



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL DE LA
EMPRESA WORLD WIDE CARGO LOGISTICS INC. EN NUEVA YORK –
ESTADOS UNIDOS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingenieros Comerciales mención Negocios Internacionales

Profesor Guía:
MSG. CARLOS RAMIREZ

Autores
PEDRO UTRERAS LÓPEZ
PABLO ANDRÉS DAHIK RIVADENEIRA

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

.....

Carlos Ramírez

Máster en Contabilidad y Auditoría

C.I: 170750276-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

.....
Pedro Utreras López

C.I: 171613993-4

.....
Pablo Dahik Rivadeneira

C.I: 171551998-7

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a todas las personas que desde el inicio de nuestras carreras y de nuestras vidas, han sido una guía y soporte para alcanzar cada una de las metas que nos hemos trazado.

Por supuesto el agradecimiento más grande es para nuestras familias que siempre nos motivaron para seguir adelante y jamás darnos por vencidos, para nuestros compañeros de clase con los cuales hemos creado una amistad que permanecerá fuera de las aulas, y para todos los profesores que colaboraron en la formación de las ideas y conocimientos que se reflejan en el presente trabajo.

Finalmente agradecemos a todos los que de alguna manera han aportado en nuestra formación, siendo siempre un apoyo y fuente de reflexión.

DEDICATORIAS

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a toda mi familia, mi papá y mamá por ser un apoyo incondicional y mi mejor ejemplo a seguir como persona y por siempre creer en mí.

A mis hermanos por siempre estar pendientes y preocupados de cómo me desenvuelva en la vida personal y profesional, siendo una imagen de responsabilidad y por ser principalmente mis amigos.

Y un espacio especial de esta dedicatoria es para una persona que desde un inicio a sido mi gran soporte para culminar con éxito mi carrera, una persona que siempre ha estado ahí a pesar de todo con sus consejos, opiniones y sabiendo escucharme en todo momento, a mi mejor amiga y novia.

PABLO DAHIK RIVADENEIRA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, principalmente a mis padres por todo el apoyo y soporte recibido a través de estos años y por ser un ejemplo a lo largo de mi vida. A mis amigos por todas las experiencias y momentos que compartimos. Y a los profesores que supieron transmitirnos sus conocimientos y colaboraron en el desarrollo de este proyecto.

PEDRO UTRERAS LÓPEZ

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios consiste en la creación de una sucursal de la empresa World Wide Cargo Logistics Inc. en la ciudad de Nueva York – Estados Unidos.

World Wide Cargo Logistics es una empresa de transporte de mercancías con más de 10 años de experiencia, hace parte de un conglomerado de compañías que ofrecen importación y exportación, especializada en el manejo de flores. Tiene oficinas en Miami, Ecuador y Colombia. Su visión es llegar a ser una de las empresas líderes en esta industria proporcionando servicios únicos y personalizados para los clientes.

La estrategia con que se ingresará en Nueva York es de diferenciación respecto a los competidores y enfoque en el nicho de mercado actual para asegurar la fidelización.

A mediano plazo, el principal objetivo es posicionar la marca en este nuevo mercado y un aumento del 20% de toneladas de embarque para el segundo año de operaciones. A largo plazo, como potencial de crecimiento, se piensa en la ampliación de los activos fijos con la compra de más camiones, equipos y la ampliación del cuarto frío. Además de la apertura de nuevas sucursales en otras ciudades de Estados Unidos y posteriormente en Europa y Asia.

La industria de Transporte y Almacenamiento ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años a nivel mundial por su estrecha relación en el comercio de productos entre países. En el Ecuador, esta industria representa el 7,48% del PIB y tuvo un crecimiento de alrededor del 6% en 2011.

El mercado objetivo de la empresa son los medianos y grandes empresarios de Ecuador y Estados Unidos interesados en exportar o importar productos, principalmente flores. Según la investigación de mercados más del 90% de actuales y potenciales clientes de World Wide Cargo estarían interesados en comercializar sus productos en Nueva York utilizando los servicios de la empresa, lo que demuestra la viabilidad comercial del plan de negocios.

El negocio proyecta utilidades a partir del primer año de funcionamiento. La inversión requerida es de USD 125.000,00. En condiciones normales, el VAN es de USD \$ 304.008,36 y la TIR del 20,12%, la que comparada con la tasa de descuento del 7,54%, demuestra la viabilidad financiera del negocio, acompañada de la recomendación de implementarlo.

ABSTRACT

The following business plan consists in the creation of a branch of the company World Wide Cargo Logistics Inc. in New York City - United States.

World Wide Cargo Logistics is an international freight forwarder company with over 10 years of experience, is part of a conglomerate of companies that provide import and export, specializing in the handling of flowers. It has offices in Miami, Ecuador and Colombia. His vision is to become one of the leading companies in this industry by providing unique and customized services for customers.

The strategy will be used in New York is differentiation from competitors and focus on the target market to ensure loyalty.

In the medium term, the main objective is to position the brand in this new market and a 20% increase in tons of shipping for the second year of operations. In the long term, as growth potential, the expansion of fixed assets by buying more trucks, equipment and expansion of the cold room. Further the opening of new branches in other cities in the U.S. and later in Europe and Asia.

The Transport industry has grown steadily in recent years worldwide for their close relationship in the trade of products between countries. In Ecuador, this industry represents 7.48% of GDP and grew about 6% in 2011.

The company's target market is the medium and large companies in Ecuador and the United States interested in exporting or importing goods, mainly flowers. According to market research more than 90% of current and potential customers of World Wide Cargo will be interested in marketing their products in New York using the services of the company, demonstrating the commercial viability of the business plan.

The business projected profits from the second year of operation. The investment required is \$ 125,000.00. The NPV is U.S. \$ 304,008.36 and the IRR of 20.12%, which compared to the discount rate of 7.54%, demonstrating the financial viability of the business, accompanied by the recommendation to implement it.

INDICE

1. CAPITULO I	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 Descripción del negocio, la compañía y el producto	1
1.1.2 Oportunidad que el proyecto explota	1
1.1.3 Descripción del mercado objetivo	2
1.1.4 Ventaja competitiva	3
1.1.5 Enfoque de mercadeo	4
1.1.6 Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio	4
1.1.7 Sostenibilidad	5
1.1.8 Equipo de Trabajo	6
1.1.9 Elementos financieros destacados	6
1.1.10 Necesidades de capital y propuesta de negocio	6
1.2 ASPECTOS GENERALES	7
1.2.1 Antecedentes	7
1.2.2 Objetivo General	7
1.2.3 Objetivos Específicos	7
2. CAPITULO II ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
2.1 INTRODUCCIÓN	9
2.2 LA INDUSTRIA	9
2.2.1 Participación por industrias en el Producto Interno Bruto total:	10
2.2.2 El Diamante de Porter:	12
2.3 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO	14
2.3.1 Dirección	15
2.3.2 Directivos principales	15
2.3.3 Organigrama Estructural	16
2.3.4 Organigrama Personal	16
2.3.5 Organigrama Funcional	17
2.3.6 Estructura legal de la empresa	17
2.4 OBJETIVOS	18
2.4.1 Objetivos Económicos	18
2.4.2 Objetivos Estratégicos	19
2.5 EL PRODUCTO O SERVICIO	20
2.6 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO	21
2.7 ANÁLISIS FODA	23

3. CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	29
3.1 MERCADO RELEVANTE Y POTENCIAL	29
3.1.1 Segmentación de mercados y Mercado Objetivo	29
3.2 DEMOGRAFÍA Y COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	30
3.2.1 Comportamiento del Cliente	31
3.3 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS	31
3.4 COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	32
3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	33
3.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	33
3.6.1 Investigación Cualitativa	33
3.6.2 Investigación descriptiva cuantitativa	37
3.7 INTELIGENCIA DE MERCADOS	47
3.7.1 Selección de países	47
3.7.2 Matriz países objetivos	49
4. CAPITULO IV PLAN DE MARKETING	51
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	52
4.1.1 Marketing Mix en uso	52
4.2 TÁCTICA DE VENTAS	53
4.3 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	54
4.4 DISTRIBUCIÓN	55
4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	56
4.5.1 Promociones a clientes	56
4.5.2 Promociones a distribuidores	56
4.5.3 Relaciones públicas	57
4.6 POLÍTICA DE PRECIOS	57
5. CAPITULO V PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	60
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES	60
5.2 CICLO DE OPERACIONES	60
5.2.1 Flujo grama de procesos:	60
5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	63
5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS	64
5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	65
5.5.1 Localización Geográfica	66

5.5.2	Requerimientos de espacio físico	67
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	67
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	67
6.	CAPITULO VI EQUIPO GERENCIAL	68
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	68
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	69
6.3	REMUNERACIONES	70
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS	70
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	71
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	71
7.	CAPITULO VII CRONOGRAMA GENERAL	72
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	72
7.2	DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES Y TIEMPOS	73
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	74
8.	CAPITULO VIII RIESGOS Y SUPUESTOS CRITICOS	75
8.1	CRITERIOS UTILIZADOS	75
8.1.1	Ventas proyectadas	75
8.1.2	Tamaño del mercado objetivo	75
8.1.3	Crecimiento esperado de las ventas	76
8.1.4	Número de personas necesarias	76
8.1.5	Canal de distribución	76
8.1.6	Establecimiento geográfico	76
8.1.7	Obtención de permisos y licencias	77
8.2	SUPUESTOS UTILIZADOS	77
8.3	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	80
9.	CAPITULO IX PLAN FINANCIERO	82
9.1	INVERSIÓN INICIAL	82
9.2	FUENTES DE INGRESOS	82
9.3	COSTOS FIJOS Y COSTOS DE VENTA	82
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	83
9.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	84
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	84
9.7	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	84

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO -----	84
9.9 ÍNDICES FINANCIEROS -----	85
9.10 VALUACIÓN-----	87
10. CAPITULO X PROPUESTA DE NEGOCIO -----	89
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO -----	89
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA-----	89
10.3 CAPITALIZACIÓN -----	90
10.4 USO DE FONDOS-----	90
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA -----	91
10.6 RETORNO DEL PROYECTO-----	92
11. CAPITULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	93
11.1 CONCLUSIONES-----	93
11.2 RECOMENDACIONES -----	96
GLOSARIO -----	98
BIBLIOGRAFIA _____	99
ANEXOS -----	100

1. CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 Descripción del negocio, la compañía y el producto

El plan de negocios consiste en la creación de una sucursal de la empresa World Wide Cargo Logistics Inc. en Nueva York – Estados Unidos.

World Wide Cargo Logistics (WWC) es una empresa moderna de transporte de mercancías fundada en septiembre del 2000, hace parte de un conglomerado de empresas que ofrecen servicios de importación y exportación, especializada en el manejo de flores. Su misión es proporcionar servicios únicos y personalizados de carga a sus clientes.

Tiene 10 años de experiencia con oficinas en Miami, Ecuador y Colombia. También cuenta con representantes en Costa Rica y Perú.

Ha crecido constantemente a lo largo del tiempo por ofrecer un servicio profesional y de alta calidad y cuenta con una cartera de clientes fieles a la marca.

Abrir otra sucursal de WWC en Nueva York ayudaría al crecimiento de la empresa y a reducir costos a largo plazo.

Las barreras de entrada altas limitan y dificultan el acceso a nuevas empresas que presentes competencia en el mercado de Estados Unidos.

La organización cuenta con antiguas y excelentes relaciones comerciales con aerolíneas, navieras y compañías de camiones lo que nos permitirá ofrecer tarifas más competitivas.¹

1.1.2 Oportunidad que el proyecto explota

Ecuador es el tercer exportador mundial de flores y el primer exportador de rosas en el mundo, que son el producto principal y que más exporta World Wide Cargo.

¹ World Wide Cargo Logistics: <http://www.worldwide-cargo.com/index.html> Descargado: 2010-10-08

Las flores ecuatorianas se consideran las mejores en el mercado por su calidad superior.²

Existen aproximadamente 500 compañías de flores en Ecuador, la mayoría de tamaño mediano, que serían potenciales clientes para la empresa. Además de cientos de importadores estadounidenses interesados en comprar productos ecuatorianos y utilizar los servicios de WWC.

Ecuador representó el 5.7% de las exportaciones mundiales de flores en 2009.²

Más del 90% de la producción total de flores en el país se destina a la exportación.³

Los Estados Unidos son el principal mercado de las flores frescas ecuatorianas, con el 72% del total de exportaciones en 2009 (BCE, 2009).³

El sector floricultor crece alrededor del 12% cada año.³

El total de las exportaciones de flores creció de US\$ 59 millones en 1994 a casi US\$ 600 millones en los últimos años.²

1.1.3 Descripción del mercado objetivo

El target de la empresa son principalmente medianos y grandes empresarios del país con negocios que importen o exporten toda clase de productos de los que se pueden destacar: textiles, lácteos, comestibles o productos tradicionales.

También dueños de fincas florícolas ya que en épocas como San Valentín o el Día de las Madres la demanda de flores ecuatorianas en Estados Unidos es muy grande y en esas fechas se exportan grandes volúmenes de flores hacia ese país.

² Ecuador Exporta (CORPEI), Sectores Claves/Flores: <http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?categoriaId=989>
Descargado: 2010-10-08

³ Banco Central del Ecuador, Noticias de Prensa: http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05781 Descargado:
2010-10-08

El costo de esta clase de servicios es alto por lo que la mayoría de clientes o potenciales clientes son gente con capacidades económicas; hacendados, dueños de empresas exportadoras e importadoras e inversionistas. Por lo general son muy estrictos en cuestiones como puntualidad o trato personal.

1.1.4 Ventaja competitiva

La principal diferencia que tiene la empresa es que ajusta su servicio y logística basados en las necesidades de sus clientes. Su staff de profesionales está calificado y entrenado con más de diez años de experiencia en el manejo de carga y servicios personalizados desde origen hasta su destino final en cualquier parte del mundo. La compañía ha desarrollado relaciones de negocios de largo plazo con fuertes socios del transporte tales como líneas aéreas, navieras y compañías de camiones, construyendo una exclusiva red logística. Esto permite que sean más competitivos y eficientes de tal forma que puede ofrecer un transporte integrado y manejo de soluciones únicas en la industria.

Provee las mejores alternativas en el manejo de la carga y logística en productos perecederos y carga seca.

Se invierte constantemente en tecnología con el fin de proveer el soporte necesario a los clientes y para que puedan contar con la información de manera inmediata.

Los servicios que da la empresa para fincas y para sus clientes constan de:

Para Fincas: Coordinaciones en línea, subir coordinaciones directamente en los software de las fincas, seguimientos, reportes administrativos, noticias, etc.

Para Clientes: Pre-alertas de información, confirmaciones en línea, seguimiento, facturación en línea, declaraciones en línea, reportes de envíos realizados, notificaciones en línea de carga retenida por la USDA, subir la información en el software de los clientes, información del Inventario en bodega, licitación de orden en tiempo real, administrar la información sobre la base de datos de sub-clientes, gestión de Inventario directamente en nuestro software, confirmaciones de entrega, informes gerenciales, noticias.

1.1.5 Enfoque de mercadeo

Llegar a los potenciales clientes a través de los medios de comunicación, propagandas y publicidad enfocándonos en el posicionamiento que ya posee la empresa en el mercado estadounidense. La experiencia que ya se posee permitirá hacer que los nuevos clientes se sientan satisfechos, ofreciendo mayor asistencia y confiabilidad. Para esto la compañía ha desarrollado ventajas competitivas las cuales permiten proveer excelentes tarifas y ofrecer toda la infraestructura y personal capacitado para prestar un servicio óptimo. Se dará alta importancia al manejo apropiado de la información, asegurarse de mantener la cadena en frío de los productos perecederos, entregas rápidas de la carga en destino. Siempre implementando medidas seguras para el control apropiado de los productos.

1.1.6 Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio

Dentro de los Factores económicos se puede destacar uno básico y muy influyente en este tipo de negocio, que es el Gobierno, que por necesidad de corrección en la Balanza Comercial o la Balanza de Pagos puede tomar decisiones para proteger las industrias locales, encareciendo los productos internacionales con impuestos como el ICE o IVA, lo que genera reacciones similares en el exterior, estancando momentáneamente el comercio exterior.

Entre los factores operacionales más importantes se encuentra el correcto manejo y cuidado de los productos perecederos, en especial mantener la cadena de frío de los mismos, y la reducción de tiempos de traslado entre sucursales; colocar correctamente las etiquetas de destino e información de la carga para evitar retrasos o confusiones entre clientes, el ingreso de facturas y packing list en el sistema; la pronta desaduanización de la carga en Miami y el correcto corte de guía área en Quito o Bogotá. Adicionalmente es de suma importancia mantener contacto continuo y compartir información de manera veraz y oportuna con las otras sucursales de la empresa, principalmente con la de Miami, y con los conductores para mantener un seguimiento apropiado de los envíos a todo momento y evitar cualquier inconveniente o retraso en la entrega de los envíos a los clientes.

Para obtener el punto de equilibrio del presente Plan de Negocios, se realizó un estudio mensual que permita saber cuántas cajas se deben enviar como mínimo para que las ventas totales iguallen los costos totales, resultando niveles muy manejables dentro de las estadísticas de la empresa, básicamente gracias al actual posicionamiento de la compañía en el medio.

1.1.7 Sostenibilidad

Según los estudios realizados sobre la industria de Transporte, almacenamiento y comunicaciones, se logró determinar que es un sector que está en continuo crecimiento y que es una tendencia que supera fronteras por su vinculación directa en el comercio internacional. Como país cada vez más se fomenta la exportación de productos al mercado internacional siendo Estados Unidos nuestro principal y más grande socio comercial, los acuerdos entre países son más incluyentes y abarcan más áreas y finalmente las facilidades para exportar o importar vienen de la mano con empresas que ofrecen el servicio de traslado completo, con tecnología capaz de cuidar y mantener los productos en buen estado.

1.1.8 Equipo de Trabajo

Estará conformado por Pedro Utreras y Pablo Dahik, quienes serán los representantes y encargados del funcionamiento de la nueva sucursal en Nueva York en las áreas operacionales y administrativa de la misma. Se seguirán los procedimientos, métodos y lineamientos que la empresa en general ha venido utilizando a lo largo de los años.

Adicionalmente se contratará a dos conductores profesionales encargados del traslado y descargo de todos los envíos desde World Wide Cargo Miami a la sucursal de Nueva York cumpliendo todo lo estipulado por la compañía y las leyes de tránsito estadounidense.

1.1.9 Elementos financieros destacados

Los elementos financieros que tienen especial consideración y que podrían generar inconvenientes son el precio del combustible, que influye directamente en los gastos de traslado entre sucursales, y los niveles salariales de los Estados Unidos, muy superiores comparativamente a los del mercado ecuatoriano. Además de los costos de mantenimiento de los vehículos por la larga distancia que recorrerán y la eventual necesidad de renovación de equipos en las oficinas y cuarto frío.

1.1.10 Necesidades de capital y propuesta de negocio

La necesidad de capital que este Plan de Negocios tiene para empezar las operaciones en la nueva sucursal llega a USD 125.000,00, la cual se financiará bajo inversión propia de World Wide Cargo, que aportará el 48% y con un préstamo al Regions Bank (Banco con el cual la empresa se maneja en Miami), que completará el restante 52%.

La propuesta de negocio es la creación de una sucursal en Nueva York de World Wide Cargo, la ampliación de los destinos que ofrece la empresa basados en peticiones de los actuales clientes.

Esta sucursal generará retornos positivos para los inversionistas, con la recuperación del capital total invertido, en un corto periodo.

1.2 ASPECTOS GENERALES

1.2.1 Antecedentes

Siendo conscientes de la creciente importancia del comercio internacional en el mundo y la necesidad de facilitar los procesos de exportación que apoyen al país para tener una Balanza Comercial positiva, promoviendo así la especialización en la industria ecuatoriana, se pretende ser un apoyo para conseguir mejores cifras para la productividad del país.

1.2.2 Objetivo General

Construir un plan de negocios que permita la implantación de una nueva sucursal de la empresa World Wide Cargo, cuyo negocio es el transporte y almacenamiento de carga, especializada en el manejo de flores, en la ciudad de Nueva York – Estados Unidos.

1.2.3 Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de la Industria de Transporte y Almacenamiento de Carga y sus perspectivas a futuro.
- Realizar una investigación de mercados que permita determinar el nivel de aceptación del proyecto, las potenciales oportunidades o amenazas del mercado, las preferencias de los nuevos consumidores y las características de la competencia.

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para el segmento de mercado elegido y los medios de promocionar el servicio.
- Identificar estrategias de operación que permitan el ingreso de la empresa al nuevo mercado. Todos los requerimientos de equipos, maquinarias e instalaciones necesarias para el funcionamiento de la sucursal y los aspectos regulatorios y legales que norman a esta industria en Ecuador y Estados Unidos.
- Determinar el equipo de trabajo necesario para operar la nueva sucursal de la empresa, sus responsabilidades, compensaciones y políticas empresariales.
- Establecer el tiempo necesario para la elaboración del Plan de Negocios, la ejecución del mismo y posibles imprevistos.
- Encontrar posibles factores de riesgo, situaciones extremas y acciones de contingencia para las mismas.
- Identificar las necesidades económicas del proyecto, el uso que tendrán los fondos y los resultados sobre la rentabilidad a la inversión propuesta.
- Determinar la factibilidad financiera del posible negocio.

2. CAPITULO II ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se investigó y analizó el entorno de la posible expansión de la empresa, para determinar las potenciales oportunidades y amenazas existentes en el mercado, también se determinó el ciclo de vida de esta industria para saber que tan favorable seria una inversión.

Tabla 2.1: Identificación industrial del posible negocio

Industria	7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	
	7100 Transporte y almacenamiento	
	7130 Transporte aéreo	
	7132 Servicios relacionados al transporte aéreo	
Negocio	Transporte de carga hacia los Estados unidos	

Fuente: Clasificación Internacional Industrial Uniforme de la Superintendencia de Compañías del Ecuador según la revisión 3.1

Elaboración: Los autores

2.2 LA INDUSTRIA

La industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones viene funcionando en el país desde hace más de 30 años, es un sector que se ha mantenido durante el tiempo y que siendo una de las industrias más influyentes por la globalización, ha crecido constantemente en los últimos años con la aparición de empresas que traspasan fronteras. (En el ANEXO 1 se puede observar una lista de las principales empresas de esta industria y el tiempo que llevan en el mercado).

Esta industria es muy importante para el Ecuador, ya que las exportaciones e importaciones de los diversos productos dependen enteramente de ella, es un sector gravitante para las cifras económicas de la Balanza Comercial y los resultados de la Balanza de Pagos. (En el ANEXO 2 se encuentra la balanza de pagos correspondiente a este sector).

Por el lado del Producto Interno Bruto (PIB) se puede apreciar mediante cifras el crecimiento que ha experimentado esta industria los últimos años.

Tabla 2.2: Crecimiento del PIB de la industria de Transporte, almacenamiento y comunicaciones según CIU

Rama de actividad \ Años CIU CN	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (p)	2007 (prev)	2008 (prev)
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.421.028	1.447.032	1.477.039	1.510.995	1.564.703	1.642.938	1.741.514
25. Transporte y almacenamiento	1.421.028	1.447.032	1.477.039	1.510.995	1.564.703	1.642.938	1.741.514
PRODUCTO INTERNO BRUTO	17.496.669	18.122.313	19.572.229	20.747.176	21.555.469	22.126.622	23.066.808

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado: Los autores

2.2.1 Participación por industrias en el Producto Interno Bruto total:

En la siguiente tabla vemos la influencia de las industrias ecuatorianas dentro del PIB total del país, donde se puede observar que la industria de Transporte y Almacenamiento ocupa un puesto de relevancia media, a comparación de otros sectores tradicionales del país como es el de Agricultura o el de manufacturas.

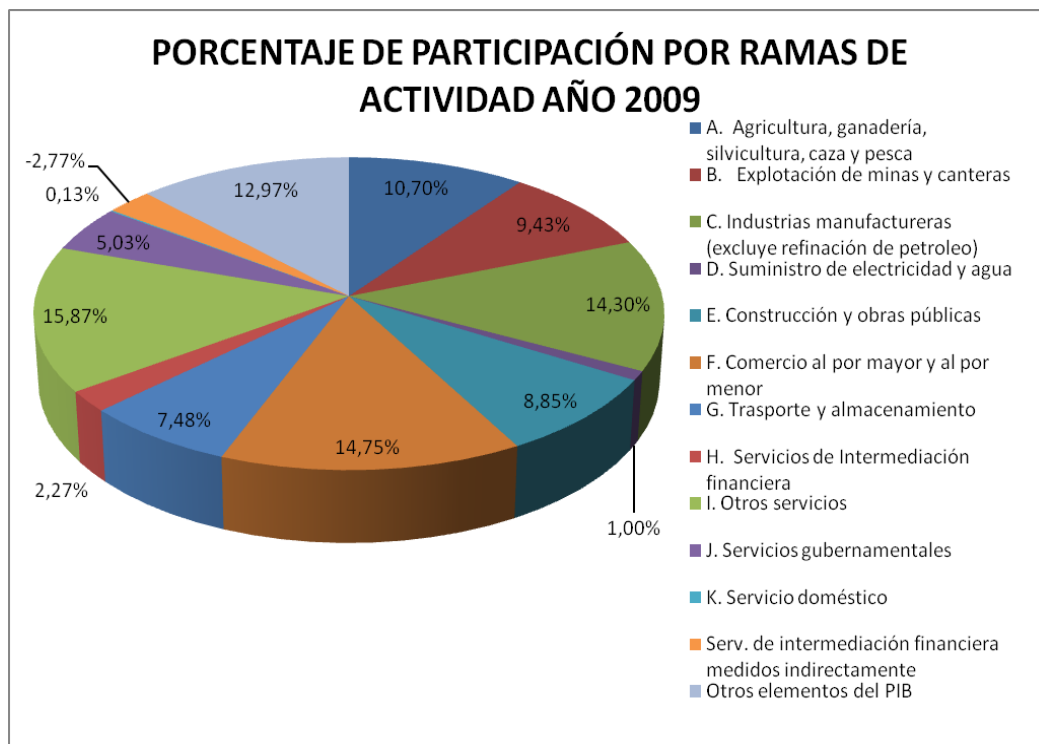
Tabla 2.3: Porcentaje de actividades en el PIB por sectores

RAMAS DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	10,70%
B. Explotación de minas y canteras	9,43%
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	14,30%
D. Suministro de electricidad y agua	1,00%
E. Construcción y obras públicas	8,85%
F. Comercio al por mayor y al por menor	14,75%
G. Transporte y almacenamiento	7,48%
H. Servicios de Intermediación financiera	2,27%
I. Otros servicios	15,87%
J. Servicios gubernamentales	5,03%
K. Servicio doméstico	0,13%
L. Servicio de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,77%
M. Otros elementos del PIB	12,97%
Total	100%

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado: Los autores

Grafico 2.1: Porcentaje de actividad en el PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Los autores

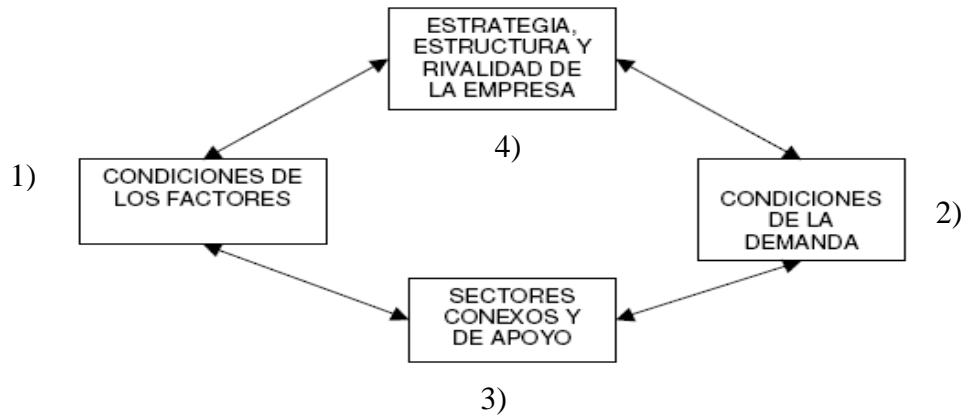
2.2.2 El Diamante de Porter:

Con este modelo se puede comprender de mejor manera la posición comparativa que un país pueda tener respecto a otro, la dinámica de la industria del país de interés para saber cuál podría ser la ubicación de la empresa, encontrar los puntos favorables y aquellos en los que se pueda mejorar para que el ingreso a la nueva industria sea favorable.

Para este proyecto resultó importante el uso del modelo mencionado, porque nos ayudó a entender las formas en que se maneja la industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones en Nueva York.

A continuación se demuestra el esquema del Diamante de Porter y su desarrollo.

Grafico 2.2: Diamante de Porter



1) Condiciones de los Factores:

Existe abundancia, calidad y accesibilidad de recursos físicos en el mercado estadounidense. Los costos del personal y fijos como agua, luz, teléfono, internet son superiores a los de nuestro mercado pero accesibles si se los maneja cuidadosamente. Además hay disponibilidad de recursos de capital para financiar la industria e infraestructura para los usuarios como los sistemas de comunicaciones, transporte, atención médica etc.

2) Condiciones de la demanda:

Los compradores americanos son muy exigentes respecto a calidad del producto o servicio, tiempos de entrega, servicio al cliente, entre otros; por lo que hay que siempre brindar un servicio profesional y eficiente. El tamaño y la tasa de crecimiento de la demanda en Estados Unidos son crecientes y se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero. Los clientes tienen un poder de negociación alto ya que existen muchos vendedores en la industria y pocos compradores dominantes. Por último es muy fácil y sin mayores dificultades para un cliente cambiar de empresa.

3) Sectores conexos y de apoyo:

Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor que necesita nuestra industria para competir y desarrollarse con éxito. Existen muchos proveedores lo que permite el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.

4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:

El grado de rivalidad interna en el mercado estadounidense es grande y muy competitivo, existen muchas empresas en esta industria y frecuentemente se utilizan prácticas desleales y estrategias agresivas de crecimiento por la estructura de costos de la industria y la facilidad de los clientes para cambiar de empresa lo que intensifica la rivalidad. Las barreras de salida para dejar la industria son altas.

2.3 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO

La idea del negocio es la creación de una sucursal de World Wide Cargo en la ciudad de Nueva York, basados en los comentarios de los clientes sobre lo importante que sería poder llegar con sus productos directamente hasta la ciudad mencionada, sin tener que contratar otra empresa de transporte desde Miami.

Es por eso que el presente Plan de negocios está enfocado a solventar la necesidad insatisfecha de llegar al mercado neoyorquino.

El punto más importante en que WWC logra diferenciarse de la competencia está en su trato personalizado con la clientela y la forma en que ajusta su servicio y logística de manejo de las mercancías según las necesidades de los clientes, ya sea para productos perecederos o carga seca. Otro punto importante es el equipo de trabajo que la empresa posee, un grupo que cuenta con más de diez años de experiencia en el manejo de carga y servicios personalizados desde origen hasta su destino final en cualquier parte del mundo.

Otro aspecto que hace diferencia, son las relaciones que la compañía ha desarrollado con fuertes empresas del transporte ya sean aéreas, navieras y compañías de camiones, formando así una amplia red de posibilidades para el cliente sobre los envíos de sus productos.

La experiencia que posee WWC desde septiembre del año 2000 que fue constituida, en la industria y mercado estadounidense de transporte de carga específicamente en Miami, ayudó a concluir a la posibilidad de éxito de expandir las operaciones de manera física hasta Nueva York.

2.3.1 Dirección

World Wide Cargo Logistic Cía. Ltda.
Av. Eloy Alfaro N. 2680 y Los Aceitunos.
Quito – Ecuador

2.3.2 Directivos principales

- PRESIDENTE EJECUTIVO ECUADOR

Fausto Utreras

- GERENTE GENERAL

Fernando Utreras

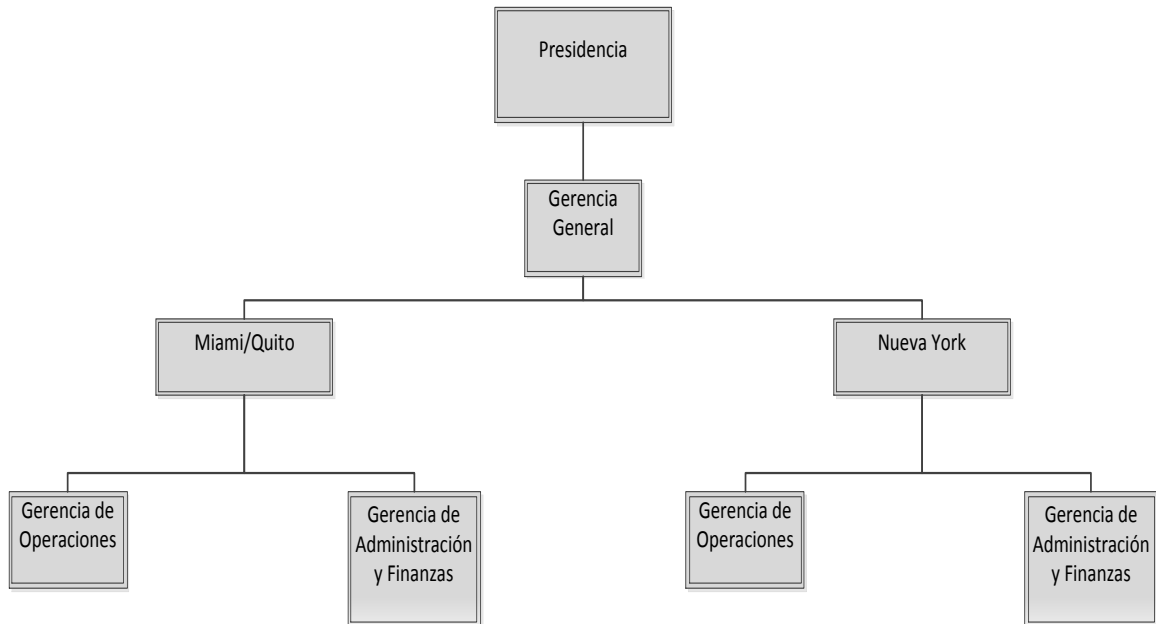
- GERENTE DE OPERACIONES

Ivonne Vargas

- GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

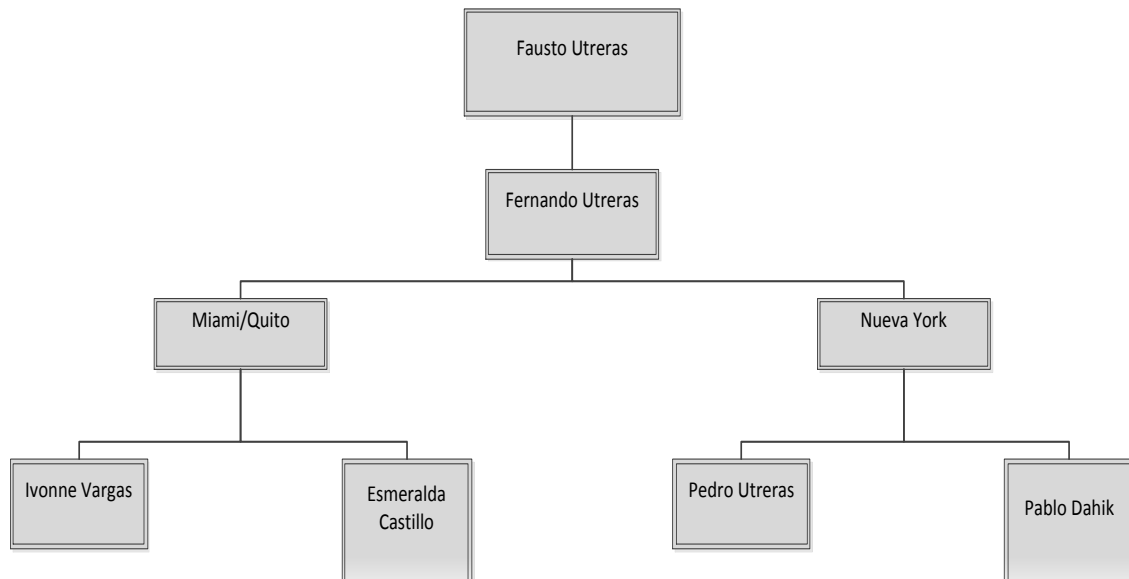
Esmeralda Castillo

2.3.3 Organigrama Estructural:



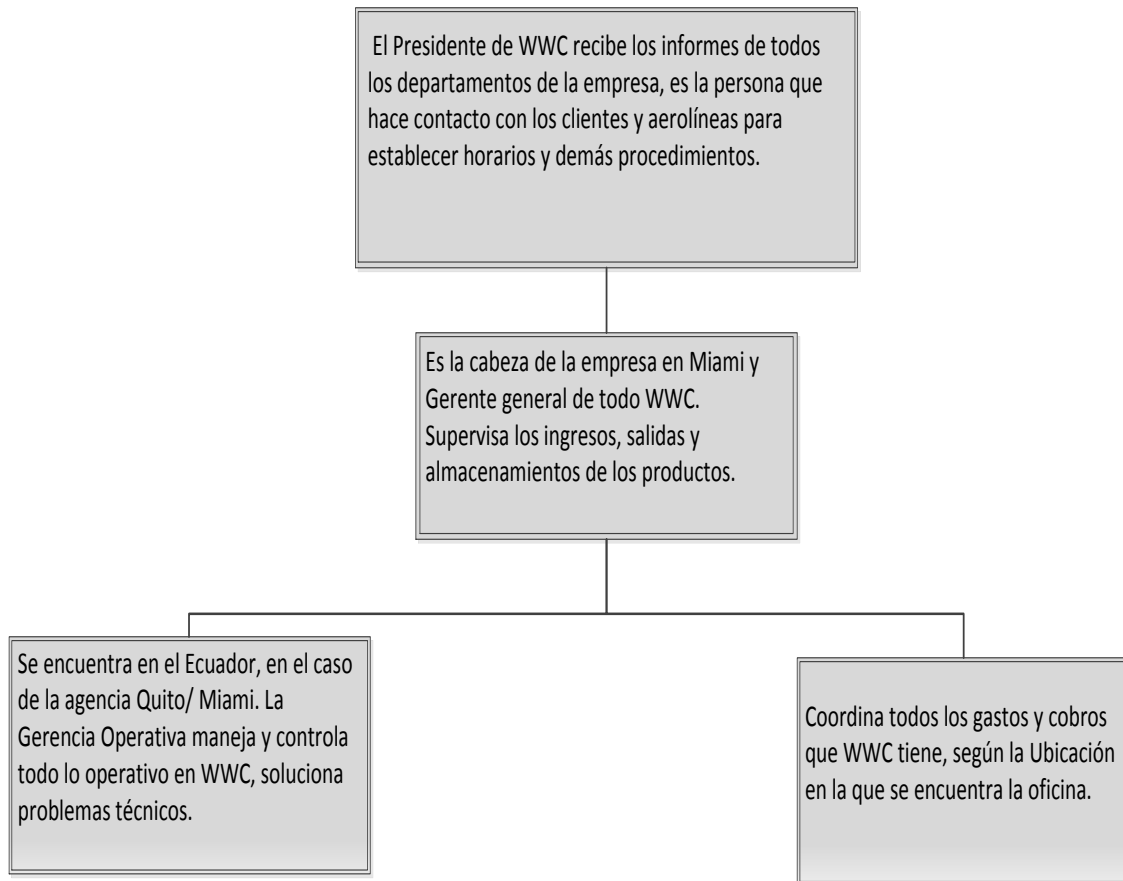
Elaboración: Los autores

2.3.4 Organigrama Personal:



Elaboración: Los autores

2.3.5 Organigrama Funcional:



Elaboración: Los autores

2.3.6 Estructura legal de la empresa:

MISIÓN (Propuesta)

Proveer servicios de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes. Lo hacemos con ética, excelencia y trabajo en equipo. Nuestra compañía provee a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, generar riqueza a nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad. Manteniendo una cultura de ventas y la filosofía de que el cliente es lo primero.

VISIÓN (Propuesta)

Ser una de las empresas líder en el sector para el 2015, inspirando confianza y credibilidad a los clientes por la calidad de nuestros servicios. En continuo desarrollo, flexible a los cambios, alta rentabilidad y permanente preocupación en lograr la satisfacción laboral de su personal.

2.4 OBJETIVOS:

2.4.1 Objetivos Económicos

Corto plazo

- Conseguir una línea de crédito en Estados Unidos para financiar el 52% de la inversión inicial del proyecto y su posterior desarrollo.

- Tener ingresos a partir del primer año de operaciones.

Mediano plazo

- Introducir el servicio a este nuevo mercado (Nueva York) y tener la participación correspondiente a la capacidad de la empresa.

- Estabilizar la comercialización del servicio y posicionamiento de marca a partir del segundo año de operaciones reflejado con un aumento del 20% de toneladas de embarque de la empresa.

- Recuperar la inversión inicial de la nueva sucursal en un período máximo de 1 años.

Largo plazo

- Tener ingresos suficientes y estabilidad financiera que permita abrir sucursales en otras ciudades de Estados Unidos a partir del quinto año.
- Ampliar la línea de crédito de la empresa con las entidades financieras para financiar futuros proyectos.

2.4.2 Objetivos Estratégicos**Corto plazo**

- Contar con personal altamente capacitado y calificado en las diferentes áreas de la nueva sucursal de Nueva York.
- Reducir los tiempos de almacenamiento en bodega para conservar el producto y bajar los costos.
- Mejoramiento de los procesos de prestación de servicios.
- Identificar las expectativas de los clientes y de acuerdo a ellas, definir estándares de servicio que satisfagan sus necesidades.
- Dar mantenimiento y cuidado a las oficinas y equipos de alta calidad desde el inicio.

Mediano plazo

- Enviar a los empleados a cursos de capacitación, continuamente.
- Incrementar el servicio de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la relación con los clientes, dar más seguimiento a los mismos y aumentar la fidelización.

- Mejorar la publicidad BTL (Below The Line).
- Aumento de la satisfacción del cliente por la atención y mejores tarifas que la competencia.

Largo plazo

- Expandir la cobertura de servicios de la empresa.
- Aumentar las alianzas estratégicas con aerolíneas y expandirnos más en el campo marítimo para aumentar los canales de distribución.
- Ampliar las oficinas a la costa oeste de Estados Unidos para ampliar el mercado en dicho país.
- Extender las operaciones comerciales a Europa y Asia.

2.5 EL PRODUCTO O SERVICIO

World Wide Cargo Logistics ofrece una amplia gama de servicios de los que se destacan: Exportaciones e importaciones, consolidación de carga, transporte, tecnología y seguridad, servicio al cliente, almacenamiento, recogidas y entregas, entre otros. (Ver Anexo 3 para detalle)

El servicio básico es el transporte de carga, la empresa ofrece soluciones de logística integral y personalizada por vía aérea y marítima en combinación, garantizando el tiempo de llegada de los productos hasta su destino final. Soportado con una completa red de poderosos y estratégicos socios. Las oficinas están ubicadas en Miami, Ecuador y Colombia y cuenta con representantes en Costa Rica y Perú.

Se posee excelentes y antiguas relaciones comerciales con aerolíneas, navieras y compañías de camioneras lo que permite ofrecer tarifas más competitivas. El profesionalismo del equipo de trabajo junto con la experiencia hace que la compañía pueda proveer un buen servicio y brindar el soporte que los clientes necesitan.

Además se puede ofrecer ciertos sub-servicios a los clientes como:

- Inspecciones de Agricultura.
- Fumigaciones y destrucciones.
- Re – exportaciones.
- Separación por cliente.
- 16 posiciones de pre cooling (Sistema Multy-Flow).
- Manejo de inventario.
- Etiquetaje.
- Servicio de Wet Pack.
- Reembalaje de cajas.
- Almacenaje.

2.6 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO

La estrategia con que se ingresará en la nueva sucursal de Nueva York es de diferenciación respecto a los competidores y enfoque en el nicho de mercado actual para asegurar la fidelización, al existir tantas empresas dedicadas a estas actividades en la industria se debe asegurar que el servicio que se entregue se ajuste a las necesidades de los clientes y reduzca los tiempos de entrega y llegada al máximo. La experiencia que ya se posee permitirá hacer que los nuevos clientes se sientan satisfechos, ofreciendo mayor asistencia y confiabilidad.

Para esto la compañía ha desarrollado ventajas competitivas las cuales permiten proveer excelentes tarifas y ofrecer toda la infraestructura y personal capacitado para prestar un servicio óptimo. Centrándonos en el manejo apropiado de la información, asegurarse de mantener la cadena en frío de los productos perecederos, entregas rápidas de la carga en destino. Siempre implementando medidas seguras para el control apropiado de los productos. Se tiene la infraestructura necesaria para la coordinación de toda la logística con el más alto nivel de asistencia técnica manteniendo registro en cada embarque. El sistema de información integrada ha sido creado basado en las necesidades de los clientes con la información obtenida por un equipo profesional de carga, con el software se podrá encontrar información sobre la carga paso a paso antes de llegar a su destino final. Un buen servicio integrado desde el principio hasta su final, ofrecer verdaderas soluciones de manejo en cada paso de la cadena hace que los retos de los clientes se conviertan en ventajas competitivas.

En cuanto al crecimiento, el potencial que tiene la empresa es la ampliación de sus activos fijos con la compra de más camiones, equipos y las adaptaciones o ampliación del cuarto frío para el almacenamiento de los productos perecederos. Además en el largo plazo se piensa en una estrategia de integración vertical hacia adelante y la apertura de nuevas sucursales en otras ciudades de Estados Unidos como Los Ángeles, Orlando, Texas y posteriormente en países de Europa y Asia.

a. ANÁLISIS FODA:

ANALISIS DEL MEDIO INTERNO
IDENTIFICACION DE FORTALEZAS
 EMPRESA: World Wide Cargo Logistics

MANIFESTACION	JUSTIFICACION	IMPACTO	FUENTE
1. Tener más de 10 años de experiencia en el mercado local e internacional y contar con una clientela ya determinada.	La empresa viene funcionando desde septiembre del 2000.	Alto	Gerencia General
2. La compañía ha desarrollado ventajas competitivas lo que nos permite proveer excelentes tarifas y ofrecer toda la infraestructura para prestar un servicio óptimo.	La empresa cuenta con oficinas en Miami Ecuador y Colombia con la mejor infraestructura para el manejo de la carga	Alto	Área de Operaciones

MANIFESTACION	JUSTIFICACION	IMPACTO	FUENTE
3. Poseer personal altamente calificado y tecnología de punta.	La rotación de personal es muy baja. La empresa cuenta con la mejor tecnología existente en el mercado.	Medio	Área de Administración
4. Tener la infraestructura necesaria para la coordinación de toda la logística con el más alto nivel de servicio en cada embarque hasta que llegue a su destino final.	El software utilizado para coordinaciones facilita el control de los envíos desde que son embarcados hasta el destino final.	Alto	Área de Operaciones
5. Excelentes y antiguas relaciones comerciales con las aerolíneas, navieras y compañías de camioneras lo que nos permitirá ofrecer tarifas más competitivas.	Al tener más de 10 años en esta industria la empresa ha desarrollado excelentes relaciones con las partes involucradas en el proceso de envío y recepción de carga.	Alto	Presidencia
6. El sistema de información integrada ha sido creado basado en las necesidades de los clientes.	La logística utilizada permite a los clientes mejor control y tiempos de entrega más cortos.	Medio	Área de Operaciones

ANALISIS DEL MEDIO INTERNO
IDENTIFICACION DE DEBILIDADES
 EMPRESA: World Wide Cargo Logistics

NUDO CRITICO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	FUENTE
1. La falta de experiencia al ingresar a un nuevo mercado con competencia ya establecida.	Nueva York es un mercado complicado y con muchos competidores.	Dificultades para atraer nuevos clientes.	Alto	Observación
2. No tener el reconocimiento que tienen los posibles competidores.	Ser una marca nueva en esta ciudad.	Se necesitará tiempo para establecernos en este nuevo mercado.	Alto	Observación
3. El personal sería nuevo y esto crea incertidumbre en cuanto a la reacción que tendrían con las necesidades y requerimientos de la empresa.	Se necesita algún tiempo para que los empleados se adapten a las políticas y forma de trabajar de la compañía.	Rotación de personal.	Medio	Observación
4. Falta de recursos financieros apropiados.	Posibles dificultades para acceso a crédito en USA.	Dificultades para concretar los planes estratégicos de la empresa.	Alto	Gerencia General

ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO
IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y ALIADOS

EMPRESA: World Wide Cargo Logistics

MANIFESTACIONES	JUSTIFICACION	IMPACTO	FUENTE
1. Tener oficinas en Miami, Ecuador y Colombia además representantes en Costa Rica y Perú.	El acceso a estos mercados aumenta los clientes de la empresa.	Alto	Presidencia WWC
2. Los Estados Unidos son el mayor socio comercial del país.	La nueva sede estará ubicada en este país.	Alto	Datos Banco Central del Ecuador.
3. Los niveles de exportación de productos ecuatorianos a nivel mundial son crecientes.	La empresa depende de los productos importados y exportados alrededor del mundo.	Alto	Datos Banco Central del Ecuador.
4. Abrir otra matriz en Estados Unidos ayudaría al crecimiento de la empresa y a reducir costos a largo plazo.	Bajarían los costos fijos en general y la empresa tendría mayor reconocimiento de marca.	Alto	Presidencia WWC
5. Tener la economía dolarizada facilita realizar los trámites y negocios en USA.	No se necesitaría hacer cambio de moneda para las transacciones.	Medio	Área de administración y finanzas

MANIFESTACIONES	JUSTIFICACION	IMPACTO	FUENTE
6. Ecuador es el tercer exportador mundial de flores y el primer vendedor de rosas en el mundo, que son el producto principal y que más exporta la empresa.	Este producto es el más representativo para la compañía.	Alto	Datos CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones)
7. Existen alrededor de 700 compañías de flores en el país, la mayoría de tamaño mediano, que serían potenciales clientes para la empresa.	Al existir tantas empresas en este ramo aumenta la demanda de empresas de transporte para enviar sus productos	Alto	Datos Banco Central del Ecuador.
8. Los Estados Unidos son el principal mercado de las flores frescas ecuatorianas, con el 72% del total de exportaciones en 2009 (BCE, 2009).	Nos ubicaremos en una de las principales ciudades de USA y las flores son nuestro principal producto.	Alto	Datos Banco Central del Ecuador.
9. Barreras de entrada alta que limitan y dificultan el acceso a otros competidores al mercado.	Se necesita altos recursos financieros y conocimientos técnicos para ingresar a esta industria.	Alto	Área de administración y finanzas.

ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO
IDENTIFICACION DE AMENAZAS Y Oponentes

EMPRESA: Word Wide Cargo Logistics

MANIFESTACIONES	JUSTIFICACION	IMPACTO	FUENTE
1. Las restricciones comerciales que ponen los gobiernos a la entrada de ciertos productos.	Estas medidas perjudican y reducen el comercio entre naciones del cual depende la empresa.	Alto	Observación
2. La inestabilidad política y económica del Ecuador que ha contraído la inversión por la falta de garantías que hay en el país para los inversionistas.	Problemas de acceso a crédito en el país por la falta de inversionistas.	Medio	Datos Riesgo País
3. Competencia desleal de parte de las empresas más grandes.	Los competidores más grandes pueden perjudicar a los pequeños bajando los precios o con prácticas desleales.	Alto	Gerencia General
4. La contracción de la economía mundial y falta de inversión por la crisis en el mercado estadounidense.	Reducción en los niveles de exportaciones y dificultades de acceso a crédito en USA.	Alto	Observación

3. CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 MERCADO RELEVANTE Y POTENCIAL

3.1.1 Segmentación de mercados y Mercado Objetivo

Segmentación de mercado:

- Aquellas personas que poseen todos los permisos y registros de ley al día, para estar en el recinto aduanero y que tengan algún producto ya sea cultivado o armado que consideren que en él están las características necesarias para poder ser exportado y tener éxito en el mercado neoyorquino.
- Clientes que esperen compromiso en los tiempos de recepción, entrega, transporte y cuidado de los productos que les ofrezcamos.
- De igual forma las personas que deseen importar algún producto desde los Estados Unidos.

Segmentación geográfica:

Los clientes serían los dueños de fincas de flores, terrenos donde se cultiven o produzcan frutos o gente con fábricas que creen bienes exportables que estén alrededor del país.

También las personas que residan en el Ecuador, que deseen hacer importaciones desde los Estados Unidos, o personas que vivan en el país norteamericano y que quieran enviar sus productos hasta el Ecuador.

Segmentación psicográfica:

Debido a la variedad de tamaños de empresas con las que WWC trabaja, los clientes tienen diferentes clases sociales o estilos de vida. Se encontró gente propietaria de fincas muy grandes con niveles de producción elevados, que les permite tener un estilo de vida acorde al volumen de sus ganancias. Pero también hay personas con negocios más pequeños que crecen poco a poco.

El tipo de comportamiento del cliente en este mercado es muy exigente, por el mismo hecho de que son negocios de producción y cosecha en muchos casos, donde el tiempo es muy limitado por el cuidado mismo del producto y la puntualidad, calidad y la variedad de servicios son algo que siempre esperan.

Mercado Objetivo:

El target de WWC son principalmente medianos y grandes empresarios del país con compañías que importen o exporten toda clase de productos de los que se destacan: textiles, lácteos, comestibles o productos tradicionales. También dueños de fincas florícolas ya que en épocas como San Valentín o el Día de la Madre la demanda de flores ecuatorianas en Estados Unidos es muy grande y en estas fechas se exportan grandes volúmenes de flores hacia ese país.

El costo de esta clase de servicios es alto por lo que la mayoría de clientes o potenciales clientes son personas con posibilidades de tomar decisiones que conlleven riesgos económicos; hacendados, dueños de empresas exportadoras e importadoras e inversionistas.

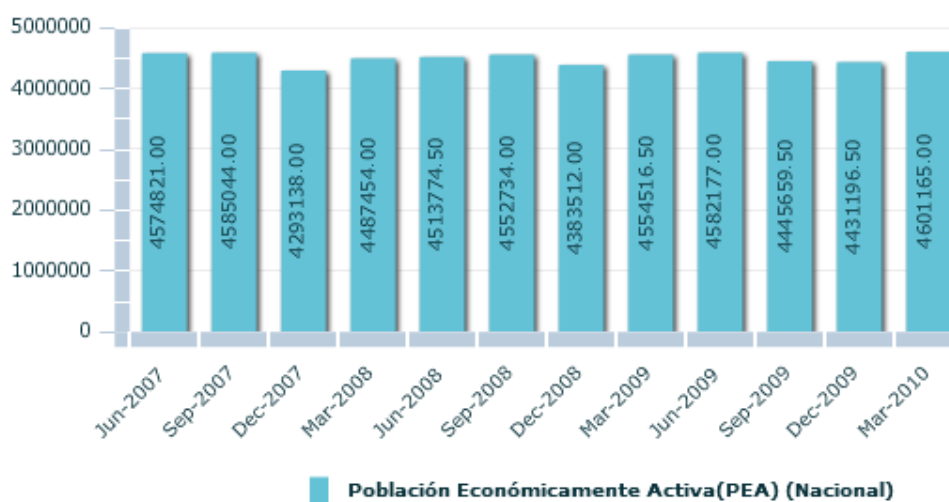
3.2 DEMOGRAFÍA Y COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Demografía:

Datos generados por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos), informan que en mayo de 2011, aproximadamente 14.306.876 de personas habitan Ecuador. En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Aproximadamente el 54% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural.

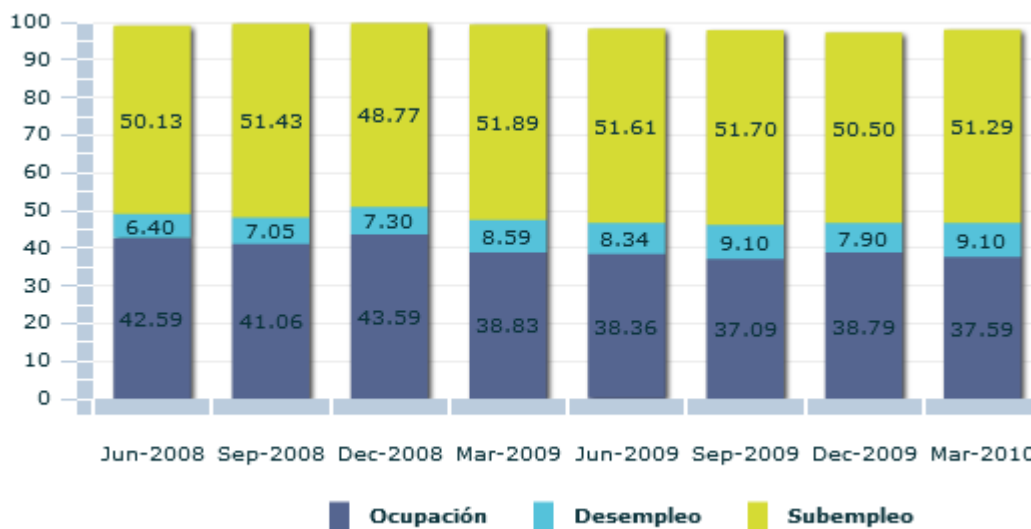
Se presentan los datos generales del Ecuador:

Gráfico 3.1: Población Económicamente Activa en Ecuador



FUENTE: INEC

Gráfico 3.2: Porcentaje de Desempleo, subempleo y ocupación en Ecuador



FUENTE: INEC

3.2.1 Comportamiento del Cliente

Los clientes en este negocio esperan ante todo puntualidad, por lo que los productos deben ser tratados a tiempo para poder enviarlos cuando sus características son más atractivas para el mercado al que llegan.

Los precios del mercado de transporte son referenciados por entidades públicas y el único poder o posibilidad de cambio que se tiene en este aspecto por parte de las empresas, es algún tipo de promoción que se les pueda ofrecer, es por eso que los clientes siempre esperan las mejores opciones que les dan a su envío las diferentes compañías de esta industria.

3.3 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

Para lograr identificar el tamaño de mercado con el que podremos manejarnos, debemos tener claro a quién nos vamos a dirigir, para poder recoger las necesidades más importantes que harían que se acerquen los potenciales clientes a la empresa.

Siendo las flores el principal producto que WWC maneja y sobre el cual se ha generado la mayoría de la especialización en la compañía, sabemos que en el país existen alrededor de 500 fincas de flores, la mayoría de tamaño medio, que serían potenciales clientes. (Ecuador Exporta, 2010)

También sabemos que más del 90% de la producción de flores en el país, se destina a la exportación, y que un 72% de las flores frescas, se las manda hacia los Estados Unidos, lugar donde se asentaría la sucursal que planteamos. (BCE, 2009).

3.4 COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

La industria es concentrada, ya que la mayor parte de movimiento en volumen se lo llevan siete empresas, y dentro de estas siete empresas GYG CARGO es la líder, que cuenta con cerca del 15% del mercado, ya que posee un fuerte respaldo de una firma establecida en los Estados Unidos pero de origen japonesa llamada NIPPON EXPRESS USA INC, reconocida mundialmente y premiada en revistas como Fortune 2005, lo que permite ganar clientela por la confianza internacional. GYG CARGO es un conglomerado de empresas especializadas en diferentes ramas del manejo de cargas y envíos a diferentes lugares. Otra empresa nacional que ocupa un porcentaje importante, es Panatlantic con un 8%, la estrategia que manejan es la diversificación de mercados a los que llega, aunque también mandan productos a los Estados Unidos, su mayor volumen de transporte va hacia Europa.

También hay empresas como DHL, que tiene una participación del mercado un poco menor a GYG CARGO, pero que de todos modos redondea el 15%. Todo esto se justifica en que manejan grandes volúmenes de envíos y de trabajadores, pero esta es completamente empresa internacional y sola es una sucursal la que funciona en el país.

De ahí el resto de las empresas en su mayoría son de tamaño medio, donde entra WWC, se reparten el pastel de mercado de 3% a 4%. En estas empresas se maneja un número de trabajadores promedio de diez por agencia, dividiéndose en el país y en los Estados Unidos o en los países de funcionamiento.

Las empresas que existen en total en la industria del transporte y servicio son 272, pero las empresas que se enfocan en el transporte aéreo registradas son las que están citadas en el Anexo 1.

3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Una vez evaluado el mercado, se puede determinar que la razón principal para que se mantengan clientes y mejor aun, aparezcan nuevos, será el tipo de servicio y el valor agregado que ofrezcamos, la mayoría de personas les gusta mucho que la información sobre su carga la tengan a mano, que mientras todo sea más personalizado con el cliente, es mucho mejor.

El nivel de ventas en esta industria varía mucho por temporadas, en el caso de las flores, cuando se está en temporada baja, se pueden mandar 15 mil cajas al mes, cuando la temporada es alta, como San Valentín, se puede enviar 30 mil cajas al mes, aproximadamente.

3.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

3.6.1 Investigación Cualitativa

Entrevistas con expertos:

Se basa en la consulta a personas que tienen conocimientos sobre el negocio y el entorno en el que la nueva sucursal se manejará. El principal objetivo es obtener información escuchando al conjunto de personas expertas de la industria y discutir sobre temas de interés para la investigación.

Metodología:

Se ejecutarán sesiones de consulta con 3 personas expertas en diferentes áreas de la industria de transporte y almacenamiento de carga del país, en empresas y agencias de aduanas de la ciudad de Quito, mediante lo cual se obtendrá información sobre aspectos técnicos, procedimientos, característica del negocio y datos sobre los clientes, para determinar la potencialidad de crear una nueva sucursal de la empresa en Nueva York.

Los expertos a quienes se realizaron las entrevistas son:

- Ivonne Vargas, Ingeniera Comercial con una maestría en Negocios y Administración. Gerente de operaciones de WWC, 15 años de experiencia en el negocio.
- Esteban Arteaga Cobo, Ingeniero Comercial, agente de aduanas con 10 años de experiencia.

- Fausto Utreras, Presidente y Fundador de World Wide Cargo Logistics, 20 años de experiencia.

Las entrevistas se realizaron en un ambiente relajado e informal, con la ayuda de videos que duraron entre 10 y 15 minutos. Se revisó el video y se analizó los datos y resultados que se consiguieron.

Objetivos:

- Conocer las características de los clientes que envían sus productos hacia Nueva York (NY).
- Determinar la forma óptima de comercializar el servicio en el nuevo mercado.
- Identificar las potencialidades de la nueva sucursal.
- Identificar todos los requisitos y procedimientos que se deben cumplir en la Aduana Ecuatoriana.
- Determinar la influencia de las nuevas leyes y restricciones
- Establecer las diferencias entre la aduana Ecuatoriana y la de EE.UU.
- identificar los procesos operativos de la empresa.
- Determinar las principales características que exigen los clientes de WWC.
- Establecer las formas de pago y principales competidores
- Conocer qué diferencia tiene WWC con la competencia.

Resultados:

Los posibles clientes de la sucursal, pueden ser clientes actuales de WWC, clientes que ya han expresado su deseo de enviar o de recibir cargas en NY, también pueden ser dueños de fincas o gente interesada en llevar su producto a los Estados Unidos.

No solo las flores son atractivas para las exportaciones hacia NY, dentro de otros productos que tienen gran aceptación están frutas, artesanías y mariscos.

Los clientes norteamericanos son muy exigentes, el punto importante con ellos es cumplir y lograr satisfacer las necesidades que tengan, que todo este tal como se planea. También les gusta que sea muy personalizado el servicio, que se los esté buscando y proveyéndoles información sobre sus cargas a todo momento.

El potencial de crecimiento para este negocio en los Estados Unidos es grande, pero depende mucho de las relaciones comerciales que se tenga entre países, además de lo necesario que resulta las consideraciones que de la región tienen. También es buena la nueva percepción que se tiene de los productos ecuatorianos, y visible intención del gobierno en hacernos cada vez más notorios.

Las flores ecuatorianas son muy cotizadas en los mercados internacionales, tienen gran nivel de aceptación, y su precio es muy elevado, que es la razón por la cual el 90% de la producción local de flores se exporta.

Las flores colombianas también son de gran calidad, lo que nos diferencia es la variedad que Ecuador tiene, mientras que en Colombia se producen cierto tipo de flores.

Las empresas norteamericanas son muy puntuales, y esperan lo mismo de sus socios, además son muy exigentes con sus trabajadores, todo esperan cumplir bajo los tiempos acordados para evitar tener que pagar las horas extras.

Omitiendo a Nueva York y Miami, dentro de los Estados Unidos el producto ecuatoriano es muy bien visto en Carolina del Norte, Houston y los Ángeles. En Europa los países más atractivos para la exportación son, España, Holanda, Rusia, Italia.

Para poder exportar o importar, se necesitan cumplir algunos requisitos importantes, en el caso de ser persona natural se debe estar registrado en la SENA (Servicio Nacional de aduanas del Ecuador) como importador o exportador, tener RUC, copia de la cedula. Mientras si personaría jurídica, se necesita un nombramiento especial.

Los permisos que se deben tener para nacionalizar un producto, depende precisamente del producto, si son medicinas, se debe sacar permisos en el ministerio de salud.

La Ley Orgánica de Aduanas se cambio para optimizar los procesos y que el tiempo en que los productos estén en Territorio Aduanero, sean menores.

En el Ecuador, el organismo que controla y rige todo lo relacionado con importaciones o exportaciones, es el COMEXI.

Lo que la aduana debe de mejorar, es en la capacidad de almacenamiento, muchas veces pasa que no hay espacio para los nuevos productos, o no se tiene lugares muy especializados para el cuidado de los mismos.

La diferencia de los procesos entre la aduana ecuatoriana y la de Estados Unidos, es más que nada en los tiempos que toma nacionalizar los productos, ya que allá mucho de los productos que ingresan tienen flat 0, otra diferencia es que los formularios son más específicos, por lo que la información se llena de mejor y más rápida manera.

Los principales competidores que funcionan en los Estados Unidos, son GyG Cargo, Panatlantic y Ecu-carga.

En este negocio existen dos formas de pago, Consolidado y Directo.

Los clientes no les gusta pagar de contado, los pagos se realizan trimestralmente con líneas de crédito.

La empresa maneja una política de preferencia con los clientes antiguos y mientras el volumen de la carga sea mayor, la posibilidad de promociones o descuentos es mayor.

WWC siempre se preocupa por tener satisfacer las necesidades del cliente, así logramos diferenciarnos.

La empresa brinda un gran servicio post venta, cuenta con personal muy calificado y constante innovación tecnológica.

Las empresas aéreas que tienen una muy buena relación con WWC son Tampa Cargo y LAN.

Las fechas en que los volúmenes son mayores, es en Febrero por San Valentín Y en Marzo por el día de las madres.

El gobierno juega un papel muy importante, ya que de firmarse más acuerdos comerciales y si logra mantener buenas relaciones comerciales con más países, los niveles de exportación serán mayores.

El nivel de control de la aduana en los Estados Unidos es más estricto, pero también es más ágil debido a que los formularios que se deben llenar son más específicos que los formularios ecuatorianos.

Conclusiones:

De las entrevistas de expertos, se concluye que los consumidores norteamericanos son muy exigentes respecto a la puntualidad y las tarifas, al haber tantas empresas que ofrecen lo mismo, un pequeño error de logística significa un cliente perdido.

Se debe aprovechar el reconocimiento de la empresa en la industria, para mantener clientes y conseguir nuevos, brindándoles la nueva opción de dirigirse hacia Nueva York.

Las ferias que se realizan en algunos países como en Ecuador o Colombia, son determinantes para poder conseguir nuevos clientes.

Otro punto importante es que permanentemente las leyes que rigen a la aduana están cambiando, todo esto para perfeccionar su funcionamiento, nosotros como WWC debemos adaptarnos y sumarnos a la idea de siempre querer mejorar.

El método de diferenciación de WWC, es el de brindar un servicio personalizado a los clientes, saber entregarles información a todo momento, antes, durante y después del embarque de la carga.

El nivel de inversión que se necesita es alto, por lo que es muy recomendable por lo menos en un inicio, recurrir a préstamos que faciliten liquidez.

3.6.2 Investigación descriptiva cuantitativa

Encuesta:

Bajo un cuestionario estructurado se recolectó información puntual en busca de entender mejor al mercado objetivo en el cual el presente Plan de Negocios está enfocado.

El cuerpo de la encuesta se puede observar en el Anexo 4.

Metodología:

Para la realización de la encuesta, se utilizó una Población formada por la unión tanto de clientes como de fincas. Los Clientes considerados fueron 45, de los cuales están aquellos con mayor afluencia de envíos con la empresa actualmente y clientes que ya han presentado el interés de llevar productos ecuatorianos directamente hasta Nueva York. Las Fincas que fueron seleccionadas para la conformación de la Población fueron 108, se escogieron únicamente las que comercializan personalmente sus flores en los Estados Unidos.

Obteniendo una muestra de 109, se realizaron los cuestionarios con visitas en oficinas y con e-mails para los distintos participantes.

Objetivos

Objetivo General:

Obtener información que permita determinar el nivel de aceptación que tendría la sucursal de World Wide Cargo en este nuevo mercado, las características más importantes del servicio para los consumidores, sus preferencias, hábitos, tendencias, y la percepción de la Industria de Transporte y Almacenamiento para clientes locales y de Estados Unidos.

Objetivos Específicos:

- Determinar qué porcentaje de los actuales clientes de la empresa y potenciales nuevos clientes estaría interesado en comercializar sus productos en Nueva York.
- Identificar qué aspectos son los de mayor importancia para los consumidores de la Industria de Transporte y Almacenamiento. Y las características de los clientes que envían o están interesados en enviar sus productos hacia Nueva York.

- Conocer la percepción que tienen los clientes locales y extranjeros de la industria y los principales problemas que existen en ésta.
- Determinar los principales y más conocidos competidores para nuestra empresa.
- Establecer los medios para promocionar el servicio y la forma de comercializar el servicio en el nuevo mercado.
- Encontrar que otras ciudades dentro de Estados Unidos son las de mayor potencial para abrir otra sucursal de WWC.
- Determinar los mercados principales para las flores ecuatorianas y los más atractivos para abrir sucursales de la empresa alrededor del mundo.
- Identificar el grado de importancia del servicio al consumidor y post venta en esta industria.

Resultados y Análisis:

Los resultados obtenidos después de la tabulación de la muestra escogida están representados a continuación bajo tablas numéricas y gráficos.

1. ¿Estaría interesado en exportar sus productos a la ciudad de Nueva York, Estados Unidos?

Opciones		
SI	NO	Total
101	8	109

Gráfico 3.3

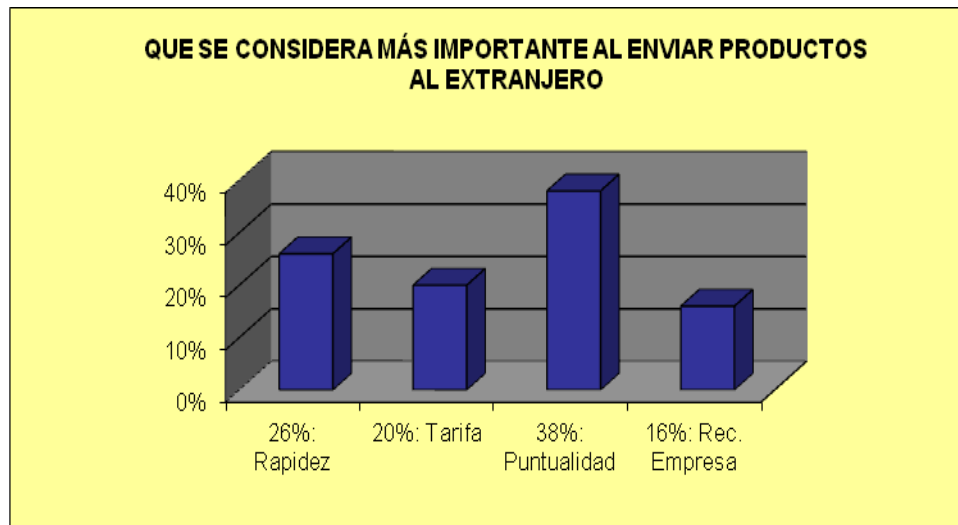


La mayoría de los encuestados estarían interesados en enviar sus productos hacia la ciudad de Nueva York, principalmente por ser uno de los mercados más grandes e importantes de todo el mundo y por el potencial de crecimiento que esta ciudad ofrece al comercializar cualquier tipo de producto para cada uno de los participantes.

2. ¿Qué considera más importante al enviar sus productos?

Opciones	
Rapidez	28
Tarifa	22
Puntualidad	42
R. Empresa	17
Total	109

Grafico 3.4

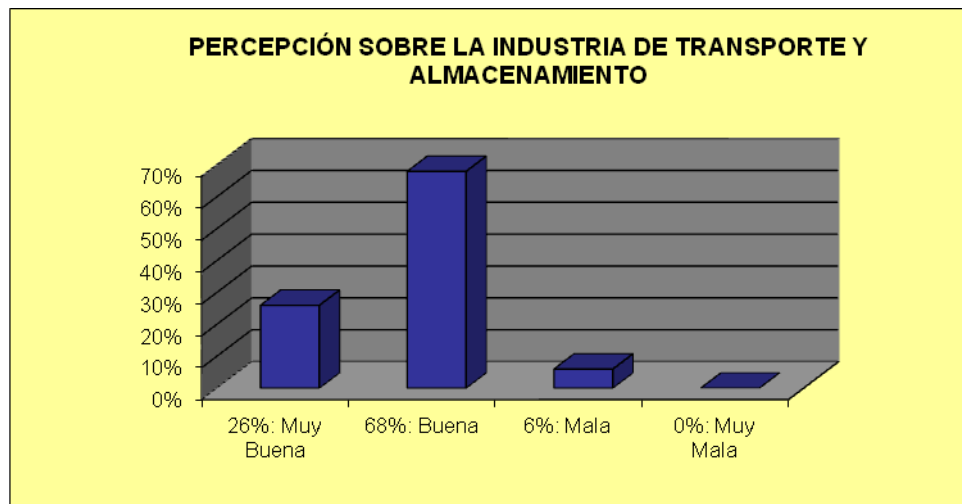


Las características más importantes que buscan los clientes dentro de esta industria son la puntualidad y rapidez en el servicio, inclusive le dan más importancia a estos dos factores que a los precios y tarifas por utilizar estos servicios o al reconocimiento que la empresa pueda tener, específicamente por tratarse de bienes perecederos lo que obliga a tener los productos en el menor tiempo posible para su comercialización con la mejor presentación.

3. ¿Cuál es su percepción sobre la industria de transporte y almacenamiento de carga del país?

Opciones	
Muy Buena	28
Buena	75
Mala	6
Muy Mala	0
Total	109

Grafico 3.5

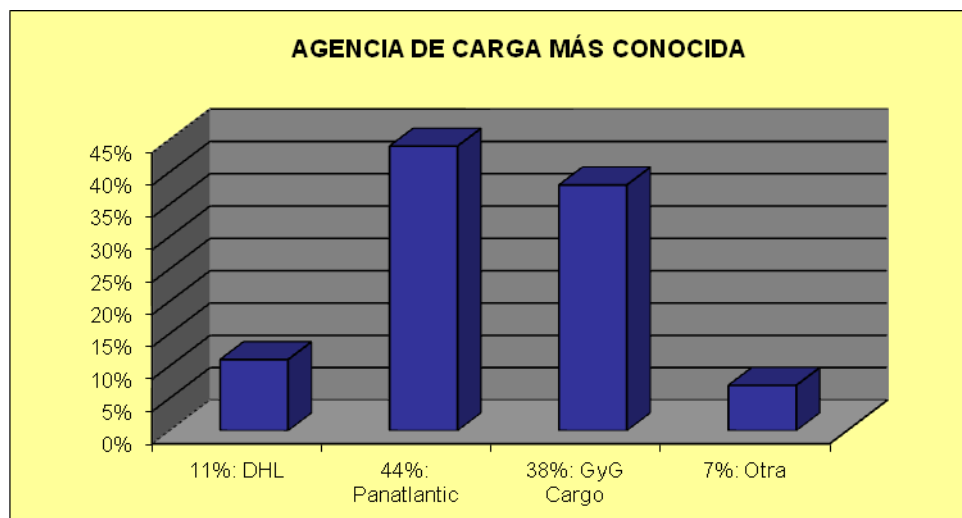


La percepción general que se tiene de la Industria de Transporte y Almacenamiento dentro y fuera del país es buena, la mayoría de consumidores se sienten satisfechos con la calidad y los servicios ofrecidos por las agencias de carga locales.

4. ¿Cuál de estas agencias de carga en el país es la más conocida?

Opciones	
DHL	12
Panatlantic	48
GyG Cargo	41
Otra	8
Total	109

Grafico 3.6

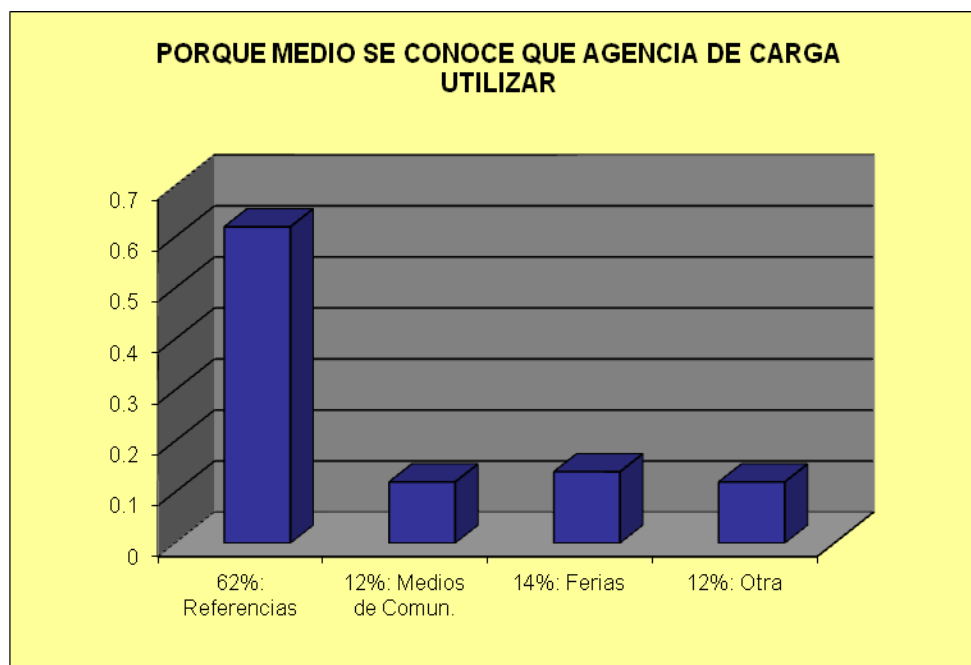


Las agencias más conocidas y principales competidores son GyG Cargo y Panatlantic, que son las empresas más grandes en esta industria. Un hecho que debemos rescatar es que a pesar de que GyG maneje mayores volúmenes de carga por un leve margen los encuestados seleccionaron a Panatlantic como la empresa de carga más conocida del país por no solo enfocarse en Estados Unidos si no también ofrecer servicios permanentes a Europa y Rusia.

5. ¿Por qué medio conoce que agencia de carga utilizar?

Opciones	
Referencias	69
Medios de comunicación	13
F. Nacionales Internacionales	14
Otra	13
Total	109

Grafico 3.7

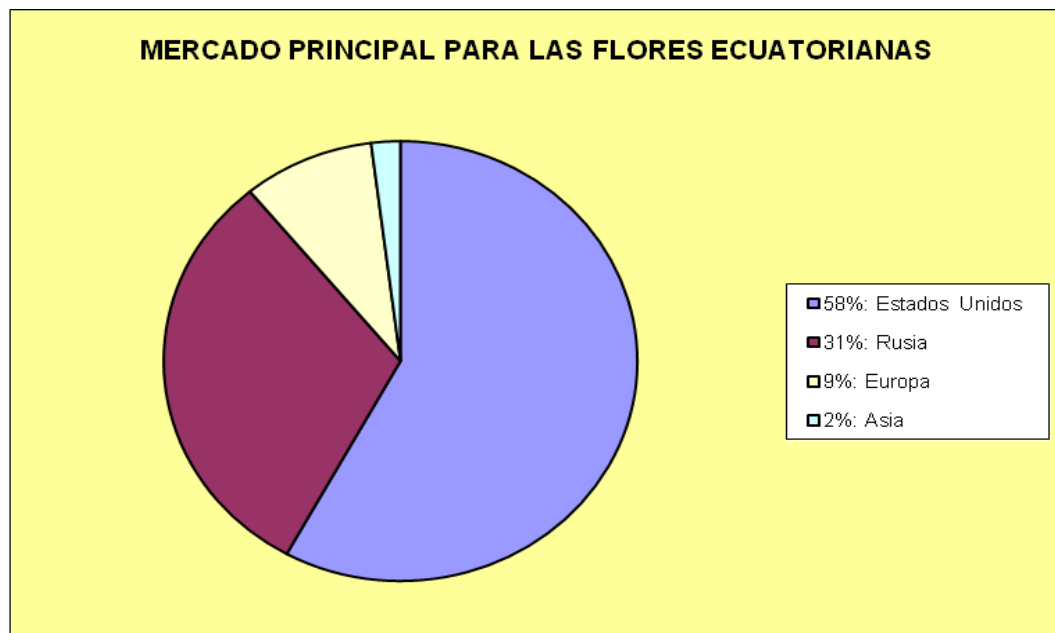


La principal forma de conocer qué agencia de carga utilizar es mediante referencias sobre el servicio que las empresas están ofreciendo, por lo que es muy importante brindar a todo momento un servicio profesional y de calidad, con rapidez y puntualidad, ya que es la mejor manera de promocionarse en esta industria dentro o fuera del país, adicionalmente que no tiene ningún costo comparado a utilizar medios de comunicación o ir a Ferias nacionales o internacionales.

6. ¿Cuál considera es el mercado principal para las flores ecuatorianas?

Opciones	
Estados Unidos	63
Rusia	34
Europa	10
Asia	2
Total	109

Grafico 3.8

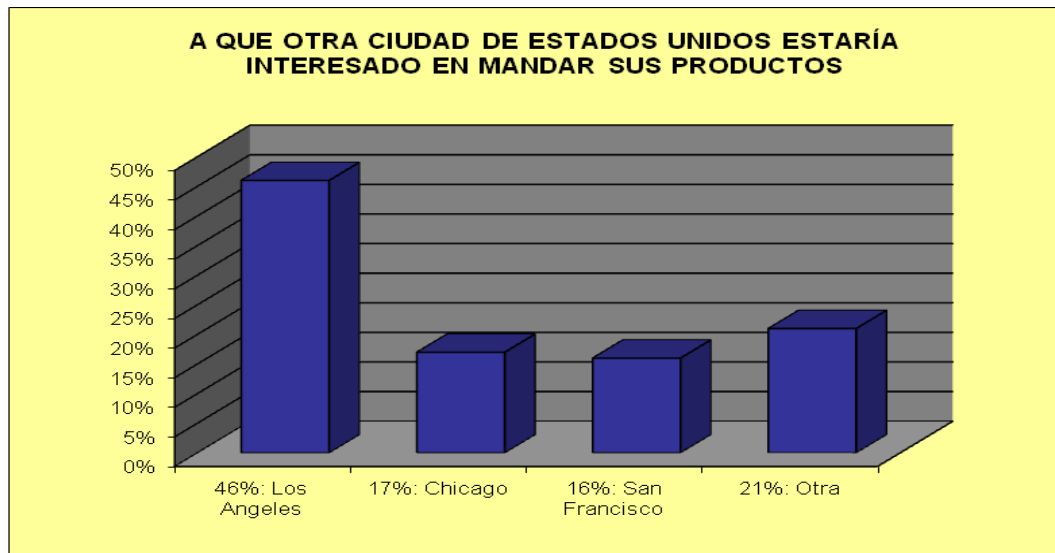


Adicionalmente podemos ver que el mercado principal para las flores ecuatorianas, que son el producto principal que la empresa envía y en el que la nueva sucursal se enfocará a mediano plazo, es Estados Unidos por la gran demanda y grandes envíos provenientes de nuestro país, seguido por Rusia y Europa que pagan mayores precios por las flores ecuatorianas. Por otro lado la mayoría piensa que Asia por lo menos a corto plazo no es un buen mercado para este producto, pero que existe un gran potencial a futuro.

7. ¿A qué otra ciudad de Estados Unidos le interesaría mandar sus productos?

Opciones	
Los Ángeles	51
Chicago	18
San Francisco	17
Otra	23
Total	109

Grafico 3.9

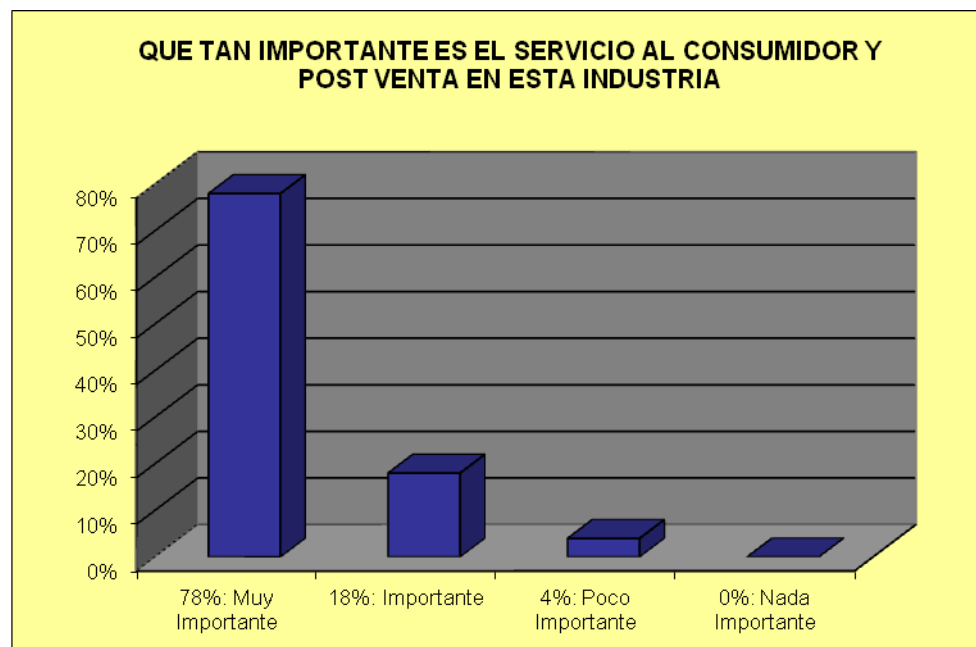


También podemos ver que Los Ángeles ubicada en la costa oeste de Estados Unidos, es la que genera mayor interés en los clientes para comercializar sus productos, lo que nos indica que a futuro sería conveniente abrir otra sucursal de la empresa para expandirnos y ampliar nuestro mercado por el potencial y oportunidades que esta ciudad ofrece.

8. ¿Qué tan importante es para usted al servicio al consumidor y post venta?

Opciones	
Muy Importante	85
Importante	20
Poco Importante	4
Nada Importante	0
Total	109

Grafico 3.10



Finalmente pudimos darnos cuentas que el servicio al consumidor y post venta es muy importante para los clientes de esta industria, la mayoría esperan cierto seguimiento y trato de la agencia a la cual contrataron a todo momento, todo esto con el fin de crear una sociedad a largo plazo. Por lo que para asegurar el éxito de este proyecto será de suma importancia enfocarnos en satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes, y brindarles el mejor servicio a cada momento.

3.7 INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.7.1 Selección de países

a) Ranking de Competitividad Mundial

La siguiente tabla contiene los 50 principales países con la puntuación más alta a nivel mundial, el mismo que reúne las siguientes características:

- Cantidad de empresas/Instituciones
- Infraestructura
- Estabilidad Macroeconómica (Incluye PIB per cápita)
- Salud y educación primaria
- Mercado de bienes
- Mercado de trabajo
- Mercado Financiero
- Tecnología
- Tamaño del mercado

TABLA 3.1: RANKING DE COMPETITIVIDAD (2009-2010)

PAÍS/ECONOMÍA	RANKING	PUNTUACIÓN
Suiza	1	5.6
Estados Unidos	2	5.59
Singapur	3	5.55
Suecia	4	5.51
Dinamarca	5	5.46
Finlandia	6	5.43
Alemania	7	5.37
Japón	8	5.37
Canadá	9	5.33
Países Bajos	10	5.32
Hong Kong	11	5.22
Taiwán, China	12	5.2
Reino Unido	13	5.19
Noruega	14	5.17
Australia	15	5.15
Francia	16	5.13

Tabla 3.1 (Continuación)

PAÍS/ECONOMÍA	RANKING	PUNTUACIÓN
Arabia Saudita	28	4.75
China	29	4.74
Chile	30	4.7
República Checa	31	4.67
Brunei	32	4.64
España	33	4.59
Chipre	34	4.57
Estonia	35	4.56
Tailandia	36	4.56
Eslovenia	37	4.55
Bahréin	38	4.54
Kuwait	39	4.53
Túnez	40	4.5
Omán	41	4.49
Puerto Rico	42	4.48
Portugal	43	4.4
Barbados	44	4.35
Sudáfrica	45	4.34
Polonia	46	4.33
República Eslovaca	47	4.31
Italia	48	4.31
India	49	4.3
Jordania	50	4.3
Austria	17	5.13
Bélgica	18	5.09
Corea del Sur	19	5
Nueva Zelanda	20	4.98
Luxemburgo	21	4.96
Qatar	22	4.95
Emiratos Árabes Unidos	23	4.92
Malasia	24	4.87
Irlanda	25	4.84
Islandia	26	4.8
Israel	27	4.8

Los mercados que seleccionamos por su nivel de competitividad, índices económicos y de desarrollo y expectativas de crecimiento son:

- a) **Estados Unidos:** Se encuentra en el puesto 2 de competitividad y es una potencia económica a nivel mundial. Es un país con un producto interno bruto per cápita muy alto lo que ofrece una oportunidad de intervenir en ese mercado. La industria de transporte y almacenamiento de carga ha crecido constantemente a lo largo del tiempo gracias al aumento de exportaciones e importaciones y el fortalecimiento de la economía global. Junto a la anterior es el principal socio comercial del Ecuador.
- b) **Canadá:** Está en el puesto 9 de las principales potencias económicas, en comparación con España posee un mayor producto interno bruto per cápita y mejor posición en el ranking. Es un país con gran superficie territorial y posee muchos habitantes, además que existe mayor cercanía con nuestro país lo que es una ventaja al realizar negocios.
- c) **España:** Tiene el puesto 33 en el ranking, posee un producto interno bruto per cápita menor, pero es uno de los mercados más importantes de Europa. Uno de los principales beneficios de incursionar en este país es que allí viven muchos ecuatorianos y existen ciertas características similares con nuestro mercado. Los problemas son la distancia y los costos que representaría el transporte.

3.7.2 Matriz países objetivos

	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Canadá
Nombre Oficial	Estados Unidos de América	España	Canadá
Capital	Washington, DC	Madrid	Ottawa
Superficie	9.629.091 km ²	504 782 km ²	9.984.670 km ²
Población	308.745.538 millones	45,8 millones	34.124.781 millones

	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Canadá
Idiomas	Inglés, Español	Español	Inglés 59,3% (lengua oficial), Francés 23,2% (lengua oficial), otros 17,5%
Alfabetismo	97,0% total; 97,0% hombres; 97% mujeres (est. 1979)	97,0% total, NA% hombres, NA% mujeres (est. 2010)	97% total; NA% hombres; NA% mujeres (est. 1986)
Religiones	Protestantes 45%, 40% Católica, 2% musulmanes, otras 23% (2009)	Católica 75%, Protestantes 21,3%, otra 1,3% (2009)	Católicos 42%, Protestantes 40%, otras 18% (2009)
Gobierno	República Federal	Monarquía Parlamentaria	Confederación con democracia parlamentaria
Moneda	Dólar Americano	Euro	Dólar Canadiense
Producto Nacional Bruto per Cápita en PPA	14204322 (millones de dólares US) ⁴	\$ 31.930 dólares americanos	\$ 1.996.753 dólares americanos
Industria	Es la primera potencia industrial y tecnológica del Mundo, es altamente diversificada en petróleo, acero, vehículos motorizados, industrias aeroespaciales, telecomunicaciones , etc.	Telas y tejidos, ropa (incluyendo calzado), industrias de alimentos y bebidas, siderurgia, productos químicos, astilleros, automóviles, herramientas mecanizadas, turismo.	Recursos minerales: extraídos y procesados; industria de alimentos, productos a base de madera y de papel, equipo de transporte, productos químicos, productos a base de pesca, etc.

⁴ Fuente: World Bank, Estimado estudio realizado en el 2008

	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Canadá
Barreras Arancelarias	Regulaciones de la Aduana	Regulaciones de la Aduana	Regulaciones de la Aduana
	Las mercancías importadas deben estar acompañadas de una declaración de aduanas, el cual debe ser enviado junto al duplicado de la factura. La factura debe especificar el país comprador y el país origen de los productos.	*Autorización Administrativa de Importación Es requerida para controlar importaciones que son sujetas a cuotas *Notificación Previa de Importación *Licencias de Importación Es requerida para la mercadería que circula dentro del Área Aduanera de la Unión Europea.	ARANCELES Los países no miembros de la Unión Europea están sujetos a las tasas grabadas por el Arancel Común de la Unión Europea. Todas las mercaderías que ingresan a Canadá deben ser declaradas ante las aduanas correspondientes.
Grado de Internacionalización	Los trabajadores de producción representan el 54 por ciento de todos los puestos de trabajo. La mayoría de trabajos de producción requieren poca educación formal o capacitación, y muchos se pueden aprender en unos pocos días.	El alto nivel de migración hacia países desarrollados han provocado: En el 2008 en España se produjo una contracción de 60%. De mano de obra extranjera. El exceso de mano de obra barata, fomentado por la migración. Los países miembros han puesto ciertas restricciones y barreras a la entrada de mano de obra extranjera. Apoyando a la fuerza laboral interna de cada país.	Canadá tiene previsto dar la bienvenida a entre 240.000 y 265.000 nuevos residentes permanentes en 2010, el mismo número de inmigrantes como en los últimos años. El principal plan del Canadá es la apoyar la economía de Canadá durante y más allá de la actual recuperación económica.

4. CAPITULO IV PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Llegar a los potenciales clientes a través de los medios de comunicación, difusiones y publicidad directa enfocándonos en los beneficios de utilizar los servicios de la empresa.

Hacer conocer la marca, las características del servicio, los precios, los puntos de venta, las mejoras frente a la competencia (infraestructura, tiempos, tarifas), para dar soluciones a cualquier queja (servicio al cliente) y para posicionarse en la mente del consumidor y de esa manera generar el consumo de los servicios.

Realizar publicidad BTL (Below the Line) en las ferias de flores de Colombia, Estados Unidos, Europa y las que se realizan dentro del país. Entregar regalos como adornos, llaveros, gorras, entre otros, a los asistentes, para mejorar el contacto con los posibles consumidores. Asimismo realizar concursos y sortear premios entre los principales clientes en reuniones o en las ferias ya mencionadas. Finalmente presentar los servicios ofrecidos a través de publicaciones en revistas específicas de transporte y almacenamiento, también por internet para que nuestro mercado objetivo se sienta incentivado a utilizar nuestros servicios.

4.1.1 Marketing Mix en uso

La empresa utiliza principalmente segmentación de mercado y marketing de relaciones. Segmentación de mercado porque divide a sus clientes en grupos más pequeños con base en sus necesidades. La empresa intenta al máximo dar un trato personalizado a todos los clientes para satisfacer todas las necesidades y expectativas de los mismos. Para estas clases de empresas lo más importante es la relación que tengan con el cliente por eso utiliza el marketing de relaciones para crear, mantener y fortalecer relaciones firmes con ellos. Se preocupa en contestar todas las inquietudes que puedan tener y facilitar al máximo las exigencias que los consumidores tengan.

4.2 TÁCTICA DE VENTAS

Se utilizará principalmente el método de ventas directas y representantes de ventas de la compañía para aumentar los volúmenes exportados e importados principalmente en Febrero y Mayo que son las temporadas altas de envíos de flores para la mayoría de empresas en la industria por San Valentín y Día de la Madre.

Entre las funciones que tendrán los vendedores de la empresa se destacan: Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión, ventas y cobranzas; cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa; realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales; mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo; asesorar técnica, comercial y promocionalmente a los clientes; actuar como vínculo activo entre la empresa y los clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción; controlar la evolución del consumo de los clientes; realizar permanentemente tareas de relaciones públicas y manejo de invitaciones a eventos; participación en todas las etapas vinculadas con exposiciones y ferias; llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente; analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes; programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente; elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona; colaborar con la administración de la empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial; actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite, entre otras.

4.3 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

- Ofrecer un servicio profesional que cumpla con todos los acuerdos establecidos con los clientes.
- Servicio post-venta de asesoramiento.
- Línea 1800 para inquietudes y requerimientos.
- Cumplir todos los estándares exigidos por la ley.
- Contar con la información por internet y de manera inmediata.
- Pre-alertas de información y confirmaciones en línea.
- Subir la información en el software de los clientes e información del Inventario en bodega.
- Licitación de orden en tiempo real.
- Confirmaciones de entrega e informes gerenciales

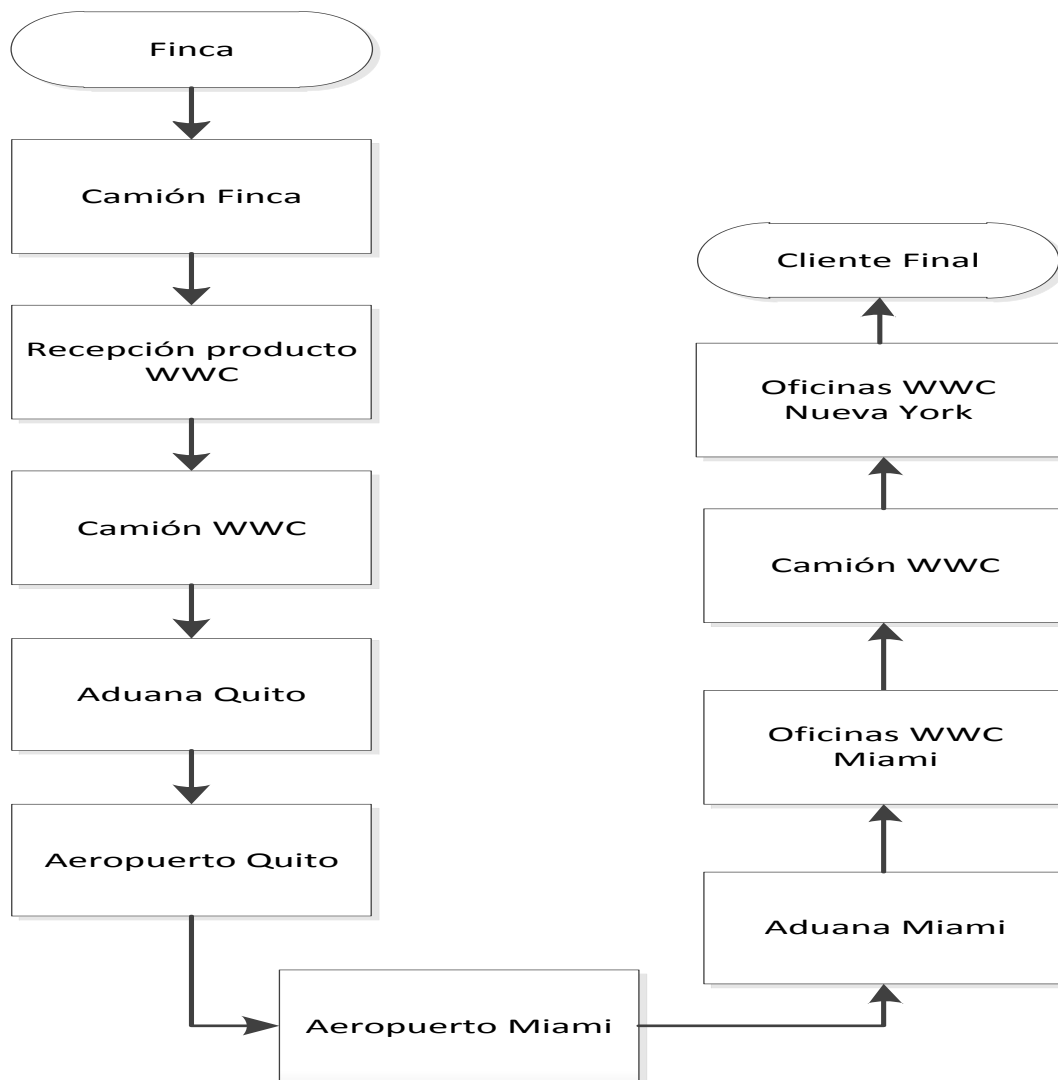
4.4 DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución varía dependiendo del cliente y del producto.

El siguiente es un ejemplo del canal de distribución más común que WWC maneja con referencia a su producto estrella (Flores).

Ejemplo:

Canal de distribución Florícola → Cliente final.



Elaborado por: Los autores

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Las estrategias publicitarias y de promoción van dirigidas a los clientes pero también se centrarán en mejorar la relación con los distribuidores y proveedores a los cuales se ofrecerá incentivos y premios por sus servicios. Se tratará de manejar de la mejor manera las relaciones públicas para promocionar y posicionar los servicios de la empresa.

A continuación explicamos las principales tácticas y estrategias de promoción.

4.5.1 Promociones a clientes

Se dará descuentos a los principales clientes por volúmenes de envío y se obsequiará artículos como llaveros, gorras, camisetas, entre otros; con el logotipo, slogan y colores de la empresa e información de contactos.

4.5.2 Promociones a distribuidores

Como los distribuidores son parte muy importante para la empresa a final de año se sorteará un premio que detallamos a continuación, para mejorar y fortalecer la relación con ellos.

El premio es 5 días y 4 noches en Cancún para 2 personas, con todos los gastos pagados. Incluye pasaje aéreo de ida y vuelta, Traslado Aeropuerto/ Hotel/ Aeropuerto, 5 días de hospedaje en la cadena de hoteles REAL RESORTS, desayuno diario por persona, snack y bebidas gratis durante todo el día, tour por la ciudad.

El costo para la empresa sería al rededor de USD 1000 dólares por persona. El sorteo sería para los miembros de aerolíneas y fincas, en un programa de celebración, se les enviaría invitaciones y en estas estaría un número para el sorteo, que se realizaría al finalizar del programa.

4.5.3 Relaciones públicas

JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS: Una vez al año se permitirá y guiara la entrada en la empresa para explicar todos los procesos a empresarios, medios de comunicación, estudiantes, etc.

LÍNEA TELEFÓNICA 1800: Línea 1800, para registro de nuevos clientes, pedidos, recepción de sugerencias y quejas.

OBJETOS DE LA EMPRESA: Llaveros, bolígrafos, vasos, camisetas, stickers, entre otros todo con el logotipo, slogan y colores de la empresa e información de contactos.

DOCUMENTOS DE PRENSA: Mantener buenas relaciones con periodistas y realizar el envío periódico de boletines informativos de la empresa, de sus logros, metas, nuevos servicios, etc.

EVENTOS Y REUNIONES: Se harán mañanas deportivas, cenas, reuniones informativas sobre la empresa y cómo evolucionan los servicios en el mercado, donde se entregara información estadística sobre la empresa para incentivar el ingreso de inversionistas, conseguir beneficios con proveedores, distribuidores, gobierno, cámaras de comercio, etc.

4.6 POLÍTICA DE PRECIOS

Las tarifas referenciales (precios) para el transporte de carga internacional no han variado en mayor proporción los últimos 5 años según datos de la Dirección de Aviación Civil del Ecuador.

Las consideraciones que se tienen para determinar las tarifas aéreas, según las organizaciones reguladoras encargadas, se basan principalmente en:

- La ruta;
- el tamaño de los envíos;
- el producto;
- la relación peso/volumen.

En el siguiente cuadro se demuestran los precios por kilogramo tanto a nivel nacional como internacional que se maneja en el Ecuador.

TABLA 4.1: COSTOS REFERENCIALES DEL TRANSPORTE AÉREO DE CARGA EN EL ECUADOR.

Costos de transporte aéreo de carga (US\$/kg)*

Nacional	
Quito - Guayaquil	de 0.28 a 0.62
Quito - Cuenca	de 0.31 a 0.75
Otras rutas (excepto Galápagos)	de 0.22 a 0.50
Internacional	
de Quito o Guayaquil a:	
Bogotá	de 0.40 a 0.70
Miami	de 0.60 a 1.30
Nueva York	de 0.90 a 1.60
Los Angeles	de 0.60 a 1.80
Santiago	de 0.70 a 1.70
Madrid	de 1.70 a 3.00
* Tarifas referenciales; los precios varían de acuerdo con el volumen y productos. La DAC establece un piso de US\$0.15 p/kg. El transporte de banano a mercados de EU y La Paz paga el 60% de la tarifa piso.	

Fuente: Transport Cargo, mayo 2005 - No. 71

Adicional a la tarifa, se cobran los recargos de Combustible (FS), Fuel Surcharge y de Seguridad (SF) Security Fee, los cuales tienen mayor movilidad que las tarifas.

Particularmente las tarifas de la compañía para los traslados dependen del volumen y peso manejado por los clientes, las dimensiones de las cajas o paquetes trasladados y los recargos por handling y corte de guía. Se pueden ofrecer precios más económicos o descuentos dependiendo de la relación que se tenga con el cliente y el número de envíos que maneje.

5. CAPITULO V PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Los servicios de la empresa como que ya se ha detallado anteriormente consiste en el transporte de mercancías, brindar el soporte técnico y encargarse de todos los procedimientos para enviar o almacenar productos a cualquier parte del mundo, principalmente hacia los Estados Unidos, especializados en el manejo de flores.

Para enviar las mercancías desde Ecuador a Estados Unidos se realizará principalmente de forma aérea utilizando los servicios de empresas como Lan y Tampa. Las políticas de transporte de las aerolíneas son muy estrictas respecto a tiempos y documentos por lo que se debe ser muy cuidadoso para evitar problemas al cortar guías o demoras.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

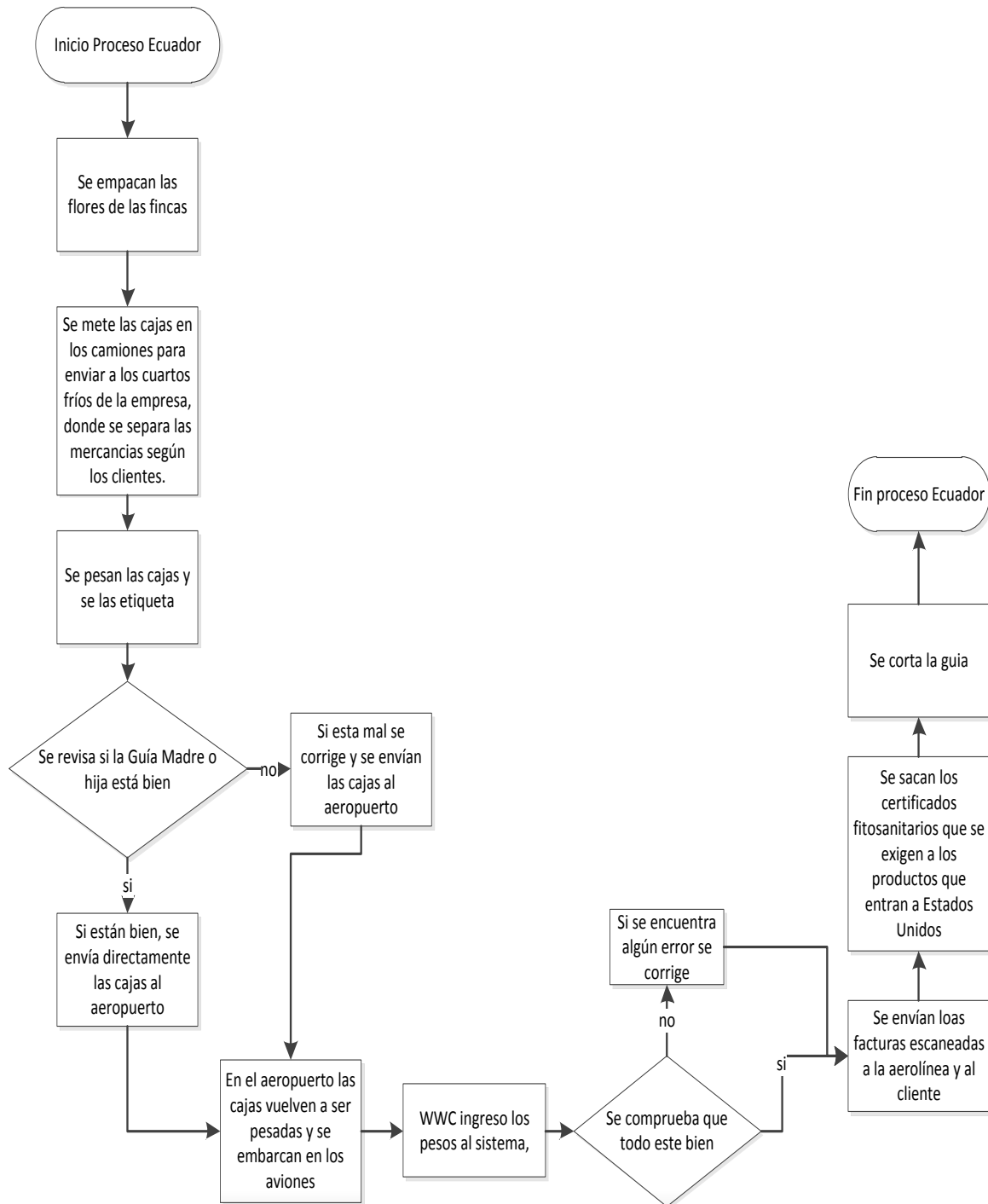
El tiempo de envío desde Ecuador hasta el Cliente en NY oscila entre 3 a 4 días y si existen demoras o retrasos con las aerolíneas hasta 5 días. El ciclo empieza con el envío de la carga desde el proveedor o la finca dependiendo del producto por medio de camiones; los productos llegan al cuarto frío de la empresa, donde se realiza todos los procesos de etiquetado, documentos y verificaciones; posteriormente la carga es enviada en camiones al centro de perecederos del aeropuerto Mariscal Sucre; la carga es embarcada en los aviones y enviada hacia Miami, cuando arriba a Estados Unidos se realizan todos los procesos en la aduana y la carga es llevada a las oficinas de la empresa para separar por clientes, re-etiquetar y enviar a Nueva York; finalmente la carga llega a las oficinas de Nueva York y es enviada donde los clientes finales.

5.2.1 Flujo grama de procesos:

A continuación se demuestra el proceso que se cumple al enviar flores, que son el producto principal de WWC, hacia los Estados Unidos, específicamente hasta Nueva York.

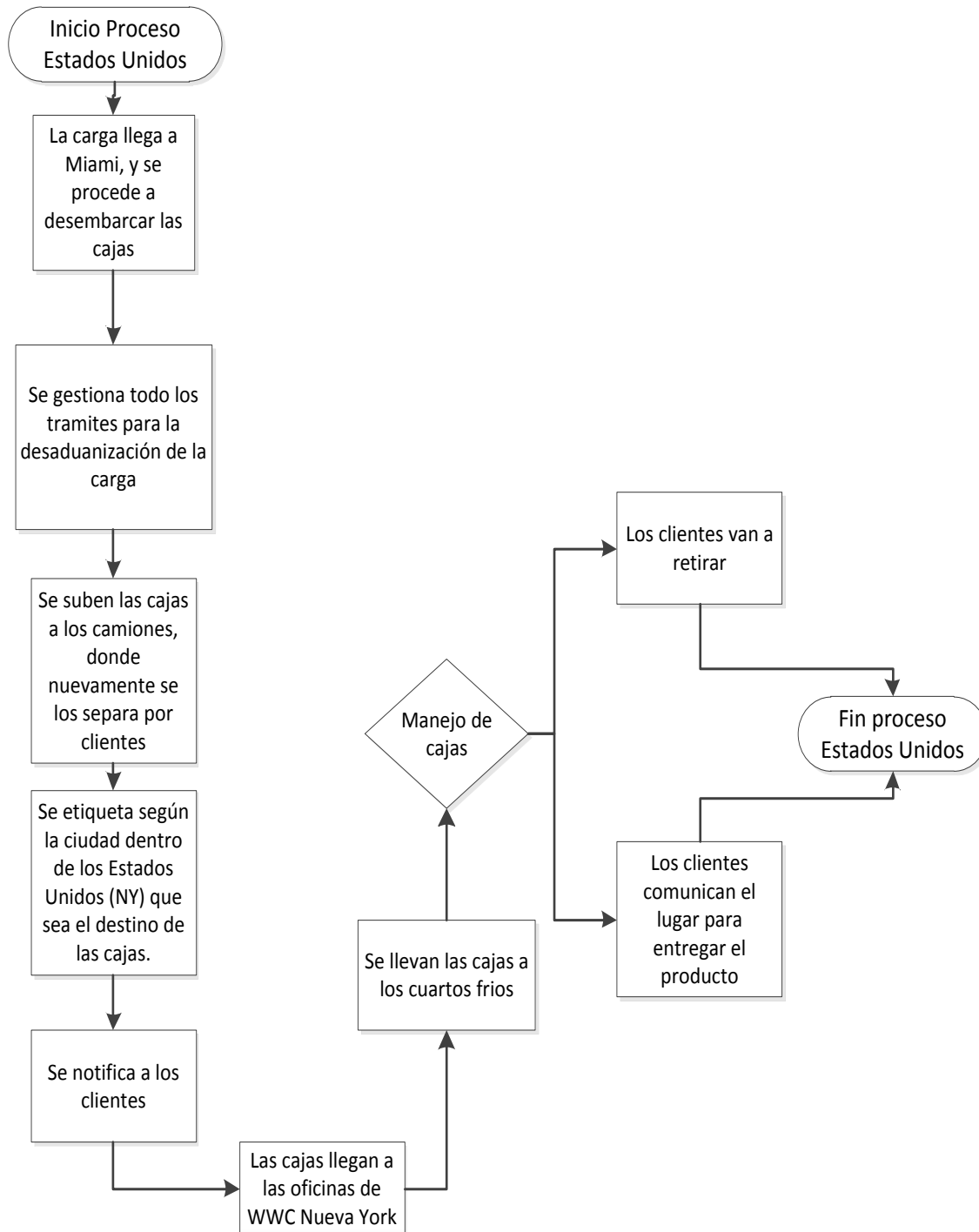
El proceso se lo explica dividiéndolo en dos etapas, lo que se realiza en Ecuador y cuando las cajas arriban en los Estados Unidos.

Etapa Ecuador:



Elaborado por: Los autores

Etapa Estados Unidos:



Elaborado por: Los autores

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos y herramientas serán para la oficina y el espacio de bodega, donde se controlará todo el proceso de las cajas que lleguen hasta Miami con destino a la nueva sucursal en Nueva York.

A continuación se presenta lo que se va a requerir para el funcionamiento diario en la oficina de WWC en Nueva York:

- Muebles y Enseres

Objeto	Cantidad
Escritorio	2
Sillas escritorio	2
Sillas para clientes	4
Archivadores	2
Lámparas	2
Suministros de oficina	20
Mesa centro	1
Sillas de espera	1

Elaborado por: Los autores

La cantidad de los suministros de oficina que se compren, dependerá de la intensidad de materiales que durante el año se necesiten.

- Equipos de Computación.

Objeto	Cantidad
Fax	1
Impresora	1
Computadoras de escritorio	2
Escáner	1
Teléfono fijo	2
Celular	2

Elaborado por: Los autores

- Herramientas para publicidad y promoción.

Objeto	Cantidad
Gorras con slogan y logo	100
Bolsos con slogan y logo	100
Esféros con Slogan y logo	500
Flyers	3000
Revista Succes	12

Elaborado por: Los autores

El contrato que se tiene con la revista Succes es por publicaciones mensuales donde se promocionará los servicios de la empresa, incluyendo los de la nueva sucursal.

- Vehículos

Objeto	Cantidad
Camión	1
Van	1

Elaborado por: Los autores

La Van servirá para solventar cualquier emergencia que se presente con el camión y así poder completar los envíos hacia NY sin problemas.

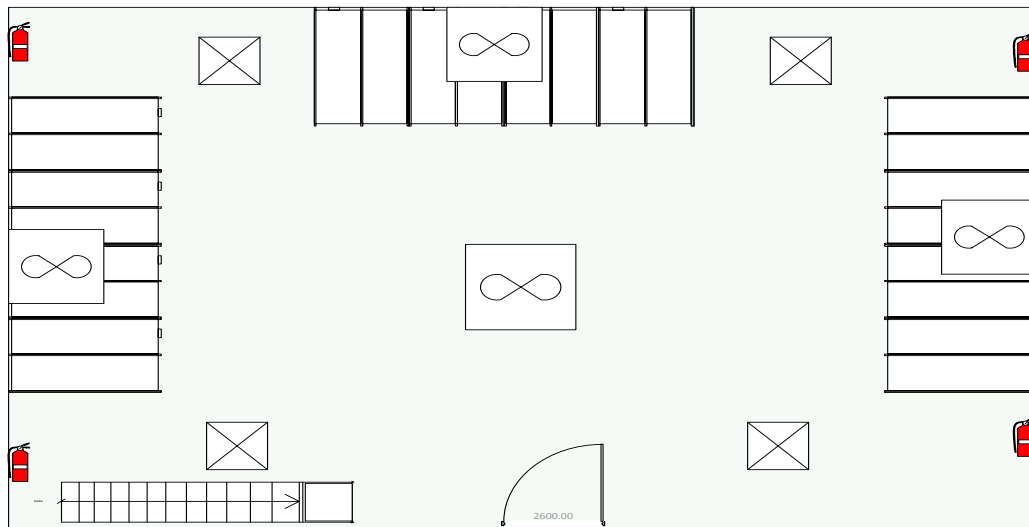
5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Para la nueva sucursal de WWC que se asentara en Nueva York, se necesitará una oficina, el espacio está destinado para controlar los envíos de manera electrónica y para tener los papeles y realizar todos los trámites para entregar el producto al cliente final.

El espacio de bodega estará contiguo a la oficina con los equipos necesarios para preservar los productos (cuarto frío) en perfecto estado y la seguridad necesaria.

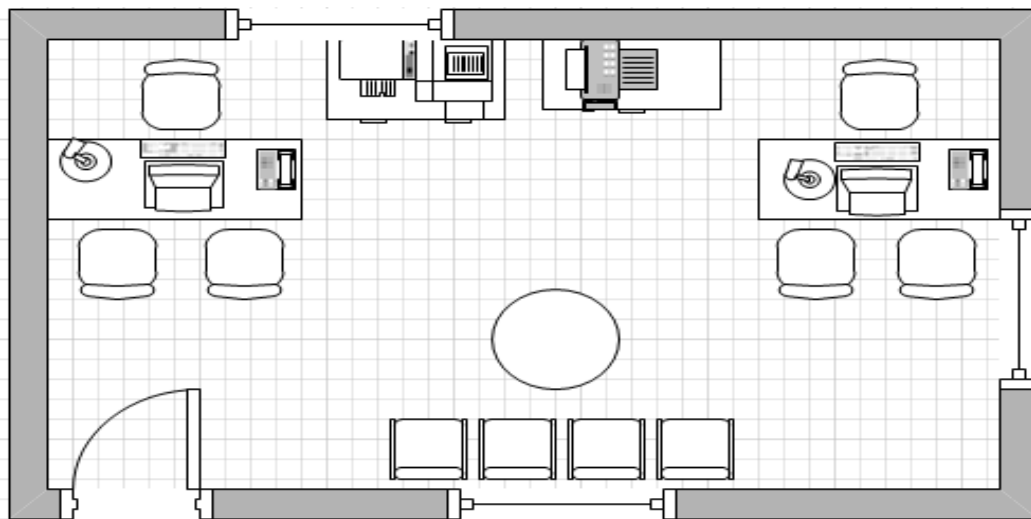
El siguiente gráfico es un plano esquemático de la bodega que la nueva sucursal requerirá.

GRÁFICO 5.2: PLANO ESQUEMÁTICO DE LA BODEGA DE WWC EN NY.



El siguiente gráfico es un plano esquemático de la oficina de WWC en Nueva York:

GRÁFICO 5.1: PLANO ESQUEMÁTICO DE LA OFICINA DE NY



Elaborado por: Los autores

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

5.5.1 Localización Geográfica

La nueva oficina de WWC estará ubicada en el aeropuerto internacional John F. Kennedy de Nueva York, este aeropuerto es el que mayor flujo de cargas internacionales recibe en los Estados Unidos.⁵

El espacio que ahí se tiene destinado para todas las operaciones de carga es de más de cuatro millones de pies cuadrados, donde se encuentran bodegas de alta tecnología y oficinas para almacenar y controlar todos los envíos.

El sector del aeropuerto que tiene mayores facilidades e instalaciones para mantener cargas se encuentran localizadas al norte y al oeste de todas las nueve terminales, donde se destaca la número cuatro por ser la que tiene equipos más modernos de control y cuidado para las cargas.⁸

A continuación se exponen los puntos más relevantes que hace que la localización geográfica de la nueva sucursal de WWC sea el aeropuerto JFK:

- Todo el espacio de carga está destinada para envíos o comercio internacional.
- Es la base de todo el flujo de comercio para el sector Noreste de los Estados Unidos.
- Cuenta con equipos de última generación tecnológica para el cuidado de cargas:
 - a) Cuartos fríos
 - b) Ensamblaje de productos
 - c) Inspecciones
- En el aeropuerto JFK funcionan alrededor de 1000 empresas de carga en sus instalaciones.
- Los sectores para la carga en cada terminal son capaces de soportar 200.000 toneladas al año.(The Port Authority, 2010)

⁵ The Port Authority, JFK New York : www.panynj.gov

5.5.2 Requerimientos de espacio físico

Los requerimientos para el espacio físico tanto de la oficina como de la bodega, podría aumentar de dimensiones conforme los flujos de cajas también lo hagan y los procesos a los que se sometan las cajas, necesiten de mayor agilidad.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO

La capacidad de almacenamiento que la bodega en Nueva York debe tener es para aproximadamente 2000 cajas diarias.

Estas cajas en algunos casos pueden permanecer más de un día, según lo requiera el cliente, pero en general permanecen horas, dependiendo los trámites que se deban seguir y en el cambio de etiquetas para poder entregar el producto al cliente.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Los factores que más influencia tienen en este negocio son principalmente los acuerdos comerciales entre gobiernos y la influencia de organizaciones internacionales de comercio de bienes y servicios como la Organización Mundial de Comercio (OMC), relacionado a cupos máximos y cuotas u otros tipos de barreras arancelarias, como por ejemplo la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas (ATPDEA).

Otros factores regulatorios importantes son las barreras no arancelarias que impone cada país para el ingreso de ciertos productos, ya sea con el fin de proteger las industrias nacionales o reducir las importaciones, lo que puede producir trabas y distorsiones en el comercio internacional.

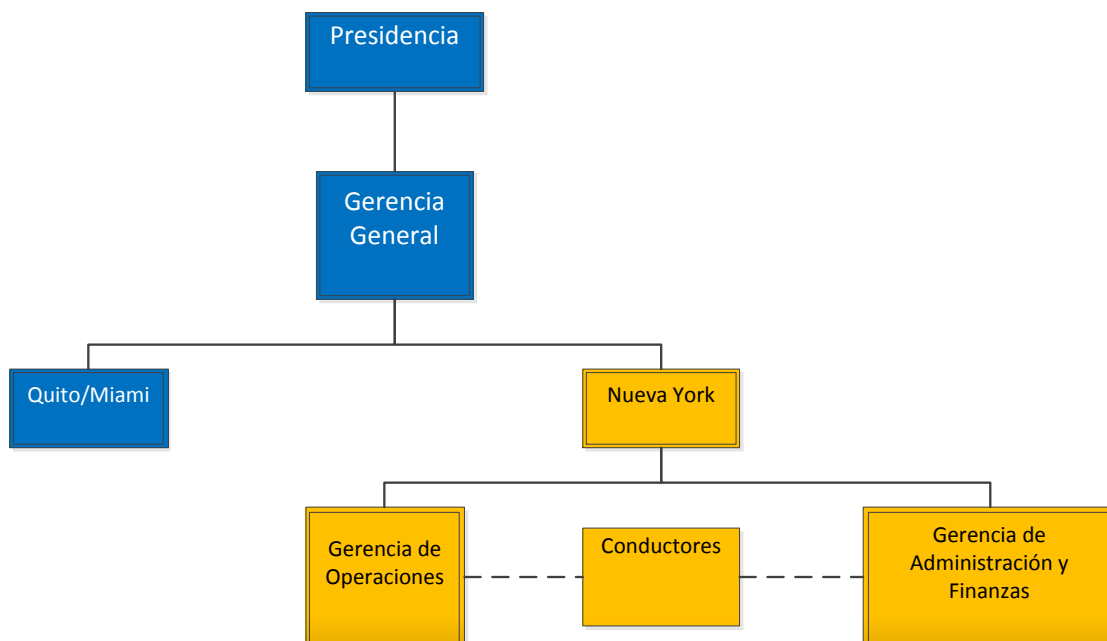
También se debe tener en cuenta los factores económicos de cada país y la carga de impuestos por el ingreso de productos, en este caso el determinante y el de mayor influencia es el Gobierno, que impulsado por decisiones de corrección de déficit en la Balanza Comercial o Balanza de Pagos, puede plantear restricciones que disminuyan las importaciones afectando gravemente a nuestra industria y volviendo a muchos sectores productivos menos competitivos con el resto de países.

6. CAPITULO VI EQUIPO GERENCIAL

En el presente capítulo se describe al grupo de personas que se encargará de controlar y dirigir la sucursal de la empresa World Wide Cargo en la ciudad de Nueva York, responsabilidades de las mismas, compensaciones, políticas empresariales, entre otros, para asegurar el futuro éxito del proyecto.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama:



Elaborado por: Los autores

Se detalla lo concerniente a la sucursal de WWC en Nueva York. Se puede observar el organigrama completo de la compañía en el Capítulo 2.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Gerente de operaciones:

El Gerente de Operaciones tiene a su cargo el control de todas las mercancías enviadas, vigilar la sistematización en cuarto frío y etiquetado, así como también brindar apoyo a los clientes sobre la correcta utilización de los servicios que la empresa ofrece. También planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora en la sucursal. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo y autorización para la contratación de personal temporal para las temporadas altas y contratación de personal definitivo en ciertas áreas junto con la Gerencia General.

Adicionalmente tiene autoridad total en el manejo de las ventas dentro de las posibilidades del negocio. Libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios como: el financiamiento recibido por los proveedores, tiempos de envío y llegada, el monto de la venta, la rentabilidad del proyecto y el efecto en la liquidez de la empresa.

Gerente de Administración y Finanzas:

El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas, cuarto frío y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Analiza los aspectos económicos de todas las decisiones y la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.

A su vez proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. Y encargarse de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros.

Conductores:

Por la ley de tránsito de Estados Unidos se requieren dos conductores profesionales para cubrir la distancia que se debe recorrer desde Miami hasta la nueva sucursal de WWC en Nueva York.

Para ser contratado en este cargo los aspirantes deben de cumplir previamente con los siguientes puntos:

- Licencia profesional tipo A
- Seguro medico
- Seguro de daños a terceros
- Permisos de carretera

Las funciones serán transportar y descargar la carga, asumirán toda la responsabilidad sobre la misma durante el trayecto.

La remuneración estándar en los Estados Unidos para transportistas profesionales es de USD 0.40 dólares por milla recorrida.

6.3 REMUNERACIONES

TABLA 6.1: Remuneraciones del personal World Wide Cargo NY:

Cargo	Salario mensual	Comida y Movilización mensual	Salario Anual	Cantidad	Total anual
Gerente de operaciones	\$4,500.00	\$150.00	\$55,800.00	1	\$55,800.00
Gerente administrativo	\$4,500.00	\$150.00	\$55,800.00	1	\$55,800.00
Conductor	\$2,068.80	\$270.00	\$28,065.60	2	\$56,131.20
					\$ 167,731.20

Elaborado por: Los autores

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La modalidad de contratación que se utilizará para los empleados de la nueva sucursal de WWC, será de acuerdo a los requerimientos que la embajada de los Estados Unidos tiene para otorgar la visa de trabajo.

En los siguientes puntos se explican las exigencias del país norteamericano:

- La persona que vaya a trabajar en Estados Unidos, debe primero completar dos años mínimos como empleado de la misma empresa en el Ecuador.
- La empresa interesada en los servicios del trabajador, deberá realizar los trámites necesarios para conseguir la visa de trabajo en la embajada de los Estados Unidos.

El tipo de contrato que se hace en estos casos es de máximo 1 año, en el cual a los empleados se les descontara del sueldo los impuestos federales y estatales que la ciudad de Nueva York exija y los gastos del Seguro social.

Dentro de los beneficios que se les dará a los empleados de Nueva York se encuentran, el Seguro social médico y la devolución de los impuestos del año de trabajo que haya transcurrido, por parte del gobierno norteamericano.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Las obligaciones de los accionistas de la nueva sucursal serán compartidas y relacionadas al cargo que poseerán.

Las decisiones que se tomen, deberán pasar por el presidente de WWC ubicado en el Ecuador y por el Gerente General de WWC ubicado en Miami, como filtros para cualquier aprobación o cambio en la empresa.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Se necesitará de un abogado que entienda y maneje las leyes norteamericanas y todos los procedimientos legales de Nueva York, tomando en cuenta que es una de las ciudades de los Estados Unidos que a pesar de seguir en varios aspectos al Gobierno central, posee leyes particulares y exclusivas a las que la nueva sucursal de WWC deberá someterse.

7. CAPITULO VII CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se detalla las actividades correspondientes para la implementación del Plan de Negocios y los posibles riesgos e imprevistos.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

- Elaborar el plan de negocios.
- Realizar los trámites necesarios para obtener la visa de trabajo estadounidense.
- Traslado de los empleados desde Ecuador.
- Arrendar oficinas y cuarto frío en Nueva York.
- Solicitar permisos para operar.
- Realizar contratos de servicios básicos e Internet.
- Acceder al crédito para cubrir la inversión inicial y la compra de los camiones.
- Comprar los muebles, útiles de oficina y equipos de computación para adecuar las instalaciones.
- Contratación y capacitación del personal.
- Campaña de publicidad para dar a conocer la nueva sucursal de la compañía y mejoras en el servicio a clientes actuales y nuevos.
- Inicio de las operaciones.
- Primeros pagos del préstamo.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES Y TIEMPOS

Tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Elaboración del Plan de Negocios	198 días	lun 04/04/11	mié 04/01/12	
2	Realizar los trámites necesarios para obtener la visa de trabajo estadounidense.	45 días	jue 05/01/12	mié 07/03/12	1
3	Acceder al crédito para cubrir la inversión inicial y la compra de los camiones.	45 días	jue 05/01/12	mié 07/03/12	1
4	Traslado de los empleados desde Ecuador	2 días	jue 08/03/12	vie 09/03/12	2
5	Solicitar permisos para operar.	3 días	lun 12/03/12	mié 14/03/12	4
6	Arrendar oficinas y cuarto frío en Nueva York	7 días	jue 15/03/12	vie 23/03/12	5
7	Realizar contratos de servicios básicos e Internet	11 días	lun 26/03/12	lun 09/04/12	6
8	Comprar los muebles, útiles de oficina y equipos de computación para adecuar las instalaciones.	6 días	lun 26/03/12	lun 02/04/12	6
9	Contratación y capacitación del personal	14 días	lun 26/03/12	jue 12/04/12	6
10	Campaña de publicidad para dar a conocer la nueva sucursal de la compañía y mejoras en el servicio a clientes actuales y nuevos	15 días	jue 15/03/12	mié 04/04/12	5
11	Inicio de las operaciones	6 días	jue 05/04/12	jue 12/04/12	10

Elaborado por: Los autores

Para observar la ruta crítica de la realización del presente proyecto ver el Anexo 5.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

A continuación presentamos los posibles inconvenientes y retrasos para poner en marcha el proyecto:

- Retrasos en la entrega del plan de negocios.
- Mayor tiempo y problemas para tramitar las visas de los trabajadores y su posterior traslado desde Ecuador.
- Falta de acceso al crédito en Estados Unidos y demoras en la compra del camión.
- Inconvenientes y retrasos para alquilar las oficinas y cuarto frío.
- Problemas en la contratación del personal y retrasos en la capacitación del mismo.
- Excesivo costo para realizar la campaña de promoción y publicidad para presentar la sucursal de NY a los clientes.

8. CAPITULO VIII Riesgos y Supuestos Críticos

En el presente capítulo se determinaron los supuestos y criterios utilizados para el desarrollo del Plan de Negocio así como los principales riesgos y soluciones a ser tomadas en cuenta.

8.1 CRITERIOS UTILIZADOS

8.1.1 Ventas proyectadas

- El número de envíos del primer año dependerá de los clientes que actualmente envían sus productos a Nueva York con la empresa. A partir del segundo año se espera un crecimiento constante.
- Estados Unidos es el mayor socio comercial del Ecuador y la ciudad de Nueva York es uno de los principales mercados del mundo.
- Existen tres posibles escenarios, escogidos en base al crecimiento proyectado de los envíos, los sueldos de los empleados y el precio del servicio y del combustible.

8.1.2 Tamaño del mercado objetivo

- Existe una demanda creciente de productos ecuatorianos en el mercado estadounidense. Tanto las exportaciones como importaciones entre ambos países dependen de empresas de transporte y almacenamiento como World Wide Cargo lo que amplifica nuestro mercado objetivo. Ecuador es el tercer exportador mundial de flores y el primero en rosas, que son el producto principal que la empresa traslada

8.1.3 Crecimiento esperado de las ventas

- Las ventas durante el año son muy volátiles, siendo las flores el producto principal que se enviará, se debe estar sujetos a las temporadas donde la demanda crece como son: San Valentín en Febrero y el Día de la Madre en Mayo.
- Las ventas de flores ecuatorianas, principalmente rosas, han mantenido un crecimiento constante a lo largo de los últimos años, siendo las de mayor demanda en los mercados internacionales.
- Las tendencias de la industria y la experiencia que ya posee WWC en el mercado estadounidense, permite estimar un crecimiento anual de los envíos del 20%. Ver Anexo PF1

8.1.4 Número de personas necesarias

- La sucursal necesita dos personas encargadas de manejar la operación y el área administrativa – financiera (Ver organigrama); además de dos conductores profesionales que se encargue del traslado de los envíos de Miami a Nueva York. Dependiendo del crecimiento de los envíos a partir del segundo o tercer año se podría contratar un asistente de operaciones o un conductor extra.

8.1.5 Canal de distribución

- Se usará el mismo canal de distribución de la industria: CANAL INDIRECTO LARGO (FINCA - AGENCIA DE CARGA – CLIENTE FINAL).

8.1.6 Establecimiento geográfico

- Las oficinas y cuarto frío de la nueva sucursal de World Wide Cargo se ubicarán en la ciudad de Nueva York en las cercanías del

Aeropuerto Internacional JF Kennedy para reducir costos y minimizar tiempos de entrega.

8.1.7 Obtención de permisos y licencias

- La empresa se encuentra legalmente constituida en Estados Unidos y posee todos los permisos y licencias necesarias para su funcionamiento entre los principales se encuentran licencia de exportación e importación, permisos administrativos, de transporte y seguros, registros sanitarios, entre otros.

8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS

Las estimaciones de la nueva sucursal de WWC, están sujetas a precios constantes durante 24 meses, con crecimientos monetarios y porcentuales a partir del mes 13. Además de la utilización de referencias propias de Estados Unidos como los precios de diversos bienes, costos de arriendo y políticas de sueldos.

a) Inversión Inicial:

- USD 125.000,00
- Su carga principal está en la compra de un camión (USD 95.000,00).
Ver AnexoPF2

b) Capital de trabajo:

- USD 10.105,24
- Relativamente bajo, pero por las proyecciones estimadas, desde el primer mes de operaciones la nueva sucursal podría responder a los gastos.

c) **Estructura de capital:**

- Conformada por deuda que al inicio de operaciones sería del 52%.
Ver AnexoPF3
- El capital propio al inicio de operaciones sería del 48%. Ver AnexoPF3

d) **Depreciación:**

- Se Utilizará el método de depreciación en línea recta.
- El valor anual acumulado es de USD 23.294,24. Ver AnexoPF4

e) **Amortización del préstamo:**

- El monto del préstamo es de USD 65.000,00 préstamo que se hará al Regions Bank. Ver AnexoPF5

f) **Gastos:**

- Gastos administrativos: Sueldos y Salarios, Servicios Básicos, depreciación y Útiles de oficina.
- Gasto de Ventas: Mantenimiento Vehículos, Combustible, Publicidad y Arriendos.

g) **Personal:**

- Personal Gerencial y Personal operativo.

h) **Precios:**

- Tal como se explicó en el Plan de Marketing, los precios en esta industria están establecidos por las entidades reguladoras del comercio, pero se pueden establecer precios diferenciados dependiendo del cliente y el volumen de carga que se maneje.

- El Precio por traslado que se usará desde WWC Miami a la sucursal de Nueva York es de aproximadamente USD 10,00 por caja, pero se podrán poner recargos extras o reducciones dependiendo de las dimensiones de las cajas o paquetes y los volúmenes enviados.

i) Proyección de ventas:

- Las ventas se proyectaron en 24 meses. Ver AnexoPF1
- Con tres distintos escenarios (Normal, Optimista y Pesimista).
- Los cambios en los escenarios se pueden observar en el segundo año, por lo que los factores de evaluación son crecimientos o disminuciones de ciertos factores para el treceavo mes de operaciones. Ver AnexoPF6
- Con todos los tipos de cajas que se manejan para los envíos. Ver AnexoPF1
- Adaptación a la temporada (mes) en que se envían las flores. Ver AnexoPF1

j) Costo de Oportunidad:

- Se lo obtuvo considerando el riesgo financiero, el riesgo del mercado, el riesgo país de los Estados Unidos y la beta del sector industrial (Transporte Aéreo), dando como resultado 11.38%.

k) Evaluación:

- Se determinó si la nueva sucursal de WWC en Nueva York es viable y rentable, observando los resultados del VAN y TIR exponiéndolos a tres escenarios distintos.
- También se analizó los índices financieros y se determinaron los Puntos de Equilibrio.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Entre los principales riesgos que tendría el proyecto se encuentran las restricciones y barreras arancelarias y no arancelarias que pone el gobierno estadounidense para la entrada de productos provenientes de nuestro país, más importante la no renovación de preferencias comerciales como el ATPDEA lo que volvería a los productos ecuatorianos menos competitivos en ese mercado reduciendo el volumen de exportaciones y aumentando los costos, hecho que afectaría considerablemente las ventas esperadas ya que la sucursal dependerá principalmente, por lo menos los primeros años, del comercio entre ambas naciones. Otro factor importante es la inestabilidad política y económica del Ecuador que ha contraído la inversión por la falta de garantías que hay en el país para los inversionistas, además de los constantes roces diplomáticos que hemos tenido con los Estados Unidos lo que afecta las relaciones en todos los ámbitos entre los dos países.

Lamentablemente es poco lo que la empresa podría hacer para evitar tener estas dificultades, la influencia en el ámbito político y diplomático del sector empresarial privado en el Ecuador es muy limitado y pocas veces escuchado por el gobierno nacional. En este caso las posibles alternativas serían buscar otros mercados que ingresen productos a Estados Unidos y necesiten servicios de transporte y almacenamiento dentro del mismo o también la diversificación del servicio enfocándonos en exportadores estadounidenses que envíen sus productos a Ecuador o alrededor del mundo.

Otro problema es la dependencia que la sucursal en Nueva York tendría, por lo menos a mediano plazo, del envío de flores provenientes del país, ya que este negocio en ciertas épocas puede ser muy volátil al ser un producto de consumo suntuario y existe el riesgo considerable que en caso de una crisis económica como la acontecida años atrás el consumo de esta clase de productos se vea seriamente afectado.

Para contrarrestar estos efectos negativos uno de los principales objetivos de la sucursal y la empresa en general será buscar nuevos clientes en Estados Unidos en distintas áreas que importen toda clase de productos y así no depender exclusivamente del envío de flores.

Otro hecho preocupante es la reacción de la competencia que podría utilizar prácticas desleales en precios o influenciar al sector, principalmente de parte de las empresas más grandes, ya sea de la industria en sí o de áreas anexas como las compañías camioneras, lo que podría afectar al cumplimiento de los objetivos propuestos. Lo que en este caso se haría es tratar de mantener buenas relaciones con todos los involucrados en la cadena del negocio y miembros de la industria, evitar roces, ser profesionales y respetar los parámetros existentes éticos o legales.

La liquidez es otro parámetro a ser considerado ya que en esta industria se trabaja básicamente a crédito y la confianza entre la empresa y los clientes es esencial para evitar problemas en los pagos, demoras o estafas. Para minimizar los riesgos en este caso tenemos la ventaja que con la mayoría de clientes actuales se tiene antiguas y excelentes relaciones y los problemas de falta de pagos o retrasos son mínimos, a futuro se buscará tener compradores que cumplan ciertos perfiles y se utilizarán ciertas medidas para evitar cualquier inconveniente.

Finalmente debemos considerar las dificultades para obtener el crédito necesario para iniciar el negocio en Estados Unidos y el incremento de costos y gastos claves como el consumo de combustible necesario para el transporte o el aumento de los salarios y servicios básicos. En el primero de los casos la empresa posee actualmente líneas de créditos con las principales entidades financieras estadounidenses por lo que el financiamiento y futura ejecución del plan no se verían en riesgo. En la segunda cuestión se tomarán todas las medidas para prevenir tener dificultades por el aumento de cualquier gasto que afectaría al cumplimiento de las metas propuestas y se utilizarán políticas de ahorro para minimizar cualquier impacto negativo.

9. CAPITULO IX PLAN FINANCIERO

En este capítulo se puede observar la proyección y estimación financiera de la creación de la sucursal de World Wide Cargo en Nueva York, Estados Unidos, realizada en tres distintos escenarios.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Los costos y gastos que el presente proyecto deberá prever antes de empezar su funcionamiento, son los siguientes:

• Vehículos:	USD 110,465.00
• Muebles y Enseres:	USD 2.065,08
• Equipos de Computación:	USD 2.364,68
• Capital de Trabajo:	USD 10.105,24
<hr/>	
Total	USD 125.000,00

Ver Anexo PF2

El proyecto no cuenta con Gastos de Constitución debido a que WWC actualmente ya es una empresa constituida en los Estados Unidos.

9.2 FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos del proyecto son la cantidad de cajas de flores que se envíen hacia la nueva oficina de WWC en Nueva York.

Las ventas se las representa en el Anexo PF1.

9.3 COSTOS FIJOS Y COSTOS DE VENTA

Costos fijos: Dentro de los costos que se deberán afrontar independientemente del volumen de caja que se envíen hacia la nueva sucursal, se encuentran los siguientes:

- Sueldos del personal

- Servicios Básicos
- Útiles de oficina y
- Arriendo de la oficina con bodega.

Ver Anexo PF7

Costos de Venta: Los costos que en este proyecto estarán relacionados con la cantidad de cajas que se envíen y se destacan los siguientes:

- El mantenimiento de los Vehículos
- Gasolina
- Publicidad

Ver Anexo PF7

Tanto el mantenimiento de Vehículos como la Gasolina a consumir, dependerá de la repetición con la que los camiones deban utilizarse.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Durante el periodo estudiado del presente proyecto, los ingresos superan a los costos que producen las cajas que se enviarán, tal como lo demuestran los siguientes cuadros:

	Margen Bruto	
	año 1	año 2
Ingreso por ventas	\$ 717,250.00	\$ 1,076,580.00
costo de ventas	\$ 197,009.58	\$ 204,101.92
Total	\$ 520,240.42	\$ 872,478.08

	Margen Operativo	
	año 1	año 2
Margen Bruto	\$ 520,240.42	\$ 872,478.08
Gastos operativos	\$ 247,651.20	\$ 272,656.32
Total	\$ 272,589.22	\$ 599,821.76

Elaborado por: Los autores

9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados resume en dos años, las estimaciones de 24 meses, tanto de las ventas como los costos que se tendrán en el mismo tiempo.

Las pérdidas y ganancias del presente proyecto se encuentran en el AnexoPF8.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Se realizaron dos Balances Generales, unos considerando el inicio de las operaciones de la sucursal de WWC en Nueva York y el otro al final de los dos años estimados, donde se puede ver un importante crecimiento tanto de Activos como del Patrimonio.

Ver Anexo PF9 Y PF10

9.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja está proyectado en 24 meses, donde se explican los movimientos económicos del proyecto, demostrando que la nueva sucursal de WWC tiene saldos positivos a lo largo del periodo estimado.

Ver AnexoPF11

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el Punto de Equilibrio del proyecto, se realizó un cuadro mensual, donde se puede ver el número de cajas necesarias y la cantidad de dólares que se deben recaudar sobre sus ventas, para que los costos totales iguallen a los ingresos totales.

Ver AnexoPF12

A continuación se reflejan los resultados anuales promedio de los Puntos de Equilibrio tanto en cajas, como en dólares de la nueva sucursal de WWC en Nueva York.

Año 1	
	Promedio Anual
Punto de equilibrio en cajas	2777
Punto de equilibrio en dólares	\$ 29,150.10

Elaborado por: Los autores

Año 2	
	Promedio Anual
Punto de equilibrio en cajas	2241
Punto de equilibrio en dólares	\$ 28,092.26

Elaborado por: Los autores

9.9 ÍNDICES FINANCIEROS

Liquidez:

La nueva sucursal de WWC contará con buena liquidez durante el periodo estimado, por lo que ante cualquier obligación de pago inmediata que se tenga, se podrá responder sin mayor inconveniente, como se puede evidenciar en el siguiente cuadro.

	2012	2013
LIQUIDEZ		
Razón Corriente	\$ 2.55	\$ 3.52

Elaborado por: Los autores

Rentabilidad:

Se puede ver en el retorno sobre la inversión de la nueva sucursal de WWC, que será una ampliación favorable para WWC, ya que en el primer año el porcentaje de ganancia sobre lo que se invirtió, es del 60.66%, porcentaje que al año siguiente aumenta hasta 219.29%.

En el ROA, se puede ver que las inversiones en activos que la nueva sucursal de WWC realizará, generarán utilidades para la empresa, las mismas que mantienen una tendencia positiva para el segundo año.

Otro punto importante sobre el rendimiento de la empresa, es el que demuestra que los accionistas tendrán un retorno positivo y creciente a través de los periodos estimados, tal como indica el ROE en la siguiente tabla.

	2012	2013
RENTABILIDAD		
ROI	60.66%	219.29%
ROA	46.45%	67.69%
ROE	43.62%	60.48%

Elaborado por: Los autores

Desempeño:

Sobre estos índices se puede ver reflejado las políticas de cobro de la empresa que se exigen al cliente:

- Contado el 30%,
- 60% se cobra en 30 días.
- Y el restante 10% se cobra a los 60 días desde el momento en que se realiza el contrato.

Vemos que en el Año 1, la empresa una vez cobrada las cuentas pendientes, vuelve a dar los plazos 10 veces al año, mientras que el Año 2 lo hace en 13 veces.

Por lo que en promedio, las cobranzas de la nueva sucursal de WWC, cobrará sus cuentas en 35 días para el Año 1, y reduce esos plazos hasta 27 días, en el Año 2.

	Año 1	Año 2
DESEMPEÑO		
Rotación de CXC	10	13
Rotación de CXC en días	35	27

Elaborado por: Los autores

Para observar los cálculos donde se obtienen los índices financieros, ver el AnexoPF13

9.10 VALUACIÓN

Para la valuación se establecieron tres límites (Inferior, Normal y Superior), proyectando tres diferentes escenarios (Pesimista, Normal y el Optimista), afectando a los puntos más sensibles que generan mayores ingresos, así como aquellos que representan las mayores salidas de dinero.

Los factores que más influyen en las ganancias por ventas de la empresa, son el Precio y la Cantidad de cajas que se envíen, los límites de estos dos puntos están valorados en aumentos monetarios y porcentuales para el segundo año.

Por el lado de los costos, los factores más decisivos son el consumo de gasolina de los camiones que viajarán desde Miami hasta Nueva York, que en distancia recorrida es aproximadamente 4160.8 kilómetros (Ver Anexo PF7), considerando que los camiones volverían inmediatamente hasta las oficinas de WWC en Miami.

Los sueldos son el otro punto donde la salida de dinero de la empresa es grande. Para los costos si se consideró los cambios desde el inicio de las operaciones en el primer año.

VARIABLES	LIMITES		
	INFERIOR	NORMAL	SUPERIOR
PRECIO	-	2.00	4.00
CANTIDAD	-	20%	35%
COMBUSTIBLE	13,238.74	13,935.52	16,722.62
SUELDOS	11,823.84	13,137.60	14,451.36
ESCENARIOS	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
PRECIO	-	2.00	4.00
CANTIDAD	-	0.20	0.35
COMBUSTIBLE	16,722.62	13,935.52	13,238.74
SUELDOS	14,451.36	13,137.60	11,823.84

Elaborado por: Los autores

Sacando los resultados de las pruebas en los tres escenarios, tenemos que en cada uno de ellos, el Valor actual neto es positivo, y que la Tasa Interna de retorno en los tres casos, es mayor a la tasa de descuento del proyecto que llega al 7.54%.

Ver anexoPF14

	VAN	TIR
PESIMISTA	\$ 267,513.23	17.61%
NORMAL	\$ 304,008.36	20.12%
OPTIMISTA	\$ 404,136.50	22.81%

Elaborado por: Los autores

10. CAPITULO X PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se exponen las necesidades financieras del proyecto, el uso que tendrán los fondos y los resultados sobre la rentabilidad a la inversión propuesta.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Para lograr el funcionamiento de la nueva sucursal de WWC en Nueva York, se necesitará una inversión inicial de USD 125.000,00, de los cuales el 52% (que corresponde a USD 65.000,00), se lo obtendrá gracias a un préstamo al Regions Bank (Banco con el que actualmente trabaja WWC en Miami), con una tasa de interés anual del 4% que se pagará en 24 cuotas mensuales de USD 2.822,62.

El restante 48% (USD 60.000,00) que complementa la necesidad de capital, será la inversión que WWC hará para el levantamiento de la nueva sucursal de la empresa en Nueva York.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital que el presente Plan de Negocios manejará, dividirá en casi partes iguales el riesgo de la inversión, por lo que el capital propio hará frente al 48% del financiamiento, dejando una deuda con terceros del 52%.

Estructura de Capital Valorado en Dólares		
Capital Propio	60,000.00 \$	48%
Capital Terceros	65,000.00 \$	52%
Total	125,000.00 \$	100%

Elaborado por: Los autores

10.3 CAPITALIZACIÓN

Las utilidades de los dos primeros años se destinarán a recuperar el capital utilizado en la inversión inicial y para el pago del préstamo al banco, las ganancias extras se utilizarán para cubrir cualquier necesidad económica, equipos, maquinaria o vehículos de la empresa en general y para el mantenimiento de los mismos.

A partir del tercer año de operaciones se reinvertirá el 30% de las utilidades anuales, sin que este porcentaje sea un condicionamiento fijo, para realizar las adecuaciones necesarias en la oficina y cuarto frío, la compra de nuevos equipos, maquinaria y vehículos en Nueva York.

Adicionalmente se dividirá 30% entre los dos encargados de manejar la sucursal, encargados de llevar a cabo el presente proyecto y manejar la parte operativa y administrativa del mismo, siendo socios minoritarios de la sucursal de WWC Nueva York.

Finalmente el restante 40% de las utilidades que se generen en Nueva York se sumará a las utilidades globales de las otras sucursales (Miami, Bogotá y Quito) y se dividirán entre los dos socios principales y mayoritarios de la compañía.

10.4 USO DE FONDOS

El destino que tendrán los fondos solicitados, formado por capital propio como capital de terceros, estará direccionado en la compra de Equipos de computación, muebles, enseres, la prevención operacional del Capital de trabajo y principalmente en la compra de vehículos.

Los valores de cada ítem se pueden ver a continuación:

Inversión Inicial	
Descripción	Costo Total
Caja Bancos	\$ 10,105.24
Vehículos	\$ 110,465.00
Muebles y enseres	\$ 2,065.08
Equipo de Computación	\$ 2,364.68
Total	\$ 125,000.00

Elaborado por: Los autores

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

La inversión para la creación de la nueva sucursal en Nueva York fue evaluada bajo tres escenarios, con resultados positivos en todos los casos.

El monto que se destinará para este Plan de Negocio, según las proyecciones realizadas, se habrá recuperado al empezar el cuarto mes de operaciones, Ver Anexo PF15

El siguiente cuadro demuestra con datos, el Valor Actual Neto (VAN), que siempre es positivo y mayor a la inversión. La Tasa Interna de Retorno que de igual manera, siempre es positiva y mayor a la Tasa de Descuento.

Retorno para los Inversionistas		
Escenarios	TIR	VAN
Normal	27%	\$200,645.52
Optimista	30%	\$266,730.09
Pesimista	24%	\$176,558.73

Elaborado por: Los autores

10.6 RETORNO DEL PROYECTO

El retorno sobre la inversión que el proyecto presenta fue evaluado bajo tres distintos escenarios donde se jugó con los factores más influyentes tanto sobre salidas como entradas de dinero.

En los tres casos, el proyecto presenta resultados positivos con una recuperación de la inversión inicial de USD 125.000,00 después de empezar el quinto mes de funcionamiento de la nueva sucursal.

En el siguiente cuadro se refleja el resultado del Valor Actual Neto de la Tasa Interna de Retorno estudiados en los tres distintos escenarios.

Retorno del Proyecto		
Escenarios	TIR	VAN
Normal	\$ 304,008.36	20.12%
Optimista	\$ 404,136.50	22.81%
Pesimista	\$ 267,513.23	17.61%

Elaborado por: Los autores

11. CAPITULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que dejó la elaboración del Plan de Negocios sobre la creación de la nueva sucursal de World Wide Cargo.

11.1 CONCLUSIONES

1. Según los estudios realizados sobre la industria de Transporte y Almacenamiento de Carga, se determinó que esta industria es un sector en continuo crecimiento y desarrollo por su vinculación directa en el comercio internacional, lo que influye positivamente al Plan de Negocios; además del creciente aumento de los volúmenes de importaciones y exportaciones entre Ecuador y Estados Unidos, en especial por la renovación de preferencias arancelarias como Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas (ATPDEA) y futuros tratos comerciales entre ambas naciones.
2. La investigación de mercado indica que World Wide Cargo al ser una empresa ya constituida en Estados Unidos, con más de diez años de experiencia y una clientela ya determinada, favorecerá al futuro éxito y consolidación del proyecto lo que facilitará la creación de la nueva sucursal en un mercado tan competitivo como Nueva York. Entre las principales oportunidades se destaca que Ecuador es el tercer exportador mundial de flores y el primer vendedor de rosas en el mundo, que son el producto principal y que más exporta la compañía. Además Estados Unidos es el mayor socio comercial del país y el principal mercado de las flores frescas ecuatorianas según datos del Banco Central y la CORPEI⁶

⁶ Banco Central del Ecuador, Noticias de Prensa: http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05781 Descargado: 2010-10-08

3. El Plan de Marketing y Promoción de la nueva sucursal se debe enfocar en dar a conocer la marca, las características del servicio, los precios, los puntos de venta, las mejoras frente a la competencia (infraestructura, tiempos, tarifas), proveer soluciones a cualquier queja (servicio al cliente) para posicionarse en la mente del consumidor y de esa manera generar la necesidad de consumo de los servicios que la empresa ofrece.
4. La estrategia de ingreso a Nueva York será fundamental para la correcta implementación del Plan, se utilizará diferenciación respecto a los competidores (tarifas más competitivas, menores tiempos, servicio personalizado, entre otros) y enfoque en el nicho de mercado actual para asegurar la fidelización. La experiencia que ya se posee permitirá hacer que los clientes se sientan satisfechos, ofreciendo mayor asistencia y confiabilidad. Adicionalmente será de suma importancia tomar en cuenta todos los factores regulatorios al comercio que rigen entre Ecuador y Estados Unidos, las barreras arancelarias y no arancelarias, y todas las restricciones al intercambio de productos o servicios entre ambas naciones.
5. Otro factor importante será formar un equipo de trabajo eficiente y confiable, principalmente en el área administrativa y de operaciones, y que los transportistas cumplan todo lo estipulado en la Ley de Tránsito estadounidense para evitar cualquier retraso, inconveniente con los clientes o en el manejo de la carga.
6. El tiempo aproximado para la realización del Plan de Negocios es de 9 meses y la ejecución del mismo hasta antes de iniciar operaciones debería ser de máximo 6 meses más, tomando en cuenta todos los posibles retrasos e imprevistos.

7. Entre los principales riesgos que tendría el proyecto se encuentran las restricciones y barreras arancelarias y no arancelarias que pone el gobierno estadounidense para la entrada de productos ecuatorianos, lo que los vuelve menos competitivos en ese mercado y reduce los volúmenes exportados provenientes de nuestro país, hecho que afectaría a las ventas proyectadas del proyecto.

Otro problema es la dependencia que la sucursal en Nueva York tendría, por lo menos a mediano plazo, del envío de flores provenientes del país, ya que este negocio en ciertas épocas puede ser muy volátil al ser un producto de consumo suntuario. Adicionalmente otro factor de riesgo es la inestabilidad política y económica del Ecuador que ha contraído la inversión por la falta de garantías que hay en el país para los inversionistas.

8. El estudio financiero realizado demuestra que la creación de la nueva sucursal de World Wide Cargo en Nueva York representa una posibilidad de crecimiento económico importante para la organización, todo esto se demuestra con los resultados positivos tanto del VAN (Valor Actual Neto) como de la TIR (Tasa Interna de Retorno) y además la pronta recuperación de la inversión que se propone para el presente proyecto.
9. Finalmente concluimos que es recomendable ejecutar el proyecto ya que todos los índices financieros son positivos y demuestran que es una gran oportunidad de negocio para consolidar el crecimiento de World Wide Cargo y fortalecer el establecimiento y expansión en el mercado estadounidense.

11.2 RECOMENDACIONES

Tomar todas las medidas necesarias para reducir todos los costos y gastos en la sucursal, específicamente los derivados por la utilización de servicios básicos y el mantenimiento de los vehículos, y de esta forma minimizar cualquier impacto negativo en el futuro del proyecto.

Adicionalmente se recomienda reducir la dependencia de la empresa en el envío de flores buscando nuevos clientes en Estados Unidos en distintas áreas que importen otros productos como frutas, vegetales, bienes manufacturados, comestibles, entre otros.

En el largo plazo aplicar una estrategia de integración vertical hacia adelante y la apertura de nuevas sucursales en otras ciudades de Estados Unidos como Los Ángeles o San Francisco y posteriormente en Rusia y otros países de Europa.

Aumentar las alianzas estratégicas con aerolíneas y expandirse más en el campo marítimo para aumentar los canales de distribución.

Ampliar los activos fijos con la compra de más camiones, equipos y las adaptaciones o ampliación del cuarto frío para el almacenamiento de los productos perecederos.

Enviar a los empleados periódicamente a cursos de capacitación en el manejo de carga, servicio al consumidor y post venta, recursos humanos, entre otros; para contar con personal altamente capacitado y calificado en las diferentes áreas de la nueva sucursal para mejorar su rendimiento y productividad.

Por último mantener una relación cordial y profesional con todos los involucrados en la cadena de valor del negocio y miembros de la industria, evitar cualquier roce y respetar todos los parámetros que existen. Y principalmente satisfacer todas las expectativas y necesidades de los clientes, manteniendo el profesionalismo que la empresa siempre ha tenido, solucionando y facilitando al máximo de una manera eficiente cualquier necesidad que los consumidores puedan tener, promoviendo la utilización de los servicios ofrecidos para asegurar la fidelización.

GLOSARIO

1. **Target:** Grupo meta o segmento de la demanda al que está dirigido un producto o servicio.
2. **Packing list:** Es un documento utilizado en la importación o exportación de productos, que contiene todos los ítems que contiene cada paquete o caja.
3. **Staff:** Conjunto de personas encargadas en dirigir o administrar una institución o empresa.
4. **Multy-Flow:** Es un sistema por el cual se distribuye el aire por todo el cuarto frío de forma homogénea.
5. **Servicio de Wet pack:** Se refiere a una protección especial para que la carga no se moje o este húmeda.
6. **CRM (Customer Relationship Managment):** Siglas en ingles de: Administración basada en la Relación con los Clientes. Es una estrategia de negocios orientada a la fidelización del cliente.
7. **BTL (Below The Line):** Traducido literalmente al español significa: Debajo de la línea. Es una técnica de mercadeo que consiste en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos.
8. **COMEXI:** Consejo de Comercio Exterior e Inversiones.
9. **Flat 0:** Tarifa cero.
10. **Consolidado (Pago):** Cuota que se cobra a un grupo de clientes en un embarque.
11. **Directo (Pago):** Cuota que se cobra a un solo cliente en un embarque.
12. **Handling:** Se refiere al manipuleo o manejo de la carga.
13. **Fuel surcharge:** Recargo por el combustible.
14. **Security fee:** Es una tasa de seguridad que se paga a la aerolínea.

BIBLIOGRAFÍA

Libros Consultados:

- Nassir Sapag Chan y Reinado Sapag Chan. Preparacion y Evaluación de Proyectos Editorial Mcgraw Hill, 2011.
- Hernandez Sampieri, Fernández Collado y Babtista Lucio, Metodología de la Investigación, Mcgraw Hill, 2011.
- Jhon D. Daniels, Lee H Radebaugh y Daniels P Sullivan, Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones. Pearson Prentice Hall, 2004.

Documentos de Internet:

- World Wide Cargo Logistics: <http://www.worldwide-cargo.com/index.html>
Descargado: 2010-10-08
- Ecuador Exporta (CORPEI), Sectores Claves/Flores:
<http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?categoriald=989> Descargado:
2010-10-08
- Banco Central del Ecuador, Noticias de Prensa:
http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05781 Descargado: 2010-
10-08
- Superintendencia de compañías Clasificación Internacional Industrial Uniforme de las Superintendencia de Compañías del Ecuador según la revisión 3.1: [http:// www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) Descargado: 2010-11-18
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos y Porcentaje de Desempleo, subempleo y ocupación en Ecuador: [http:// www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) Descargado 2011-03-25
- Foro Económico Mundial:
<http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>,
Descargado 2010-12-02
- World Bank, Estimado estudio realizado en el 2008:
<http://www.bancomundial.org>; Descargado el 2010-12-02

ANEXOS

ANEXO 1

Lista de empresas

Empresa	años funcionando
WO Logistics	(1-5)
Agencia de carga Aerea Internacional	(5-25)
Ordoñes Express Cia Ltda	(5-25)
BBC world Logistics	(1-5)
World Business Express	(1-5)
Confiexpress Cia Ltda	(5-25)
Logistica Integral Campoverde	(1-5)
Eagle Express	(1-5)
Magellan Logistics	(5-25)
FE cargo	(1-5)
Dautel	(5-25)
Translascas	(5-25)
GYG Cargo	(5-25)
Melquisedec	(1-5)
F Cargo Corp	(1-5)
A-V International	(1-5)
Balti cargo import	(5-25)
Freightlogistics	(1-5)
Ruthcargo	(5-25)
Orient courier express	(5-25)
Master Transportation cargo agency	(5-25)
Seale logistics S.A	(1-5)
Sierra Andina	(5-25)
Servilogistics	(1-5)
Corp Loor	(5-25)
Panatlantic	(5-25)

Empresa	años funcionando
Conficoex	(5-25)
Latincargo	(1-5)
Intercarga Internacional de cargo	30
Hermes Express	(5-25)
DHL Global Forwarding	(5-25)
Club Buzoom	(5-25)
Satena	(5-25)
Tecno carga	(5-25)
Trans Air system	(5-25)
AOC logistics Y Freight	(5-25)
Siati express	(1-5)
Team Business	(1-5)
Storage Logistics	(1-5)
Transcona S.A	(5-25)
Tecnologistics	(5-25)
Trailesa	(5-25)
Express cargo line	(5-25)
Transpacific	(1-5)
Perpacif	NE
Panalpina	(5-25)
Delji Cargo	(5-25)
transinternational	(5-25)
GCT Logistics	(5-25)
Freireexpress	(5-25)
Universal Cargo S.A	(5-25)

ANEXO 2

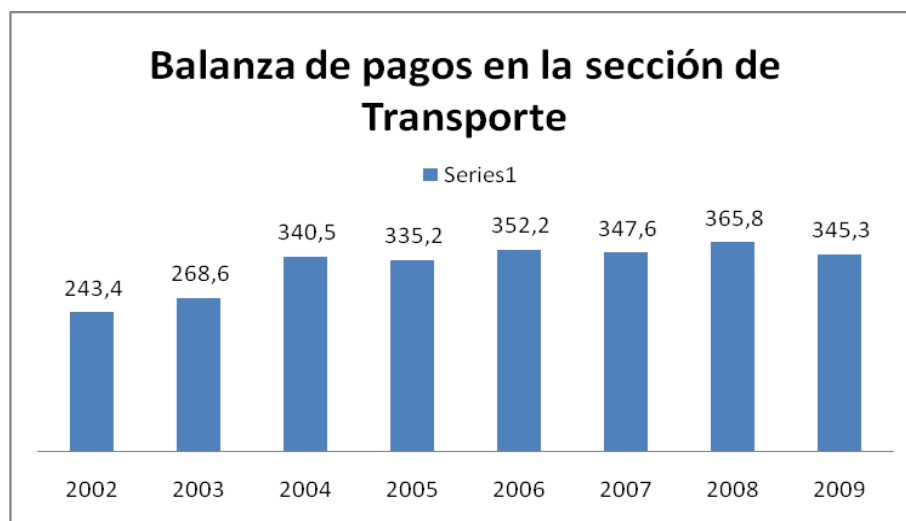
Balanza de pagos del Ecuador (no está el total de la tabla, solo la parte que nos concierne)

		Periodo: 2002 - 2010. IIT							
		Millones de dólares							
Código	Transacción / Período	Años							
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	CUENTA CORRIENTE	-1.271,0	-422,3	-541,9	347,7	1.617,5	1.588,2	1.085,7	-306,4
1.1	BIENES	-902,0	79,5	284,0	758,3	1.768,4	1.823,0	1.371,3	77,6
1.1.1	Exportaciones	5.257,7	6.445,8	7.967,8	10.467,7	13.176,1	14.870,2	19.146,9	14.346,7
1.1.1.1	Mercancías generales (3)	5.115,6	6.305,6	7.831,9	10.247,2	12.903,9	14.556,2	18.761,8	14.062,5
1.1.1.2	Bienes para transformación	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.3	Reparación de bienes	6,5	5,4	5,6	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
1.1.1.4	Bienes adquiridos en puerto por medios de transporte	135,6	134,8	130,3	214,5	266,2	308,0	379,1	278,1
1.1.1.5	Oro no monetario	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2	Importaciones	-6.159,7	-6.366,3	-7.683,7	-9.709,4	-11.407,7	-13.047,1	-17.775,5	-14.269,1
1.1.2.1	Mercancías generales (3) (4)	-6.135,2	-6.344,2	-7.656,6	-9.686,6	-11.384,9	-13.024,3	-17.752,7	-14.246,3
1.1.2.2	Bienes para transformación	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.3	Reparación de bienes	-6,0	-5,3	-10,4	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0
1.1.2.4	Bienes adquiridos en puerto por medios de transporte	-18,5	-16,8	-16,8	-16,8	-16,8	-16,8	-16,8	-16,8
1.1.2.5	Oro no monetario	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2	SERVICIOS	-715,9	-743,6	-953,7	-1.129,9	-1.304,7	-1.371,5	-1.641,3	-1.376,7
1.2.1	Servicios prestados	883,9	881,2	1.013,9	1.012,1	1.036,5	1.200,1	1.313,1	1.227,4
1.2.1.1	Transporte	243,4	268,6	340,5	335,2	352,2	347,6	365,8	345,3
1.2.1.2	Viajes	447,2	406,4	462,5	485,8	489,9	623,4	741,8	670,1
1.2.1.3	Otros servicios	193,4	206,2	211,0	191,2	194,4	229,1	205,5	212,0
1.2.2	Servicios recibidos	-1.599,9	-1.624,7	-1.967,7	-2.142,0	-2.341,3	-2.571,6	-2.954,4	-2.604,1
1.2.2.1	Transporte	-674,8	-667,9	-910,7	-1.042,5	-1.170,9	-1.327,0	-1.634,2	-1.374,4
1.2.2.2	Viajes	-363,9	-354,4	-391,0	-428,6	-466,3	-504,0	-541,6	-548,7
1.2.2.3	Otros servicios	-561,1	-602,5	-666,0	-670,9	-704,1	-740,6	-778,6	-681,0

Elaborado: Banco Central

Fuente: Banco Central

Grafico de la Cuenta corriente de la balanza de pagos, solamente de la sección transporte. En el cuadro podemos ver la evolucion que se ha tenido hasta el año 2009.



ANEXO 3

Detalle de servicios WWC:

- **Exportación e importación:** De carga internacional y nacional por vía aérea o marítima, soportado con una completa red de poderosos y estratégicos socios Worldwide Cargo Logistics Inc ha sido reconocido como líder en consolidaciones de productos perecederos especialmente en el campo de las Flores.

Las oficinas están ubicadas en Miami, Ecuador y Colombia y cuenta con representantes en Costa Rica y Perú.

- **Consolidación de carga:** La compañía ha desarrollado unas ventajas competitivas las cuales nos permiten proveerle excelentes tarifas y ofrecerle toda la infraestructura y personal capacitado para prestarle un servicio óptimo, con el cual le podamos ofrecer económicos y beneficios operacionales a nuestros clientes.
- **Productos Perecederos:** Desde origen a destino, el manejo apropiado de la información, asegurarse de mantener la cadena en frío, entregas rápidas en la carga y en destino han hecho que se tenga una excelente apreciación de manejo en estos productos por parte de los clientes.
- **Carga seca:** El servicio básico es el transporte, ofrecemos soluciones de logística integrales y personalizadas por vía aérea, marítima en combinación, garantizando le el tiempo de llegada de sus productos hasta su destino final.

Siempre implementando medidas seguras para el control apropiado de los productos.

Tenemos la infraestructura necesaria para la coordinación de toda la logística con el más alto nivel de servicio manteniendo nuestros ojos en cada embarque hasta que llegue a su destino final.

- **C.B.P (Custom Broker Protection):** Los siguientes son algunos de los servicios que podemos proveerle a nuestros clientes:
 - Clareo de clientes.
 - Inspecciones de Agricultura.
 - Fumigaciones y destrucciones.
 - Re – exportaciones.
 - Servicios de In bond.

- **Transporte de carga:** Tenemos excelentes y antiguas relaciones comerciales con las aerolíneas, navieras y compañías de camioneras cuales nos permiten ofrecer tarifas competitivas.

Un Buen servicio integrado desde el principio hasta su final, ofrecer verdaderas soluciones de manejo en cada paso de la cadena hace que los retos de nuestros clientes se conviertan en ventajas competitivas.

- **Tecnología y seguridad:** Nuestro sistema de información integrada ha sido creado basado en las necesidades de nuestros clientes con la información obtenida por nuestro equipo profesional de carga , con nuestro software usted podrá encontrar información que requiere de su carga paso a paso antes de llegar a su destino final.

- **Servicio al cliente:** Ofrecerles a nuestros clientes un paquete completo desde origen hasta su destino final, brindando buenas tarifas, conservando estándares en los tiempos de entrega, manteniendo la cadena en frío, brindar confiabilidad seguridad y eficiencia es nuestro mayor interés.

- **Recogidas y entregas:** Para poder mantener nuestra cadena en frío nuestra flota de camiones se encuentra totalmente equipado con los elementos técnicos necesarios que aseguran el buen mantenimiento de las temperaturas a todo momento y la calidad de su producto que se entrega en nuestras instalaciones.

- **Almacenamiento:** Tenemos la experiencia y la infraestructura necesaria para proporcionar el cuidado de su producto en nuestras instalaciones refrigeradas en todo momento, además de la tecnología avanzada que tenemos estamos constantemente atendiendo sus instrucciones en los diferentes movimientos del producto, hechos esenciales para un buen almacenamiento y servicio de inventario.

ANEXO 4



Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar la apertura de una nueva sucursal de la empresa World Wide Cargo Logistics en Estados Unidos. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. Nombre:

Teléfono:

2. Empresa en la que Trabaja

3. ¿Estaría interesado en exportar sus productos a la ciudad de Nueva York, Estados Unidos?

a) Si

b) No

4. Qué considera más importante al enviar sus productos.

a)
Rapidez

c) Puntualidad

b)
Tarifa

d) Reconocimiento de la Empresa

5.Cuál es su percepción sobre la industria de transporte y almacenamiento de carga del país.

a) Muy Buena

c) Mala

b)
Buena

d) Muy Mala

6.Cuál de estas agencias de carga en el país es la más conocida.

- | | |
|----------------|--------------|
| a) DHL | c) GyG cargo |
| b) Panatlantic | d) Otros |

7. ¿Por qué medio conoce que agencia de carga utilizar?

- | | |
|---------------------------|--|
| a) Referencias | c) Ferias Nacionales o Internacionales |
| b) Medios de comunicación | d) Otros |

8. ¿Cuál considera es el mercado principal para las flores ecuatorianas?

- | | |
|-------------------|-----------|
| a) Estados Unidos | c) Europa |
| b) Rusia | d) Asia |

9. ¿A que otra ciudad de Estados Unidos le interesaría mandar sus productos?























- | | |
|----------------|------------------|
| a) Los Angeles | c) San Francisco |
| b) Chicago | d) Otra |

10. Qué tan importante es para usted al servicio al consumidor y post venta.

- | | |
|-------------------|--------------------|
| a) Muy Importante | c) Poco importante |
| b) Importante | d) Nada importante |

ANEXO 5

Ruta crítica

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	21 marzo		01 junio		11 agosto		21 octubre		01 enero		11 marzo		21 mayo
					13/02	20/03	24/04	29/05	03/07	07/08	11/09	16/10	20/11	25/12	29/01	04/03	08/04
1		Elaboración del Plan de Negocios	198 días	lun 04/04/11													
2		Realizar los trámites necesarios para obtener la visa de trabajo estadounidense.	45 días	jue 05/01/12													
3		Acceder al crédito para cubrir la inversión inicial y la compra de los camiones.	45 días	jue 05/01/12													
4		Traslado de los empleados desde Ecuador	2 días	jue 08/03/12													
5		Solicitar permisos para operar.	3 días	lun 12/03/12													
6		Arrendar oficinas y cuarto frío en Nueva York	7 días	jue 15/03/12													
7		Realizar contratos de servicios básicos e Internet	11 días	lun 26/03/12													
8		Comprar los muebles, útiles de oficina y equipos de computación para adecuar las instalaciones.	6 días	lun 26/03/12													
9		Contratación y capacitación del personal	14 días	lun 26/03/12													
10		Campaña de publicidad	15 días	jue 15/03/12													
11		Inicio de las operaciones	6 días	jue 05/04/12													

ANEXO PF1 AÑO 1

Cuadro de ventas WWC

Caja Full												
Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	10.00	12.50	10.00	10.00	12.50	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	11.00	12.00
x CANTIDAD (U)	3,500	7,000	4,200	3,500	5,950	4,200	3,500	2,800	3,150	3,500	4,200	4,200
= TOTAL VENTAS	35,000.00	87,500.00	42,000.00	35,000.00	74,375.00	42,000.00	35,000.00	28,000.00	31,500.00	35,000.00	46,200.00	50,400.00
Caja mediana (Tabaco)												
Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	10.00	12.50	10.00	10.00	12.50	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	11.00	12.00
x CANTIDAD (LBS)	1,000	2,000	1,200	1,000	1,700	1,200	1,000	800	900	1,000	1,200	1,200
= TOTAL VENTAS	10,000.00	25,000.00	12,000.00	10,000.00	21,250.00	12,000.00	10,000.00	8,000.00	9,000.00	10,000.00	13,200.00	14,400.00
Caja cuartos												
Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	10.00	12.50	10.00	10.00	12.50	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	11.00	12.00
x CANTIDAD (LBS)	400	800	480	400	680	480	400	320	360	400	480	480
= TOTAL VENTAS	4,000.00	10,000.00	4,800.00	4,000.00	8,500.00	4,800.00	4,000.00	3,200.00	3,600.00	4,000.00	5,280.00	5,760.00
Caja Octavos												
Año 1												
	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	10.00	12.50	10.00	10.00	12.50	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	11.00	12.00
x CANTIDAD (LBS)	100	200	120	100	170	120	100	80	90	100	120	120
= TOTAL VENTAS	1,000.00	2,500.00	1,200.00	1,000.00	2,125.00	1,200.00	1,000.00	800.00	900.00	1,000.00	1,320.00	1,440.00
TOTAL INGRESOS	50,000.00	125,000.00	60,000.00	50,000.00	106,250.00	60,000.00	50,000.00	40,000.00	45,000.00	50,000.00	66,000.00	72,000.00
												774,250.00

Anexo PF1 año 1 (Continuación)

En la siguiente tabla, se demuestra cuanto se cobra según las políticas de la empresa, del Total de ingresos que cada mes genera en el primer año de operaciones.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
flujo de cobranzas												
30% al contado	15,000.00	37,500.00	18,000.00	15,000.00	31,875.00	18,000.00	15,000.00	12,000.00	13,500.00	15,000.00	19,800.00	21,600.00
60% a 30 días		30,000.00	75,000.00	36,000.00	30,000.00	63,750.00	36,000.00	30,000.00	24,000.00	27,000.00	30,000.00	39,600.00
10% a 60 días			5,000.00	12,500.00	6,000.00	5,000.00	10,625.00	6,000.00	5,000.00	4,000.00	4,500.00	5,000.00
TOTAL	15,000.00	67,500.00	98,000.00	63,500.00	67,875.00	86,750.00	61,625.00	48,000.00	42,500.00	46,000.00	54,300.00	66,200.00

ANEXO PF1 AÑO 2

Cuadro de ventas WWC

Caja Full

	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12.00	14.50	12.00	12.00	14.50	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	13.00	14.00
x CANTIDAD (LBS)	4,200	8,400	5,040	4,200	7,140	5,040	4,200	3,360	3,780	4,200	5,040	5,040
= TOTAL VENTAS	50,400.00	121,800.00	60,480.00	50,400.00	103,530.00	60,480.00	50,400.00	40,320.00	45,360.00	50,400.00	65,520.00	70,560.00

Caja mediana (Tabaco)

	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12.00	14.50	12.00	12.00	14.50	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	13.00	14.00
x CANTIDAD (LBS)	1,200	2,400	1,440	1,200	2,040	1,440	1,200	960	1,080	1,200	1,440	1,440
= TOTAL VENTAS	14,400.00	34,800.00	17,280.00	14,400.00	29,580.00	17,280.00	14,400.00	11,520.00	12,960.00	14,400.00	18,720.00	20,160.00

Caja cuartos

	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12.00	14.50	12.00	12.00	14.50	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	13.00	14.00
x CANTIDAD (LBS)	480	960	576	480	816	576	480	384	432	480	576	576
= TOTAL VENTAS	5,760.00	13,920.00	6,912.00	5,760.00	11,832.00	6,912.00	5,760.00	4,608.00	5,184.00	5,760.00	7,488.00	8,064.00

Caja Octavos

	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12.00	14.50	12.00	12.00	14.50	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	13.00	14.00
x CANTIDAD (LBS)	120	240	144	120	204	144	120	96	108	120	144	144
= TOTAL VENTAS	1,440.00	3,480.00	1,728.00	1,440.00	2,958.00	1,728.00	1,440.00	1,152.00	1,296.00	1,440.00	1,872.00	2,016.00

TOTAL INGRESOS	72,000.00	174,000.00	86,400.00	72,000.00	147,900.00	86,400.00	72,000.00	57,600.00	64,800.00	72,000.00	93,600.00	100,800.00
----------------	-----------	------------	-----------	-----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

1,099,500.00

Anexo PF1 año 2 (Continuación)

En la siguiente tabla, se demuestra cuanto se cobra según las políticas de la empresa, del Total de ingresos que cada mes genera en el segundo año de operaciones.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
flujo de cobranzas												
30% al contado	21,600.00	52,200.00	25,920.00	21,600.00	44,370.00	25,920.00	21,600.00	17,280.00	19,440.00	21,600.00	28,080.00	30,240.00
60% a 30 días	43,200.00	43,200.00	104,400.00	51,840.00	43,200.00	88,740.00	51,840.00	43,200.00	34,560.00	38,880.00	43,200.00	56,160.00
10% a 60 días	6,600.00	7,200.00	7,200.00	17,400.00	8,640.00	7,200.00	14,790.00	8,640.00	7,200.00	5,760.00	6,480.00	7,200.00
TOTAL	71,400.00	102,600.00	137,520.00	90,840.00	96,210.00	121,860.00	88,230.00	69,120.00	61,200.00	66,240.00	77,760.00	93,600.00

ANEXO PF2

**Inversión Inicial WWC
Al dos de Enero del 2009
Valorado en USD**

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
	Caja Bancos		10,105.24
1	Caja- Bancos	10,105.24	10,105.24
	Vehículos		110,465.00
1	Automóvil	15,465.00	15,465.00
1	Camiones	95,000.00	95,000.00
	Muebles y enseres		2,065.08
2	Escritorio	366.42	732.84
2	Sillas escritorio	127.94	255.88
4	Sillas para clientes	69.67	278.68
2	Archivadores	139.95	279.90
2	Lámparas	59.95	119.90
1	Mesa centro	49.00	49.00
1	Sillas de espera	348.88	348.88
	Equipo de Computación		2,364.68
1	Fax	69.99	69.99
1	Impresora	49.99	49.99
2	Computadoras de escritorio	799.00	1,598.00
1	Escáner	119.00	119.00
2	Teléfonos fijo	53.86	107.72
2	Celular	209.99	419.98
	Total		\$ 125,000.00

ANEXO PF3

Estructura de Capital		
Valorado en Dólares		
CAPITAL PROPIO	60,000.00	48%
CAPITAL TERCEROS	65,000.00	52%
	125,000.00	100%

ANEXO PF4**DEPRECIACIONES**

ACTIVO	VALOR EN LIBROS	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEP. ANUAL
Vehículos	110,465.00	-	5	22,093.00
Muebles y enseres	2,065.08	-	5	413.02
Equipo de computación	2,364.68	-	3	788.23
TOTAL DEPRECIACIONES ANUAL				23,294.24

ANEXO PF5

Amortización Camión

Meses	Capital	Interés	Cuota	Capital Pagado	Saldo	Gasto Interés	Pago Anual	Capital Pagado Anual
1	65,000.00	216.67	2,822.62	2,605.95	62,394.05			
2	62,394.05	207.98	2,822.62	2,614.64	59,779.41			
3	59,779.41	199.26	2,822.62	2,623.36	57,156.05			
4	57,156.05	190.52	2,822.62	2,632.10	54,523.95			
5	54,523.95	181.75	2,822.62	2,640.87	51,883.08			
6	51,883.08	172.94	2,822.62	2,649.68	49,233.40			
7	49,233.40	164.11	2,822.62	2,658.51	46,574.89			
8	46,574.89	155.25	2,822.62	2,667.37	43,907.52			
9	43,907.52	146.36	2,822.62	2,676.26	41,231.26			
10	41,231.26	137.44	2,822.62	2,685.18	38,546.08			
11	38,546.08	128.49	2,822.62	2,694.13	35,851.95			
12	35,851.95	119.51	2,822.62	2,703.11	33,148.83	2,020.27	33,871.44	31,851.17
13	33,148.83	110.50	2,822.62	2,712.12	30,436.71			
14	30,436.71	101.46	2,822.62	2,721.16	27,715.54			
15	27,715.54	92.39	2,822.62	2,730.23	24,985.31			
16	24,985.31	83.28	2,822.62	2,739.34	22,245.97			
17	22,245.97	74.15	2,822.62	2,748.47	19,497.51			
18	19,497.51	64.99	2,822.62	2,757.63	16,739.88			
19	16,739.88	55.80	2,822.62	2,766.82	13,973.06			
20	13,973.06	46.58	2,822.62	2,776.04	11,197.02			
21	11,197.02	37.32	2,822.62	2,785.30	8,411.72			
22	8,411.72	28.04	2,822.62	2,794.58	5,617.14			
23	5,617.14	18.72	2,822.62	2,803.90	2,813.24			
24	2,813.24	9.38	2,822.62	2,813.24	0.00	722.61	33,871.44	33,148.83
		2,742.88	67,742.88	65,000.00		2,742.88	67,742.88	65,000.00

ANEXO PF6

Proyección de Ventas año 2012 y 2013
Valorado en Dólares Americanos

Año 1						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Normal	\$ 15,000.00	\$ 67,500.00	\$ 98,000.00	\$ 63,500.00	\$ 67,875.00	\$ 86,750.00
Optimista	\$ 15,000.00	\$ 67,500.00	\$ 98,000.00	\$ 63,500.00	\$ 67,875.00	\$ 86,750.00
Pesimista	\$ 15,000.00	\$ 67,500.00	\$ 98,000.00	\$ 63,500.00	\$ 67,875.00	\$ 86,750.00

Año 1						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Normal	\$ 61,625.00	\$ 48,000.00	\$ 42,500.00	\$ 46,000.00	\$ 54,300.00	\$ 66,200.00
Optimista	\$ 61,625.00	\$ 48,000.00	\$ 42,500.00	\$ 46,000.00	\$ 54,300.00	\$ 66,200.00
Pesimista	\$ 61,625.00	\$ 48,000.00	\$ 42,500.00	\$ 46,000.00	\$ 54,300.00	\$ 66,200.00

Año 2						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Normal	\$ 71,400.00	\$ 102,600.00	\$ 137,520.00	\$ 90,840.00	\$ 96,210.00	\$ 121,860.00
Optimista	\$ 78,150.00	\$ 130,725.00	\$ 177,120.00	\$ 118,665.00	\$ 124,841.25	\$ 157,072.50
Pesimista	\$ 71,400.00	\$ 102,600.00	\$ 137,520.00	\$ 90,840.00	\$ 96,210.00	\$ 121,860.00

Año 2						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Normal	\$ 88,230.00	\$ 69,120.00	\$ 61,200.00	\$ 66,240.00	\$ 77,760.00	\$ 93,600.00
Optimista	\$ 115,323.75	\$ 90,720.00	\$ 80,325.00	\$ 86,940.00	\$ 101,655.00	\$ 121,230.00
Pesimista	\$ 88,230.00	\$ 69,120.00	\$ 61,200.00	\$ 66,240.00	\$ 77,760.00	\$ 93,600.00

ANEXO PF7 AÑO 1

Gasto Operativo Al 31 de Diciembre del 2012 Valorado en USD

		Año 1											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
	SUELDOS Y SALARIOS	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138
	SERVICIOS BÁSICOS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	DEPRECIACIÓN	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941
	ÚTILES DE OFICINA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
=	TOTAL GTOS. ADMINISTRAT.	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579	16,579
GASTOS VENTAS													
	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	786	1,004	804	1,430	951	902	1,416	1,004	804	1,430	951	902
	PUBLICIDAD	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450
	ARRIENDOS	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	COMBUSTIBLE	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936
=	TOTAL GASTOS VENTAS	22,172	22,390	22,190	22,815	22,336	22,287	22,801	22,390	22,190	22,815	22,336	22,287
=	TOTAL GTOS. OPERACIONAL	38,751	38,969	38,768	39,394	38,915	38,866	39,380	38,969	38,768	39,394	38,915	38,866

ANEXO PF7 AÑO 2

Gasto Operativo

Al 31 de Diciembre del 2013

Valorado en USD

		Año 2											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
	SUELDOS Y SALARIOS	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451
	SERVICIOS BÁSICOS	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036
	DEPRECIACIÓN	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941	1,941
	ÚTILES DE OFICINA	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518
=	TOTAL GTOS. ADMINISTRAT.	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947	17,947
GASTOS VENTAS													
	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	815	1,040	833	1,481	985	934	1,467	1,040	833	1,481	985	934
	PUBLICIDAD	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502
	ARRIENDOS	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216
	COMBUSTIBLE	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437
=	TOTAL GASTOS VENTAS	22,970	23,196	22,989	23,636	23,140	23,090	23,622	23,196	22,989	23,636	23,140	23,090
=	TOTAL GTOS. OPERACIONAL	40,917	41,142	40,935	41,583	41,087	41,036	41,569	41,142	40,935	41,583	41,087	41,036

ANEXO PF8

**WORLD WIDE CARGO
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AÑOS 2012 Y 2013
VALORADO EN USD \$**

	2012	2013
Ventas	774,250.00	1,099,500.00
- Gastos Operacionales	467,955.02	494,052.49
= UTILIDAD OPERACIONAL	306,294.98	605,447.51
- Gastos Financieros	2,020.27	722.61
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	304,274.71	604,724.91
- 34% Impuesto a la Renta	103,453.40	205,606.47
= UTILIDAD NETA	200,821.31	399,118.44

ANEXO PF9

Activos		
Activos corrientes		
Caja bancos	10,105.24	_____
Total activos Corrientes		10,105.24
Activos no Corrientes		
Vehículos	110,465.00	
Muebles y enseres	2,065.08	
Equipo de computación	2,364.68	_____
Total Activos No Corrientes		114,894.76
Total Activos		125,000.00
Pasivo y Patrimonio		
Pasivos		
Obligaciones bancarias	65,000.00	_____
Total pasivos		65,000.00
Patrimonio		
capital	60,000.00	_____
Total patrimonio		60,000.00
Total pasivo y patrimonio		125,000.00

ANEXO PF10

**Balance General Proyectado
Valorado en USD**

Activos	1	2
Activos corrientes		
Caja bancos	275,896.14	746,208.50
CLIENTES	57,000.00	79,920.00
Total activos Corrientes	332,896.14	826,128.50
Activos no Corrientes		
Vehículos	110,465.00	110,465.00
Muebles y enseres	2,065.08	2,065.08
Equipo de computación	2,364.68	2,364.68
Depreciación acumulada	- 23,294.24	- 46,588.49
Total Activos No Corrientes	91,600.52	68,306.27
Total Activos	424,496.66	894,434.77
Pasivo y Patrimonio		
Pasivos		
Obligaciones bancarias	33,148.83	-
empleados	13,137.60	14,451.36
impuestos	103,453.40	205,606.47
combustible	13,935.52	14,437.20
Total Pasivos	163,675.35	234,495.03

Patrimonio		
capital	60,000.00	60,000.00
utilidad ejercicio	<u>200,821.31</u>	<u>599,939.74</u>
Total patrimonio	260,821.31	659,939.74
Total pasivo y patrimonio	424,496.66	894,434.77

ANEXO PF11 AÑO 1

Flujo de Caja
 Al 31 de Diciembre del 2012
 Valorado en USD

	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ENTRADAS DE EFECTIVO												
al contado	15,000	37,500	18,000	15,000	31,875	18,000	15,000	12,000	13,500	15,000	19,800	21,600
a 30 días	-	30,000	75,000	36,000	30,000	63,750	36,000	30,000	24,000	27,000	30,000	39,600
a 60 días	-	-	5,000	12,500	6,000	5,000	10,625	6,000	5,000	4,000	4,500	5,000
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	15,000.00	67,500.00	98,000.00	63,500.00	67,875.00	86,750.00	61,625.00	48,000.00	42,500.00	46,000.00	54,300.00	66,200.00
SALIDAS												
SUELDOS Y SALARIOS	-	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138	13,138
SERVICIOS BÁSICOS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ÚTILES DE OFICINA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
IMPUESTO A LA RENTA												
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	786	1,004	804	1,430	951	902	1,416	1,004	804	1,430	951	902
PUBLICIDAD	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450
ARRIENDOS	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
COMBUSTIBLE	-	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936	13,936
PAGO PRESTAMO	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823
TOTAL SALIDAS EFECTIVO	12,559.0	39,850.1	39,649.9	40,275.4	39,796.4	39,747.6	40,261.5	39,850.1	39,649.9	40,275.4	39,796.4	39,747.6
ENTRADAS	15,000.0	67,500.0	98,000.0	63,500.0	67,875.0	86,750.0	61,625.0	48,000.0	42,500.0	46,000.0	54,300.0	66,200.0
SALIDAS	12,559.0	39,850.1	39,649.9	40,275.4	39,796.4	39,747.6	40,261.5	39,850.1	39,649.9	40,275.4	39,796.4	39,747.6
FC OPERACIONAL	2,441.04	27,649.94	58,350.10	23,224.64	28,078.64	47,002.36	21,363.50	8,149.94	2,850.10	5,724.64	14,503.64	26,452.36
SALDO INICIAL DE CAJA	10,105.24	12,546.28	40,196.22	98,546.32	121,770.96	149,849.60	196,851.96	218,215.46	226,365.40	229,215.50	234,940.14	249,443.78
SALDO FINAL DE CAJA	12,546.28	40,196.22	98,546.32	121,770.96	149,849.60	196,851.96	218,215.46	226,365.40	229,215.50	234,940.14	249,443.78	275,896.14

ANEXO PF11 AÑO 2

Flujo de Caja
Al 31 de Diciembre del 20123
Valorado en USD

	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ENTRADAS DE EFECTIVO												
al contado	21,600	52,200	25,920	21,600	44,370	25,920	21,600	17,280	19,440	21,600	28,080	30,240
a 30 días	43,200	43,200	104,400	51,840	43,200	88,740	51,840	43,200	34,560	38,880	43,200	56,160
a 60 días	6,600	7,200	7,200	17,400	8,640	7,200	14,790	8,640	7,200	5,760	6,480	7,200
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	71,400.00	102,600.00	137,520.00	90,840.00	96,210.00	121,860.00	88,230.00	69,120.00	61,200.00	66,240.00	77,760.00	93,600.00
SALIDAS												
SUELDOS Y SALARIOS	13,138	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451	14,451
SERVICIOS BÁSICOS	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036
ÚTILES DE OFICINA	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518
IMPUESTO A LA RENTA	25,000	35,000	40,000	3,453								
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	815	1,040	833	1,481	985	934	1,467	1,040	833	1,481	985	934
PUBLICIDAD	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502
ARRIENDOS	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216
COMBUSTIBLE	13,936	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437	14,437
PAGO PRESTAMO	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823	2,823
TOTAL SALIDAS EFECTIVO	64,982.6	77,023.9	81,816.5	45,917.9	41,968.2	41,917.7	42,450.1	42,023.9	41,816.5	42,464.5	41,968.2	41,917.7
ENTRADAS	71,400.0	102,600.0	137,520.0	90,840.0	96,210.0	121,860.0	88,230.0	69,120.0	61,200.0	66,240.0	77,760.0	93,600.0
SALIDAS	64,982.6	77,023.9	81,816.5	45,917.9	41,968.2	41,917.7	42,450.1	42,023.9	41,816.5	42,464.5	41,968.2	41,917.7
FC OPERACIONAL	6,417.41	25,576.15	55,703.51	44,922.14	54,241.78	79,942.25	45,779.89	27,096.15	19,383.51	23,775.54	35,791.78	51,682.25
SALDO INICIAL DE CAJA	275,896.14	282,313.55	307,889.70	363,593.21	408,515.35	462,757.12	542,699.38	588,479.27	615,575.42	634,958.93	658,734.46	694,526.24
SALDO FINAL DE CAJA	282,313.55	307,889.70	363,593.21	408,515.35	462,757.12	542,699.38	588,479.27	615,575.42	634,958.93	658,734.46	694,526.24	746,208.50

ANEXO PF12 AÑO 1

Punto de Equilibrio WWC

PUNTO DE EQUILIBRIO año 1						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Costos fijos totales	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60
Precio de venta promedio	\$ 10.00	\$ 12.50	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 12.50	\$ 10.00
Costo de ventas	\$ 3.23	\$ 1.64	\$ 2.70	\$ 3.36	\$ 1.92	\$ 2.71
Margen de contribución	\$ 6.77	\$ 10.86	\$ 7.30	\$ 6.64	\$ 10.58	\$ 7.29
Punto de equilibrio en cajas	3050	1900	2826	3109	1951	2833
Punto de equilibrio en dólares	\$ 30,503.60	\$ 23,751.92	\$ 28,264.03	\$ 31,094.90	\$ 24,387.17	\$ 28,327.22

PUNTO DE EQUILIBRIO año 1						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos fijos totales	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60	\$ 20,637.60
Precio de venta promedio	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 11.00	\$12.00
Costo de ventas	\$ 3.36	\$ 4.10	\$ 3.60	\$ 3.36	\$ 2.72	\$2.71
Margen de contribución	\$ 6.64	\$ 5.90	\$ 6.40	\$ 6.64	\$ 8.28	\$ 9.29
Punto de equilibrio en cajas	3108	3496	3223	3109	2493	2223
Punto de equilibrio en dólares	\$ 31,081.92	\$ 34,963.93	\$ 32,234.70	\$ 31,094.90	\$ 27,426.01	\$ 26,670.95

ANEXO PF12 AÑO 2

Punto de Equilibrio WWC

PUNTO DE EQUILIBRIO año 2						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Costos fijos totales	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36
Precio de venta promedio	\$ 12.00	\$ 14.50	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 14.50	\$ 12.00
Costo de ventas	\$ 2.79	\$ 1.41	\$ 2.33	\$ 2.90	\$ 1.66	\$ 2.34
Margen de contribución	\$ 9.21	\$ 13.09	\$ 9.67	\$ 9.10	\$ 12.84	\$ 9.66
Punto de equilibrio en cajas	2413	1698	2298	2443	1731	2301
Punto de equilibrio en dólares	\$ 28,960.27	\$ 24,624.34	\$ 27,574.24	\$ 29,313.89	\$ 25,092.73	\$ 27,614.40

PUNTO DE EQUILIBRIO año 2						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos fijos totales	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36	\$ 22,221.36
Precio de venta promedio	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 13.00	\$ 14.00
Costo de ventas	\$ 2.90	\$ 3.54	\$ 3.11	\$ 2.90	\$ 2.35	\$ 2.34
Margen de contribución	\$ 9.10	\$ 8.46	\$ 8.89	\$ 9.10	\$ 10.65	\$ 11.66
Punto de equilibrio en cajas	2442	2626	2498	2443	2087	1906
Punto de equilibrio en dólares	\$ 29,306.18	\$ 31,510.25	\$ 29,981.66	\$ 29,313.89	\$ 27,126.17	\$ 26,689.07

ANEXO PF13

Índices Financieros

2012				2013			
LIQUIDEZ							
Razón Corriente =	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	=	$\frac{\$ 332,896.14}{\$ 130,526.52}$	=	\$ 2.55	$\frac{\$ 826,128.50}{\$ 234,495.03}$	= \$ 3.52
RENTABILIDAD							
ROI=	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	=	$\frac{\$ 200,821.31}{\$ 125,000.00}$	=	60.66%	$\frac{\$ 399,118.44}{\$ 125,000.00}$	= 219.29%
ROA=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$	=	$\frac{\$ 306,294.98}{\$ 659,465.71}$	=	46.45%	$\frac{\$ 605,447.51}{\$ 894,434.77}$	= 67.69%
ROE=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	=	$\frac{\$ 200,821.31}{\$ 460,380.52}$	=	43.62%	$\frac{\$ 399,118.44}{\$ 659,939.74}$	= 60.48%
DESEMPEÑO							
Rotación de las CXC=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CXC}}$	=	$\frac{\$ 717,250.00}{\$ 68,460.00}$	=	10.48	$\frac{\$ 1,076,580.00}{\$ 79,920.00}$	= 13.47
Rotación de CXC en día=	$\frac{365}{\text{Rotación de CXC}}$	=	$\frac{365}{10.47692083}$	=	34.84	$\frac{365}{13.47072072}$	= 27.10

ANEXO PF14**Costo de oportunidad WWC**

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL CPPC (WACC)				
CAPITAL PROPIO	60,000.00	48%	11.38%	5.46%
CAPITAL TERCEROS	65,000.00	52%	4.00%	2.08%
	125,000.00	100%		7.54%

ANEXO PF15


**Flujo de caja
inversionistas**
Escenario Normal

Año 1						
	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
-\$ 60,000.00	\$ 1,611.09	\$ 18,248.96	\$ 38,511.07	\$ 15,328.26	\$ 18,531.90	\$ 31,021.56

Año 1					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 14,099.91	\$ 5,378.96	\$ 1,881.07	\$ 3,778.26	\$ 9,572.40	\$ 17,458.56

Año 2					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$ 4,235.49	\$ 16,880.26	\$ 36,764.32	\$ 29,648.61	\$ 35,799.57	\$ 52,761.89

Año 2					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 30,214.73	\$ 17,883.46	\$ 12,793.12	\$ 15,691.85	\$ 23,622.57	\$ 34,110.29

ANEXO PF15



**Flujo de caja
inversionistas**
Escenario Optimista

Año 1						
	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
-\$ 60,000.00	\$ 1,611.09	\$ 19,575.92	\$ 39,838.03	\$ 16,655.22	\$ 19,858.86	\$ 32,348.52

Año 1					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 15,426.87	\$ 6,705.92	\$ 3,208.03	\$ 5,105.22	\$ 10,899.36	\$ 18,785.52

Año 2					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$ 10,017.45	\$ 36,872.98	\$ 64,330.54	\$ 44,029.34	\$ 56,126.42	\$ 77,432.36

Año 2					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 49,526.83	\$ 33,569.68	\$ 26,845.84	\$ 30,784.08	\$ 40,823.50	\$ 53,776.31

ANEXO PF15


**Flujo de caja
inversionistas**

Escenario Pesimista

Año 1						
	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
-\$ 60,000.00	\$ 1,611.09	\$ 15,542.39	\$ 35,804.50	\$ 12,621.69	\$ 15,825.33	\$ 28,314.99

Año 1					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 11,393.34	\$ 2,672.39	-\$ 825.50	\$ 1,071.69	\$ 6,865.83	\$ 14,751.99

Año 2					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$ 1,528.92	\$ 14,020.76	\$ 33,904.82	\$ 37,831.91	\$ 32,940.08	\$ 49,902.39

Año 2					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 27,355.23	\$ 15,023.96	\$ 9,933.62	\$ 12,832.36	\$ 20,763.08	\$ 31,250.79