



**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
ESCUELA DE NEGOCIOS**

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL
CON MENCIÓN EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES – FINANZAS - RRHH**

**TEMA
EMPRESA DE IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS E
INSUMOS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA
KRONOS IMPORTACIONES C. LTDA.**

**AUTORES
ALISON CARLO ALLIERI
JONATHAN PEÑAFIEL MENA**

**DIRECTOR
ECON. JOSE BODERO**

**GUAYAQUIL – ECUADOR
DICIEMBRE 2009**

ANTECEDENTES

“El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza” (Art. 306 Constitución 2008).

A finales del 2008 con la nueva constitución se inició una campaña para incrementar el consumo de productos nacionales, aunque con buenas intenciones de apoyar la industria ecuatoriana dejó de lado que, a pesar de la existencia de numerosas empresas, éstas no se encuentran en la capacidad de cubrir la demanda interna, no producen muchas de las materias primas necesarias y si lo hacen estas no cumplen con la calidad mínima requerida para la mayoría de las industrias.

Esto ha causado un malestar y ha llevado a buscar nuevas formas para poder cubrir la demanda del mercado sin incrementar los precios y manteniendo la calidad apropiada.

Adicionalmente en los últimos años se han incrementado los impuestos a las importaciones, por lo tanto los insumos (materias primas o envases) para todas las industrias han sufrido un aumento considerable en su costo, a esto se le debe sumar los gastos de intermediarios que los importan y los trámites aduaneros y de transportación.

Debido a estos incrementos y considerando que en un año de crisis hay que optimizar recursos se ha considerado el formar una empresa que se encargue de la importación de las materias primas y envases exclusivamente de uso farmacéutico.

El asociar a las empresas de la rama para realizar importaciones más grandes permitirá disminuir el valor por embarque, ahorrar los costos adicionales que se pagan y mantener la calidad de los productos y los precios lo que los hará más competitivos en época de crisis.

¹ La Constitución 2008 y Las Relaciones Internacionales www.mmree.gov.ec

JUSTIFICACIÓN

La nueva legislación aduanera pone ciertos obstáculos a la producción nacional, este proyecto intenta buscar alternativas para evitar lo que comúnmente se hace en el medio que es traspasarle los costos al consumidor final.

En la actualidad no existen empresas especializadas en la importación exclusiva de insumos y materias primas para la industria farmacéutica, el manejar únicamente productos para esta industria permite mejorar los tiempos de entrega y asegurar la calidad para una industria tan delicada como la que maneja la salud.

Los principales fabricantes de materias primas para la industria farmacéutica se encuentran ubicados en Europa, Asia y America del Norte²; mientras que los fabricantes de insumos varían de acuerdo a las especificaciones que cada cliente posee de acuerdo a las normas de calidad que manejan.

Este proyecto busca apoyar a un sector que ha demostrado un crecimiento constante, surge como expansión de un negocio existente que es KRONOS LABORATORIOS quien busca mejorar su sistema de abastecimiento para cubrir en mejor tiempo y condiciones a la demanda existente.

Se quiere también trabajar a través de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE) para introducir los servicios, agrupar requerimientos y develar que otros servicios necesitan.

HIPOTESIS

¿Es rentable en 5 años realizar una inversión alta para importar productos farmacéuticos para un solo laboratorio?

² Alabern, Luis. Los Principios Activos Utilizados en la Industria Farmacéutica, www.farmaindustrial.com 2007

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 MACROENTORNO

La economía mundial ha caído en recesión y enfrenta perspectivas difíciles. Los problemas originados en los sectores financieros de Estados Unidos y de otras economías avanzadas desataron una crisis global en el último trimestre del 2008. Casi inmediatamente, una fuerte caída de la demanda y condiciones financieras restrictivas afectaron a todas las regiones del mundo.

La balanza comercial del Ecuador también se vio afectada, para contrarrestar el efecto se introdujeron restricciones a las importaciones desde enero del 2009³ (Registro Oficial No. 512 - Resolución No. 466 Anexo 1), elevando los aranceles e imponiendo cuotas en un amplio rango de productos para reducir el creciente déficit comercial. Hasta el presente mes algunas partidas y subpartidas han sido eliminadas y ciertas cuotas reducidas.

La OMC permitió al Ecuador restringir importaciones aceptando su justificación de problemas en su balanza de pagos, Esta es la primera vez en 10 años que un miembro de la OMC ha buscado tal excepción, consignada en las reglas del organismo⁴.

La iniciativa sería retirada por etapas anticipadamente si su economía mejora. La medida sería examinada nuevamente si su posición de pagos mejora y que las removería de todos modos para el 22 de enero del 2010⁵.

Adicionalmente en diciembre del 2008 el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) impuso medidas para arancelarias, que no están permitidas por la normativa de la OMC, para las importaciones⁶. Estas normas técnicas están aplicadas a más de 400 productos e incluyen controles de calidad, certificados de origen, certificados de ensayo, ISO 9001, especificaciones, etiquetas, entre otros.

3 Adopción de Medidas para Restringir Importaciones por Problemas de Balanza de Pagos, ecuadormiami.com 2009

4 OMC permite a Ecuador restringir importaciones, www.americaeconomia.com, abril 2009

5 OMC permite a Ecuador restringir importaciones, www.americaeconomia.com, abril 2009

6 Drástica caída de las importaciones, ww1.elcomercio.com febrero 2009

Como resultado de esta medida se paralizaron parcialmente las importaciones pues los importadores de todo el país deben verificar si los productos que adquieren en el exterior cumplen los requisitos del INEN, antes de presentar las declaraciones aduaneras.

Esto refleja que el panorama de las importaciones se ha complicado, hay que tomar medidas preventivas y estar al corriente de los cambios que puedan manifestarse en las leyes en los próximos meses antes de considerar iniciar la operación.

1.2 PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, VENTAJAS COMPETITIVAS

La fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos, generaron ingresos operacionales por 567,9 millones de dólares en el 2007⁷, a nivel nacional divididos en alrededor de 180 laboratorios.

La presencia de estos laboratorios proyecta un gran desarrollo en esta industria en la que constan la química cosmética, química para productos de limpieza y la farmacéutica. Esta última, que se concentra mayormente en la producción de genéricos, crece al 8% anual⁸ lo que confirma su gran importancia.

El pasado 26 de septiembre el presidente de la República, Rafael Correa, anunció que se intentara liberar las patentes de varios productos (otorgando licencias obligatorias)⁹ para que se fabriquen localmente; esto servirá para disminuir el precio de los medicamentos en el país o, por lo menos, esa es la intención¹⁰. El objetivo principal de esta medida de carácter social es mejorar el acceso de la población a los medicamentos.

Una de las razones principales por la cual los laboratorios nacionales están tan atentos de este anuncio del presidente es que actualmente solo se

⁷ Laboratorios: Las farmacéuticas son parte de la historia local, www.expreso.ec 2009

⁸ Laboratorios: Las farmacéuticas son parte de la historia local, www.expreso.ec 2009

⁹ Gobierno busca reducir precio de medicinas, www.telegrafo.com.ec, octubre 2009

¹⁰ El 27 de octubre de 2009 se publicó en el Registro Oficial 118 donde el Presidente autoriza al IEPI a otorgar licencias obligatorias a quienes los soliciten. Mas información en el Anexo 2

utiliza el 40% de la capacidad productiva de los mismos¹¹ y esto junto con el conocimiento que poseen servirá para diversificarse en especial con líneas para enfermedades que van en aumento y cuyos tratamientos son costosos como el SIDA y el cáncer.

Además, con esta medida gubernamental se busca incrementar la participación en el mercado de los laboratorios nacionales. Según las cifras presentadas por ALFE la participación de la industria local en el mercado ecuatoriano de medicamentos es del 22,09% en volumen y apenas el 12,97% en dólares, mientras que en otros países los laboratorios nacionales poseen el 80% de participación en el mercado¹².

Por esta razón, el Presidente Rafael Correa y los ministros de Industrias y Productividad y Salud se comprometieron a tomar correctivos lo cual beneficiará directamente a la farmacéuticas pero también atraerá nuevas y mejores propuestas en cuanto a los proveedores de los insumos y materias primas necesarios para la nueva producción.

1.3 TAMAÑO Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO

El mercado farmacéutico ecuatoriano mantiene una evolución permanente desde el año 2000; sin embargo ha frenado su crecimiento en el último año debido a la crisis financiera que se ha reflejado en todos los sectores. En este sector particularmente en el 2008 se dio un crecimiento del 14,4%¹³. Este año se calcula que el crecimiento será de entre un 5 y 8%¹⁴.

ALAFAR, organismo que agrupa a 12 laboratorios, explica que el crecimiento obedece a cuatro factores: la organización del sector, sus normas técnicas, la información que maneja y las auditorías de mercado a escala global. También destaca que el acceso de la población a medicinas y servicios de salud crece de manera paulatina¹⁵.

11 Gobierno busca reducir precio de medicinas, www.telegrafo.com.ec, octubre 2009

12 Gobierno busca reducir precio de medicinas, www.telegrafo.com.ec, octubre 2009

13 Industria frena crecimiento, www.hoy.com.ec marzo 2009

14 Esta industria en Ecuador crece con salud y dinero www.revistalideres.ec marzo 2009

15 Esta industria en Ecuador crece con salud y dinero www.revistalideres.ec marzo 2009

Hasta diciembre del 2008 en Guayaquil existían 139 laboratorios químicos y farmacéuticos registrados el departamento de Control Sanitario de la Dirección Provincial de Salud del Guayas¹⁶. Sin embargo, de esa cifra, la cuarta parte está inscrita como productora y distribuidora de fármacos y solo 14 constan como activos en la Superintendencia de Compañías.

En la Guía Farmacéutica de EDIFARM de septiembre del 2009 constan 28 laboratorios, productores farmacéuticos, son estos los que utilizaremos como base para el estudio de mercado presentado mas adelante.

¹⁶ Laboratorios: Las farmacéuticas son parte de la historia local, www.expreso.ec 2009

2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

2.1 MARCO LEGAL

Los principales requisitos que deben cumplir las empresas de importación de insumos químicos-farmacéuticos son los siguientes:

1. RUC con razón social explícita de importador de materias primas e insumos para uso farmacéutico.
2. Clave CISE que identifica y autoriza al importador.
3. Reglamento interno del CONSEP para la calificación de personas naturales y jurídicas como importadores y/o exportadores de sustancias químicas sujetas a fiscalización
4. Reglamento para la adquisición de fármacos, insumos médicos y material quirúrgico por parte del ministerio de Salud Pública
5. Nóminas de productos sujetos a autorización previa del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.
6. Reglamento de buenas Prácticas de manufacturas (B. P. M.)

2.2 CARACTERISTICAS DE LA SOCIEDAD

RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL: Kronos Importaciones C. Ltda.

PROVINCIA: Guayas

CANTÓN: Guayaquil

CIUDAD: Guayaquil

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: importación, almacenamiento y comercialización de materias primas e insumos para la elaboración de productos químico-farmacéuticos para uso y consumo humano.

CAPITAL DE CONSTITUCION: \$ 400, 000,00 (para mas detalles referirse al capítulo 8)

2.3 PROPIEDAD ACCIONARIA

La compañía de responsabilidad limitada KRONOS IMPORTACIONES tiene la siguiente repartición accionaria:

KRONOS LABORATORIOS C. LTDA.	62,50%
Accionista Externo	18,75%
Accionista Externo	18,75%

Para mayor información referirse al capítulo 9

3 DESCRIPCION DEL NEGOCIO

3.1 HISTORIA

Esta idea de expansión surge por el crecimiento que tiene KRONOS LABORATORIOS. En los últimos años sus requerimientos tanto de insumos como de materias primas se han incrementado por el aumento y diversificación de sus líneas de productos.

La empresa esta en la posición de prescindir de su departamento de importaciones para utilizar estos recursos para otros fines y puede dejar este proceso en manos de una empresa especializada con recursos materiales y humanos completamente independientes y preparados para responder oportunamente a las necesidades de esta empresa y de otras del mismo giro.

3.2 MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3.2.1 Misión

La misión de KRONOS IMPORTACIONES C. LTDA. Será: “Satisfacer las necesidades de clientes, accionistas, trabajadores y proveedores, mediante el suministro de las materias primas e insumos farmacéuticos que importamos y de la gestión de nuestros negocios, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país”.

3.2.2 Visión

“Establecer relaciones laborales de mediano y largo plazo entre clientes, proveedores, colaboradores y accionistas de la empresa, logrando el beneficio común.

Contar con recursos técnicos y humanos calificados buscando el liderazgo nacional por el alto valor agregado en los servicios y productos que comercializa.

Estar orientados al mercado con una presencia predominante en el sector farmacéutico y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

Fortalecer nuestra posición a lo largo de la cadena de valor, nuestra orientación hacia el mercado, la excelencia en la atención y el servicio al cliente y nuestras marcas.

Seleccionar y capacitar a nuestros colaboradores con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, ofreciendo las mejores oportunidades de desarrollo”.

3.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

KRONOS IMPORTACIONES C. LTDA. Es una empresa dedicada a la importación y comercialización de materias primas e insumos para la industria farmacéutica dirigida a empresas productoras y comercializadoras.

Con personal técnico capacitado y especialistas en logística y manejo de productos químicos-farmacéuticos garantizando así las condiciones y estabilidad de nuestros productos durante la selección, transporte y almacenamiento en bodega.

El conocimiento de la industria farmacéutica de producción hace que la compañía que promovemos pueda preveer y programar embarques de acuerdo a las enfermedades estacionales que se suscitan en el país además de las coordinadas por los clientes disminuyendo los tiempos de espera para las industrias.

3.4 ANALISIS FODA

3.4.1 Fortalezas

- Especialización

La empresa se dedicará de manera exclusiva a la importación de materias primas e insumos para la elaboración de productos farmacéuticos. Esta especialización garantizará que los productos importados serán los más

apropiados para la industria y que cumplirán los estándares de calidad que esta requiere.

- Variada Fuentes de Abastecimiento

Especializarse facilita tener una mayor capacidad de investigación, llegar a mayor número de productores de materias primas e insumos y escoger la mejor opción en calidad y precio, así como disponer de alternativas en el caso de que el productor escogido no cuente con la provisión suficiente para cubrir los requerimientos.

- Respaldo

Cuenta con el respaldo y prestigio de su principal accionista KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., con más de 30 años de experiencia dedicados a la fabricación de productos farmacéuticos, parte de cuyas materias primas e insumos importaba directamente en los últimos años.

La experiencia en importaciones y la estacionalidad de los productos garantizan un adecuado abastecimiento previendo las necesidades del mercado.

3.4.2 Oportunidades

- No existe producción local

Importar estos productos es una necesidad crítica para la industria nacional pues la mayor parte de materias primas para la elaboración de farmacéuticos no se producen en el mercado ecuatoriano y algunos de los insumos deberán ser necesariamente importados porque los de producción nacional no reúnen las especificaciones técnicas requeridas.

- No existen empresas de importación exclusiva para la industria farmacéutica

La especialización ofrece ventajas tanto a la empresa como a sus clientes, pues entre más se conoce el negocio y sus requerimientos, mejor se pueden pronosticar las necesidades de la industria y cumplir de mejor manera sus requerimientos sobre calidad, cantidad y precios.

- Ley de las licencias obligatorias

La liberación de patentes farmacéuticas aumentara la gama de productos que se fabrican localmente, y por lo tanto la cantidad de materias primas que será necesario importar.

3.4.3 Debilidades

- La empresa es nueva y no tiene experiencia en el mercado.

Que sea una empresa nueva en la actividad importadora podría ser malinterpretado por los potenciales clientes como falta de experiencia o credibilidad y en un principio, generar ciertas dudas sobre el cumplimiento oportuno de sus pedidos o sobre el origen y calidad de sus materias primas e insumos.

- Limitación de su oferta de servicio

La característica de especializarse solamente en la importación de productos farmacéuticos, limita a la empresa y no le permite ampliarse a otros mercados correlacionados.

- Inicialmente su cobertura será solo a Guayaquil

Solo aproximadamente la mitad de los laboratorios activos se encuentran en la ciudad de Guayaquil, y es a quienes irá dirigida inicialmente la oferta, hasta tener en una segunda etapa un mejor manejo de rutas que permita atender al resto del país.

- El nombre puede crear cierto rechazo frente a los otros laboratorios.

Las empresas farmacéuticas competidoras de nuestro principal accionista podrían relacionar a la empresa directamente con el Laboratorio, colocándola en una posición de informante o espía lo que afectaría su imagen y credibilidad.

3.4.4 Amenazas

- Competencia de otros importadores

Existen importadores de químicos, algunos de los cuales incluyen en su oferta productos químico-farmacéuticos, por lo que se los puedo considerar como una amenaza pues ya han absorbido una parte del mercado.

- Barreras arancelarias y/o paraarancelarias

Las medidas gubernamentales para proteger la industria nacional pueden ayudar o afectar las importaciones de ciertos insumos o materias primas por lo que hay que estar pendientes de las medidas que se tomaran a futuro y medir su impacto en la empresa.

- Estancamiento del mercado por crisis mundial

A pesar del crecimiento sostenido que ha mostrado la industria farmacéutica, durante la presente crisis se ha revelado cierto estancamiento que habría que evaluar nuevamente antes de emprender nuevas actividades, debiendo primero medirse el impacto que podría existir

- Escasez de inversión por crisis económica

Este es un punto crítico que se deberá analizar en profundidad en el caso de que no se cuente con inversionistas capaces de absorber la inversión inicial del negocio.

3.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter permiten determinar como se ve afectada la rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de éste.

En esta sección se evaluara los objetivos y recursos de la empresa frente a éstas cinco fuerzas que rigen el mercado.

3.5.1 Amenaza de nuevos competidores

Los competidores actuales pueden dar el mismo servicio pero menos especializado, dando prioridad a otros productos o incluso sin poder preveer las necesidades que enfrentara el mercado.

El tener el experiencia previa como importador del un laboratorio farmacéutico permite conocer la estacionalidad del mercado y estar preparados ante las demandas que los clientes podrían tener lo que nos da una ventaja en tiempo frente a los competidores.

Otro motivo por el cual el ingreso de nuevos competidores es bajo es por la alta inversión inicial que debería realizarse al conformar una empresa de importaciones y el contacto con proveedores del exterior.

Por todo esto se puede indicar que la incidencia de nuevos competidores es baja.

3.5.2 Amenaza de productos nuevos o sustitutos

Algunos laboratorios farmacéuticos manejan sus propios departamentos de importación que se los puede considerar como un servicio sustituto al que estamos ofreciendo.

Sin embargo no se consideran amenaza por los volúmenes que se manejarían en la empresa lo que nos permitiría mejorar los costos dando a los laboratorios, nuestros clientes potenciales, un ahorro significativo y la posibilidad de utilizar toda su capacidad de mano de obra y recursos en la producción y no en importación.

Una observación importante en este punto es que muchos laboratorios son recelosos en cuanto a la procedencia y calidad de algunas materias primas y por tanto prefieren, aunque implique un gasto superior, importarlo por su cuenta.

Por todo esto la incidencia de nuevos productos o productos sustitutos es media.

3.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Actualmente en producción de materias primas para la industria farmacéutica China e India se disputan el primer lugar por lo que la variedad de proveedores se amplía y los precios mejoran por un natural balance de la oferta y la demanda.

En el sector farmacéutico no se pueden utilizar sustitutos para la elaboración de los medicamentos, solo en productos terminados se puede elegir entre un producto de marca o uno genérico, por lo cual mantener buenas relaciones con los proveedores es importante.

Sin embargo, ninguno posee un producto único en el mercado, casi todos ofrecen los mismos productos, por lo que no existe una influencia determinante de ningún proveedor en particular. Se escoge al proveedor por los análisis de calidad de lo ofertado y por su crédito.

Las empresas importadoras son importantes para el proveedor, algunas pueden representar un rubro significativo de sus ventas totales, pero para los importadores no existen costos representativos por cambiar de proveedor, lo que siempre se busca es a quienes ofreciendo la misma calidad, tengan menores precios y ofrezcan mayores facilidades de pago. Por lo tanto la incidencia de esta fuerza es media.

3.5.4 Poder de negociación de los consumidores

En este segmento del mercado los productos requieren ciertas garantías técnicas y de calidad que los hace especializados. Los laboratorios para mejorar sus tiempos de producción tienen una lista de proveedores preaprobados, con los que ya llevan trabajando por un periodo de tiempo suficiente como para crear un historial de los productos, y que les permite utilizar las materias primas que ofrecen basándose en los análisis que los provee.

Los consumidores no se encuentran agrupados para realizar compras y en la industria farmacéutica el cambio de proveedores no tiene ningún costo.

Hay que resaltar que el Gobierno no es un consumidor de materias primas, pero si representa el 20% de las ventas de los laboratorios farmacéuticos, por lo cual el apoyo a la industria farmacéutica repercute positivamente a las importadoras de estos productos.

Se determina luego de este análisis que la incidencia de esta fuerza es baja.

3.5.5 Rivalidad entre competidores

Existen empresas que se dedican a la importación de productos químicos para la industria en general, a quienes consideraríamos nuestros competidores en este análisis.

Existen competidores pero no están igualmente equilibrados por la diferente capacidad de almacenamiento, por la cobertura del mercado y por la diversificación de productos que ofrecen.

La empresa manejaría productos con una vida útil de entre dos y tres años, dependiendo de la estabilidad de la materia prima, que serán almacenados dentro

de las propias instalaciones y los mismos que serán importados bajo pedido por lo cual los costos de almacenamiento serán bajos.

Los costos fijos se elevan por los pagos de seguros que son necesarios en las importaciones y servicios básicos (luz e internet especialmente) que deben ser de alta calidad y eficiencia para poder manejar eficientemente el negocio.

La diferenciación de la materia prima esta dada por su concentración y su origen, por la estabilidad de la oferta y la demanda no existen variaciones extremadas en los precios, los únicos costos cambiantes serian los costos de transportación que se reflejaran de acuerdo a la cantidad y procedencia.

La industria farmacéutica a la que nos vemos profundamente ligados mantiene un crecimiento constante y con las nuevas oportunidades de producción por las licencias obligatorias establecidas por el gobierno, este se incrementara aun más. Por lo tanto es necesario que la empresa busque también formas de expandir su capacidad de importación y almacenaje.

Luego de este análisis se determina que la incidencia de esta fuerza es media.

3.6 ANALISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA

Lo mas critico al ingresar a ingresar a este mercado es la fuerte inversión inicial que se debe realizar para constituir la empresa, adquirir la infraestructura física, además de realizar la primera importación e iniciar el pago de sueldos y servicios básicos.

Los competidores no son agresivo la competencia no es directa y de quienes depende finalmente la compra es de los laboratorios quienes busca dos cosas específicamente, calidad y precios bajos.

Por lo anteriormente citado se determina que la incidencia de esta fuerza es media.

3.7 ANALISIS DE LAS BARRERAS DE SALIDA

Activos especializados, como envases y materias primas farmacéuticas, no constituyen una barrera de salida ya que se pueden comercializar entre otras empresas de la misma industria.

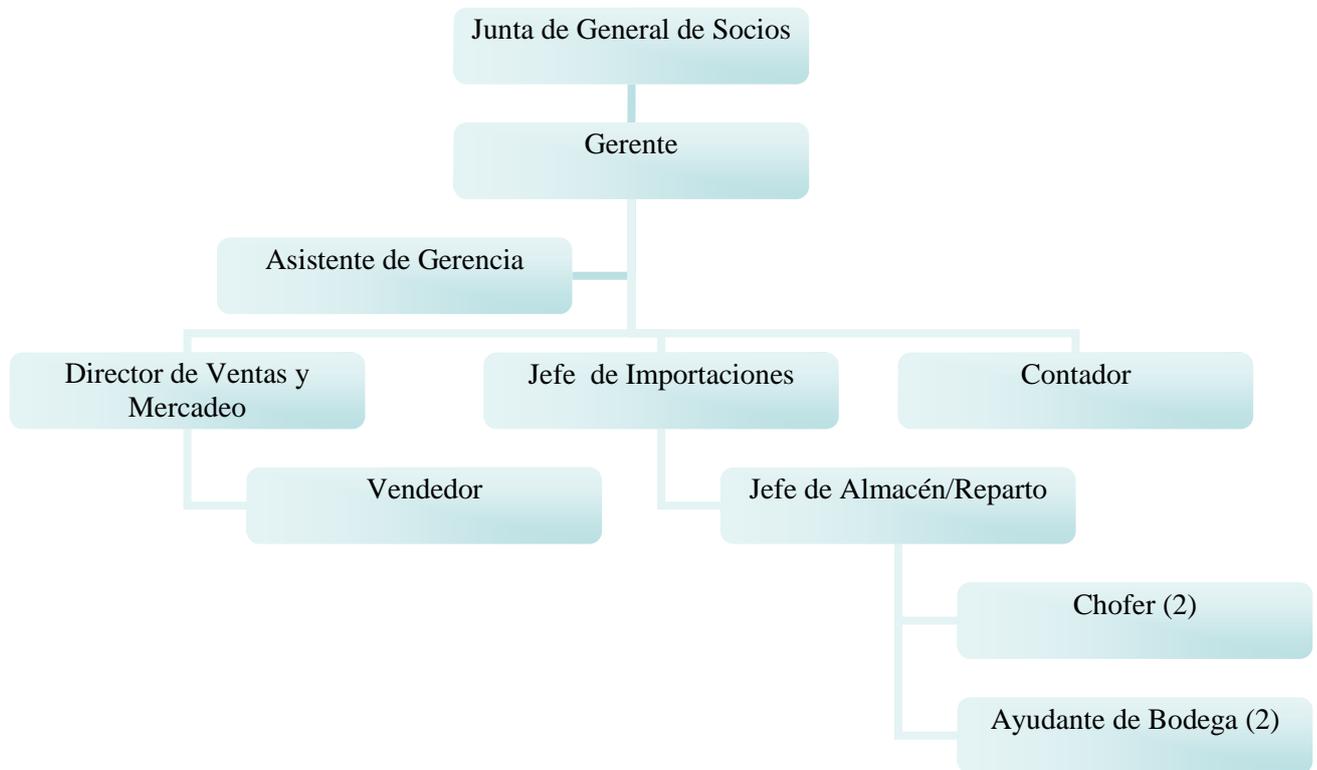
Tanto el edificio como el mobiliario y los vehículos son comerciables para todo tipo de industria que requiera almacenamiento o distribución de productos.

No existirían restricciones sociales ni gubernamentales, no intervendría el gobierno ya que el número de empleados no es tan elevado.

Por lo tanto la incidencia de esta fuerza es baja.

4 EQUIPO GERENCIAL

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4.2 FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

4.2.1 Junta de General de Socios:

Conformada por un representante de KRONOS LABORATORIOS C. LTDA. Y uno por cada socio quienes en asamblea tomaran decisiones sobre inversiones futuras de la empresa. Tendrán derecho a voto de acuerdo a lo establecido en el Art. 114 literal A de la Ley de Compañías.

Son facultades de la junta genera de socios:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar y coordinar las auditorias internas y externas en la frecuencia que se efectuaran;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;

Además de todas las funciones que se establecen en el Art. 118 de la Ley de Compañías.

4.2.2 Gerente

Nombrado por la Junta General de Socios

Edad: mayor de 35 años

Sexo: Indiferente

Perfil:

- Título en Ingeniería Comercial, Economía, Negocios Internacionales o carreras a fines.
- Maestría en Negociaciones Internacionales y/o
- Maestría en Finanzas
- Conocimiento del mercado de importación de productos e insumos químicos y farmacéuticos
- Bilingüe (español – inglés). Deseable aunque no indispensable un tercer idioma

Experiencia: 3 años mínimo en el campo de las importaciones

Descripción de Funciones:

- Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial
- Planificar y organizar las actividades que la empresa realizara
- Presentar informes sobre los resultados con la frecuencia que se establecerá con la Junta General de socios.
- Fijar objetivos, derivar metas en cada departamento, organizar tareas, actividades y personas, motivar y comunicar.
- Administrar y distribuir el presupuesto maximizando los recursos.
- Controlar y evaluar la ejecución de todos los proceso, tomar acciones correctivas y de mejoramiento ante las deficiencias que encuentre.
- Tomar decisiones y resolver problemas y conflictos que surjan de las actividades cotidianas

- Formular con el Contador el presupuesto y los flujos de caja anuales, para someterlos a la aprobación a la Junta General de socios.
- Rendir a la Junta General de socios las cuentas trimestrales de gastos e ingresos.

4.2.3 Asistente de Gerencia

Edad: mayor de 18 años

Sexo: Indiferente

Perfil:

- Título de Bachiller, de preferencia con estudios universitarios
- Conocimientos básicos de contabilidad y manejo de correspondencia y archivos
- Nivel medio en el idioma inglés escrito y hablado

Experiencia: 1 año en puestos afines

Descripción de Funciones:

- Elaborar la agenda diaria y realizar el seguimiento del cronograma de actividades del Gerente
- Reunir, preparar y ordenar la documentación para la firma del Gerente y recepcionar, los documentos de atención directa y urgentes dirigidos a la misma
- Tomar dictado, redactar documentos diversos para la comunicación interna y externa y realizar trabajos de procesamiento, digitación, impresión y fotocopiado de documentación encomendada y llevar el registro y control de los mismos.
- Solicitar y controlar los útiles de escritorio y materiales para uso de la gerencia y las propias de su cargo.
- Atender y orientar a las comisiones o personas que desean entrevistarse con el Gerente; atender y efectuar llamadas telefónicas, y registrarlas de ser el caso.
- Organizar y archivar la correspondencia de la empresa.

- Otras funciones inherentes al cargo que disponga el Gerente.

4.2.4 Director de Ventas y Mercadeo

Edad: mayor de 35 años

Sexo: Indiferente

Perfil:

- Título en Ingeniería Comercial, Marketing, Relaciones Publicas o carreras a fines.
- Curso en atención y servicio al cliente
- Conocimiento en la importación y comercialización de insumos y productos químicos - farmacéuticos.

Experiencia: 3 años mínimo en el campo de las importaciones

Descripción de Funciones:

- Analizar la demanda del mercado, preparar planes y presupuestos de ventas y en base a estos establecer las metas de importaciones y los objetivos a lograr.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas y realizar el reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Monitorear el departamento, compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta, evaluar su desempeño.
- Analizar los costos de venta y determinar la mezcla de productos, innovación, reposición o imitación
- Encargarse del servicio al cliente

4.2.5 Jefe de Importaciones

Edad: mayor de 35 años

Sexo: Indiferente

Perfil:

- Título en Ingeniería Comercial, Economía, Negocios Internacionales o carreras a fines.

- Conocimiento en la importación y comercialización de insumos y productos químicos - farmacéuticos.
- Amplio conocimiento en leyes y reglamentos aduaneros y otros afines con la actividad.

Experiencia: 3 años mínimo en el campo de las importaciones

Descripción de Funciones:

- Verificar las órdenes de pedido con el departamento de Ventas
- Supervisar la selección de los proveedores de productos a importarse en cuanto a tipo y calidad.
- Colocar los pedidos de importación
- Mantener comunicación permanente con proveedores del exterior.
- Realizar el seguimiento de las órdenes de compra cursadas al exterior.
- Controlar y supervisar del presupuesto de importaciones.
- Realizar gestiones en organismos públicos.
- Revisar las facturas por servicios
- Revisar los costos de importaciones.
- Revisar documentación de las importaciones
- Contratar y supervisar la gestión de los agentes de aduanas y coordinar los pagos por sus servicios.
- Nacionalizar las mercancías importadas y coordinar su despacho y entrega.
- Elaborar reportes sobre el estado de las importaciones en curso.

4.2.6 Jefe de Almacén

Edad: mayor de 30 años

Sexo: Indiferente

Perfil:

- De preferencia con estudios en Ingeniería Comercial, Economía, Negocios Internacionales o carreras afines.
- Conocimiento de manejo de productos e insumos químicos-farmacéuticos

- Conocimiento de primeros auxilios y manejo de emergencias
- Conocimiento de logística

Experiencia: 3 años mínimo en administración de bodega

Descripción de Funciones:

- Logística de la distribución física.
- Delegar actividades y supervisar al personal a su cargo.
- Supervisar la entrada y salida de insumos y productos; la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
- Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresan.
- Supervisar los niveles de existencia de inventario.
- Mantener actualizados los sistemas de registros.
- Organizar, firmar y consignar inventarios en el almacén.
- Supervisar el despacho de mercancía
- Realizar reportes diarios de entrada y salida de productos del almacén.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y novedades encontradas
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4.2.7 Contador

Edad: mayor de 30 años

Sexo: Indiferente

Perfil:

- Título de Contador Público o Ingeniería en Contaduría Pública

Experiencia: 3 años mínimo con preferencia en el campo de las importaciones

Descripción de Funciones:

- Implementar y manejar el sistema contable
- Realizar y analizar los estados financieros para la toma de decisiones.

- Hacer el cálculo y supervisar el pago de impuestos.
- Otras funciones inherentes al cargo que disponga la gerencia.

4.2.8 Vendedor

Edad: mayor de 20 años

Sexo: Indiferente

Perfil:

- Título de Bachiller
- Cursos de Venta o Atención y Servicio al Cliente

Experiencia: 1 año mínimo en el área de productos químicos y/o farmacéuticos

Descripción de Funciones:

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información acerca de los productos que comercializa la empresa
- Asesorar a los clientes.
- Incorporar nuevas líneas de productos a la variedad que actualmente ofrece.
- Retroalimentar a la empresa informando al departamento de ventas todo lo que sucede en el mercado.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Administrar su territorio de ventas.
- Conseguir nuevos clientes.

4.2.9 Chofer

Edad: mayor de 25 años

Sexo: Hombre

Perfil:

- Título de bachiller
- Licencia profesional
- Curso de manejo y transporte de sustancias peligrosas (exigencia del INEN)

Experiencia: 2 años como chofer profesional

Descripción de Funciones:

- Transportar los productos, materias primas e insumos, objeto de la operación del negocio.
- Realizar las entregas en los sitios y horas programados por el jefe de almacén/despacho.
- Dar apoyo al grupo de montajes en las entregas que requieran montaje o ensamblaje en el sitio determinado por el cliente.
- Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado
- Administrar y dar cuentas satisfactorias de los dineros que se le asignen para el desarrollo de sus actividades.
- Las demás funciones que sean asignadas por la gerencia.

4.2.10 Ayudante de Bodega

Edad: mayor de 18 años

Sexo: Hombre

Perfil:

- Título de bachiller
- De preferencia con conocimiento de manejo de productos químicos-farmacéuticos
- Con conocimiento de logística en el manejo de bodegas e inventarios

Experiencia: 1 año en manejo de bodegas

Descripción de Funciones:

- Realizar actividades de carga y descarga de mercancía.
- Organizar la mercancía en el almacén.
- Mantener el área de trabajo limpia.
- Contar físicamente la mercadería en cada entrega y en cada despacho.
- Realizar inventarios físicos todos las semanas.

4.3 CULTURA EMPRESARIAL

En KRONOS creemos en una estructura de valores que debe ser practicada por todos los empleados, clientes y socios de negocio. Nuestra estructura de valores se encuentra sustentada en los principios básicos de trabajo en equipo, integridad, confianza, innovación y excelencia.

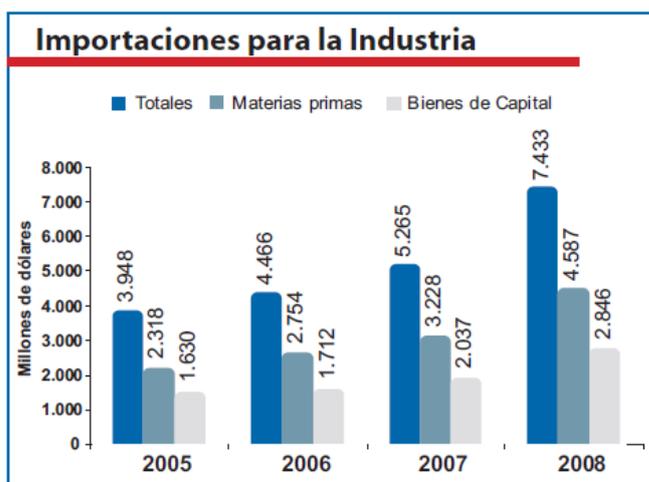
- Trabajo en equipo: hemos creado una cultura de trabajo que permite construir capital intelectual y humano basado en las fortalezas individuales de cada uno de sus integrantes.
- Integridad: con un constante compromiso con la rectitud y honestidad mediante la transparencia de sus acciones y relaciones.
- Confianza: gracias a que tenemos confianza en nosotros mismos y en los resultados de nuestro trabajo, podemos ejercer el liderazgo en área química-farmacéutica.
- Innovación: nuestro espíritu innovador nos obliga a estar en una búsqueda constante de componentes nuevos y de efectividad probada a nivel internacional para integrarlos a nuestra gama de productos en beneficio del cliente.
- Excelencia: buscamos siempre exceder los compromisos pactados con nuestros clientes a través del profesionalismo de nuestro equipo de trabajo.

5 ESTUDIO DE MERCADO

5.1 ESTUDIO ESPECÍFICO DEL MERCADO

Las importaciones totales para el sector industrial fueron 7.443 millones de dólares, registrando un crecimiento en valores durante el 2008 del 41%, aunque en volumen solo crecieron un 5%.

Las importaciones industriales representan el 43% de las importaciones totales, distribuidas de la siguiente manera: 62% para materias primas y 38% para bienes de capital.¹⁷



Cámara de Comercio de Guayaquil, Estadística Económica Sector Industrial, marzo 2009

Las importaciones de materias primas crecieron en 42% en valores, pero en volumen únicamente el 4%. Las principales materias primas importadas no petroleras fueron los productos químicos y farmacéuticos semielaborados, productos mineros semielaborados y productos mineros elaborados.

Analizando específicamente las estadísticas de los productos químicos y farmacéuticos semielaborados para la industria para el año 2008, se importaron 1.288 millones de dólares, esto es 35% más en valores y 15% más en volumen con relación al año 2007. Las importaciones de estos productos representan el 27% de las importaciones de materias primas para la industria.

¹⁷ Cámara de Comercio de Guayaquil, Estadística Económica Sector Industrial, marzo 2009

5.2 IDENTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL Y EMPRESARIAL

En todo el país existen registrados 120 laboratorios: 91 multinacionales, 5 de America Latina y 24 nacionales¹⁸.

Se conocen tres asociaciones farmacéuticas que agrupan un buen porcentaje del mercado: ALAFAR (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos) que cuenta con 10 empresas afiliadas, ASOPROFAR (Asociación Ecuatoriana de Industriales e Importadores de Productos Farmacéuticos) con 23 y ALFE (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos) con 14. Los 73 laboratorios restantes trabajan independientemente.

Sin embargo, a pesar de la existencia de 120 laboratorios solamente se registra un total de 28 plantas industriales, pues algunas de ellas producen para varios laboratorios e inclusive, ciertos laboratorios son únicamente representaciones.

Los laboratorios que poseen planta industrial en el país son:

ACROMAX	ITALFARMA (FARMAYALA)
BASEL PHARMA	JAMES BROWN PHARMA CA
BASSA	KRONOS LABORATORIOS
BI-PHARMA	LIFARLIT LABORATORIOS
BIOGENET	MENARINI INTERNACIONAL
BIOINDUSTRIA (FARMAYALA)	LIFE
BJARNER	LIRA
CHEFAR	NEO-FARMACO
GENAMERICA	NIFA
GM LABORATORIOS	PHARMABRAND
HG LABORATORIOS	QUIMICA ARISTON
INDUFARMA	RASERPHARM
INDUNIDAS	TOFIS
ITLACHEM (FARMAYALA)	ZAMBON GROUP

¹⁸ Información sobre la industria farmacéutica, www.explored.com.ec

5.3 DESCRIPCION DE SEGMENTOS O NICHOS

Analizando las estadísticas sectoriales que presenta DATAQUEST, publicación especializada en el ámbito farmacéutico, sobre los principales productos que se comercializan en el mercado (ver Anexo 3), y el record de KRONOS LABORATORIOS C. LTDA. (Ver Anexo 4), se puede determinar cuales serán los que mayormente se demandaran y a partir de allí establecer los requerimientos de materias primas e insumos para su producción.

Algunos de estos productos son de consumo estacional por lo cual el tiempo en el que la materia prima deberá estar disponible en la planta industrial es el factor mas critico de la operación, de allí que la eficiencia de la empresa importadora va a ser determinante y dentro de la organización el papel del Jefe de Importaciones será esencial.

5.4 MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADO Y BLOQUES DE COMPRADORES

En base a las necesidades de los potenciales clientes y de acuerdo al principio activo, composición o material que requieran para su producción, dividiremos las materias primas e insumos en los siguientes grupos:

- Aceites esenciales (varios sabores)
- Principios activos antibióticos
- Principios activos no antibióticos
- Vitaminas
- Capsulas de gelatina (colores variados)
- Frascos goteros PET
- Rollos de aluminio

5.5 INVESTIGACION DE MERCADO

Se ha realizado un estudio cuantitativo-descriptivo, utilizando la metodología de encuestas a través de la vía telefónica.

Con los resultados de la encuesta se tendrá un mejor conocimiento del mercado farmacéutico y sus tendencias. La información obtenida por su intermedio, nos ayudará a plantear, planificar y escoger la estrategia mas apropiada para este mercado.

5.5.1 Encuesta

(Ver anexo 5)

Objetivo:	determinar el grado de aceptación que tendría una nueva empresa proveedora de materias primas e insumos farmacéuticos
Metodología:	encuesta telefónica
Población:	28 laboratorios con planta de producción
Nivel de Confianza:	95%
Nivel de Error:	5%
Muestra:	26 laboratorios

5.5.2 Resultados

Los laboratorios farmacéuticos actualmente compran la mayoría de sus materias primas a proveedores locales (importadores), el porcentaje adquirido supera el 50% de las necesidades de la empresa en muchos casos. En resumen la necesidad de materias primas para este sector esta latente.

Este estudio también determino que existen productos que por su delicada manipulación son importados directamente por los laboratorios sin importar el costo o la cantidad que se requiera, este es el caso específico de los principios activos antibióticos.

Si se logra ofrecer garantías técnicas sobre todos los productos en especial los antes mencionados se podría acaparar un gran sector del mercado mejorando los precios pues se importaría en cantidades mas elevadas.

Ocupando un lugar predominante sobre el precio como parte importante en la toma de decisiones esta el mantener disponibles los productos. Si se pueden preveer las necesidades anticipadamente de manera que se puedan mantener existencias apropiadas, se podrá conseguir también este segmento del mercado.

Las transiciones son difíciles en especial cuando la calidad del producto terminado esta en riesgo, por lo tanto primero se debe ganar la confianza del cliente. La compra parcial a que inicialmente estarían dispuestos no es nada despreciable y esto permitirá a la larga consolidar a la empresa en el mercado.

Finalmente, comprar a una empresa asociada con un laboratorio farmacéutico ya establecido es percibido como una competencia desleal o espionaje industrial y será difícil de romper con este paradigma. Debe tenerse en cuenta que la confianza ganada con el trabajo y la calidad debe ser trabajada día a día para poder conseguir incrementar el porcentaje de participación.

Para ver en más detalle la investigación de mercado refiérase al anexo 6.

6 ESTRATEGIA DE MERCADO

6.1 CONSIDERACIONES INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES

Consideraciones antes de una importación:

Para realizar una importación se debe determinar si la mercancía es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la resolución No. 182 del COMEXI publicado en abril 2003 (Anexo 7).

Se deberá determinar la subpartida de la mercancía, ya que dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente (documentos de control previo).

Es obligatoria la intervención del Agente de Aduanas en los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor sobrepase los dos mil dólares (USD. \$2,000).

Los documentos requeridos para la presentación de la Declaración Única Aduanera:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- Factura Comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la ley Certificado de origen (de ser el caso)
- Otros exigibles por regulaciones expedidas por el COMEXI y/o por el directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en el ámbito de sus competencias

Una vez compilada la documentación, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente

6.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD

- *Producto y Estacionalidad*

Se realizara importación de principios activos antibióticos y no antibióticos inicialmente para uso de KRONOS LABORATORIOS. Cuando se haya cubierto su demanda se programara, de acuerdo a los pedidos de los clientes, las estadísticas de DATA QUEST FARMA y la estación del año, la importación de otras materias primas e insumos.

Además se incorporará paulatinamente las materias primas para los productos que se fabricaran bajo licencias obligatorias.

Luego del primer año de funcionamiento se medirán las cantidades mínimas de stock que el inventario debería reflejar de cada producto y en base a esto se desarrollaran los programas de importación para los siguientes años.

- *Precio*

Mantendremos políticas de precio igualitarias para todos los clientes. Estas se establecerán de acuerdo a la cantidad, frecuencia de compras y su puntualidad de pagos.

Se analizaran semestralmente los mercados externos para determinar si habrá fluctuaciones por motivos ajenos al país para determinar que ajuste de precio se deberán establecer.

6.3 ESTRATEGIA DE PENETRACION, PROMOCION Y VENTA PERSONAL

La estrategia de promoción tiene como objetivo informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de los productos que se esta ofertando, se realizara por medio de la fuerza de ventas, quienes tendrán material informativo actualizado sobre los productos a ofrecer.

Todo los planes estarán ligados al cumplimiento de las metas que la compañía ha establecido para el departamento de ventas y de los cuales se derivaran los objetivos del departamento.

6.4 ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMERCIALIZACION

La publicidad aplicada en este mercado es mínima, en el caso particular de las materias primas o insumos se puede hablar de una publicidad de boca en boca, el recomendar algo, eso inspira confianza y nuevos clientes.

Aunque los laboratorios se consideran competencia unos de otros en el momento de necesitar información sobre un producto en particular no dudan en recurrir a alguien que ya lo haya utilizado. Por esto iniciar a través de KRONOS LABORATORIOS puede abrir muchas puertas

Se sabe que un cliente satisfecho puede generar 5 clientes más, pero de forma similar, un cliente molesto o insatisfecho ahuyentará a por lo menos 8 clientes potenciales. Por eso enfocaremos nuestros recursos en mantener clientes satisfechos y respaldarnos en la experiencia previa adquirida como productores que nos hace más sensibles ante las necesidades de los clientes.

6.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

La distribución es considerada por los empresarios como un servicio adicional o una oportunidad de expansión de negocio, esta empresa en particular utilizará este servicio como complementario al ofrecer entregas a tiempo de la mercadería que requieran los fabricantes en vehículos apropiados y protegidos garantizando la calidad de los productos que comercializa.

Se contará con dos camiones de diferentes capacidades y personal capacitado en logística y transportación para la creación de rutas óptimas y eficientes.

7. OPERACIONES

Es necesario analizar el entorno del negocio con la finalidad de detectar hechos que puedan afectarlo, identificar futuras amenazas y preveer los efectos de posibles cambios. Al final este estudio nos permitirá diseñar estrategias y planes de contingencia.

7.1 RIESGOS INTERNOS

- *Falta de experiencia*

Una selección equivocada del personal desde un inicio, provoca riesgos que inicialmente pueden verse pequeños pero que a la larga pueden afectar la estabilidad económica de la empresa.

- *Problemas de administración*

Administrar implica saber delegar, mantener el enfoque de la empresa como un todo pero manejado por áreas más reducidas, pero eficientemente dirigidas. Querer hacerlo todo una misma autoridad es algo insostenible en el tiempo. Ello está enfocado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente a clientes, inversionistas e incluso al personal.

- *Mal manejo de inventarios o fallas en el sistemas de información*

El no contar con información relevante, confiable y oportuna, puede llevar a una toma errada de decisiones, como el acumular insumos o materias primas en cantidades superiores a las apropiadas lo que provocará que la empresa utilice de manera ineficiente sus recursos.

- *Fallas en control de créditos y cobranzas*

No establecer política de créditos y cobranzas llevará a la empresa a situaciones de una peligrosa iliquidez

- *Falta de capacitación*

El no actualizar conocimientos técnicos permanentemente puede considerarse solo como un retraso en la provisión de información, pero en la práctica puede llevar accidentes laborales graves por un mal manejo de sustancia de uso delicado.

Una forma de capacitación es manteniendo una permanente actualización sobre las tendencias del mercado, pues caso contrario, se podría dejar a la empresa con productos obsoletos provocando inclusive su salida de competencia.

- *Excesiva centralización en la toma de decisiones*

Por tratarse de una compañía vinculada accionariamente a otra, se tiene que evitar que las decisiones sean centralizadas. El gerente, responsable de su administración, deberá tener poder suficiente para el caso de requerirse tomar decisiones como la necesidad de hacer inversiones en la empresa por ejemplo, o que sea conveniente desviarse de lo programado originalmente, si con ello se consigue evitar perder una oportunidad de negocio.

- *No conocer los ciclos de vida de cada tipo de producto*

Llevará a una falta de abastecimiento de materias primas e insumos antes de que entren en su ciclo de producción, o bien a no introducir oportunamente mejoras e innovaciones que el negocio necesita para evitar ver caer sus niveles de ingresos, o quedar relegados del mercado.

7.2 RIESGOS EXTERNOS

Una de las formas de medir las seguridades que se pueden ofrecer al realizar inversiones externas es conociendo el “riesgo país”, que mide las condiciones económicas, políticas e incluso naturales y geográficas del Estado receptor de la inversión.

Esto genera un nivel específico de riesgo en las inversiones que recibe el país. En el Ecuador el riesgo país se encontraba en 3,864 en enero de este año¹⁹ con una disminución de 867 puntos, lo que significa que para ese momento, la imagen externa del país había mejorado para la inversión.

7.2.1 Análisis PEST

Este análisis facilita el estudio de los factores ambientales externos que influyen en la industria en general. El análisis usa los siguientes elementos para el estudio de la industria: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

¹⁹ Ecuador bajo su riesgo país a 3,864 www.eluniverso.com

- *Agentes Políticos*

El sistema político en el país ha sido tremendamente inestable en la última década, se han cambiado presidentes continuamente antes de que concluyan sus periodos constitucionales, lo que implica que las políticas impuestas por cada nuevo gobierno no duran muchas veces mas de dos años.

Las últimas elecciones realizadas en el 2009 avizoran un panorama más estable en cuanto a su permanecerá en el poder, más no en lo que sucederá con las políticas de estado en los próximos cuatro años.

Las empresas tienen que aprender a adaptarse a dichos cambios y hacer análisis continuos sobre las tendencias a futuro. Esta adaptación puede convertirse en una contracción en la demanda que deberá ser considerada por la Junta Directiva al momento de analizar la posibilidad de futuras inversiones.

- *Agentes Económicos*

Las fluctuaciones económicas son inevitables, en especial en años de crisis como el actual, la oferta puede volverse positiva gracias a los avances tecnológicos o puede contraerse por ejemplo por controles medioambientales como ocurrió en China en el 2008. Así mismo la demanda del sector farmacéutico puede incrementarse en ciertos momentos por la presentación de epidemias o contraerse por la disminución del poder adquisitivo de las personas.

El panorama económico del Ecuador, pese a no presentar una imagen positiva, al menos se ve de alguna manera estable dentro de las circunstancias. En enero del presente año se ratificó por el gobierno que se mantendrá el sistema de dolarización, lo que permite manejar de mejor manera las importaciones y exportaciones.

El precio del petróleo del que fundamentalmente depende el presupuesto general del Estado, luego de llegar a niveles históricos cayó a lo largo de este año de una manera drástica, aunque actualmente se ha recuperado a promedios de alrededor de US\$65 por barril; esto conjuntamente con la caída de las remesas como resultado de la crisis mundial, no permiten cubrir los gastos del gobierno. Como compensación al déficit presupuestario, se esperan nuevas medidas económicas como elevación de impuestos y leyes que propicien una mayor rigidez tributaria.

- *Agentes Sociales*

La inversión del Estado en el sector social subió en 27,6% en el primer cuatrimestre de este año, en relación con el 2008. En este aspecto, Desarrollo Urbano y Vivienda, con el 46,1%, y Educación, con el 35,4%, son los sectores que más aprovecharon los recursos. Bienestar Social lo hizo en 29,5%, Salud en 29,3% y Trabajo en 21,9%.

Hay que resaltar del gobierno, y que beneficia al sector farmacéutico, el considerar que "la salud de los ciudadanos está por encima de los intereses comerciales" al referirse a la decisión de eliminar la exclusividad de ciertas patentes facultando a la vez la emisión de licencias obligatorias, lo que facilita la producción libre de medicinas para algunas enfermedades denominadas como catastróficas, fundamentalmente.

- *Agentes Tecnológicos*

UNESCO ha recomendado a los países que como mínimo inviertan el 1% del PIB en desarrollo de conocimientos científicos y tecnológicos que beneficien al crecimiento social. Sin embargo el Ecuador solo invierte el 0,17% del PIB.

Los cambios tecnológicos en el Ecuador son lentos y casi nulos, las empresas no invierten en maquinaria, a pesar de que el costo de los factores de producción y disponibilidad tienen una relación inversa, es decir que entre mas aumenta la disponibilidad menores serán los costos tanto localmente como importados.

Todos estos factores hacen que el riesgo de producción local de muchas de las materias primas o insumos farmacéuticos sea bajo y casi nulo. La ventaja tecnológica esta en el campo de la transportación, mas rápida, segura y eficiente que ayudara a mejorar los tiempos de entrega.

7.3 PLANES DE CONTINGENCIA

Se plantean a continuación en respuesta al punto 7.1 y al punto 7.2 los planes de contingencia:

- Falta de experiencia

Si a pesar del estricto control de entrevistas antes de contratar el personal y además de los filtros establecidos que se enfocaran en seleccionar un personal

orientado a las operaciones de la empresa, el personal no cuenta con la experiencia necesaria para un desempeño óptimo, se programaran charlas y talleres con personas que posean amplia experiencia y conocimiento en la industria farmacéutica para reducir este riesgo.

- Problemas de administración

En caso de existir problemas de administración, se deberá crear un manual de operaciones en el cual se establecerán las reglas y pasos a seguir en cualquier tipo de procedimiento dentro de la empresa, la gestión financiera será supervisada por la junta de socios, y las decisiones se tomaran en base a información real y actualizada del mercado a demás de la información interna que maneje la empresa.

- Falta de capacitación

La falta de capacitación será un riesgo casi imperceptible para KRONOS IMPORTACIONES debido a que se creara un cronograma de capacitación que el cual incluya un curso de introducción sobre seguridad industrial y manejo de químicos además de las reglas generales de seguridad como las establecidas en el Anexo 6 de la presente tesis, cursos anuales y viajes de actualización para detectar las nuevas tendencias del mercado.

- Excesiva centralización en la toma de decisiones

El Gerente financiero es el encargado de tomar las decisiones dentro de KRONOS IMPORTACIONES, si la centralización de las decisiones llegara a afectar a la empresa, la junta de socios tendrá el poder para intervenir en el proceso de toma de decisiones.

- No conocer los ciclos de vida de cada producto

Este riesgo es casi nulo ya que con el conocimiento KRONOS LABORATORIOS se podrán definir los ciclos de vida de cada producto, lo que permitirá organizar un plan de abastecimiento y optimizar los recursos.

- Riesgos políticos

Para este riesgo resultara difícil establecer un plan de contingencia ya que la política es muy inestable en el país, a pesar de esto se deberán realizar análisis

acerca de las tendencias futuras que podrían suceder y crear diferentes escenarios y diferentes procedimientos en cada escenario.

- Riesgos económicos

Al analizar este riesgo, lo más importante es la estabilidad de la moneda en este caso del dólar de Estados Unidos, en este caso el actual gobierno ha ratificado que el dólar de Estados Unidos seguirá estable, gracias a esto se podrán realizar presupuestos más exactos para los siguientes años.

7.4 PROVISIONES Y SEGUROS

Se deberán contratar seguros para los siguientes rubros:

- **Seguro de Transporte**

El seguro de transporte puede ser marítimo fluvial, terrestre o aéreo y ampara la mercadería sobre los riesgos cubiertos en la póliza, que puedan ocurrir durante el trayecto asegurado incluyendo, si es el caso, permanencia en recintos aduaneros y el transporte entre las bodegas y los puertos y viceversa. Cubrirá las importaciones de materia prima e insumos realizadas por la empresa, mediante una póliza flotante contratada con cobertura “contra todo riesgo”.

- **Seguro de Robo y Asalto**

El seguro de robo y asalto ampara los bienes muebles, generando seguridad ante el acometimiento de uno de los eventos asegurados. Puede incluir dinero durante su permanencia en los locales cubiertos y/o asalto a empleados de la empresa en desempeño de sus funciones.

- **Seguro de Incendio**

Los bienes muebles e inmuebles estarán seguros y protegidos suficientemente con una póliza de incendio que incluya riesgos catastróficos como rayo, terremoto e inundaciones.

- **Seguro de Vehículos**

La finalidad es amparar los vehículos pesados de carga contra choques, volcaduras, rotura de vidrios, incendio y responsabilidad civil extracontractual mientras sean utilizados dentro del curso normal de la actividad del asegurado incluyendo gastos médicos como consecuencia de accidentes para el conductor y

un acompañante, asistencia jurídica en procesos por responsabilidad civil, remolque y gastos de recuperación del vehículo.

8 ESTUDIO FINANCIERO

En esta sección se analizará la inversión y las ventas durante 5 años para evaluar la rentabilidad de la empresa.

8.1 PRESUPUESTO E INVERSIONES

REQUERIMIENTOS	\$
Gastos de Constitución	1,800.00
Edificio*	240,000.00
Camión 1 de 7 TN	55,000.00
Camión 2 de 2,5tn	23,100.00
Montacargas	6,000.00
Equipos de Computación (7 computadoras)	4,900.00
Primera Importación	137,049.97
TOTAL INVERSION INICIAL	467,849.97

GASTOS DE CONSTITUCION	<u>1,800.00</u>
Inscripción de la empresa	500.00
Inscripción del CISE	200.00
Gastos Legales	700.00
Varios (facturas, guías, transporte)	400.00

*La compra del edificio incluye mobiliario (escritorios, central telefónica, acondicionadores de aire, perchas, etc.)

8.2 PROYECCION A 5 AÑOS

REPORTE DE VENTAS PROYECTADO A 5 AÑOS

Para observar las cantidades proyectadas referirse al **anexo 9**

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO FARMACEUTICO		8%		
<u>COMPONENTES Y MATERIALES</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	
ACEITE ESENCIAL FRESA LIQUIDA	955.68	1,083.74	1,228.96	
ACEITE ESENCIAL NARANJA	1,476.96	1,674.87	1,899.31	
ACETAMINOFEN POLVO USP	130,816.00	148,345.34	168,223.62	
ACIDO ASCORBICO (VITAMINA C) POLVO	23,040.00	26,127.36	29,628.43	
ACIDO BENZOICO	420.00	476.28	540.10	
ACIDO CITRICO ANHIDRO GRANULAR	3,369.60	3,821.13	4,333.16	
ACIDO FOLICO	5,949.89	6,747.17	7,651.29	
ALBENDAZOL MICRONIZADO USP	30,294.00	34,353.40	38,956.75	
ALMIDON DE MAIZ (CORNSTARCH)	4,971.53	5,637.71	6,393.17	
COLOR AZUL UVA	57.76	65.50	74.28	
COLOR ROJO # 40 CONCENTRADO F.D.C.(ARIAVIT)	452.61	513.26	582.03	
DICLOFENACO SODICO	22,898.40	25,966.79	29,446.33	
ESTEARATO DE MAGNESIO	3,648.00	4,136.83	4,691.17	
GLICERINA USP (GLICEROL)	87,400.00	99,111.60	112,392.55	
GLICEROFOSFATO DE CALCIO BPC	77,968.80	88,416.62	100,264.45	
GLICEROFOSFATO DE MAGNESIO BPC	145,930.40	165,485.07	187,660.07	
GLICEROFOSFATO DE POTASIO 75% GLICEROFOSFATO DE SODIO 50% BPC	63,804.00	72,353.74	82,049.14	
POLVO	9,508.80	10,782.98	12,227.90	
GOMA XANTANO FARM (KELTROL)	26,174.96	29,682.40	33,659.85	
KOLLIDON K-30 (PVP)-PLASDONE	16,000.00	18,144.00	20,575.30	
LACTOSA 200 MALLA MONO BP/USP	25,200.00	28,576.80	32,406.09	
METILPARABENO USP	8,320.00	9,434.88	10,699.15	

PROPILENGLICOL	39,203.84	44,457.15	50,414.41
PROPILPARABENO USP	3,498.00	3,966.73	4,498.27
SABOR UVA POLVO	174.16	197.50	223.96
SACARINA SODICA EN POLVO 450 USP/BP	16,640.00	18,869.76	21,398.31
SORBITOL LIQUIDO USP	145,245.31	164,708.18	186,779.08
SULFATO FERROSO DESECADO USP	26,560.00	30,119.04	34,154.99
VAINILLINA USP/DAB	1,061.63	1,203.89	1,365.21
VITAMINA A ACETATO EN POLVO TIPO 325	5,200.00	5,896.80	6,686.97
VITAMINA B 1 (CLORHIDRATO DE TIAMINA)	70,519.68	79,969.32	90,685.21
VITAMINA B 2 (RIBOFLAVINA 5'FOSFATO SODICO)	15,750.40	17,860.95	20,254.32
VITAMINA B 2 (RIBOFLAVINA)	5,451.84	6,182.39	7,010.83
VITAMINA B 3 (NICOTINAMIDA, NIACINAMIDA)	5,760.00	6,531.84	7,407.11
VITAMINA B 6 (CLORHIDRATO DE PIRIDOXINA)	35,414.40	40,159.93	45,541.36
VITAMINA B12 CRISTALES (CIANOCOBALAMINA)	31,723.12	35,974.02	40,794.54
VITAMINA D 3 TIPO 100 CWS	5,540.00	6,282.36	7,124.20
VENTAS TOTALES ANUALES	1,096,399.77	1,243,317.34	1,409,921.86

<u>COMPONENTES Y MATERIALES</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
ACEITE ESENCIAL FRESA LIQUIDA	1,393.64	1,580.39
ACEITE ESENCIAL NARANJA	2,153.81	2,442.42
ACETAMINOFEN POLVO USP	190,765.59	216,328.17
ACIDO ASCORBICO (VITAMINA C) POLVO	33,598.64	38,100.85
ACIDO BENZOICO	612.48	694.55
ACIDO CITRICO ANHIDRO GRANULAR	4,913.80	5,572.25
ACIDO FOLICO	8,676.57	9,839.23
ALBENDAZOL MICRONIZADO USP	44,176.96	50,096.67
ALMIDON DE MAIZ (CORNSTARCH)	7,249.85	8,221.33
COLOR AZUL UVA	84.23	95.52

COLOR ROJO # 40 CONCENTRADO F.D.C.(ARIAVIT)	660.03	748.47
DICLOFENACO SODICO	33,392.14	37,866.69
ESTEARATO DE MAGNESIO	5,319.78	6,032.63
GLICERINA USP (GLICEROL)	127,453.16	144,531.88
GLICEROFOSFATO DE CALCIO BPC	113,699.88	128,935.67
GLICEROFOSFATO DE MAGNESIO BPC	212,806.52	241,322.60
GLICEROFOSFATO DE POTASIO 75% GLICEROFOSFATO DE SODIO 50% BPC POLVO	93,043.72 13,866.44	105,511.58 15,724.54
GOMA XANTANO FARM (KELTROL)	38,170.27	43,285.08
KOLLIDON K-30 (PVP)-PLASDONE	23,332.39	26,458.93
LACTOSA 200 MALLA MONO BP/USP	36,748.51	41,672.81
METILPARABENO USP	12,132.84	13,758.64
PROPILENGLICOL	57,169.94	64,830.72
PROPILPARABENO USP	5,101.04	5,784.58
SABOR UVA POLVO SACARINA SODICA EN POLVO 450 USP/BP	253.97 24,265.68	288.01 27,517.28
SORBITOL LIQUIDO USP	211,807.48	240,189.68
SULFATO FERROSO DESECADO USP	38,731.76	43,921.82
VAINILLINA USP/DAB	1,548.15	1,755.60
VITAMINA A ACETATO EN POLVO TIPO 325	7,583.03	8,599.15
VITAMINA B 1 (CLORHIDRATO DE TIAMINA)	102,837.02	116,617.18
VITAMINA B 2 (RIBOFLAVINA 5'FOSFATO SODICO)	22,968.40	26,046.17
VITAMINA B 2 (RIBOFLAVINA)	7,950.28	9,015.61
VITAMINA B 3 (NICOTINAMIDA, NIACINAMIDA)	8,399.66	9,525.21
VITAMINA B 6 (CLORHIDRATO DE PIRIDOXINA)	51,643.90	58,564.19
VITAMINA B12 CRISTALES (CIANOCOBALAMINA)	46,261.00	52,459.98
VITAMINA D 3 TIPO 100 CWS	8,078.84	9,161.40
VENTAS TOTALES ANUALES	1,598,851.39	1,813,097.48

8.3 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
PUNTO DE EQUILIBRIO	Kg. 161,336.66	156,670.99	145,589.11	135,670.14	Kg. 126,757.30
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 415,197.33	\$ 423,349.82	\$ 413,075.09	\$ 404,178.92	\$ 396,507.74
(-) COSTOS VARIABLES	\$ 259,498.33	\$ 258,293.79	\$ 246,024.39	\$ 234,994.33	\$ 225,045.30
(-) COSTOS FIJOS	\$ 155,699.00	\$ 165,056.03	\$ 167,050.70	\$ 169,184.60	\$ 171,462.44
SALDO	-	-	-	-	-

8.4 FLUJO DE CAJA

Para observar el desglose de sueldos referirse al **anexo 10**

	<u>PREOPERACION</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>
FLUJO DE CAJA INICIAL	-	31,823.03	175,613.46
INGRESOS OPERATIVOS VENTAS	-	1,096,399.77	1,243,317.34
VENTAS A KRONOS		1,096,399.77	1,243,317.34
VENTAS OTROS LABORATORIOS		-	-
EGRESOS OPERATIVOS	137,049.97	886,231.34	1,043,379.08
COSTO DE VENTAS	137,049.97	685,249.86	758,571.59
SUELDOS		70,707.00	73,111.04
PAGOS Y APORTACIONES AL IESS		16,146.00	22,587.21
BENEFICIOS SOCIALES		10,349.50	12,479.50
SERVICIOS BASICOS		4,740.00	4,901.16
SEGUROS		28,000.00	28,000.00
SERVICIO DE GUARDIANIA Y LIMPIEZA		6,000.00	6,204.00
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y MONTACARGAS		3,430.00	3,546.62
PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA			38,984.65
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			27,518.58
GASTOS DE ADUANA		6,000.00	6,000.00
GARANTIA BANCARIA		34,262.49	37,928.58
PERMISOS Y AFILIACIONES		789.00	789.00
IMPUESTO SOBRE LA SALIDA DE CAPITALES		6,852.50	7,585.72
APORTE A LA CORPEI		13,705.00	15,171.43
FLUJO OPERATIVO	(137,049.97)	210,168.42	199,938.26
INGRESOS NO OPERATIVOS	500,000.00	-	-
APORTE DE SOCIOS	400,000.00	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	100,000.00	-	-
VENTA DE ACTIVOS			
EGRESOS NO OPERATIVOS	331,127.00	66,378.00	79,239.30
COMPRA DE VEHICULOS	78,100.00		
COMPRA DE EDIFICIO	240,000.00		
COMPRA DE MAQUINARIA	6,000.00		
COMPRA DE EQUIPOS DE COMPUTACION	4,900.00		
GASTOS DE CONSTITUCION	2,127.00		
PAGO DE CAPITAL		20,000.00	20,000.00
PAGO DE INTERESES		9,537.50	7,437.50
PAGO DE DIVIDENDOS		36,840.50	51,801.80
FLUJO NO OPERATIVO	168,873.00	(66,378.00)	(79,239.30)
FLUJO DE CAJA FINAL	31,823.03	175,613.46	296,312.41

	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA INICIAL	296,312.41	450,859.58	642,477.11
INGRESOS OPERATIVOS VENTAS	1,409,921.86	1,598,851.39	1,813,097.48
VENTAS A KRONOS	1,409,921.86	1,598,851.39	1,813,097.48
VENTAS OTROS LABORATORIOS	-	-	-
EGRESOS OPERATIVOS	1,162,141.93	1,292,467.41	1,438,086.19
COSTO DE VENTAS	839,738.75	929,590.80	1,029,057.01
SUELDOS	75,596.81	78,167.10	80,824.79
PAGOS Y APORTACIONES AL IESS	23,355.18	24,149.26	24,970.33
BENEFICIOS SOCIALES	12,822.27	13,176.70	13,543.17
SERVICIOS BASICOS	5,067.80	5,240.10	5,418.27
SEGUROS	28,000.00	28,000.00	28,000.00
SERVICIO DE GUARDIANIA Y LIMPIEZA	6,414.94	6,633.04	6,858.57
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y MONTACARGAS	3,667.21	3,791.89	3,920.81
PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA	54,816.72	71,846.84	91,670.85
PARTICIPACION DE EMPLEADOS	38,694.16	50,715.42	64,708.83
GASTOS DE ADUANA	6,000.00	6,000.00	6,000.00
GARANTIA BANCARIA	41,986.94	46,479.54	51,452.85
PERMISOS Y AFILIACIONES	789.00	789.00	789.00
IMPUESTO SOBRE LA SALIDA DE CAPITALS	8,397.39	9,295.91	10,290.57
APORTE A LA CORPEI	16,794.77	18,591.82	20,581.14
FLUJO OPERATIVO	247,779.93	306,383.98	375,011.28
INGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-
APORTE DE SOCIOS	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	-	-	-
VENTA DE ACTIVOS	-	-	-
EGRESOS NO OPERATIVOS	93,232.76	114,766.45	129,545.95
COMPRA DE VEHICULOS			
COMPRA DE EDIFICIO			
COMPRA DE MAQUINARIA			
COMPRA DE EQUIPOS DE COMPUTACION		4,900.00	
GASTOS DE CONSTITUCION			
PAGO DE CAPITAL	20,000.00	20,000.00	20,000.00
PAGO DE INTERESES	5,337.50	3,237.50	1,137.50
PAGO DE DIVIDENDOS	67,895.26	86,628.95	108,408.45
FLUJO NO OPERATIVO	(93,232.76)	(114,766.45)	(129,545.95)
FLUJO DE CAJA FINAL	450,859.58	642,477.11	887,942.44

8.5 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Para observar el desglose de mantenimiento referirse al **anexo 11**, la tabla de amortización del préstamo al **anexo 12**, tabla de depreciación **anexo 13**

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
VENTAS	1,096,399.77	1,243,317.34	1,409,921.86
(-) COSTO DE VENTAS	685,249.86	743,907.24	823,505.32
(=) UTILIDAD BRUTA	411,149.91	499,410.09	586,416.54
(-) SUELDOS	78,000.00	80,652.00	83,394.17
(-) SERVICIOS BASICOS	4,740.00	4,901.16	5,067.80
(-) PAGOS Y APORTACIONES AL IESS	8,853.00	15,046.25	15,557.82
(-) BENEFICIOS SOCIALES	10,349.50	12,479.50	12,822.27
(-) SEGUROS	28,000.00	28,000.00	28,000.00
(-) SERVICIO DE GUARDIANIA Y LIMPIEZA	6,000.00	6,204.00	6,414.94
(-) MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y MONTACARGAS	3,430.00	3,546.62	3,667.21
(-) GASTOS DE ADUANAS	6,000.00	6,000.00	6,000.00
(-) GARANTIA BANCARIA	34,262.49	37,928.58	41,986.94
(-) PERMISOS Y AFILIACIONES	789.00	789.00	789.00
(-) IMPUESTO SOBRE LA SALIDA DE CAPITALES	6,852.50	7,585.72	8,397.39
(=) UTILIDAD OPERATIVA	223,873.42	296,277.27	374,319.01
(-) GASTOS FINANCIEROS	9,537.50	7,437.50	5,337.50
(=) UTILIDAD ANTES DE GASTOS VIRTUALES	214,335.92	288,839.77	368,981.51
(-) DEPRECIACION	30,453.33	30,453.33	30,453.33
(-) AMORTIZACION	425.40	425.40	425.40
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION EMPLEADOS	183,457.19	257,961.03	338,102.78
(-) 15% PARTICIPACION EMPLEADOS	27,518.58	38,694.16	50,715.42
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	155,938.61	219,266.88	287,387.36
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	38,984.65	54,816.72	71,846.84
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	116,953.96	164,450.16	215,540.52
(-) 10% RESERVA LEGAL	11,695.40	16,445.02	21,554.05
UTILIDAD NETA	105,258.56	148,005.14	193,986.47
DIVIDENDOS 35%	36,840.50	51,801.80	67,895.26
UTILIDAD DEL EJERCICIO	68,418.07	96,203.34	126,091.21

	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	1,598,851.39	1,813,097.48
(-) COSTO DE VENTAS	911,620.39	1,009,163.77
(=) UTILIDAD BRUTA	687,231.00	803,933.71
(-) SUELDOS	86,229.57	89,161.38
(-) SERVICIOS BASICOS	5,240.10	5,418.27
(-) PAGOS Y APORTACIONES AL IESS	16,086.79	16,633.74
(-) BENEFICIOS SOCIALES	13,176.70	13,543.17
(-) SEGUROS	28,000.00	28,000.00
(-) SERVICIO DE GUARDIANIA Y LIMPIEZA	6,633.04	6,858.57
(-) MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y MONTACARGAS	3,791.89	3,920.81
(-) GASTOS DE ADUANAS	6,000.00	6,000.00
(-) GARANTIA BANCARIA	46,479.54	51,452.85
(-) PERMISOS Y AFILIACIONES	789.00	789.00
(-) IMPUESTO SOBRE LA SALIDA DE CAPITALS	9,295.91	10,290.57
(=) UTILIDAD OPERATIVA	465,508.46	571,865.35
(-) GASTOS FINANCIEROS	3,237.50	1,137.50
(=) UTILIDAD ANTES DE GASTOS VIRTUALES	462,270.96	570,727.85
(-) DEPRECIACION	30,453.33	30,453.33
(-) AMORTIZACION	425.40	425.40
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION EMPLEADOS	431,392.23	539,849.12
(-) 15% PARTICIPACION EMPLEADOS	64,708.83	80,977.37
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	366,683.39	458,871.75
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	91,670.85	114,717.94
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	275,012.54	344,153.81
(-) 10% RESERVA LEGAL	27,501.25	34,415.38
UTILIDAD NETA	247,511.29	309,738.43
DIVIDENDOS 35%	86,628.95	108,408.45
UTILIDAD DEL EJERCICIO	160,882.34	201,329.98

8.6 BALANCES

BALANCE GENERAL DEL PROYECTO

	<u>SITUACION INICIAL</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>
ACTIVOS	\$ 500,000.00	\$ 626,616.69	\$ 746,272.69
ACTIVO CIRCULANTE	168,873.00	312,663.43	448,026.73
CAJA, BANCOS	31,823.03	175,613.46	296,312.41
INVENTARIO	137,049.97	137,049.97	151,714.32
ACTIVOS FIJOS	329,000.00	298,546.67	268,093.33
EDIFICIOS	240,000.00	240,000.00	240,000.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		(12,000.00)	(24,000.00)
VEHICULOS	78,100.00	78,100.00	78,100.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		(15,620.00)	(31,240.00)
MAQUINARIAS	6,000.00	6,000.00	6,000.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		(1,200.00)	(2,400.00)
EQUIPOS DE COMPUTACION	4,900.00	4,900.00	4,900.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		(1,633.33)	(3,266.67)
ACTIVOS DIFERIDOS	2,127.00	15,406.60	30,152.63
GASTOS DE CONSTITUCION	2,127.00	2,127.00	2,127.00
(-) AMORTIZACION		(425.40)	(850.80)
APORTE A LA CORPEI		13,705.00	28,876.43
PASIVO	\$ 100,000.00	\$ 146,503.23	\$ 153,510.87
PASIVO A CORTO PLAZO		66,503.23	93,510.87
PRESTAMO BANCARIO C.P.		-	-
IMPUESTOS X PAGAR		38,984.65	54,816.72
PARTICIPACION X PAGAR		27,518.58	38,694.16
PASIVO A LARGO PLAZO	100,000.00	80,000.00	60,000.00
PRESTAMO BANCARIO L.P.	100,000.00	80,000.00	60,000.00
PATRIMONIO	\$ 400,000.00	\$ 480,113.46	592,761.82
APORTE DE LOS SOCIOS	400,000.00	400,000.00	400,000.00
UTILIDADES RETENIDAS			68,418.07
UTILIDAD DEL EJERCICIO		68,418.07	96,203.34
RESERVA LEGAL		11,695.40	28,140.41
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 500,000.00	\$ 626,616.69	\$ 746,272.69

	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
ACTIVOS	\$ 902,969.34	\$ 1,105,170.35	\$ 1,360,231.34
-	-	-	-
ACTIVO CIRCULANTE	618,807.33	828,395.27	1,093,753.84
CAJA, BANCOS	450,859.58	642,477.11	887,942.44
INVENTARIO	167,947.75	185,918.16	205,811.40
ACTIVOS FIJOS	\$ 237,640.00	\$ 212,086.67	\$ 181,633.33
EDIFICIOS	240,000.00	240,000.00	240,000.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(36,000.00)	(48,000.00)	(60,000.00)
VEHICULOS	78,100.00	78,100.00	78,100.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(46,860.00)	(62,480.00)	(78,100.00)
MAQUINARIAS	6,000.00	6,000.00	6,000.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(3,600.00)	(4,800.00)	(6,000.00)
EQUIPOS DE COMPUTACION	4,900.00	4,900.00	4,900.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(4,900.00)	(1,633.33)	(3,266.67)
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 46,522.00	\$ 64,688.42	\$ 84,844.16
GASTOS DE CONSTITUCION	2,127.00	2,127.00	2,127.00
(-) AMORTIZACION	(1,276.20)	(1,701.60)	(2,127.00)
APORTE A LA CORPEI	45,671.20	64,263.02	84,844.16
PASIVO	\$ 162,562.26	\$ 176,379.68	\$ 195,695.30
-	-	-	-
PASIVO A CORTO PLAZO	122,562.26	156,379.68	195,695.30
PRESTAMO BANCARIO C.P.	-	-	-
IMPUESTOS X PAGAR	71,846.84	91,670.85	114,717.94
PARTICIPACION X PAGAR	50,715.42	64,708.83	80,977.37
PASIVO A LARGO PLAZO	40,000.00	\$ 20,000.00	\$ -
PRESTAMO BANCARIO L.P.	40,000.00	20,000.00	-
PATRIMONIO	\$ 740,407.08	\$ 928,790.67	\$ 1,164,536.03
APORTE DE LOS SOCIOS	400,000.00	400,000.00	400,000.00
UTILIDADES RETENIDAS	164,621.41	290,712.61	451,594.95
UTILIDAD DEL EJERCICIO	126,091.21	160,882.34	201,329.98
RESERVA LEGAL	49,694.46	77,195.72	111,611.10
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 902,969.34	\$ 1,105,170.35	\$ 1,360,231.34

8.7 TASA INTERNA DE RETORNO

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
FLUJO DEL PROYECTO	\$(468,176.97)	\$68,418.07	\$96,203.34	\$126,091.21	\$160,882.34	\$ 201,329.98
(+) GASTOS VIRTUALES		30,878.73	30,878.73	30,878.73	30,878.73	30,878.73
(+) CAPITAL DE TRABAJO						898,058.54
FLUJO REAL DEL PROYECTO	\$(468,176.97)	\$99,296.80	\$127,082.08	\$156,969.94	\$191,761.07	\$1,130,267.25
FACTOR DEFLACTOR		1.035	1.071	1.109	1.148	1.188
FLUJOS DESCONTADO DEL PROYECTO	\$(468,176.97)	\$95,938.94	\$118,632.48	\$141,577.89	\$167,108.70	\$ 951,654.70
TIR	34.03%		TREMA	21.82%		
VAN	\$199,390.43					

9 ANALISIS FINANCIERO

9.1 REQUERIMIENTO DE CAPITAL

CAPITAL REQUERIDO		\$ 500,000.00
KRONOS	50 %	\$ 250,000.00
INVERSIONISTA 1	15 %	75,000.00
INVERSIONISTA 2	15 %	75,000.00
PRESTAMO BANCARIO	20 %	100,000.00
CAPITAL REQUERIDO	100 %	\$ 500,000.00

El capital inicial de la empresa estará estructurado de la siguiente forma:

Pasivo de largo plazo 20%, la institución financiera prestamista será la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL el préstamo deberá ser pagado mensualmente durante 5 años con una tasa de interés del 10,5%.

Patrimonio 80%, KRONOS LABORATORIOS será el socio mayoritario y la diferencia la complementarán 2 inversionistas que compartirán el mismo porcentaje de participación del 15%.

9.2 RAZONES FINANCIERAS

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
CAPITAL DE TRABAJO	\$246,160.20	\$354,515.86	\$496,245.07	\$672,015.58	\$898,058.54
LIQUIDEZ					
RAZON DEL CIRCULANTE	4.70	4.79	5.05	5.30	5.59
PRUEBA ACIDA	2.64	3.17	3.68	4.11	4.54
RAZON DEL EFECTIVO	2.64	3.17	3.68	4.11	4.54
ROTACION					
ROTACION INVENTARIO	5.00	4.90	4.90	4.90	4.90
ROTACION CAPITAL D TRABAJO	4.45	3.51	2.84	2.38	2.02
APALANCAMIENTO					
APALANCAMIENTO TOTAL	30.51%	25.90%	21.96%	18.99%	16.80%
APALANCAMIENTO FINANCIERO	20.00%	15.00%	10.00%	5.00%	0.00%
COBERTURA DE INTERESES	23.47	39.84	70.13	143.79	502.74
RENTABILIDAD					
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	26.31%	37.00%	48.50%	61.88%	77.43%
MARGEN DE UTILIDAD	9.60%	11.90%	13.76%	15.48%	17.08%
RENDIMIENTO DE DIVIDENDOS	9.21%	12.95%	16.97%	21.66%	27.10%

El capital de trabajo con el que opera KRONOS IMPORTACIONES cada año se irá incrementando como resultado de la acumulación en caja y bancos, al término del proyecto el capital de trabajo estará disponible como un flujo positivo para los socios.

Como política empresarial y de operación KRONOS LABORATORIOS mantendrá un nivel constante de existencia en inventario como respaldo para pedidos o nuevos clientes. De esta manera el nivel de rotación de inventario es aceptable teniendo en cuenta la política de inventarios que se maneja.

Otro índice de rotación muestra que debido a la acumulación de capital de trabajo el nivel de rotación tiene una tendencia decreciente en el transcurso de los años.

Respecto a los índices de apalancamiento, financieramente la empresa se encuentra apalancada en un 20% inicialmente, porcentaje que se irá reduciendo para convertirse en una empresa apalancada netamente con su patrimonio.

El proyecto cuenta con índices de rentabilidad muy atractivos, el rendimiento del patrimonio supera el 25% desde el primer año con tendencia creciente, el margen de utilidad también posee una curva ascendente y finalmente el rendimiento de los dividendos en relación con la aportación de capital de los socios inicialmente se encuentra en un 10% pero al finalizar el proyecto supera el 25% lo cual indica que invertir a largo plazo en el proyecto es una muy buena opción.

9.3 EVALUACION: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD

ESCENARIOS

- PROBABLE** es el escenario que se plantea en este proyecto, en donde el único cliente de KRONOS IMPORTACIONES es KRONOS LABORATORIOS
- OPTIMISTA** KRONOS IMPORTACIONES contara con clientes adicionales, los cuales representaran un incremento de 35% a partir del 3er año
- PESIMISTA** debido a factores políticos internos y económicos externos las ventas de KRONOS IMPORTACIONES se reducen en 35% y el precio de la materia prima se incrementa

		<u>ESCENARIO PROBABLE (en dólares)</u>				
	<u>PRE OPERACION</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
VENTAS		1,096,399.77	1,243,317.34	1,409,921.86	1,598,851.39	1,813,097.48
COSTO DE VENTAS		685,249.86	758,571.59	839,738.75	929,590.80	1,029,057.01
FLUJOS DESCONTADO DEL PROYECTO	(468,176.97)	95,938.94	118,632.48	141,577.89	167,108.70	951,654.70
TIR	0.34					
VAN	199,390.43					

		<u>ESCENARIO OPTIMISTA (en dólares)</u>				
	<u>PRE OPERACION</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
VENTAS		1,096,399.77	1,243,317.34	1,903,394.51	2,158,449.38	2,447,681.59
COSTO DE VENTAS		685,249.86	758,571.59	1,133,647.31	1,254,947.57	1,389,226.96

FLUJOS DESCONTADO DEL PROYECTO	(468,176.97)	95,962.50	113,549.98	197,334.81	231,072.22	1,367,770.31
TIR	0.43					
VAN	410,958.33					

ESCENARIO PESIMISTA (en dólares)						
	PRE OPERACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		1,096,399.77	1,243,317.34	916,449.21	1,039,253.40	1,178,513.36
COSTO DE VENTAS		685,249.86	758,571.59	590,000.13	538,695.77	565,630.55
FLUJOS DESCONTADO DEL PROYECTO	(468,176.97)	95,899.31	113,488.93	59,136.35	114,027.63	641,023.59
TIR	0.23					
VAN	10,415.11					

El proyecto será analizado desde 3 escenarios diferentes:

El escenario probable, es el escenario con el cual el proyecto ha sido desarrollado, se mantiene un solo cliente KRONOS LABORATORIOS con el cual de acuerdo a la tasa de incremento del mercado farmacéutico se negociaran mayores cantidades de productos año tras año.

El escenario optimista, en este escenario a partir del tercer año de operación de KRONOS IMPORTACIONES en el cual ya se encuentre con la experiencia necesaria para incrementar su cartera de clientes, esto representara

un incremento de las ventas anuales en un 35%. Los resultados de este escenario fueron los mejores contando con una tasa interna de retorno muy cerca del 45%.

Por último, se debe analizar el proyecto desde un escenario pesimista en el cual se trata de comprobar la sensibilidad del proyecto al incremento de la materia prima y al decremento de las ventas en 35% debido a problemas políticos y económicos. A pesar, de las variables negativas el proyecto aun resulto viable obteniendo una tasa de retorno alrededor del 23% y un valor actual neto de los flujos del proyecto positivos.

10 ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE

10.1 PROCESO, PROCEDIMIENTO E IMPACTO

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) propone la NORMA TECNICA ECUATORIANA NTE 2266:2000 para el transporte, almacenamiento y manejo de productos químicos y peligrosos debido a la creciente producción de bienes y servicios que requieren una variada gama de productos químicos.

La norma técnica tiene como objetivo dirigir las tareas de transporte, producción, almacenamiento y manejo con eficiencia, técnica y económica para evitar riesgos y accidentes que involucren daños a las personas, propiedad privada y medio ambiente.

10.2 PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL

En la actualidad el medio ambiente se ha convertido en un factor importante que se incluye en los proceso de toma de decisiones, existen muestras que el mejorar el desempeño ambiental resulta e rentable y promueve la competitividad entre empresas.

Como apoyo a la conservación ambiental se pondrá como requisito que los productos cuenten con etiquetado ecológico (sistema que identifica los productos que tienen un impacto ambiental reducido), que las compañías proveedoras tengan certificación ISO-14000.

Para desarrollar un programa de manejo de compuestos químicos y reactivos, se debe realizar como primer paso un balance de materiales que incluya a todos los reactivos que podrían tener factores de riesgo en alguno de los procesos.

El balance permitirá identificar cuánto se ha consumido, se ha perdido durante el transporte y se ha descargado al medio ambiente. En base a los resultados del balance de materiales, se podrá desarrollar un plan que incida en el manejo apropiado de reactivos y estrategias de control a implementar, con el fin de reducir al mínimo las descargas al ambiente.

Tomar estas medidas de control se reflejara en mas que un beneficio ambiental, con la consecuente disminuci3n de los costos operativos y el mejoramiento de la imagen empresarial por las acciones medioambientales; esto es una ventaja competitiva.

La empresa elaborar3 su programa medioambiental, el que debe incluir realizar estudios ambientales obligatorios de acuerdo a la ordenanza emitida en el 2001 por la Direcci3n de Medio Ambiente de la M.I. Municipalidad de Guayaquil, quienes ser3n los encargados de verificarlos y aprobarlos.

11 RECOMENDACIONES

El proyecto cuenta con un gran movimiento de efectivo en sus operaciones, debido a esto al final de cada año existe una concentración de efectivo muy alta lo que restaría eficiencia en el manejo de los recursos de las empresas, pues tendría demasiado recursos inutilizados, por lo tanto es recomendable analizar diferentes opciones de inversión como activos financieros o en el desarrollo de un nuevo proyecto relacionado con el grupo empresarial.

El presupuesto y la proyección de la empresa están basados en principio en un solo cliente, pero con los resultados de los escenarios estudiados, es aconsejable contar con un número mayor debido a que el proyecto resultaría más rentable de acuerdo con los indicadores financieros analizados y serviría como un método de diversificación en caso de que surjan complicaciones económicas.

Al momento de incrementar la cartera de clientes, se debe tener en cuenta la creación de un plan de marketing adecuado que permita que otros laboratorios se interesen en negociar con KRONOS IMPORTACIONES, a pesar de la vinculación accionaria con su competidor KRONOS LABORATORIOS. Este plan de marketing debe incluir una campaña en la cual los precios, el conocimiento y la experiencia de la empresa sean los principales beneficios que los clientes puedan percibir.

La cadena de valor que se desea establecer entre proveedores – KRONOS IMPORTACIONES – y clientes, requiere la implementación de estrictas políticas de control para garantizar la calidad de la materia prima desde el origen, mientras permanece en las bodegas de la empresa y en las de los clientes, asegurando su estabilidad para que el producto final, en este caso los medicamentos, cuenten con la máxima calidad para ser comercializados.

El horizonte de tiempo del proyecto en relación a la alta inversión inicial que requiere, resulta muy corto. Para un análisis mas exhaustivo se recomienda incrementar el tiempo de proyección y estudio de KRONOS IMPORTACIONES para evaluar más profundamente su real potencial.

12 CONCLUSIONES

La factibilidad del proyecto es positiva pues analizados los flujos resultantes se puede concluir que, a pesar de la alta inversión y el corto plazo de la proyección, el retorno de la inversión se encuentra en un nivel más que favorable al obtenerse una tasa interna de retorno del 34,03%.

Observando los distintos escenarios planteados, se puede concluir que aun trabajando con variables que afectan negativamente al proyecto, los resultados continúan siendo favorables obteniéndose una tasa interna de retorno alrededor del 23% y un valor actual neto positivo.

El proyecto de KRONOS IMPORTACIONES por los resultados antes mencionados, es perfectamente viable, pues existe además un alto interés del mercado por fuentes alternativas de abastecimiento que garanticen calidad y tiempo de disponibilidad de la materia prima, espacio que la empresa que auspiciamos pretende ocupar.

Se espera que KRONOS IMPORTACIONES no solamente cumpla con el objetivo de servir como un apoyo a los laboratorios farmacéuticos en general para que mejoren su productividad y eficiencia, sino también para que puedan brindar al mercado ecuatoriano un mayor número de medicinas de la mejor calidad y más económicas, cumpliendo la labor social que les corresponde.

13 BIBLIOGRAFIA

- Alabern, Luis.- www.farmaindustrial.com - Los principios activos utilizados en la industria farmacéutica, 2007
- Amaya, Edwin.- www.1000ideasdenegocios.com - Publicidad de Boca en Boca DATAQUEST Farma, mayo 2008
- Lefcovich, Mauricio.- www.degerencia.com - Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos, 2004
- Neves, Cesar.- www.scribd.com - Análisis del Entorno Ranking Anual, Revista Vistazo Septiembre 2009
- www.aduana.gov.ec
- www.americaeconomia.com - OMC permite a Ecuador restringir Importaciones
- www.bce.fin.ec - Inflación acumulada, 2009
- www.bce.fin.ec - Precio del Petróleo
- www.bdlaw.com – Reglamento para la prevención y control de la contaminación por sustancias químicas peligrosas y desechos peligrosos
- www.cig.org.ec - Estadísticas Económicas 2009
- www.comexi.gov.ec - Resoluciones del año 2009
- www.consep.ec - Listado de distribuidoras farmacéuticas, laboratorios farmacéuticos y casas de representación
- www.ecuadorexporta.org - Perfil de Químicos y Fármacos
- www.ecuadormiami.com - Adopción de Medidas para Restringir Importaciones por Problemas de Balanza de Pagos
- www.elcomercio.com - Proforma Presupuestaria 2010 Aumenta 11%, 2009
- www.elcomercio.com - Drástica caída de las importaciones, 2009
- www.elcomercio.com - El fármaco nacional cubre el 15% del consumo interno, 2007
- www.elcomercio.com - La inversión social crece, pero falta más atención, 2009
- www.eluniverso.com - Ecuador bajo su riesgo país a 3.864, 2009
- www.eluniverso.com - Ecuador Ratifica Dolarización, 2009
- www.explored.com.ec - Economía ecuatoriana creció 1,19% en el primer trimestre de 2009, 2009

www.expreso.ec - Laboratorios: Las farmacéuticas son parte de la historia local, 2009

www.fedexpor.com - Ecuador: Trámites y Requisitos para Exportación e Importación

www.hoy.com.ec - Industria frena crecimiento, 2009

www.hoy.com.ec - La economía en el Ecuador crecerá un 2% en el 2009, 2009

www.imf.org - La crisis frena la globalización, 2009

www.imf.org - Perspectivas Económicas, mayo 2009

www.inen.gov.ec - Norma Técnica Ecuatoriana NTE2266:2000

www.infolatam.com - Ecuador 2009: Correa ganará las elecciones a pesar del fuerte impacto de la crisis, 2009

www.minem.gob.pe - Guía de Manejo Ambiental de Reactivos y Productos Químicos

www.mmree.gov.ec - La Constitución 2008 y las Relaciones Internacionales, 2008

www.pymex.pe - Estrategias de Distribución, 2009

www.reuters.com - Economía Ecuador se contrae 1,06 pct en 2do trim 2009: oficial, 2009

www.revistalideres.ec - Esta industria en Ecuador crece con salud y dinero, 2009

www.sigob.gov.ec

www.telegrafo.com.ec - Chang: La salud está por encima de intereses comerciales, 2009

www.telegrafo.com.ec - Decreto trae expectativa sobre costo de fármacos, 2009

www.telegrafo.com.ec - Gobierno busca reducir precio de medicinas, 2009

www.telegrafo.com.ec - Por falta de inversión poco se investiga, 2009

www.todocomercioexterior.com.ec - Aduana recaudo mas en medio de quejas, 2008

www.todocomercioexterior.com.ec - Exigibilidad de Certificado INEN-1 en aplicación de Resolución No. 465 del COMEXI, 2009

www.todocomercioexterior.com.ec - Resolución 468 COMEXI Reformas salvaguardia Balanza de Pagos, 2009

www.tradeon.com.ar - Curso de Mercadotecnia

14 ANEXOS

INDICE

ANTECEDENTES	9
JUSTIFICACIÓN	11
HIPOTESIS	11
1 RESUMEN EJECUTIVO	12
1.1 MACROENTORNO	12
1.2 PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, VENTAJAS COMPETITIVAS	13
1.3 TAMAÑO Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO	14
2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA.....	16
2.1 MARCO LEGAL	16
2.2 CARACTERISTICAS DE LA SOCIEDAD.....	16
2.3 PROPIEDAD ACCIONARIA.....	17
3 DESCRIPCION DEL NEGOCIO	18
3.1 HISTORIA	18
3.2 MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	18
3.2.1 Misión.....	18
3.2.2 Visión	18
3.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	19
3.4 ANALISIS FODA	19
3.4.1 Fortalezas.....	19
3.4.2 Oportunidades.....	20
3.4.3 Debilidades	21
3.4.4 Amenazas.....	21
3.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	22
3.5.1 Amenaza de nuevos competidores	22
3.5.2 Amenaza de productos nuevos o sustitutos	23
3.5.3 Poder de negociación de los proveedores.....	23
3.5.4 Poder de negociación de los consumidores	24
3.5.5 Rivalidad entre competidores	24
3.6 ANALISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA	25
3.7 ANALISIS DE LAS BARRERAS DE SALIDA	25
4 EQUIPO GERENCIAL.....	27
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
4.2 FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	27
4.2.1 Junta de General de Socios:.....	27
4.2.2 Gerente.....	28
4.2.3 Asistente de Gerencia	29
4.2.4 Director de Ventas y Mercadeo	30
4.2.5 Jefe de Importaciones	30
4.2.6 Jefe de Almacén.....	31
4.2.7 Contador	32
4.2.8 Vendedor	33
4.2.9 Chofer	33
4.2.10 Ayudante de Bodega.....	34
4.3 CULTURA EMPRESARIAL	35
5 ESTUDIO DE MERCADO.....	36

5.1	ESTUDIO ESPECÍFICO DEL MERCADO	36
5.2	IDENTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL Y EMPRESARIAL	37
5.3	DESCRIPCION DE SEGMENTOS O NICHOS	38
5.4	MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADO Y BLOQUES DE COMPRADORES	38
5.5	INVESTIGACION DE MERCADO	39
5.5.1	Encuesta	39
5.5.2	Resultados	39
6	ESTRATEGIA DE MERCADO	41
6.1	CONSIDERACIONES INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES	41
6.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD	42
6.3	ESTRATEGIA DE PENETRACION, PROMOCION Y VENTA PERSONAL	42
6.4	ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMERCIALIZACION	43
6.5	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	43
7.	OPERACIONES	44
7.1	RIESGOS INTERNOS	44
7.2	RIESGOS EXTERNOS	45
7.2.1	Análisis PEST	45
7.3	PLANES DE CONTINGENCIA	47
7.4	PROVISIONES Y SEGUROS	49
8	ESTUDIO FINANCIERO	51
8.1	PRESUPUESTO E INVERSIONES	51
8.2	PROYECCION A 5 AÑOS	52
8.3	ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	55
8.4	FLUJO DE CAJA	56
8.5	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	58
8.6	BALANCES	60
8.7	TASA INTERNA DE RETORNO	62
9	ANALISIS FINANCIERO	63
9.1	REQUERIMIENTO DE CAPITAL	63
9.2	RAZONES FINANCIERAS	64
9.3	EVALUACION: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD	66
10	ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE	69
10.1	PROCESO, PROCEDIMIENTO E IMPACTO	69
10.2	PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL	69
11	RECOMENDACIONES	71
12	CONCLUSIONES	72
13	BIBLIOGRAFIA	73
14	ANEXOS	75