



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAS DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ABASTECEDORA DE BIENES Y SERVICIOS A BUQUES PETROLEROS
EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial
mención en Negocios Internacionales**

Profesor Guía:

MBA Patricio Torres Fernández

Autor:

Luis Fernando Prado Cisneros

Año

2012

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....
Patricio Torres Fernández

MBA

CI: 1713222410

DECLARACION DE AUTORIA 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”

.....

Luis Fernando Prado

CI: 0803045491

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido día a día llegar a este momento muy importante en mi vida.

A mis padres que con su apoyo y cariño me ayudaron a realizar este proyecto.

A los profesores que con sus enseñanzas supieron guiarme para que se hiciera posible este proyecto.

A las Agencias Navieras y Empresas de Servicios Complementarios que colaboraron con toda la información de tipo técnico, necesaria para la elaboración de mi tesis.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios, a mis padres que siempre estuvieron luchando junto a mí, y a mis hermanas que me dieron el apoyo sincero e incondicional para superar todas las dificultades que se presentaron en este largo camino.

RESUMEN

SEABAMA Cía. Ltda., será una empresa que tendrá como actividad principal, la prestación de servicios complementarios a buques petroleros, identificando en el mercado una buena oportunidad para empezar a operar debido a que existen varios campos de esta industria que al momento solo están siendo abastecidos por una empresa, es decir no existe competencia en estos sectores. Así definiremos la estrategia de posicionamiento y diferenciación, sobre la base de proporcionar un servicio de calidad integral, gracias al equipamiento y personal experimentado con el cual contara la empresa.

En una primera etapa la empresa se enfocara en satisfacer una demanda definida como son los servicios de fumigación, los servicios de inspección submarina, los servicios de limpieza de propelas y los servicios de retiro de desechos, en el mediano plazo aplicando una estrategia de desarrollo de servicio y desarrollo de mercado la empresa abrirá una nueva sucursal en otro puerto petrolero del país y así mismo extenderá su línea de servicios.

Actualmente en el mercado no existe una empresa de servicios complementarios que ofrezca todos los servicios antes mencionados de manera que SEABAMA Cía. Ltda., se enfocara en brindar un servicio de manera integral y conjunto con las Agencias Navieras particulares formar alianzas y acuerdos para brindar un servicio total de calidad que supere las expectativas de los clientes generando una buena imagen tanto de las agencias navieras como de la propia empresa.

Finalmente la empresa contara con equipos de alta tecnología y un capital humano capacitado con experiencia que generen soluciones inmediatas de presentarse algún imprevisto, de generar un valor agregado en la prestación de cada servicio, de tal forma que el nombre de la empresa se haga reconocido a nivel mundial por ser un servicio de excelencia y calidad.

ABSTRACT

SEABAMA Cia. Ltd., is a company that will have as its main activity, the provision of ancillary services to oil tankers, identifying in the national market a good opportunity to start trading because there are several fields in this industry at the time only being supplied by a company, in fact there is no competition in these sectors. Then taking advantage of this will be define the positioning strategy and the differentiation on the basis of providing a comprehensive quality service, thanks to the equipment and experienced personnel with which the company will work.

First, the company will focus on meeting a defined demand as an example: fumigation services, underwater inspection services, cleaning services propellers and waste removal services. In the medium term through a strategy of development service and a market development the company will gain the opportunity to open a new branch in other country's oil port, likewise it will extend its line of services.

Currently in the market there is no complementary services company that offers all services mentioned before, so that SEABAMA Cia. Ltd., will be focus on providing a comprehensive service and partnership with private shipping agencies and forming partnerships and agreements to provide a total quality service that exceeds customer expectations creating a good image of both shipping agencies and from the very company.

Finally the company will have high-tech equipment and skilled human capital with expertise generating immediate solutions presented or any unforeseen, to generate added value in providing each service, so that the name of the company is made known to worldwide for being an excellent service and quality.

ÍNDICE

CAPITULO I	1
1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO	1
1.1. Clasificación internacional industrial uniforme (CIIU)	1
1.2. Análisis del macroentorno	2
1.2.1. Económico	2
1.2.1.1. Análisis del PIB	2
1.2.1.2. Tasas de interés	4
1.2.1.3. Inflación	6
1.2.1.4. Riesgo país	7
1.2.2. Político	8
1.2.3. Social	9
1.2.3.1. Educación	9
1.2.3.2. Desempleo	10
1.2.4. Tecnológico	12
1.3. Microentorno	13
1.3.1. Fuerzas de PORTER	13
1.3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores – baja	13
1.3.1.2. Rivalidad entre competidores – media	14
1.3.1.3. Poder de negociación de los proveedores – media	14
1.3.1.4. Poder de negociación de los compradores – alto	14
1.3.1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos – baja	14
1.4. Compañía, concepto de negocio	14
1.4.1. Misión	15

1.4.2. Visión	15
1.4.3. Objetivos corporativos	16
1.4.4. Valores institucionales	16
1.5. Tendencia de la industria	17
1.5.1. Análisis de la industria	17
1.5.2. Líderes del mercado	17
1.5.3. Servicios que requiere la industria	18
1.5.4. Ciclo de vida de la industria	18
1.5.5. Precios y costos de la industria	19
1.6. El producto o el servicio	20
1.6.1. Servicio de buceo	20
1.6.2. Servicio de fumigación	20
1.6.3. Servicio de retiro de desechos	21
1.6.4. Servicio de catering a bordo	21
1.6.5. Servicio de alojamiento a la tripulación	21
1.7. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	21
1.8. Análisis FODA	22
1.8.1. Fortalezas	22
1.8.2. Oportunidades	22
1.8.3. Debilidades	23
1.8.4. Amenazas	23
1.9. Cadena de valor de la industria	23
1.9.1. Petición del servicio	24
1.9.2. Personal de contacto	24
1.9.3. Equipamiento y logística	24
1.9.4. Prestación del servicio	25
1.9.5. Marketing	25

CAPITULO II	28
2. INVESTIGACION DE MERCADO	28
2.1. Determinación de la oportunidad de negocio	28
2.2. Problema de investigación gerencial	28
2.3. Problema de investigación de mercados	28
2.4. Objetivos de la investigación	29
2.5. Necesidades y fuentes de información	29
2.5.1. Fuentes para la recolección de información	29
2.6. Diseño de la investigación	31
2.6.1. Entrevista con expertos	31
2.6.1.1. Objetivo general	32
2.6.1.2. Metodología	32
2.6.1.3. Resultados	32
2.6.2. Observación	35
2.6.2.1. Objetivos	35
2.6.2.2. Resultados	35
2.7. Preguntas y objetivos de la investigación	36
2.8. Mercado relevante y cliente potencial	36
2.9. Tamaño de mercado	37
2.9.1. Demanda	37
2.9.2. Calculo de la demanda	37
CAPITULO III	38
3. PLAN DE MARKETING	38
3.1. FODA del servicio	38
3.1.1. Fortalezas	38
3.1.2. Debilidades	38
3.1.3. Oportunidades	38
3.1.4. Amenazas	38

3.2. Estrategias de marketing	39
3.2.1. Estrategia general de marketing	39
3.2.2. Marketing estratégico	40
3.2.2.1. Introducción	40
3.2.2.2. Crecimiento	40
3.2.2.3. Madurez	41
3.2.2.4. Declive	41
3.3. Política de precios	41
3.4. Marketing mix (7p)	42
3.4.1. Producto	42
3.4.1.1. Logo	42
3.4.1.2. Slogan	43
3.4.1.3. Servicio de buceo	43
3.4.1.4. Servicio de fumigación	43
3.4.1.5. Servicio de retiro de desechos	44
3.4.1.6. Servicio de catering a bordo	44
3.4.1.7. Servicio de alojamiento a la tripulación	44
3.4.2. Plaza	44
3.4.3. Precio	45
3.4.4. Promoción	45
3.4.5. El personal	46
3.4.6. Elementos físicos	46
3.4.7. Procesos	47
3.5. Política de servicio al cliente	48
3.6. Táctica de ventas	48
3.7. Elasticidad de la demanda y competencia	48

CAPITULO IV	50
4. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION	50
4.1. Estrategia de operaciones	50
4.2. Ciclo de operaciones	50
4.2.1. Petición del servicio	51
4.2.2. Preparación del personal	51
4.2.3. Equipamiento y preparación de equipos	51
4.2.4. Traslado del personal puerto-buque	52
4.2.6. Entrega de certificaciones	52
4.2.7. Traslado del personal buque-puerto	52
4.2.8. Cobro del servicio	52
4.3. Flujograma de procesos	54
4.4. Requerimiento de equipos y herramientas	55
4.5. Instalaciones y mejoras	55
4.6. Localización geográfica y requerimientos de espacios físicos	55
4.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de Inventarios	57
4.8. Aspectos regulatorios y legales	57
CAPITULO V	58
5. EQUIPO GERENCIAL	58
5.1. Estructura organizacional	58
5.1.1. Diseño de la estructura organizacional	58
5.1.2. Descripción de funciones	59
5.1.3. Equipo de trabajo	63
5.2. Compensación a administradores y propietarios	67
5.2.1. Compensación salarial	67
5.3. Política de empleo y beneficios	68

5.3.1. Políticas de contratación	68
5.3.2. Niveles salariales y beneficios a empleados	68
5.4. Equipo de asesores y servicios	69
5.4.1. Derechos	70
5.4.2. Obligaciones	70
CAPITULO VI	72
6. CRONOGRAMA GENERAL	72
6.1. Actividades necesarias para poner el negocio en Marcha	72
6.1.1. Planeación y elaboración del plan de negocio	72
6.1.2. Inscripción legal de la compañía	72
6.1.3. Obtención de permisos y licencias de funcionamiento	73
6.1.4. Aprobación de la empresa por parte de las empresas navieras.	73
6.1.5. Contratación del personal	73
6.2. Diagrama de GANT	74
6.3. Riesgos e Imprevistos	75
6.3.1. Riesgos posibles y su respectivo plan de contingencia	75
CAPITULO VII	76
7. RIESGOS CRTITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	76
7.1. Supuestos y criterios utilizados	76
7.1.1. Supuestos utilizados	76
7.2. Riesgos y problemas principales	78
7.2.1. Ingreso de nuevos competidores	78
7.2.2. Daño en alguna de las boyas de carga lo cual afectaría el flujo de barcos	79

7.2.3. Ventas menores a las proyectadas	79
7.2.4. Escasez de insumos en la ciudad de esmeraldas para la prestación de servicios	79
7.2.5. Dificultad en la obtención de certificaciones estatales de operación	80
CAPITULO VIII	81
8. PLAN FINANCIERO	81
8.1. Inversión inicial	81
8.2. Fuentes de ingresos	81
8.3. Margen bruto y margen operativo	82
8.4. Estado de resultados (P&G)	83
8.5. Balance general	83
8.6. Flujo de efectivo	83
8.7. Punto de equilibrio	84
8.8. Análisis de sensibilidad	85
8.9. Indicadores financieros	86
8.9.1. Liquidez	86
8.9.2. Rentabilidad	86
8.9.3. Desempeño	87
8.9.4. Valoración	87
CAPITULO IX	88
9. PROPUESTA DEL NEGOCIO	88
9.1. Financiamiento	88
9.2. Estructura de capital y deuda	88
9.3. Usos	89
9.4. Retorno de inversión	89

CAPITULO X	91
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
10.1. Conclusiones	91
10.2. Recomendaciones	92
REFERENCIAS	93
ANEXOS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. PIB Nacional 2006-2011	2
Figura N° 2. PIB Industria 2006-2011	4
Figura N° 3. Contribución Industria Servicios al PIB Nacional	4
Figura N° 4. Tasa de Interés Activa 2006-2011	5
Figura N° 5. Inflación 2006-2011	6
Figura N° 6. Fondos Destinados para Educación	10
Figura N° 7. Distribución de la PEA	11
Figura N° 8. Fuerzas de Porter	13
Figura N° 9. Ciclo de Vida de la Industria	19
Figura N°10. Cadena de valor de la industria	23
Figura N° 11. Pregunta Inspección Submarina	34
Figura N° 12. Pregunta Desalojo de Desechos	34
Figura N° 13. Logotipo de la empresa	42
Figura N°14. Canal de distribución Indirecto Corto	45
Figura N° 15. Uniformes del Personal	47
Figura N° 16. Tipo de Demanda de la Industria	49
Figura N°17. Ciclo de Operaciones	53
Figura N° 18. Flujograma de Procesos	54
Figura N°19. Ubicación geográfica de la empresa y el muelle de embarque	56
Figura N° 20. Organigrama Empresarial	59
Figura N° 21. Análisis de Sensibilidad	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. CIUU del Negocio	1
Tabla N° 2. PIB Nacional 2006-2011	2
Tabla N° 3. PIB Industria 2006-2011	3
Tabla N° 4. Tasa de Interés Activa 2006-2011	5
Tabla N° 5. Inflación 2006-2011	6
Tabla N° 6. Necesidades y fuentes de información	30
Tabla N° 7. Preguntas y Objetivos de la investigación	36
Tabla N° 8. Precios de Servicios	42
Tabla N° 9. Descripción del puesto de Gerente General	64
Tabla N° 10. Descripción del puesto de Asistente Administrativo	65
Tabla N°11. Descripción del puesto de Jefe de Operaciones	66
Tabla N° 12. Sueldos de administradores	67
Tabla N° 13. Remuneración al personal operativo	69
Tabla N° 14. Detalle del equipo de asesores y servicios	69
Tabla N° 15. Posibles problemas y planes de contingencia	75
Tabla N° 16. Inversión Inicial	81
Tabla N° 17. Ingresos	82
Tabla N° 18. Costos	82
Tabla N° 19. Márgenes-Beneficios	83
Tabla N° 20. Costo de Oportunidad	84
Tabla N° 21. Punto de Equilibrio	84
Tabla N° 22. Ratios de Liquidez	86
Tabla N° 23. Ratios de Rentabilidad	86
Tabla N° 24. Ratios de Desempeño	87
Tabla N° 25. Resultados Económicos Apalancados	87
Tabla N° 26. Resultados Económicos Desapalancados	87
Tabla N° 27. Inversión Inicial	88
Tabla N° 28. Estructura de Capital	89
Tabla N° 29. Resultados Económicos Apalancados	90
Tabla N° 30. Resultados Económicos Desapalancados	90

CAPITULO I

1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO

En este capítulo se recopilara información referente a la industria de servicios complementarios a buques petroleros, la tendencia de la industria, factores económicos, análisis de las fuerzas de Porter y se dará a conocer la idea y modelo de negocio, su misión, visión y objetivos, análisis FODA y los servicios que brindara el negocio.

1.1. CLASIFICACION INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME (CIU)

Clasificación Internacional Uniforme (CIU). Dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme existe la división de Otras actividades comunitarias, sociales y personales de tipo servicio, que es la industria correspondiente al negocio.

Tabla N° 1

CIUU del Negocio

O	Otras actividades comunitarias, sociales y personales de tipo servicios
O93	Otras actividades de tipo servicios
O930	Otras actividades de tipo servicios

Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>

1.2. ANALISIS DEL MACROENTORNO

1.2.1. Económico

1.2.1.1. Análisis del PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado

Tabla N° 2

PIB Nacional 2006-2011

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011(previsión)
PIB millones de dolares	41705	45504	54209	52022	57978	61746,57

Fuente: BCE “Cuadro de producto interno bruto total”

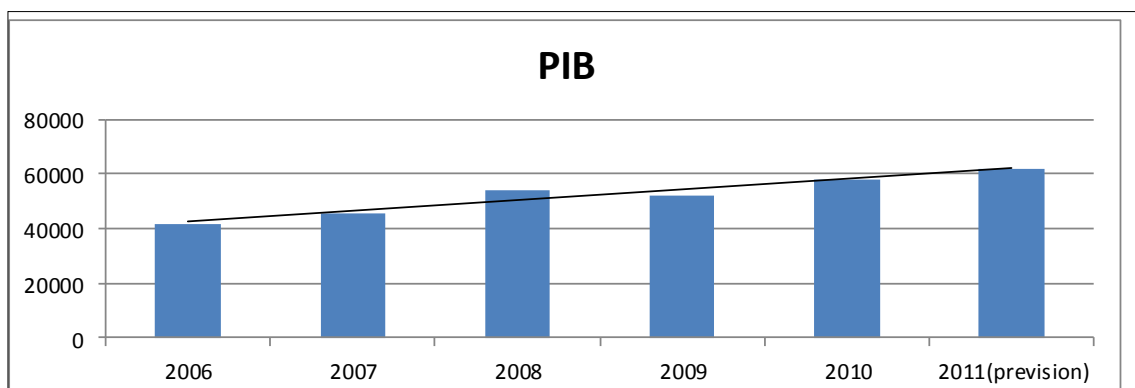


Figura N° 1

PIB Nacional 2006-2011

Fuente: BCE “Cuadro de producto interno bruto total”

1.2.1.1.1. País

De acuerdo a la información emitida por el BCE sobre el PIB, desde el año 2006 hasta el año 2008 ha mantenido un crecimiento sustancial, esto debido a las tasas de crecimiento de las industrias manufactureras, y la industria de

suministro de agua y electricidad, así mismo en el año 2009 se nota un decrecimiento del PIB, debido a la crisis mundial, la cual afectó de manera significativa los diferentes sectores productivos del país. Para el año 2010, debido a un proceso de recuperación de la economía se nota un alza en el PIB, y para el presente año según proyecciones del Banco Central incrementaran la producción los sectores productivos, por lo tanto se prevé un crecimiento del 6.5% (<http://www.bce.fin.ec/>) hasta fines de este año.

1.2.1.1.2. Industria

La industria de servicios en el Ecuador, según estadísticas del INEC y el BCE, aporta en aproximadamente un 16% al PIB total del país, desde el año 2006 este sector productivo ha ido teniendo un crecimiento sostenible, hasta el año 2010 como podemos observar en el gráfico, según el boletín emitido por el BCE, en el segundo trimestre del año 2011, entre los sectores que más aportaron al crecimiento del PIB total se encuentra el sector de otros servicios, sector en el cual está incluido el negocio.

Como se mencionó en el párrafo anterior la industria de servicios en el Ecuador aporta de manera significativa al crecimiento del PIB total del país, esto será una ventaja para la empresa ya que al encontrarnos en este sector que está en crecimiento se podría lograr diversificar el negocio en el corto plazo.

Tabla N° 3.

PIB Industria 2006-2011

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pib Servicios(millones de dolares)	3354.834	3555.406	3808.933	3873.947	4082.686	4463.469

Fuente: BCE “Cuadro de producto interno bruto industria de servicios”

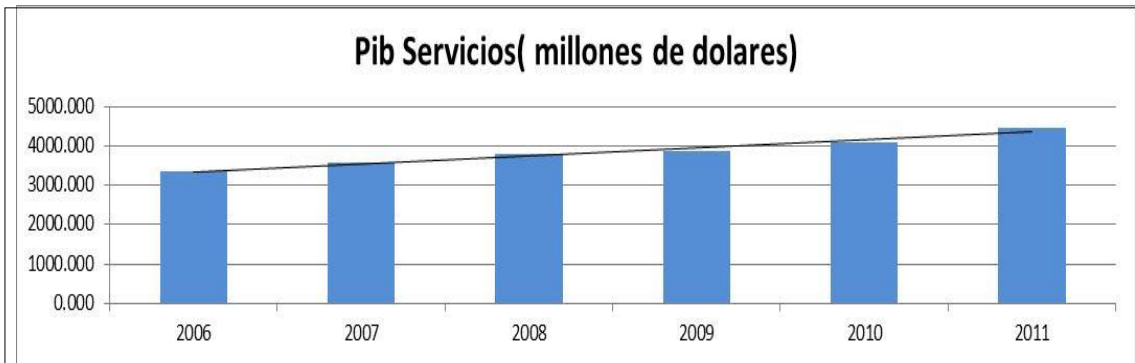


Figura N° 2.

PIB Industria 2006-2011

Fuente: BCE "Cuadro de producto interno bruto total"



Figura N° 3

Contribución Industria Servicios al PIB Nacional

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.2.1.2. Tasas de interés

La tasa que se paga o se cobra sobre el dinero prestado. Generalmente se expresa como un porcentaje de la suma total prestada durante un período específico.

1.2.1.2.1. Tasa de interés activa

Tabla N° 4.

Tasa de Interés Activa 2006-2011

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de interes activa	8.47	10.82	10.17	9.19	8.68	8.17

Fuente: BCE “Tasa de interés activas efectivas”

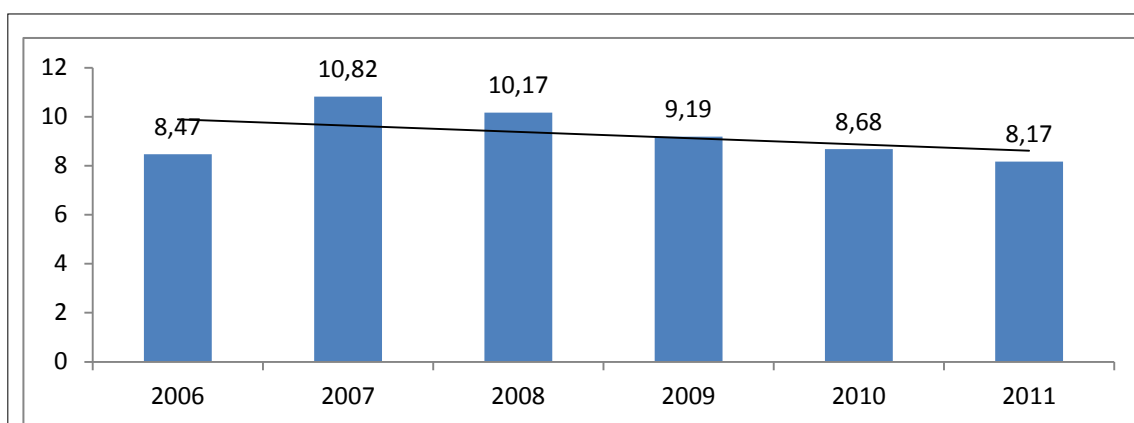


Figura N° 4

Tasa de Interés Activa 2006-2011

Fuente: BCE “Tasa de interés activas efectivas”

Como se puede observar en el gráfico, la tasa de interés activa se ha mantenido en un nivel estable a excepción de los años 2007 y 2008 que se nota una subida de las tasas esto debido a que en estos años empezaba la recesión mundial, y los consumidores empezaron a acceder a mas préstamos bancarios, y las entidades financieras aprovecharon esto para subir las tasas de interés. Por otra parte por presiones del gobierno, a partir del año 2009 la tasa de interés empezó a disminuir y se ha mantenido con una tendencia a bajar, ya que según Diego Borja ex director del Banco Central del Ecuador, “al mantener una tasa de interés baja esto ayuda a disminuir varios indicadores económicos entre ellos la inflación.”

Desde el punto de vista del negocio al mantener una tasa de interés activa baja, es favorable ya que mientras más bajas sean estas, menor será el endeudamiento y de igual forma se verá afectada en menor escala las utilidades del negocio.

1.2.1.3. Inflación

Generalmente se entiende por inflación el "incremento en el nivel general de precios", o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea.

Tabla N° 5.

Inflación 2006-2011

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inflacion (%)	3.3	3.32	8.33	4.31	3.3	4.67

Fuente: BCE "Inflación acumulada de cada año"

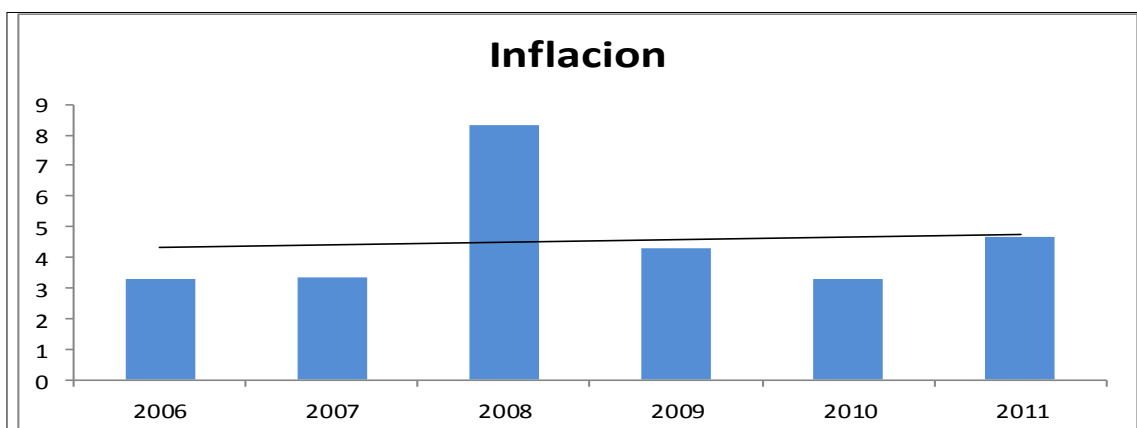


Figura N° 5

Inflación 2006-2011

Fuente: BCE "Inflación acumulada de cada año"

1.2.1.3.1. País e Industria

A partir de la dolarización, la inflación en el Ecuador ha tenido tendencia a ir disminuyendo debido a la estabilidad de la moneda, como podemos ver en el gráfico anterior en los años 2006 y 2007 se ha mantenido en bajos niveles, en el siguiente año podemos notar una contundente subida esto debido a la crisis mundial que se desato en ese mismo año, lo cual género que los precios de los productos nacionales e importados incrementen su precio, a partir del año 2009 el gobierno nacional toma medidas en algunos frentes para atacar la subida de precios de los bienes y servicios y de esta manera notamos que la inflación empieza a disminuir. Finalmente para el año 2011 se prevé cerrar el año con una inflación del 4% según el Ministerio de Finanzas (<http://finanzas.gob.ec/>)

El efecto que tendría una variación de este indicador en la empresa será muy bajo debido a la naturaleza del negocio, ya que los servicios que brinda la empresa son requisitos básicos para que los barcos puedan zarpar del puerto, por esta razón no se verán afectadas las actividades de la empresa.

1.2.1.4. Riesgo País

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.

Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, entraña un nivel de riesgo para las inversiones que se hacen en él; los inversionistas evalúan el tamaño del riesgo de acuerdo con el conocimiento que tengan de esas condiciones.

En el Ecuador desde el año 2000 la situación política, en cuanto a leyes, normas y mandatos ha ido variando cada vez más lo cual ha traído como consecuencia que el Ecuador en la actualidad se ubique con un puntaje de 837, (<http://www.bce.fin.ec/>) el mismo que no ha variado mucho en relación a

años anteriores, debido a la inestabilidad política del país, el cambio de moneda, la subida y baja del precio del petróleo, el cambio de presidentes en un mismo periodo, entre muchos otros factores que han dado como efecto que nuestro país no pueda bajar este puntaje, actualmente con este gobierno que demuestra ante los ojos internacionales no tener una estabilidad burocrática y política, ha dado como resultado que el mundo vea el país como un país inestable y muy riesgoso para realizar algún tipo de inversión dentro del mismo.

1.2.2. Político

El Ecuador desde el término de la época dictatorial en los años 70, ha entrado en un régimen llamado “Época del retorno a la democracia”, desde entonces se ha venido acarreado una serie de problemas como son el cambio de presidente en un mismo periodo, lo cual imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo. Por otra parte esto también generó una inestabilidad y creó un escepticismo en los agentes económicos, ya que al no haber tenido una estabilidad legislativa y política se empezó a disminuir las inversiones en el país y fuimos catalogados como un país con mucho riesgo para realizar inversiones.

Desde el año 2007 con el inicio del gobierno de la llamada “revolución ciudadana” el país ha experimentado varios cambios en el aspecto político desde la disolución del congreso nacional y la creación de la asamblea nacional en la cual se han creado y modificado leyes. A raíz de esto el país ha seguido en una inestabilidad política, seguido de la creación de varios ministerios y el cambio de ministros constantemente.

Todo esto afecta de manera muy directa a las empresas ya que la creación y eliminación de ciertas leyes generan inestabilidad al interior de las mismas, desde el punto de vista del negocio la eliminación de la tercerización, afecta de manera muy directa debido a que no se podrá contratar al personal especializado para brindar los servicios por hora de trabajo, lo cual incurrirá en

más gastos para la empresa al tener que contar con un más personal fijo en la nómina de trabajadores.

1.2.3. Social

1.2.3.1. Educación

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, ya que muchos factores afectan al aprendizaje de los estudiantes, por el bajo nivel de escolaridad, persistencia del analfabetismo, mala calidad de la educación, mala infraestructura de los establecimientos, falta de materiales didácticos y una elevada tasa de repetición.

A lo largo de los años la educación en el Ecuador ha empeorado ya que el gobierno que le corresponde este trabajo no presta gran importancia a este problema, que afecta gravemente a la sociedad ecuatoriana. En la actualidad el gobierno de turno, muestra nuevas alternativas para mejorar la educación, implementando material didáctico gratuito para las instituciones públicas, y la capacitación de nuevos maestros con conocimientos en tecnología, para que los estudiantes puedan acceder a nuevas alternativas educativas.

Según datos del BCE, desde el año 2007 se han destinado más recursos para la educación incrementando del 2.9% del PIB del 2007, a 4.9% del PIB en los años 2009 y 2010.

Este factor no es de gran relevancia para la empresa debido a que las actividades que se realizaran, no necesitan de mucho conocimiento intelectual, al contrario son actividades en las que se requiere más esfuerzo físico.

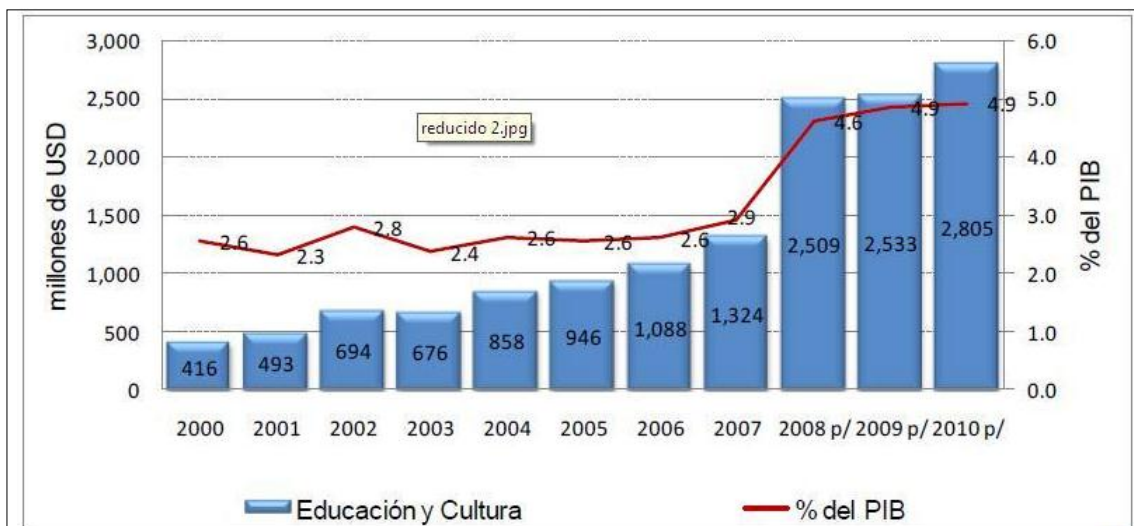


Figura N° 6

Fondos Destinados para Educación

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.2.3.2. Desempleo

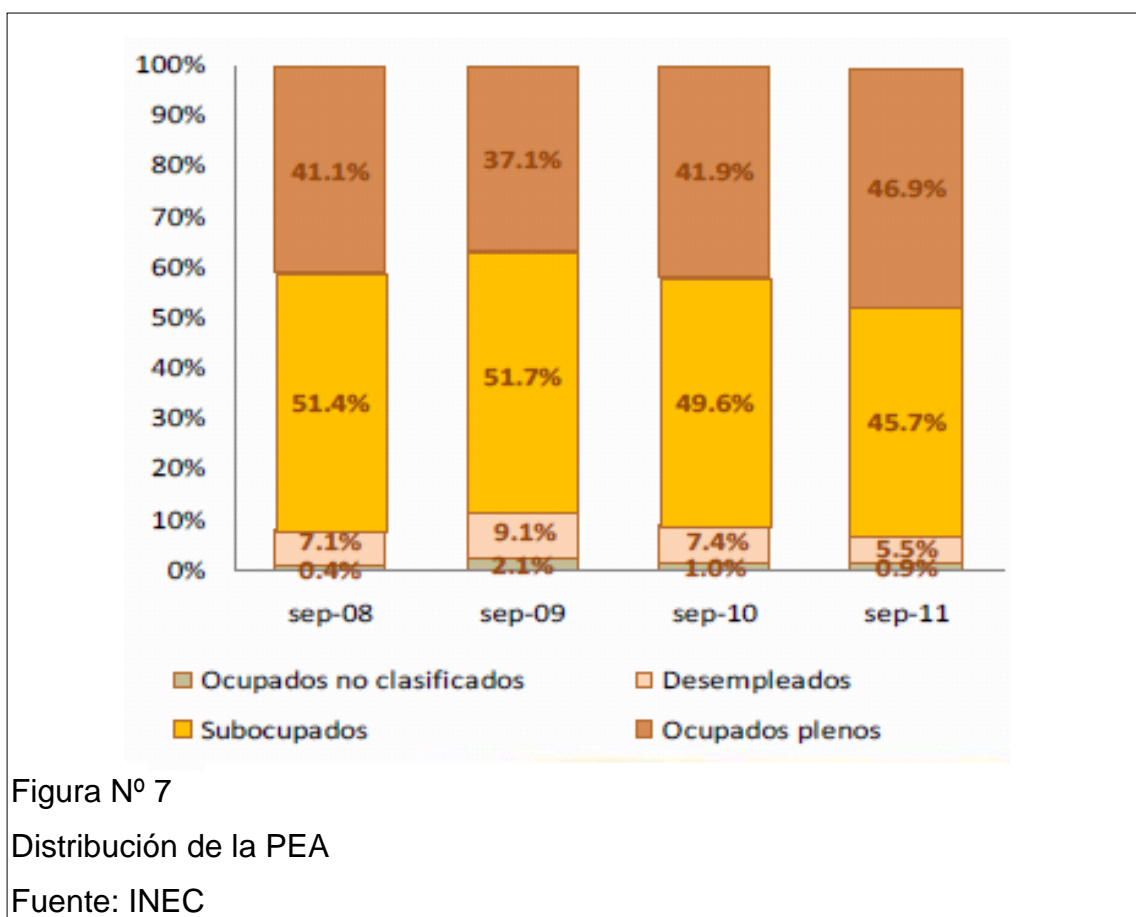
El desempleo en el Ecuador en los últimos cinco años ha ido experimentando cambios muy variables ya que según un artículo del Diario el Universo "de acuerdo con un estudio del banco mundial el Ecuador tiene políticas laborales muy rígidas". "Un nivel muy alto de rigidez está en parte asociado con un sector informal más grande, en el cual se registra un nivel inferior de salarios y menor protecciones legales".

Las consecuencias de tener estas políticas, sumado a las leyes aprobadas en los últimos años, como por ejemplo la eliminación de la tercerización, el incremento de impuestos a la salida de divisas, la disposición para que el anticipo del Impuesto a la Renta se grave a las operaciones de la empresa, todos estos factores restan liquidez a la empresa y genera inseguridad de inversión. Y además impiden la creación de nuevas plazas de trabajo dando como consecuencia que el nivel de desempleo y subempleo se incremente.

Además en el año 2009 se nota un incremento mayor a los demás años esto debido a la recesión mundial, pero a principios del 2010 empezó a disminuir

tanto que termino ese año con un porcentaje del 5% y durante ese año empieza a descender y en el año 2011 se encuentra en un nivel más bajo que los años anteriores, según el periódico El Comercio en un artículo publicado el viernes 15 de abril del 2011 indica que “el Ecuador registro un tasa de desempleo del 7% en el primer trimestre de este año”, así mismo indica que los sectores que han incrementado sus empleados son la industria de la manufactura y el sector de la enseñanza, además según la Economista Carmen Inés Merlo indica que el pronóstico para este año es que el desempleo se incremente en un 5%. (www.americaeconomica.com)

Desde la perspectiva de la empresa al seguir aumentando el desempleo podría generar que exista más mano de obra disponible dispuesta a trabajar, lo cual se podría convertir en una ventaja para la empresa ya que se tendrá más competitividad a la hora de contratar los técnicos para el desarrollo de las operaciones.



1.2.4. Tecnológico

La tecnología en el Ecuador es bastante escasa lo cual nos ha traído serias consecuencias con respecto al avance y desarrollo del país, ya que la falta de esta no nos ha permitido avanzar y competir de una manera óptima en el mercado internacional. Actualmente la tecnología ayuda a automatizar procesos, teniendo como resultado el abaratamiento de los costos de producción y así mismo optimizar recursos, de tal manera que generan más competitividad y productividad de las empresas.

La falta de presupuesto en el Ecuador para invertir en tecnología y desarrollo es algo muy importante ya que esto atrasa más al país con respecto a los demás países que si destinan un rubro muy significativo para la investigación y desarrollo, esto genera que todas las empresas tengan que importar la tecnología de otros países lo cual es una desventaja para las empresas ya que esto encare los costos de producción de los productos, y por otra parte nos hace dependientes de los demás países desarrollados e industrializados.

Guido Caicedo, profesor de la Espae, sostiene que aunque Ecuador ha tenido signos positivos de recuperación en este índice desde el 2009, aún falta mejorar algunos indicadores como el aprovechamiento en el terreno de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Tics).

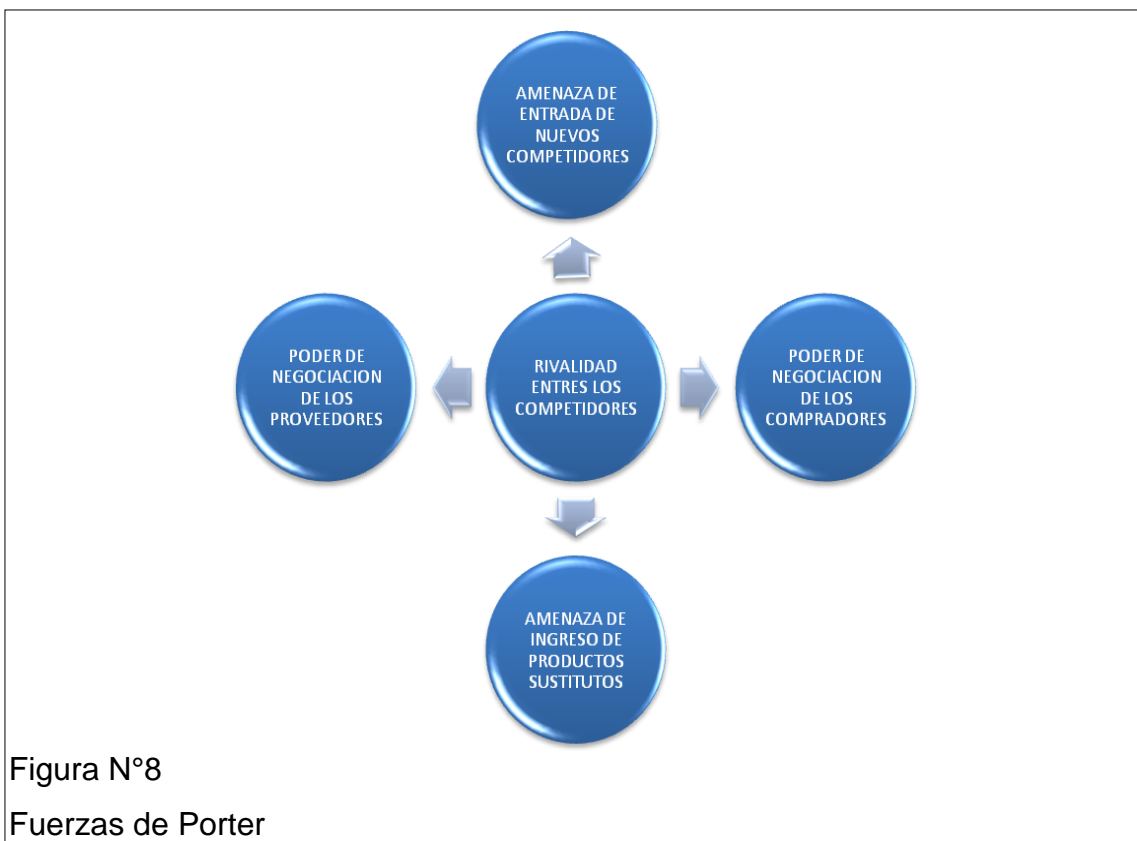
Analizando este punto desde la óptica del negocio es algo que afecta directamente ya que debido a las operaciones que realizara la empresa se necesitan constantemente estar actualizando los equipos para brindar un servicio más eficiente y de calidad. Al no contar con fábricas que produzcan los equipos que se necesitan, se necesitara la importación de los mismos, lo cual es un aspecto negativo ya que esto incrementara los costos operativos de la empresa.

1.3. MICROENTORNO

1.3.1. Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:



1.3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores - baja

Debido al entorno donde se desarrollara el negocio, no existen barreras de entrada muy significativas para ingresar a competir en este mercado, se podría tomar como una barrera de entrada la falta de experiencia en el desarrollo de algunas actividades administrativas.

1.3.1.2. Rivalidad entre competidores - media

Actualmente el mercado en el cual se desenvolverá el negocio, cuenta con varias empresas que se dedican a la prestación de servicios a los buques petroleros las cuales no compiten directamente entre ellas ya que existe una empresa del estado ecuatoriano que abarca casi el 80% de los buques que llegan al puerto marítimo y esta se encarga de que exista una cuota de mercado equitativa para cada una de estas empresas, por lo tanto se puede dar una calificación de media a la rivalidad que existe entre los competidores.

1.3.1.3. Poder de negociación de los proveedores - media

Por la naturalidad del negocio y los servicios que prestara la empresa se puede considerar, que por la falta de mano de obra calificada que se requiere para brindar uno de los servicios podría causar que se incremente el costo en la contratación y esto se verá afectado en la rentabilidad de la empresa.

1.3.1.4. Poder de negociación de los compradores – alto

El poder de negociación de los compradores es alto ya que al existir solo tres agencias navieras que solicitan los servicios, estos imponen las condiciones para poder brindar el servicio.

1.3.1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos – baja

Debido a los servicios muy puntuales que brinda la empresa no se encuentran servicios sustitutos en esta industria.

1.4. COMPAÑÍA, CONCEPTO DE NEGOCIO

De acuerdo con los datos estadísticos obtenidos en el Banco Central del Ecuador, y en la fuente de Petroecuador, las exportaciones de petróleo y sus

derivados tienen tendencia a ir aumentando en un 5% aproximadamente, por otra parte según fuentes del Cuarto Distrito Aduanero de la ciudad de Esmeraldas, el despacho de petróleo por el terminal petrolero de dicha ciudad abarca casi el 80% de las exportaciones a nivel nacional del hidrocarburo. Por lo que dicho terminal petrolero tiene un flujo muy alto de buques

Según los datos estadísticos del Cuarto Distrito Aduanero de la ciudad de Esmeraldas, este puerto recibe un promedio de 55 buques petroleros mensuales, y combinado con las estadísticas del Banco Central y Petroecuador que indican que la exportación de petróleo y sus derivados incrementará en un 5% aproximadamente, generara que el flujo de buques petroleros también aumente en este puerto.

Es por este motivo que he tomado la iniciativa emprendedora de realizar el plan de negocio para abastecer estratégicamente de servicios complementarios a los buques petroleros en la ciudad de Esmeraldas, también conociendo que existen pocos competidores en este sector, sería una ventaja al momento de ingresar a este mercado.

1.4.1. Misión

Nuestra misión es brindar los mejores servicios de la industria de servicios complementarios a buques petroleros, satisfaciendo siempre a nuestros clientes con un servicio de calidad y con responsabilidad, profesionalismo y honestidad al momento de ejecutar nuestras operaciones.

1.4.2. Visión

Ser una empresa reconocida y con prestigio en la industria, con servicios de calidad y crecer en el mediano plazo a nivel global con el logro de todos los objetivos propuestos por la empresa.

1.4.3. Objetivos Corporativos

- Ganar más cuota de mercado y hacernos más conocidos en la industria a nivel global.
- Expandir el negocio hacia los demás puertos petroleros del país.
- Incrementar las ventas en un 5% anual.

1.4.4. Valores Institucionales

- Responsabilidad: Seremos responsables al momento de tomar una decisión pensando siempre en las consecuencias que esta podría tener, así mismo se realizaran las operaciones con mucho profesionalismo y con las precauciones necesarias para que la ejecución obtenga resultados óptimos que causen la satisfacción del cliente.
- Profesionalismo: Entregarnos plenamente a las tareas y responsabilidades que nos son encomendadas sin escatimar tiempo o esfuerzo y dando siempre lo mejor de nuestra capacidad. Involucrarnos a fondo en cada tarea con la motivación de que en ello se sustenta el crecimiento de nuestra empresa.
- Honestidad: Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás. Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en nuestras actividades cotidianas.
- Excelencia en el logro de objetivos: Buscar la excelencia en el trabajo diario, alcanzando los niveles de calidad requerido por nuestros clientes, ofreciendo una atención esmerada que pueda distinguirnos como empresa, y sumando esfuerzos para alcanzar los objetivos que ha definido la empresa.
- Trabajo en equipo: Lograr una sinergia en el desarrollo de las operaciones que realizara la empresa, generando un servicio de calidad con el menor desgaste físico del personal humano.

1.5. TENDENCIA DE LA INDUSTRIA

La industria de servicios en el Ecuador como se mencionó anteriormente desde el año 2004 ha tenido una tendencia creciente y es una de las industrias que más contribuyen al crecimiento del PIB nacional, por otra parte con los diferentes acuerdos firmados con varios países del mundo sobre la exportación del petróleo, esto va a generar que se incremente el tráfico marítimo en los puertos petroleros del Ecuador lo cual daría como resultado que la industria de servicios complementarios a buques petroleros siga creciendo.

1.5.1. Análisis de la Industria

Actualmente en el mercado de servicios complementarios a buques petroleros en la ciudad de Esmeraldas se encuentran funcionando alrededor de 10 empresas, las cuales se dedican a brindar los diferentes servicios que se requieren en esta plaza teniendo en cuenta que cada una de estas empresas realiza por separado cada uno de los servicios requeridos, así mismo al no existir muchos competidores en algunos de estos servicios se encuentran monopolizados por las pocas empresas que operan al momento.

1.5.2. Líderes del Mercado

Teniendo en cuenta que este mercado requiere de varios servicios actualmente en lo referente a Servicio de Buceo la única empresa que se encuentra brindando este servicio es la empresa TANJAC S.A. la cual tiene el 100% del mercado en este campo, por otro lado en lo referente al Servicio de Fumigación existen siete empresas las cuales se nombrara a continuación: VADIANOI, REMANEXT, PORTOKEROS, el Sr. Franco Pastorcu y el Sr. YurquiMinota, las cuales ocupan de manera equitativa una cuota de mercado del 20% aproximadamente cada una, por lo tanto en este servicio no existe una empresa líder y por último en el Servicio de desalojo de Desechos al momento existen dos proveedores los cuales son VADIANOI y el Sr Roy Montaña los

mismos que comparten una cuota de mercado del 50% cada uno respectivamente.

1.5.3. Servicios que requiere la industria

Entre los servicios que más requiere la industria se encuentran los siguientes:

- Servicio de Buceo
- Servicio de Fumigación
- Servicio de desalojo de desechos

También se requieren servicios de alojamiento en tierra para los tripulantes y servicio de catering los cuales no tienen gran relevancia en la industria y actualmente no son cubiertos por ninguna empresa de servicios complementarios específicamente.

1.5.4. Ciclo de vida de la industria

En términos generales, el ciclo de vida de una industria es una herramienta de administración que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de industria, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para una "x" industria, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos

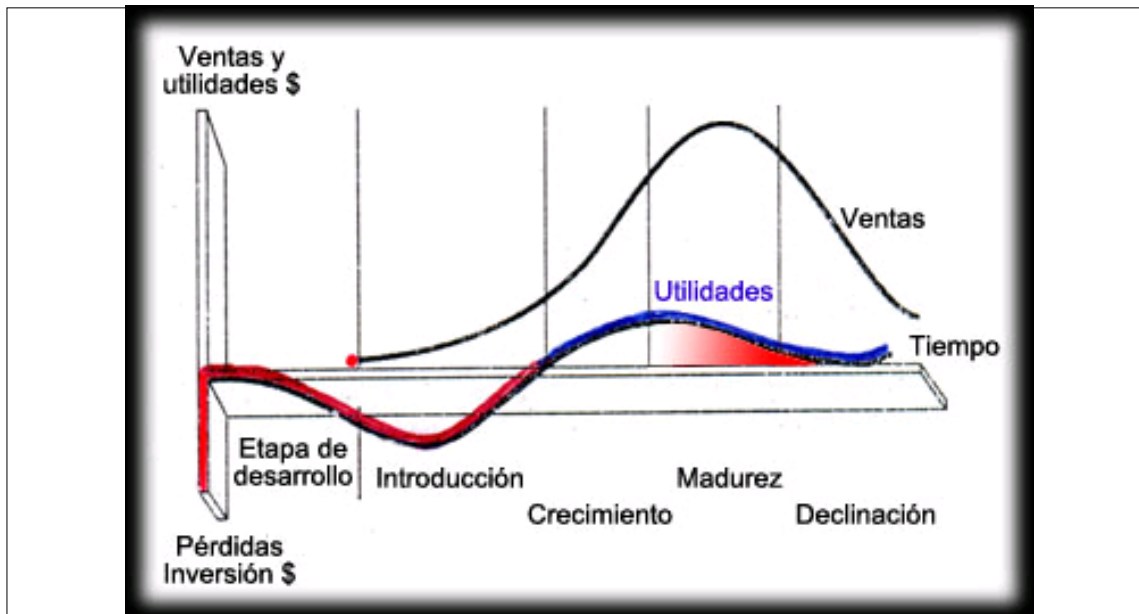


Figura N°9

Ciclo de Vida de la Industria

Fuente: "Gerencia de Agenciamiento de FLOPEC"

Actualmente la industria de servicios de servicios complementarios se encuentra en una etapa de madurez ya que los servicios han sido aceptados por los consumidores, así mismo obtienen un porcentaje de ganancias muy bueno para las empresas que se encuentran actualmente en la industria.

1.5.5. Precios y Costos de la Industria

Los precios que actualmente se manejan en la industria son aproximadamente de \$672 dólares americanos en lo que se refiere al servicio de inspección submarina, \$2016 en el servicio de limpieza de propelas.

El servicio de fumigación al momento tiene un precio de \$ 314 dólares americanos, y por último el servicio de desalojo tiene un precio aproximado de de \$ 225 dólares ya que el cálculo de este precio se lo realiza en base a los metros cúbicos de desecho que se retiran del barco.

1.6. EL PRODUCTO O EL SERVICIO

1.6.1. Servicio de buceo

Dentro de este servicio se realizarán dos actividades las cuales son; la inspección submarina del casco del buque y la limpieza de propelas.

Inspección Submarina: consiste en realizar una inspección visual integral del casco del buque, propela, palas y túnel del eje de la pala. Se toman fotografías y videos como evidencia del trabajo realizado y se entrega una copia al capitán del buque como constancia del trabajo ejecutado. El objetivo de la inspección es la búsqueda de paquetes o materiales sospechosos camuflados en el casco del buque y las partes antes mencionados, para realizar este trabajo se requiere de dos buzos y una persona en cubierta.

Limpieza de propelas: consiste en la limpieza de la hélice del barco con herramientas hidráulicas, cepillos abrasivos, que remueven las incrustaciones marinas que se adhieren a la superficie de la propela y que causa la pérdida de velocidad del buque y el mayor consumo de combustible. Se necesitan de dos buzos y un asistente en cubierta, se toman fotos y videos antes y después de realizar el trabajo para evidencia del mismo.

1.6.2. Servicio de Fumigación

Este servicio fundamentalmente se basa en la fumigación con pesticidas e insecticidas en las áreas donde se puedan desarrollar algún tipo de plaga o peste, las cuales puedan generar enfermedades para la tripulación del barco. Las áreas en las cuales se lleva a cabo la fumigación son las bodegas de alimentos, la cocina y la bodega donde se depositan los desechos del barco.

Para realizar este servicio se requiere de una a dos personas con los respectivos equipos para la operación.

1.6.3. Servicio de retiro de desechos

Esta operación consiste básicamente en retirar los desechos del barco los cuales son bajados en una red por la grúa del barco y son recibidos en una barcaza por los operadores de la empresa y una vez receptado los desechos son llevados a tierra para ser depositados en el basurero municipal. Para esta operación se necesita de dos a tres hombres con sus respectivos equipos de trabajo.

1.6.4. Servicio de Catering a bordo

Este servicio se basara en servir a bordo del buque un bufet de comida típica de la gastronomía ecuatoriana, el servicio se dará de manera integral es decir la empresa llevara todo lo referente a platería, cristalería y el servicio de meseros. Para esta operación se requerirán dos meseros y una persona que se encargue de servir los alimentos.

1.6.5. Servicio de alojamiento a la tripulación

Consiste en recoger los tripulantes que se encuentran a bordo del buque y trasladarlos a tierra para ser alojados en un hotel, el servicio incluirá traslado de los tripulantes desde el barco hasta el hotel y así mismo del hotel hasta el barco.

1.7. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia a utilizar para ingresar al mercado es la de bajos costos, la cual nos permitirá ser más competitivos en la industria y así mismo ir ganando más cuota de mercado y hacernos conocer a nivel global como una empresa con servicios de calidad y con los mejores precios del mercado.

Una vez cumplida la estrategia anterior, la empresa debe enfocarse en el crecimiento y en el corto plazo se pondrá en desarrollo las siguientes estrategias de crecimiento de mercado:

- Estrategia de desarrollo de mercado: La empresa se enfocara en expandirse hacia nuevos mercados como lo son los demás puertos petroleros del país los cuales son un mercado atractivo para el negocio.
- Estrategia de desarrollo de servicio: Por medio de esta estrategia la empresa implementara nuevos servicios como son el servicio de alojamiento en tierra de la tripulación y el servicio de catering a bordo, para brindar una mayor satisfacción a los clientes.

1.8. ANALISIS FODA

1.8.1. Fortalezas

- Empresa con todos los servicios que requiere la industria y con nuevos servicios.
- Instalaciones cercanas al puerto petrolero
- Experiencia operativa por parte de familiares
- Equipos y personal certificado y capacitado para realizar las operaciones

1.8.2. Oportunidades

- Pocos competidores en diversos sectores de la industria
- Existe mano de obra calificada para el desarrollo de las actividades
- Crecimiento de las exportaciones de petróleo
- Alianza estratégica entre empresas del sector

1.8.3. Debilidades

- Empresa nueva en la industria de prestación de servicios a buques petroleros.
- No contar con personal operativo fijo en la empresa
- Negociaciones con proveedores de insumos al ser nuevo en la industria
- Gastos operativos iniciales más altos en comparación de la competencia

1.8.4. Amenazas

- Cambio de políticas del gobierno las cuales afecten de manera directa a la empresa.
- Ingreso de más competidores a la industria reducirá cuotas de mercado.
- Se empiece a generar guerra de precios en la industria.
- Competidores actuales acaparen con la mano de obra calificada

1.9. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA



Figura N°10

Cadena de valor de la industria

Dentro de los principales procesos de la industria tenemos:

1.9.1. Petición del Servicio

Proceso a través del cual, las agencias navieras solicitan a las empresas de servicios complementarios los diferentes requerimientos de los clientes según sean las necesidades, para que consecuentemente se atiendan las necesidades de los consumidores y se de la prestación del servicio.

1.9.2. Personal de contacto

En esta parte del proceso consiste en la selección del personal adecuado para la prestación de los diferentes servicios, los mismos que cuentan con todos los permisos y certificaciones para poder ejecutar cada una de las diferentes actividades que se requieren en la industria.

1.9.3. Equipamiento y logística

Consiste en el equipamiento físico y técnico del personal que ejecutaran los servicios. En el caso de realizarse una inspección submarina el personal deberá ir dotado de trajes especiales para bucear, linternas, cámaras fotográficas acuáticas, tanques de oxígeno y herramientas en el caso de realizarse una limpieza de propelas. En el caso de realizar una fumigación el personal deberá ir dotado de overoles industriales, mascarillas con filtro de aire, casco de seguridad, guantes de caucho, gafas y una bomba manual para efectuar la operación. Y en el caso de retiro de desechos el personal deberá contar con overoles industriales, gafas, cascos de seguridad, guantes de nitrilo y botas con punta de acero.

Conjuntamente con todos los equipos nombrados anteriormente el personal se encuentra capacitado con todas las técnicas y conocimientos para el desarrollo de cada uno de los diferentes servicios.

1.9.4. Prestación del servicio

Proceso mediante el cual la empresa de servicios coordina la hora de la ejecución de las actividades con la respectiva agencia naviera, para dirigirse hacia el muelle de SUIMBA donde se embarca el personal con destino a los buques petroleros para la prestación de los diferentes servicios.

1.9.5. Marketing

Finalmente una vez realizado el servicio, las empresas realizan la entrega de una certificación de haber realizado las diferentes operaciones requeridas por los clientes, y en su gran mayoría se entrega tarjetas de presentación con los datos de cada empresa lo cual podría ser denominado un marketing BTL (Below the line), así mismo por medio de páginas web, se dan a conocer los precios y características de cada servicio.

Dentro de la administración de las empresas se encuentran los departamentos de dirección general y de recursos humanos, los cuales se encargan de las operaciones de logística y reclutamiento del personal para lograr la eficiencia y eficacia de los procesos, mediante una exhaustiva selección del personal y capacitación del mismo; el departamento de organización interna y tecnología permite a las instituciones contar con los diversos programas y sistemas requeridos para el ciclo operativo del negocio, así mismo para la adquisición de los equipos tecnológicos necesarios para realizar las operaciones, este departamento también se encarga de las funciones financieras de la empresa.

La actividad de infraestructura está vinculada a los momentos de verdad del servicio entre las empresas y los clientes y a las instalaciones de las empresas las cuales en su gran mayoría se encuentran ubicadas en diferentes sectores de la ciudad en su gran mayoría alejadas del puerto marítimo.

Finalmente las actividades de abastecimiento están ligadas a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, publicidad, seguros de los trabajadores y los demás elementos indispensables para la prestación del servicio.

Los principales servicios de la industria son los que se detallaran a continuación los mismos que generan la mayor rentabilidad a las empresas que operan dentro de este mercado:

Servicio de buceo

Dentro de este servicio se realizaran dos actividades las cuales son; la inspección del casco del buque y la limpieza de propelas.

Inspección Submarina: consiste en realizar una inspección visual integra del casco del buque, propelas, palas y túnel del eje de la pala. Se toman fotografías y videos como evidencia del trabajo realizado y se entrega una copia al capitán del buque como constancia del trabajo realizado.

El objetivo de la inspección es la búsqueda de paquetes o materiales sospechosos camuflados en el casco del buque y las partes antes mencionados, para realizar este trabajo se requiere de dos buzos y una persona en cubierta.

Limpieza de propelas: consiste en la limpieza de la hélice del barco con herramientas hidráulicas, cepillos abrasivos, que remueven las incrustaciones marinas que se adhieren a la superficie de la propela y que causa la pérdida de velocidad del buque y el mayor consumo de combustible.

Se necesitan de dos buzos y un asistente en cubierta, se toman fotos y videos antes y después de realizar el trabajo para evidencia del mismo.

Servicio de Fumigación

Este servicio fundamentalmente se basa en la fumigación con pesticidas e insecticidas de las áreas donde se puedan desarrollar algún tipo de plaga o peste, las cuales puedan generar enfermedades para la tripulación del barco. Las áreas en las cuales se lleva a cabo la fumigación son las bodegas de alimentos, la cocina y la bodega donde se depositan los desechos del barco. Para realizar este servicio se requieren de dos personas con los respectivos equipos para la operación.

Servicio de retiro de desechos

Esta operación consiste básicamente en retirar los desechos del barco los cuales son bajados en una red por el barco y son recibidos en una barcaza por los operadores de la empresa y una vez receptado los desechos son llevados a tierra para ser depositados en el basurero municipal. Para esta operación se necesita de dos a tres hombres con sus respectivos equipos de trabajo.

CAPITULO II

2. INVESTIGACION DE MERCADO

En el presente capitulo se planteara la investigación de mercado para la recolección de información y datos sobre los consumidores y el mercado de servicios a buques petroleros.

2.1. Determinación de la oportunidad de negocio

En el Ecuador existe una tendencia creciente en las exportaciones de petróleo y sus derivados, actualmente el país tiene firmado convenios de exportación de petróleo por varios años con países asiáticos, así mismo exporta derivados a muchos países del mundo lo cual genera que exista un flujo de barcos petroleros mayor en los puertos marítimos del país, por otra parte el sector de servicios como se analizó en el capítulo anterior es uno de los sectores que tiene una tendencia creciente sostenible por estos motivos se ha podido determinar que es un mercado atractivo para ingresar a competir.

Por otra parte se conoce que no existen muchos competidores en esta industria, lo cual es considerado una oportunidad para el ingreso de la empresa a este mercado.

2.2. Problema de investigación gerencial

Demostrar la viabilidad y factibilidad de brindar servicios complementarios a buques petroleros en la ciudad de Esmeraldas.

2.3. Problema de investigación de mercados

Recolectar información del mercado y de los consumidores, para establecer estrategias que nos permitan poner en marcha el funcionamiento del negocio.

Establecer medios y acciones que se deberán implementar para brindar el servicio, y determinar la demanda insatisfecha a través del análisis de los siguientes aspectos: frecuencia del consumo del servicio, las empresas con mayor posicionamiento en el mercado, los clientes potenciales, y flujos marítimo de barcos que llegan al puerto de la ciudad de Esmeraldas.

2.4. Objetivos de la investigación

Recolectar datos que nos permitan determinar las frecuencias de consumo y los servicios más requeridos en la industria, mediante la investigación de algunas variables del mercado como son la frecuencia del consumo, las empresas líderes, los clientes potenciales y el flujo de barcos que llegan a puerto. Los datos serán obtenidos utilizando diversas técnicas de investigación como son la observación y las entrevistas y consecuentemente ayudaran a tomar decisiones y emprender planes de acción para la puesta en marcha del negocio.

2.5. Necesidades y fuentes de información

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación de mercados, es necesaria la implementación de los siguientes métodos investigativos explicados a continuación.

2.5.1. Fuentes para la recolección de información

En la siguiente tabla se detallaran las necesidades de información, las fuentes de donde fue obtenida la información y la metodología que se utilizó para la recolección de los datos.

Los datos obtenidos del planteamiento de las necesidades de información servirán para tener una visión más clara del mercado, los proveedores y demás factores que están directamente ligados al funcionamiento del negocio.

Tabla Nº 6

Necesidades y fuentes de información

NECESIDADES DE INFORMACION	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGIA
Determinar con que frecuencia llegan los buques al puerto marítimo.	Expertos	Páginas Web	Entrevista con expertos Observación
Determinar con que frecuencia se solicitan los servicios.	Expertos		Entrevista con expertos
Identificar la cantidad de competidores existentes en la industria.	Expertos		Entrevista con expertos
Identificar la demanda mensual de petróleo y sus derivados	Expertos	Páginas Web	Entrevista con expertos Observación
Identificar los tipos de buques que llegan al puerto marítimo.	Expertos	Páginas Web sitios Gubernamentales	Entrevista con expertos
Determinar tipo de publicidad que realiza la competencia.	Competencia		Observación
Identificar nuevos productos y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.	Expertos	Páginas Web	Observación
Determinar los días de estadia de los barcos en el puerto marítimo.	Expertos		Entrevista con expertos
Identificar cuales son los servicios mas requeridos por los clientes.	Expertos		Entrevista con expertos
Determinar requisitos necesarios para empezar a operar en la industria.	Expertos		Entrevista con expertos
Identificar cantidad de proveedores de insumos.	Competencia		Entrevista con expertos Observación
Conocer la cantidad de bollas de carga o descarga que existen en el puerto marítimo.	Expertos	Páginas Web	Entrevista con expertos

- **Fuentes Primarias:** Son las fuentes documentales que se consideran material de primera mano relativas al tema de investigación (Portal de Relaciones Publicas 2009). Para esta investigación se utilizarán las siguientes metodologías: Entrevistas con expertos y Observaciones de campo.
- **Fuentes Secundarias:** Son las fuentes históricas basadas en la recopilación de libros de texto, artículos de revistas, es decir en las fuentes primarias (Portal de Relaciones Publicas 2009), como publicaciones, e informes, información registrada en Instituciones Públicas, que tengan incidencia directa con el plan de negocios como son Banco Central de Ecuador, Ministerio de Finanzas, Gerencia de Agenciamiento FLOPEC, NEPTUNO SHIPPING, ANCHOR SHIPPING SUIMBA y Aduana de Esmeraldas.

2.6. Diseño de la investigación

“El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación de mercados. Mediante el diseño de la investigación se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se necesita para estructurar o resolver los problemas de investigación de mercados” (Malhotra et al; 2004: 74 pág.)

La recopilación de datos y de información se realizará por medio de una investigación exploratoria-descriptiva-concluyente, en la cual se utilizarán herramientas o técnicas como entrevistas con expertos y la observación.

2.6.1. Entrevista con expertos

Las entrevistas son el método de investigación en el que se interroga a un encuestado, en este caso expertos para conocer su criterio sobre las características del servicio y los procesos; este método es importante para la

investigación debido a que permite una retroalimentación técnica y constructiva. Es importante considerar que “la opinión de los expertos es una de las formas subjetivas más comunes usadas para estudiar el mercado” (Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, Capítulo V, pág. 150, 2004)

2.6.1.1. Objetivo General

Conocer la opinión de personas expertas en la industria de servicios complementarios para obtener información que servirá para determinar la viabilidad del negocio.

2.6.1.2. Metodología

La realización de las entrevistas con los expertos inicia con la selección de los profesionales o personas con un alto grado de conocimiento sobre la industria de servicios complementarios. Han sido seleccionados profesionales y propietarios de empresas, con el fin de diversificar las opiniones, tomando aquellas de mayor relevancia y que aporten a definir la viabilidad de emprender el nuevo negocio.

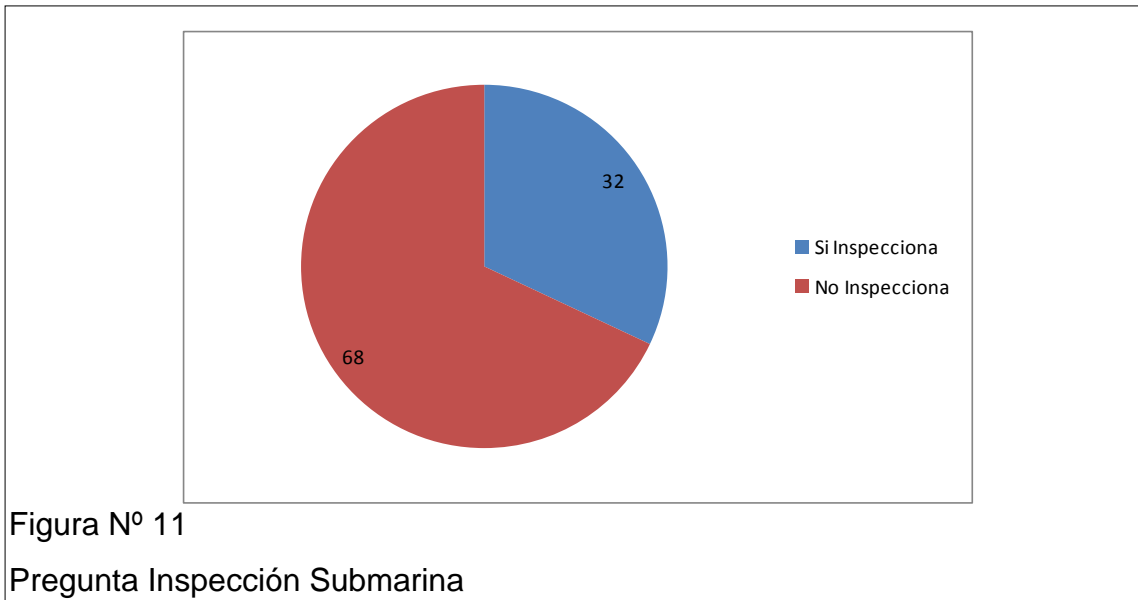
Previo a la concertación de la cita con las personas seleccionadas, se elaborará una lista con varias preguntas, respecto a la industria, la idea del negocio, el producto, mercado y los consumidores, información que permitirá evaluar los factores favorables y desfavorables para la introducción de la empresa. *Ver anexo 1*

2.6.1.3. Resultados

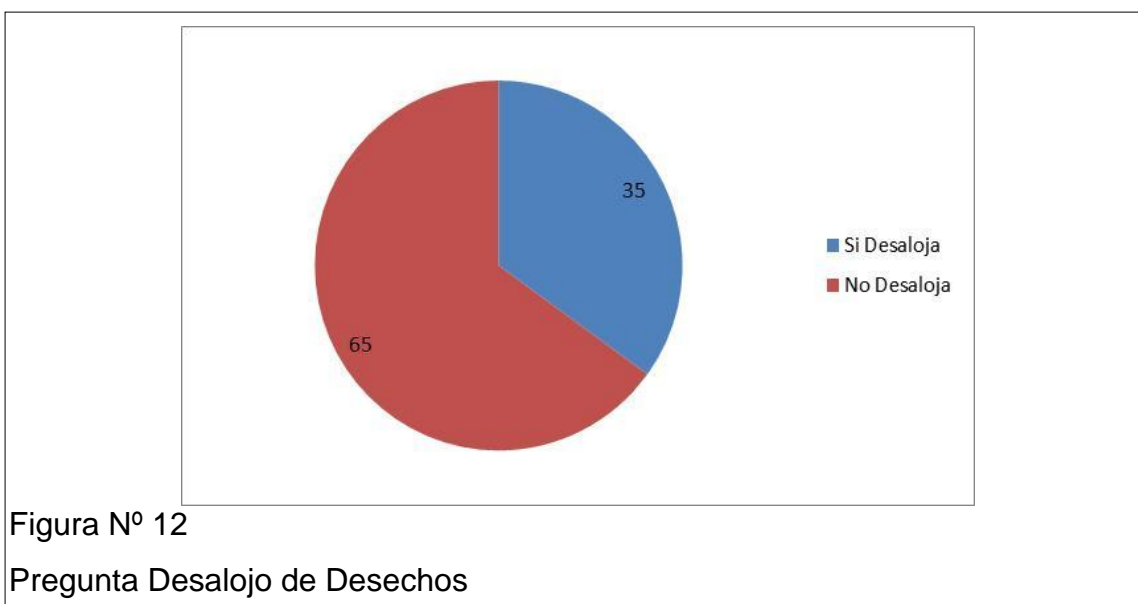
- El puerto petrolero de la ciudad de Esmeraldas cuenta con un tráfico de barcos petroleros de alrededor de 50 buques mensuales, lo cual genera que se soliciten una cantidad considerable de servicios complementarios a las agencias navieras.

- Actualmente el puerto petrolero de Esmeraldas, cuenta con cinco bollas de carga de hidrocarburos, lo que nos da una idea del tráfico de buques que pasan por este puerto.
- La competencia de empresas de servicios complementarios en algunos sectores no es muy grande lo cual genera un nicho de mercado atractivo para la empresa.
- Debido a la manera de trabajo equitativo con la que opera la agencia que mayor mercado abarca en este caso la Gerencia de Agenciamiento de FLOPEC no existe monopolio en la industria de servicios complementarios.
- Las empresas de servicios complementarios antes de empezar a operar en la industria deben estar calificadas ante la entidad marítima local, y contar con todos los permisos de funcionamiento respectivos que exige la industria.
- El marketing utilizado en la industria es más enfocado en el campo online, y no se utiliza medios convencionales como radio, tv, periódico, etc.
- Se puede concluir que en promedio los barcos petroleros tienen un tiempo de permanencia en puerto de 3 a 4 días, durante los cuales las empresas pueden realizar la prestación de los servicios.
- Entre los servicios complementarios que solicitan los buques, el servicio de fumigación es un requisito obligatorio del puerto marítimo de Esmeraldas que todos los barcos deben cumplir.
- Los buques petroleros no contratarían un servicio de catering a bordo ya que ellos cuentan con provisiones y un cheff que prepara los alimentos para la tripulación.
- El total de entrevistados en los buques petroleros no estará dispuesto a dormir en un hotel en la ciudad ya que son los responsables de los barcos y no pueden abandonar la nave mientras se encuentran en operaciones de carga.
- El 100 por ciento de los buques petroleros que ingresan al Puerto Petrolero de la ciudad de Esmeraldas solicitan el servicio de fumigación, ya que es un requisito obligatorio por parte de este puerto.

- El 32 por ciento de los barcos que ingresan al puerto petrolero marítimo de Esmeraldas solicitan inspecciones submarinas y el 68 por ciento restante no lo hace, debido a que este servicio es un requisito obligatorio para todos los buques que zarpan con destino hacia Estados Unidos, solo lo realizan este porcentaje que se detalla en el grafico a continuación.



- El 35 por ciento de los barcos que ingresan al puerto petrolero marítimo de esmeraldas solicitan el servicio de desalojo de desechos y el restante 65 por ciento no lo hace.



2.6.2. Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. (<http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>)

2.6.2.1. Objetivos

Analizar las operaciones que realiza la competencia para obtener datos sobre equipos y procesos que se utilizan al momento de ejecutar los servicios.

2.6.2.2. Resultados

- En su totalidad todas las empresas de servicios complementarios realizan un marketing BTL (Below the Line), y un 30% utilizan páginas web para dar a conocer sus servicios con los clientes.
- Los operadores que realizan los servicios de las diferentes empresas de la competencia, no cuentan con uniformes que los identifiquen a una empresa, lo cual causa una distorsión de la imagen de la compañía.
- Existen pocos proveedores de los insumos que se utilizan para realizar las fumigaciones, y por parte de insumos para realizar el buceo si existen varias empresas con las cuales se puede contar para abastecerse de los mismos.

2.7. Preguntas y Objetivos de la investigación

Tabla N° 7

Preguntas y Objetivos de la investigación

PREGUNTAS	OBJETIVOS
¿Cuántos buques en promedio entran mensualmente al puerto marítimo de Esmeraldas?	Conocer y analizar el flujo de buques que ingresan al puerto para tener una idea de la magnitud del mercado hacia el cual nos estamos dirigiendo.
¿Cuáles son los servicios complementarios mas requeridos por los clientes?	Conocer cuáles son los servicios que tienen más demanda y darle un mayor enfoque a los mismos y por otra parte buscar diferenciarnos de los demás.
¿Cuántas empresas de servicios complementarios existen actualmente en la industria.	Saber quienes lideran el mercado, para de esta manera utilizar y poner en práctica planes de acción que nos permitan liderar el mercado o ser un fuerte competidor.
¿Qué requisitos debe cumplir la empresa para empezar a operar en la industria de servicios complementarios?	Tener una clara información sobre todos los requerimientos necesarios para ingresar a la industria.
¿Qué tipo de marketing utilizan las empresas actualmente en la industria?	Tener conocimiento del marketing que está utilizando la competencia, para aplicar estrategias diferentes de llegar al mercado objetivo.
¿Cuántos días permanecen los buques en el puerto marítimo?	Conocer cual es la frecuencia de movimiento de barcos en el puerto marítimo.
¿Estarían dispuestos los clientes a contratar otro tipo de servicios complementarios?	Conocer los requerimientos de los clientes, y poder diversificar la cartera de servicios que ofrece la compañía.
¿Estarían dispuestos los clientes a dormir en tierra firme durante el tiempo de estadía en el puerto?	Ofrecer un nuevo servicio a la tripulación de los buques.
¿Cuántas bolls de carga o descarga existen en el puerto petrolero marítimo de Esmeraldas?	Saber cuantos buques pueden ingresar mensualmente por el puerto marítimo.
¿Cuáles son los tipo de buques petroleros que ingresan al puerto marítimo?	De acuerdo a la capacidad se podrá conocer dias de permanencia de buques en puerto.

2.8. Mercado relevante y cliente potencial

El mercado objetivo de SEABAMA CIA. LTDA. son los buques petroleros que ingresan al país para la importación y exportación de hidrocarburos, los cuales llegan a los puertos marítimos de la ciudad de Esmeraldas y de La Libertad y permanecen en los mismos varios días mientras realizan la carga o descarga del hidrocarburo.

2.9. Tamaño de mercado

2.9.1. Demanda

La demanda de la empresa la conforman los barcos petroleros que ingresan mensualmente al puerto marítimo de Esmeraldas a realizar operaciones de carga de hidrocarburos para ser exportado hacia varios países del mundo, el flujo de ingresos de barcos al puerto marítimo los podemos observar en el anexo.

2.9.2. Calculo de la demanda

El cálculo de la demanda que atenderá SEABAMA Cía. Ltda., se ha realizado en base a la información estadística y el sistema equitativo de trabajo de las agencias navieras que existen actualmente en el mercado. (<http://www.suinba.com>)

Este cálculo aproximado de barcos que atendería SEABAMA Cía. Ltda., se lo realizo de la siguiente manera:

De acuerdo a estadísticas de atención a buques de las empresas navieras, y teniendo en cuenta la cantidad de empresa de servicios complementarios con las cuales trabaja cada agencia se aumentó a SEABAMA Cía. Ltda. y se dividió la cantidad de barcos que llegan a puerto para la cantidad de empresas que existen actualmente en la industria de acuerdo al servicio que brinda cada empresa ya que las agencias tienen un sistema equitativo de asignación de trabajo con las empresas que prestan servicios para los buques petroleros.

CAPITULO III

3. PLAN DE MARKETING

En el presente capitulo se presentara la forma en que los objetivos estratégicos de la organización se alcanzaran a través de estrategias y tácticas de marketing.

3.1. FODA DEL SERVICIO

3.1.1. Fortalezas

- Servicios con herramientas y suministros de última tecnología
- Personal seleccionado y capacitado para ejecutar los servicios

3.1.2. Debilidades

- Centralismo del servicio ofrecido
- Poca gama de servicios (variedad)

3.1.3. Oportunidades

- Nuevas tecnologías y productos para prestación de los servicios
- Apertura de nuevos puertos de exportación

3.1.4. Amenazas

- Entrada de producto sustitutos en el mercado
- Cambio de políticas para que los buques zarpen del puerto

3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

3.2.1. Estrategia General de Marketing

Lograr un efectivo posicionamiento de SEABAMA en la mente del mercado objetivo y dejar una huella de la marca, enfocándonos en la prestación de un servicio de calidad, profesionalismo y sobre todo con consciencia en el medio ambiente, obteniendo la satisfacción de los clientes y de esta manera que sigan prefiriendo nuestros servicios. Nuestro principal mercado meta son los buques petroleros que llegan al Terminal petrolero de BALAO en la ciudad de Esmeraldas

La estrategia será la de posicionamiento y diferenciación en la mente del consumidor a través de brindar un servicio de calidad usando medios de publicidad que den a conocer los servicios de la empresa, sus beneficios pero sobre todo hacer énfasis en los servicios de calidad que brindara la empresa.

Para dar cumplimiento con la estrategia general de marketing se necesita de la realización de los siguientes puntos:

- Coordinar la ejecución planificada de las actividades de marketing, para lograr un adecuado posicionamiento de la imagen empresarial.
- Informar, promocionar y socializar al público objetivo, los beneficios y características de los servicios que presta la empresa.
- Ingresar al mercado con un servicio de calidad y así mismo con precios competitivos, los cuales sean lo suficientemente altos para cubrir los costos del servicio.

- Diseñar una Página Web donde se destaque la misión, visión objetivos y servicios de la empresa.

Todo lo mencionado se encuentra alineado con la misión, visión y objetivos y en conjunto con el desempeño óptimo del marketing mix permitirá a la empresa SEABAMA lograr:

- Alcanzar un buen porcentaje de participación en el mercado
- Posicionar la empresa en la mente de los consumidores
- Lograr altos índices de rentabilidad

3.2.2. Marketing Estratégico

A continuación se detallarán las estrategias que se utilizarán mediante las diferentes etapas de los servicios en la industria:

3.2.2.1. Introducción

Mediante la introducción de los servicios a la industria se utilizará una estrategia de posicionamiento, la cual consistirá en quedarnos en la mente de los consumidores, mediante la ejecución de un servicio de calidad y con los equipos y materiales de trabajo de última tecnología. Con esto se logrará que los clientes tengan la mayor satisfacción y en un futuro estén dispuestos a pagar un precio un poco mayor sabiendo que obtendrán un servicio de primera calidad.

3.2.2.2. Crecimiento

Durante la etapa de crecimiento se aplicará una estrategia de desarrollo de mercado y desarrollo de servicio ya que se abrirá una nueva oficina de la empresa en La Libertad en la provincia de Santa Elena, ya que en este cantón también existe un puerto petrolero por el cual se exporta petróleo y sus

derivados, el cual es un mercado atractivo para la empresa, y por otra parte se implementaran nuevos servicios como son el servicio de alojamiento en tierra de la tripulación y el servicio de catering a bordo.

3.2.2.3. Madurez

En esta etapa una vez que ya nos encontremos posicionados y se haya alcanzado una significativa cuota de mercado se aplicara una estrategia de precios de prestigio (<http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>) la cual consiste en fijar un precio mayor a la competencia, pero los consumidores estarán dispuestos a pagar ya que recibirán un servicio de calidad, obteniendo la mayor satisfacción de los mismos Esto dará como resultado que se incrementen las utilidades de la empresa.

3.2.2.4. Declive

Finalmente para no caer en esta etapa, la empresa utilizara una estrategia de innovación constante ya que se invertirá en I+D manteniéndose siempre actualizada con equipos de última tecnología y manteniendo un personal capacitado frecuentemente con las técnicas y conocimientos que puedan ir requiriendo la industria. Por otra parte se aplicara una estrategia de precios fijando precios más competitivos a la competencia que no generen máximas ganancias pero a la vez tampoco pérdidas para la empresa.

3.3. POLITICA DE PRECIOS

La empresa tiene como objetivo la generación de utilidades de tal manera que el precio estará orientado en maximizar las utilidades por tal razón los precios eran los detallados en el siguiente cuadro:

Tabla N° 8

Precios de Servicios

SERVICIO	PRECIO
SERVICIO DE INSPECCION	\$ 672
SERVICIO DE LIMPIEZA DE PROPELAS	\$ 2.016
SERVICIO DE FUMIGACION	\$ 314
SERVICIO DE RETIRO DE DESECHOS	\$ 225

Fuente: Industria de Servicios Complementarios

La estrategia es de precios intermedios ya que estos serán iguales a los que tiene la competencia. Cabe recordar que el segmento de mercado al que está enfocada la empresa es un segmento que está dispuesto a pagar el precio que se detalla en el cuadro anterior ya que dichos servicios son fundamentales para poder zapar del puerto petrolero.

3.4. MARKETING MIX (7P)

3.4.1. Producto

3.4.1.1. Logo



Figura N° 13

Logotipo de la empresa

3.4.1.2. Slogan

“Servicios vanguardistas que traspasan fronteras”

3.4.1.3. Servicio de buceo

Dentro de este servicio se realizarán dos actividades las cuales son; la inspección del casco del buque y la limpieza de propela.

Inspección: consiste en realizar una inspección visual íntegra del casco del buque, propela, palas y túnel del eje de la pala. Se toman fotografías y videos como evidencia del trabajo realizado y se entrega una copia al capitán del buque como constancia del trabajo realizado. El objetivo de la inspección es la búsqueda de paquetes o materiales sospechosos camuflados en el casco del buque y las partes antes mencionados, para realizar este trabajo se requiere de dos buzos y una persona en cubierta.

Limpieza de propela: consiste en la limpieza de la hélice del barco con herramientas hidráulicas, cepillos abrasivos, que remueven las incrustaciones marinas que se adhieren a la superficie de la propela y que causa la pérdida de velocidad del buque y el mayor consumo de combustible. Se necesitan de dos buzos y un asistente en cubierta, se toman fotos y videos antes y después de realizar el trabajo para evidencia del mismo.

3.4.1.4. Servicio de Fumigación

Este servicio fundamentalmente se basa en la fumigación con pesticidas e insecticidas de las áreas donde se puedan desarrollar algún tipo de plaga o peste, las cuales puedan generar enfermedades para la tripulación del barco. Las áreas en las cuales se lleva a cabo la fumigación son las bodegas de alimentos, la cocina y la bodega donde se depositan los desechos del barco.

Para realizar este servicio se requieren de dos personas con los respectivos equipos para la operación.

3.4.1.5. Servicio de retiro de desechos

Esta operación consiste básicamente en retirar los desechos del barco los cuales son bajados en una red por el barco y son recibidos en una barcaza por los operadores de la empresa y una vez receptado los desechos son llevados a tierra para ser depositados en el basurero municipal. Para esta operación se necesita de dos a tres hombres con sus respectivos equipos de trabajo.

3.4.1.6. Servicio de Catering a bordo

Este servicio se basara en servir a bordo del buque un bufet de comida típica de la gastronomía ecuatoriana, el servicio se dará de manera integral es decir la empresa llevara todo lo referente a platería, cristalería y el servicio de meseros. Para esta operación se requerirán dos meseros y una persona que se encargue de servir los alimentos.

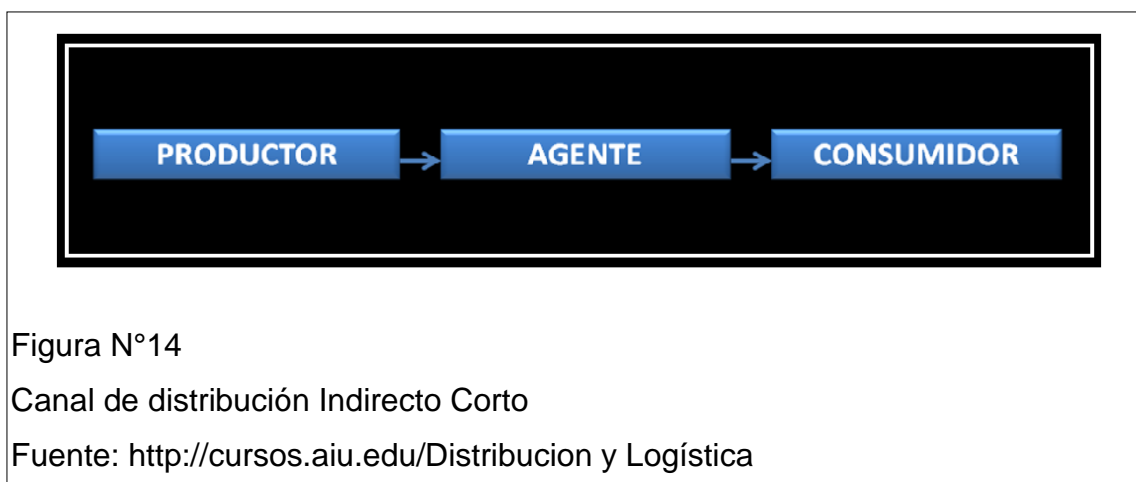
3.4.1.7. Servicio de alojamiento a la tripulación

Consistirá en recoger los tripulantes que se encuentran a bordo del buque y trasladarlos a tierra para ser alojados en un hotel, el servicio incluirá traslado de los tripulantes desde el barco hasta el hotel y así mismo del hotel hasta el barco.

3.4.2. Plaza

La distribución de los servicios se realizara mediante un canal de distribución indirecto corto el cual se efectuara por medio de las agencias navieras existentes en la ciudad de Esmeraldas las cuales son la Gerencia de Agenciamiento de FLOPEC, ANCHOR SHIPPING y NEPTUNO SHIPPING que

al momento son los únicos canales de distribución utilizados para que los servicios lleguen al mercado objetivo. Estas empresas cuentan con embarcaciones las cuales son utilizadas para trasladar al personal con los equipos necesarios para realizar las operaciones de servicios desde el puerto de embarque hasta los buques petroleros los cuales se encuentran anclados en alta mar, y así mismo desde alta mar hasta tierra firme en el caso del alojamiento de la tripulación.



3.4.3. Precio

Los precios que actualmente se manejan en la industria son aproximadamente de \$672 dólares americanos en lo que se refiere al servicio de inspección submarina, \$2016 en el servicio de limpieza de propelas. El servicio de fumigación al momento tiene un precio de \$ 314 dólares americanos, y por último el servicio de desalojo tiene un precio aproximado de de \$ 225 dólares ya que el cálculo de este precio se lo realiza en base a los metros cúbicos de desecho que se reciban del barco.

3.4.4. Promoción

La publicidad de la empresa y los servicios se la realizara mediante el internet ya que es el medio más efectivo y adecuado para llegar a los potenciales clientes.

Internet

“El internet es el primer instrumento de comunicación universal que permite una verdadera interacción bidireccional entre las empresas y sus clientes potenciales” (Seoane, 205:149).

El internet es un medio interactivo, por lo tanto los clientes cibernautas esperan disponer de información de su interés, ello implica crear la página web que servirá para publicar en detalle los antecedentes y demás información del negocio.

La aplicación de este tipo de publicidad se valdrá de dos medios: El buzoneo, a través del cual se introducirán folletos catálogos, tarjetas de presentación a direcciones de correos electrónicos de clientes y el uso páginas de internet de acceso libre.

3.4.5. El Personal

“En la prestación de los servicios, lo que marca la diferencia es el personal. El personal que trabaja en contacto con los clientes influye poderosa y directamente en las percepciones que el cliente tiene del servicio” (Kotler et al., 2008:199 Pág.)

El personal de trabajo con el que contara la empresa, será un personal capacitado técnicamente para el desarrollo óptimo de las labores, capaces de resolver cualquier tipo de inconveniente o problema que se le presente al momento de ejecutar las operaciones de trabajo.

3.4.6. Elementos Físicos

“Los elementos físicos incluyen todas las cosas visibles que nos recuerdan el servicio que estamos utilizando” (Kotler et al., 2008:200 Pág.)

Los uniformes del personal y los equipos de trabajo serán con materiales de última tecnología para proteger la integridad física de los trabajadores, así mismo serán de los colores del logotipo de la empresa los mismos que son colores primarios fáciles de quedar en la mente de los clientes.



Figura N° 15

Uniformes del Personal

3.4.7. Procesos

“Los procesos son los sistemas y las políticas con que se asegura una calidad permanente del servicio que se ofrece” (Kotler et al., 2008:200 Pág.)

Para la ejecución de los servicios el personal contará con productos que no sean nocivos para la salud humana y que no causen daño al medio ambiente, se utilizarán para las operaciones de fumigación pesticidas e insecticidas orgánicos los cuales no contienen componentes que afectan a la salud y al medio ambiente.

En el proceso de retiro de desechos, los desperdicios serán separados y reciclados de acuerdo a su naturaleza. Y en el servicio de buceo se entregará al capitán del barco un CD con las fotos y videos tomadas del trabajo realizado.

3.5. POLITICA DE SERIVICIO AL CLIENTE

El éxito del negocio dependerá en gran medida de la calidad de servicio que se ofrecerá, es decir, la ejecución de las diferentes operaciones con un personal altamente calificado, con un equipo de trabajo de última tecnología y enfocados siempre al cuidado y preservación del medio ambiente.

Además la atención al cliente será personalizada tratando de seguir siempre principios de amabilidad y cortesía, un punto clave de la atención es quien atiende al cliente, razón por la cual el gerente general además de realizar las labores administrativas siempre se encontrara al frente en la supervisión de las diferentes operaciones que realizara la empresa.

3.6. TACTICA DE VENTAS

Al momento de ofrecer el servicio por primera vez a los clientes, se ejecutara un servicio de calidad con un personal equipado y preparado técnicamente para causar una satisfactoria respuesta de los clientes. Por otra nos enfocaremos en entablar una buena relación entre el cliente y la empresa, para que así nos recuerden y quedemos en la mente de los consumidores, pretendiendo que en una próxima ocasión elijan los servicios de nuestra compañía.

Y finalmente se entregaran tarjetas de presentación con los correos y números de contactos de la compañía, y así mismo se enviaran constantemente correos electrónicos para darles a conocer de las innovaciones de la empresa y con los equipos que contamos.

3.7. ELASTICIDAD DE LA DEMANDA Y COMEPTENCIA

La elasticidad de la demanda, también conocida como la elasticidad precio de la demanda, es un concepto que en economía se utiliza para medir la

sensibilidad o capacidad de respuesta de un producto a un cambio en su precio. (<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia>)

Debido a la dinámica de esta industria y la manera en la que las empresas llegan al consumidor final que en este caso son los buques petroleros, no existe un guerra de precios, más bien se compite por calidad del servicio, es por esto que la demanda de la industria es una demanda perfectamente inelástica y por otra parte el ingreso de nuevos competidores al mercado no tiene ningún valor relevante en la demanda de los servicios debido al sistema en que operan las empresas dentro de esta industria.

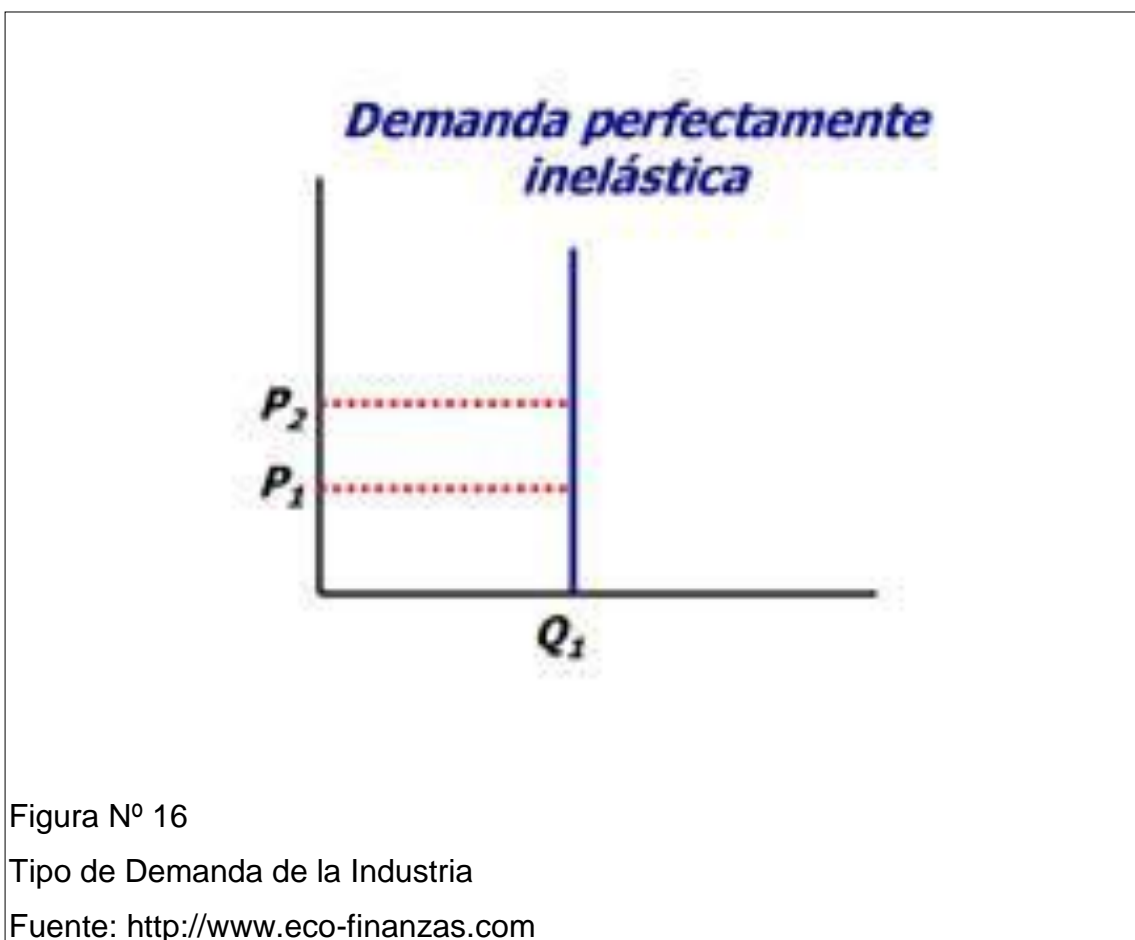


Figura N° 16

Tipo de Demanda de la Industria

Fuente: <http://www.eco-finanzas.com>

CAPITULO IV

4. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

En el presente capítulo se presenta “una visión general de las operaciones que constituyen el funcionamiento del negocio; es decir, la transformación de ideas o materias primas en productos o servicios para ser vendidos al cliente” (Harvard Business Publishing, 2009:70).

4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

En empresas de servicios, las operaciones contribuyen decididamente al logro de la competitividad es por esta razón que la empresa estará enfocada en brindar un servicio con los más altos estándares de calidad que supere las expectativas de los clientes; usando la tecnología para mejorar el servicio, con una fuerza laboral capacitada y flexible que optara por procedimientos alternativos en casos fortuitos y una gerencia que escuche y se involucre directamente con los clientes para causar un ambiente de confianza y seguridad.

La empresa contara con instalaciones cerca del puerto marítimo de Esmeraldas las cuales facilitaran la llegada hasta el muelle de embarque sin que existan retrasos al momento de ser solicitados los servicios.

4.2. CICLO DE OPERACIONES

El proceso definido a seguir para ejecutar un excelente servicio y generar momentos de verdad en los que el cliente sienta una satisfacción desde el momento en que se aborda el buque, se empiezan a ejecutar las operaciones y finalmente cuando se abandona la embarcación, son momentos en los cuales el servicio debe cumplir o sobrepasar las expectativas de los clientes.

Es por esto que el ciclo de operaciones se lo puede describir de la siguiente manera:

4.2.1. Petición del Servicio

Proceso a través del cual, las agencias navieras solicitan a la empresa de servicios complementarios, los diferentes requerimientos de los clientes según sean las necesidades, para que consecuentemente se atiendan las exigencias de los consumidores y se dé la prestación del servicio.

4.2.2. Preparación del personal

En esta parte del proceso consiste en la selección del personal adecuado para la prestación de los diferentes servicios, los mismos que deberán contar con todos los permisos y certificaciones para poder ejecutar cada una de las diferentes actividades que se requieren en la industria.

4.2.3. Equipamiento y preparación de equipos

Consiste en el equipamiento físico del personal que ejecutaran los servicios. En el caso de realizarse una inspección submarina el personal deberá ir dotado de trajes especiales para bucear, linternas, cámaras fotográficas acuáticas, tanques de oxígeno y herramientas en el caso de realizarse una limpieza de propelas. En el caso de realizar una fumigación el personal deberá ir dotado de overoles industriales, mascarillas con filtro de aire, casco de seguridad, guantes de caucho, gafas y una bomba manual para efectuar la operación. Y en el caso de retiro de desechos el personal deberá contar con overoles industriales, gafas, cascos de seguridad, guantes de nitrilo y botas con punta de acero.

Conjuntamente con todos los equipos nombrados anteriormente el personal se encuentra capacitado con todas las técnicas y conocimientos para el desarrollo de cada uno de los diferentes servicios.

4.2.4. Traslado del personal puerto-buque

Una vez que el personal se encuentre con todos los equipos se procede a trasladarse hacia el muelle de embarque donde serán trasladados en las embarcaciones de las empresas navieras hacia los buques petroleros.

4.2.5. Prestación del servicio

Proceso mediante el cual la empresa de servicios coordina la hora de la ejecución de las actividades con la respectiva agencia naviera, para dirigirse hacia el muelle de SUIMBA donde se embarca el personal con destino a los buques petroleros para la prestación de los diferentes servicios.

4.2.6. Entrega de certificaciones

Una vez realizado el servicio, las empresas realizan la entrega de una certificación de haber realizado las diferentes operaciones requeridas por los clientes, y en su gran mayoría se entrega tarjetas de presentación con los datos de cada empresa.

4.2.7. Traslado del personal buque-puerto

Una vez terminadas las operaciones se procede a abandonar el buque petrolero y embarcarse en las lanchas de las empresas navieras para regresar a tierra.

4.2.8. Cobro del servicio

Finalmente una vez en tierra nos acercaremos a las agencias navieras correspondientes para hacer efectivo el cobro del servicio realizado.



4.3. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

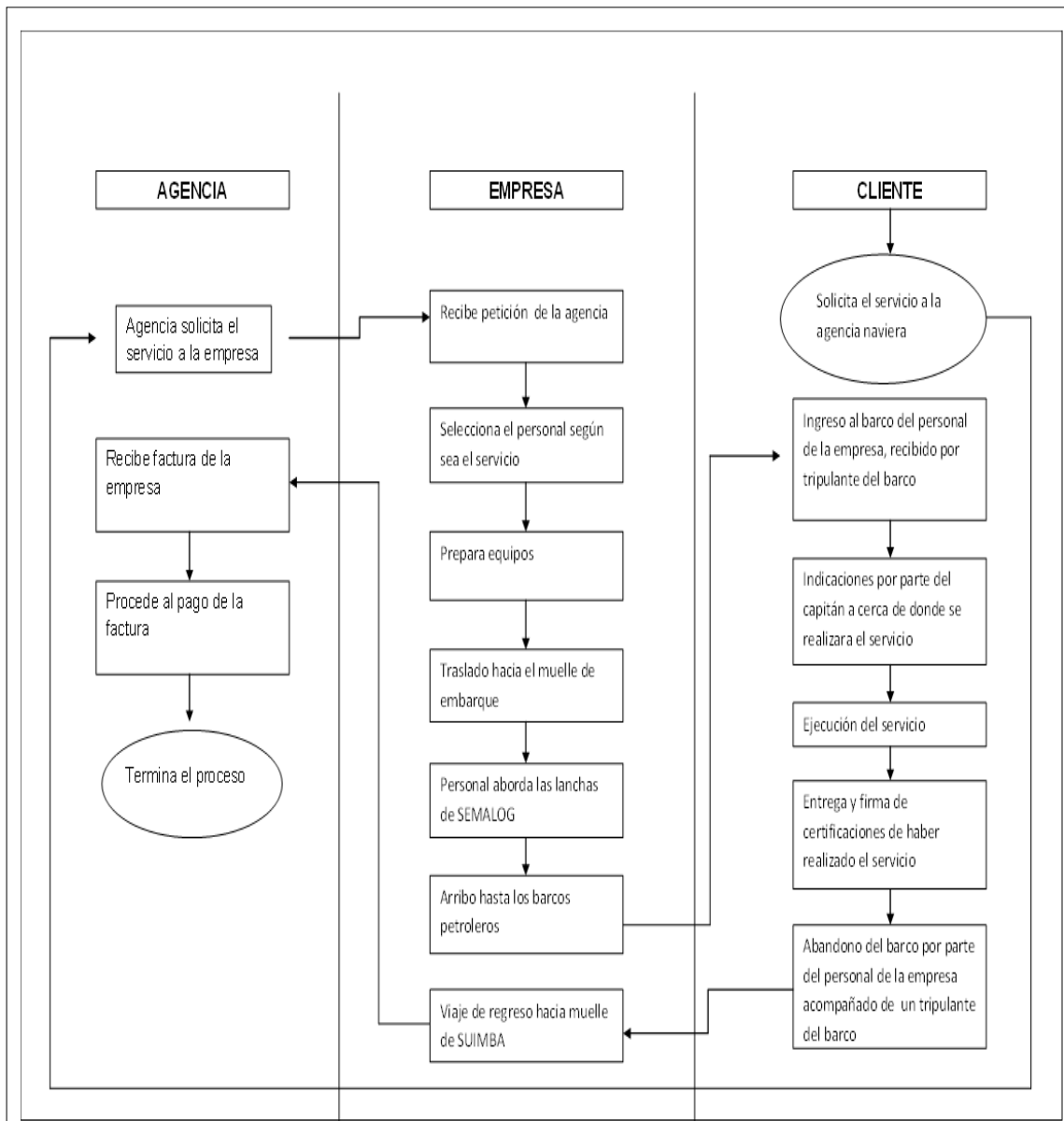


Figura N° 18
Flujograma de Procesos

4.4. Requerimiento de equipos y herramientas

El monto de inversión en la adquisición de equipos, vehículos y materiales para el funcionamiento de SEABAMA asciende a \$ 33.525,94 USD.

Adicionalmente para el funcionamiento del área administrativa será necesaria la adquisición de muebles y enseres, un equipo de computación y suministros necesarios para el desempeño del negocio, generando un monto de inversión de \$ 2.484,00 USD. De manera que el monto total de inversión de SEABAMA en equipos, vehículos y materiales es de \$ 36.009,94 USD.

4.5. INSTALACIONES Y MEJORAS

El espacio físico e infraestructura donde se encontraran las aéreas administrativas de la empresa constara de una sola oficina con un pequeña espacio de bodega donde se alojaran los equipos, y así mismo se encontrara decorada y ambientada con los colores de la compañía.

4.6. LOCALIZACION GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIOS FISICOS

Las oficinas donde se encontraran las instalaciones de la empresa se encontraran ubicadas a aproximadamente 2km del muelle de embarque de SUIMBA, facilitando el traslado del personal de las instalaciones hacia el muelle, así mismo es un lugar estratégico de las instalaciones ya que de presentarse algún imprevisto antes del embarque se podrá dar solución al mismo de una manera rápida, las oficinas contarán con un espacio de 32 m² donde también se encontrara la bodega de los equipos y suministros para ejecutar los servicios.

En el siguiente grafico podemos observar donde se encontraran las instalaciones de la empresa e igualmente el muelle de embarque



Figura N°19

Ubicación geográfica de la empresa y el muelle de embarque

Fuente: Google Earth

Simbología:

- Instalaciones de SEABAMA
- Muelle de SUIMBA
- Distancia entre oficina y muelle

4.7. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La bodega de suministros contara con el material necesario para el desenvolvimiento de los servicios. Se mantendrán en la bodega los pesticidas para las operaciones de fumigación y así mismo tanques de aire llenos para las operaciones de buceo. Para llevar un control de estos suministros se utilizara una hoja de Excel, en la cual se introducirán los datos como fecha, cantidad de suministro utilizado para de esta manera tener un mejor control de los materiales.

Igualmente en las bodegas se alojaran los equipos y un pequeño stock de uniformes para el personal técnico.

4.8. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Una vez conformada legalmente la compañía e inscrita en la Superintendencia de Compañías, esta deberá ser calificada por el Ministerio de Transporte y Obras Publicas cumpliendo con ciertos requisitos para poder operar en la industria de servicios complementarios a buques petroleros. *Ver anexo2*

Por otra parte se necesita un permiso de funcionamiento emitido por la Superintendencia del Terminal Petrolero de BALAO , el cual sirve para el paso del personal hacia el muelle de embarque, este tiene una validez de un año; para obtener este permiso se necesita cumplir con varios requerimientos. *Ver anexo2*

Y por último para que el personal pueda ejecutar las operaciones a bordo de los barcos petroleros debe obtener una matrícula otorgada por la Capitanía de Puerto de Esmeraldas, la cual varía de acuerdo a la actividad que se vaya a realizar a bordo de cada embarcación. *Ver anexo 2*

CAPITULO V

5. EQUIPO GERENCIAL

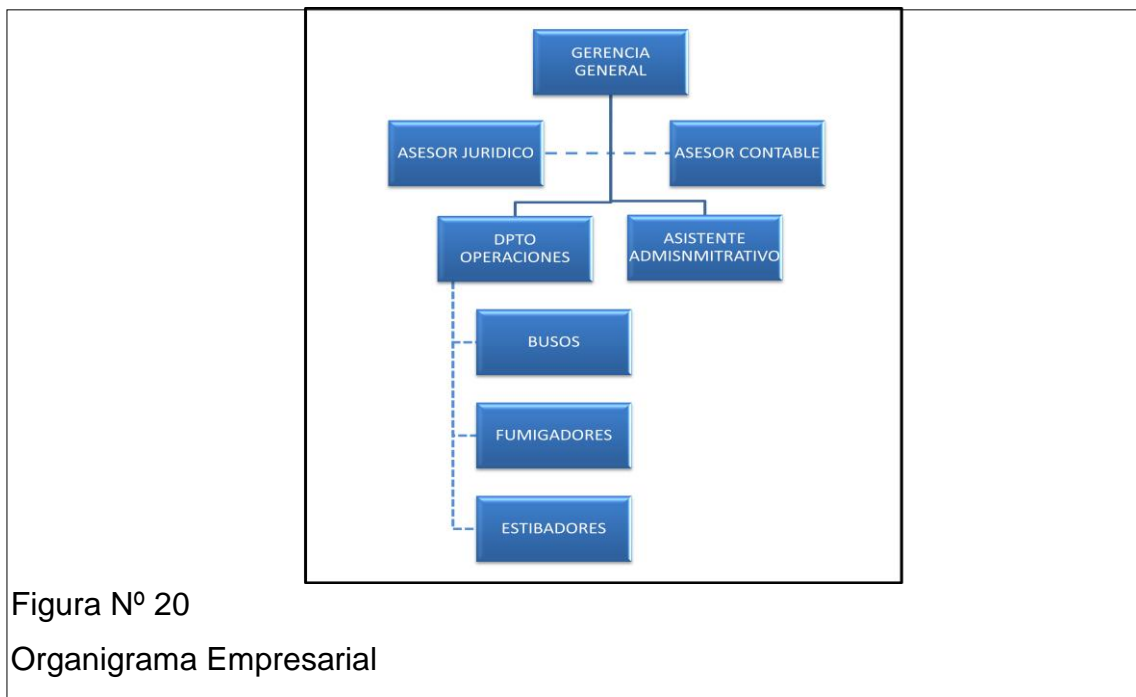
En el presente capítulo se presenta la estructura organizacional del negocio, el personal administrativo clave y sus responsabilidades, así como la compensación a los administradores y los propietarios del negocio. También se define la política de empleo, los derechos, las restricciones de los socios, y el equipo de asesores.

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1.1. Diseño de la Estructura Organizacional

“Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización” (Lusthaus, 2002:53).

La estructura propuesta para el negocio es de tipo funcional, “puesto que es la más simple y menos costosa. En ella se agrupan las tareas y actividades por función de negocios, como finanzas y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial” (David, 2008:271).



PERSONAL ADMISNITRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

5.1.2. Descripción de funciones

La empresa SEABAMA CIA. LTDA., para el cumplimiento de su misión y el logro de los objetivos enfocados en el servicio de calidad a sus clientes, ha desarrollado una estructura orgánica de gestión por procesos descrita de la siguiente manera:

Estructura Orgánica de Gestión por Procesos

Procesos Gobernantes.- Tienen la finalidad de orientar la gestión institucional a través de la formulación de políticas y expedición de normas e instrumentos que contribuyan al funcionamiento de SEABAMA CIA. LTDA.

Procesos Agregadores de Valor.- Generan, administran y controlan los servicios destinados a usuarios externos, permitiendo cumplir con la misión y objetivos empresariales que se reflejan en su especialización y constituyen la razón de ser de la empresa.

Procesos Habilitantes de Apoyo.- Crean los servicios para los procesos gobernantes y agregadores de valor, viabilizando la gestión de la empresa.

Proceso Gobernante

Gerencia General

Procesos Agregadores de Valor

Atención al cliente

Servicios de la empresa

Procesos Habilitantes de Apoyo

Financiero

Recursos humanos

Capacitación

Marketing

PROCESOS GOBERNANTES

Gerencia General

- I. **Misión.-** Dirigir y orientar la gestión empresarial a través de la formulación de políticas y valores que aporten al funcionamiento de SEABAMA CIA. LTDA

Responsable: Gerente General

II. Atribuciones y responsabilidades

- Dirigir y realizar todo lo engloba la gestión administrativa de la empresa.
- Proponer y ejecutar políticas enfocadas a brindar un servicio de calidad con la finalidad de sobrepasar las expectativas de los clientes.
- Ejercer la representación legal de la empresa

PROCESOS AGREDADORES DE VALORES

Atención al cliente

Servicios de la empresa

- I. **Misión.-** Brindar un servicio, eficiente y de calidad al cliente, superar sus expectativas y cumplir con la misión y objetivos de la empresa.

Responsables: Jefe de operaciones, secretaria y técnicos operadores

II. Atribuciones y responsabilidades

- Brindar un servicio y atención de calidad.
- Llegar siempre puntual a las instalaciones de la empresa y al muelle de embarque.
- Estar dotados de las herramientas y materiales en buen estado.
- Utilizar el uniforme y equipo seguridad completo.
- Ofrecer una atención amable y profesional a los clientes.
- Generar soluciones inmediatas de presentarse algún imprevisto en la prestación del servicio.

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

Financiero

Recursos humanos

Capacitación

Marketing

III. Misión.- Alcanzar un efectivo e integral posicionamiento de la empresa, generar, administrar y monitorear la planificación estratégica, capacitar al personal con frecuencia, administrar con eficacia y eficiencia los recursos económicos de la empresa y finalmente contratar el personal adecuado.

Responsables.- Gerente General, Departamento Financiero, Departamento de Operaciones.

IV. Atribuciones y responsabilidades

- Coordinar la ejecución planificada de las actividades que realiza la empresa.
- Preparar planes operativos cada año.
- Desarrollar nuevas técnicas de publicidad para llegar a los clientes finales.
- Calificar al personal y realizar controles de calidad.
- Capacitar al personal constantemente y buscar formas de incentivar al personal.

5.1.3. Equipo de Trabajo

Los requisitos generales para todo el personal de trabajo son los siguientes:

- Requisitos Legales

Los aspirantes deberán acompañar originales o copias certificadas, notariadas y actualizadas de los siguientes documentos:

- A) Cedula de ciudadanía y certificado de votación a color, correspondiente a las últimas elecciones realizadas.
- B) Títulos Académicos en el caso de profesionales, de tercer y cuarto nivel certificados por el CONESUP.
- C) Record policial actualizado.
- D) En el caso de los técnicos, licencias y matriculas que certifiquen su ocupación.

Adicional a los requisitos mínimos para cada puesto de trabajo son los siguientes:

Tabla N° 9

Descripción del puesto de Gerente General

GERENTE GENERAL	
IDENTIFICACION DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Gerente General
Jerarquía:	Dirección
PERFIL	
Escolaridad:	Título de tercer nivel en administración de empresas
Experiencia:	Dos años o más
Conocimientos:	Planeamiento estratégico, resolución y manejo de conflictos, procesos de administración general y manejo de utilitarios.
Sexo:	Indiferente
FUNCIONES	RESPONSABILIDAD
Planificar, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo.	Informar a la Junta de socios sobre la situación financiera y económica del negocio
Dirigir la elaboración de normas, procedimientos y manuales de la organización.	Representar legalmente a la empresa
Velar por el adecuado funcionamiento de los departamentos.	Mantener actualizado informes de gerencia.
Elaborar indicadores de gestión empresarial.	Dotar de un buen ambiente de trabajo
Coordinar y desarrollar actividades relacionados con los grupos de interés.	Promover el crecimiento económico del negocio.
Desarrollar nuevos métodos de marketing	Investigar y desarrollar nuevas tendencias de publicidad
COMPETENCIAS	
Liderazgo y trabajo en equipo, manejo de personal, creatividad, resolución de problemas, idioma inglés avanzado, buenas relaciones interpersonales planeación y organización, construcción de relaciones al largo plazo.	

Fuente: Alles, 2006.

Tabla N° 10

Descripción del puesto de Asistente Administrativo

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
IDENTIFICACION DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo
Jerarquía:	Asistente
PERFIL	
Escolaridad:	Título de contabilidad, finanzas o afines
Experiencia:	Dos o más años en cargos similares
Conocimientos:	NIIF, NIC, legislación tributaria, control de inventarios, leyes laborales, costos, presupuestos, flujos de caja y manejo de utilitarios.
Sexo:	Indiferente
FUNCIONES	
RESPONSABILIDAD	
Elaborar presupuestos de ingresos y egresos anuales.	Coordinar, gestionar y supervisar las actividades de su área.
Mantener actualizados los reportes de información financiera y contable.	Mantener referenciado y actualizado los registros contables.
Elaboración de roles de pagos	Aplicar la normativa tributaria vigente.
Tramitar el pago de obligaciones.	Manejo adecuado de los recursos económicos.
Declaración oportuna de impuestos.	Informar a la gerencia de los movimientos de efectivo.
Control de documentación de la empresa.	
COMPETENCIAS	
Manejo de Microsoft Office, facilidad de comunicación, buena actitud y habilidades para gestiones administrativas buenas relaciones interpersonales.	

Fuente: Alles, 2006.

Tabla N°11

Descripción del puesto de Jefe de Operaciones

JEFE DE OPERACIONES	
IDENTIFICACION DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Jefe de Operaciones
Jerarquía:	Jefatura
PERFIL	
Escolaridad:	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial
Experiencia:	Dos o más años en cargos similares en la industria de servicios.
Conocimientos:	En control de personal, operaciones portuarias ingles avanzado, Procesos de selección de personal
Sexo:	Indiferente
FUNCIONES	RESPONSABILIDAD
Elaborar un plan anual de operaciones	Agilizar los tiempos de las operaciones
Compras de insumos.	Controlar que se cumplan con las normas de calidad del servicio.
Control de las operaciones	Desarrollo de nuevos servicios
Optimización de los costos de operaciones.	Velar por el cumplimiento de los planes de producción.
Investigación de operaciones.	Supervisar las operaciones de los servicios.
Mantener el estándar de calidad de los servicios.	Realizar la adquisición oportuna de insumos, materiales y herramientas de trabajo.
COMPETENCIAS	
Trabajo en equipo, manejo de personal, idioma inglés fluido, planificación, resolución rápida de problemas.	

Fuente: Alles, 2006.

5.2. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

5.2.1. Compensación Salarial

La compensación a los administradores mantiene relación con su responsabilidad dentro de la organización. De forma general, se prevé pagar sueldos a la par del mercado de la industria de servicios complementarios. Los colaboradores serán afiliados al Sistema del Seguro General Obligatorio, ello implica que se cancelarán todos los beneficios estipulados en la legislación laboral.

A continuación se detalla el sueldo básico para cada uno de los administradores del negocio:

Tabla N° 12

Sueldos de administradores

SUELDOS A ADMINISTRADORES	
PUESTO	VALOR MENSUAL
GERENTE GENERAL	\$ 1.200
JEFE DE OPERACIONES	\$ 750
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 550

Fuente: "Multitrabajos 2012"

A la remuneración de cada colaborador se pagarán todas las bonificaciones adicionales, tales como la décima tercera y cuarta remuneración, fondo de reserva (luego del primer año), aporte al IESS (12,15%), y vacaciones.

5.3. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

5.3.1. Políticas de contratación

Las políticas de contratación sobre las cuales versa el desempeño adecuado del negocio, se detallan a continuación:

- El solicitante se somete a un proceso de selección, luego del cual se firmará un contrato a prueba por 90 días, que puede extenderse.
- Las partes se someten a lo dispuesto en el Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social, con respecto a los deberes y derechos del contratado y contratante.
- Se exigirá la presentación de los originales de la información provista en la solicitud de empleo.

En caso de existir falsedad en la información provista por el solicitante, quedará automáticamente excluido del proceso de selección

5.3.2. Niveles salariales y beneficios a empleados

Para establecer el nivel salarial del grupo de colaboradores de nivel operativo, se ha acatado lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales respecto a los contratos de trabajo para la ejecución de los servicios, se realizarán contratos por obra cierta en los cuales se especificará el valor a pagar y el tiempo que durará la ejecución del servicio.

A continuación se presenta la tabla de remuneración del personal operativo de SEABAMA CIA. LTDA.

Tabla N° 13

Remuneración al personal operativo

REMUNERACION AL PERSONAL OPERATIVO		
Puesto	Vacante	Remuneracion por Obra
BECEADORES	2	\$ 120
FUMIGADORES	1	\$ 80
ESTIBADORES	2	\$ 30
TOTAL	5	

5.4. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La prestación de servicios que ofrece SEABAMA CIA. LTDA., exige la especialización de ciertas actividades que difieren de la actividad normal del negocio. Entre las actividades más relevantes esta las de asesoría legal por parte de un abogado para la conformación de la empresa y demás tramites de aspecto jurídico que se presenten en el proceso de creación de la empresa. Por otra se solicitaran los servicios contables y tributarios por parte de un profesional especializado en lo referente a elaboración de estados financieros, y declaraciones tributarias de la empresa.

A continuación se detallan cada uno de ellos y su costo cada asesoría o servicio recibido:

Tabla N° 14

Detalle del equipo de asesores y servicios

EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS				
REQUERIMIENTO	SERVICIO	PERIODICIDAD	VALOR	
			UNITARIO	ANUAL
ASESORIA JURIDICA	TRAMITES JURIDICOS Y LEGALES	2	\$ 500	\$ 1.000,00
ASESORIA CONTABLE	ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	2	\$ 300	\$ 600,00
			TOTAL	\$ 1.600,00

DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS SOCIOS E INVERSORES

Para el establecimiento de los derechos y restricciones de los socios, se observará lo dispuesto en la Ley de Compañías, Sección V (De la compañía de responsabilidad limitada), Artículos 114-135.

5.4.1. Derechos

- A intervenir, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía.
- A percibir los beneficios que le correspondan.
- A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales.
- A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe.
- A no ser obligados al aumento de su participación social.
- A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios.;
- A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes.
- A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la ley o a los estatutos.
- A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley.
- A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. (Ley de Compañías, 2011).

5.4.2. Obligaciones

- Pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social.
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.

- Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.
- Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social. (Ley de Compañías, 2011).

Adicional a lo especificado sobre las obligaciones de la compañía estipulado en la Ley de Compañías, la empresa recapitalizara las utilidades durante los 3 primeros años de funcionamiento para el desarrollo y crecimiento de la empresa, luego de este tiempo se repartirán las utilidades a los trabajadores, conforme se estipula en la ley.

CAPITULO VI

6. CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se detallan las actividades necesarias para poner en funcionamiento la empresa de servicios SEABAMA CIA LTDA., las cuales se hallan detalladas en un diagrama de Gantt. También se exponen los riesgos e imprevistos del plan, así como un plan de contingencia para afrontarlos.

6.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

6.1.1. Planeación y elaboración del plan de negocio

En esta primera etapa, se realizará un análisis de la industria, las variables y factores que tienen incidencia en el negocio, una investigación de mercados y planes de acción para poner en marcha la empresa y consecuentemente determinar la viabilidad del negocio. Entre los pasos para la elaboración del plan de negocio tenemos:

- Presentación del preplan
- Estudio y análisis de la industria
- Elaboración de una investigación de mercados
- Elaboración del plan de marketing
- Elaboración del plan de operaciones
- Elaboración del plan financiero

6.1.2. Inscripción legal de la compañía.

Tramites de conformación y constitución legal de la empresa en el organismo pertinente como es la Superintendencia de Compañías. Entre los requisitos necesarios para inscribir la compañía tenemos:

- Obtención del registro único de contribuyente (RUC)
- Conformación de estatutos de la compañía
- Inscripción de la compañía

6.1.3. Obtención de permisos y licencias de funcionamiento.

Se procederá a la calificación y obtención de permisos necesarios para poder empezar a operar en la industria, entre los cuales están los siguientes:

- Calificación y permiso de funcionamiento por parte de la autoridad marítima de esmeraldas SUIMBA.
- Curso de capacitación FUNDEMAR
- Obtención de matrícula en la Capitanía de Puerto de Esmeraldas
- Permiso de funcionamiento del Municipio de Esmeraldas
- Certificado de la Dirección Provincial de Salud
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.

6.1.4. Aprobación de la empresa por parte de las empresas navieras.

Una vez conformada la compañía se presenta la documentación con los datos de la compañía a las diferentes empresas navieras las cuales, califican y aprueban a la empresa para empezar a operar en la industria.

6.1.5. Contratación del personal.

Se reclutara el personal con los requisitos necesarios y exigidos por la empresa para laborar en las áreas operativas y administrativas, así mismo se realizaran los trámites legales para la contratación de las personas seleccionadas para laborar bajo la dependencia de la compañía. Entre las actividades para la contratación del personal tenemos:

6.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

6.3.1. Riesgos posibles y su respectivo plan de contingencia

A continuación se detallan los riesgos posibles en la puesta en marcha del plan, con su respectivo plan de contingencia:

Tabla Nº 15

Posibles problemas y planes de contingencia

POSIBLES PROBLEMAS	PLANES DE CONTINGENCIA
Dificultad para la elaboración del plan financiero	Buscar asesoría externa de expertos en el tema para agilizar la elaboración del plan financiero
Retraso en la entrega de permisos de funcionamiento	Realizar todos los tramites de permisos y matriculas de funcionamiento con tiempos anticipados de 3 meses para prevenir cualquier retraso
Escases de productos por parte de proveedores al existir pocos en la ciudad.	Buscar mas proveedores en ciudades cercanas como son Santo Domingo de los Tsachilas y Quito
Cambios en políticas de empresas navieras	Estar en contacto día a día con las empresas navieras y ministerios que afecten de manera directa el funcionamiento de la empresa mediante vía e-mail, para de esta manera actuar de manera inmediata frente a algún cambio

CAPITULO VII

7. RIESGOS CRTITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capitulo se presentan los supuestos utilizados en la construcción del plan de negocios, así como también los riesgos y problemas principales que pudieran surgir en su implementación.

7.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

7.1.1. Supuestos utilizados

- La industria de otros servicios en el país es atractiva para la creación de la empresa de servicios complementarios, puesto que durante el periodo 2006-2011 muestra un crecimiento sostenible esto se debe a su gran desempeño y dinamismo.
- Según estadísticas de las agencias navieras tienen un flujo de atención a barcos considerables, y al mismo tiempo de los servicios complementarios que solicitan los clientes en algunos campos no existen muchas empresas que den atención a los mismos lo cual muestra un mercado atractivo para la empresa.
- La agencia naviera con mayor flujo de barcos la cual es la Agencia de Agenciamiento de FLOPEC, tiene un sistema equitativo de trabajo con las empresas de servicios complementarios otorgando de manera ecuánime los servicios a las empresas conforme sean solicitados por los clientes.
- De los resultados de la investigación de mercados y su análisis, se ha establecido una demanda potencial del negocio de 56 buques petroleros mensuales que ingresen al Terminal Perolero de Balao. De ello se deriva una participación del 28% en la industria de servicios complementarios, lo cual implica atender a 16 barcos mensualmente para brindar los diferentes servicios que demanda la industria.

- La empresa utiliza el canal de distribución indirecto corto, incluye a un solo intermediario que son las agencias navieras, las cuales son el contacto para la prestación del servicio.
- La localización geográfica de la empresa es aproximadamente 2 kilómetros del muelle de embarque y se encuentra cerca de las tres agencias navieras lo cual facilita el transporte y la oportuna llegada del personal que prestara el servicio.
- La proyección de ventas de la empresa se realizara a precios constantes, en tres distintos escenarios (Pesimista, Normal, Optimista) encaminado a cinco años con fuente de financiamiento y sin fuente de financiamiento usando como moneda dólares norteamericanos y considerando los siguientes factores:
 - **Inversión Inicial:** \$ 47.919 USD incluido el capital de trabajo.
Ver anexo 1
 - **Capital de trabajo:** \$ 10.681 USD para tres meses de pagos de servicios básicos, sueldos y gastos administrativos. El cálculo del capital de trabajo se lo realizo en base al giro del negocio teniendo en cuenta el tiempo que demoran en pagar las agencias navieras luego de haber prestado los servicios y así mismo teniendo en consideración el tiempo de pago de obligaciones a terceros. *Ver anexo 1*
 - **Estructura de capital:** conformada por deuda de 30% y capital propio del 70%.
 - **Depreciación:** Se realizara con la metodología de línea recta.
 - **Gastos:** Gastos administrativos, publicidad, depreciaciones y amortizaciones. *Ver el anexo 5*
- El equipo gerencial está conformado por 3 colaboradores, 1 de nivel directivo, 1 de nivel de jefatura y 1 a nivel de asistencia. Se conceden todos los beneficios predispuestos por la Ley competente.

- La tasa de descuento a ser utilizada para la evaluación del plan se lo calcula a través del método Costo Promedio Ponderado de Capital, de la siguiente manera:
 - $CPPC = R_d (1-T_c) D/V + R_e E/V$
 - Donde, R_d = Costo de la deuda; R_e = Costo del capital (calculado a través del modelo de CAMP); T_c = Tasa impositiva; D = Total Pasivos; E = Total patrimonio; y, V = Pasivos + Patrimonio.

- La valuación del plan se lo realiza a través del cálculo del VAN, TIR, punto de equilibrio y demás índices financieros.
 - El TIR de la industria se encuentra en un promedio de del 30%, comparado con el TIR de la empresa que se encuentra en promedio con apalancamiento en un 32,43% y sin apalancamiento en un 31,67%; por lo tanto se podría decir que la empresa se encuentra en un rango aceptable en comparación con la industria.

7.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

En esta sección se ha tomado a consideración varios aspectos de riesgo o problemas a los cuales puede enfrentarse el negocio y las acciones a implementarse al respecto,

Entre los riesgos y problemas que podría enfrentar la empresa, los que causarían más impacto en la misma serían los siguientes:

7.2.1. Ingreso de nuevos competidores

Acción Contingente

Firmar acuerdos de cooperación con las agencias navieras particulares en este caso Anchor Shipping y Neptuno Shipping, mediante el cual se pueda crear

una imagen de excelencia en la calidad de todos los servicios que brindan las agencias.

7.2.2. Daño en alguna de las boyas de carga lo cual afectaría el flujo de barcos.

Acción Contingente

Calificar la empresa ante Autoridad Portuaria de Esmeraldas para empezar a operar como empresa de servicios complementarios en este recinto portuario y ofrecer los servicios de la empresa a los buques comerciales que ingresan a este puerto, así mismo expandir la línea de servicios ofrecidos.

7.2.3. Ventas menores a las proyectadas.

Acción Contingente

Expandir la empresa hacia el puerto de La Libertad para brindar los servicios a los barcos que arriban a este puerto y poder equiparar o llegar al punto de equilibrio donde no existan pérdidas para la empresa.

7.2.4. Escasez de insumos en la ciudad de Esmeraldas para la prestación de servicios

Acción Contingente

Manejar un plan de importaciones, el cual se manejará durante el período en el que el mercado de proveeduría este afectado.

Manejar una estrategia de inventarios que pueda sostener la falta de materia prima en el mercado, sin afectar la capacidad operativa con incrementos en costos.

Ampliar la cartera de proveedores con proveedores de las ciudades más cercanas.

7.2.5. Dificultad en la obtención de certificaciones estatales de operación.

Acción Contingente

Desarrollo de sistemas de operación estandarizada y orientada a la calidad, comparados con especificaciones internacionales.

CAPITULO VIII

8. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se presenta en detalle los requerimientos de inversión, la fuente de ingresos, los costos, el análisis situacional actual y futuro, el resultado de las operaciones y la evaluación financiera a fin de establecer la viabilidad de emprender el plan de negocios.

8.1. INVERSION INICIAL

La inversión inicial de SEABAMA Cia. Ltda. Se dividirá de la siguiente manera:

Tabla Nº 16

Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 35.116
Activo Intangible	\$ 1.921
Capital de Trabajo	\$ 10.882
TOTAL	\$ 47.919

El capital de trabajo ha sido determinado a tres meses, incluyen rubros de pago de sueldos y salarios, costos de ventas, gastos por servicios básicos, suministros, arriendos, implementos de trabajo, generales y de publicidad. Ver *anexo 3*

8.2. FUENTES DE INGRESOS

Las principales fuentes de ingresos provienen de la venta de los servicios que brindara el negocio los cuales son el servicio de inspección submarina, fumigación, retiro de desechos y limpieza de propelas.

Tabla N° 17

Ingresos

PRODUCTOS OFERTADOS Y PRECIOS	
Productos	Precios
Inspeccion Submarina	\$672,00
Fumigacion	\$314,00
Retiro de Desechos	\$225,00
Limpieza de Propelas	\$2.016,00

Las ventas están proyectadas en base a las estrategias de mercadeo y las operaciones. *Ver anexo 4*

COSTOS Y GASTOS

Los costos de ventas en los diferentes servicios son todos aquellos que influyen en el costo de venta de cada servicio ofrecido. *Ver anexo 5*

Los gastos están representados por: nomina administrativa, servicios básicos, gastos de oficina y varios. *Ver anexo 5*

Tabla N° 18

Costos

ANALISIS DE COSTOS		
Costos	Insumos	MDO
Inspeccion Submarina	\$ 15,00	\$ 120,00
Fumigacion	\$ 50,00	\$ 80,00
Retiro de Desechos	\$ 30,00	\$ 60,00
Limpieza de Propelas	\$ 80,00	\$ 240,00

8.3. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto es el resultado de los ingresos menos el costo de ventas, en tanto que el margen operativo resulta de la diferencia entre el margen bruto y los gastos operacionales.

Para el escenario normal, los márgenes proyectados anualmente son:

Tabla N° 19

Márgenes-Beneficios

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Margen Bruto	71,23%	71,20%	71,26%	70,85%	71,29%
Variacion en Margen Bruto		17,89%	0,31%	5,76%	9,22%
Margen Operativo	13,89%	19,50%	19,07%	20,52%	25,22%
Variacion en Margen Operativo		6,19%	1,45%	0,59%	1,47%
Margen Neto	7,94%	11,81%	11,69%	12,78%	15,94%
Variacion en Margen Neto		75,24%	-0,50%	14,06%	38,24%

8.4. ESTADO DE RESULTADOS (P&G)

El estado de resultados del plan de negocios fue proyectado para cinco años, considerando dos escenarios, con y sin apalancamiento. Para su estructura se tomaron los valores proyectados de ventas, costos y gastos explicados en los anexos. Los resultados del Estado de Resultados para ambos escenarios se muestran en el *anexo 6*

8.5. BALANCE GENERAL

El Balance General del plan de negocios fue proyectado en base a los impulsores de valor detallados en el *anexo 7*. Al igual que el Estado de Resultados, éste fue calculado en base a dos escenarios, con y sin apalancamiento. La estrategia de la compañía respecto a los dividendos es la de reinvertir dichos valores para el desarrollo e investigación los primeros tres años y a partir del cuarto año se entregaran utilidades a los trabajadores.

8.6. FLUJO DE EFECTIVO

El Flujo de Efectivo fue proyectado para cinco años, fue evaluado en base a tres escenarios (optimista, normal y pesimista), los cuales, a su vez, fueron evaluados a dos escenarios más (con y sin apalancamiento). *Ver anexo 8*

Siguiendo el modelo CAPM, el costo de oportunidad al cual fue sometido el modelo fue:

Tabla N° 20

Costo de Oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD		
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	17,02%	19,83%
Kd	8,45%	8,45%
Ke	22,01%	19,83%
Rf	2,62%	2,62%
Bd	1,32	1,32
Ba	1,66	1,32
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	30,00%	0,00%
Patrimonio	70,00%	100,00%
EMBI	8,72%	8,72%

8.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para el plan de negocios se analizó en base a los servicios ofertados en el mercado, es decir, para los servicios de inspección submarina, fumigación, limpieza de propelas y retiro de desechos. *Ver anexo 9*

Tabla N° 21

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		
Servicio	Cantidad	Valor
Inspeccion Submarina	4	\$ 2.688,00
Fumigaicon	5	\$ 1.570,00
Retiro de Desechos	4	\$ 900,00
Limpieza de Propelas	0,28	\$ 564,48

8.8. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar el plan de negocios ante la variación de las principales variables que afectan a este negocio. *Ver anexo 10*

Para SEABAMA Cia. Ltda., el análisis de sensibilidad consistió en mover en un 10% las variables de precio de venta, costos, gasto y la cantidad cuyos resultados fueron:



El análisis de sensibilidad mostró que el presente proyecto tiene mayores implicaciones ante variaciones de los precios y del gasto.

8.9. INDICADORES FINANCIEROS

8.9.1. Liquidez

Tabla Nº 22

Ratios de Liquidez

LIQUIDEZ					
Prueba Ácida	8,61	100,34	103,97	101,20	152,72
Razon Corriente (AC/PC)	8,93	104,84	108,47	105,70	157,22

La empresa cuenta con muy buena liquidez y se va incrementando de año en año, esto quiere decir que se podrán solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo, lo que indica una salud financiera muy buena de la empresa. *Ver anexo 11*

8.9.2. Rentabilidad

Tabla Nº 23

Ratios de Rentabilidad

RENTABILIDAD					
ROI	18,1%	31,7%	31,5%	36,0%	49,7%
ROA	21,6%	31,9%	27,4%	29,1%	36,5%
ROE	16,6%	22,6%	18,3%	18,9%	23,2%

Los márgenes de utilidad generados por la empresa muestran altos ratios de rentabilidad, los cuales están asociados con la industria. Dichos márgenes son alcanzados gracias a las condiciones del servicio, al estar en una industria que cada vez crece más y por otra parte el sistema equitativo de asignación de trabajo por parte de las agencias navieras, los márgenes iniciales serán altos, permitiendo recuperar las inversiones. *Ver anexo 11*

8.9.3. Desempeño

Tabla N° 24

Ratios de Desempeño

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	9,81	11,55	11,61	12,11	13,42

Debido a las políticas de pago de las agencias navieras el tiempo de pago es el que se ilustra en el gráfico, a futuro se podrían reducir estos días para evitar posibles problemas de liquidez. *Ver anexo 11*

8.9.4. Valoración

Los resultados económicos del plan de negocios están divididos entre los escenarios con y sin apalancamiento. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla N° 25

Resultados Económicos Apalancados

	Pesimista		Normal		Optimista
VAN FCL	\$ 14.695,00	VAN FCL	\$ 18.947,00	VAN FCL	\$ 25.903,00
TIR	29,28%	TIR	31,96%	TIR	36,05%
Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00
Periodo Recuperacion	2,57	Periodo Recuperacion	2,55	Periodo Recuperacion	2,51
VAN FCA	\$ 11.700,00	VAN FCA	\$ 15.209,00	VAN FCA	\$ 21.025,00
Max Exposicion	\$ 33.544,00	Max Exposicion	\$ 33.544,00	Max Exposicion	\$ 33.544,00
Periodo Recuperacion	2,27	Periodo Recuperacion	2,26	Periodo Recuperacion	2,23

Tabla N° 26

Resultados Económicos Desapalancados

	Pesimista		Normal		Optimista
VAN FCL	\$ 9.838,00	VAN FCL	\$ 13.650,00	VAN FCL	\$ 19.934,00
TIR	28,49%	TIR	31,20%	TIR	35,32%
Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00
Periodo Recuperacion	2,63	Periodo Recuperacion	2,61	Periodo Recuperacion	2,56
VAN FCA	\$ 9.838,00	VAN FCA	\$ 13.650,00	VAN FCA	\$ 19.934,00
Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00
Periodo Recuperacion	2,63	Periodo Recuperacion	2,61	Periodo Recuperacion	2,56

CAPITULO IX

9. PROPUESTA DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se presenta la información del financiamiento deseado, la estructura del capital, el uso de los fondos y el retorno que ofrece el plan a los inversionistas.

9.1. FINANCIAMIENTO

Dentro de las principales fuentes de financiamiento que se han estudiado están los préstamos con instituciones financieras gubernamentales que servirán para el emprendimiento de negocios. El presente proyecto, según los estatutos de la organización, es factible de solicitar préstamos, los cuales se encuentran a una tasa del 9,25% en promedio.

El monto financiable es de:

Tabla Nº 27

Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 35.116
Activo Intangible	\$ 1.921
Capital de Trabajo	\$ 10.882
TOTAL	\$ 47.919

9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

Tomando en consideración los dos escenarios a los cuales ha sido evaluado el plan de negocios, donde hay resultados con y sin apalancamiento. Ver *anexo12*

La estructura buscada se muestra a continuación:

Tabla N° 28

Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Deuda	30%
Patrimonio	70%

9.3. USOS

Los recursos obtenidos serán utilizados para la adquisición de Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo inicial, los cuales se detallan en el anexo del presente documento. Inicialmente se destinarán fondos para la constitución de la compañía, certificaciones y permisos de operación, adquisición de maquinaria y herramientas, procesos de reclutamiento y selección de personal y compra de insumos.

Estos desembolsos están relacionados directamente con el cronograma de actividades presentado en el capítulo 6 del presente proyecto.

9.4. RETORNO DE INVERSION

El retorno de la inversión está analizado en base a la metodología expuesta en el capítulo 8, es decir, se analizaron los flujos de caja de manera ajustada y libre, los mismos que fueron expuestos a tres escenarios, uno normal, donde se utilizaron impulsores de valor y drivers económicos estándar acoplados a la estrategia operativa, comercial y administrativa, otro pesimista, en el cual se movieron - 10% del precio de los servicios; y por último un escenario optimista que se realizó el cambio de variables de manera inversa al pesimista. A continuación se presenta un resumen de los resultados económicos del presente proyecto:

Tabla N° 29

Resultados Económicos Apalancados

	Pesimista		Normal		Optimista	
VAN FCL	\$ 14.695,00	VAN FCL	\$ 18.947,00	VAN FCL	\$ 25.903,00	
TIR	29,28%	TIR	31,96%	TIR	36,05%	
Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	
Periodo Recuperacion	2,57	Periodo Recuperacion	2,55	Periodo Recuperacion	2,51	
VAN FCA	\$ 11.700,00	VAN FCA	\$ 15.209,00	VAN FCA	\$ 21.025,00	
Max Exposicion	\$ 33.544,00	Max Exposicion	\$ 33.544,00	Max Exposicion	\$ 33.544,00	
Periodo Recuperacion	2,27	Periodo Recuperacion	2,26	Periodo Recuperacion	2,23	

Tabla N° 30

Resultados Económicos Desapalancados

	Pesimista		Normal		Optimista	
VAN FCL	\$ 9.838,00	VAN FCL	\$ 13.650,00	VAN FCL	\$ 19.934,00	
TIR	28,49%	TIR	31,20%	TIR	35,32%	
Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	
Periodo Recuperacion	2,63	Periodo Recuperacion	2,61	Periodo Recuperacion	2,56	
VAN FCA	\$ 9.838,00	VAN FCA	\$ 13.650,00	VAN FCA	\$ 19.934,00	
Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	Max Exposicion	\$ 47.919,00	
Periodo Recuperacion	2,63	Periodo Recuperacion	2,61	Periodo Recuperacion	2,56	

CAPITULO X

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones tras la consecución del presente estudio:

10.1. Conclusiones

- Los procedimientos utilizados se enfocan a realizar un servicio de calidad, buscando la satisfacción de los clientes y consolidar la empresa en el mercado nacional y global.
- Al momento no existe una empresa en el mercado que brinde todos los servicios complementarios a barcos petroleros, lo cual genera una oportunidad para el negocio.
- Por medio de la investigación de mercados se pudo determinar que existe un flujo de barcos considerable en el puerto petrolero de Esmeraldas lo cual lo hace un mercado atractivo para ingresar a competir en el mismo.
- El mercado en el que se pretende incursionar es atractivo, ello se demuestra en el crecimiento de la industria de servicios en el país, así mismo este sector es el que en los últimos años ha aportado de manera significativa al PIB total, lo cual indica que genera mucho movimiento económico.
- El plan de negocios es rentable según los réditos obtenidos en el análisis financiero, esto genera expectativas para la empresa y conjunto con el plan estratégico planteado, se podrían obtener mejores resultados si se ejecuta el proyecto.

10.2. Recomendaciones

- Realizar campañas de marketing a través de medios digitales con los cuales se puedan llegar a los clientes, ya que el 90% de la competencia no utiliza este medio para darse a conocer.
- Capacitar constantemente al personal que laborara bajo la dependencia de SEABAMA Cia. Ltda., para que cada vez los servicios que se ejecuten sean de mayor calidad y profesionalismo por parte del personal que lo ejecute.
- Aprovechar las nuevas tecnologías e innovaciones en maquinarias y procesos de ejecución, para ofrecer un servicio más eficiente y eficaz.
- Se recomienda la ejecución del negocio, puesto que tras su evaluación financiera, se ha establecido que este genera flujos de efectivo positivos, y además porque el rendimiento del negocio supera a otras alternativas de inversión.
- Realizar un análisis minucioso sobre las inversiones a realizar, tratando de elegir las ofertas más adecuadas en la compra de maquinaria, equipos, materiales, entre otros, con el fin de minimizar costos y maximizar la utilidad percibida por la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006): Dirección estratégica de recursos humanos. 2ª Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Banco Central del Ecuador. URL: www.bce.fin.ec
- David, F. (2008): Conceptos de administración estratégica. 11ª Edición. Pearson Educación. México D. F., México.
- Flota Petrolera Ecuatoriana. URL: www.flopec.com.ec
- Harvard Business Publishing. (2009): Crear un plan de negocios. 1ª Edición. Editorial Impact Media. Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. URL: www.inec.gob.ec
- Kotler P. (2002): Dirección de marketing. Pearson Educación. México D.F., México.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2003): Fundamentos de marketing. 6ª Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
- Kotler P. (2008): Marketing. Pearson Educación. Madrid, España.
- Kotler, P.; Lane, K. (2006): Dirección de marketing. Pearson Educación. México D.F., México.
- Ley de Compañías del Ecuador. (20011): Sección V, Artículos 114-135.
- Lusthaus, C. (2002): Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Ediciones IDRC. Ottawa, Canadá.
- Malhotra, N. (2004): Investigación de Mercados. 4ª Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
- Michael E. Porter, "Ventaja Competitiva", Decima Edición, México, Editorial Continental, 1994
- Superintendencia de Balao. URL: www.suinba.com
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. URL: www.aduana.gob.ec
- Seoane, E. (2005): La nueva era del comercio, el comercio electrónico. Ideas propias Editorial S.L. Madrid, España.
- Petroecuador. URL: www.petroecuador.com

ANEXOS

Anexo N°1

Entrevista con Expertos

Profesionales Entrevistados

Agencias Navieras

Entrevista Ing. Virginia Jacho

Coordinadora de Operaciones de la Agencia de Agenciamiento de FLOPEC

Lcda. Jahaira Simisterra

Radio operadora de la Agencia de Agenciamiento de FLOPEC

Entrevista al Ing. Vinicio Rivera

Jefe de Operaciones de Neptuno Shipping

Entrevista al Capt. Morales

Gerente y Representante legal de Neptuno Shipping

Entrevista al Ing. Jorge Sotomayor

Jefe de operaciones de la Agencia Anchor Shipping Sucursal Esmeraldas

Empresas de la Competencia

Entrevista Ing. Marco Guerra

Jefe de Operaciones de la empresa TANJAC S.A.

Entrevista al Sr. Dixon Acevedo

Presidente de PORTOKEROS CIA. LTDA.

Entrevista al Sr Roy Montaña

Representante Empresa de Desalojo de desechos

Buques Petroleros (clientes)

Entrevista Sr. Arturo Pioquid

Capitán de M/N OVERSEAS REYMAR

Entrevista al Sr. Danilo Vicente

Primer Oficial de M/N OVERSEAS PEARLMAR

Entrevista al Sr. PanagiotisTsompanos

Capitán de M/N WORLD HARMONY

Entrevista al Sr. Peschike

Primer Oficial de M/N LOVELYA

Entrevista al Sr. Ouzonidis Georgios

Capitán de M/N NISSOS KYTHNOS

Generalidades de la industria y los clientes

- ¿Cuántos barcos en promedio atiende mensualmente la agencia?
- ¿Cuáles son los servicios complementarios más requeridos por los clientes?
- ¿Cuántas empresas de servicios complementarios brindan servicio para la agencia?
- ¿Qué requisitos debe cumplir una empresa para empezar a operar dentro de la industria de servicios complementarios?
- ¿Qué tipo de Marketing utiliza la agencia para darse a conocer con sus clientes?
- ¿Cuántas bollas de carga o descarga existen en el terminal petrolero de BALAO?

- ¿Existen líderes en el mercado al momento en el campo de fumigación, inspecciones submarinas y retiros de desechos?
- ¿Cuáles son los tipos de buques que ingresan al puerto marítimo, de acuerdo a su capacidad de almacenaje?

Condiciones actuales del mercado y requisitos para operar en los diferentes sectores.

- ¿Cuántos buques en promedio atiende mensualmente?
- ¿Cuáles son los servicios que más demanda la industria?
- ¿Qué requisitos debe cumplir la empresa para empezar a operar en la industria?
- ¿Cuál es la cuota de mercado que ocupa en la industria?
- ¿Qué tipo de marketing utiliza la empresa actualmente?

Requerimientos de los clientes

- ¿Cuántos días permanece en el puerto marítimo?
- ¿Qué servicios solicita a la agencia naviera local?
- ¿Le gustaría dormir en la ciudad durante el tiempo de carga?
- ¿Le gustaría contratar un servicio de catering de la gastronomía esmeraldeña a bordo?

Anexo N° 2

Permisos de funcionamiento emitidos por la autoridad marítima local.

Requisitos para obtener la matrícula de empresa de servicios complementarios



Ministerio de Transporte
y Obras Públicas

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo Y Fluvial
Guayaquil

REQUISITOS PREVIOS PARA LA OBTENCION DE MATRICULA DE Empresa de Servicios Complementarios

PERSONA JURIDICA	
No.	REQUISITO
1	Solicitud firmada por el representante legal, dirigida al Subsecretario de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, señalando el tipo de matrícula que desea obtener y el o los servicios que va a prestar.
2	Copia certificada de la escritura pública de constitución de la compañía, en cuyo objeto social conste el o los servicios portuarios a ser prestados.
3	Copia certificada de la nómina de los socios y/o accionistas de la Compañía otorgada por la Superintendencia de Compañías.
4	Copia certificada del nombramiento del representante legal de la Compañía, inscrito en el Registro Mercantil, anexando copia cédula de ciudadanía y copia último certificado de votación del Representante Legal.
5	Copia certificada del Registro Único de Contribuyentes (RUC). actualizado
6	Nómina del personal propio y/o contratado y calificado para la prestación del servicio en el puerto, adjuntando matrículas otorgada por la capitanía del puerto respectivo donde laborarán y certificados de experiencia.
7	Lista del equipo y/o herramientas y/o vehículos, para ejecución de las actividades de Empresa de Servicios Complementarios.
8	Certificado de Afiliación a una de las cámaras de la producción.(opcional)
9	Datos domiciliarios, número de teléfono, fax, correo electrónico, etc. de la empresa, ubicados en el puerto donde prestará el servicio.
10	Las empresas de servicios complementarios que deseen calificar para servicios de seguridad física, deberán presentar la autorización del Comando Conjunto de las FF.AA., Permiso de tenencia de armas, resolución del Ministerio de Gobierno para el funcionamiento de la empresa de seguridad, autorización uso de uniformes, y Autorización del Ministerio de Trabajo.
11	Las empresas de servicios complementarios que deseen calificar para Aprovechamiento de combustibles por auto tanques deberá presentar el permiso certificado de la Dirección Nacional de Hidrocarburos DNH.
12	Cancelar los valores respectivos por la emisión de matrícula solicitada.

Requisitos para obtener permiso por parte de SUIMBA

ASUNTO: REQUISITOS PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS EN EL ÁREA BAJO LA JURISDICCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DEL TERMINAL PETROLERO DE BALAO”.



RESOLUCIÓN

En esta fecha se expidió la siguiente Resolución
signada con el N° 004/08

LA SUPERINTENDENCIA DEL TERMINAL PETROLERO DE BALAO DE ESMERALDAS

C O N S I D E R A N D O:

- ✓ Que, dentro de las atribuciones determinadas en los literales a), b) y c) del Art.11 de la Ley de Régimen Administrativo de los Terminales Petroleros, se faculta a la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao a utilizar y autorizar el uso de los servicios y facilidades marítimas y de tierra en su jurisdicción; a coordinar, regular y controlar las operaciones de dichos servicios y facilidades, así como, establecer el régimen administrativo y de control de los servicios portuarios.
- ✓ Que, es necesario regular, supervisar y controlar las actividades de las personas naturales y jurídicas que prestan servicios portuarios en la jurisdicción de SUIMBA.
- ✓ Que, la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao tiene como función básica la de supervisar que las actividades realizadas en su jurisdicción sean ejecutadas por personal que acredite haber obtenido la titulación correspondiente.
- ✓ En virtud de los considerandos expuestos, y en pleno ejercicio de las facultades legales que le competen;

R E S U E L V E:

ESTABLECER LOS SIGUIENTES REQUISITOS PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS EN EL ÁREA BAJO LA JURISDICCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DEL TERMINAL PETROLERO DE BALAO”.

ART 1. Toda persona natural o jurídica constituida en el Ecuador, que desee ser autorizada como Operador Marítimo (OM) u Operador Marítimo de Servicios Complementarios (OMSC), para prestar servicios en la jurisdicción de SUIMBA deberá presentar en el Departamento de Operaciones los siguientes documentos:

a) Operadores Marítimos (OM) y Operadores Marítimos de Servicios complementarios (OMSC) **Persona Jurídica.**

1. Solicitud firmada por el representante legal, dirigido al Superintendente

ASUNTO: REQUISITOS PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS EN EL ÁREA BAJO LA JURISDICCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DEL TERMINAL PETROLERO DE BALAO".



RESOLUCIÓN

En esta fecha se expidió la siguiente Resolución
signada con el N° 004/08

LA SUPERINTENDENCIA DEL TERMINAL PETROLERO DE BALAO DE ESMERALDAS

2. Copia certificada de la escritura pública de constitución de la compañía, en cuyo objeto social conste el o los servicios portuarios a ser prestados.
 3. Copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
 4. Copia certificada y actualizada del registro único de contribuyentes (RUC).
 5. Nómina del personal propio y/o contratado y calificado para la prestación del servicio, adjuntando copias de las matrículas otorgadas por autoridad marítima nacional.
 6. Lista del equipo a ser utilizado en la prestación del servicio.
 7. Dirección domiciliaria, número de teléfono, fax, correo electrónico, etc. del Representante de la empresa en Esmeraldas.
 8. Certificado de afiliación a la Cámara Marítima de Esmeraldas.
 9. Presentar otros documentos justificativos que se requieran para avalizar las actividades como: permisos, autorizaciones, convenios, etc. de la empresa.
 10. Cancelar el valor correspondiente a la tasa por autorización para la prestación de servicio, de acuerdo a la tabla del anexo.
- b) Operadores Marítimos (OM) y Operadores Marítimos de Servicios complementarios (OMSC) **Persona Natural.**
1. Solicitud dirigida al Superintendente señalando el o los servicios que va a prestar.
 2. Certificados de experiencia para el servicio que desea prestar
 3. Nómina del personal propio y/o contratado y calificado para la prestación del servicio, adjuntando copias de las matrículas otorgadas por autoridad marítima nacional.
 4. Lista del equipo a ser utilizado en la prestación del servicio.
 5. Copia certificada y actualizada del registro único de contribuyentes (RUC).
 6. Dirección domiciliaria, número de teléfono, fax, correo electrónico, etc. de la persona que desea ofertar sus servicios.
 7. Certificado de afiliación a la Cámara Marítima de Esmeraldas.
 8. Cancelar el valor correspondiente a la tasa por autorización para la prestación de servicio, de acuerdo a la tabla del anexo.

Requisitos para obtención de matrícula para el personal

PERSONAL DE TIERRA. REQUISITOS PARA OBTENER LA MATRÍCULA NACIONAL CARNET MARÍTIMO

JERARQUIA/ESPECIALIDAD	REQUISITOS ESPECÍFICOS Y CURSOS MODELO O.M.I	REQUISITOS GENERALES
PERSONAL DE TIERRA:		
<ul style="list-style-type: none"> • REPRESENTANTE DE EMPRESA NAVIERA • FUNCIONARIO DE AGENCIA NAVIERA TRAFICO INTERNACIONAL • FUNCIONARIO AGENC. NAVIERA TRAFICO NACIONAL • FUNCIONARIO EMP. OPE. PORTUARIO DE BUQUE • FUNCIONARIO EMP. OPE. PORTUARIO DE CARGA • FUNCIONARIO DE EMPRESA SERVICIOS COMPLEMENTARIOS • AGENTE DE NAVES DE TRAFICO INTERNACIONAL • AGENTE DE NAVES DE TRAFICO NACIONAL • PERSONAL EMP. OPERADOR PORTUARIO DE CARGA • PERSONAL EMP. OPERADOR PORTUARIO DE BUQUE • PERSONAL DE EMPRESA SERVICIOS COMPLEMENTARIOS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO NORMAS DE SEGURIDAD PORTUARIA DICTADO POR LA ESMENA 2. CONTRATO DE TRABAJO O NOMBRAMIENTO CON UNA DE LAS SIGUIENTES EMPRESAS: <ul style="list-style-type: none"> • AGENCIA NAVIERA DE TRAFICO INTERNACIONAL • AGENCIA NAVIERA DE TRAFICO NACIONAL • EMPRESA OPERADORA PORTUARIA BUQUE • EMPRESA OPERADORA PORTUARIA DE CARGA • EMPRESA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS • MATRÍCULA DE ARMADOR 	<ol style="list-style-type: none"> a). SOLICITUD DIRIGIDA AL CAPITÁN DE PUERTO b). EN EL CASO DE RENOVACIÓN, PRESENTAR LA MATRÍCULA (CARNET MARÍTIMO) CADUCADA, FIN VERIFICAR ESPECIALIDAD Y ANULAR. c). PRESENTAR REQUISITOS ESPECÍFICOS d). ORIGINAL Y COPIA DE <ul style="list-style-type: none"> • CEDULA DE CIUDADANÍA • PAPELETA DE VOTACIÓN • RECORD POLICIAL e). LLENAR HOJA DE CODIFICACIÓN DE DATOS PARA ACTUALIZAR DATOS PERSONALES f). CANCELAR PLANILLA
<ul style="list-style-type: none"> • JEFE DE BAHÍA • VERIFICADOR (CHEQUEADOR) • TARJADOR • CALIFICADOR DE FRUTAS • CAPATAZ • AYUDANTE DE CAPATAZ • JORNALERO • CARPINTERO NAVAL • PINTOR • FUMIGADOR • RECOLECTOR DE DESECHOS • INSPECTOR DE CUBIERTA Y MAQUINAS • INSPECTOR DE CARGA Y DESCARGA • MECÁNICO DE EQUIPO PORTUARIO • MECANICO SOLDADOR • ELECTRICISTA/REFRIGERANTE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO DE NORMAS DE SEGURIDAD PORTUARIA DICTADO POR LA ESMENA <p>NOTA. EL PERSONAL CON MATRÍCULA OTORGADA POR LA CAPITANÍA DE PUERTO, PARA INGRESAR AL RECINTO PORTUARIO A LABORAR DEBERÁ CONSTAR EN LOS LISTADOS DEL OPC (EMPRESA).</p>	

1

PERSONAL DE TIERRA. REQUISITOS PARA OBTENER LA MATRÍCULA NACIONAL CARNET MARÍTIMO

JERARQUIA/ESPECIALIDAD	REQUISITOS ESPECÍFICOS Y CURSOS MODELO O.M.I	REQUISITOS GENERALES
PERSONAL DE TIERRA:		
<ul style="list-style-type: none"> • GUARDIÁN • GUARDIAS DE SEGURIDAD QUE LABORAN ABORDO O EN TIERRA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO DE CAPACITACIÓN EN EL CÓDIGO PBIP PARA PERSONAL DE APOYO DE LAS INSTALACIONES PORTUARIAS DICTADO POR LA ESMENA. 	<ol style="list-style-type: none"> a). SOLICITUD DIRIGIDA AL CAPITÁN DE PUERTO b). EN EL CASO DE RENOVACIÓN, PRESENTAR LA MATRÍCULA (CARNET MARÍTIMO) CADUCADA, FIN VERIFICAR ESPECIALIDAD Y ANULAR. c). PRESENTAR REQUISITOS ESPECÍFICOS d). ORIGINAL Y COPIA DE <ul style="list-style-type: none"> • CEDULA DE CIUDADANÍA • PAPELETA DE VOTACIÓN • RECORD POLICIAL e). LLENAR HOJA DE CODIFICACIÓN DE DATOS PARA ACTUALIZAR DATOS PERSONALES f). CANCELAR PLANILLA
<ul style="list-style-type: none"> • CHOFER RECOLECTOR 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO DE NORMAS DE SEGURIDAD PORTUARIA DICTADO POR LA ESMENA 2. LICENCIA DE CHOFER PROFESIONAL 	
<ul style="list-style-type: none"> • ESTIBADOR DE CARGA GENERAL • ESTIBADOR DE FRUTAS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO DE NORMAS DE SEGURIDAD PORTUARIA DICTADO POR LA ESMENA 2. ORIGINAL Y COPIA DEL CERTIFICADO MÉDICO EMITIDO POR EL IESS O UN CENTRO DE SALUD. <p>NOTA. PERSONAL CON MATRÍCULA OTORGADA POR LA CAPITANÍA DE PUERTO, PARA INGRESAR AL RECINTO PORTUARIO A LABORAR DEBERÁ CONSTAR EN LOS LISTADOS DEL OPC (EMPRESA).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • OPERADOR DE EQUIPO PORTUARIO DE ABORDO Y DE TIERRA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO DE OPERADOR DE EQUIPO PORTUARIO DE ABORDO Y DE TIERRA, DICTADO POR LA ESMENA 2. ORIGINAL Y COPIA DEL CERTIFICADO MEDICO EMITIDO POR EL IESS O UN CENTRO DE SALUD. <p>NOTA. EL PERSONAL CON MATRÍCULA OTORGADA POR LA CAPITANÍA PARA LABORAR EN EL RECINTO PORTUARIO DEBERÁ CONSTAR EN LOS LISTADOS DEL POC (EMPRESA)</p>	

2

Anexo N°3

Resumen de Inversiones

RESUMEN DE LA INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	
RUBRO	VALOR
Vehiculo	19.900,00
Herramientas y materiales	894,00
Muebles y enseres	1.080,00
Equipo de computación	1.350,00
Equipo de oficina	54,00
Equipo de buso	12.731,94
TOTAL	36.009,94

Vehículo

VEHICULO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Vehiculo	1	19.900,00	19.900,00
TOTAL			19.900,00

Herramientas y materiales

HERRAMIENTAS Y MATERIALES			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Bomba fumigadora tipo mochila 16Lt	2	30,00	60,00
Overoles industriales con franjas reflectivas	12	16,00	192,00
Cascos de seguridad	12	6,00	72,00
Pares de botas con suela antideslizante y punta acero	12	36,00	432,00
pares de guantes de vaqueta	12	5,00	60,00
Mascarillas con filtro de aire	4	12,00	48,00
Gafas de seguridad con lente claro	12	2,50	30,00
TOTAL			894,00

Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Escritorio	2,00	290,00	580,00
Sillas	2,00	55,00	110,00
Sillones de espera	1,00	70,00	70,00
Archivadores 3 cajones	1,00	95,00	95,00
Archivadores 2 cajones	1,00	55,00	55,00
Paneles	2,00	85,00	170,00
TOTAL			1.080,00

Equipo de Computación

EQUIPO DE COMPUTACION			
RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Laptop	1,00	500,00	500,00
Impresora multifunción	1,00	150,00	150,00
PC de escritorio	1,00	700,00	700,00
TOTAL			1.350,00

Equipo de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Teléfono fijo	3,00	18,00	54,00
TOTAL			54,00

Equipo de Buceo

EQUIPO DE BUCEO			VALOR	
RUBRO	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL	
Traje de buceo - Bare 5mm Sport Full Men's jumpsuit	2,00	254,95	509,90	
Par de guantes de buceo - Scuba 2mm Kevlar Bug Grabber gloves	2,00	29,95	-	
Botines - Blue Reef Ultra 5mm Dive Boot with Zipper	2,00	34,95	-	
Capucha-Lavacore by Oceanic Hood	2,00	24,95	49,90	
Computadora de brazp-Cressi Leonardo Computer console	2,00	359,95	719,90	
Par aletas - Apollo Bio fins Pro C series	2,00	254,25	508,50	
Visor - Cressi big eyes Evolution Mask with black skirt	2,00	79,95	-	
Cepillo Hidráulico	1,00	6.000,00	6.000,00	
Compresor de Aire	1,00	2.000,00	2.000,00	
Regulador - Scubapro MK25/C300 Regulator	2,00	574,00	1.148,00	
Tanque de oxigeno XS-Scuba Worthington Cylinders HP Steel psi Tanks	4,00	324,95	1.299,80	
Chaleco-Sub Gear Rebel Youth BCD, Black/Blue	2,00	349,00	698,00	
Plomos	6,00	4,99	29,94	
Cinturon de plomos-Scuba Weight Belt	2,00	39,00	78,00	
Brujula-Suunto SK7 Retractable Compass	2,00	99,95	199,90	
TOTAL			12.731,94	

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	VALOR ANUAL
Sueldos y salarios	35.349,13
Gasto publicidad	1.784,00
Gasto generales	1.086,00
Gastos suministros de oficina	1.184,40
Gasto implementos de trabajo	1.226,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	40.629,53
Valor mensual	3.385,79
No. De meses	3
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	10.157,38

Activos Diferidos

INVERSION ACTIVOS DIFERIDOS	
RUBRO	VALOR TOTAL
Constitución y legalización de la empresa	1.100,00
Permiso de funcionamiento SUIMBA	150,00
Certificado de la direccion Provincial de Salud	30,00
Matricula de Capitanía de Puerto	45,00
Curso capacitacion FONDEMAR	25,00
Permiso de funcionamiento del Municipio de Esmeraldas	100,00
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Esmeraldas	40,00
Rotulos	131,40
Garantía arriendo inmueble	300,00
TOTAL	1.921,40

Anexo N° 4

Proyección de Ventas

Ventas Proyectadas Escenario Normal

Ventas Proyectadas Escenario Normal								
Productos	AÑOS							
	2		3		4		5	
	Cantiad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Inspeccion	72	\$ 48.384,00	72	\$ 48.384,00	72	\$ 48.384,00	84	\$ 56.448,00
Fumigacion	84	\$ 26.376,00	84	\$ 26.376,00	96	\$ 30.144,00	96	\$ 30.144,00
Retiro de Desechos	72	\$ 16.200,00	72	\$ 16.200,00	72	\$ 16.200,00	84	\$ 18.900,00
Limpieza de Propelas	4,19	\$ 8.452,78	4,44	\$ 8.949,81	4,70	\$ 9.476,05	4,98	\$ 10.033,25
TOTAL	232	\$ 99.413	232	\$ 99.910	245	\$ 104.204	269	\$ 115.525

Ventas Proyectadas Escenario Optimistas

Ventas Proyectadas Escenario Optimista								
Productos	AÑOS							
	2		3		4		5	
	Cantiad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Inspeccion	72	\$ 48.384,00	72	\$ 48.384,00	84	\$ 56.448,00	96	\$ 64.512,00
Fumigacion	84	\$ 26.376,00	96	\$ 30.144,00	96	\$ 30.144,00	108	\$ 33.912,00
Retiro de Desechos	72	\$ 16.200,00	72	\$ 16.200,00	84	\$ 18.900,00	96	\$ 21.600,00
Limpieza de Propelas	4,33	\$ 8.728,21	4,73	\$ 9.542,55	5,18	\$ 10.432,87	5,66	\$ 11.406,26
TOTAL	232	\$ 99.688	245	\$ 104.271	269	\$ 115.925	306	\$ 131.430

Ventas Proyectadas Escenario Pesimista

Ventas Proyectadas Escenario Pesimista								
Productos	AÑOS							
	2		3		4		5	
	Cantiad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Inspeccion	72	\$ 48.384,00	72	\$ 48.384,00	72	\$ 48.384,00	72	\$ 48.384,00
Fumigacion	84	\$ 26.376,00	84	\$ 26.376,00	84	\$ 26.376,00	84	\$ 26.376,00
Retiro de Desechos	72	\$ 16.200,00	72	\$ 16.200,00	72	\$ 16.200,00	72	\$ 16.200,00
Limpieza de Propelas	4,03	\$ 8.119,88	4,10	\$ 8.258,73	4,17	\$ 8.399,95	4,24	\$ 8.543,59
TOTAL	232	\$ 99.080	232	\$ 99.219	232	\$ 99.360	232	\$ 99.504

Anexo N° 5

Costos y Gastos

Costos de Ventas

Estructura de Costos						
Productos	Insecticida	Tanque aire	Retiro de Desechos	Limpieza	MOD	TOTAL
Inspeccion	0,00	15,00	0,00	0,00	120,00	15,00
Fumigacion	50,00	0,00	0,00	0,00	80,00	50,00
Retiro de Desechos	0,00	0,00	30,00	0,00	60,00	30,00
Limpieza de Propelas	0,00	40,00	0,00	80,00	240,00	120,00

Gastos de Operación

COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	VALOR ANUAL
Sueldos y salarios	35.349,13
Gasto publicidad	1.784,00
Gasto generales	1.086,00
Gastos suministros de oficina	1.184,40
Gasto implementos de trabajo	1.226,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	40.629,53
Valor mensual	3.385,79

Sueldos y Salarios

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1200,00	1	14.400,00	1346,40	13.053,60	1200,00	292,00	-	543,90	1605,60	3.641,50	16.695,10
Asistente administrativo	550,00	1	6.600,00	617,10	5.982,90	550,00	292,00	-	249,29	735,90	1.827,19	7.810,09
Jefe de operaciones	750,00	1	9.000,00	841,50	8.158,50	750,00	292,00	-	339,94	1.003,50	2.385,44	10.543,94
TOTAL	2.500,00	3,00	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	876,00	-	1.133,13	3.345,00	7.854,13	35.049,13

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1224,00	1	14.688,00	1.373,33	13.314,67	1224,00	292,00	1.109,56	554,78	1.637,71	4.818,05	18.132,72
Asistente administrativo	561,00	1	6.732,00	629,44	6.102,56	561,00	292,00	508,55	254,27	750,62	2.366,44	8.469,00
Jefe de operaciones	765,00	1	9.180,00	858,33	8.321,67	765,00	292,00	693,47	346,74	1.023,57	3.120,78	11.442,45
TOTAL	2.550,00	3,00	30.600,00	2.861,10	27.738,90	2.550,00	876,00	2.311,58	1.155,79	3.411,90	10.305,26	38.044,16

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1248,48	1	14.981,76	1.400,79	13.580,97	1248,48	292,00	1.131,75	565,87	1.670,47	4.908,57	18.489,53
Asistente administrativo	572,22	1	6.866,64	642,03	6.224,61	572,22	292,00	518,72	259,36	765,63	2.407,93	8.632,54
Jefe de operaciones	780,30	1	9.363,60	875,50	8.488,10	780,30	292,00	707,34	353,67	1.044,04	3.177,35	11.665,46
TOTAL	2.601,00	3,00	31.212,00	2.918,32	28.293,68	2.601,00	876,00	2.357,81	1.178,90	3.480,14	10.493,85	38.787,53

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1273,45	1	15.281,40	1.428,81	13.852,58	1273,45	292,00	1.154,38	577,19	1.703,88	5.000,90	18.853,48
Asistente administrativo	583,66	1	7.003,97	654,87	6.349,10	583,66	292,00	529,09	264,55	780,94	2.450,25	8.799,35
Jefe de operaciones	795,91	1	9.550,87	893,01	8.657,87	795,91	292,00	721,49	360,74	1.064,92	3.235,06	11.892,93
TOTAL	2.653,02	3,00	31.836,24	2.976,69	28.859,55	2.653,02	876,00	2.404,96	1.202,48	3.549,74	10.686,20	39.545,76

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1298,92	1	15.587,02	1.457,39	14.129,64	1298,92	292,00	1.177,47	588,73	1.737,95	5.095,08	19.224,71
Asistente administrativo	595,34	1	7.144,05	667,97	6.476,08	595,34	292,00	539,67	269,84	796,56	2.493,41	8.969,49
Jefe de operaciones	811,82	1	9.741,89	910,87	8.831,02	811,82	292,00	735,92	367,96	1.086,22	3.293,92	12.124,95
TOTAL	2.706,08	3,00	32.472,96	3.036,22	29.436,74	2.706,08	876,00	2.453,06	1.226,53	3.620,74	10.882,41	40.319,15

Anexo N° 6

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO NORMAL

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingresos	84.411	99.413	99.910	104.204	115.525
Inspeccion	40.320	48.384	48.384	48.384	56.448
Fumigacion	22.608	26.376	26.376	30.144	30.144
Retiro de Desechos	13.500	16.200	16.200	16.200	18.900
Limpieza de Propelas	7.983	8.453	8.950	9.476	10.033
COSTO DE VENTAS	24.286	28.629	28.718	30.372	33.172
Inspeccion	900	1.080	1.080	1.080	1.260
Fumigacion	3.600	4.200	4.200	4.800	4.800
Retiro de Desechos	1.800	2.160	2.160	2.160	2.520
Limpieza de Propelas	475	503	533	564	597
MOD	17.510	20.686	20.745	21.768	23.994
BENEFICIO BRUTO	60.126	70.783	71.192	73.832	82.354
GASTOS ADMINISTRATIVOS	48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
Gastos Sueldos y salarios	35.049	38.044	38.788	39.546	40.319
Consultoría y Servicios Profesionales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Depreciaciones	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones	384	384	384	384	384
Servicios Básicos	1.086	1.086	1.086	1.086	1.086
Marketing y Publicidad	300	300	300	300	300
Servicios de Internet	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784
Reposición de Herramientas	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184
BENEFICIO OPERATIVO	11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
UAI	11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
GASTOS FINANCIEROS	1.215	972	729	486	243
UA IMPUESTOS	10.507	18.413	18.321	20.896	28.887
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.576	2.762	2.748	3.134	4.333
UTILIDAD ANTES IR	8.931	15.651	15.573	17.761	24.554
IMPUESTO A LA RENTA	2.233	3.913	3.893	4.440	6.138
UTILIDAD NETA	6.698	11.738	11.679	13.321	18.415

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingresos	84.411	99.080	99.219	99.360	99.504
Inspeccion	40.320	48.384	48.384	48.384	48.384
Fumigacion	22.608	26.376	26.376	26.376	26.376
Retiro de Desechos	13.500	16.200	16.200	16.200	16.200
Limpieza de Propelas	7.983	8.120	8.259	8.400	8.544
COSTO DE VENTAS	24.286	28.570	28.595	28.620	28.646
Inspeccion	900	1.080	1.080	1.080	1.080
Fumigacion	3.600	4.200	4.200	4.200	4.200
Retiro de Desechos	1.800	2.160	2.160	2.160	2.160
Limpieza de Propelas	475	483	492	500	509
MOD	17.510	20.647	20.663	20.680	20.697
BENEFICIO BRUTO	60.126	70.510	70.624	70.740	70.858
GASTOS ADMINISTRATIVOS	48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
Gastos Sueldos y salarios	35.049	38.044	38.788	39.546	40.319
Consultoría y Servicios Profesionales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Depreciaciones	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones	384	384	384	384	384
Servicios Básicos	1.086	1.086	1.086	1.086	1.086
Marketing y Publicidad	300	300	300	300	300
Servicios de Internet	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784
Reposición de Herramientas	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184
BENEFICIO OPERATIVO	11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
UAI	11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
GASTOS FINANCIEROS	1.215	972	729	486	243
UA IMPUESTOS	10.507	18.139	17.753	17.804	17.391
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.576	2.721	2.663	2.671	2.609
UTILIDAD ANTES IR	8.931	15.418	15.090	15.133	14.783
IMPUESTO A LA RENTA	2.233	3.855	3.773	3.783	3.696
UTILIDAD NETA	6.698	11.564	11.318	11.350	11.087

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingresos	84.411	99.688	104.271	115.925	131.430
Inspeccion	40.320	48.384	48.384	56.448	64.512
Fumigacion	22.608	26.376	30.144	30.144	33.912
Retiro de Desechos	13.500	16.200	16.200	18.900	21.600
Limpieza de Propelas	7.983	8.728	9.543	10.433	11.406
COSTO DE VENTAS	24.286	28.679	30.384	33.243	37.677
Inspeccion	900	1.080	1.080	1.260	1.440
Fumigacion	3.600	4.200	4.800	4.800	5.400
Retiro de Desechos	1.800	2.160	2.160	2.520	2.880
Limpieza de Propelas	475	520	568	621	679
MOD	17.510	20.719	21.776	24.042	27.278
BENEFICIO BRUTO	60.126	71.010	73.887	82.682	93.753
GASTOS ADMINISTRATIVOS	48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
Gastos Sueldos y salarios	35.049	38.044	38.788	39.546	40.319
Consultoría y Servicios Profesionales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Depreciaciones	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones	384	384	384	384	384
Servicios Básicos	1.086	1.086	1.086	1.086	1.086
Marketing y Publicidad	300	300	300	300	300
Servicios de Internet	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784
Reposición de Herramientas	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184
BENEFICIO OPERATIVO	11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
UAI	11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
GASTOS FINANCIEROS	1.215	972	729	486	243
UA IMPUESTOS	10.507	18.639	21.016	29.746	40.287
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.576	2.796	3.152	4.462	6.043
UTILIDAD ANTES IR	8.931	15.843	17.863	25.284	34.244
IMPUESTO A LA RENTA	2.233	3.961	4.466	6.321	8.561
UTILIDAD NETA	6.698	11.882	13.397	18.963	25.683

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO ESCENARIO NORMAL

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingresos	84.411	99.413	99.910	104.204	115.525
Inspeccion	40.320	48.384	48.384	48.384	56.448
Fumigacion	22.608	26.376	26.376	30.144	30.144
Retiro de Desechos	13.500	16.200	16.200	16.200	18.900
Limpieza de Propelas	7.983	8.453	8.950	9.476	10.033
COSTO DE VENTAS	24.286	28.629	28.718	30.372	33.172
Inspeccion	900	1.080	1.080	1.080	1.260
Fumigacion	3.600	4.200	4.200	4.800	4.800
Retiro de Desechos	1.800	2.160	2.160	2.160	2.520
Limpieza de Propelas	475	503	533	564	597
MOD	17.510	20.686	20.745	21.768	23.994
BENEFICIO BRUTO	60.126	70.783	71.192	73.832	82.354
GASTOS ADMINISTRATIVOS	48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
Gastos Sueldos y salarios	35.049	38.044	38.788	39.546	40.319
Consultoría y Servicios Profesionales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Depreciaciones	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones	384	384	384	384	384
Servicios Básicos	1.086	1.086	1.086	1.086	1.086
Marketing y Publicidad	300	300	300	300	300
Servicios de Internet	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784
Reposición de Herramientas	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184
BENEFICIO OPERATIVO	11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
UAII	11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UA IMPUESTOS	11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.758	2.908	2.857	3.207	4.369
UTILIDAD ANTES IR	9.964	16.477	16.192	18.174	24.760
IMPUESTO A LA RENTA	2.491	4.119	4.048	4.544	6.190
UTILIDAD NETA	7.473	12.358	12.144	13.631	18.570

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingresos	84.411	99.080	99.219	99.360	99.504
Inspeccion	40.320	48.384	48.384	48.384	48.384
Fumigacion	22.608	26.376	26.376	26.376	26.376
Retiro de Desechos	13.500	16.200	16.200	16.200	16.200
Limpieza de Propelas	7.983	8.120	8.259	8.400	8.544
COSTO DE VENTAS	24.286	28.570	28.595	28.620	28.646
Inspeccion	900	1.080	1.080	1.080	1.080
Fumigacion	3.600	4.200	4.200	4.200	4.200
Retiro de Desechos	1.800	2.160	2.160	2.160	2.160
Limpieza de Propelas	475	483	492	500	509
MOD	17.510	20.647	20.663	20.680	20.697
BENEFICIO BRUTO	60.126	70.510	70.624	70.740	70.858
GASTOS ADMINISTRATIVOS	48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
Gastos Sueldos y salarios	35.049	38.044	38.788	39.546	40.319
Consultoría y Servicios Profesionales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Depreciaciones	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones	384	384	384	384	384
Servicios Básicos	1.086	1.086	1.086	1.086	1.086
Marketing y Publicidad	300	300	300	300	300
Servicios de Internet	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784
Reposición de Herramientas	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184
BENEFICIO OPERATIVO	11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
UAI	11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UA IMPUESTOS	11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.758	2.867	2.772	2.743	2.645
UTILIDAD ANTES IR	9.964	16.244	15.710	15.546	14.989
IMPUESTO A LA RENTA	2.491	4.061	3.927	3.887	3.747
UTILIDAD NETA	7.473	12.183	11.782	11.660	11.242

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingresos	84.411	99.688	104.271	115.925	131.430
Inspeccion	40.320	48.384	48.384	56.448	64.512
Fumigacion	22.608	26.376	30.144	30.144	33.912
Retiro de Desechos	13.500	16.200	16.200	18.900	21.600
Limpieza de Propelas	7.983	8.728	9.543	10.433	11.406
COSTO DE VENTAS	24.286	28.679	30.384	33.243	37.677
Inspeccion	900	1.080	1.080	1.260	1.440
Fumigacion	3.600	4.200	4.800	4.800	5.400
Retiro de Desechos	1.800	2.160	2.160	2.520	2.880
Limpieza de Propelas	475	520	568	621	679
MOD	17.510	20.719	21.776	24.042	27.278
BENEFICIO BRUTO	60.126	71.010	73.887	82.682	93.753
GASTOS ADMINISTRATIVOS	48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
Gastos Sueldos y salarios	35.049	38.044	38.788	39.546	40.319
Consultoría y Servicios Profesionales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Depreciaciones	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones	384	384	384	384	384
Servicios Básicos	1.086	1.086	1.086	1.086	1.086
Marketing y Publicidad	300	300	300	300	300
Servicios de Internet	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784
Reposición de Herramientas	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184
BENEFICIO OPERATIVO	11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
UAI	11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.758	2.942	3.262	4.535	6.079
UTILIDAD ANTES IR	9.964	16.669	18.483	25.697	34.450
IMPUESTO A LA RENTA	2.491	4.167	4.621	6.424	8.613
UTILIDAD NETA	7.473	12.502	13.862	19.273	25.838

Anexo N° 7

Balance General

BALANCE GENERAL APALANCADO ESCENARIO NORMAL

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Activos	47.919	54.384	60.826	69.631	73.434	79.783
Caja Excedente		0	13.113	27.230	35.997	33.285
Activo Corriente	10.882	23.594	23.133	24.022	25.261	40.079
Disponible en Caja	10.317	18.058	16.617	17.475	18.397	32.513
Caja	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	10.317	15.558	14.117	14.975	15.897	30.013
Cuenta Corriente	10.317	15.558	14.117	14.975	15.897	30.013
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.523	5.551	5.789	6.418
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.523	5.551	5.789	6.418
Inventarios	565	847	993	997	1.076	1.147
Inventarios de Materias	565	847	993	997	1.076	1.147
Activos Fijos	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900
Muebles y Enseres	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Equipos de Computo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Equipos de Oficina	54	54	54	54	54	54
Maquinaria	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732
Provisión Cuentas Incobrables	0	47	55	56	58	64
Depreciaciones	0	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5.817	11.633	17.450	23.266	28.633
Activos Intangibles	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Constitución - permisos	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Amortizaciones	0	384	384	384	384	384
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	384	769	1.153	1.537	1.921
Pasivos	14.376	14.142	8.846	5.972	3.114	255
Pasivo Corriente	0	2.641	221	221	239	255
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	2.453	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	188	221	221	239	255
Proveedores locales	0	188	221	221	239	255
Pasivo Largo Plazo	14.376	11.501	8.625	5.750	2.875	0
Préstamos	14.376	11.501	8.625	5.750	2.875	0
Patrimonio	33.544	40.242	51.980	63.660	70.320	79.528
Capital Social	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544
Utilidad / Pérdida	0	6.698	11.738	11.679	13.321	18.415
Utilidades Retenidas	0	6.698	18.437	30.116	36.776	45.984
Dividendos Pagados	0	0	0	0	6.660	9.208
Total Pasivo + Patrimonio	47.919	54.384	60.826	69.631	73.434	79.783

BALANCE GENERAL APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Activos	47.919	54.384	60.651	69.094	71.894	74.563
Caja Excedente		0	13.113	27.076	36.486	35.753
Activo Corriente	10.882	23.594	22.958	23.638	23.229	32.382
Disponibles en Caja	10.317	18.058	16.463	17.135	16.717	25.861
Caja	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	10.317	15.558	13.963	14.635	14.217	23.361
Cuenta Corriente	10.317	15.558	13.963	14.635	14.217	23.361
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.504	5.512	5.520	5.528
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.504	5.512	5.520	5.528
Inventarios	565	847	990	991	992	994
Inventarios de Materias	565	847	990	991	992	994
Activos Fijos	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900
Muebles y Enseres	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Equipos de Computo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Equipos de Oficina	54	54	54	54	54	54
Maquinaria	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732
Provisión Cuentas Incobrables	0	47	55	55	55	55
Depreciaciones	0	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5.817	11.633	17.450	23.266	28.633
Activos Intangibles	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Constitución - permisos	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Amortizaciones	0	384	384	384	384	384
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	384	769	1.153	1.537	1.921
Pasivos	14.376	14.142	8.846	5.971	3.096	221
Pasivo Corriente	0	2.641	220	220	221	221
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	2.453	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	188	220	220	221	221
Proveedores locales	0	188	220	220	221	221
Pasivo Largo Plazo	14.376	11.501	8.625	5.750	2.875	0
Préstamos	14.376	11.501	8.625	5.750	2.875	0
Patrimonio	33.544	40.242	51.806	63.123	68.798	74.342
Capital Social	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544
Utilidad / Pérdida	0	6.698	11.564	11.318	11.350	11.087
Utilidades Retenidas	0	6.698	18.262	29.580	35.255	40.798
Dividendos Pagados	0	0	0	0	5.675	5.543
Total Pasivo + Patrimonio	47.919	54.384	60.651	69.094	71.894	74.563

BALANCE GENERAL APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Activos	47.919	54.384	60.971	71.511	78.134	88.134
Caja Excedente		0	13.113	27.360	34.741	33.635
Activo Corriente	10.882	23.594	23.277	25.774	31.224	48.089
Disponible en Caja	10.317	18.058	16.744	18.906	23.633	39.487
Caja	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	10.317	15.558	14.244	16.406	21.133	36.987
Cuenta Corriente	10.317	15.558	14.244	16.406	21.133	36.987
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.538	5.793	6.440	7.302
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.538	5.793	6.440	7.302
Inventarios	565	847	995	1.076	1.150	1.300
Inventarios de Materias	565	847	995	1.076	1.150	1.300
Activos Fijos	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900
Muebles y Enseres	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Equipos de Computo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Equipos de Oficina	54	54	54	54	54	54
Maquinaria	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732
Provisión Cuentas Incobrables	0	47	55	58	64	73
Depreciaciones	0	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5.817	11.633	17.450	23.266	28.633
Activos Intangibles	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Constitución - permisos	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Amortizaciones	0	384	384	384	384	384
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	384	769	1.153	1.537	1.921
Pasivos	14.376	14.142	8.847	5.989	3.131	289
Pasivo Corriente	0	2.641	221	239	256	289
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	2.453	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	188	221	239	256	289
Proveedores locales	0	188	221	239	256	289
Pasivo Largo Plazo	14.376	11.501	8.625	5.750	2.875	0
Préstamos	14.376	11.501	8.625	5.750	2.875	0
Patrimonio	33.544	40.242	52.124	65.522	75.003	87.845
Capital Social	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544
Utilidad / Pérdida	0	6.698	11.882	13.397	18.963	25.683
Utilidades Retenidas	0	6.698	18.581	31.978	41.460	54.301
Dividendos Pagados	0	0	0	0	9.481	12.841
Total Pasivo + Patrimonio	47.919	54.384	60.971	71.511	78.134	88.134

BALANCE GENERAL DESAPALANCADO ESCENARIO NORMAL

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Activos	47.919	58.034	67.971	80.115	86.948	96.249
Caja Excedente		0	16.763	34.375	46.326	46.722
Activo Corriente	10.882	27.244	26.627	27.362	28.446	43.109
Disponible en Caja	10.317	21.708	20.112	20.814	21.582	35.543
Caja	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	10.317	19.208	17.612	18.314	19.082	33.043
Cuenta Corriente	10.317	19.208	17.612	18.314	19.082	33.043
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.523	5.551	5.789	6.418
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.523	5.551	5.789	6.418
Inventarios	565	847	993	997	1.076	1.147
Inventarios de Materias	565	847	993	997	1.076	1.147
Activos Fijos	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900
Muebles y Enseres	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Equipos de Computo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Equipos de Oficina	54	54	54	54	54	54
Maquinaria	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732
Provisión Cuentas Incobrables	0	47	55	56	58	64
Depreciaciones	0	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5.817	11.633	17.450	23.266	28.633
Activos Intangibles	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Constitución - permisos	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Amortizaciones	0	384	384	384	384	384
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	384	769	1.153	1.537	1.921
Pasivos	0	2.641	221	221	239	255
Pasivo Corriente	0	2.641	221	221	239	255
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	2.453	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	188	221	221	239	255
Proveedores locales	0	188	221	221	239	255
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	47.919	55.392	67.750	79.894	86.709	95.995
Capital Social	47.919	47.919	47.919	47.919	47.919	47.919
Utilidad / Pérdida	0	7.473	12.358	12.144	13.631	18.570
Utilidades Retenidas	0	7.473	19.831	31.975	38.790	48.075
Dividendos Pagados	0	0	0	0	6.815	9.285
Total Pasivo + Patrimonio	47.919	58.034	67.971	80.115	86.948	96.249

BALANCE GENERAL DESAPALANCADO ESCENARIO PESIMISTA

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Activos	47.919	58.034	67.796	79.578	85.408	91.029
Caja Excedente		0	16.763	34.220	46.815	49.189
Activo Corriente	10.882	27.244	26.453	26.978	26.414	35.412
Disponibles en Caja	10.317	21.708	19.958	20.475	19.902	28.891
Caja	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	10.317	19.208	17.458	17.975	17.402	26.391
Cuenta Corriente	10.317	19.208	17.458	17.975	17.402	26.391
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.504	5.512	5.520	5.528
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.504	5.512	5.520	5.528
Inventarios	565	847	990	991	992	994
Inventarios de Materias	565	847	990	991	992	994
Activos Fijos	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900
Muebles y Enseres	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Equipos de Computo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Equipos de Oficina	54	54	54	54	54	54
Maquinaria	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732
Provisión Cuentas Incobrables	0	47	55	55	55	55
Depreciaciones	0	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5.817	11.633	17.450	23.266	28.633
Activos Intangibles	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Constitución - permisos	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Amortizaciones	0	384	384	384	384	384
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	384	769	1.153	1.537	1.921
Pasivos	0	2.641	220	220	221	221
Pasivo Corriente	0	2.641	220	220	221	221
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	2.453	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	188	220	220	221	221
Proveedores locales	0	188	220	220	221	221
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	47.919	55.392	67.576	79.358	85.188	90.809
Capital Social	47.919	47.919	47.919	47.919	47.919	47.919
Utilidad / Pérdida	0	7.473	12.183	11.782	11.660	11.242
Utilidades Retenidas	0	7.473	19.656	31.438	37.268	42.889
Dividendos Pagados	0	0	0	0	5.830	5.621
Total Pasivo + Patrimonio	47.919	58.034	67.796	79.578	85.408	91.029

BALANCE GENERAL DESAPALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Activos	47.919	58.034	68.115	81.995	91.648	104.600
Caja Excedente		0	16.763	34.504	45.070	47.071
Activo Corriente	10.882	27.244	26.772	29.114	34.409	51.119
Disponible en Caja	10.317	21.708	20.239	22.245	26.818	42.518
Caja	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	10.317	19.208	17.739	19.745	24.318	40.018
Cuenta Corriente	10.317	19.208	17.739	19.745	24.318	40.018
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.538	5.793	6.440	7.302
Cuentas por Cobrar Clientes	0	4.690	5.538	5.793	6.440	7.302
Inventarios	565	847	995	1.076	1.150	1.300
Inventarios de Materias	565	847	995	1.076	1.150	1.300
Activos Fijos	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116	35.116
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900
Muebles y Enseres	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Equipos de Computo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Equipos de Oficina	54	54	54	54	54	54
Maquinaria	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732	12.732
Provisión Cuentas Incobrables	0	47	55	58	64	73
Depreciaciones	0	5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5.817	11.633	17.450	23.266	28.633
Actvos Intangibles	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Constitución - permisos	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921	1.921
Amortizaciones	0	384	384	384	384	384
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	384	769	1.153	1.537	1.921
Pasivos	0	2.641	221	239	256	289
Pasivo Corriente	0	2.641	221	239	256	289
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	2.453	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	188	221	239	256	289
Proveedores locales	0	188	221	239	256	289
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	47.919	55.392	67.894	81.756	91.393	104.311
Capital Social	47.919	47.919	47.919	47.919	47.919	47.919
Utilidad / Pérdida	0	7.473	12.502	13.862	19.273	25.838
Utilidades Retenidas	0	7.473	19.975	33.837	43.473	56.392
Dividendos Pagados	0	0	0	0	9.636	12.919
Total Pasivo + Patrimonio	47.919	58.034	68.115	81.995	91.648	104.600

Anexo N° 8

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA APALANCADO-ESCENARIO NORMAL

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		84.411	99.413	99.910	104.204	115.525
COSTOS		24.286	28.629	28.718	30.372	33.172
GASTOS		48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
TOTAL EGRESOS		72.689	80.028	80.860	82.822	86.395
UTILIDAD OPERATIVA		11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
GASTOS FINANCIEROS		1.215	972	729	486	243
UA IMPUESTOS		10.507	18.413	18.321	20.896	28.887
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.576	2.762	2.748	3.134	4.333
UTILIDAD ANTES IR		8.931	15.651	15.573	17.761	24.554
IMPUESTO A LA RENTA		2.233	3.913	3.893	4.440	6.138
UTILIDAD NETA		6.698	11.738	11.679	13.321	18.415
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		6.698	11.738	11.679	13.321	18.415
Gastos Financieros		1.215	972	729	486	243
Depreciaciones		5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones		384	384	384	384	384
Escudo Fiscal		440	352	264	176	88
TOTAL FCO		13.674	18.559	18.345	19.382	24.321
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(35.116)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.921)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						9.407
Inversión CT	(10.882)					
Variaciones de CT		5.534	(947)	(30)	(300)	(685)
TOTAL FCI	(47.919)	5.534	(947)	(30)	(300)	8.722
FC LIBRE	(47.919)	19.208	17.612	18.314	19.082	33.043
FC LIBRE Acumulado	(47.919)	(28.712)	(11.100)	7.214	26.296	59.339
VAN	13.650					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	31,20%					
CPFC	19,83%					
Período de Recuperación	2,61					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	440	352	264	176	88
TOTAL FCC	(47.919)	19.648	17.964	18.579	19.258	33.131
FC CAPITAL Acumulado	(47.919)	(28.272)	(10.308)	8.271	27.529	60.660
VAN	18.947					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	31,96%					
CPFC	17,02%					
Período de Recuperación	2,55					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	14.376	0	0	0	0	0
Egresos		(2.875)	(2.875)	(2.875)	(2.875)	(2.875)
Gastos Financieros (Interés)		(1.215)	(972)	(729)	(486)	(243)
TOTAL FCD	14.376	(4.090)	(3.847)	(3.604)	(3.361)	(3.118)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	6.660	9.208
FC SOCIOS	(33.544)	15.558	14.117	14.975	15.897	30.013
FC SOCIOS Acumulado	(33.544)	(17.986)	(3.869)	11.106	27.003	57.016
Costo Opor. Apalanca	15.209					
TIR	40%					
Max Exposición	(33.544)					
VAC	22,01%					
Período de Recuperación	2,26					

FLUJO DE CAJA APALANCADO-ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		84.411	99.080	99.219	99.360	99.504
COSTOS		24.286	28.570	28.595	28.620	28.646
GASTOS		48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
TOTAL EGRESOS		72.689	79.969	80.737	81.070	81.869
UTILIDAD OPERATIVA		11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
GASTOS FINANCIEROS		1.215	972	729	486	243
UA IMPUESTOS		10.507	18.139	17.753	17.804	17.391
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.576	2.721	2.663	2.671	2.609
UTILIDAD ANTES IR		8.931	15.418	15.090	15.133	14.783
IMPUESTO A LA RENTA		2.233	3.855	3.773	3.783	3.696
UTILIDAD NETA		6.698	11.564	11.318	11.350	11.087
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		6.698	11.564	11.318	11.350	11.087
Gastos Financieros		1.215	972	729	486	243
Depreciaciones		5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones		384	384	384	384	384
Escudo Fiscal		440	352	264	176	88
TOTAL FCO		13.674	18.384	17.983	17.411	16.993
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(35.116)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.921)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						9.407
Inversión CT	(10.882)					
Variaciones de CT		5.534	(927)	(9)	(9)	(9)
TOTAL FCI	(47.919)	5.534	(927)	(9)	(9)	9.398
FC LIBRE	(47.919)	19.208	17.458	17.975	17.402	26.391
FC LIBRE Acumulado	(47.919)	(28.712)	(11.254)	6.720	24.122	50.513
VAN	9.838					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	28,49%					
CPFC	19,83%					
Periodo de Recuperación	2,63					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	440	352	264	176
TOTAL FCC	(47.919)	19.648	17.810	18.239	17.578	26.479
FC CAPITAL Acumulado	(47.919)	(28.272)	(10.462)	7.777	25.355	51.834
VAN	14.695					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	29,28%					
CPFC	17,02%					
Periodo de Recuperación	2,57					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	14.376	0	0	0	0	0
Egresos		(2.875)	(2.875)	(2.875)	(2.875)	(2.875)
Gastos Financieros (Interés)		(1.215)	(972)	(729)	(486)	(243)
TOTAL FCD	14.376	(4.090)	(3.847)	(3.604)	(3.361)	(3.118)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	5.675	5.543
FC SOCIOS	(33.544)	15.558	13.963	14.635	14.217	23.361
FC SOCIOS Acumulado	(33.544)	(17.986)	(4.023)	10.612	24.829	48.190
Costo Opor. Apalanca	11.700					
TIR	37%					
Max Exposición	(33.544)					
VAC	22,01%					
Periodo de Recuperación	2,27					

FLUJO DE CAJA APALANCADO-ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		84.411	99.688	104.271	115.925	131.430
COSTOS		24.286	28.679	30.384	33.243	37.677
GASTOS		48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
TOTAL EGRESOS		72.689	80.077	82.526	85.693	90.901
UTILIDAD OPERATIVA		11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
GASTOS FINANCIEROS		1.215	972	729	486	243
UA IMPUESTOS		10.507	18.639	21.016	29.746	40.287
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.576	2.796	3.152	4.462	6.043
UTILIDAD ANTES IR		8.931	15.843	17.863	25.284	34.244
IMPUESTO A LA RENTA		2.233	3.961	4.466	6.321	8.561
UTILIDAD NETA		6.698	11.882	13.397	18.963	25.683
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		6.698	11.882	13.397	18.963	25.683
Gastos Financieros		1.215	972	729	486	243
Depreciaciones		5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones		384	384	384	384	384
Escudo Fiscal		440	352	264	176	88
TOTAL FCO		13.674	18.703	20.063	25.023	31.589
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(35.116)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.921)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						9.407
Inversión CT	(10.882)					
Variaciones de CT		5.534	(964)	(318)	(705)	(978)
TOTAL FCI	(47.919)	5.534	(964)	(318)	(705)	8.429
FC LIBRE	(47.919)	19.208	17.739	19.745	24.318	40.018
FC LIBRE Acumulado	(47.919)	(28.712)	(10.973)	8.772	33.091	73.108
VAN	19.934					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	35,32%					
CFPC	19,83%					
Período de Recuperación	2,56					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	440	352	264	176
TOTAL FCC		(47.919)	19.648	18.091	20.010	24.494
FC CAPITAL Acumulado		(47.919)	(28.272)	(10.180)	9.829	34.324
VAN	25.903					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	36,05%					
CFPC	17,02%					
Período de Recuperación	2,51					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	14.376	0	0	0	0	0
Egresos		(2.875)	(2.875)	(2.875)	(2.875)	(2.875)
Gastos Financieros (Interés)		(1.215)	(972)	(729)	(486)	(243)
TOTAL FCD	14.376	(4.090)	(3.847)	(3.604)	(3.361)	(3.118)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados			0	0	0	9.481
FC SOCIOS		(33.544)	15.558	14.244	16.406	21.133
FC SOCIOS Acumulado		(33.544)	(17.986)	(3.741)	12.664	33.798
Costo Opor. Apalanca	21.025					
TIR	45%					
Max Exposición	(33.544)					
VAC	22,01%					
Período de Recuperación	2,23					

FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO-ESCENARIO NORMAL

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		84.411	99.413	99.910	104.204	115.525
COSTOS		24.286	28.629	28.718	30.372	33.172
GASTOS		48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
TOTAL EGRESOS		72.689	80.028	80.860	82.822	86.395
UTILIDAD OPERATIVA		11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UA IMPUESTOS		11.722	19.385	19.050	21.382	29.130
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.758	2.908	2.857	3.207	4.369
UTILIDAD ANTES IR		9.964	16.477	16.192	18.174	24.760
IMPUESTO A LA RENTA		2.491	4.119	4.048	4.544	6.190
UTILIDAD NETA		7.473	12.358	12.144	13.631	18.570
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		7.473	12.358	12.144	13.631	18.570
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones		384	384	384	384	384
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		13.674	18.559	18.345	19.382	24.321
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(35.116)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.921)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						9.407
Inversión CT	(10.882)					
Variaciones de CT		5.534	(947)	(30)	(300)	(685)
TOTAL FCI	(47.919)	5.534	(947)	(30)	(300)	8.722
FC LIBRE	(47.919)	19.208	17.612	18.314	19.082	33.043
FC LIBRE Acumulado	(47.919)	(28.712)	(11.100)	7.214	26.296	59.339
VAN	13.650					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	31,20%					
CPFC	19,83%					
Período de Recuperación	2,61					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(47.919)	19.208	17.612	18.314	19.082	33.043
FC CAPITAL Acumulado	(47.919)	(28.712)	(11.100)	7.214	26.296	59.339
VAN	13.650					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	31,20%					
CPFC	19,83%					
Período de Recuperación	2,61					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	6.815	9.285
FC SOCIOS	(47.919)	19.208	17.612	18.314	19.082	33.043
FC SOCIOS Acumulado	(47.919)	(28.712)	(11.100)	7.214	26.296	59.339
Costo Opor. Apalanca	13.650					
TIR	31%					
Max Exposición	(47.919)					
VAC	19,83%					
Período de Recuperación	2,61					

FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO-ESCENARIO PESIMISTA

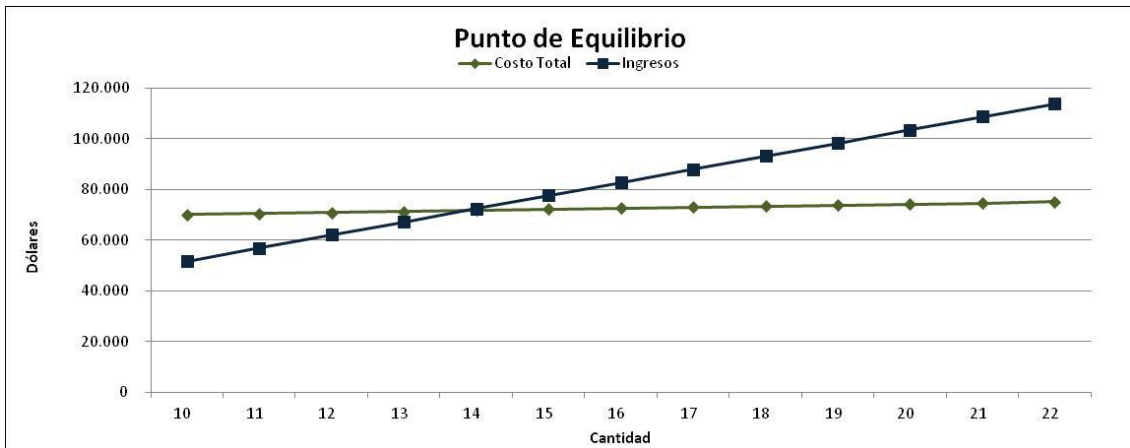
FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		84.411	99.080	99.219	99.360	99.504
COSTOS		24.286	28.570	28.595	28.620	28.646
GASTOS		48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
TOTAL EGRESOS		72.689	79.969	80.737	81.070	81.869
UTILIDAD OPERATIVA		11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
U IMPUESTOS		11.722	19.111	18.482	18.290	17.634
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.758	2.867	2.772	2.743	2.645
UTILIDAD ANTES IR		9.964	16.244	15.710	15.546	14.989
IMPUESTO A LA RENTA		2.491	4.061	3.927	3.887	3.747
UTILIDAD NETA		7.473	12.183	11.782	11.660	11.242
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		7.473	12.183	11.782	11.660	11.242
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones		384	384	384	384	384
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		13.674	18.384	17.983	17.411	16.993
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(35.116)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.921)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						9.407
Inversión CT	(10.882)					
Variaciones de CT		5.534	(927)	(9)	(9)	(9)
TOTAL FCI	(47.919)	5.534	(927)	(9)	(9)	9.398
FC LIBRE	(47.919)	19.208	17.458	17.975	17.402	26.391
FC LIBRE Acumulado	(47.919)	(28.712)	(11.254)	6.720	24.122	50.513
VAN	9.838					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	28,49%					
CPFC	19,83%					
Período de Recuperación	2,63					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC		(47.919)	19.208	17.458	17.975	17.402
FC CAPITAL Acumulado		(47.919)	(28.712)	(11.254)	6.720	24.122
VAN	9.838					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	28,49%					
CPFC	19,83%					
Período de Recuperación	2,63					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	5.830	5.621
FC SOCIOS	(47.919)	19.208	17.458	17.975	17.402	26.391
FC SOCIOS Acumulado	(47.919)	(28.712)	(11.254)	6.720	24.122	50.513
Costo Opor. Apalanca	9.838					
TIR	28%					
Max Exposición	(47.919)					
VAC	19,83%					
Período de Recuperación	2,63					

FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO-ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		84.411	99.688	104.271	115.925	131.430
COSTOS		24.286	28.679	30.384	33.243	37.677
GASTOS		48.404	51.399	52.142	52.450	53.224
TOTAL EGRESOS		72.689	80.077	82.526	85.693	90.901
UTILIDAD OPERATIVA		11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
U/IMPUESTOS		11.722	19.611	21.744	30.232	40.530
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.758	2.942	3.262	4.535	6.079
UTILIDAD ANTES IR		9.964	16.669	18.483	25.697	34.450
IMPUESTO A LA RENTA		2.491	4.167	4.621	6.424	8.613
UTILIDAD NETA		7.473	12.502	13.862	19.273	25.838
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		7.473	12.502	13.862	19.273	25.838
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		5.817	5.817	5.817	5.367	5.367
Amortizaciones		384	384	384	384	384
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		13.674	18.703	20.063	25.023	31.589
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(35.116)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.921)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						9.407
Inversión CT	(10.882)					
Variaciones de CT		5.534	(964)	(318)	(705)	(978)
TOTAL FCI	(47.919)	5.534	(964)	(318)	(705)	8.429
FC LIBRE	(47.919)	19.208	17.739	19.745	24.318	40.018
FC LIBRE Acumulado	(47.919)	(28.712)	(10.973)	8.772	33.091	73.108
VAN	19.934					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	35,32%					
CPFC	19,83%					
Período de Recuperación	2,56					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(47.919)	19.208	17.739	19.745	24.318	40.018
FC CAPITAL Acumulado	(47.919)	(28.712)	(10.973)	8.772	33.091	73.108
VAN	19.934					
Max Exposición	(47.919)					
TIR	35,32%					
CPFC	19,83%					
Período de Recuperación	2,56					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	9.636	12.919
FC SOCIOS	(47.919)	19.208	17.739	19.745	24.318	40.018
FC SOCIOS Acumulado	(47.919)	(28.712)	(10.973)	8.772	33.091	73.108
Costo Opor. Apalanca	19.934					
TIR	35%					
Max Exposición	(47.919)					
VAC	19,83%					
Período de Recuperación	2,56					

Anexo N° 9

Punto de Equilibrio



Anexo Nº 10

Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD APALANCADO

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	17.420,04	17.420,04
+/- 10% Gastos	9.324,05	9.324,05
+/- 10% Costos	5.158,75	5.158,75
+/- 10% Cantidad	5.276,68	4.514,89

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DESAPALANCADO

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	18.321,53	18.321,53
+/- 10% Gastos	9.784,35	9.784,35
+/- 10% Costos	5.422,30	5.422,30
+/- 10% Cantidad	5.541,22	4.750,30

Anexo Nº 11

Ratios Financieros

RATIOS APALANCADOS

Ratios Financieros					
AÑOS	1	2	3	4	5
OPERATIVOS					
Días de Caja	121	105	108	110	158
Días de Inventario	45	45	45	45	45
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	10	10	10	10	10
LIQUIDEZ					
Razón Ácida	8,61	100,34	103,97	101,20	152,72
Liquidez (AC/PC)	8,93	104,84	108,47	105,70	157,22
DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	9,81	11,55	11,61	12,11	13,42
RENTABILIDAD					
ROI	18,1%	31,7%	31,5%	36,0%	49,7%
ROA	21,6%	31,9%	27,4%	29,1%	36,5%
ROE	16,6%	22,6%	18,3%	18,9%	23,2%
DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	0%	0%	50%	50%

RATIOS DESAPALANCADOS

Ratios Financieros					
AÑOS	1	2	3	4	5
OPERATIVOS					
Días de Caja	139	120	122	123	169
Días de Inventario	45	45	45	45	45
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	10	10	10	10	10
LIQUIDEZ					
Razón Ácida	9,99	116,18	119,05	114,52	164,60
Liquidez (AC/PC)	10,31	120,68	123,55	119,02	169,10
DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	9,81	11,55	11,61	12,11	13,42
RENTABILIDAD					
ROI	20,2%	33,4%	32,8%	36,8%	50,1%
ROA	20,2%	28,5%	23,8%	24,6%	30,3%
ROE	13,5%	18,2%	15,2%	15,7%	19,3%
DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	0%	0%	50%	50%

Anexo N° 12

Amortización de la Deuda

AMORTIZACION DEUDA				
Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 14.375,83			
1	\$ 11.500,66	\$ 1.214,76	\$ 2.875,17	\$ 4.089,92
2	\$ 8.625,49	\$ 971,81	\$ 2.875,17	\$ 3.846,97
3	\$ 5.750,32	\$ 728,85	\$ 2.875,17	\$ 3.604,02
4	\$ 2.875,15	\$ 485,90	\$ 2.875,17	\$ 3.361,07
5	\$ -	\$ 242,95	\$ 2.875,17	\$ 3.118,12