



ESCUELA DE NEGOCIOS

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
OFREZCA EL SERVICIO DE PROCUREMENT EN LA CIUDAD DE
QUITO"

AUTOR

EDGAR GABRIEL VALLE BAYAS

AÑO

2021



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
OFREZCA EL SERVICIO DE PROCUREMENT EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Máster en Administración de Empresas MBA con
mención en Finanzas.

Profesor guía:

María Andrea Navas Recalde

Autor:

Edgar Gabriel Valle Bayas.

Año:

2021

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Empresa que ofrezca el servicio de Procurement en la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Edgar Gabriel Valle Bayas, en el semestre 202100, orientado sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



Firmado electrónicamente por:
**MARIA ANDREA
NAVAS RECALDE**

Ing. María Andrea Navas Recalde

C.I. 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Empresa que ofrezca el servicio de Procurement en la Ciudad de Quito, en el semestre 202100, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

**DIEGO
FRANCISCO
EGAS
NUNEZ**

Firmado digitalmente por DIEGO
FRANCISCO EGAS NUNEZ
DN: cn=DIEGO FRANCISCO EGAS
NUNEZ c=EC o=SECURITY DATA
S.A. 1 ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE
INFORMACION
Motivo: Soy el autor de este
documento
Ubicación:
Fecha: 2021-08-20 13:23:05:00

Ing. Diego Francisco Egas Nuñez

C.I. 1711087013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

**EDGAR
GABRIEL
VALLEBAYAS**

Firmado digitalmente
por EDGAR GABRIEL
VALLE BAYAS
Fecha: 2021.08.19
12:35:36 -05'00'

Ing. Edgar Gabriel Valle Bayas

C.I 1720022258

DEDICATORIA

A mis padres, Edgar y Sandra.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene el propósito de determinar la factibilidad de la tercerización total o parcial la función de *Procurement* o Adquisiciones de las empresas comercializadoras de dispositivos médicos tecnológicos en la ciudad de Quito. El objetivo del servicio propuesto es el brindar una solución diferente al mercado de servicios para empresas, al poder centralizar sus compras mediante una empresa proveedor único. Esta empresa realizará la función de búsqueda, negociación y logística de proveedores para garantizar la entrega y disponibilidad de diferentes bienes y servicios a sus empresas cliente. Adicionalmente, contribuye a la liquidez de las empresas que se suscriban al servicio al financiar sus compras con crédito de 90 días.

La estrategia de enfoque establecida permite la especialización del servicio en el segmento elegido, de esta manera genera un mayor valor para las empresas clientes y convierte a la empresa de *Procurement* en un negocio estratégico para suplir la mayor parte de requerimientos del mercado a atender.

La constitución de la empresa sería como una Sociedad de Acciones Simplificadas SAS, empresa de constitución on-line. El negocio es un servicio, requiere una baja inversión inicial y bajos gastos operativos al no necesitar de bodegas, infraestructura o vehículos para sus operaciones. La ganancia de la empresa se genera al vender a crédito y comprar al contado, para esto se financia con capital propio.

Las proyecciones de estados financieros se realizaron con supuestos financieros e información secundaria ajustada a la realidad nacional económica y política, además de ser respaldados con información de una de las empresas más relevantes del segmento a atender. De esta manera, se genera un plan de negocios favorable para los socios accionistas y que genera valor para clientes y proveedores.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the feasibility of the total or partial outsourcing of the Procurement or Acquisitions function of the marketers of technological medical devices in the city of Quito. The objective of the proposed service is to provide a different solution to the business services market, by being able to centralize companies purchases through a single supplier company. This company will carry out the search, negotiation and logistics of suppliers to guarantee the delivery and availability of different goods and services to its client companies. Additionally, it contributes to the liquidity of the companies that subscribe to the service by financing their purchases with 90-day credit.

The established approach strategy allows the specialization of the service in the chosen segment, thus generating greater value for the client companies and turning the Procurement company into a strategic business to supply most of the market requirements to be served.

The incorporation of the company would be like a Simplified Stock Company SAS, an on-line incorporation company. The business is a service, it requires a low initial investment and low operating expenses as it does not need warehouses, infrastructure or vehicles for its operations. The profit of the company is generated by selling on credit and buying in cash, for this it is financed with its own capital.

The financial statement projections were made with financial assumptions and secondary information adjusted to the national economic and political reality. In addition, to being supported with information from one of the most relevant companies in the segment to be served. In this way, a favorable business plan is generated for shareholder partners and that generates value for customers and suppliers.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	1
1.3. OBJETIVOS	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. MARCO TEÓRICO.....	3
1.5. ESTADO DEL ARTE	4
1.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	6
2.1. ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO.....	6
2.1.1. Análisis PESTEL.....	6
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	11
2.2.1. Sector en el que se ubica la empresa	11
2.2.2. Estructura actual del Mercado	12
2.2.3. Tendencias del Sector.....	16
2.2.4. Tamaño de la industria	17
2.2.5. Análisis de la competencia	17
2.2.5.1. Poder de negociación Proveedores.....	18
2.2.5.2. Poder de negociación Clientes	18
2.2.5.3. Posibles nuevos competidores	19
2.2.5.4. Rivalidad de competidores.....	19
2.2.5.5. Amenaza de productos sustitutos.....	20
2.2.5.6. Resultado análisis 5 fuerzas competitivas de Porter.....	21
2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO	21
2.3.1. Entrevista a Experto	21
2.3.2. Encuesta	23

2.4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	28
2.4.1. Oportunidades (O).....	28
2.4.2. Amenazas (A).....	29
2.4.3. Estrategias	29
2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	30
3. MERCADO Y ESTRATEGIAS.....	32
3.1. NATURALEZA, FILOSOFÍA DEL NEGOCIO	32
3.2. ESTILO CORPORATIVO.....	32
3.3. VISIÓN	33
3.4. MISIÓN.....	33
3.5. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS	33
3.5.1. Objetivos de Crecimiento.....	33
3.5.2. Objetivos Financieros	34
3.6. INFORMACIÓN LEGAL	34
3.6.1. Tipo de empresa	34
3.6.2. Capital social, socios y participantes	35
3.6.3. Legislación Vigente.....	36
3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
3.7.1. Descripción de responsabilidades	36
3.7.2. Otros procesos o áreas requeridas.....	38
3.8. UBICACIÓN	38
3.9. ESTRATEGIA DEL MERCADO	39
3.9.1. Producto o Servicio.....	39
3.9.2. Estrategias de distribución.....	41
3.9.3. Estrategias de precios	41
3.9.4. Estrategias de Promoción y Comunicación	42
3.9.5. Presupuesto de publicidad.....	43
3.10. PROYECCIÓN DE VENTAS	44
3.11. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	45

4. OPERACIONES.....	46
4.1. GESTIÓN TÁCTICA DE OPERACIONES.....	46
4.1.1. Estado del Desarrollo	46
4.1.2. Táctica Operativa.....	46
4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	48
4.2.1 Diagrama de Flujos del Proceso	48
4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	50
4.3.1. Inversión Inicial	50
4.3.2. Sueldos	51
4.3.3. Gastos generales.....	52
4.4. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE BRINDAR EL SERVICIO .	53
4.5. PLAN DE COMPRAS	53
4.6. KPI´s DE CONTROL	54
4.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	55
5. PLAN FINANCIERO	57
5.1. SUPUESTOS A CONSIDERAR EN EL PLAN FINANCIERO ..	57
5.2. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	58
5.2.1. Estado de Resultados.....	58
5.2.2. Estado de Situación Financiera.....	61
5.2.3. Flujo de caja.....	63
5.3. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS.....	65
5.3.1. Valor Actual Neto (VAN).....	66
5.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	66
5.3.3. Periodo de Recuperación (PRI).....	67
5.3.4. Fujo de Efectivo	67
5.4. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	70
70	
5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	70
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72

6.1. CONCLUSIONES.....	72
6.2. RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS.....	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de Empresas pertenecientes al CIIU N8211.00	13
Figura 2. Estructura de compras en las empresas.....	25
Figura 3. Estructura de compras de las empresas.....	26
Figura 4. Importancia de beneficios del servicio de Procurement	26
Figura 5. Definición de la forma de pago del servicio	27
Figura 6. Estructura Organizacional PROCURMED	36
Figura 7. Resumen de proceso de compras para la empresa PROCURMED	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación CIIU del Proyecto	12
Tabla 2. Principales empresas del CIIU N8211.00 en Quito.....	13
Tabla 3. Resumen de actividades de las 3 principales empresas del sector con base en Quito.....	15
Tabla 4. Resumen de actividades de las 3 principales empresas del sector con base en Guayaquil	16
Tabla 5. Crecimiento del sector de Servicios	17
Tabla 6. Resultado 5 fuerzas de Porter	21
Tabla 7. Detalle de gastos de promoción y publicidad.....	44
Tabla 8. Proyección anual de compras referenciales de la empresa SHS.....	44
Tabla 9. Detalle Gastos Preoperativos empresa PROCURMED.....	50
Tabla 10. Detalle Equipos de cómputo y Oficina empresa PROCURMED	50
Tabla 11. Detalle de Sueldos empresa PROCURMED.....	51
Tabla 12. Detalle de Gastos Operativos anuales PROCUREMED	52
Tabla 13. Detalle de servicios básicos mensuales PROCURMED.....	53
Tabla 14. Plan de compras PROCURMED	54
Tabla 15. KPI's de control	54

Tabla 16. Supuestos del Plan financiero	57
Tabla 17. Proyección PyG Empresa PROCURMED	59
Tabla 18. Análisis vertical del estado de resultados.....	61
Tabla 19. Proyección del Estado de Situación Financiera empresa POCUREMED	62
Tabla 20. Flujo de caja proyectado empresa POCUREMED	64
Tabla 21. Criterios de cálculo para el CAPM y WACC	65
Tabla 22. Estado de Flujo de Efectivo PROCURMED.....	68
Tabla 23. Estado de Flujo de caja del proyecto PROCURMED	69
Tabla 24. Resumen de indicadores financieros.....	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

El modelo de negocio propuesto pretende tercerizar de forma parcial o total el Departamento de *Procurement* (Negociaciones, Compras y Adquisiciones) de las empresas, convirtiéndose en un aliado estratégico para sus clientes.

El negocio funcionará de la siguiente manera: Se creará una empresa con capital propio que tenga la función de intermediario entre la empresa demandante y la empresa oferente. Esta empresa desempeñará un modelo de compra y venta ofreciendo una gran variedad de bienes y servicios especializados. La ganancia del negocio se genera cada transacción que se realice a través de la empresa y un valor de suscripción al servicio pagadero por los clientes de manera mensual.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El Departamento de *Procurement* es considerado un eslabón estratégico en la cadena de abastecimiento de las empresas. Incluso podría ser considerado como el eslabón que detona toda la cadena, puesto que, a partir de este, las empresas se abastecen tanto de bienes como servicios necesarios para sus operaciones. Por otra parte, es importante mencionar que las negociaciones que realiza el departamento de compras tienen un impacto directo en los flujos de efectivo que generan las compañías.

Existen cuatro problemáticas que se presentan comúnmente en las empresas, la primera, no todas las empresas tienen los recursos suficientes para contratar personal que se dedique específicamente a la función de *Procurement* y destinan recursos no capacitados, esto genera errores en compras, retrasos en producción

e incluso desvío de fondos por la falta de control; segundo, las compañías que cuentan con el personal y recursos para disponer este personal no necesariamente lo enfocan en las negociaciones o compras que generan el mayor valor para empresa, lo que limita el desempeño del Departamento de Abastecimientos y no permite obtener ahorros o mejoras en la productividad; en tercer lugar, los departamentos de Compras no disponen de una base de proveedores lo suficientemente robusta como no requerir nuevos proveedores, por lo que se requiere una constante búsqueda y negociación, además de la burocracia interna y procesos para la generación de un nuevo proveedor que pudieran existir, esto es más frecuente en las empresas grandes. Para finalizar, la cuarta problemática se refiere a la necesidad de las empresas de enfocarse en las actividades clave y optimizar el uso de sus recursos, esto se traduce en que las empresas deben ser eficientes.

Por tanto, dentro del presente plan de negocios se busca diseñar una empresa que solucione las principales problemáticas de las empresas relacionadas al abastecimiento de bienes y servicios. Contribuyendo a las compañías con una nueva alternativa para aumentar su eficiencia, control y mejorar sus flujos financieros en el corto, mediano y largo plazo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad del Plan de Negocios para crear una empresa que ofrezca el Servicio de *Procurement* en la ciudad de Quito, con una cobertura parcial o total del servicio en empresas pequeñas, medianas y grandes iniciando actividades enfocadas en empresas grandes del sector de Equipos Médicos el primer semestre de año 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el análisis del entorno en el cual se va a desarrollar el proyecto que permita reconocer oportunidades y amenazas para su realización.
- Realizar una investigación de mercado que permita identificar si existe un mercado potencial para el proyecto propuesto.
- Establecer correctamente la oferta de valor del negocio propuesto.
- Diseñar los procesos operativos clave de la empresa.
- Realizar la proyección de Estados Financieros y Flujo de caja considerando un periodo de 5 años.
- Determinar la inversión y capital necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto.

1.4. MARCO TEÓRICO

Según lo mencionado en por (Serrano, 2011) su Libro Gestión de Aprovisionamiento: Administración, “El Aprovisionamiento/*Procurement* es un uno de los mayores problemas que se plantean en las empresas. Supone mantener unas existencias que permitan atender la demanda y que los costes de gestión y almacenaje sean mínimos”. Esta hipótesis es clave para el desarrollo del proyecto debido a que sustenta la importancia y necesidad de Departamento de Compras en las compañías.

El generar la opción de una tercerización total o parcial del departamento de *Procurement* tiene como fin volver a las empresas más eficientes, dejando en manos de expertos este proceso crítico, además, permitir a las organizaciones enfocarse en las actividades clave que generen mayor valor y aumenten la productividad para el negocio. Este modelo de negocio busca constituirse como un aliado estratégico para empresas pertenecientes al Sector de Dispositivos Médicos

tecnológicos en la ciudad de Quito, de esta manera, los clientes puedan centralizar todas o la mayor parte de sus compras de bienes y servicios.

1.5. ESTADO DEL ARTE

Para la realización del estado del arte se consideraron 5 autores de tesis, 3 relacionados con la optimización o mejora en la gestión de compras y 2 enfocados en la evaluación del proceso de compras. En base a las tesis analizadas, se pudo confirmar la importancia del proceso de *Procurement* en las organizaciones, ya que, una buena gestión puede generar ahorros relevantes para las empresas, además de volverlas más eficientes al implementar sistemas JIT (Justo a tiempo) o Pronósticos. La correcta realización del proceso tiene impacto directo en la utilidad de la empresa y puede ser un determinante del futuro y competitividad de esta.

Según (Almeida Estacio, 2018) en su Tesis propuesta para la implementación de un plan de adquisiciones en la empresa HVS Constructora mediante el uso de MRP, el tener una mala gestión en *Procurement* evita que la empresa sea eficiente en costos, lo que afecta directamente en la utilidad de la empresa, lo que destaca la importancia de una buena gestión. Por otra parte, (Saltos Olalla, 2017) en su tesis referente a la Optimización de la gestión de compras con el uso de la herramienta JIT en la empresa Megavehículos S.A., permite concluir que una empresa que no cuenta con una correcta gestión de compras es ineficiente. Como opción de corrección, utilizó una metodología JIT (Just in-time), lo que evitó el despilfarro en compras innecesarias y generó ahorros importantes. Al igual que los autores anteriores, (Ocaña Valle, 2016) en su tesis referente a la optimización del proceso de compras e importación de la empresa Indima, el incorporar una planificación de compras basada en mínimos y máximos generó un impacto positivo en la empresa, permitiendo ahorros brutos de USD 20000 trimestralmente.

Es importante resaltar el trabajo de (Coronel, 2018) en su tesis enfocada a la mejora del proceso de compras y logística en la empresa de servicios petroleros Equitramcor, puesto que al evaluar el proceso como tal pudo determinar que la empresa tiene recursos subutilizados y que el mejorar el proceso de compras pudo mejorar la utilidad de la empresa en aproximadamente 20%. Además, (Cano Monteverde, 2018) en su tesis relacionada con una propuesta de optimización del proceso de compras en la cadena de abastecimiento de la empresa Solufer, al utilizar el método de pronósticos en la compra y rotación de inventarios pudo demostrar un aumento en la eficiencia.

1.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Dada la importancia del Departamento de *Procurement* y su impacto directo en el resultado económico, eficiencia y en la productividad de las empresas, se concluye que una mala o insuficiente gestión de compras en los negocios puede generar grandes problemas en el corto y largo plazo para las empresas. De esta manera se define la oportunidad de crear una empresa experta en *Procurement* como un aliado estratégico en el correcto abastecimiento y soporte para las empresas.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO

2.1.1. Análisis PESTEL

2.1.1.1. Entorno Político

La situación política en la que se desarrolla el proyecto es compleja, puesto que el país y el mundo ha sido golpeado por la Pandemia de COVID-19, lo que ha requerido al Gobierno tomar medidas políticas-económicas como: “eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta a las empresas cuyas ventas anuales no alcancen los 300 mil dólares, microempresas establecidas ya no pagarán el Impuesto a la Renta por sus primeros 11 mil dólares de utilidad y el Impuesto a la Renta para Sociedades retorne al 25%” (Gobierno de la República del Ecuador, 2020), sin embargo, esto puede ser considerado como una oportunidad para la creación del negocio debido a que se podría acceder a estos beneficios. Además de que la crisis descrita ha obligado a las empresas a financiar sus compras o apalancarse en proveedores.

Es importante mencionar que se han expedido directrices para modificar o suspender la jornada laboral por el COVID-19 en el Decreto Ministerial Nro. MDT-2020-077 con fecha 15 de marzo de 2020 del Ministerio de Trabajo del Ecuador, lo que genera una oportunidad para contratar personal mediante teletrabajo o jornadas reducidas y disminuye la necesidad de espacios físicos para laborar. Esto permite reducir los espacios físicos necesarios para la operación del negocio.

Adicionalmente, Ecuador tiene firmados tratados de libre comercio o preferencias arancelarias como el TLC con la Unión Europea, el cuál fue ratificado en el mes de junio de 2020 mediante el Decreto Ejecutivo Nro. 1076 de la Presidencia de la

República del Ecuador, lo que se considera como una oportunidad que permitiría la importación de bienes con exoneración de impuestos o preferencias arancelarias.

Para finalizar, es importante mencionar que en año 2021 se realizaron elecciones presidenciales y se nombró presidente de la República al Sr. Guillermo Lasso.

2.1.1.2. Entorno Económico

El país se encuentra atravesando una crisis sanitaria ocasionada por la Pandemia del COVID-19, lo que se traduce en una crisis económica. A continuación, se analizan los indicadores económicos que influyen en el desarrollo de proyecto:

- **PIB**

Según proyecciones realizadas por el FMI respecto a la afectación económica provocada por el COVID-19 en el informe emitido el 14 de abril de 2020, se prevé una contracción de la economía ecuatoriana del 6.3% para el año 2020, cambiando totalmente la proyección inicial de crecimiento del 0.2%. Se considera una amenaza de baja impacto al proyecto, debido a que algunas empresas están cerrando operaciones; sin embargo, también puede ser visto como una oportunidad debido a que el mercado prevalece con las empresas más fuertes.

- **PIB Actividades profesionales, técnicas y administrativas.**

Según estadísticas de Banco Central del Ecuador al cierre del año 2019, el PIB de la industria de Actividades profesionales, técnicas y administrativas a representado presentado un crecimiento anual en promedio del 0.13% y representó el 7.37% del total del PIB para el año 2019. Esto puede ser visto como una oportunidad, puesto que no el sector no ha crecido rápidamente, pero representa un valor importante el PIB del país, se puede concluir que hay un mercado disponible.

- **Desempleo**

De igual manera, en el informe emitido por el FMI el 14 de abril de 2020, el desempleo se proyecta a una tasa de 6,5%. Las empresas necesitarán reducir sus gastos y la opción de tercerizar el departamento de compras es una oportunidad.

Por otra parte, el desempleo está afectando también las ventas de las empresas, según el Artículo Situación de las Empresas durante el Covid-19 en Ecuador, publicado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, en una encuesta realizada a 126 empresas concluyeron que la disminución en ventas se debe en 31% al desempleo y que la gente tenga menos dinero.

2.1.1.3. Entorno Social

La Pandemia del Covid-19 está cambiando los hábitos de los consumidores, creando nuevas formas de trabajo y renovando la interacción entre empresas y clientes. Los principales cambios que tienen influencia y se consideran oportunidades para la ejecución del proyecto son los siguientes:

Primero, la opción del teletrabajo, esto reduce la necesidad de espacios físicos como oficinas para trabajar, se considera una oportunidad al reducir los gastos de arriendo y mobiliario.

Segundo, el e-commerce, según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico en su informe respecto a Transacciones Electrónicas en Ecuador durante el Covid-19, la pandemia a forzado a los consumidores a utilizar el comercio electrónico en lugar del tradicional; se determinó que el e-commerce se incrementó tanto en frecuencia como en volumen comparado con la compra tradicional. De igual manera, es importante mencionar que los compradores disponen de menos dinero, lo que los vuelve más cautelosos y sensibles al momento de adquirir nuevos productos o servicios.

Tercero, existen ya otros servicios de outsourcing en el Ecuador, como servicios contables o nómina, los cuales están generando ahorros para las empresas al disminuir o eliminar la necesidad de contratar personal para realizar una función específica en la empresa.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

En la actualidad existe un universo de herramientas tecnológicas que permiten incrementar la productividad de las empresas, y debido a la crisis del Covid-19, se están volviendo más necesarias.

Existen Software de bajo costo, cómo lo es el grupo de herramientas que ha desarrollado Microsoft mediante su programa Office 365, que entrega herramientas muy completas para empresas como correo con dominio, programas básicos, espacio en la nube, la opción de desarrollar apps internas, crear procesos internos y mucho más, con un costo mensual de \$57 mensuales (Microsoft, s.f.). Esto es una oportunidad para el proyecto.

Por otra parte, considerando la función de marketing y presencia de marca, el costo de publicitar en redes sociales es mucho más bajo que la publicidad normal y permite segmentar al mercado al se quiere llegar, por ejemplo, en Facebook.com, se puede establecer una campaña publicitaria desde \$1 usd al día.

Por otra parte, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, “tiene como una de sus prioridades el garantizar el acceso a la comunicación y a las plataformas tecnológicas, que permitan el uso de las herramientas digitales a la ciudadanía, de modo que pueda realizar actividades como el teletrabajo y la educación virtual” (MINTEL, 2020). Lo que se considera una oportunidad puesto que el gobierno está garantizando el acceso a herramientas que faciliten el teletrabajo.

2.1.1.5. Entorno Ecológico

No se han identificado regulaciones ambientales que puedan afectar al negocio. Sin embargo, a pesar de que el proyecto se encuentre enfocado a la industria de servicios y no genera un impacto directo en el medio ambiente; existe la posibilidad de que algunos de los productos que sean transaccionados si generen un impacto ambiental. Para mitigar riesgos, los contratos a firmarse para la compra de estos productos deben realizarse con proveedores que cuenten con todos los permisos necesarios vigentes para la comercialización del bien y para el tratamiento de residuos que puedan generarse en caso de requerirse.

De igual manera, en los contratos de venta a firmarse con clientes, se debe establecer una cláusula que deslinde a la empresa de *Procurement* de responsabilidades sobre uso y disposición final del producto. Se concluye que es una amenaza de bajo impacto.

2.1.1.6. Entorno Legal

No existe una base legal que impida la creación de este tipo de empresa; sin embargo, es importante considerar que la figura de compraventa de bienes y servicios debe estar muy bien definida. Esto es un requisito muy importante para la operación del negocio.

Actualmente se ha habilitó la opción de constitución de compañías por medio de un sistema simplificado por parte de la Superintendencia de Compañías y Seguros en la Resolución No. SCV-DSC-G-14- 008, que permite la creación de una nueva empresa de manera digital mediante la página www.supercias.gob.ec, en este proceso intervienen; el usuario o solicitantes (accionistas), Superintendencia de Compañías y Valores, Notarios, Registros mercantiles y Servicio de rentas internas. En la misma resolución se encuentra la guía a seguir para la creación de la empresa.

La compañía a constituirse mediante este proceso se denomina Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, se realiza mediante un trámite simplificado sin costo. Esto es una oportunidad debido a que se dispone de un proceso simplificado para la constitución de la nueva empresa que genera ahorros en tiempo y dinero.

Por otra parte, es necesario diseñar un contrato de servicios con cada cliente y proveedor, de ser necesario, firmar contratos adicionales que garanticen que el negocio es lícito, aparado bajo una ley y respalde la transparencia entre las partes.

En caso de importaciones, se debe considerar leyes que régimen el comercio internacional.

2.1.1.7. Conclusiones Análisis PESTEL

En base al análisis realizado, se concluye que no existen impedimentos legales, ecológicos o políticos para la creación del proyecto y se han identificado diversas oportunidades que beneficiarán al proyecto.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.2.1. Sector en el que se ubica la empresa

El servicio propuesto es un servicio de tercerización para empresas, por lo que en concordancia con la Clasificación de Integración Internacional Uniforme (CIIU 4), la empresa que brindaría el servicio de *Procurement* se localiza en:

Tabla 1.

Clasificación CIIU del Proyecto

Sigla	Descripción
N	Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo
N82	Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina y Otras Actividades de Apoyo a las Empresas
N821	Actividades Administrativas y de Apoyo de Oficina
N8211	Actividades Combinadas de Servicios Administrativos de Oficina
N8211.0	Actividades Combinadas de Servicios Administrativos de Oficina
N8211.00	Actividades de prestación de una serie de servicios administrativos de oficina corrientes, como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física (servicios de mensajería) y logística, a cambio de una retribución o por contrato.

Adaptado de (INEC, 2020).

2.2.2. Estructura actual del Mercado

Para el CIIU N8211.00, al que pertenece el negocio a crear, según la Superintendencia de Compañías, existen actualmente 502 empresas registradas, de las cuales el 43% de éstas se encuentra en Pichincha, se puede resumir su localización en el siguiente gráfico:

■ PICHINCHA ■ GUAYAS ■ DEMAS PROVINCIAS

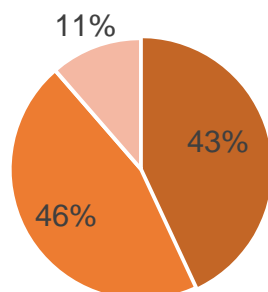


Figura 1. Cantidad de Empresas pertenecientes al CIU N8211.00

El plan de negocios tiene como objetivo el mercado de Pichincha, ciudad de Quito, en donde existen 210 empresas bajo este CIU, en la ciudad de Quito, según el volumen de ingresos las diez principales son:

Tabla 2.

Principales empresas del CIU N8211.00 en Quito

RUC	NOMBRE COMPAÑIA	PROVINCIA	CIUDAD	Ventas
1792778077001	ADMINSEG INSURANCE & PREMIUN INSUPRE CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	\$985.429,10
1792580315001	'JHCA" CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	\$216.951,93
1792681847001	'FASTANDCLEARSGA" CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	\$216.249,43
1792727200001	ADMINISTRADORA NFGESTION C.A.	PICHINCHA	QUITO	\$173.195,68

1792659485001	BLUSKAY APOYOS RODRIGUEZ & VILLACIS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	\$ 50.084,03
1792713358001	ARGOCAP S.A.	PICHINCHA	QUITO	\$ 36.864,03
1792666732001	CARRERA OLMEDO BIENES Y SERVICIOS OLBIENSER CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	\$ 27.142,99
1792557704001	BITBACK MARKETING SYSTEMS ECUADOR BBEC S.A.	PICHINCHA	QUITO	\$ 15.882,65
1792409845001	ATTIVITA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	\$ 11.782,09
1792080967001	ADMIRHSERV CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	\$ 11.255,16

Según una revisión realizada a las actividades que realizan las 3 principales empresas dentro del CIU y la Ciudad de Quito, se ha observado que ninguna brinda un servicio similar al propuesto, por lo que existe un océano azul para la creación de una empresa de *Procurement*.

Resumen de actividades de principales empresas dentro del CIU en la Ciudad de Quito:

Tabla 3.

Resumen de actividades de las 3 principales empresas del sector con base en Quito

RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	GIRO DE NEGOCIO
'1792778077001	ADMINSEG INSURANCE & PREMIUN INSUPRE CIA.LTDA.	Asesoramiento, orientación y asistencia a empresas, principalmente en temas con tables y presupuestos
1792580315001	'JHCA" CIA.LTDA.	Supervisión y gestión de otras unidades
1792681847001	'FASTANDCLEARSGA" CIA.LTDA.	Servicios administrativos de oficina corrientes, como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física (servicios de mensajería) y logística.

Adicionalmente, se ha revisado a las diez principales empresas dentro del CIU localizadas en la Ciudad de Guayaquil, con el objetivo de determinar si alguna realiza función similar a la propuesta. Se concluye que ninguna ofrece un servicio similar al propuesto en la empresa de *Procurement*. Se detallan las actividades a continuación:

Tabla 4.

Resumen de actividades de las 3 principales empresas del sector con base en Guayaquil

RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	GIRO DE NEGOCIO
0992277041001	BEJARANO Y BEJARANO ASOCIADOS BBS S.A.	Actividades auxiliares financieras
0993006254001	AFCO S.A.	Servicios administrativos de oficina corrientes, como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física (servicios de mensajería) y logística.
0990329303001	ABASSIL S.A.	Compra, venta, explotación y alquiler de bienes inmuebles

2.2.3. Tendencias del Sector

Según (Emprendedores, 2020), el outsourcing ayuda a los negocios a ser más competitivos, acceder a mejores talentos, recursos o mercados. EL transferir actividades o procesos a proveedores estratégicos que cuenten con la experiencia, tecnología o técnica para realizar una actividad de una forma eficiente contribuye directamente a la productividad y a la competitividad de la empresa cliente.

Actualmente, las empresas ya tercerizan ciertos servicios, como son: mensajería, servicios contables, selección de talento humano, logística, bodegas, entre otros, por lo que existe una tendencia a hacerlo. Esto puede ser considerado una oportunidad para la creación de la empresa de *Procurement* y entrega un nuevo servicio B2B.

De igual forma, el outsourcing es de gran utilidad durante la crisis sanitaria en la que se desarrolla el proyecto, debido a que permite a las empresas reducir sus costos fijos o eliminarlos y en caso del negocio propuesto, el poder financiar sus compras.

2.2.4. Tamaño de la industria:

Para analizar la industria, se ha tomado información de ventas del mercado del Servicio de Rentas internas (Servicio de Rentas Internas SRI, 2020) en donde se ha podido definir lo siguiente:

Tasa de crecimiento: Como se puede observar en la siguiente tabla, es un sector que ha presentado un decrecimiento desde el año 2016 al 2018; sin embargo, presenta un crecimiento del 42% para el año 2019, lo que es positivo para la industria. Sin embargo, no se pudo determinar una tendencia con estos datos.

Tabla 5.

Crecimiento del sector de Servicios

CIU N821100	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	\$26.572.613,00	\$15.951.217,00	\$15.639.465,00	\$22.203.159,00
Tasa de crecimiento		-40%	-2%	42%

2.2.5. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizará con base en el método de Michael Porter de las “5 Fuerzas Competitivas” (Porter, 2009).

2.2.5.1. Poder de negociación Proveedores

Al ser una empresa nueva el mercado, el crear relaciones comerciales con proveedores es lo más importante y esto puede ser complejo debido a que no existe un historial entre las partes. De igual manera el acceder a un crédito en pagos. Otro limitante es que la compra se realiza según la demanda de las empresas clientes, por lo que no se puede asegurar un volumen de compras a los proveedores.

Una forma de mitigar el riesgo a precios altos o demoras en negociación de créditos con proveedores es el constituir el negocio con un alto capital de trabajo y compra de contado, de esta manera se puede negociar mejores precios

Es importante mencionar que existe un gran número de proveedores en el mercado y también se ofrecerá la opción de importación de productos, por lo que el ampliar la base de proveedores brinda una ventaja para el negocio, limita el poder de proveedores sobre la empresa y genera bajos o nulos costos por cambio de proveedor. Sin embargo, es importante tener proveedores que puedan garantizar sus productos o servicios y tengan operaciones totalmente licitas.

El poder de negociación con proveedores se considera medio.

2.2.5.2. Poder de negociación Clientes

El negocio estará inicialmente orientado a empresas privadas que vendan equipos médicos tecnológicos como Tomógrafos, Ultrasonidos, Rayos X, Resonancia Magnética, entre otros, por lo que es un servicio que será especializado. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2020), el CIU al que pertenecen las empresas de salud o dispositivos médicos es el G4659.94, en el cual existen 754 constituidas en el país, dentro de Quito existen 267. Por lo que existe un mercado importante al cual se puede atender.

Estas empresas actualmente cuentan con departamentos encargados de Compras o *Procurement*, por lo que el servicio debe generar alto valor para que sea contratado. Por otra parte, el ofrecer un servicio total o parcial de *Procurement* permite a las empresas mantener su departamento encargado y contratar el servicio de suscripción como una empresa aliada para comprador.

El poder de negociación de clientes se considera medio.

2.2.5.3. Posibles nuevos competidores

La curva de aprendizaje, conocimiento de la industria, especialización, el desarrollo de bases de proveedores y un alto capital de trabajo requerido es crucial para el funcionamiento del negocio, lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores.

Enfocándonos en el segmento a atender, se debe destacar que al ofrecer un servicio especializado en compras de las empresas dentro del CIIU G4659.94, empresas dedicadas a la comercialización y servicios de dispositivos médicos tecnológicos; los requerimientos son específicos, tanto de productos como servicios y estos deben cumplir con especificaciones de grado médico. Esto dificulta la entrada de nuevos competidores debido al alto conocimiento y especialización requerida.

La fuerza se considera baja.

2.2.5.4. Rivalidad de competidores

Es importante mencionar que en Ecuador está presente la empresa Beliatrading Ecuador S.A. con RUC No. 1792845564001, empresa con presencia en 6 países incluyendo Ecuador, la cual se encarga de producir o proveer bienes terminados a distintas empresas (BELIATRADING, s.f.). Sin embargo, el modelo negocio de la

empresa de *Procurement* difiere de Belia ya que se plantea como ofrecer el servicio de gestión de compras de productos y servicios junto el otorgar un financiamiento a las empresas en cada compra que realicen. Además, no es una empresa especializada ni en el servicio de *Procurement* ni en el segmento a atender.

En base la investigación de mercado realizada, se afirma que actualmente en el mercado ecuatoriano no existen empresas que realicen este servicio, por lo que se podría catalogar cómo un océano Azul, según el libro de la Estrategia del Océano Azul, se define como “espacios de mercados no aprovechados en donde se crea la demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable” (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Es importante mencionar que el 97,7% la muestra encuestada menciona que no ha escuchado de empresas que actualmente brinden este servicio.

En base a lo mencionado, la amenaza se define como baja.

2.2.5.5. Amenaza de productos sustitutos

El sustituto disponible en el mercado es el departamento de *Procurement* o Compras de las empresas; sin embargo, el negocio se plantea como un outsourcing del servicio o un servicio de compras parcial. Si se opta por contratar el servicio parcial, la empresa de *Procurement* funcionaría como un aliado estratégico del comprador, volviendo más eficiente su gestión de compras y mejorando sus indicadores de ahorro en compras y productividad.

Existen Plataformas que conectan a empresas compradoras con empresas vendedoras mediante el pago de suscripción e incluso puede llegar a conectar con el ERP (Sistema de la empresa) para generar órdenes de compra rápidamente; sin embargo, estas plataformas actualmente no existen en Ecuador.

No existe otro sustituto en el mercado, por lo que la amenaza se considera baja.

2.2.5.6. Resultado análisis 5 fuerzas competitivas de Porter

Tabla 6.

Resultado 5 fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	Resultado
Poder de negociación Proveedores	MEDIO
Poder de negociación Clientes	MEDIO
Posibles nuevos competidores	BAJO
Rivalidad de competidores	BAJO
Amenaza de productos sustitutos	BAJO

2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

Debido que es un mercado nuevo el que se pretende atender, se busca obtener información primaria y determinar tanto la forma correcta de operación del negocio como la importancia de servicio para las empresas clientes. De esta manera se define utilizar dos métodos, entrevista a experto de una empresa perteneciente industria a atacar que es parte del Departamento de Compras y encuestas a gerentes o encargados de compras de diferentes empresas.

2.3.1. Entrevista a Experto

Objetivo

Recopilar información relevante respecto al funcionamiento óptimo del servicio, además determinar la forma correcta de generar valor para las empresas clientes.

Perfil del entrevistado

La entrevista se realizó a Claudia Chapoñan, quien tiene más de 5 años de experiencia en el Departamento de *Procurement*, actualmente desempeña la función de Gerente Regional de *Procurement* en la empresa SIEMENS-HEALTHCARE CIA LTDA.

Resumen

El departamento de *Procurement* o Compras es un departamento de soporte para todas las áreas de la empresa, se encarga de la compra búsqueda, negociación y compra de productos directos (para atender a un cliente) e indirectos (para consumo de la empresa), el proceso de compras inicia con un requerimiento o necesidad presentada en la empresa y finaliza con el pago al proveedor. El principal objetivo es generar productividad y ahorros para la empresa, por lo que es importante que el servicio a ofrecer genere valor.

Respecto a los proveedores, los principales problemas que experimenta esta área es la demora en respuestas de proveedores a las solicitudes de cotización, tamaño de los proveedores que impide el obtener créditos extensos para pagos, la burocracia de las empresas para crear proveedores en bases o generar pagos o dificultad para encontrar proveedores, esta última principalmente para empresas que manejan sus departamentos de compras desde otros países.

Es importante mencionar que para que la empresa de *Procurement* sea contrada debe generar valor, el cual puede realizarse mediante mejoras en términos de pago, velocidad de respuesta, disponibilidad de proveedores, tiempos de entrega, conocimiento de los productos y precios. Adicionalmente, esta empresa debe asegurarse de que sus proveedores y fondos sean lícitos. Esto debe garantizarlo.

La forma de pago en la que podría funcionar el servicio es un tarifario según el volumen de compras anual, una comisión expresada como porcentaje del valor de la compra o el presentar una oferta directa por el producto o servicio acompañado

de una suscripción anual. Esto debería evaluarse conforme se hace uso del servicio y determinar que es más efectivo para el cliente.

Respecto a la forma de vender el servicio, es importante saber cómo vender el servicio dependiendo del canal, puesto que si se presenta al departamento de compras directamente es posible que piensen que el servicio podría eliminar los puestos de trabajo en lugar de ser un aliado estratégico para el comprador y esto podría hacer que boicoteen el servicio.

Adicionalmente, se mencionó que no ha escuchado de empresas que ofrezcan este servicio, pero sí de plataformas web que conectan a compradores con vendedores e incluso plataformas atadas al ERP de la empresa para generar directamente la orden de compra al proveedor. Sin embargo, el servicio presentado es ser un proveedor único, por lo que gestionaría toda o casi toda compra de sus clientes.

2.3.2. Encuesta

Objetivos

- Recopilar información respecto al mercado, qué tan útil sería este servicio para sus empresas y cuánto estarían dispuestos a pagar por él.
- Determinar el interés del mercado por el servicio de *Procurement* y confirmar si lo contratarían.
- Determinar cuál sería la forma de pago adecuada para el servicio.
- Conocer la problemática de las empresas respecto al *Procurement* o compras dentro de sus organizaciones.

Perfil de los encuestados

Gerentes de Compras/*Procurement* o encargados de compras de diferentes empresas.

Las preguntas planteadas realizadas son:

- ¿En su Empresa quién se encarga de la gestión de Compras/*Procurement*?
- ¿Considera que la Gestión de compras de su Empresa está enfocada en generar valor?
- Dentro de la gestión de compras, ¿Cuál de los siguientes son inconvenientes que presenta su Empresa? Elija una o Varias
- ¿Con qué frecuencia su empresa realiza compras? Seleccione una o varios
- ¿Existen compras que no sean relevantes para la empresa que puedan ser tercerizadas mediante una empresa de *Procurement*?
- Por favor, indicar el monto aproximado de compras locales anuales de su Empresa:
- Por favor, indicar el monto aproximado de ventas anuales de su Empresa:
- ¿Cuál de los siguientes beneficios derivados de una empresa que ofrezca el Servicio de *Procurement* son de su interés? Seleccione uno o varios
- ¿Ha escuchado alguna vez de una empresa que pueda cotizar todos o la mayoría de sus requerimientos de productos o servicios y garantizarlos?
- Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, por favor indicar el nombre de la empresa:
- Si se le otorga un crédito para el pago para sus compras al contratar el servicio, cuál sería la opción que beneficiaría su empresa:
- ¿De qué manera considera conveniente el cobro del servicio?
- Para un crédito de 60 días, ¿Cuál sería el recargo porcentual adecuado para que realice sus compras a través de este servicio?
- Para un crédito de 90 días, ¿Cuál sería el recargo porcentual adecuado para que realice sus compras a través de este servicio?
- ¿El que no exista un mínimo de compra anual facilitaría su decisión de contratar el servicio?
- ¿Su empresa podría realizar pagos antes del tiempo negociado en caso de ofrecer un descuento pronto pago?

Resumen

La encuesta fue realizada a 34 personas, las cuales ocupan cargos gerenciales o compras en las diferentes empresas localizadas en la ciudad de Quito. Estas empresas en su mayoría realizan compras superiores a los 100,000 USD por año y más de 1,000,000 USD en ventas.

En base a los resultados obtenidos, el 61,8% de las empresas poseen un departamento Compras, seguido de un 26,5% que tienen personal que realiza una función adicional.

¿En su Empresa quién se encarga de la gestión de Compras/Procurement?

34 respuestas

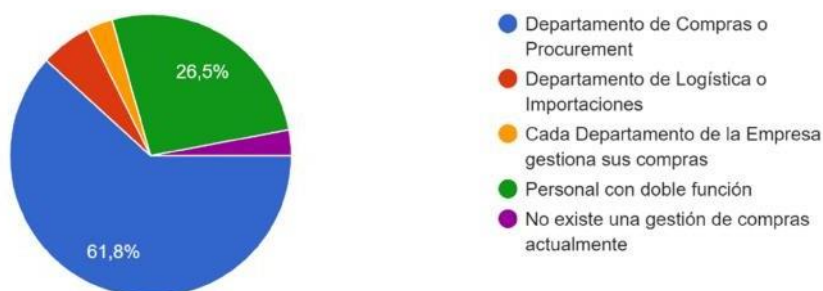


Figura 2. Estructura de compras en las empresas.

Además, el 79,4% de los entrevistados afirma que la gestión de compras de sus empresas en las empresas está enfocada en generar valor, por lo que confirma su importancia. Sin embargo, es una gestión que actualmente tiene falencias, los principales problemas que las empresas presentan son la compras a precios altos, la limitada base de proveedores, cortos plazos de pago y la falta de disponibilidad de personal para realizar una correcta función de *Procurement*.

La frecuencia de compra de las empresas está definida en su mayoría por compras diarias o semanales, de las cuales el 61,8% son compras no relevantes para la empresa y las empresas afirman que podrían tercerizar.

¿Existen compras que no sean relevantes para la empresa que puedan ser tercerizadas mediante una empresa de Procurement?

34 respuestas

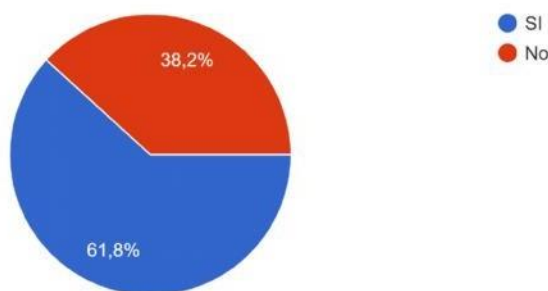


Figura 3. Estructura de compras de las empresas.

Respecto a los beneficios que resultaron más interesantes referentes al contratar una empresa de Procurement destacan el obtener plazos de pago más extensos como la principal con 64,7% de los encuestados a favor, seguidos por obtener transparencia en precios con el 50%, compras más rápidas con un 47,1% y la reducción en tiempos de cotización con un 44,1%.

¿Cuál de los siguientes beneficios derivados de una empresa que ofrezca el Servicio de Procurement son de su interés? Seleccione uno o varios

34 respuestas

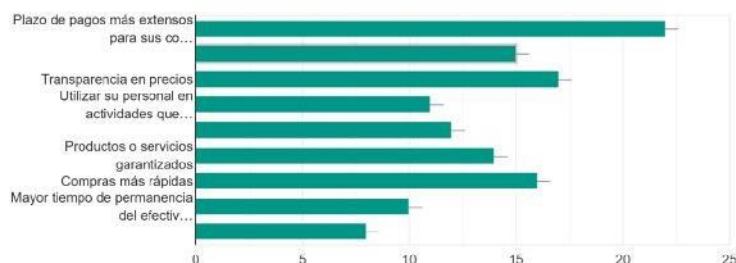


Figura 4. Importancia de beneficios del servicio de Procurement

En caso de requerir de ofrecer un descuento de pronto pago, el 82,4% de las empresas podría realizarlo. Lo que brinda una perspectiva de la liquidez de las empresas encuestadas.

Funcionamiento del servicio

Los encuestados en un 41% preferían pagar una cuota anual para el uso del servicio, seguido por un tarifario proporcional al volumen de compras con un 32,4%. Por lo que la opción de realizar un recargo porcentual en cada compra quedó en último lugar.

¿De qué manera considera conveniente el cobro del servicio?

34 respuestas

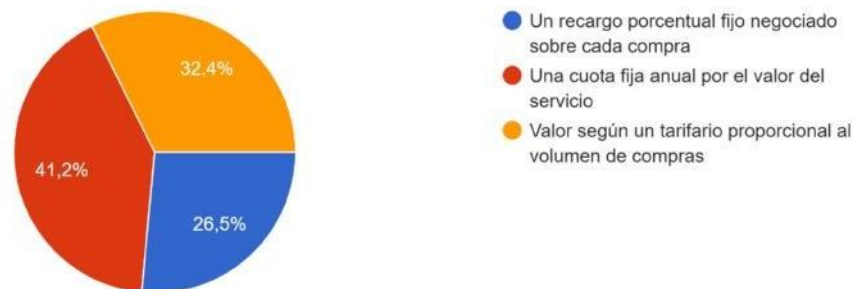


Figura 5. Definición de la forma de pago del servicio.

La preferencia en pago es de 60 a 90 días y sin requerimiento de compra mínima anual. El incremento porcentual en compras adecuado va del 5 al 10%.

Competencia

Es importante mencionar que al consultar sobre si han escuchado de una empresa que actualmente ofrezca un servicio similar el 97,1% de los encuestados mencionó

que no; sin embargo, un encuestado mencionó el nombre de dos empresas: Adare y Belia Trading. Las cuáles fueron investigadas.

2.4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Al ser un negocio nuevo, para definir la estrategia, se parte de un análisis de Oportunidades y Amenazas

2.4.1. Oportunidades (O)

1. Existen nuevas modalidades de trabajo, como el teletrabajo, lo cual permite contar con personal sin necesidad de gastos en espacios físicos. El Gobierno Ecuatoriano está facilitando el acceso a herramientas que faciliten el trabajo remoto.
2. Ecuador tiene tratados de libre comercio firmados como el TLC con la Unión Europea, lo que permite la importación de productos con exoneración de impuestos o preferencias arancelarias. En el caso de servicios, existen convenios que evitan la doble tributación.
3. Acceso a sistemas ERP de bajo costo o la opción de contratar un servicio tercerizado, reduce la inversión inicial.
4. Existe un nuevo tipo de empresa que puede constituirse, Sociedad de Acciones Simplificadas S.A.S., la cual se puede constituir de forma on-line, sin costo y más rápidamente que una sociedad anónima.
5. En Quito existen 210 empresas que pertenecen al CIU en el cual se desempeñará el servicio; sin embargo, ninguna brinda el servicio de *Procurement* actualmente. De igual manera, en Guayaquil no existen competidores.

6. Existe una tendencia hacia el outsourcing de servicios, principalmente por la especialización que ofrecen terceros y la reducción de costos.
7. Según la encuesta realizada, el 61,8% de las empresas disponen de compras que podrían ser tercerizadas, estas son compras no consideradas como relevantes, pero no eliminan la oportunidad de proveer compras de alta importancia o especialización.
8. Existen problemas que presentan las empresas como son las compras a precios altos, la limitada base de proveedores, cortos plazos de pago y la falta de disponibilidad de personal para realizar una correcta función de *Procurement*, por lo que existe un mercado a atender.
9. El servicio no existe actualmente y hay empresas en el mercado que no disponen del departamento de compras, por lo que existe una necesidad.

2.4.2. Amenazas (A)

1. El poder de negociación con proveedores es medio, esto se debe que al ser una empresa nueva y sin volúmenes de compra asegurados se dificulta el poder negociar mejores precios, disponibilidad o plazos de pago.
2. Existen empresas que tienen un departamento de compras que realiza exclusivamente esta función, por lo que este servicio puede ser visto como un sustituto al personal actual.
3. Dificultad de acceso a crédito para empresas nuevas.

2.4.3. Estrategias

En base al análisis realizado, se destaca que existe un mercado al cual se puede atacar con necesidades definidas, no existe un competidor directo o que esté enfocado en el segmento de Dispositivos Médicos por lo que se puede confirmar la

existencia de un Océano Azul. Además, los costos de constitución de la empresa o costos iniciales se plantean bajos en este escenario.

Es importante mencionar que las oportunidades son más; sin embargo, a continuación, se detalla la manera de mitigar las Amenazas:

A1. El capital de la empresa debe ser lo suficientemente alto para poder negociar compras de contado y generar descuentos. Esto hasta obtener un crédito con proveedores.

A2. Para las empresas que tengan departamentos de compras, el servicio debe ofertarse como una ayuda a la gestión de adquisiciones y aliado estratégico. De esta manera mitigar riesgo de que el servicio sea percibido como un reemplazo del comprador.

Como estrategia, el servicio debe ser ofrecido como un servicio de suscripción anual, el cual cubra el costo de la gestión de *Procurement*, y a la par, ofrecer la compra de bienes y servicios a crédito para que se realicen mediante la empresa. Las ventas a clientes del negocio deben generar un margen del 15% sobre el costo de adquisición.

A3. Para contrarrestar la dificultad del acceso a crédito de la empresa, esta contará con un capital de trabajo alto, que permita realizar las compras 100% al contado. Esta debe ser constituida con capital propio.

2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El entorno en el que desarrolla el proyecto es complejo debido a la crisis sanitaria mundial que no ha sido controlada y está afectando a las empresas; sin embargo, las nuevas problemáticas y retos que las empresas están enfrentando necesitan nuevas soluciones. Partiendo de lo mencionado, la creciente necesidad de acceso

a financiamiento, la falta de liquidez o ineficiencia en procesos de las compañías se convierte en una oportunidad para la contratación de nuevos servicios.

El outsourcing o tercerización parcial del servicio de *Procurement* es una nueva solución que pretende reducir los costos de las empresas, ayudarlas en su flujo de efectivo y permitirles concentrar su personal en funciones que aporten mayor valor o sean claves para la operación del negocio.

Es importante mencionar que el servicio no cuenta con competidores, por lo que puede catalogarse como un océano azul. Sin embargo, muchas empresas tienen un departamento de compras que puede ser considerado como sustituto, para evitar el riesgo, la empresa de *Procurement* debe funcionar como un aliado estratégico para el comprador.

3. MERCADO Y ESTRATEGIAS

3.1. NATURALEZA, FILOSOFÍA DEL NEGOCIO

La empresa tiene como fin el contribuir a la optimización de los recursos de las empresas pertenecientes al CIIU N8211.00, segmento especializado en dispositivos médicos tecnológicos, entregando la opción de tercerizar de forma total o parcial el servicio de *Procurement* y beneficiar el flujo de efectivo de las empresas clientes mediante la compra de productos o servicios a crédito.

3.2. ESTILO CORPORATIVO

En relación con la filosofía del negocio, se establece el estilo corporativo de la siguiente forma:

Marca: PROCURMED, representa la unión del servicio de *Procurement* con la industria de Dispositivos médicos a la cual se encuentra enfocado la empresa.

Eslogan: “Un proveedor, diversidad soluciones”

Colores: Debido a que la empresa se centra en un segmento corporativo y perteneciente a la industria médica, los colores corporativos serán el azul y el blanco. Esto debido a su significado:

- Azul: Simboliza fidelidad y compromiso con el cliente
- Blanco: Simboliza seguridad, pureza y confianza en el servicio

3.3. VISIÓN

Ser la empresa pionera de servicios especializados en adquisiciones para empresas comercializadoras de dispositivos médicos de alta tecnología en el mercado ecuatoriano, incorporando constantemente nuevas líneas de negocio que contribuyan al crecimiento y uso eficiente de recursos de nuestros clientes.

3.4. MISIÓN

Entregar al mercado servicios empresariales especializados que permitan a nuestros clientes reducir sus gastos de operación y maximizar sus ingresos, enfocado principalmente en el outsourcing total o parcial del departamento de *Procurement*.

3.5. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS.

3.5.1. Objetivos de Crecimiento

Al ser una empresa pensada en el outsourcing de *Procurement* especializada en el mercado de dispositivos médicos, el crecimiento dependerá del crecimiento de las compras que realicen empresas clientes pertenecientes al sector. Para las proyecciones, se dispone de información real de una empresa perteneciente al sector, la cual ha presentado un crecimiento en el volumen de compras anual del 5%, por lo que se define a este como el crecimiento adecuado.

3.5.2. Objetivos Financieros

- Determinar la estructura óptima Deuda/Capital para sostener el proyecto en el periodo de 5 años contado a partir de la constitución de compañía.
- Respalda el 100% de liquidez necesaria para que la empresa sea financieramente autosustentable durante los 5 años de duración del proyecto
- Mantener un margen bruto promedio de al menos 15%

3.6. INFORMACIÓN LEGAL

3.6.1. Tipo de empresa

En el Ecuador actualmente se pueden constituir 5 tipos de empresas, las cuales está regidas bajo la Superintendencia de Compañías (Ley de Compañías, 1999):

- La compañía en nombre colectivo.
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima.
- La compañía de economía mixta.

Sin embargo, a razón de la pandemia, se creó una nueva opción de Compañía conocida como Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. esta compañía se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas mediante un trámite simplificado sin costo (SUPERCIAS, 2020). Este tipo de empresa es el seleccionado para este nuevo negocio por las siguientes razones:

- Compañía de constitución sencilla de forma y sin costo.

- La empresa se constituirá por 3 socios capitalistas por lo que debe ser una sociedad.
- Compañía tiene un funcionamiento muy similar a una Compañía Anónima.

La compañía puede ser constituida totalmente de forma online y no requiere de documentos notariales. Los documentos necesarios para la constitución son:

- Certificado electrónico del accionista
- Reserva de la denominación
- Contrato privado o escritura.
- Nombramiento(s).
- Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en sistema
- Copia(s) de cédula o pasaporte

Una vez se encuentre constituida la empresa en la Superintendencia de compañías, se podrá obtener el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

3.6.2. Capital social, socios y participantes

La compañía se conformará por 3 socios quienes aportarán un capital de USD 35.333,33 cada uno, dando un capital total de USD 106.000,00. Este aporte está destinado a capital del trabajo de la empresa.

La participación accionaria de cada socio será del 33.3% cada uno.

3.6.3. Legislación Vigente

En el Registro Oficial No. 151, con fecha 28 de febrero de 2020 se pide incluir a las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S) en la Ley de Compañías. Por lo que se rige mediante esta Ley.

Adicionalmente, al ser una compañía se rige por la Ley de Régimen Tributario.

3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al ser una empresa de servicios no requiere una estructura grande o compleja, para este proyecto se utilizará una estructura vertical

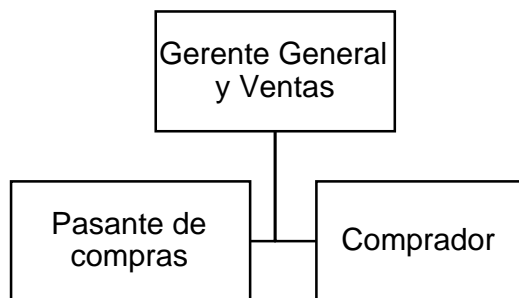


Figura 6. Estructura Organizacional PROCURMED

La estructura se define de esta manera puesto que los servicios contables, legales, transporte y limpieza serán contratados externamente.

3.7.1. Descripción de responsabilidades

Gerente General y Ventas

Perfil Profesional: 3er nivel en Negocios Internacionales, Administración de empresas o Finanzas, con experiencia de al menos 2 años en cargos relacionados a Compras o Ventas.

Funciones:

- Negociación con proveedores y clientes clave
- Apertura de nuevos clientes y proveedores
- Gestión financiera de la empresa y toma de decisiones
- Gestión de ventas y cartera
- Principal representante ante accionistas

Comprador

Perfil Profesional: Egresados o graduados de Administración de empresas, Negocios internacionales o carreras afines. De preferencia con experiencia en el área de compras, logística o importaciones.

Funciones:

Contacto principal del cliente

- Realiza compras a proveedores autorizados
- Coordina las compras de clientes y entregas
- Realiza negociaciones spot o de menor impacto
- Facturación a clientes
- Supervisión de empresa contable
- Incorporar nuevos proveedores a la empresa

Pasante de Compras

Perfil profesional: Estudiante de últimos niveles de carreras administrativas de preferencia Negocios Internacionales o Comercio Exterior.

- Soporte directo en funciones de Gerencia y el Comprador
- Se encargada de la recepción de facturas de la empresa
- Se encarga de trabajos de bajo impacto

Es importante mencionar que uno de los accionistas figurará como Representante Legal.

3.7.2. Otros procesos o áreas requeridas

- Contabilidad: Servicio se contratará de manera externa, el costo a considerar es de \$150 USD + iva al mes
- Logística: Se cotiza según requiera, el costo será parte de la oferta al cliente
- Bodega: No se requiere bodega

3.8. UBICACIÓN

La empresa estará ubicada en Quito - Ecuador, en la Parroquia de Ñaquito. La ubicación se selecciona por los siguientes motivos:

- Lugar se ubica cerca de las sedes de las principales empresas del segmento a atender.
- Se encuentra cerca de bancos y centros comerciales.
- Permite el acercamiento a potenciales clientes o proveedores al ser un punto central.

- Edificios del sector cuentan con plantas eléctricas, conectividad y seguridad para el correcto funcionamiento del negocio.
- Existe la opción de rentar oficinas de Coworking y con una amplia variedad a escoger.

3.9. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva del negocio propuesto se divide en dos partes, la prime parte se centra en el ofrecer un servicio nuevo en el mercado orientado a brindar un servicio de *Procurement* especializado y acompañado de ventas financiadas o a las empresas clientes mediante el otorgamiento de crédito a 90 días en sus compras, esta ventaja será respaldada con la constante negociación con proveedores para poder ofrecer mejores precios a las empresas clientes y un alto capital propio. La segunda parte es el crecimiento de empresas clientes, incrementando el volumen de compras, lo que permitiendo un mayor poder de negociación con proveedores.

Según (Porter, 2009), existen 3 estrategias que respaldan la ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para este negocio se utilizará la estrategia de enfoque, ya se busca la especialización en el segmento de mercado de empresas comercializadoras de dispositivos médicos de alta tecnología y ofrecer un servicio con alto valor.

3.9. ESTRATEGIA DEL MERCADO

3.9.1. Producto o Servicio

Descripción general del servicio

Se trata de un servicio en el que la empresa cumple la función de intermediario al ser comprador de productos y servicios a diferentes proveedores y único vendedor

de estos a las empresas clientes. El servicio se respalda en la negociación constante con proveedores, lo que permitirá ofrecer mejores precios a los clientes. La ganancia de la empresa se obtiene por ventas realizadas a crédito y compras realizadas a contado; además un valor mensual correspondiente a la suscripción o membresía al servicio.

Formas de Pago

El tiempo de pago considerado es de 90 días desde la emisión de la factura. De esta forma beneficiar el flujo de efectivo de la empresa cliente en cada transacción que realice. Además, existe una suscripción o membresía mensual para acceso al servicio, esta tiene un valor de USD 150 más iva que debe pagarse por anticipado, este valor permite el acceso al servicio de *Procurement*, búsqueda, negociación y cotización sin límites, no existe obligación del cliente para la compra de las ofertas entregadas.

Por otra parte, la forma de pago a proveedores que se establece como 100% contado financiado con capital accionario. De esta manera garantizar siempre el mejor precio de adquisición y el margen del 15% sobre el costo de compra sin encarecer los bienes o servicios adquiridos por la empresa cliente.

Estos valores son definidos en base a las encuestas realizadas a departamentos de compras y gerentes de empresas.

Funcionamiento

El valor de la suscripción o membresía mensual se debe pagar por anticipado para hacer uso del servicio, este valor es fijo.

Los canales de comunicación con clientes se son: mediante correo electrónico y llamadas para brindar una correcta cotización. Para la compra, es mandatorio las

empresas clientes emitan un documento soporte u orden de compra que sustente la compra a realizar, esto debe enviarse junto con la aceptación de oferta. Una vez recibida, la empresa de *Procurement* procede con la compra a sus proveedores y coordinación de entrega de servicios o productos.

La gestión de compras es completa responsabilidad de la empresa de *Procurement*, por lo que, las empresas clientes deben asignar a una persona o personas para evaluar la cotización a recibir y confirmar que el alcance sea el correo para el requerimiento. El servicio establece tiempos de entrega de cotizaciones y productos, los cuales se garantizan de acuerdo con la complejidad del requerimiento.

Como valor agregado, se entregarán indicadores de gestión como: cantidad de cotizaciones, cantidad de compras realizadas y uso efectivo del servicio.

3.9.2. Estrategias de distribución:

La distribución de productos o servicios adquiridos por las empresas clientes se realizará directamente desde la ubicación/bodega del proveedor a quien la empresa de *Procurement* realizó la compra. La coordinación y entrega de la adquisición es parte del valor de la suscripción mensual, por lo que se garantiza que la entrega se realice en el lugar indicado por el cliente y en el tiempo pactado. Todo costo de almacenaje, transporte o seguros es responsabilidad el proveedor y cliente para cada compra realizada.

Para el caso de servicios, los servicios se contratan con ejecución en sitio, por lo que únicamente requiere supervisión por parte del cliente.

3.9.3. Estrategias de precios

El servicio consta de una suscripción o membresía mensual de USD 150 paga por las empresas clientes, la cual no tiene límite de cotizaciones a realizar. Esta suscripción tiene un precio referencial al valor de servicios contables externos y es competitivo comparado con la hora/hombre que se destinaría en cada empresa.

La empresa enfocada en la tercerización del servicio de *Procurement*, se plantea un margen del 15% por venta realizada a cada empresa cliente acompañado de un valor de suscripción anual al servicio; este margen estará incluido en la oferta que se entrega al cliente, siendo este un valor final para el mismo.

Para el acceso al servicio, la empresa de *Procurement* realizará un análisis crediticio de la empresa cliente, determinando la salud financiera de esta y el monto de crédito a otorgar. Además, se firmará un contrato que regule las obligaciones de las dos partes e imponga penalidades en caso de mora o no pago. De esta manera mitigar el riesgo de no pago.

3.9.4. Estrategias de Promoción y Comunicación:

Al tratarse de un servicio para empresas, la venta y promoción se realizará mediante visitas a cedes de las empresas clientes, videoconferencias y correos electrónicos. Este contacto estará dirigido a los principales representantes de las empresas clientes y departamentos de adquisiciones.

Adicionalmente, como respaldo de la seriedad de la empresa, esta contará con una página web en donde clientes podrán conocer el servicio, alcance e información de contacto.

La estrategia de promoción se basa en 3 medios, los cuales se detallan a continuación:

1. Email marketing: Envío de correos a potenciales clientes, indicando ventajas sobre contar el servicio, información de contacto y productos en los que se pueda

otorgar promociones. Estos productos serán productos en los que la empresa de *Procurment* pueda obtener mayores descuentos por compras en volumen.

2. Redes Sociales: Debido a la tendencia en el uso de redes sociales y el bajo costo de publicitar en las mismas, se considera esta como un canal publicitario óptimo, tanto para alcanzar a potenciales clientes como para establecer una imagen corporativa. Las redes sociales en las que se enfocará el presupuesto son Instagram y Facebook, debido a la alta cantidad de usuarios y amigable ambiente para publicaciones. Funcionaría de la siguiente manera: 1 publicación al día, de cada 10 publicaciones, 8 serán contenido de valor para nuestros clientes y 2 ofrecerán el servicio. De esta manera al crear contenido se pretende dar a conocer al cliente el valor de contratar el servicio de *Procurement*.
3. Revistas de Negocios: En Ecuador existen dos revistas en las que podría anunciarse el servicio, EKOS y Líderes. En las cuales se puede contratar un espacio de página y dar a conocer el servicio a los lectores. Los lectores de estas revistas pertenecen al sector de negocios.

3.9.5. Presupuesto de publicidad

En lo referente a presupuesto de publicidad, la empresa requiere se invierta inicialmente en la creación de una Página WEB y cuentas de correo con dominio corporativo, de esta manera entregar una imagen más formal. El costo de esta inversión sería de USD 1000.

Adicionalmente, dada la importancia de la publicidad y marketing para la adquisición de nuevos clientes, la política óptima para el negocio es invertir el 1% de la utilidad bruta mensual en este rubro o mínimo USD 400 anuales. Este valor se destinaría a mantención de página Web, dominio de correo corporativo y material publicitario. Se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Detalle de gastos de promoción y publicidad

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Publicidad y Marketing	\$465,61	\$642,00	\$981,87	\$1.188,49	\$1.241,51

Este gasto contribuye directamente a la imagen de la empresa.

3.10. PROYECCIÓN DE VENTAS:

Para la realización de la proyección de ventas, se utiliza los datos históricos de los últimos 3 años de la empresa SHS, empresa perteneciente al sector de la cual se dispone información real. El porcentaje de crecimiento de ventas es el 5% anual, este porcentaje representa el crecimiento en compras de la empresa SHS. La composición de las compras se detalla a continuación:

Tabla 8.

Proyección anual de compras referenciales de la empresa SHS.

ITEM	CATEGORÍA	COMPRA ANUAL
1	Productos y proyectos eléctricos	\$ 60.000,00
2	Equipos de Cómputo y tecnología	\$ 25.000,00
3	Equipos de protección Personal	\$ 10.000,00
4	Accesorios para Equipos Médicos	\$ 105.000,00
5	Construcción y Adecuación	\$ 50.000,00
6	Otros	\$ 9.325,00
Total Compras		\$ 259.325,00

El monto de la venta siempre será el valor de compra incrementado en un 15%, sea bienes o servicios.

3.11. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La empresa se constituiría mediante la figura de Sociedad de Acciones Simplificadas S.A.S con 3 socios capitalistas con participación igualitaria y un capital de USD 106.000. Se opta por este tipo de empresa debido a que puede ser constituida sin costo y de forma de rápida de manera online. Sin embargo, esta sigue siendo regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y el Servicio de Rentas Internas SRI.

Al ser una Compañía es obligada a llevar contabilidad por lo que este servicio será contratado de manera externa. La estructura organizacional será vertical y conformada por un Gerente General y Ventas, un Comprador y un Pasante de compras. No se requiere de más personal para su funcionamiento y volumen de ventas proyectado.

El Gasto de Publicidad y Marketing se define como el 1% de la utilidad bruta mensual generada por la empresa, de esta manera soportar el crecimiento en ventas previsto.

La ventaja competitiva de la empresa se centra en respaldar constantemente la base de proveedores y adquisiciones de nuevos clientes. De esta manera, generar mayores rendimientos por compras al contado y respaldar la liquides de la empresa ofreciendo crédito de 90 días. El monto del crédito a otorgar a cada cliente será respaldo según su capacidad de pago para evitar el sobreendeudamiento.

En lo referente al crecimiento de la empresa, esta dependerá del crecimiento en compras de sus clientes, en este caso se tomará como referencia el de la empresa SHS una de las principales empresas del sector, este crecimiento ha sido del 5% anual considerando los 3 últimos años de operación.

4. OPERACIONES

4.1. GESTIÓN TÁCTICA DE OPERACIONES.

4.1.1. Estado del Desarrollo

Se ha establecido el modelo de negocio basado en información primaria recopilada mediante encuestas a potenciales clientes, asesoría de un experto e información facilitada por la empresa SHS. Se determinó que existe una necesidad en el mercado, por lo que, se comprueba que la propuesta de la creación de una Empresa de *Procurement* es sólida en cuanto a su estructura y los beneficios percibidos por sus posibles clientes.

4.1.2. Táctica Operativa

Se han definido las siguientes estrategias como de alta importancia y deben cumplirse en el mediano plazo:

Proveedores: El desarrollo y crecimiento de la base de proveedores es indispensable para el negocio. Por lo que se debe incorporar nuevos proveedores constantemente y mantener una constante negociación. De esta manera garantizar disponibilidad de bienes y servicios para las empresas clientes. Las negociaciones deben convertirse en relaciones a largo plazo.

Adicional a lo antes mencionado, se debe realizar programas de retroalimentación y evaluación de proveedores anualmente. Esto con el objetivo de desarrollar a los proveedores e implementar acciones correctivas en caso de aplicar.

Clientes: Se debe incorporar nuevos clientes con regularidad para garantizar las ventas y diversificar el riesgo. El negocio está enfocado a empresas

comercializadoras de dispositivos médicos; sin embargo, podría ampliarse a otras industrias en el largo plazo.

El obtener retroalimentación de clientes es muy importante para la constante mejora de servicio, por lo que debe ser solicitado al menos una vez por año y tomar las medidas correctivas o de mejora necesarias.

Importaciones: Los bienes de compra nacional recurrente y que son comprados a empresas importadoras no representantes de marcas deben ser sustituidos por importación directa, de esta manera aumentar el margen de la empresa al eliminar la comisión de intermediarios y ofrecer precios más competitivos a los clientes.

Calidad del servicio: Realizar una evaluación permanente de la calidad del servicio e incorporación de diagramas de procesos conforme la estructura de la empresa crece para garantizar un crecimiento ordenado de la organización. Adicionalmente, asegurar que los proveedores mantengan procesos de calidad o certificaciones para los productos o servicios que sean ofrecidos.

Compras: Analizar las compras y proveedores con el objetivo de encontrar compras recurrentes o unificar compras. De esta manera generar mayor competitividad y apuntar a negocios de volumen.

Ventas: Análisis del comportamiento de compra de los clientes, proponiendo compras más eficientes y que permita negociaciones oportunas con proveedores. Además de la incorporación servicio de Postventa

Compliance Coportativo: Definido según (World Compliance Association, 2021) como un conjunto de procedimientos y buenas prácticas que es adoptado por las empresas para evitar y clasificar riesgos operativos y legales. Es un proceso obligatorio a ser incorporado principalmente para evitar conflictos de intereses, mantener la ética en el proceso de adquisiciones, evitar la corrupción y garantizar la transparencia en el proceso de compras de la empresa de Procurement.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

4.2.1 Diagrama de Flujos del Proceso

El proceso de compra se define a continuación:

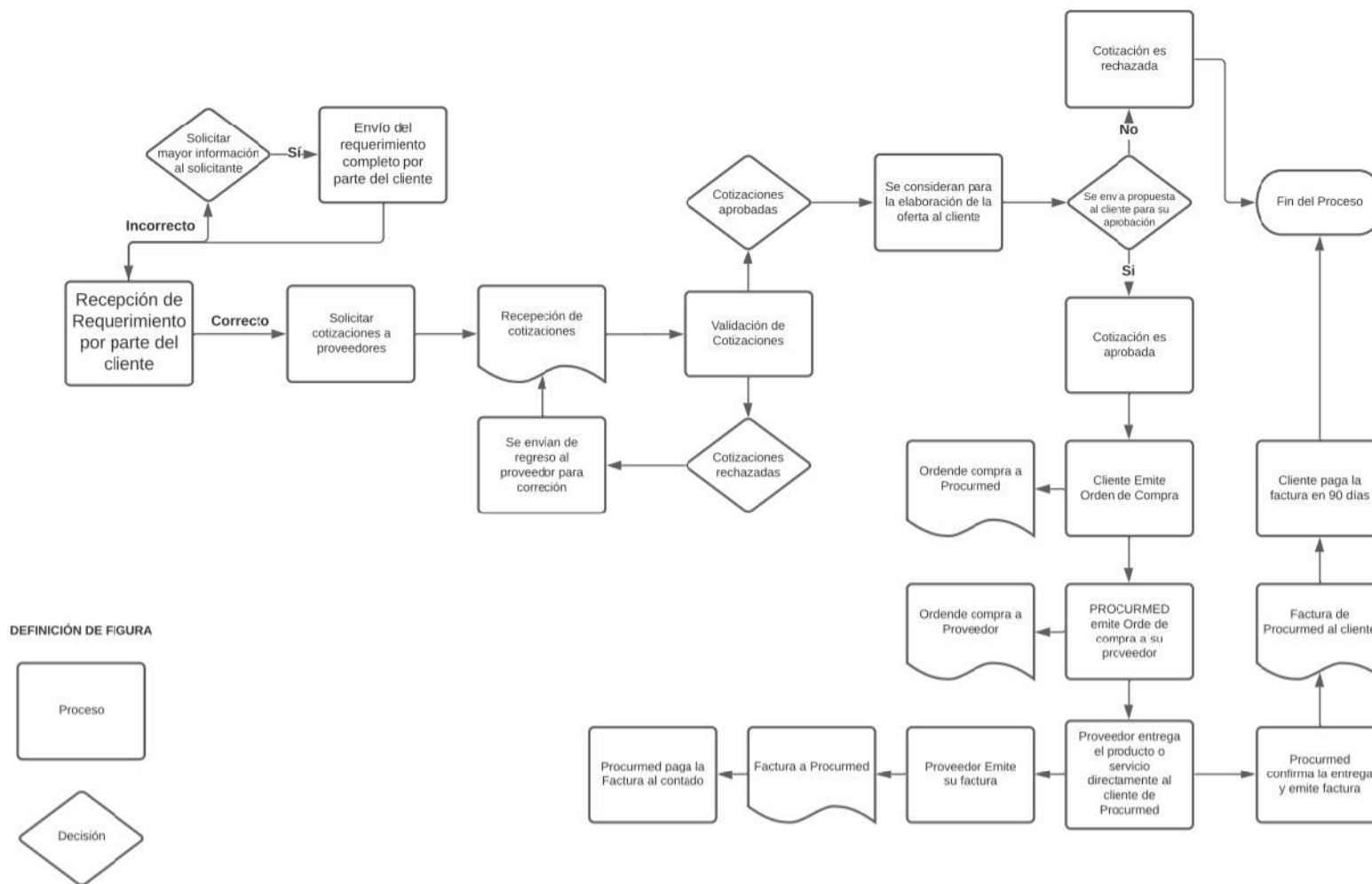


Figura 7. Resumen de proceso de compras para la empresa PROCURMED

4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

4.3.1. Inversión Inicial

Al ser una empresa de servicios de Procurement, no mantendrá inventarios ni necesitará de bodegas, transportes o vehículos para su operación, todos estos serán parte de la oferta de los proveedores. Por lo que la inversión inicial se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 9.

Detalle Gastos Preoperativos empresa PROCURMED

GASTOS PRE OPERATIVOS	Cantidad	P. Unitario	Gasto Total
Gastos para Constitución	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Garantía por Arriendo Oficina	1	\$ 1600,00	\$ 1600,00
Página WEB + Dominios	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Mobiliario fijo para 3 personas	3	\$ 470,00	\$1.410,00
Total Gastos Preoperativos			\$ 4810,00

Adicionalmente, para para la correcta operación, se debe adquirir equipos de oficina y cómputo. También forman parte de la inversión inicial. Se detallan a continuación:

Tabla 10.

Detalle Equipos de cómputo y Oficina empresa PROCURMED

ACTIVOS	Cantidad	P.Unitario	Total
Computador Portátil i7	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Impresora tinta continua WIFI	3	\$ 170,00	\$ 510,00

Teléfono Fijo	3	\$ 40,00	\$ 120,00
Total Activos			\$ 3030,00

Una vez definidos los rubros, la inversión inicial total sería de USD 7840,00. La cual se define como una baja inversión y se justifica debido a la forma en la que la empresa operará.

4.3.2. Sueldos

La estructura definida para la empresa comprende a un Gerente, un Comprador y un Pasante de Compras, nómina a pagar que se detalla de la siguiente manera:

Tabla 11.

Detalle de Sueldos empresa PROCURMED

CARGO	SUELDO	SUELDO ANUAL
Gerente General y Ventas	\$ 1500,00	\$18000,00
Comprador	\$ 750,00	\$ 9000,00
Pasante de Compras	\$ 133,33	\$ 1.599,96
Total Sueldos		\$21.399,00

El sueldo base del Gerente General y Ventas considerado es de USD 1500 mensuales; sin embargo, con el objetivo de incentivar la adquisición de clientes y aumentar las ventas se propone una comisión variable del 7% de la utilidad bruta mensual.

El sueldo base del comprador de igual forma tiene un sueldo base de USD 750, y un valor adicional mensual por comisiones del 5% del de la utilidad bruta mensual esto con objetivo de incentivar las ventas y calidad del servicio.

4.3.3. Gastos generales

Los gastos generales o de operaciones comprenden todo lo necesario para que la operación se realice de forma eficiente. El siguiente detalle presente los servicios que se deben contratar de forma externa y los gastos mínimos requeridos para cada uno de estos rubros por año:

Tabla 12.

Detalle de Gastos Operativos anuales PROCUREMED

GASTOS OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento de Oficinas	\$ 9.600,00	\$ 9.696,00	\$ 9.792,96	\$ 9.890,89	\$ 9.989,80
Suministros de Oficina	\$ 360,00	\$ 363,60	\$ 367,24	\$ 370,91	\$ 374,62
Comisiones bancarias	\$ 360,00	\$ 363,60	\$ 367,24	\$ 370,91	\$ 374,62
Honorarios Legales	\$ 1.200,00	\$ 1.212,00	\$ 1.224,12	\$ 1.236,36	\$ 1.248,72
Total Servicios Básico	\$ 1.080,00	\$ 1.090,80	\$ 1.101,71	\$ 1.112,73	\$ 1.123,85
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 12.600,00	\$ 12.726,00	\$ 12.853,26	\$ 12.981,79	\$ 13.111,61

Los gastos operativos son fijos para cada año y se incrementan asumiendo una inflación del 1% anual.

Tabla 13.

Detalle de servicios básicos mensuales PROCURMED

Detalle servicios básicos	
Servicio de Luz	\$ 25,00
Servicio de Agua	\$ 15,00
Servicio de Teléfono	\$ 20,00
Servicio de Internet	\$ 30,00

El total mensual es de USD 90.

4.4. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE BRINDAR EL SERVICIO

Para la correcta operación del servicio, se requiere de un Gerente General y Ventas y un Pasante de Compras, equipos de cómputo que permitan el correcto desempeño y movilidad del personal. Una oficina es requerida principalmente para demostrar una dirección fiscal de la empresa, por lo que la opción de operar en un coworking es viable. No se requiere de infraestructura adicional para el alcance planteado.

4.5. PLAN DE COMPRAS

La proyección del plan de compras es igual a la proyección del plan de ventas para el Servicio de *Procurement*, para esto, se toma en referencia los montos de compras anuales de la empresa ABC, empresa perteneciente al mercado analizado en capítulos anteriores y se plantea un escenario en el que se puede contar con 10 empresas clientes en el primer año. Se considera que el crecimiento anual será del 5% y un 5% adicional por cada vez que se incorpore un nuevo cliente.

Tabla 14.

Plan de compras PROCURMED

ITEM	CATEGORÍA	COMPRA ANUAL
1	Productos y proyectos eléctricos	\$ 60.000,00
2	Equipos de Cómputo y tecnología	\$ 25.000,00
3	Equipos de protección Personal	\$ 10.000,00
4	Accesorios para Equipos Médicos	\$ 105.000,00
5	Construcción y Adecuación	\$ 50.000,00
6	Otros	\$ 9.325,00
Total Compras		\$ 259.325,00

4.6. KPI's DE CONTROL

Para el control del proceso y obtener mejoras en productividad de la empresa, se establecen los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI's por sus siglas en inglés). El objetivo principal es la constante mejora del negocio.

Tabla 15.

Cuadro de KPI's

Responsable	KPI's	Criterio de Cálculo	Frecuencia	Meta
Gerente General/Ventas	Efectividad de cotizaciones	#cotizaciones / #ventas cerradas	Mensual	>60 %
Gerente General/Ventas	Apertura de clientes	#clientes nuevos	Bi-mensual	>3
Gerente General/Ventas	Cantidad de cotizaciones	# de cotizaciones	Mensual	>30

Gerente General/Ventas	Búsqueda de proveedores	# nuevos proveedores negociados	Mensual	>10
Gerente General/Ventas	Ahorros	Compra precio nuevo - Compra precio anterior	Semestral	>15 %
Comprador	Efectividad de cotizaciones	#cotizaciones / #ventas cerradas	Mensual	>60 %
Comprador	Cantidad de cotizaciones	# de cotizaciones	Mensual	>30
Comprador	Búsqueda de proveedores	# nuevos proveedores negociados	Mensual	>10

4.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Al ser una empresa de servicios que no requiere de inventarios, bodegas o vehículos propios para transporte, el monto de inversión requerido para iniciar y tener una correcta operación es de USD \$6170. De la misma forma, los gastos referentes a servicios básicos, contables, mantenimiento y operativos son bajos.

Es importante mencionar que las compras en este negocio son iguales a las ventas que sean cerradas. Por lo que el crecimiento de la empresa depende del crecimiento en compras de los clientes actuales y futuros. Lo que hace de vital importancia el mantener y adquirir clientes. De igual manera, los sueldos del personal fijo tienen un pago de comisiones que depende directamente de las ventas mensuales que logren cerrar, por lo que esto incentiva un mayor compromiso y aumenta la productividad del personal. Estas comisiones se pagan como un porcentaje de la utilidad bruta mensual.

Referente a los KPI's establecidos, se enfocan principalmente en la adquisición de nuevos clientes, ventas concretadas, ahorros e incorporación y negociación de nuevos proveedores. El objetivo principal de estos es la mejorar continua y evaluación de la empresa.

5. PLAN FINANCIERO

5.1. SUPUESTOS A CONSIDERAR EN EL PLAN FINANCIERO

La proyección del estado de resultados se realiza en base a las proyecciones de compras de clientes, costos y gastos detallados en el capítulo anterior, adicionalmente se consideran ciertos supuestos, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 16.

Supuestos del Plan Financiero

ITEM	SUPUESTOS	DETALLE
1.	Capital de trabajo (3 accionistas)	\$106.000,00
2.	Valor de suscripción / membresía al servicio pagadero mensual	\$ 150,00
3.	Ventas son 1.15 el valor de las compras a proveedores	1,15 factor
4.	Margen mínimo en ventas de servicios o productos	15%
5.	Política Cuentas por Cobrar	90 días
6.	Política Cuentas por Pagar	Contado
7.	Crecimiento de Ventas Anual	5% + 5% cada vez que se incorpore un nuevo cliente
8.	Crecimiento en Compras Anual	5%
9.	Política de Pago de Dividendos	Siempre

10.	Mensualmente el 1% de la venta bruta es el gasto destinado para Publicidad y Marketing	1%
-----	--	----

Debido a que la rentabilidad de la inversión se encuentra en las ventas, es importante la política de cuentas por cobrar para cerrar más negocios y la política de cuentas por pagar para obtener mejores de precios en compras. De esta manera realizar ofertas competitivas a los clientes.

Es importante mencionar que la empresa obtiene un rendimiento del 15% cada 90 días, adicional a los ingresos por la suscripción al servicio.

5.2. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

5.2.1. Estado de Resultados

Acorde a los supuestos presentados, se realiza la proyección del Estado de Resultados que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 17.

Proyección PyG Empresa PROCURMED.

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de suscripciones		\$ 11.850,00	\$ 29.250,00	\$ 45.150,00	\$ 52.350,00	\$ 54.000,00
Ventas de bienes y servicios		\$ 272.061,25	\$ 373.596,67	\$ 571.379,80	\$ 691.615,98	\$ 722.469,75
Total Ingresos por Ventas		\$ 283.911,25	\$ 402.846,67	\$ 616.529,80	\$ 743.965,98	\$ 776.469,75
Costo de bienes y servicios vendidos		\$ 225.500,00	\$ 309.396,83	\$ 473.192,38	\$ 572.766,85	\$ 598.318,63
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 58.411,25	\$ 93.449,84	\$ 143.337,42	\$ 171.199,12	\$ 178.151,12
Gastos sueldos y salarios		\$ 43.368,12	\$ 48.593,25	\$ 54.080,76	\$ 57.573,03	\$ 58.765,01
Gasto Publicidad y Marketing		\$ 465,61	\$ 642,00	\$ 981,87	\$ 1.188,49	\$ 1.241,51
Gastos Preoperativos	\$ 1.800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos generales		\$ 12.600,00	\$ 12.726,00	\$ 12.853,26	\$ 12.981,79	\$ 13.111,61
Gastos de depreciación		\$ 1.194,33	\$ 1.194,33	\$ 1.194,33	\$ 141,00	\$ 141,00
Gastos intereses		\$ -	\$ -	\$ 199,68	\$ 1.022,10	\$ 1.242,75
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	\$ -1.800,00	\$ 783,18	\$ 30.294,26	\$ 74.027,51	\$ 98.292,71	\$ 103.649,23
Gastos de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos y participación	\$ -1.800,00	\$ 783,18	\$ 30.294,26	\$ 74.027,51	\$ 98.292,71	\$ 103.649,23
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 117,48	\$ 4.544,14	\$ 11.104,13	\$ 14.743,91	\$ 15.547,38
Utilidad antes de impuestos	\$ -1.800,00	\$ 665,71	\$ 25.750,12	\$ 62.923,39	\$ 83.548,80	\$ 88.101,84
Impuesto a la renta 25%	\$ -	\$ 146,46	\$ 5.665,03	\$ 15.730,85	\$ 20.887,20	\$ 22.025,46
Utilidad Neta	\$ -1.800,00	\$ 519,25	\$ 20.085,09	\$ 47.192,54	\$ 62.661,60	\$ 66.076,38

En el periodo 0, existen gastos de constitución de la empresa, la inversión inicial y las primeras ventas a pocos clientes, por lo que se presenta un año como pérdida. Estos gastos son obligatorios para el inicio de la empresa. Sin embargo, a partir del año 1 al 5, se presentan ganancias económicas además de la recuperación de la inversión de los accionistas.

Los ingresos están compuestos por dos rubros, el primero es suscripciones o membresías al servicio, las cuales son pagos mensuales que realizan clientes por acceso al servicio, se obtiene multiplicando valor de suscripción por el número de clientes. El segundo rubro, son las ventas realizadas, las cuales tienen un margen del 15% sobre el costo de adquisición.

Para respaldar el volumen de ventas, se incrementa el número de empresas suscritas al servicio y se considera un crecimiento del 5% anual y adicionalmente un 5% cada vez que se incorpora un nuevo cliente.

Los gastos de Publicidad y Marketing corresponden al 1% de la venta bruta mensual anualizado.

Los sueldos están compuestos por el sueldo base del colaborador y una comisión del 7% y 5% de la utilidad bruta para el gerente y comprador respectivamente. Adicionalmente, el sueldo base se incrementa en 1% anual, al igual que el valor de la inflación considerada. Los décimos terceros y cuartos se consideraron mensualizados para el análisis.

Se propone el pago de utilidades todos los años, esto se debe a que la empresa no requiere de mayor capital para financiar sus compras. Esto permite que los socios recuperen el capital más rápidamente. Al no tener deuda ni a corto o largo plazo, no se consideran pagos de intereses para el periodo definido.

Tabla 18.

Análisis vertical del estado de resultados

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de suscripciones	4,2%	7,3%	7,3%	7,0%	7,0%
Ventas de bienes y servicios	95,8%	92,7%	92,7%	93,0%	93,0%
Total Ingresos por Ventas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de bienes y servicios vendidos	79,4%	76,8%	76,8%	77,0%	77,1%
Utilidad Bruta	20,6%	23,2%	23,2%	23,0%	22,9%
Gastos sueldos y salarios	15,3%	12,1%	8,8%	7,7%	1,7%
Gasto Publicidad y Marketing	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%
Gastos Preoperativos					
Gastos generales	0,0%	3,2%	2,1%	1,7%	0,0%
Gastos de depreciación	0,4%	0,3%	0,2%	0,0%	0,0%
Gastos intereses					
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	0,3%	7,5%	12,0%	13,2%	13,3%
Gastos de intereses					
Utilidad antes de impuestos y participación	0,3%	7,5%	12,0%	13,2%	13,3%
15% Participación trabajadores	0,0%	1,1%	1,8%	2,0%	2,0%
Utilidad antes de impuestos	0,2%	6,4%	10,2%	11,2%	11,3%
Impuesto a la renta 25%	0,1%	1,4%	2,6%	2,8%	2,8%
Utilidad Neta	0,2%	5,0%	7,7%	8,4%	8,5%

5.2.2. Estado de Situación Financiera

El Estado de situación Financiera o Balance de la compañía proyectado a 5 años se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 19.

Proyección del Estado de Situación Financiera empresa PROCUREMED

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 104.200,00	\$ 104.983,18	\$ 134.494,26	\$ 178.227,51	\$ 202.492,71	\$ 207.849,23
Corrientes	\$ 98.360,00	\$ 100.337,52	\$ 131.042,93	\$ 175.970,51	\$ 200.376,71	\$ 205.874,23
Caja o Bancos	\$ 98.360,00	\$ 8.265,64	\$ 20.159,49	\$ 12.145,17	\$ 19.759,27	\$ 25.256,79
Cuentas por Cobrar (Clientes)		\$ 92.071,88	\$ 110.883,44	\$ 163.825,34	\$ 180.617,44	\$ 180.617,44
No Corrientes	\$ 5.840,00	\$ 4.645,67	\$ 3.451,33	\$ 2.257,00	\$ 2.116,00	\$ 1.975,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00
Depreciación acumulada		\$ 1.194,33	\$ 2.388,67	\$ 3.583,00	\$ 3.724,00	\$ 3.865,00
Grtia Arrdo	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
PASIVOS	\$ -	\$ 263,93	\$ 10.209,17	\$ 26.834,97	\$ 35.631,11	\$ 37.572,85
Corrientes	\$ -	\$ 263,93	\$ 10.209,17	\$ 26.834,97	\$ 35.631,11	\$ 37.572,85
Cuentas por pagar proveedores			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación trabajadores por pagar		\$ 117,48	\$ 4.544,14	\$ 11.104,13	\$ 14.743,91	\$ 15.547,38
Impuestos por pagar		\$ 146,46	\$ 5.665,03	\$ 15.730,85	\$ 20.887,20	\$ 22.025,46
No Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 104.200,00	\$ 104.719,25	\$ 124.285,09	\$ 151.392,54	\$ 166.861,60	\$ 170.276,38
Capital	\$ 106.000,00	\$ 106.000,00	\$ 106.000,00	\$ 106.000,00	\$ 106.000,00	\$ 106.000,00
Resultado del ejercicio	\$ -1.800,00	\$ 519,25	\$ 20.085,09	\$ 47.192,54	\$ 62.661,60	\$ 66.076,38
Resultados Acumulados	0	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00
PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 104.200,00	\$ 104.983,18	\$ 134.494,26	\$ 178.227,51	\$ 202.492,71	\$ 207.849,23

La estructura de capital es 100% capital de accionistas, asciende a una inversión USD 106.000,00 de 3 socios capitalistas. Con un aporte de cada socio del 33,3%. Las ventas son todas a crédito de 90 días fecha factura, mientras que las compras son todas pago al contado, de esta manera, cumple el objetivo de financiar las compras de sus clientes y negociar mejores precios de adquisiciones para fortalecer rápidamente las relaciones con proveedores. Este es el motivo por la cuenta de Clientes siempre mantiene valores altos y el efectivo cierra con valores bajos.

Con el monto de capital definido, no existen necesidades de financiamiento largo plazo, pero si una línea de crédito para los meses de pago de utilidades, impuestos y dividendos. Para respaldar esto, el flujo de caja se realiza de forma mensual.

Por otra parte, la cuenta de Propiedad, Planta y Equipo no necesita ser renovada en los 5 años propuestos, a pesar de la depreciación. Los impuestos, utilidades y se pagan en los meses de abril y julio respectivamente. Estos valores se incluyeron en los flujos de los respectivos meses, por lo que los valores correspondientes al año 5 del proyecto serán pagaderos en el año 6 y no son incorporados en el flujo de caja.

5.2.3. Flujo de caja

La empresa Procurmed genera rendimientos trimestrales del 15% sobre sus ventas. Tiene la política de las ventas con un término de pago de 90 días fecha factura y sus compras son 100% contado respaldado con un brazo financiero sólido respaldado por capital accionario. El flujo de caja se ha calculado de forma mensual, de esta manera permite visualizar si la empresa dispone de la estructura de capital ideal para su correcta operación. Tras la proyección realizada se demuestra que el capital de USD 106.000 respalda de la liquidez necesaria para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones. El detalle de los ingresos y egresos efectivos proyectados para cada año se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 20.

Flujo de caja proyectado empresa Procurmed

Periodo	Año 0	Año 1 - 2022	Año 2 - 2023	Año 3 -2024	Año 4 -2025	Año 5 - 2026
Entradas de Efectivo	0	12	24	36	48	60
Saldo Inicial en caja	\$ 106.000,00	\$ 6.412,88	\$ 17.891,72	\$ 4.413,05	\$ 10.962,65	\$ 16.504,04
Cantidad de Suscripciones		10	20	28	30	30
Valor de la Suscripción	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Ingreso Ventas Suscripciones al servicio	\$ -	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.200,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Ventas Realizadas proyectadas		\$ 30.690,63	\$ 36.961,15	\$ 54.608,45	\$ 60.205,81	\$ 60.205,81
CXC		\$ 122.762,50	\$ 146.084,53	\$ 218.433,79	\$ 240.823,25	\$ 240.823,25
Ventas Cobradas		\$ 30.690,63	\$ 35.201,09	\$ 54.608,45	\$ 60.205,81	\$ 60.205,81
CXC Acumulada		\$ 92.071,88	\$ 110.883,44	\$ 163.825,34	\$ 180.617,44	\$ 180.617,44
Total Entradas de Efectivo	\$ 106.000,00	\$ 38.603,51	\$ 56.092,81	\$ 63.221,50	\$ 75.668,46	\$ 81.209,86
Salidas de Efectivo						
Pago/Compras a Proveedores		\$ 25.416,67	\$ 30.609,64	\$ 45.224,39	\$ 49.859,89	\$ 49.859,89
Garantía Arriendo	\$ 1.400,00					
Gasto Constitución	\$ 800,00					
Gasto Página WEB	\$ 1.000,00					
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 4.440,00					
Gastos Operativos		\$ 1.050,00	\$ 1.060,50	\$ 1.071,11	\$ 1.081,82	\$ 1.092,63
Gasto Sueldos		\$ 3.818,46	\$ 4.199,66	\$ 4.687,00	\$ 4.864,03	\$ 4.897,08
Gasto Publicidad y Marketing		\$ 52,74	\$ 63,52	\$ 93,84	\$ 103,46	\$ 103,46
Intereses deuda a corto plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Participación de Trabajadores						
Pago Impuestos a la renta						
Pago Dividendos						
Total Salidas de Efectivo	\$ 7.640,00	\$ 30.337,87	\$ 35.933,32	\$ 51.076,33	\$ 55.909,19	\$ 55.953,06
Superávit / Déficit antes de deduda a corto plazo	\$ 98.360,00	\$ 8.265,64	\$ 20.159,49	\$ 12.145,17	\$ 19.759,27	\$ 25.256,79
Línea de Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja Saldo Final	\$ 98.360,00	\$ 8.265,64	\$ 20.159,49	\$ 12.145,17	\$ 19.759,27	\$ 25.256,79
Deuda a corto plazo saldo inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Necesidades / pagos deuda a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a corto plazo saldo final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.3. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

Una vez realizadas las proyecciones de los estados financieros de la Compañía Procurmed, se determina la viabilidad económica del proyecto. Los flujos presentados son proyectados a futuro, por lo que es necesario evaluarlos en el presente para determinar el valor que representan.

Debido a que la estructura de capital propuesta para la empresa es 100% capital propio, el CAPM es igual al WACC y esta es considerada para el cálculo de las razones financieras. Se obtiene considerando los siguientes criterios:

Tabla 21.

Criterios de cálculo para el CAPM y WACC.

Criterio	Valor	Criterio Aplicado	Fuente
Tasa libre de riesgo	1,38%	Rendimiento bonos del tesoro a 30 años	(BLOOMBERG, 2021)
Rendimiento del Mercado	8,26%	Rendimiento del IP500	(Yahoo Finance, 2021)
Beta	0,85	Beta de la industria de Servicios a empresas de la salud	(DAMODARAN, 2021)
Beta Apalancada	0,85		
Riesgo País	7,59%	Promedio de riesgo País en Ecuador abril 2021 a jun 2021	(Banco Central del Ecuador, 2021)
Tasa de Impuestos	25,00%	Tasa de Impuestos compañías Ecuador	

Participación Trabajadores	15%		
Escudo Fiscal	36,25%		
Razón Deuda/Capita I	-	100% Capital propio	
Costo Deuda Actual	9,76%	Tasa de rendimiento ofrecida por los bancos para una inversión de USD \$106.000	(BANECUADOR, 2021)

Se considera el riesgo país desde abril debido a que existe un cambio de Gobierno y se espera una tendencia similar durante los siguientes 4 años.

5.3.1. Valor Actual Neto (VAN)

Según (Valencia, 2011) en su publicación en la revista Industrial Data de Perú, el VAN o VNA, es un valor que refleja en términos absolutos el desempeño absoluto de una empresa basándose en la generación de valor. Por lo que si un proyecto genera un VAN positivo debe ser aceptado al está generando valor, caso contrario lo destruye y debe rechazarse.

Para el caso de la empresa Procurmed, el VAN es de USD 8535,79 con las proyecciones realizadas, lo que respalda la aceptación de la inversión.

5.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

El autor (Rocabert, 2007) en su artículo Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento, la TIR expresa el crecimiento del capital en términos relativos por periodo, por lo que es la tasa que hace que los flujos positivos del negocio se igualen a los flujos negativos del negocio. Es decir, es el rendimiento mínimo que se espera de la inversión. Para el caso de Procurmed, esta tasa es del 18,46%.

Es importante mencionar que el CAPM y WACC son del 15,99%, por lo que la TIR es superior y comprueba que la inversión debe ser aceptada.

5.3.3. Periodo de Recuperación (PRI)

El PRI, es el tiempo en el que se recupera la inversión. Para el caso de Procurmed, es una empresa que se financia con capital propio, por lo que los flujos del proyecto son iguales a los flujos del inversionista y el PRI de la empresa es de 4 años 5 meses.

5.3.4. Flujo de Efectivo

El proyecto se tiene una estructura de capital 100% compuesta por capital accionario, por lo que el flujo de efectivo del proyecto es igual al flujo de caja del inversionista. Se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22.

Estado de Flujo de Efectivo PROCURMED

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta	\$ (1.800,00)	\$ 519,25	\$ 20.085,09	\$ 47.192,54	\$ 62.661,60	\$ 66.076,38
Más Depreciación	\$ -	\$ 1.194,33	\$ 1.194,33	\$ 1.194,33	\$ 141,00	\$ 141,00
Incremento cuentas por cobrar	\$ -	\$ 92.071,88	\$ 18.811,56	\$ 52.941,90	\$ 16.792,10	\$ -
Incremento en Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades trabajadores por Pagar	\$ -	\$ 117,48	\$ 4.426,66	\$ 6.559,99	\$ 3.639,78	\$ 803,48
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 146,46	\$ 5.518,57	\$ 10.065,82	\$ 5.156,35	\$ 1.138,26
Efectivo Neto de Operaciones	\$ (1.800,00)	\$ (90.094,36)	\$ 12.413,10	\$ 12.070,78	\$ 54.806,64	\$ 68.159,12
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Compras Activos Fijos	\$ 5.840,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ 106.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento Neto en Efectivo	\$ 98.360,00	\$ (90.094,36)	\$ 12.413,10	\$ 12.070,78	\$ 54.806,64	\$ 68.159,12
Efectivo a Inicios del Periodo	\$ -	\$ 98.360,00	\$ 8.265,64	\$ 20.678,74	\$ 32.749,52	\$ 87.556,16

Tabla 23.

Estado de Flujo de caja del proyecto y flujo de caja del inversionista PROCURMED

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO = FLUJO DEL INVERSIONISTA						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 519,25	\$ 20.085,09	\$ 47.192,54	\$ 62.661,60	\$ 66.076,38
(+) Depreciación		\$ 1.194,33	\$ 1.194,33	\$ 1.194,33	\$ 141,00	\$ 141,00
(+) Gastos de Interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Compras Activos Fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ -	\$ 1.713,58	\$ 21.279,43	\$ 48.386,87	\$ 62.802,60	\$ 66.217,38

Debido a que la estructura de capital de la empresa es en 100% capital propio, el flujo de caja del proyecto es igual al flujo del inversionista. Esto se debe a la ausencia de deuda.

Los indicadores se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 24.

Resumen de indicadores financieros

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$8.535,79
IR	1,08
TIR	18,46%

5.4. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

La evaluación de viabilidad del proyecto contempla la generación de 3 fuentes de empleo directos y contribuye a mantener un número no cuantificable de empleos indirectos, los cuales son respaldados por la compra de diversos servicios y productos a proveedores locales.

La compañía se crea con el objetivo de proveedor nuevas alternativas de servicios y financiamiento a empresas pertenecientes al sector de la salud, se enfoca principalmente en empresas comercializadoras de equipos médicos. Por lo que contribuye directamente a que más pacientes puedan ser atendidos en centros médicos y hospitales de todo el país.

Es importante mencionar que la empresa se enfoca en clientes privados; sin embargo, una gran parte del sector de la salud se ofrece a través de hospitales públicos. Estos hospitales son clientes de nuestras empresas clientes.

Por otra parte, la compañía pretende ampliar su base de proveedores y desarrollarlos para un crecimiento en conjunto. Los proveedores seleccionados deberán cumplir tanto con procesos de calidad como asegurar que sus operaciones cumplan con proceso de compliance para garantizar transparencia en toda la cadena.

5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El análisis financiero ha considerado la realidad económica del país y del segmento a la que se atendería, se ha basado en proyecciones reales respaldadas en cifras de una de las principales empresas del sector a atender.

Debido a que el negocio vende a crédito y compra al contado es necesario se determine el flujo de caja mensual, con esto definir que el negocio cuente con la

suficiente liquides para su operación y cubrir sus obligaciones. Además, el respaldar el pago de dividendos a sus accionistas, por lo que se concluye que el capital de USD \$106.000 es el ideal.

Los indicadores financieros confirman que el negocio es rentable y debe ser aceptado. El VAN es de USD 39.742,55, lo que se traduce en un negocio que genera valor, la TIR es del 27,88%, la cual supera al WACC de 15,99%, por lo que supera el mínimo de rentabilidad requerida para el negocio y un Payback de 4 años 1 mes, posterior a este momento la empresa habrá respaldado totalmente su liquidez.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El Departamento de Compras o *Procurement*, es de alta relevancia para las empresas, ya que este contribuye directamente a la maximización de utilidades y aumento en eficiencia de las empresas. Es por esto que la opción de delegar este proceso en un negocio especializado el servicio de adquisiciones es una oportunidad para la mejora y crecimiento de las compañías.

El mercado ecuatoriano se ha visto afectado enormemente por la crisis sanitaria del COVID 19, lo que ha cambiado la forma de operar de las empresas, generando nuevas formas de trabajo, grandes presiones en reducción de costos y necesidades de financiamiento. Es por esto que la opción de la tercerización de departamentos es de gran ayuda para las empresas, al ofrecer un servicio externo de *Procurement*, se entrega nuevas opciones al mercado para solventar estos problemas y generar un mayor valor, el cual va de la mano de la especialización y procesos transparentes.

En el mercado de ecuatoriano no se encuentra constituida una empresa que ofrezca el servicio de *Procurement* y menos aún especializada en el CIIU N8211.00, por lo que creación de este negocio es una oportunidad y se considera como un océano azul. Esto se confirma mediante la aceptación recibida por parte de las empresas participantes de la encuesta y la retroalimentación recibida de un experto de la industria. La empresa propuesta no tiene competidores en el mercado ecuatoriano.

El tipo de empresa propuesto es una SAS debido a su facilidad constitución y se crea con el objetivo de brindar una atención especializada en el servicio de adquisiciones y respaldar el flujo de caja de las empresas clientes, es por esto por lo que se diseña con ventas 100% a crédito 90 días y con la ventaja competitiva respaldada en la constante negociación de proveedores.

La estrategia del negocio se centra en el enfoque de mayor valor, ofreciendo un servicio especializado en el segmento a atender, la estrategia de marketing y promoción es específica para mercado a atender

Para la correcta operación de la empresa, se estable un sólido proceso de compras y se respalda con la constante negociación y desarrollo de proveedores, implementación de procesos de Compliance, evaluación constante de la calidad y a la opción de importación directa. La Inversión inicial y gastos propuestos son bajos. Es importante mencionar que la venta depende de la compra, ya que a través de esta se genera la ganancia de la empresa.

Tras el análisis financiero proyectado en un periodo de 5 años, se determina que la inversión de USD 106.000 es ideal para la operación de la empresa, generando los flujos de caja necesarios mantener políticas de cuentas por cobrar a 90 días y cuentas por pagar al contado, generando flujos de caja positivos y utilidades en todos los años. El proyecto es respaldado con un VAN positivo y un IR superior al WACC.

6.2. RECOMENDACIONES

Para la correcta ejecución del proyecto, se recomienda llevar a cabo todas las previsiones realizadas y apegarse a las estrategias propuestas. Al ser una empresa enfocada en servicio de *Procurement* que financiaría el 100% de las compras de sus clientes por 90 días, se debe respaldar la ventaja competitiva mediante la constante negociación y desarrollo de proveedores, quienes son aliados estratégicos en el día a día de la empresa, además, el mantener clientes e invertir recursos suficientes para la adquisición de nuevos. La constante incorporación de nuevas empresas y clientes permiten reducir el riesgo de dependencia del negocio.

Conforme avance la relación y compras a clientes se debería negociar créditos para el pago a proveedores para consolidar la liquidez de la empresa. Se debe ser muy

cuidadoso con los proveedores, respetando fechas de pago y acuerdos alcanzados para fortalecer las relaciones en el largo plazo.

Las importaciones permitirán generar mayores márgenes de ganancia, sobre todo al agrupar pedidos, por lo que el consolidarse como importador podría traer mayores beneficios a la empresa y accionistas.

Se recomienda el implementar procesos robustos de Compliance para la fiscalización de precios y evitar desviaciones de fondos. Adicionalmente, implementar parámetros de calificación de proveedores, de esta manera desarrollar los proveedores y asegurar que brinden un servicio o productos de calidad.

En lo referente a clientes, el evaluar el riesgo crediticio debe ser una constante para garantizar los montos de crédito otorgados y evitar riesgos de no pago. El acuerdo debe formalizarse en un contrato robusto y de ser posible con la firma de un pagaré.

REFERENCIAS

- Almeida Estacio, H. S. (2018). *Propuesta para la implementación de un plan de adquisiciones en la empresa HVS Constructora mediante el uso de MRP*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2021). Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opedoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BANECUADOR. (2021). Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/productos-ciudadanos/depositos-a-plazo-fijo/>
- BELIATRADING. (s.f.). *BELIA TRADING*. Obtenido de <https://www.beliatrading.com/>
- BLOOMBERG. (20 de MAYO de 2021). Obtenido de https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa&utm_term=&gclid=Cj0KCQjw5uWGBhCTARIsAL70sLJEVfIdi9fAivgF2Y2_sMBEt mjNmzunO2CGrF1UKIF4Ne54C3hHJugaAtM2EALw_wcB
- Cano Monteverde, E. R. (2018). *Propuesta de optimización en el Proceso de Compras en la Cadena de Abastecimiento de la Empresa SOLUFER por Medio de Pronósticos de Demanda y Gestión de Inventarios*. Quito.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategía del Océano Azul*. Bogotá: Norma S.A.
- Coronel, F. A. (2018). *Mejora en la Gestión de Compras y Logística en Empresa de Servicios Petroleros EQUITRAMCOR CIA. LTDA*. Quito.

- Emprendedores. (25 de Mayo de 2020). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/tendencias-en-outsourcing-para-afrontar-la-crisis/>
- Gobierno de la República del Ecuador. (2020). *Presidencia de la República*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/medidas-economicas-apuntan-a-reactivar-la-produccion-y-fortalecer-la-dolarizacion-sin-paquetazos/>
- INEC. (2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- ISO. (2015). Ginebra: ISO.
- Ley de Companias. (1999).
- Microsoft. (s.f.). *Microsoft Office 365*. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/compare-microsoft-365-enterprise-plans?market=ec>
- MINTEL. (30 de abril de 2020). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. . Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/mintel-apoya-el-ecosistema-digital/>
- Ocaña Valle, C. R. (2016). *Optimización del proceso de compras e importación en una empresa manufacturera de autopartes: INDIMA, mediante el soporte de un MRP*. Quito.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Grupo Planeta.
- Rocabert, J. (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento. *E-pública . Revista Pública sobre la enseñanza de la Economía Pública*, 4.
- Saltos Olalla, J. F. (2017). *Optimización de la Gestión de Compras de Repuestos Automotrices con el uso de la Herramienta JIT en la empresa Megavehículos S.A*. Quito.
- Serrano, M. J. (2011). *Gestión de aprovisionamiento : Administración*. España: Ediciones Parinfo S.A.

SUPERCIAS. (2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*.

Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>

Valencia, W. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos el Valor Actual Neto o el valor Económico Agregado. *Industrial DATA*, 3.

World Compliance Association. (2021). Obtenido de

<https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

Yahoo Finance. (2021). Obtenido de

<https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/>

