



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
ESCUELA DE NEGOCIOS
INGENIERIA COMERCIAL

PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“Implementación de una sucursal del Grupo Torres & Torres operadores logísticos de comercio exterior en la ciudad de Manta”.

AUTOR:

Eduardo Torres Galán

DIRECTOR:

Dr. Luis Vargas

Guayaquil, noviembre 9 del 2007

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Eduardo Torres Galán, declaro ser el autor exclusivo del presente proyecto.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Eduardo Torres Galán

CERTIFICACION

Yo, Ing. Luís Vargas, profesor de la Universidad Del Pacífico – Escuela de Negocios como Director de la presente Tesis de Grado; certifico que el señor Eduardo Torres Galán, egresado de esta Institución, es autor exclusivo del presente proyecto, la misma es auténtica, original e inédita.

Ing. Luís Vargas

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad Del Pacífico – Escuela de Negocios, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente Documento “Implementación de una sucursal del Grupo Torres & Torres operadores logísticos de comercio exterior en la ciudad de Manta” de autoría de Eduardo Torres Galán, en razón que este proyecto ha sido creado con información confidencial.

Tres copias de este documento quedarán en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso firma,

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer antes que todo a Dios, ya que sin duda es gracias a Su infinita bondad que he podido llegar a este punto de mi carrera universitaria.

Así mismo, es justo agradecer a mi familia que siempre me ha apoyado no solo en mi formación como universitario sino como un hombre de bien. Y por último, pero no por eso menos importante, a todas las personas que me han brindado su ayuda para la realización de esta tesis.

Eduardo Torres G.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres, quienes son mi ejemplo a seguir y quienes se han sacrificado día a día por mi bienestar, sin ellos nunca hubiera sido posible culminar esta importante etapa de mi vida. Mil gracias, a ustedes va dedicado todo mi esfuerzo.

Así también quiero dedicar a personas que a pesar de todo se encuentran presentes, amigos como Steven, Ronny, Andrés y Arturo y unos cuantos más, la ayuda y apoyo de ellos ha sido no solo invaluable sino muy necesaria. Gracias muchachos por esta ahí siempre.

Eduardo Torres G.

INDICE

1.- RESUMEN EJECUTIVO	9
1.1 Objetivo propósito del Proyecto	9
1.2 Macroentorno	10
1.3 Problemática del sector	11
1.4 Mercados Objetivos, Domésticos e Internacionales	12
1.5 Información macroeconómica del mercado	15
1.6 Tamaño y potencial crecimiento de la empresa	16
2. CONSTITUCION DE LA EMPRESA	22
2.1 Marco Legal	22
2.2 Características de la Sociedad	23
2.3 Propiedad accionaria	24
3. DESCRIPCION DEL NEGOCIO	25
3.1. Historia del Negocio	25
3.2. Misión, Visión y objetivos de la empresa	26
3.3. Estructura de la industria en general y del negocio en particular	26

3.4.	Descripción del producto	28
3.5.	Análisis FODA	32
3.6.	Cinco fuerzas de Porter	33
4.	EQUIPO GERENCIAL	36
4.1	Estructura Organizacional	36
4.2	Funciones	38
4.3	Experiencia previa de los miembros del equipo Gerencial	40
4.4	Cultura empresarial	41
5.	ANALISIS DEL MERCADO	43
5.1.	Estudio específico del mercado	43
5.2.	Identificación del mercado potencial y empresarial	44
5.3.	Descripción de las regiones, segmentos o nichos	45
5.4.	Mercado objetivo, nichos de mercado y bloques de compradores	46
5.5.	Investigación de mercado, encuestas y resultados	47
5.6.	Análisis de la competencia.	54
6.	ESTRATEGIAS DEL MERCADO	60
6.1	Consideraciones Internacionales, nacionales y locales	60
6.2	Estrategias de producto, precio y estacionalidad	61
6.3	Estrategias de distribución, penetración y venta personal	65
6.4	Estrategia de promoción, distribución y gastos	66
6.5	Estrategia publicitaria y de comercialización	67
7.	OPERACIONES	70
7.1	Operaciones logísticas	70

7.2	Localización geográfica	77
7.3	Riesgos internos	78
7.4	Riesgos externos	79
7.5	Planes de contingencia	80
7.6	Provisiones y seguros	80
8.	ESTUDIO FINANCIERO	81
8.1	Presupuesto e inversiones	81
8.2	Proyección a cinco años	83
8.3	Análisis del punto de equilibrio	88
8.4	Flujo de caja	90
8.5	Estado de pérdidas y ganancias	91
8.6	Balances	92
9.	ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	93
9.1	TIR (Tasa interna de retorno)	93
9.2	VAN (Valor Actual Neto)	95
9.3	Periodo de recuperación de la inversión	96
9.4	Costo / Beneficio	96
9.5	Conclusiones Análisis económico	97
9.6	Viabilidad	97
9.7	Factibiildad	98
9.8	Sostenibilidad	98
9.9	Sustentabilidad	98
9.10	Análisis de sensibilidad	98
9.11	Razones financieras	105
10.	ANALISIS AMBIENTAL	107
10.1	Análisis de áreas o segmentos influenciados	107

10.2 Minimización de los posibles impactos ambientales	111
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
11.1 Conclusiones	113
11.2 Recomendaciones	114
BIBLIOGRAFIA	115

CAPITULO 1

RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Objetivo y propósito del proyecto

Se ha registrado un gran incremento del comercio internacional y de las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

El sector del comercio exterior en nuestro país siempre ha sido muy importante y podemos ver las influencias que éstos pueden tener a nivel de su localidad como así sucede en nuestra ciudad, actualmente la ciudad de Manta esta proyectándose como un puerto importante en nuestro país, por lo cual nuestra presencia en el mismo es de gran importancia para ir a la par con su desarrollo y nuestras necesidades empresariales.

El proyecto a realizarse será en la ciudad de Manta donde implementaremos una oficina del grupo Torres & Torres, de manera puntual de la compañía Torres & Torres Agentes nacionales de aduanas, siendo esta parte de un grupo de accionistas a cargo de tres empresas que conforman el mismo, de manera que nuestra presencia en esta localidad espera ir fortaleciéndose a medida que lo haga el puerto de la ciudad y con ésta la demanda de nuestros servicios.

Para el grupo de empresas Torres & Torres la presencia en la ciudad de Manta más que por su rendimiento económico esperado actual, encontramos una necesidad de posicionarnos físicamente en este puerto y necesitando ir a la par del futuro desarrollo del mismo y así ofrecer a nuestros clientes un servicio mas completo a nivel nacional.

1.2. Macroentorno

La economía ecuatoriana ha experimentado en la última década un crecimiento promedio del 1,8%, aunque en 1999 sufrió un grave retroceso del -7%. En la actualidad la economía está creciendo de manera constante, convirtiéndose en una de los países con mayor crecimiento en Latinoamérica.¹ La reserva monetaria del Ecuador ha crecido (según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador), en menos de siete meses de gobierno de Rafael Correa, desde 2124 millones de dólares en el mes de enero del 2007 hasta más de 3500 millones de dólares en agosto del mismo año.

Desde finales de los años 60, la explotación del petróleo, elevó la producción por encima de los 85 millones de barriles al año- y sus reservas se calculan en unos 280 millones de barriles. El petróleo representa el 40% de las exportaciones y contribuye a mantener una balanza comercial positiva (aunque en el primer semestre del 2007 la balanza comercial se tornó negativa, por la caída de la producción de Petroecuador)¹. El PIB per cápita se ha duplicado entre 1999 y el 2006, alcanzando los 4.466 dólares proyectados para 2006 (en paridad de poder de compra; en términos nominales, se aproxima a los 3.000 dólares per cápita). En el sector agrícola, Ecuador es un importante exportador de bananas (llegando a ocupar el primer lugar a nivel mundial en su producción y exportación), de flores, y el octavo productor mundial de cacao. Es significativa también su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmitos y café. Su riqueza maderera comprende grandes extensiones de eucalipto en todo el país, así como manglar. Pinos y cedros son plantados en la región de la Sierra; nogales y romerillo; y madera balsa, en la cuenca del Guayas¹.

¹ VI Censo de población y V de Vivienda INEC, 2001; BCE, 2002; Geografía Universal, Ediciones Nauta, 1985; Gómez, Nelson, Atlas del Ecuador, Geografía y Economía del Ecuador, 2006

La industria se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca, y está dirigida principalmente al mercado interno.

El Ecuador realizó negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, con una fuerte oposición de los movimientos sociales ecuatorianos. Con la elección del Presidente Correa, estas negociaciones fueron suspendidas. Se ha logrado la extensión de las Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) hasta febrero del 2008².

1.3 Problemática del sector, nuestra ventaja competitiva

En la actualidad existe una especie de rivalidad entre los gobiernos seccionales regentes en los principales puertos del país, lo que conlleva a una falta de unidad como nación, es decir que cada quien busca por su bajos sus propios medios poder ser competitivos con el objeto tener una mayor participación en cuanto a movimiento de carga marítima.¹

El sector exportador e importador del país siempre se encuentra influenciado por el estado económico nacional e internacional.

La economía nacional se encuentra dependiente de los ingresos petroleros estatales, los cuales se distribuyen a lo largo de la población ecuatoriana. En los últimos años, dado el panorama mundial, este sector se encuentra en un auge de ingresos producto de los altos precios internacionales del barril de petróleo, permitiéndole al gobierno ponerse al día con su deuda interna.

Las importaciones en nuestro país muestran una tendencia a la alza tanto en bienes de consumo como en materias primas productivas.

² Revista Gestión – Edición Mayo 2007

Por el lado de las exportaciones estas se encuentran regidos mayormente por nuestros principales socios comerciales, estos son Estados Unidos y la Unión Europea, con los últimos contamos con una ventaja al contar con una moneda en constante devaluación contra su similar.

Las relaciones económicas con nuestro principal socio comercial que es Estados Unidos presentan conflictos políticos y de intereses en la actualidad, los cuales se ven reflejados en nuestros acuerdos comerciales, estos últimos poseen una vital repercusión en nuestros principales productos de exportaciones no tradicionales.

1.4 Mercados objetivos, domésticos e internacionales

En la actualidad Torres & Torres se enfoca principalmente a clientes con grandes movimientos comerciales tanto nacionales como al nivel de multinacionales, en la nueva locación se espera que los mismos clientes que la compañía maneja en el Puerto de Guayaquil que cuenta con aproximadamente en 60% de los niveles de importaciones y exportaciones a nivel nacional, se animen a utilizar los servicios de Torres y Torres cuando el **“Megapuerto de Transferencia Internacional de Carga para Sudamérica en Manta”** entre en funcionamiento.

Tipos de clientes.-

Eventualmente todos los clientes van a querer llegar allá por el nivel de servicio que se ofrecerá y por costos.

Torres & Torres cuenta con una gama de clientes de diferentes áreas de negocios, de cual podemos anotar lo de mayor volumen en trámites³:

-
- + BRISTOL MYERS SQUIBB ECUADOR CÍA. LTDA.
 - + COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR S.A.
 - + UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.
 - + KRAFT FOODS ECUADOR S.A.
 - + QUIFATEX S.A.
 - + IMPORTACIONES KAO CIA. LTDA (KAO SPORT)
 - + IMPORTACIONES BRASILEÑAS DE CALZADO IMBRACAL CIA. LTDA
 - + IMPORTACIONES KAO CIA. LTDA (KAO SPORT)
 - + COMPAÑIA CERVECERA AMBEV ECUADOR S.A. (BRAHMA)
 - + UNIDAL ECUADOR S.A. - GRUPO ARCOR
 - + PROCTER & GAMBLE ECUADOR C. A.
 - + GRUPO WONG
 - + GRUPO ITABSA: TANASA, PROESA, EL PROGRESO, ITABSA
 - + LA FABRIL S.A.
 - + DSM NUTRITIONAL PRODUCTS ECUADOR S.A.
 - + ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A.
 - + BAYER S.A.
 - + EXPOCARGA S.A.
 - + ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.
 - + INDUSUR S.A. / INDUAUTO
 - + ATU ARTÍCULOS DE ACERO
 - + QUÍMICA COMERCIAL QUIMICIAL CÍA. LTDA.
 - + GRUPO MOLINOS DEL ECUADOR C. A.
 - + GRUPO CEGACORP (ABINSA, CEGALIMENTOS, CEGAINTERNATIONAL TRADERS)

³ www.torresytorres.com.ec

- + SUMESA
- + INTERNATIONAL WATER SERVICES (GUAYAQUIL) INTERAGUA C. LTDA.

✚ HIDROMECHANICA ANDINA

✚ CARTIMEX S.A.

Clientes exclusivos transporte.-

✚ ALMACENES JUAN EL JURI

✚ REPDEXSA REPRESENTACIONES DEL EXTERIOR S.A.
(Pertenece a Corporación Quezada)

✚ IMPORTADORA AIG COMPAÑÍA ANONIMA (Pertenece al Grupo Galauto)

✚ Ian Taylor

CLIENTES DE MANTA - Importadores y Exportadores

Los principales clientes del Puerto de Manta, denominándose así a los importadores y exportadores que realizan sus intercambios comerciales internaciones a través del Puerto de Manta, desarrollan sus actividades dentro de las industrias de: -Transformación de la pesca y productos importados como el aceite y grasas vegetales, - del Sector Automotriz y - los importadores de trigo que abastecen el mercado local y nacional. Se encuentran ubicados mayoritariamente en la ciudad de Manta, Quito y Guayaquil.

PRINCIPALES CLIENTES EN MANTA

- ASISERVY S.A. LA FABRIL
- CONSERVAS ISABEL MARBELIZE S.A.
- EUROFISH MOLINERA MANTA
- GONDI S.A. S.E.A.F.M.A.N. C.A.
- INDUSTRIAS ALES C.A. TECOPESCA C.A.
- INEPACA ULTRAMARES CORPORATION

1.5 Información macroeconómica del mercado estudiado

La visión actual del Ecuador es la de un país en un estado de transición, considerando los diferentes escenarios que debe manejar el actual gobierno. En algunos sectores ya se puede percibir la necesidad de los empresarios de una mayor eficiencia, la mejora en la calidad de los productos y la reducción de costos para lograr ser competitivos con respecto al resto del mundo.

Con respecto al entorno macroeconómico del Ecuador al año 2006, creemos que el 2007 será un año complejo para el país ya que todavía hay temas de vital importancia que deben buscar la recuperación del crecimiento para la reducción de la pobreza. Todo esto se complica además sumando a la ya existente inestabilidad política no representan buenos augurios para la economía y el entorno macro que rodea a la empresa.

Podemos decir entonces que Ecuador todavía es un país vulnerable a factores internos y externos que, de hacerse realidad, podrían desencarrilar el programa de estabilización y ajuste. Como principales factores de inestabilidad consideramos al sistema político del Ecuador, con un gobierno que depende de coaliciones frágiles y variables, la debilidad del sistema bancario y de las instituciones financieras, la ausencia de regulaciones y la intervención gubernamental; todo esto genera mayor malestar social e influye negativamente. No obstante, todavía existen esperanzas y eso se nota en el empuje de muchos empresarios privados que creen en el país y en el desarrollo de las empresas nacionales.

1.6 Tamaño y potencial crecimiento de la empresa

Torres y Torres se ha caracterizado por ser visionario en el área de Comercio Exterior, con experiencia tanto en el campo aduanero, como en el transporte y conocedores de los problemas y necesidades de sus clientes, se ha enfocado en consolidarse como los mejores operadores logísticos de comercio exterior en el Ecuador, mejorando sus tiempos, procesos y costos en toda la línea logística.

El crecimiento de la empresa se debe al alcance de un servicio de excelencia el mismo que cubre el despacho aduanero de importación y exportación con cobertura logística en las aduanas, puertos marítimos y aeropuertos, gracias a su infraestructura grupo técnico calificado, atención personalizada y clientes de primer nivel.



A continuación se transcribe el proceso de concesión del uso del Megapuerto que se tiene previsto para los próximos años para conocer los beneficios e integrantes de esta gran iniciativa:

“Descripción general del proceso de Concesión de prestación de uso del Megapuerto de Transferencia Internacional de Carga para Sudamérica en Manta

Proceso Normal de Concesión

El Proceso de Licitación para la Concesión de prestación de uso del Megapuerto de Transferencia Internacional de Carga para Sudamérica en Manta, se encontraba utilizando un procedimiento aplicado por el CONAM bajo el marco de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada y recogido en el Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador.

Este proceso se encontraba definido por los siguientes pasos:

Acciones Iniciales

- Estudios Preliminares
- Promoción y ROAD SHOW
- Precalificación
- DATA ROOM
- Licitación

La Autoridad Portuaria de Manta había venido ejecutando este proceso de delegación a la iniciativa privada del Puerto de Transferencia Internacional de Carga de Manta, que se encuentra bajo el procedimiento normal de Concesión contemplado en los artículos No. 154 y 155 del Reglamento General de la Ley de Modernización y el artículo No. 36 del Reglamento de la Actividad Portuaria en el Ecuador, para lo cual, el mes de Diciembre del 2005, junto con la Comisión del Puerto de Transferencia, realizaron una intensa actividad de promoción mediante la realización de un Road Show Internacional en puertos de América y Asia.

Como resultado del esfuerzo desarrollado, y de la calidad y ventajas del Proyecto del Puerto de Transferencia Internacional de Carga de Manta, el 24 de Enero del 2006, se recibió una Propuesta de Iniciativa Privada para la Concesión del Puerto, por parte del Grupo Hutchison Port Holdings Limited, que es el mayor operador de contenedores en el mundo, quien ha presentado un Proyecto de Inversiones de US\$523 millones, que supera ampliamente el proyecto previsto por APM para el Megapuerto de Transferencia de Carga para Sudamérica en Manta, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Modernización del Estado y su Reglamento.

Proceso de Concesión - Iniciativa Privada.

Debido a la recepción de esta Propuesta de Iniciativa Privada, que se encuentra acorde con lo habilitado en la Ley de Modernización, junto con su posterior aprobación, primeramente por el Directorio de APM según el informe emitido por la Comisión de Evaluación del Proyecto, creada en APM, y posteriormente por el Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM), este Proceso de Concesión se encuentra desarrollándose bajo un procedimiento contemplado en la normativa legal vigente.

De la misma manera, con el mismo sustento legal, la APM ha procedido a incorporar en los estudios y documentación del Proceso de Concesión, los parámetros y lineamientos de la Propuesta de Iniciativa Privada presentada.

Una vez que los documentos de la Licitación han sido aprobados por el Directorio de APM y de haber recibido los informes favorables que establece la normativa legal vigente, entre los que se incluye la ratificación del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador en relación con la financiación del Aporte del Estado a la Infraestructura Portuaria , acorde con la Propuesta de Iniciativa Privada corresponde

continuar con el procedimiento del Proceso de Concesión, mediante la Convocatoria de Licitación Pública Internacional No. 001-2006 para la Concesión de Prestación de Uso del Puerto de Transferencia Internacional de Carga de Manta, que se realizó el 19 de Junio del 2006”.



Como empresa no podemos dejar de tener presencia en este importante puerto que vislumbra ser el punto neurálgico del comercio exterior.

VENTAJAS COMPETITIVAS

ACCESO DIRECTO - Sin canal de acceso

Como es Puerto Abierto y de profundidad natural no presenta problemas al ingreso de las naves a los muelles internacionales y marginales.

POSICION Y COMUNICACIÓN MARÍTIMA - A 25 millas de la ruta marítima internacional.- Puertos principales de la Costa Ecuatoriana, de la Costa oeste de Sudamérica, Centro y Norte

América, además de los Puertos de la Costa Asiática, Australiana, Atlántica, etc.

VIAS DE INGRESO TERRESTRE - Bien comunicado con el hinterland

- Carretera de cintura (By Pass) de la ciudad de Manta conecta al Puerto con las vías de Manta a Quito y Guayaquil (18 kms de longitud).
- Malecón y Avenida 4 de Noviembre que conecta al Puerto con las vías a Quito y Guayaquil (4 Kms. De longitud).
- Vía rápida que enlaza en 5 minutos el Puerto con el Aeropuerto con una longitud de 8.5 Kms. (en fase final de ejecución).

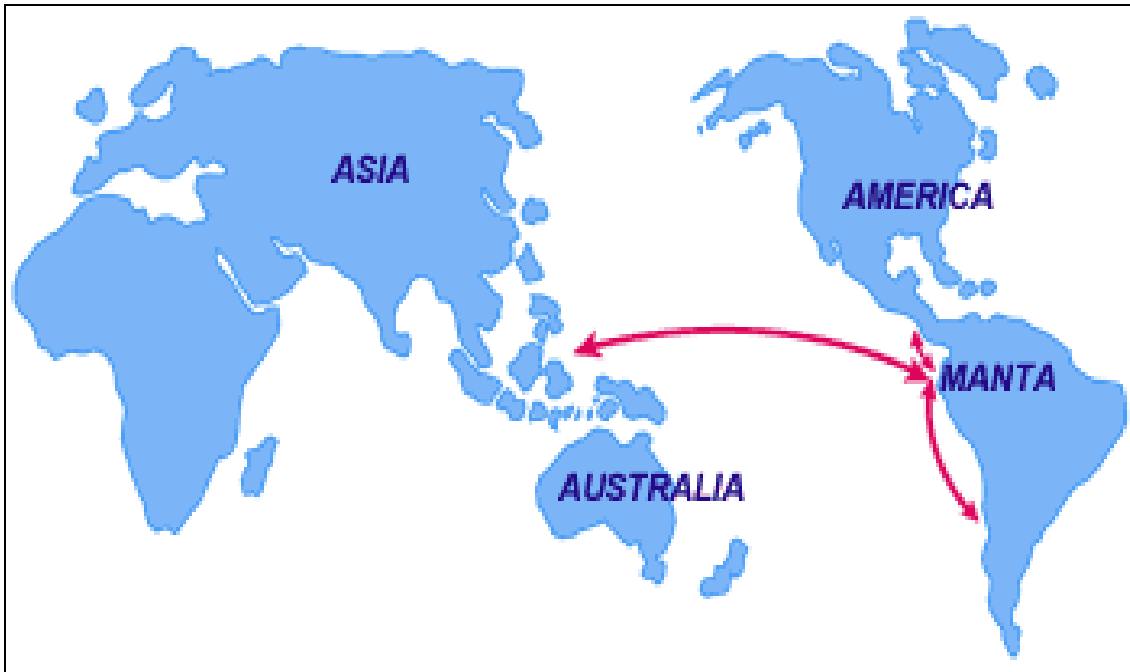
ZONAS FRANCAS - *Cluster logístico*

- Zona Franca de Manta, 18 hectáreas a 3.5 km .
- Zoframa, 75 hectáreas a 22 km .
- Aeropuerto internacional dotado de capacidad para grandes cargas.
- Terminal de automóviles de ámbito regional

VENTAJAS GEOGRAFICAS Y TECNICAS

- Puerto más próximo de toda Sudamérica a los grandes terminales de transferencia internacional del lejano oriente.
- A 25 millas náuticas de la Ruta internacional de tráfico.
- Equidistante de los puertos de mayor tráfico de la costa occidental de Centro y Sudamérica.
- Ubicación central respecto a los puertos ecuatorianos.
- A sólo 600 millas del Canal de Panamá
- Sin Canal de acceso
- A dos horas de la ruta internacional.

- Las profundidades de 15 y 18 metros se encuentran a solo 150 metros y 400 respectivamente de los muelles actuales.
- Profundidad disponible de 12 mtrs. Dragable a 13 mtrs.
- Dos muelles tipo espigón de 200 m de longitud con capacidad para recibir 4 naves simultáneamente.
- Dársena de 110 Has.



CAPÍTULO II

MARCO LEGAL

2.1. Aspectos Legales

Para aperturar una sucursal de un negocio se debe inicialmente registrarle en el Servicio de Rentas Internas haciéndole constar en el Registro Único de Contribuyentes, para lo cual el representante legal de la empresa, En caso de personas jurídicas, deberá comparecer adjuntando copia de su cédula, certificado de votación, una planilla de servicios del lugar donde va a funcionar la sucursal, y llenar el formulario 01-B (En caso de realizar el trámite a través de terceras personas se debe adjuntar carta de autorización y copia de cédula y certificado de votación)⁴.

Una vez registrado queda facultado a imprimir, a través de una imprenta autorizada, las facturas respectivas con la individualización del número de establecimiento.

También es necesaria la obtención de la tasa por servicio de prevención de incendios otorgado por el Cuerpo de Bomberos, para lo cual se debe presentar:

- Original y copia de la cédula, certificado de votación y nombramiento inscrito del representante legal.
- Copia del RUC.
- Planilla de servicio
- Copia de la adquisición de un Extintor mínimo 5 libras

⁴ Superintendencia de Compañías – Estatutos legales para abrir nuevas agencias y sucursales

Después se debe obtener la patente municipal dentro de los treinta días siguientes a la obtención del Registro de la sucursal ante el SRI, para el trámite se presenta la siguiente documentación ante la municipalidad:

- Formulario de solicitud de de registro de Patente Personas Jurídicas.
- Original y copia de la cédula, certificado de votación y nombramiento inscrito del representante legal.
- Copia del RUC.
- Copia de los estados financieros con la fe de presentación en la Superintendencia de Compañías.
- Copia de la escritura pública de constitución de la compañía.
- Original y Copia del la tasa por servicio de prevención de incendios otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

Es también necesaria la obtención de la Tasa de habilitación y Control de Establecimientos ante la municipalidad, adjuntando para el efecto:

- Tasa de Trámite
- Solicitud de trámite.
- Original y copia de la cédula, certificado de votación y nombramiento inscrito del representante legal.
- Copia de la patente Municipal

2.2 Características de la Sociedad

Constitución de la sociedad anónima denominada "Torres & Torres S.A". La compañía se dedica al área aduanera y asesoramiento en Comercio Exterior, para el cumplimiento de sus fines la empresa podrá realizar todo tipo de actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas, así como también podrá intervenir como socia o accionista e otras compañías legalmente constituidas o por constituirse.

El plazo de duración de la empresa es de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción de la misma en los libros del registro mercantil del cantón de Guayaquil, el cual podrá ser ampliado o disminuido, si así lo resuelve la Junta general de Accionistas.

La compañía tiene su domicilio principal en Guayaquil, provincia del Guayas, República del Ecuador, pero podrá establecer agencias o sucursales en cualquier lugar dentro del territorio ecuatoriano o en el extranjero.

2.3 Propiedad Accionaria

Datos de los socios / Accionistas

No	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo/Inversión	% Acciones
1	0913542668	Stambulis Velez Ivonne	Ecuador	Nacional	5
2	0907911762	Torres Alaña Carlos Eduardo	Ecuador	Nacional	20
3	0909846388	Torres Alaña Pablo David	Ecuador	Nacional	40
4	0909046404	Torres Alaña Pedro Rafael	Ecuador	Nacional	15
5	0918295353	Torres Galán Eduardo A.	Ecuador	Nacional	10
6	1702804244	Torres Hinojosa Carlos Eduardo	Ecuador	Nacional	10

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1 Historia del negocio

Torres & Torres es una empresa creada en 1987 y con experiencia de muchos años en el Área Aduanera y asesoramiento en Comercio Exterior, considerada una de las más importantes del país, gracias a su infraestructura, grupo técnico calificado, atención personalizada y clientes de primer nivel.

La empresa siempre busca la excelencia en sus servicios, es por esto que su misión es dar "SERVICIO TOTAL..... JUSTO A TIEMPO!" y la visión, ser Líderes del mercado en Comercio Exterior.

Para este efecto en Torres & Torres S.A. se ha desplegado una cobertura nacional contando con oficinas, al sur de la ciudad de Guayaquil y a pocos minutos del Puerto y la sucursal cerca del Aeropuerto, con el propósito de cubrir tanto el área marítima como aérea.

Tenemos una sucursal en la capital de la República y prestamos también nuestros servicios en las Aduanas más importantes del país.

La empresa esta considerada entre las más importantes del país, gracias a nuestra mejora continua, obteniendo como resultado ser los pioneros en obtener la certificación ISO 9001-2000, la cual fue concedida por la compañía verificadora (Societe Generale de Surveillance de México (SGS). Certificación concedida el 20 de Enero del 2003, y los únicos en obtener la **RE-CERTIFICACION ISO 9001-2000**. Además posee la **CERTIFICACION BASC** (Business Anti-Smuggling Coalition), en el área de transporte, implementando procesos de control y seguridad a su mercadería.

3.2 Misión, Visión y Objetivos de la empresa

Misión

Satisfacer las necesidades logísticas y operacionales de nuestros clientes en el área del Comercio Exterior y Aduanas, brindando un Servicio Total.... justo a tiempo !! de una manera profesional, eficaz y eficiente.

Visión

Consolidarnos como los mejores operadores logísticos de comercio exterior en el Ecuador con presencia internacional.

Objetivos de la Empresa

En el mediano plazo nuestro objetivo se la apertura de oficina Manta de 2 a 3 años y en al largo plazo consolidarnos como Operador Logístico a nivel Internacional.

3.3 Estructura de la industria en general y del negocio en particular

La zona de influencia del Puerto de Manta está determinada por el área dentro del territorio sobre la cual el puerto ejerce su influencia (Hinterland), y por su interactividad e intercambios comerciales con los demás puertos del mundo (Vorland).

El Puerto de Manta, extiende su "hinterland" hacia ciudades de todo el territorio ecuatoriano. Su influencia no está determinado únicamente por su ubicación geográfica (al encontrarse en el centro del Litoral ecuatoriano), puesto que sirve inclusive a ciudades más cercanas a otros puertos, y su atractivo radica en su eficiencia

proviene de la ciudad de Guayaquil (18%), siendo también el destino del tercer mayor de flujo de importaciones. Es muy frecuente observar el tránsito de contenedores y vehículos en las carreteras que conectan las provincias de Guayas y Manabí.

Otras ciudades costeñas de la zona de influencia del Puerto se encuentran dentro de la provincia de Manabí, Guayas, El Oro y los Ríos.

En cuanto al "vorland", el Puerto de Manta interactúa con puertos ubicados en países de los 5 continentes, realizando un mayor intercambio comercial con países de Norteamérica (Estados Unidos 21.1%, Canadá 15,2%, y México 1.0%), Sudamérica (27%=>Argentina, Venezuela, Colombia, Brasil, Chile, Perú, Paraguay, Uruguay) y Unión Europea (18%=>España, Italia, Holanda, Francia, Alemania, Polonia, Bélgica, Portugal, Noruega, Dinamarca).

3.4 Descripción del producto

Torres & Torres, cuenta con un grupo técnico que coordina con su departamento de Importaciones los requerimientos que tenga el cliente, sobre los siguientes servicios:

Documentación Previa:

- Revisión y análisis de documentos
- Clasificación Arancelaria
- Verificación de aranceles
- Verificación de restricciones del producto a importar
- Elaboración y aprobación de Nota de Pedido
- Elaboración y aprobación de Solicitud de Inspección

-
- Elaboración y aprobación del DUI
 - Elaboración y aprobación de licencia de importación
 - Elaboración y aprobación de solicitudes de Depósitos Comerciales
 - Separación de cupos con almaceneras
 - Coordinación y seguimiento de la aprobación de documentos (Bancos, Ministerios e Institutos)
 - Coordinación y seguimiento Verificación (directamente con la verificadora)
 - Coordinación y seguimiento embarque (coordinado directamente con el proveedor y el cliente)
 - Seguimiento del certificado de inspección hasta su emisión
 - Emisión Póliza de Seguro

Los trámites de exportación incluye:

- Revisión de documentos
- Clasificación Arancelaria
- Aprobación del FUE
- Elaboración y Aprobación del Certificado Fitosanitario tramitado en el MAG- SESA.
- Solicitud de pre-inspección fitosanitario
- Coordinación de pre-inspección fitosanitario
- Coordinación inspección anti-narcóticos
- Gestión de aprobación de certificados de sanitización en el SESA (para embalaje de madera)
- Cálculos de pago de CORPEI, SANIBANANO, COLPECUADOR
- Apertura de despacho BCE
- Obtención de clave en el BCE para aprobación vía electrónica

-
- Coordinación inspección con el CONSEP en caso de que los productos a exportar estén bajo la regulación y control de este organismo
 - Orden de Embarque (Régimen 15)
 - Ingreso de documentos a la aduana
 - Cancelación de Exportación (Régimen 40)

Los trámites de Importación incluyen:

- Recepción de documentación
- Revisión de documentos
- Envío electrónico a la aduana
- Ingreso de documentos a la aduana
- Pre-liquidación de aduana
- Revisión de tarjetas y seguridades de mercadería
- Coordinación de aforo
- Liquidación de pedido
- Pago de impuestos y bodegaje
- Coordinación de transporte
- Informes de aforo con fotos de su carga
- Asesoramiento legal
- Clasificación arancelaria y valoración
- Asesoría técnica sobre sus productos
- Servicio personalizado sobre sus tramites
- Tramites urgentes: con un manejo especial, aminorando los tiempos sin un costo adicional
- Servicio de Call Center, quienes resolverán las inquietudes sobre sus tramites al momento que usted lo requiera

Tiempos aproximados despachos

✚ **Tiempo ofrecido tramites Marítimos:**

Refrendo Documental de 2 a 3 días

Refrendo físico de 4 de 5 días

Tiempo Medido por la ISO

Refrendo documental de 2 días

Refrendo físico de 3 días

✚ **Tiempo ofrecido tramites Aéreos:**

Refrendo Documental 1 a 2 días

Refrendo físico de 2 de 3 días

Tiempo Medido por la ISO

Refrendo documental de 1 día

Refrendo físico de 2 días

✚ **Tiempos aproximados en documentación previa:**

❖ Licencias de importación:

MAG de acuerdo a lo estipulado en la ley de 8 a 10 días.

❖ Autorizaciones previas a la importación, a partir de presentado el documento.

❖ INEN de acuerdo a lo estipulado en la ley de 1 a 3 días.

❖ CONSEP de acuerdo a lo estipulado en la ley de 8 a 10 días.

❖ Documento Único de Importación. Elaboración de **DUI** 1 día. Aprobación de **DUI** de 1 a 2 días.

❖ Notas de pedido de 1 día.

❖ Solicitud a la verificadora de 1 día.

❖ Aplicación póliza de seguro 1 día.

Los tiempos están contemplados en base a la ejecución y operatividad de Torres & Torres, una vez ingresados los trámites al

Puerto, sin tomar en consideración demoras causadas por entidades externas tales como navieras, verificadoras y aduana.

Seguro:

Torres & Torres cuenta con el servicio de póliza de seguros de transporte que mantiene con la compañía Seguros Hispana con cobertura Todo Riesgo – Bodega a Bodega, 60 días en Aduana. Y LAP (Libre Avería Particular) de ser el caso, con una tarifa negociable. Emisión de la Aplicación de seguros: Emisión inmediata; Pago: contra aplicación de seguros o contra nuestra factura.

3.5 F.O.D.A.

Fortalezas

Trayectoria en el mercado, lo que implica experiencia, conocimientos y la imagen proyectada en el mercado a través de los años en el mercado, tanto de los competidores como de los clientes.

Oportunidades

- Tendencia general del aumento del comercio internacional.
- Próxima concesión del puerto de Manta.

Debilidades

Al no existir una concentración de trabajo y practicar la delegación del mismo, existe una exposición del grupo a deslealtad laboral y profesional, por lo que se debe asignar un supervisor con experiencia en el campo. Así como practicar estrategias motivacionales hacia el personal que se encuentra laborando dentro y fuera de la empresa.

Amenazas

- Apertura de otras agencias de servicios aduaneros en la ciudad de Manta
- Ambiente de incertidumbre político y económico del país

3.6. Cinco fuerzas de Porter

Porter plantea la noción de la rivalidad ampliada apoyándose en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

En lo que respecta a la capacidad de nuestra empresa para explotar su ventaja competitiva en el mercado de referencia realizamos el siguiente análisis:

3.6.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada.

Este tipo de negocio resulta muy atractivo para muchos empresarios dedicados a la rama, pero al tratarse de una agencia aduanera no es tan fácil desarrollar una oferta competitiva, debido a la experiencia exigida y a las características de sus servicios especializados, que requieren la contratación de personal altamente calificado en esta rama, lo que presenta la primera barrera de entrada a este mercado.

Otra barrera de entrada son las necesidades de capital que pueden ser considerables no solamente para financiar las instalaciones de una nueva sucursal, sino también para la cobertura de costos en la etapa inicial hasta captar un grupo de clientes que generen una demanda estable.

3.6.2. Amenaza de los productos sustitutos

No existen productos sustitutos para este tipo de servicios en el mercado debido a sus características especiales. A pesar de esta ventaja Torres & Torres no debe descuidar la calidad del servicio puesto que con la apertura del Megapuerto en Manta, la competencia puede implementar nuevos servicios y tecnología más avanzada en comunicación, por citar un ejemplo.

3.6.3. Rivalidad entre empresas existentes

La competencia existente está dirigida al mismo segmento de mercado: empresas nacionales y multinacionales, su característica principal es el buen nivel de servicio, sin embargo Torres & Torres es reconocida por este valor agregado. En el capítulo 5 en Análisis de la Competencia, podemos ver el comportamiento de estas empresas en el mercado.

3.6.4. Poder de negociación con los proveedores

Afortunadamente Torres y Torres forma parte de un Grupo empresarial donde integran tres subsidiarias que proveen y facilitan las operaciones de control, seguros, transporte, etc. por lo tanto se tiene poder en este punto.

Estas empresas son: Ciateite S.A., transporte de mercancías; Tolepu S.A., Embarcador internacional de Carga, ATC, Bodega internacional.

3.6.5. Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden influir en la rentabilidad potencial de la actividad exigiendo servicios más amplios y hasta el continuo desarrollo de actividades promocionales para mantener el nivel de demanda. En este aspecto este sector se caracteriza por clientes cada vez más exigentes que comparan calidad, precios y servicio, es por esta razón que escogen a Torres & Torres por la características y beneficios que brinda su servicio.

CAPÍTULO IV

EQUIPO GERENCIAL

4.1 Estructura Organizacional

La empresa tiene una estructura con tres áreas bien definidas las cuales son: operativa, comercial y administrativa-financiera.

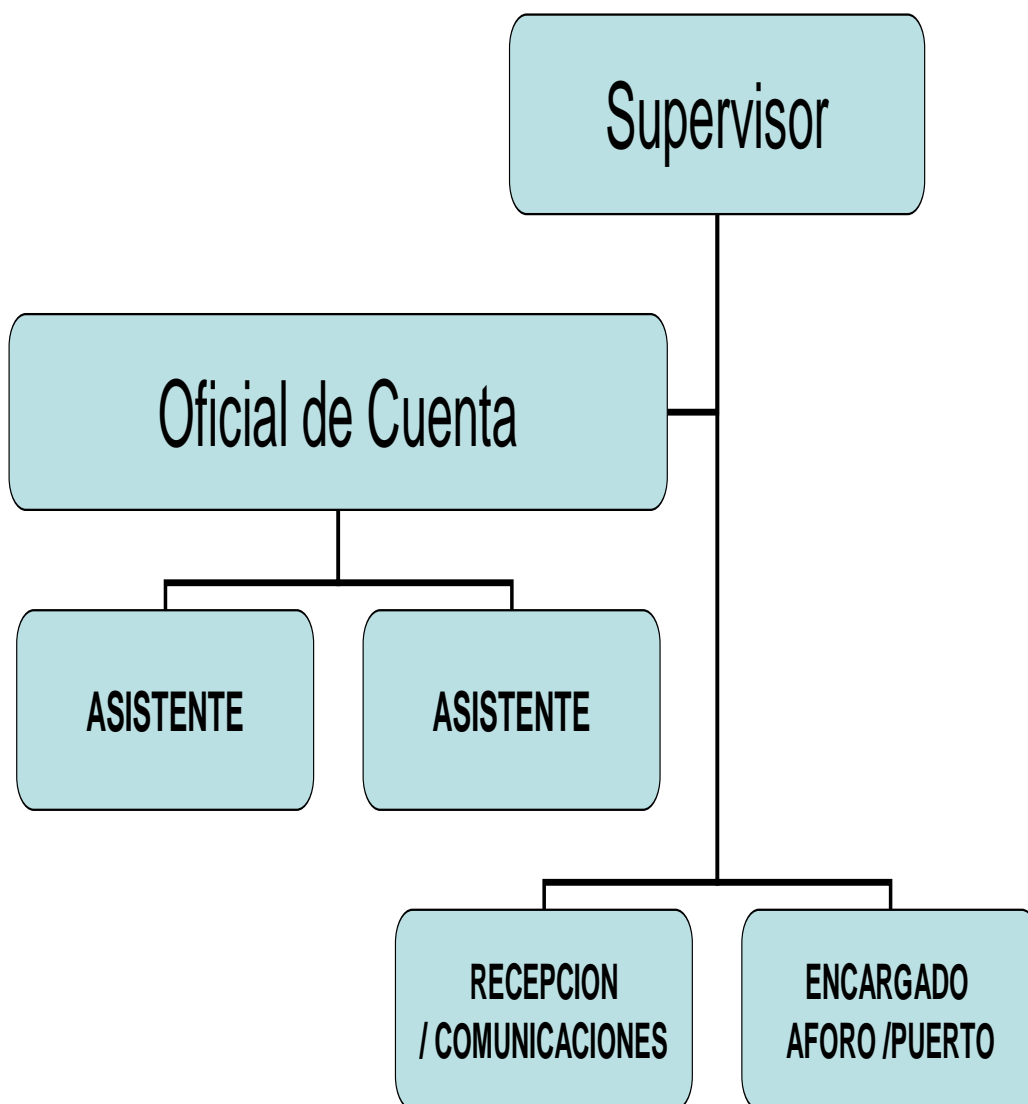
En el área operativa cuenta con un supervisor y sus oficiales de cuenta en oficinas quienes coordinan y monitorean el retiro y transporte de la carga, hasta la llegada a sus bodegas. Los ejecutivos mantienen constantemente informados a los clientes de la salida de sus mercaderías, por vía celular, correos electrónicos y teléfonos convencionales.

En el puerto cuenta con un coordinador de operaciones quien es el responsable de controlar y monitorear, pesajes de carga, también tenemos coordinadores para el ingreso de camiones al puerto, y para el control de la operación de revisión, cargue y salida de mercaderías dentro del puerto.

Además cuenta con auxiliares de carga que están en el seguimiento con el chofer y el vehículo para la respectiva cargada y revisión de la mercancía con los documentos de la importación, de existir novedades nuestros auxiliares toman fotos de la carga, para evidenciar a nuestros clientes las anomalías encontradas dentro de las bodegas del recinto portuario.

Para iniciar las nuevas oficinas en Manta, contará con seis personas calificadas para cada puesto descrito anteriormente quedando la estructura organizativa en Manta de la siguiente manera:

Organigrama de Manta



4.2 Funciones

La descripción de lo que implica el cargo implica realizar, revisar, verificar, todo lo relacionado con el ingreso, seguimiento de los trámites y aforo de los mismos de acuerdo a las leyes, procedimientos y reglamentos aduaneros.



Las funciones esenciales del directivo o supervisor de la sucursal de Torres & Torres será:

Planificar:

- Tramites Urgentes
- Aforos diarios.

Efectuar:

- Ingresos de trámites en Aduana de importaciones y exportaciones

-
- Revisar que los pedidos estén en el listado de aforo (Aduana y verificadora) Realizar aforos con delegados de Zona de Carga o Verificadoras
 - Elaborar informe de novedades durante el aforo
 - Realizar seguimiento para que se emita informe de la mercadería aforada por parte de la Aduana o la Verificadora.
 - Verificar que los pedidos aforados estén en listado para liquidar.
 - Realizar pagos de liquidación en los bancos correspondientes
 - Entregar a verificadoras pruebas de descargo en caso de cambio de partida o subida de valores.
 - Coordinar cruce de frontera de mercadería
 - Gestionar pesaje de carga de ingreso y salida del país.
 - Gestionar aceptación de manifiesto de cargas internacional de cargas terrestres.
 - Manejo de caja chica.
 - Entregar la carga al medio de transporte.
 - Informar al Oficial de Cuenta sobre el status de los tramites
 - Elaborar y gestionar aprobación de certificados fitosanitarios y de origen.
 - Gestionar la aprobación de ordenes de embarque
 - Coordinar entrega ordenes de embarque en navieras
 - Retirar documentos de transporte (conocimientos de embarque y cartas de porte) en agencias de carga.
 - Realizar pagos de bodegajes y liquidaciones

-
- Coordinar inspección y embarque de cargas de exportación
 - Coordinar recepción de descargas directas y tránsitos aduaneros nacionales
 - Coordinar retiro y envío de documentos de oficina central
 - Realizar seguimiento en la CAE a aceptación de informes auditados

Coordinar con:

- Supervisor de operaciones
- Departamento de Exportaciones
- Gerente de operaciones

Colaborar con:

- Oficiales de Cuenta
- Departamento de Exportaciones
- Supervisora de Operaciones
- Conocimiento de Procesos Aduaneros
- Manejo de radios de comunicación.

4.3 Experiencia previa de los miembros del equipo gerencial

Posterior al conocimiento de la empresa, se procede a recabar toda la experiencia e información previa de los miembros del equipo que conformará la nueva sucursal, las políticas que se siguen para proporcionar una atención de primer nivel al Cliente, el grado de

adhesión que tienen los miembros de la empresa al enfoque de la calidad total, las políticas de comunicación asociadas a un programa de este tipo, entre otros aspectos se deben considerar la Determinación y evaluación de los esfuerzos actuales que realizan los miembros del equipo a fin de entregar excelencia en el servicio para conseguir la satisfacción en los clientes. Además se debe evaluar el personal con que contará la nueva sucursal a fin de conocer qué esfuerzos particulares hace para lograr la excelencia en su labor. El objetivo es conocer hasta qué punto estará comprometido el personal con el nuevo proyecto.

Experiencia mínima de: 1 Año o semillero

Entrenamiento previo en una: Agenda de inducción

4.4 Cultura empresarial

La Política de Calidad de Torres & Torres significa proveer servicio personalizado en el área de Comercio Exterior a través de un personal constantemente capacitado y comprometido con la organización, usando tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes dentro de las normas legales aduaneras.

La cultura de Torres & Torres está considerada como uno de los elementos del ámbito organizacional de mayor importancia. La cultura empresarial de T y T se la puede definir como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten permitiendo tener una identidad y además poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común.

Nuestra cultura se la considera también como la manera en que Torres & Torres hace las cosas, cómo establece prioridades y da importancia a las diferentes tareas empresariales. La cultura corporativa es por lo tanto, una de las mayores fortalezas de la empresa siempre que coincida con las estrategias.

La empresa debe hacer explícitos los valores que inspiran su vida como empresa. Debe divulgarlos y ser consecuentes con ellos; así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. La compañía tiene que establecer un marco que defina el comportamiento de los individuos en la organización.

CAPITULO V

ANALISIS DEL MERCADO

5.1. Estudio específico del mercado



Torres & Torres se enfoca principalmente a clientes con grandes movimientos comerciales nacionales e multinacionales. En Manta se espera que los mismos clientes que la compañía maneja en Guayaquil (aproximadamente un 60% de los niveles de importaciones y exportaciones a nivel nacional), quieran ser nuestros clientes tanto por el nivel de servicio que se ofrecemos como por nuestros convenientes costos.

Torres & Torres debe conocer el perfil del cliente, el potencial total del mercado para la nueva Sucursal.

La operación logística de comercio exterior es un negocio probado a lo largo de varios años, tiene la garantía de ser aceptado y de haber adquirido conocimiento y experiencia en cuanto a su mercado, operación y administración.

Esto permite, a la hora de negociar con los proveedores conocidos, tener la colaboración de un equipo humano propio, así como asesoría más acertada y adaptada a las necesidades de la empresa.

5.2. Identificación del mercado potencial y empresarial



El mercado potencial está constituido por todas aquellas empresas, organizaciones, e instituciones que se encuentran en constante actividad y que necesitan un operador logístico especializado en el manejo integral de operaciones de

comercio exterior, respaldados por una infraestructura técnica propia y personal altamente capacitado, cubriendo los más altos estándares de calidad y servicio.

Se debe permitir a los potenciales clientes analizar y extraer sentido de las apreciaciones, los problemas y la información que afectan a su marca, aportando nuevos conocimientos a su accionar y a sus decisiones empresariales.

Se debe tomar en consideración que el cliente corporativo exige más en materia de reducción de tarifas, de mayor calidad en los servicios, por consiguiente Torres & Torres evalúa esta situación y ha tomado decisiones preventivas y correctivas para la implementación de la nueva sucursal.

5.3. Descripción de las regiones, segmentos o nichos



Torres & Torres desea ser el mejor apoyo logístico integrado estableciendo herramientas tecnológicas y humanas que permitan imponerse en el mercado implementando un servicio de calidad con parámetros de competencia al más alto nivel.

El servicio cuenta con oficinas, al sur de la ciudad de Guayaquil y a pocos minutos del Puerto y la sucursal cerca del Aeropuerto, con el propósito de cubrir tanto el área marítima como aérea. Además tiene una sucursal en Quito y presta servicios en las Aduanas más importantes del país.

Por tal razón Torres & Torres quiere empezar a proyectarse específicamente en el Puerto de Manta, lo que permitirá diversificar el servicio y expandir aún mas el mercado.

Se ha escogido este puerto por las características geográficas y proyecciones económicas que posee.

Este estudio ha sido realizado para determinar la demanda que podría generar en el mercado la nueva oficina en esta ciudad.

Para la investigación de nuestro mercado objetivo, hemos decidido que dada la característica de nuestro servicio no sería de mucha utilidad el utilizar técnicas cuantitativas, principalmente porque no es

un servicio masivo. Por esto hemos decidido que la mejor alternativa de recolección de datos será la de aplicar técnicas cualitativas.

Se aplica una investigación descriptiva mediante el uso de encuestas a empresas y de Grupos Focales que serán seleccionados de una base de potenciales clientes de la ciudad de Guayaquil.

5.4 Mercado objetivo, nichos de mercado y bloques de compradores

Antes de ampliar el negocio en otros territorios, se tienen que hacer dos estudios: el estudio de mercado y el estudio de la competencia (Sub. 5.6), además de verificar la preferencia del cliente potencial.

La nueva sucursal en cuanto a la competencia se enfrenta a otras empresas que ofrecen similar servicio. Por ello es primordial hacer una medición del beneficio que se obtendría y comparar la ventaja diferencial de su negocio frente a los otros que ofrece al mercado.

Evaluación técnica:

En su inicio se debe contar con un prototipo que sirva de base que constituirá una evidencia visible del éxito del sistema y resultará útil para persuadir a los clientes sobre su conveniencia.

Este prototipo deberá ser representativo y reproducible.

Representativo: porque refleja las circunstancias operativas reales que se enfrentarán.

Reproducible: se refiere a la medida en que el prototipo podría duplicarse o copiarse, tanto desde un punto de vista práctico como económico.

Otro aspecto en la evaluación técnica es la diferenciación, la ventaja frente a otros sistemas de negocios.

El negocio debe simplificarse y poder enseñar a los miembros que conformarán los elementos necesarios para operar. Este periodo de capacitación debe ser corto, pero al mismo tiempo deberá brindarle una idea completamente clara de la operación del negocio.

El negocio requiere comprender en su totalidad la filosofía actual de la empresa, así como su revisión y misión de la misma.

5.5. Investigación de mercado, encuestas y resultados

Para conocer el interés de nuestros servicios a implementarse en una nueva sucursal, realizamos una convocatoria a través de los medios de prensa escrita, para asistir a una charla explicativa sobre los servicios que ofrece Torres & Torres y su propuesta de implementar una nueva oficina en Manta.

En estos eventos, asistieron representantes de empresas comerciales, exportadoras, distribuidoras, industrias de Guayaquil, clientes reales y potenciales de Torres & Torres:

- 1 ARTEFACTA
- 2 ATU ARTICULOS DE ACERO
- 3 AUTEC S.A.
- 4 AUTO IMPORTADORA GALARZA S.A.
- 5 BREM CIA LTDA
- 6 BRENNTAG ECUADOR S.A.
- 7 COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR
- 8 EXPOCARGA S.A.

-
- 9 GALAUTO S.A.
 - 10 GLASO SMITHKLINE DEL ECUADOR
 - 11 GRUPO WONG
 - 12 ICESA ORVE S.A.
 - 13 IMBRACAL S.C.C.
 - 14 KRAFT FOODS ECUADOR S.A.
 - 15 LA FABRIL S.A.
 - 16 MUEBLES EL BOSQUE
 - 17 PHILIPS ECAUDOR S.A.
 - 18 QUIMIPAC S.A.
 - 19 QUEMCO CIA LTDA.
 - 20 ROCHE VITAMINAS ECUADOR S.A.
 - 21 SANTA FE PETROLEUM SERVICES AND SUPPLY C.
 - 22 SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.
 - 23 TEKA ECUADOR S.A.
 - 24 UNIDAL ECUADOR S.A.
 - 25 UNILEVER ANDINA JABONERIA NAC S.A.
 - 26 ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A.
 - 27 ZC MAYORISTAS S.A.

En la charla demostrativa se pudo observar que los empresarios y gerentes estuvieron muy interesados en el tema, por lo que se realizó una encuesta para conocer sus expectativas y experiencias.

5.5.1 Formato de entrevistas

1.- El ámbito de acción de su empresa es:

-- **Local**

-- **Regional**

-- **Nacional**

2. -Cuál es el objeto de su empresa:

-- Industria

-- Comercio

-- Otros

Favor especificar.....

3.- Ha considerado el hecho de que el Puerto de Manta en los próximos años se convertirá en punto clave para el desarrollo del comercio exterior ecuatoriano

-- Si

-- No

4.- A su empresa, en que le favorecerían contar con una oficina de logística de comercio exterior en este importante Puerto?

-- Movimiento oportuno de mercaderías

-- Garantía de aprovisionamiento seguro

-- Servicio en el lugar y tiempo preciso

5.- De realizarse este proyecto, estaría usted dispuesto a contratar los servicios de Torres & Torres – Manta?

-- Si

-- No

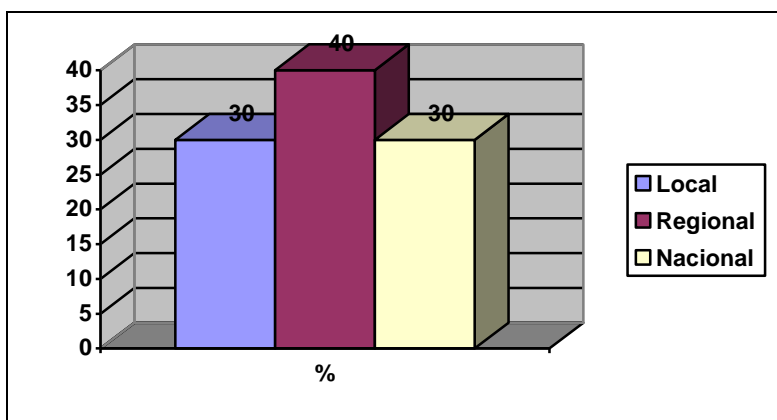
5.5.2 Resultados de la encuesta

Universo: 27 representantes de las empresas-clientes de Torres & Torres

Muestra: Se decidió realizar las encuestas a la totalidad del universo por tratarse de una población finita.

1.- El ámbito de acción de su empresa es:

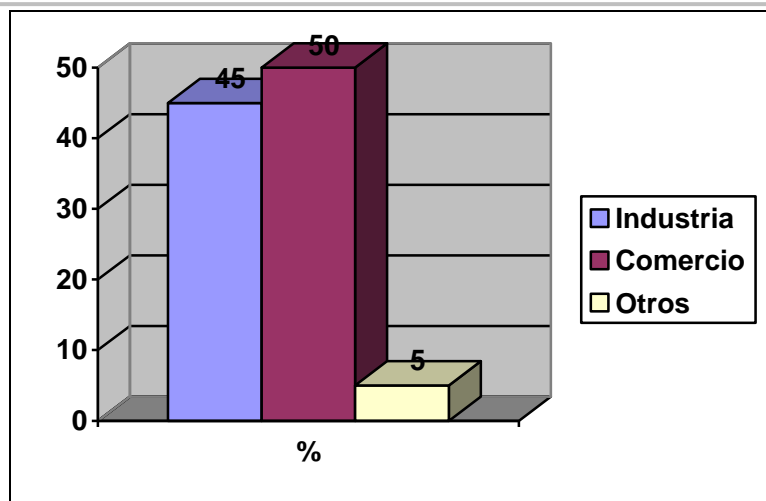
Local	30%
Regional	40%
Nacional	30%



Se puede visualizar que el 40% son empresas de ámbito regional, el 30% son nacionales y el restante 30% son locales.

2. -Cuál es el objeto de su empresa:

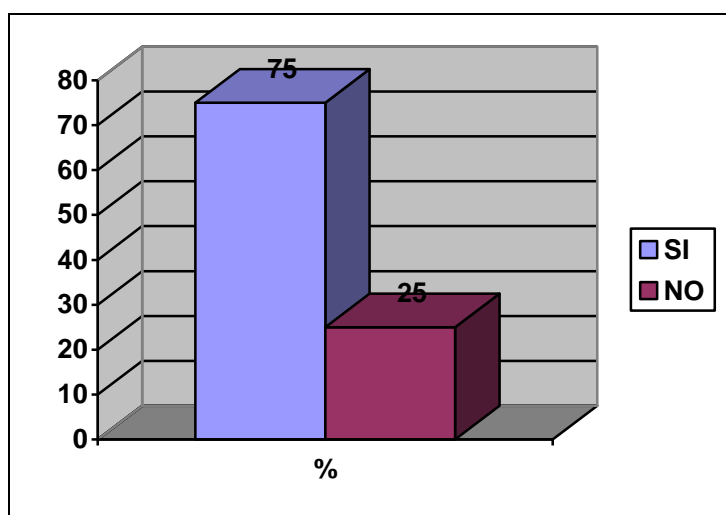
Industria	45%
Comercio	50%
Otros	5%



De acuerdo a estos resultados, el 50% pertenecen a empresas comerciales, el 45% son industriales y el 5% se dedican a otras actividades.

3.- Ha considerado el hecho de que el Puerto de Manta en los próximos años se convertirá en punto clave para el desarrollo del comercio exterior ecuatoriano

Si 75%
No 25%

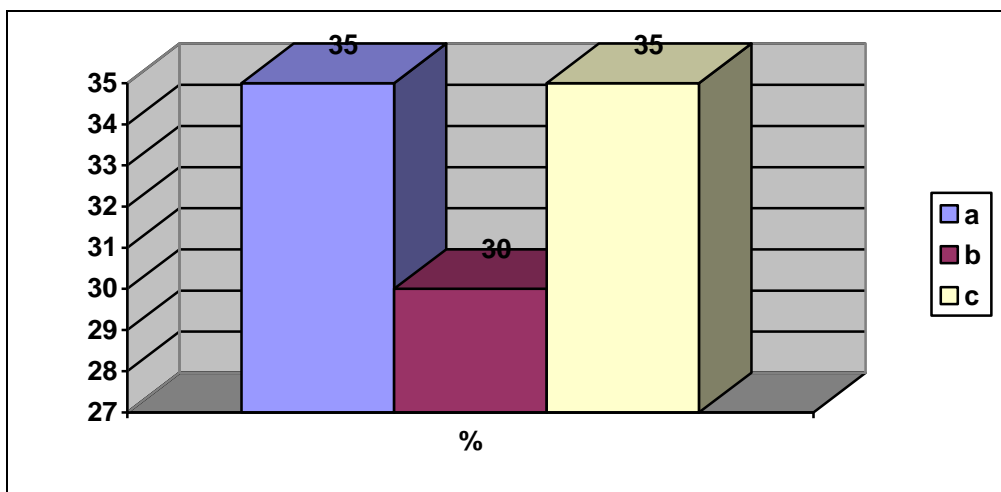


De las 27 empresas entrevistadas, el 75% ha considerado importante el hecho de que el puerto de Manta se convertirá en los próximos

años en el Puerto Multipropósito, mientras que el 25% no ha escuchado sobre el tema. Como se puede constatar, en la mayoría de los encuestados existe interés en cuanto a esta realidad nacional encontrando de esta manera un representativo nicho de mercado en esta ciudad.

4.- A su empresa, en que le favorecerían contar con una oficina de logística de comercio exterior en este importante Puerto?

Movimiento oportuno de mercaderías e lugar y tiempo preciso	35%
Garantía de aprovisionamiento seguro	30%
Servicio a un costo más bajo	35%

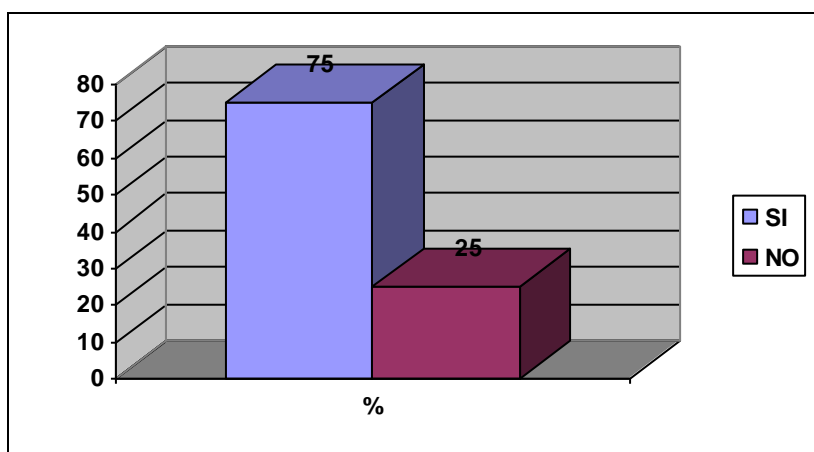


EL 35% de los encuestados aseveran que entre los beneficios que obtendrían como empresa sería el movimiento oportuno de mercaderías en el lugar y tiempo preciso, el otro 35% creen que le favorecería por los costos que serían mas bajos, y el 30% opina que obtendrían una mayor garantía de aprovisionamiento.

5.- De realizarse este proyecto, estaría usted dispuesto a contratar los servicios de Torres & Torres – Manta?

Si 75%

No 25%



En cuanto a la disposición de contar con los servicios de las oficinas en Manta, el 75% estaría muy dispuesto a hacerlo. Esto daría una cantidad aproximada de 20 empresas ($27 \times 75\%$) de Guayaquil interesadas en ser usuarios de nuestros servicios en Manta, considerando que algunas de ellas operan desde esta ciudad:

Estas empresas fueron:

- LA FABRIL S.A.
- ZC MAYORISTAS S.A.
- ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A.
- UNILEVER ANDINA JABONERIA NAC S.A.
- UNIDAL ECUADOR S.A.
- TEKA ECUADOR S.A.
- SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.
- SANTA FE PETROLEUM SERVICES AND SUPPLY C.
- QUIMIPAC S.A.

-
- QUEMCO CIA LTDA.
 - PHILIPS ECAUDOR S.A.
 - MUEBLES EL BOSQUE
 - KRAFT FOODS ECUADOR S.A.
 - IMBRACAL S.C.C.
 - ICESA ORVE S.A.
 - GRUPO WONG
 - GLAXO SMITHKLINE DEL ECUADOR
 - GALAUTO S.A.
 - EXPOCARGA S.A.
 - COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR
 - AUTEK S.A.

Estos clientes (con ingresos anuales de \$200 millones promedio) que pasarían a ser usuarios de los servicios de Torres y Torres Manta representaría un ingreso estimado de \$40.000,00 en el primer año, según datos e información proporcionada por el departamento financiero de la Matriz de Torres y Torres.

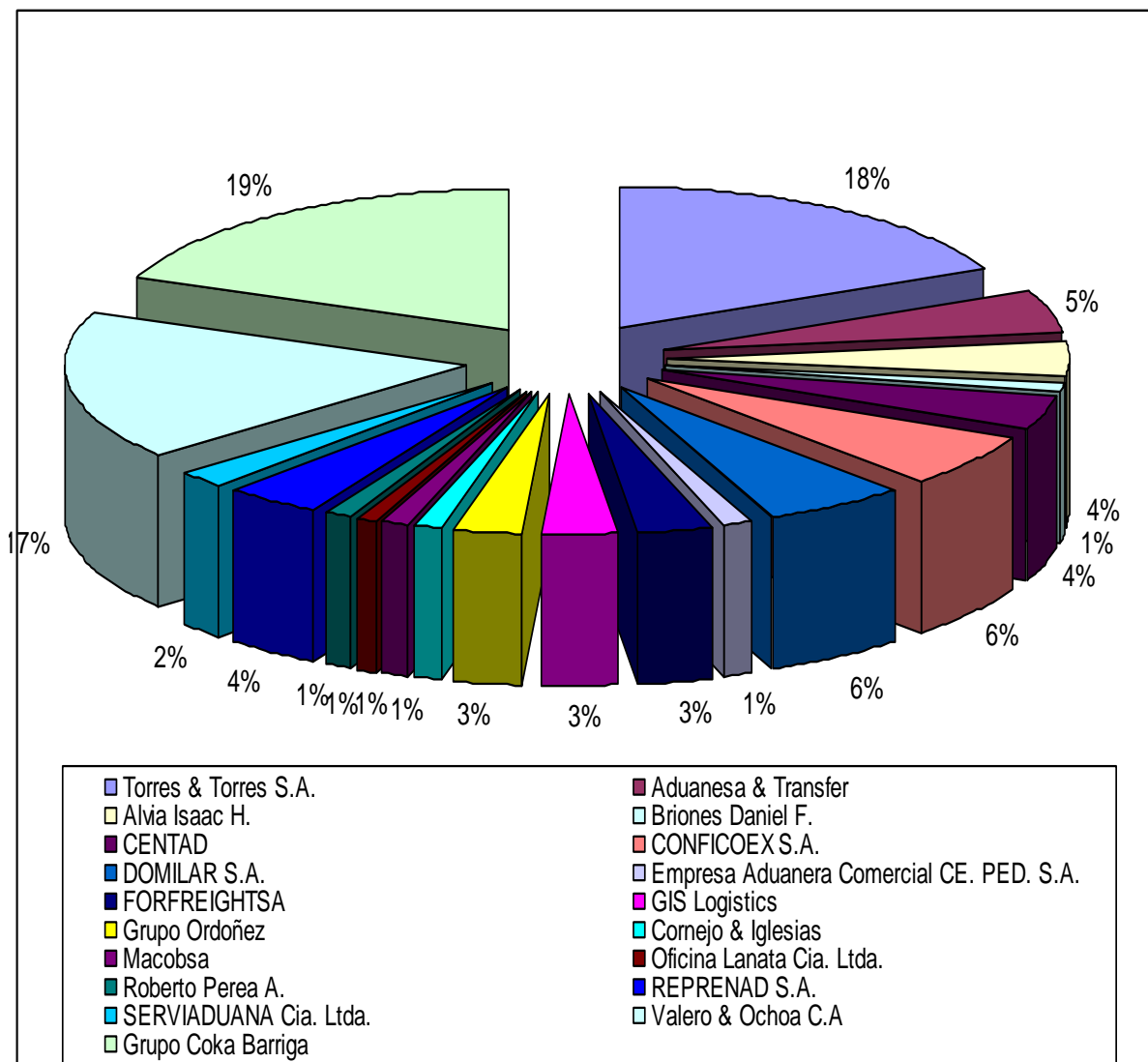
5.6. Análisis de la competencia.

Antes de la formulación de estrategias de mercado debemos realizar un análisis de la industria. A continuación se detallan las empresas competidoras:

	Empresa	Servicios que ofrece
1	Aduanesa & Transfer	Comercio exterior y servicios navieros
2	Alvia Isaac H.	Importaciones, exportaciones, transportes
3	Briones Daniel F.	Asesoramiento técnico aduanero
4	CENTAD	Agencia de Aduanas
5	CONFICOEX S.A.	Agencia afianzada de aduanas

6	DOMILAR S.A.	Soluciones aduaneras
7	Empresa Aduanera Comercial CE. PED. S.A.	Agencia Aduanera
8	FORFREIGHTSA	Consolidación de carga aérea y marítima, asesoría en comercio exterior, agencia aduanera
9	GIS Logistics	Operador Logístico de Comercio Exterior
10	Grupo Ordoñez	Logística aduanera, consultoría aduanera, transporte de carga, importaciones, exportaciones, representaciones
11	Cornejo & Iglesias	Agente de Aduanas
12	Macobsa	Agente de Aduanas
13	Oficina Lanata Cia. Ltda.	Importaciones, exportaciones, asesorías, transportes, agencia de aduanas
14	Roberto Perea A.	Asesoría Técnica aduanera, transporte internacional aérea y marítima, importaciones y exportaciones.
15	REPRENAD S.A.	Representaciones nacionales aduaneras, agentes despachadores de aduana, importaciones, exportaciones, transportes
16	SERVIADUANA Cia. Ltda.	Trámite de importación y exportación, transporte internacional de carga suelta y en contenedores
17	Valero & Ochoa C.A.	Agente de aduana, asesoría técnica, legal y operativa, asistencia en zonas francas, ferias internacionales.
18	Varios agentes aduaneros de poca representatividad	Tramitaciones aduaneras

Participación en el Mercado



Las empresas competidoras reparten sus servicios a las siguientes empresas nacionales y multinacionales:

- ✓ AEKIA ECUADOR S.A.
- ✓ AH DISEÑO
- ✓ ASEA BROWN BOVERI S.A.
- ✓ AUTO DELTA
- ✓ AVON ECUADOR
- ✓ AYMESA S.A.
- ✓ BEIERSDORF S.A.
- ✓ BIC ECUADOR

-
- ✓ CRISTALERIA DEL ECUADOR CRIDESA
 - ✓ ECUACOBRE / GRIFERSA
 - ✓ ECUADOR BOTTLING COMPANY
 - ✓ ENERGIZER
 - ✓ FARMANDINA
 - ✓ GENERAL MOTORS DEL ECUADOR
 - ✓ GRÜNENTHAL
 - ✓ HOV HOTELERA QUITO S.A.
 - ✓ LEVAPAN DEL ECUADOR
 - ✓ OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A.
 - ✓ OWENS ILLINOIS ECUADOR
 - ✓ PFIZER
 - ✓ PINTURAS CONDOR
 - ✓ SCHERING PLOUGH
 - ✓ TESALIA SPRING COMPANY

Y utilizan como agentes internacionales:

Alemania
TRANSMODE OVERSEAS

Brazil
CRAFT MULTIMODAL

Bélgica
CLEVE & ZONEN B. V.

Canadá
CYBERFREIGHT SYSTEM ONTARIO INC.

Colombia
ICEBERG
UNITED CARGO

Chile
MAPETRANSPORT S.A.

Dinamarca
MARTIN BENCHER

Estados Unidos
UCM
WESTWIND INTERNATIONAL

España
EUROSHIP

Finlandia
MARTIN BENCHER

Holanda
CLEVE & ZONEN B. V.

Hong Kong
EXCEL NETWORK LTD HKG

India
TRIPLE EAGLE

Italia
GOTTARDO RUFFONI

Perú
RUSH TRANSPORT PERU
INTERANDINOS

Polonia
MARTIN BENCHER POLAND

Suiza
RUWA SPEED LTD.

Suecia
MARTIN BENCHER

Para Torres & Torres es fácil competir pues dentro del mercado a nivel nacional se encuentra entre los 3 primeros, junto con la compañía Valero & Ochoa C.A. y el Grupo Coka Barriga. Las demás empresas aduaneras no influyen mayormente.

Sin embargo, para abrir una nueva oficina en Manta no es atractivo para la competencia pues las barreras de entrada no son fáciles de

franquear, los participantes podrían llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, pero será difícil posicionarse en corto plazo.

Las barreras de entrada serían:

- La inversión para establecerse en el sector. Los costos de capital para establecerse en el sector pueden ser un tanto elevados que disuadan a las empresas que están valorando entrar.
- Preferencias de la marca y lealtad del cliente hacia Torres & Torres.

Los clientes a menudo están apegados a una firma establecida, la cual está representada por la empresa: Torres & Torres. Este hecho hace que a las empresas competidoras les resulte tremendamente difícil penetrar en este sector, dado que el reconocimiento de la marca y el desarrollo de la lealtad del cliente puede ser un proceso lento y costoso.

CAPITULO VI

ESTRATEGIAS DEL MERCADO

6.1. Consideraciones internacionales, nacionales y locales



La importancia del sector del comercio exterior en el desarrollo del país es reconocida por su influencia en varios entornos, generando una importante contribución a la economía del Estado.

El sector sigue mostrando señales del dinamismo en el que se ha desarrollado estos últimos años. Su crecimiento en el 2007 muestra niveles muy positivos, y se ha desarrollado en un escenario económico bastante favorable.

Ante la necesidad de hacer presencia en el puerto de Manta, se debe considerar que los usuarios del comercio exterior se vean **beneficiados en los diferentes servicios que ofrece Torres & Torres**, lo cual repercutirá en que la operación de los clientes se vea impactada por costos más accesibles donde una buena tarifa les representa ahorro, por lo que la intención es cuidar los intereses de los clientes, convirtiendo la sucursal en una extensión de los objetivos de la empresa.

6.2. Estrategias de producto, precio y estacionalidad

Estarán definidas de distintas formas, debido a que los servicios que ofrece Torres & Torres son muy variados:

Trámites de Exportación

Torres & Torres realiza asesoramiento y tramitaciones para la salida de mercadería al exterior, así como reembarques, trasbordos, re-exportaciones, drawback, reposición con franquicia arancelaria, exportación temporal, guías de movilización, entre otros. Para ello contará con personal altamente calificado para realizar estas operaciones, brindando un servicio de calidad.

Papeles Previos

Este servicio incluye la emisión de documentos antes del embarque exigidos por las siguientes entidades : Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y S.E.S.A, Ministerio de Obras Públicas, CONSEP, Instituto de Higiene (Registro Sanitario), Comisión de Energía Atómica, Dirección General de Marina Mercante, Comexi, S.R.I (exoneraciones de IVA). El ingreso por este servicio representa el 10% de los ingresos totales de la empresa.

Despacho Aduanero

Este es uno de los servicios con mayor demanda, que incluye: desaduanización y/o nacionalización de mercaderías, importación a consumo, menajes de casa y equipos de trabajo, donaciones, Zona Franca, admisión Temporal, depósitos industriales y comerciales.

Servicio Tercerizado

Este servicio incluye la asesoría aduanera y se encuentra disponible en Guayaquil y Quito, sin embargo se lo puede implementar en un futuro en la nueva sucursal en Manta. El servicio tercerizado tiene sus beneficios porque disminuye costos y reducción de tiempos en los procesos, la información y asesoría aduanera es al momento de efectuarse las transacciones, la administración de este personal está totalmente a cargo de Torres Y Torres.

Servicio legal

El Departamento Legal se especializa en reclamos sobre cualquier caso administrativo aduanero que lesione los derechos sea de personas naturales o jurídicas, incluye lo siguiente: reclamos administrativos, impugnaciones, devoluciones condicionada de tributos, constitución de depósitos industriales, entre otros. Torres & Torres cuenta con profesionales especializados en el campo legal que brindan una asesoría completa para estos trámites.

Asesoría en Comercio Internacional

Torres & Torres se ha caracterizado por brindar un excelente servicio en cuanto a asesoría en comercio internacional. Esta asesoría comprende: el cumplimiento y aplicación de requisitos legales, nacionales y/o extranjeros, elaboración de fichas técnicas por productos, selección de términos de negociación internacional, Logística internacional, estudios para mecanismos de protección sobre prácticas desleales: Derechos anti-dumping, compensatorios, etc.

Seguro Internacional

Como parte del servicio completo, Torres & Torres ofrece a sus clientes un seguro internacional de mercaderías con una cobertura "Todo Riesgo" - bodega- 60 días en Aduanas, de esta manera el cliente puede cumplir con el requisito exigido por el gobierno ecuatoriano de asegurar los productos que se importan utilizando una compañía de seguros local.

Parámetros de calidad

La calidad es el soporte estratégico que permite a Torres & Torres ofrecer servicios adecuados a las expectativas de los clientes, asegurarles su satisfacción y evitarles gastos innecesarios.

Precio del servicio

Depende del proyecto y las actividades, pero puede manejarse por porcentaje del valor factura en concordancia con los servicios que se requieran.

La cotización dependerá de algunos factores específicos como la vía de transporte (marítimo, terrestre, aéreo), el tipo de servicio, el tipo de mercadería y el embalaje (contenedor o carga suelta).

Tal como se muestra en la página web del grupo:



Cotizaciones

Nombre	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Fax	<input type="text"/>
Persona que le recomendó nuestros servicios	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>
Vía de Transporte	<input type="text" value="Tipo de transporte"/>
Tipo de Servicio	<input type="text" value="Seleccione un servicio"/>
Tipo de mercadería	<input type="text" value="Seleccione Mercadería"/>
Ubicación	<input type="text"/>
Peso (kilos)	<input type="text"/>
Volumen (m3)	<input type="text"/>
Valor CIF (US\$)	<input type="text"/>
Embalaje	<input type="text" value="Seleccione embalaje"/>

Comentarios

Enviar

Estacionalidad

En cuanto a la captación de clientes, Torres y torres - Manta tiene proyectado no abrir masivamente el servicio sino integrar clientes reales de Guayaquil cuyos objetivos sean el optimizar sus operaciones en el Puerto de Manta, por lo cual la base de clientes que se estima será de 20, disponiendo del 50% de la capacidad operativa.

6.3. Estrategias de penetración y venta personal

A la hora de plantear estrategias de mercado en la sucursal de Manta se debe considerar los siguientes puntos:

- Necesidad planteada
- Condiciones del contrato: Cláusulas y políticas de la empresa. Flexibilidad.
- Costo del servicio: debe clarificarse las tarifas y especificar conceptos que supongan pagos suplementarios.

Necesidad planteada de:

- Estrategias orientadas a las necesidades del cliente.
- All in - un solo contacto.
- Cobertura global.
- Soluciones eficaces.
- Tarifas corporativas.
- Ventajas competitivas.

Torres & Torres en Manta dispondrá de las mejores técnicas para el movimiento de sus mercaderías, garantizando el aprovisionamiento oportuno, seguro, en el lugar y tiempo preciso.

El talento humano es de primera, ya que sus ejecutivos serán seleccionados y entrenados, para dar soporte técnico y humano en todas las áreas y procesos de cada operación.

En cuanto a tecnología e informática la sucursal de Manta tendrá avanzados sistemas de información, herramientas adecuadas para el seguimiento de todas las operaciones, que permiten ubicar la carga en todo su trayecto, una metodología apoyada por un software creado exclusivamente para tales fines y soporte de Software rápido, eficiente y eficaz.

Los servicios que prestará la nueva sucursal de MANTA serán de asesoría técnica en logística, operación logística integral y tramitaciones importaciones-exportaciones en general.

6.4. Estrategia de promoción

Para promocionar los diferentes servicios de Torres & Torres se debe tomar en cuenta que la presencia en la ciudad de Manta mas que por su rendimiento económico esperado, se plantea la necesidad de posicionarse físicamente en este puerto, para ofrecer a los clientes un servicio mas completo a nivel nacional.

La logística que ofrece Torres & Torres – Manta en el ámbito de Comercio Exterior involucrará realizar operaciones de comercio internacional desde puntos de origen hasta los puntos de llegada, con los mejores costos y en el menor tiempo posible, utilizando los mejores operadores, recursos y vías.

6.5. Estrategia publicitaria y de comercialización

A continuación se detallan los medios que se utilizarán para la estrategia publicitaria con sus costos respectivos:

Publicidad en Medios

Periódico

Diario "EL UNIVERSO" \$1880,00

Emisión Domingo, Sección ECONOMIA

15cm ancho x 20cm alto

Full Color



Operador Logístico de Comercio Exterior

Anuncia la apertura de sus nuevas oficinas ubicadas en el Puerto de Manta como punto de origen y destino, coordinando con nuestros agentes aduanales, transportistas, operadores, en el logro exitoso y eficiente de sus operaciones de comercio exterior.



Correo Directo

Imprenta Albocopias

Formato papel A4

Full Color

Cantidad 50 unid

Bond \$ 5

Couche \$ 20

Guayaquil,

Señores
XXXXXXXX
Ciudad



De nuestras consideraciones:

Por este medio comunicamos a Ud.(s) la apertura de nuestras oficinas en el nuevo punto de desarrollo portuario más fuerte del país para los próximos 25 años: Manta.

De acuerdo con los proyectos planteados por el Gobierno Central, el nuevo puerto internacional "Multipropósito" se convertirá en punto clave donde los barcos -madres- del Asia (5000 contenedores aproximadamente) desembarquen y distribuyan a los barcos -hijos- para el resto de Sudamérica.

Como empresa no podemos dejar de tener presencia en este Puerto donde se vislumbra un creciente desarrollo del comercio exterior en el Ecuador convirtiéndose el puerto de Manta en un canal de paso muy importante.

Torres & Torres pone a su disposición la nueva oficina y las mejores técnicas para el movimiento de sus mercaderías, garantizando el aprovisionamiento oportuno, seguro, en el lugar y tiempo preciso.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Web

Banner Principal

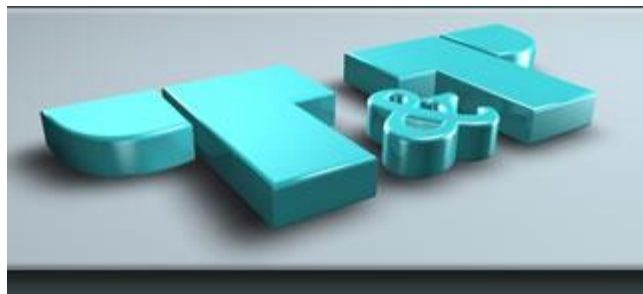
Producción \$300

Visitantes únicos

IP 100X120 píxeles \$250

Contrato mínimo 3 meses

Valor incluye animación



OPERADOR LOGÍSTICO DE COMERCIO EXTERIOR

Oficina en el Puerto de Manta como punto de origen y destino. Lo que usted necesitaba para realizar todas sus operaciones de Comercio Exterior en Manta, donde usted contará con la asesoría que le apoyara en toda sus operaciones de comercio exterior reduciendo tiempos y costos.

Sistema Mailing (Correo electrónico)

Costo significativo por tiempo de uso del computador \$ 0.50 la hora

Mediante correo electrónico dirigido a los clientes reales y potenciales se promocionará la nueva oficina en Manta del grupo Torres & Torres.

Total Gastos de Promoción y publicidad \$ 2.450,00. En el Capítulo 9 se detalla el costo / beneficio que se obtendrá por este rubro.

CAPITULO VII

OPERACIONES

Torres & Torres en Manta dispondrá de las mejores técnicas para el movimiento y operaciones de las mercaderías, garantizando el aprovisionamiento oportuno, seguro, en el lugar y tiempo preciso para sus clientes. A continuación se detallan las operaciones logísticas y procedimientos:

7.1. Operaciones logísticas

A continuación se esboza las operaciones del servicio de logística de comercio exterior que funciona desde el embarque en origen hasta la llegada de la mercadería en puerto.

Los agentes intervinientes en la operación logística son los siguientes:

- a. Importador o cliente (C)
- b. Proveedor o exportador del cliente (suplidor)
- c. Operador logístico (OL)

El servicio integral de operador logístico comprende desde el recojo de la mercadería en origen, transporte internacional, Agenciamiento de Aduana, Depósito Autorizado, Centro de Distribución y Distribución Física de la Mercadería.

Procedimientos

1ª Fase (Embarque en origen)

Las Coordinaciones entre el Operador Logístico (OL) y el Cliente (C) empiezan poniéndose de acuerdo en que C deberá entregar a OL, la proforma u orden de pago o carta de crédito del suplidor donde se

origina la operación, en los tiempos de salida y llegada de la mercadería. Lo que significa en resumen el recojo de los bienes en origen ya sea incluso desde el almacén (ex-works).

Esto implica que el Cliente envía una carta de instrucciones a su Proveedor para que entregue la carga al forwarder que designe el Operador Logístico.

Luego de entregar la carga, el Suplidor deberá remesar los documentos de embarque a través del banco (si es con carta de crédito) o vía courier al Operador Logístico.

Por su lado el OL coordinará con el Agente de Aduana sobre la verificación de la carga por parte de la compañía supervisora, el recojo, transporte local, TEA (Tiempo Estimado de Arribo) del vapor, agenciamiento aduanal y salida de la mercadería.

2ª Fase (Flete Internacional)

Las Coordinaciones entre OL y C pueden ser:

- Importación FOB. El OL dará instrucciones a su agente en origen para que embarque en la naviera que éste le indique. Siendo el pago del flete collect o pagadero en destino.
- Importación CFR. Sí la negociación se realiza por medio de este contrato de Compra-Venta, quiere decir que el flete es prepaid y la naviera es designada por el Suplidor. En tal caso el OL indicará a su forwarder que se acerque y coordine con el exportador sobre el transporte.

3ª Fase (Trámites, Seguros, Operaciones Bancarias)

Cuando se trata de Coordinaciones entre OL y C, tanto las operaciones FOB y CFR están sujetas a:

- a. Informe de verificación (IV). La realizan las supervisoras con contrato, por montos superiores a los USD 5,000 FOB. Para lo cual C debe manifestarle a OL con cual de ellas esta trabajando o si prefiere OL puede sugerirle. En cualquiera de los casos OL gestionará la Solicitud de Verificación antes del embarque con por lo menos 15 días. De esta manera podrá coordinar con su agente en origen sobre esta gestión.
- b. Seguro de transporte internacional.-El OL apenas tenga en sus manos una copia de la proforma del Exportador, deberá contratar en coordinación con C una póliza de Seguro de Transporte Marítimo Internacional "All Risk" (es lo habitual) con una compañía de seguros que ya trabaje con C o con una que OL pueda recomendar.
- c. Operaciones bancarias. Las operaciones que se realizan a través de Cartas de Crédito entre el Exportador y el Importador sufren frecuentemente de ciertas trabas llamadas "Discrepancias". Es decir que al momento de la presentación de los Documentos de Negociación ante el Banco Confirmador o Notificador por parte del Exportador, el banco encuentra diferencias en los términos y condiciones de la carta de crédito, por lo que puede rechazar los documentos o envía con discrepancias al Banco Emisor y sí el Importador da su conformidad, es aceptada la documentación por ende se efectúa el pago.

Todo esto implica demora y retrasos, donde muchas veces el

barco ya llegó a destino y esto involuntariamente puede dilatar el despacho de la mercadería a consumo o a almacén autorizado, incurriéndose en costos adicionales. Por tanto de existir estos impases es de total responsabilidad del Importador en manejar estos inconvenientes. Sin embargo OL puede asesorar para que la dificultad sea viable prontamente.

4ª Fase (Agenciamiento de aduana)

Durante las coordinaciones entre OL, C y AD, OL debe tener en sus manos todos los documentos de embarque antes de la llegada del vapor, es decir la F/C (Factura Comercial o Commercial Invoice), B/L (Bill of Lading o Conocimiento de Embarque Marítimo), IV (Informe de Inspección), PS (Póliza de Seguro Marítimo) y otros que competan. Como ya lo establecimos anteriormente los dos primeros viene a través del banco o vía courier desde origen y los dos últimos se consiguen en destino.

OL deberá:

- a. Coordinar con el Broker o con la Compañía de Seguros sobre la fecha de arribo de la nave para su presencia de ellos en el momento del aforo físico.
- b. Coordinar con C sobre el pago del B/L.
- c. Entregar a Aduana todos los documentos arriba mencionados y solicitar una proforma sobre el monto de los Derechos Arancelarios e Impuestos de ley que se tengan que pagar a Aduana.
- d. Indicar a Aduana sobre el Régimen Aduanero que van a tener dichos productos, es decir si la totalidad de ellos va a consumo o a depósito (Centro de Distribución).

-
- e. Coordinará con C para el pago de los derechos e impuestos que será canalizado por OL.
 - f. Coordinar con Aduana sobre la salida de la mercadería en cuanto a transporte local, retiro de la carga sin pago de servicios extraordinarios, almacenamiento libre, etc.

5ª Fase (Almacenaje)

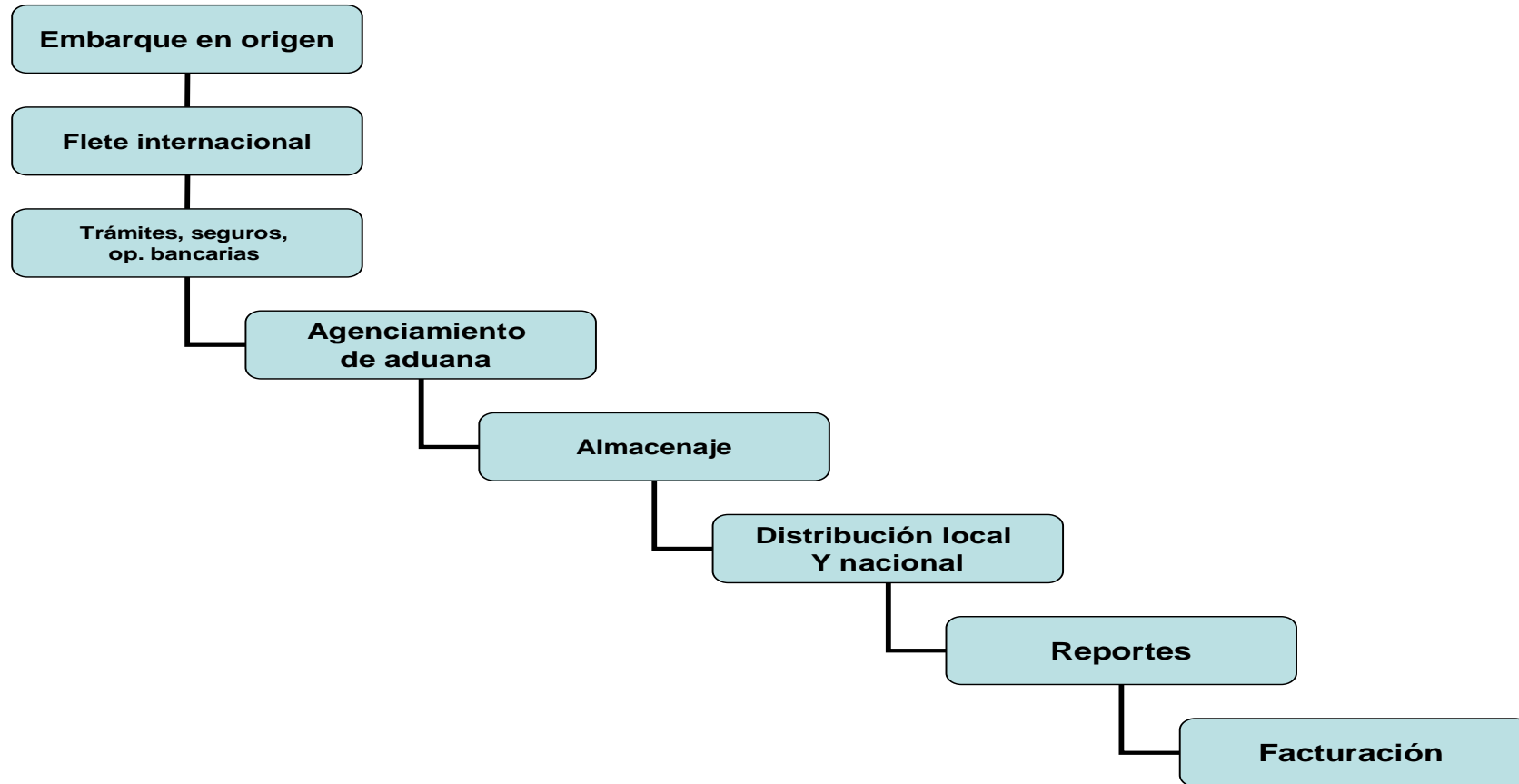
Cuando existen coordinaciones entre OL, C y AD, se ha acordado entre C y OL que toda la mercadería va a un Deposito Autorizado. Puede permanecer la mercadería en un Centro de Distribución (espacio rentado dentro del recinto del Depósito Autorizado).

6ª Fase (Distribución Local y Nacional)

De acuerdo a lo establecido en la fase 5, OL coordina diariamente con C en la distribución física de la mercadería desde el Centro de Distribución a los puntos de destino final de las mismas que C le indique, por medio de las unidades de reparto de OL.

A continuación se muestra un flujo de las operaciones:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ADUANERO



Estudio Técnico

Debido a que la oferta en el mercado tanto de hardware como de software es amplia, tenemos la posibilidad de buscar y negociar los mejores equipos y los precios del mercado para satisfacer nuestras necesidades.

Los servicios que son necesarios para el funcionamiento y desarrollo de las actividades de Torres & Torres - Manta se pueden encontrar en diversas empresas y proveedores locales, con las cuales se pueden realizar convenios para formar alianzas comerciales.

Equipos e instalaciones

La empresa necesita de los siguientes equipos e instalaciones:

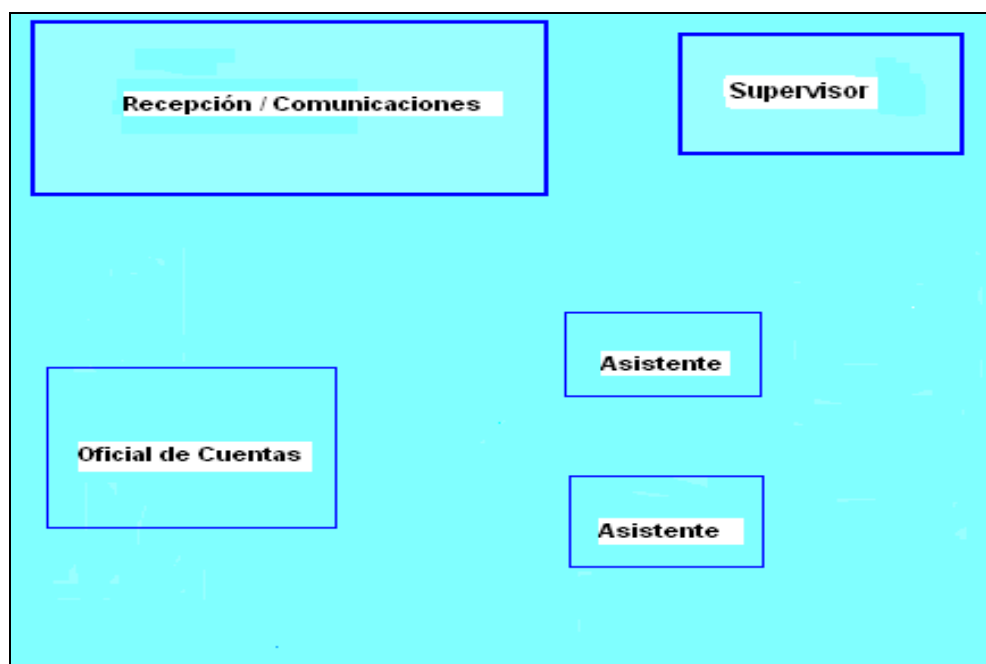
UNA COMPUTADORA	600,00
UNA IMPRESORA	100,00
UN TELEFONO	30,00
COMPRA LINEA TELEF	170,00
AIRE ACONDICIONADO	500,00
PUNTOS DE VOZ Y DATOS	80,00
2 ESCRITORIOS	600,00
2 SILLAS	250,00
2 SILLAS VISITAS	140,00
1 ARCHIVADOR AEREO	280,00
1 LETRERO	300,00
	3.050,00

Además necesitará de suministros informáticos (cds, diskettes, servicio de Internet) y diariamente de suministros de oficina tales como papelería, utilería, entre otros.

Distribución de las áreas

La distribución adecuada de las áreas determinar el éxito de las operaciones de la empresa, donde las vías de comunicación sean disponibles. Así se encuentra distribuido el espacio físico destinado a la parte operativa de la nueva oficina en Manta.

Distribución Técnica - Departamental de la oficina en Manta



7.2. Localización geográfica

La localización adecuada de la sucursal para determinar el éxito de las operaciones debe estar situada cercana al puerto, donde las vías de comunicación sean disponibles, ya que esta zona posee excelentes condiciones para la operación de las diversas tramitaciones aduaneras y servicios que presta Torres & Torres.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA UBICACIÓN

Según los estudios previos que se han realizado y para tomar la decisión de donde va a funcionar la nueva sucursal, se ha tomado en cuenta los siguientes factores para la elección de su ubicación:

- La cercanía o lejanía al mercado.
- La cercanía o lejanía de los principales proveedores
- Los medios de transporte disponibles.
- Disponibilidad de los servicios básicos.

Dentro del análisis que se hizo a cada uno de estos factores y por estas razones se ha elegido el sector antes especificado al ser poseedor de todas las características necesarias para el desarrollo del presente proyecto, basado en los estudios técnicos, que se han realizado a la zona propuesta, y al potencial económico y financiero de la misma.

Por lo anteriormente expuesto, se ha dispuesto alquilar un local de 50m² ubicado en las cercanías del puerto, el mismo que se encuentra operando como Bodega de una empresa local, al terminar del año en curso se podría realizar conversaciones con los dueños del inmueble para negociar el arriendo del establecimiento y los convenios de pago.

7.3 Riesgos internos

Los riesgos internos que se pueden dar:

- Que Los clientes esperen innovaciones en el servicio
- Problemas en alcanzar niveles óptimos en la satisfacción total del cliente

Para cristalizar esta parte, se debe capacitar a la gente en el cultivo de su creatividad y desarrollo de innovaciones.

Se debe cuidar que los servicios sean de calidad pues de esta manera contribuye a lograr la diferenciación de los productos y de la imagen corporativa de la empresa, con un enfoque dirigido a los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente, promoviendo la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer.

Torres & Torres a través de su nueva sucursal contará con una estructura de organización participativa que hará realidad sus estrategias y acciones, dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad. Esto conduce a orientar la empresa hacia el cliente.

7.4 Riesgos externos

Los usuarios del comercio exterior se ven afectados por la falta de seguimiento de los agentes aduanales, transportistas, operadoras y demás proveedores relacionados, lo cual repercute en que la operación de los usuarios se vea afectada e impactada por costos ocultos o no considerador en sus operaciones iniciales, y donde una buena tarifa de un proveedor es solo virtual el ahorro ya que en la realidad la operación poco eficiente hace que el costo neto real ese supuesto ahorro de elegir proveedores con tarifas bajas sea en perjuicio de la operación, por lo que la intención de optimizar los centavos se pierden dólares en el global de la operación, por lo cual nuestra empresa se dedica a cuidar los intereses de nuestros clientes, siendo sus representantes en puerto, convirtiéndonos en una

extensión de su departamento de tráfico, al ser sus ojos, oídos y presencia.

Además como riesgo externo tenemos que considerar los posibles cambios en el comercio exterior o en la política ecuatoriana de comercio exterior que podría incidir en el desenvolvimiento de las operaciones de la nueva sucursal.

7.5. Planes de contingencia

Estamos conscientes de que el éxito de este proyecto no será un estado permanente, el proceso de toma de decisiones es cada vez más complejo, aparecerán nuevas variables, muchas de ellas fuera del alcance de la empresa: competencia, acceso a nuevos proveedores, clientes más exigentes, nuevas tecnologías, entre otros.

Es por eso que dentro de nuestro análisis se ha considerado como plan de contingencia, es decir en caso de cumplirse las metas y objetivos en ventas dentro del primer año, se empezará a implementar las operaciones de Ciateite, la compañía de Transportes, que forma parte del grupo Torres & Torres.

7.6. Provisiones y seguros

La nueva sucursal se cubrirá de cualquier riesgo físico en sus instalaciones y de riesgo físico en su personal, por lo que contará con un seguro para incendios, y un seguro médico que cubrirán los gastos por cualquier eventualidad que se presente en el trabajo para preservar la seguridad del personal operativo.

CAPITULO VIII

ESTUDIO FINANCIERO

8.1 Presupuesto e inversiones

TORRES & TORRES S.A.

PRESUPUESTO PARA INSTALACION DE OFICINA EN MANTA

Descripción		Valor
Formulario para la obtención del RUC		0,6
Formulario patente municipal		0,5
Tasa de habilitación Municipal		15
Permiso de funcionamiento		689
Gastos Notariales		444,9
Arriendo (+ 2 DEPÓSITO)		750,00
EQUIPO - COMPUTADORA	1	700,00
IMPRESORA	1	-
TELEFONO	1	30,00
COMPRA LINEA TELEF	1	170,00
AIRE ACONDICIONADO	1	500,00
PUNTOS DE VOZ Y DATOS	1	80,00
ESCRITORIOS	2	600,00
SILLAS	2	250,00
SILLAS VISITAS	2	140,00
ARCHIVADOR AEREO	1	280,00
LETRERO	1	300,00
CAPITAL OPERACIONAL*		2.725,00
INVERSION INICIAL		7.675,00

Capital operacional

Dentro del capital operacional se considerará los costos operativos correspondientes al primer mes de actividades, tomando como referencia los costos de la sucursal de Tulcán. El monto de inversión del proyecto asciende a \$ 7675.00

*CAPITAL OPERACIONAL O DE TRABAJO	
Sueldos	1.750,00
Alimentacion	150,00
Arriendo	250,00
Energia Eléctrica	30,00
Agua	10,00
Telefono / Fax	100,00
Celular	20,00
Mantenimiento Oficina	50,00
Suministros Oficina	20,00
Internet	100,00
Correo directo	30,00
Gastos de valija	25,00
Gastos de formularios	40,00
Gastos en Aduanas	50,00
Movilizaciones	100,00
TOTAL	2.725,00

GENERALIDADES DEL PROYECTO

Ubicación:	Manta
Producto o Servicio:	Servicios aduaneros
Moneda del Proyecto:	Dólar
Monto del Proyecto:	U.S.\$ 7.675,00
Recursos Propios:	U.S.\$ 7.675,00
Financiamiento:	U.S.\$ 0,00

Proyección de ventas

Torres & Torres - Manta proyecta sus ventas diseñando un plan donde se calcula una cifra de utilidad deseada trabajando con valores relacionados a los ingresos hacia las ventas, obteniendo así un porcentaje de ganancias que puede variar según la situación de la empresa y del entorno, pero que sirve de base para predecir lo que se quiere ganar cada mes.

De acuerdo al porcentaje de ganancia y al comportamiento del mercado en la sucursal en la ciudad de Tulcán, se estima que para el primer año se obtendrá un ingreso de \$47.000,00 tomando en consideración que el 70% correspondería a los ingresos por trámites de importación, el 20% a trámites de exportación y el 10% por papeles previos. Para los 5 años siguientes se ha estimado un incremento del 25% por año, pues este es el comportamiento que ha tenido la empresa en los últimos años.

8.2. Proyección a cinco años

Las metas que se estiman cumplir en un plazo determinado durante la marcha de la empresa las presentaremos mediante una proyección de 5 años.

Tomando como base el comportamiento del mercado, específicamente, en los ingresos del 2006 y 2007 de Torres & Torres se presenta un pronóstico de ventas.

Se aspira que al final del primer año de actividades la sucursal en Manta podrá obtener en ingresos un valor estimado de \$47.000,00.

Determinación de costos fijos y variables

El presupuesto de gastos operativos anuales comprende los desembolsos por los siguientes conceptos:

En Costos operativos: En costos de aduanas, valijas, transportación, formularios y demás costos relacionados con la actividad y en la prestación de servicios de la nueva sucursal, se ha estimado que para al finalizar el primer año de actividades será de \$4.140,00, tomando como base las cifras proporcionadas en el ultimo Estado de Resultados de la sucursal de Tulcán donde se refleja el comportamiento de este rubro, sufriendo un incremento del 20% anual.

En Gastos Administrativos y de Ventas se estima para el primer año un monto aproximado a los \$28.560,00 tomando en cuenta que en este año se realizará la campaña publicitaria de la nueva agencia:

COSTOS OPERATIVOS

		MENSUAL	ANUAL	
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Supervisor	1	400,00		
Oficial de Cuenta	1	300,00		
Asistentes	2	500,00		
Recepción Comunicaciones	1	250,00		
Encargado Aforo-Puerto	1	300,00		
Alimentacion		150,00		
ARRIENDO		250,00		
ENERGIA ELECTRICA		30,00		
AGUA		10,00		
TELEFONO/FAX		100,00		
CELULARES		20,00		
MANTENIMIENTO OFICINA		50,00		
SUMINISTROS OFICINA		20,00		
Gastos de Promoción		2.450,00		
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			2.380,00	28.560,00
COSTOS DE OPERACIÓN				
INTERNET DIAL-UP		100,00		
CORREO SEGURO		30,00		
GASTOS DE VALIJA		25,00		
GASTOS DE FORMULARIOS		40,00		
GASTOS EN ADUANAS		50,00		
MOVILIZACIONES		100,00		
TOTAL GASTOS OPERATIVOS			345,00	4.140,00
TOTAL MENSUAL		5.175,00		62.100,00

Depreciaciones:

El otro asunto importante es estimar la depreciación anual de los activos fijos. Se puede partir de una depreciación lineal.

Los equipos de computación se depreciarán en 3 años al 20% sobre la inversión de este rubro. Los muebles y equipos de oficina se depreciarán en 10 años (10% de depreciación sobre la inversión en este rubro).

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

DEPRECIACION

Activo Fijo	Valor total	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Computacion	1.200,00	240,00	240,00	240,00		
Equipos de Oficina	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Muebles y Enseres	1.270,00	127,00	127,00	127,00	127,00	127,00
Total	2.500,00	397,00	397,00	397,00	157,00	157,00

A continuación se muestra las proyecciones del primer año de operaciones de la nueva sucursal:

PROYECCION PRIMER AÑO

MERCADO TOTAL		261.111
% MERCADO TORRES Y TORRES		18%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION		70%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION		20%
% INGRESOS POR PAPELES PREVIOS		10%

1er año

VENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION	32.900,00	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67	2.741,67
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION	9.400,00	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33
INGRESOS POR PAPELES PREVIOS	4.700,00	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67
Total de Ventas	47.000,00	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67	3.916,67
COSTOS DE OPERACIÓN	4.140,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	4.140,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION													
Gastos de Administración	28.560,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00
Gastos de promoción	2.450,00	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17
DEPREC. EQUIP. OFICINA Y MUEBLES /ENSERES	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION	31.407,00	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25
PARTICIPACIÓN UTILIDADES	1.777,50	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12
IMPUESTOS	2.518,12	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84
DEPRECIACION	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
INVERSION	-7.675,00												
FLUJO CAJA	-7.675,00	7.951,37	629,53	629,53	629,53	629,53	629,53	629,53	629,53	629,53	629,53	629,53	629,53

PROYECCIONES ANUALES

% Ventas
% Costos

25%
10%

	1	2	3	4	5
VENTAS					
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION	32.900,00	41.125,00	51.406,25	64.257,81	80.322,27
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION	9.400,00	11.750,00	14.687,50	18.359,37	22.949,22
INGRESOS POR PAPELES PREVIOS	4.700,00	5.875,00	7.343,75	9.179,69	11.474,61
Total de Ventas	47.000,00	58.750,00	73.437,50	91.796,87	114.746,09
COSTOS DE OPERACIÓN	4.140,00	4.554,00	5.009,40	5.510,34	6.061,37
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	4.140,00	4.554,00	5.009,40	5.510,34	6.061,37
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION					
Gastos de Administración y de promocion	31.010,00	34.111,00	37.522,10	41.274,31	45.401,74
DEPREC. EQUIP. OFICINA Y MUEBLES /ENSERES	397,00	397,00	397,00	157,00	157,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	31.407,00	34.508,00	37.919,10	41.431,31	45.558,74
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	11.453,00	19.688,00	30.509,00	44.855,22	63.125,98

8.3 Análisis del punto de equilibrio

El llamado punto de equilibrio consiste en determinar el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos operativos; en ese momento la empresa no pierde ni gana, es decir obtiene equilibrio con utilidad cero.

Los elementos que intervienen en la determinación del punto de equilibrio son los presentados en el Estado de Resultados: éstos son los costos fijos y variables en relación con las ventas.

Para nuestro caso, utilizaremos el punto de equilibrio en valores de venta, cuya fórmula es:

$$\text{Punto de Equilibrio en US\$} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ del margen de contribución}}$$

Esta fórmula la aplicaremos para el primer año de operación y consideraremos el Estado de Resultados.

Estado de Resultados proyectado (Año 1)

VENTAS \$ 47.000,00 100%

Costos Operativos \$ 4.140,00 9%

Margen de Contribución
(%Vtas - % Costos Operativos) \$ 42.860,00 91%

Gastos Administrativos \$ 31.010,00 \$ 31.010,00

Utilidad operativa \$ 11.850,00

Punto de equilibrio en US\$ $\frac{\text{Costos Fijos (Gtos.Administ)}}{\% \text{ margen contribución}}$

Reemplazando las cifras en la fórmula:

Punto de equilibrio en US\$ $\frac{\$ 31.010,00}{91\%}$

Punto de equilibrio en US\$ **\$ 34.005,37**

	AÑO 1	%	P.E. \$	P.E. No. Tramites
Ingresos por tram. Importacion	\$ 32.000,00	68,09%	\$ 23.152,59	1.929,38
Ingresos por tram. exportacion	\$ 10.000,00	21,28%	\$ 7.235,18	602,93
Ingresos por papeles previos	\$ 5.000,00	10,64%	3.617,59	301,47
Ingresos Totales	\$ 47.000,00	100,00%	\$ 34.005,37	

8.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja representa los desembolsos de dinero neto que se van dando a través del tiempo.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	INVERSION INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESO POR VENTAS		47.000,00	58.750,00	73.437,50	91.796,87	114.746,09
Ingresos por tramite de importación		32.900,00	41.125,00	51.406,25	64.257,81	80.322,27
Ingresos por tramite de exportación		9.400,00	11.750,00	14.687,50	18.359,37	22.949,22
Ingresos por tramite de papeles previos		4.700,00	5.875,00	7.343,75	9.179,69	11.474,61
COSTOS OPERATIVOS		4.140,00	4.554,00	5.009,40	5.510,34	6.061,37
GASTOS ADMINISTRACION		31.010,00	34.111,00	37.522,10	41.274,31	45.401,74
PARTICIPACIÓN UTILIDADES		1.777,50	3.012,75	4.635,90	6.751,83	9.492,45
IMPUESTOS		2.518,12	4.268,06	6.567,52	9.565,10	13.447,63
DEPRECIACION		397,00	397,00	397,00	157,00	157,00
INVERSION	7.675,00					
FLUJO CAJA	-7.675,00	7.951,37	13.201,19	20.099,57	28.852,29	40.499,90

TIR	59%
VAN	63.699,31

8.5 Estado de resultados proyectado

Se presenta el Estado de Resultados desde el primer año de operaciones hasta el quinto año, en donde se pueden observar las utilidades netas que arroja el proyecto.

TORRES & TORRES S.A. MANTA

ESTADO DE RESULTADOS ANUALES PROYECTADOS

DESCRIPCION	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	47.000,00	58.750,00	73.437,50	91.796,87	114.746,09
COSTOS OPERATIVOS	4.140,00	4.554,00	5.009,40	5.510,34	6.061,37
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	42.860,00	54.196,00	68.428,10	86.286,53	108.684,72
GASTOS ADMINISTRACION	31.010,00	34.111,00	37.522,10	41.274,31	45.401,74
Utilidad antes Intereses e Impuestos	11.850,00	20.085,00	30.906,00	45.012,22	63.282,98
15% part. Trabajadores	1.777,50	3.012,75	4.635,90	6.751,83	9.492,45
Utilidad antes impuesto a la Renta	10.072,50	17.072,25	26.270,10	38.260,39	53.790,53
25% IMPUESTO A LA RENTA	2.518,12	4.268,06	6.567,52	9.565,10	13.447,63
UTILIDAD NETA	7.554,37	12.804,19	19.702,57	28.695,29	40.342,90

TORRES & TORRES - MANTA

BALANCE GENERAL

	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVO CIRCULANTE					
CAJA - BANCOS	8.149,37	20.953,56	40.656,14	69.138,43	109.481,33
ACT FIJOS					
EQUIPOS COMPUTACION	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
EQUIPOS DE OFICINA	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
MUEBLES Y ENSERES	1.270,00	1.270,00	1.270,00	1.270,00	1.270,00
DEPRECIACION ACUM.	370,00	370,00	370,00	157,00	157,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.130,00	2.130,00	2.130,00	2.343,00	2.343,00
TOTAL ACTIVOS	10.279,37	23.083,56	42.786,14	71.481,43	111.824,33
PASIVOS					
OBLIGACIONES BANCARIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INT. POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO					
CAPITAL	2.725,00	2.725,00	2.725,00	2.725,00	2.725,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL	7.554,37	12.804,19	19.702,57	28.695,29	40.342,90
UTILIDAD ACUM.		7.554,37	20.358,56	40.061,14	68.756,43
TOTAL PATRIMONIO	10.279,37	23.083,56	42.786,14	71.481,43	111.824,33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.279,37	23.083,56	42.786,14	71.481,43	111.824,33

CAPITULO IX

ANALISIS FINANCIERO

9.1 Tasa interna de retorno

Determinación de la Tasa mínima de retorno (TMAR)

Para poder realizar los flujos de caja es necesario determinar la tasa con la que se traerá a valor presente el Flujo de Caja del Proyecto. El primer modelo que se utilizará para determinar la TMAR o la tasa de descuento es el CAPM.

El Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un método que se utiliza para obtener la rentabilidad que se requiere a los recursos propios. Su fórmula es:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Prima Riesgo País}$$

Adicionalmente consideramos conveniente añadir el riesgo país, dado que vamos a utilizar datos de los EE.UU. Siendo:

R_f: rentabilidad de un activo que no ofrece riesgo

R_m: rentabilidad del mercado

(R_m-R_f): prima de riesgo del mercado

β: coeficiente de variabilidad del rendimiento de los recursos propios de la empresa respecto al rendimiento de los recursos propios del mercado. Cuánto mayor sea β, mayor será el riesgo que corre la empresa.

Datos:

$R_f =$	4,80 %	Rendimiento anual de los bonos del Tesoro de los EE.UU. a los 10 años
$R_m - R_f =$	8,64 %	Prima riesgo del mercado*
$\beta =$	2,00	Beta del sector**
	5%	Prima Riesgo País

Fuente: Banco Central del Ecuador
www..ecuadorinvierte.com

* Ibbotson & Associates, Chicago

** β de una agencia aduanera de EE.UU.

Aplicación de la fórmula:

$$\text{CAPM} = 4.80 + 2,00 (8.64) + 0.05 = 0,2213 \rightarrow 22,13\%$$

Esta tasa es de de 22,13%

Finalmente, se procede a utilizar el método CPPC, para determinar la TMAR o Tasa de Descuento del proyecto:

$$\text{cppc} = (\% \text{tasa deuda}) (1 - \% \text{ de deuda}) (\% \text{capital propio}) + \text{CAPM} (1 - \% \text{ de capital propio})$$

Datos:

% de deuda:	0%
% tasa de deuda:	0 %
% capital propio:	100%
CAPM	22,13%

Aplicación fórmula:

$$\begin{aligned} \text{cppc} &= 0.0 (1 - 0.0) (100\%) + 0.2213 (1 - 100\%) \\ &= 0 + 21.90 \quad \text{cppc} = 21.90 \% \end{aligned}$$

La tasa de descuento con la que traerá a valor presente los Flujos de Caja de la empresa es de 21.90%.

La TIR debe superar a la tasa de descuento establecida en 21.90%.

La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los futuros netos de efectivo de un proyecto de inversión con el flujo de salida de efectivo inicial del proyecto. Esta constituye la medida más efectiva para comparar si un proyecto es rentablemente atractivo o no.

El proyecto obtuvo una TIR final del 59% que resulta del flujo de caja. Con esta tasa queda demostrado que el proyecto es rentable.

9.2 VAN (Valor Actual Neto)

El VAN es un indicador del valor del proyecto que tiene en cuenta la influencia del tiempo (es decir, que comprende la actualización). Específicamente el valor actual neto, nos mide el valor actualizado de los beneficios netos del proyecto, y nos brinda información adicional a la que nos provee la TIR. Si el VAN es positivo, la inversión puede generar ganancias después de reponer el capital y pagar los intereses incurridos. Si el VAN es negativo, el rendimiento de la inversión no es suficiente para reponer el capital invertido y pagar los intereses.

Si la suma de estos flujos descontados a una mínima tasa alternativa de inversión es cero o positiva se considera rentable el proyecto. El VAN obtenido con la tasa de descuento es de \$ 63.699,31 que es mayor a 0, por lo tanto el proyecto es rentable.

9.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

La recuperación de la inversión a realizar para la implementación de la propuesta se la obtiene a través de la siguiente ecuación financiera:

$$P = F(1+i)^n$$

F = flujo de caja

I = Tasa de descuento = 21.90% anual

n = año

Con estos datos se elabora el cuadro para el cálculo del período de recuperación de la inversión:

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

Año	Inversion Inicial	Flujo de Caja	Tasa descuento	formula	Valor presente	Valor presente acum.
0	7.675,00					
1		7.951,37	21,90%	$P=F(1+i)^n$	6.522,87	6.522,87
2		13.201,19	21,90%	$P=F(1+i)^n$	8.883,94	15.406,81
3		20.099,57	21,90%	$P=F(1+i)^n$	11.096,24	26.503,04
4		29.092,29	21,90%	$P=F(1+i)^n$	13.175,38	39.678,42
5		40.739,90	21,90%	$P=F(1+i)^n$	15.135,66	54.814,09

El PRI es a partir del segundo año donde se recupera la inversión y se empieza a obtener beneficios económicos del proyecto.

9.4 Costo / Beneficio

Para que la propuesta sea adecuada a las necesidades de la empresa, el coeficiente de beneficio - costo debe ser mayor que 1, este

coeficiente se lo calcula dividiendo los beneficios obtenidos durante los 5 años, para los costos más la inversión inicial y se tiene que:

$$X = \text{Beneficio} / \text{Costos} + \text{Inversión Inicial}$$

$$X = 385.730,47 / 214.594,27 + 7.675$$

$$X = 385.730,47 / 222.269,27$$

$$X = 1.73$$

9.5 Conclusiones del análisis económico

Descripción	Valor	Restricción	Conclusión
TIR	57%	59% > 21.90%	Factible y viable
VAN	\$63.699,31	63.699,31 > 0	Factible y viable
PRI	Segundo año	2 < 5 años	Factible y sostenible
COSTO/BENEFICIO	1.73	1.73 > 1	Factible y sustentable

9.6 Viabilidad

Debido a que el tiempo de recuperación comienza a partir del segundo año, menor que el tiempo de duración de la propuesta, se dice que la misma es viable.

9.7 Factibilidad

Debido a la TIR del 59% es superior a la tasa mínima 21.90%, el VAN es mayor que cero y la recuperación de la inversión de 2 años es menor al tiempo de vida útil de la propuesta que es de 5 años, entonces se manifiesta que la inversión es conveniente para los intereses de la empresa, desde el punto de vista económico.

9.8 Sostenibilidad

Se dice que la propuesta es sostenible ya que después de recuperar la inversión en el segundo año, la empresa contará con un beneficio que se obtendrá durante los siguientes años que completa el tiempo de la propuesta.

9.9 Sustentabilidad

La propuesta se sustenta en que el beneficio a obtener durante la propuesta es mayor que el costo ya que el coeficiente de costo-beneficio es mayor que 1 en \$0.73 lo que indica que por cada dólar que invierte la empresa, ésta obtendrá \$1.73.

9.10 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad, según varios autores, nos permite identificar cuán sensible es la evaluación del proyecto a variaciones de una o algunas variables. Este análisis nos permite saber el efecto que tienen estas variaciones en el VAN y la TIR, que pueden hacer que se cambie la decisión de aceptar o no un proyecto.

Se realizaron dos escenarios pesimistas y dos optimistas para el primer año de actividades:

PROYECCION PRIMER AÑO 1ER. ESCENARIO PESIMISTA

MERCADO TOTAL		261.111
% MERCADO TORRES Y TORRES		17%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION		70%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION		20%
% INGRESOS POR PAPELES PREVIOS		10%
% COSTOS +		15%

1er año

VENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION	31.072,22	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35	2.589,35
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION	8.877,78	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81	739,81
INGRESOS POR PAPELES PREVIOS	4.438,89	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91	369,91
Total de Ventas	44.388,89	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07	3.699,07
COSTOS DE OPERACIÓN	4.761,00	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	4.761,00	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75	396,75
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION													
Gastos de Administración	28.560,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00
Gastos de promoción	2.450,00	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17
DEPREC. EQUIP. OFICINA Y MUEBLES /ENSERES	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION	31.407,00	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25
PARTICIPACIÓN UTILIDADES	1.777,50	148,124998	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12
IMPUESTOS	2.518,12	209,843746	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84
DEPRECIACION	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
INVERSION	-7.675,00												
FLUJO CAJA	-7.675,00	4.322,26	360,19	360,19	360,19	360,19	360,19	360,19	360,19	360,19	360,19	360,19	360,19

PROYECCION PRIMER AÑO - 2DO. ESCENARIO PESIMISTA

MERCADO TOTAL		261.111
% MERCADO TORRES Y TORRES		16%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION		70%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION		20%
% INGRESOS POR PAPELES PREVIOS		10%
% COSTOS +		20%

1er año

VENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION	29.244,44	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04	2.437,04
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION	8.355,56	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30	696,30
INGRESOS POR PAPELES PREVIOS	4.177,78	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15	348,15
Total de Ventas	41.777,78	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48	3.481,48
COSTOS DE OPERACIÓN	5.713,20	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	5.713,20	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10	476,10
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION													
Gastos de Administración	28.560,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00
Gastos de promoción	2.450,00	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17
DEPREC. EQUIP. OFICINA Y MUEBLES /ENSERES	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION	31.407,00	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25
PARTICIPACIÓN UTILIDADES	1.777,50	148,124998	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12
IMPUESTOS	2.518,12	209,843746	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84
DEPRECIACION	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
INVERSION	-7.675,00												
FLUJO CAJA	-7.675,00	758,95	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25

PROYECCION PRIMER AÑO - 1ER. ESCENARIO OPTIMISTA

MERCADO TOTAL		261.111
% MERCADO TORRES Y TORRES		19%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION		70%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION		20%
% INGRESOS POR PAPELES PREVIOS		10%

1er año

VENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION	34.727,78	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98	2.893,98
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION	9.922,22	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85	826,85
INGRESOS POR PAPELES PREVIOS	4.961,11	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43	413,43
Total de Ventas	49.611,11	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26	4.134,26
COSTOS DE OPERACIÓN	4.140,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	4.140,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION													
Gastos de Administración	28.560,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00
Gastos de promoción	2.450,00	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17
DEPREC. EQUIP. OFICINA Y MUEBLES /ENSERES	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION	31.407,00	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25
PARTICIPACIÓN UTILIDADES	1.777,50	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12
IMPUESTOS	2.518,12	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84
DEPRECIACION	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
INVERSION	-7.675,00												
FLUJO CAJA	-7.675,00	9.371,49	780,96	780,96	780,96	780,96	780,96	780,96	780,96	780,96	780,96	780,96	780,96

PROYECCION PRIMER AÑO - 2DO. ESCENARIO OPTIMISTA

MERCADO TOTAL		261.111
% MERCADO TORRES Y TORRES		20%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION		70%
% INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION		20%
% INGRESOS POR PAPELES PREVIOS		10%

1er año

VENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES IMPORTACION	36.555,56	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30	3.046,30
INGRESOS POR TRAMITES ANUALES EXPORTACION	10.444,44	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37	870,37
INGRESOS POR PAPELES PREVIOS	5.222,22	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19	435,19
Total de Ventas	52.222,22	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85	4.351,85
COSTOS DE OPERACIÓN	4.140,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION													
Gastos de Administración	28.560,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00
Gastos de promoción	2.450,00	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17	204,17
DEPREC. EQUIP. OFICINA Y MUEBLES /ENSERES	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCION	31.407,00	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25	2.617,25
PARTICIPACIÓN UTILIDADES	1.777,50	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12	148,12
IMPUESTOS	2.518,12	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84	209,84
DEPRECIACION	397,00	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08	33,08
INVERSION	-7.675,00												
FLUJO CAJA	-7.675,00	11.982,60	998,55	998,55	998,55	998,55	998,55	998,55	998,55	998,55	998,55	998,55	998,55

Escenarios Negativos

Participación	Costos	Participación	Costos
17%	15%	16%	20%
TIR = 55%		TIR = 51%	
VAN =		VAN =	
61.102,51		58.311,38	

Escenarios Positivos

Participación	Costos	Participación	Costos
19%	10%	20%	10%
TIR = 62%		TIR = 65%	
VAN =		VAN =	
65.678,44		67.723.24	

Podemos apreciar que en ambos escenarios, el proyecto sigue siendo viable, factible y sostenible.

Análisis de sensibilidad para los siguientes años

Las variables más significativas analizadas fueron el incremento anual en ventas y en costos de ventas y administrativos.

El análisis de sensibilidad demuestra que ante las más altas variaciones esperadas en los distintos parámetros, la rentabilidad del proyecto se mantiene y continúa siendo atractivo.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

	TIR	VAN	Decision
VENTAS 15%			
COSTOS 12%			
	50%	50.654,92	Aceptar
VENTAS 10%			
COSTOS 18%			
	42%	40.287,47	Aceptar
VENTAS 5%			
COSTOS 25%			
	33%	30.790,43	Aceptar
VENTAS 2%			
COSTOS 40%			
	26%	25.358,20	Aceptar

9.11 Razones financieras

RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN TOTAL

Se ha determinado que en el primer año de operación se alcanzaría una rentabilidad sobre la inversión total de:

$$\text{Rent. Inv. Total} = \frac{\text{Utilidad antes del Imp. Renta}}{\text{Inversión Total}} \times 100 =$$

$$\text{Rent. Inv. Total} = 10.072,50 / 7.675 = 131.24\%$$

Este resultado determina que el proyecto es técnico y económicamente viable.

RENTABILIDAD SOBRE LOS RECURSOS PROPIOS

Los recursos propios aportados para poner en marcha este proyecto asciende en el primer año a:

$$\text{Rent. Rec. Propios} = \frac{\text{Util. Antes del Imp. Renta}}{\text{Capital social}^*} \times 100 =$$

* Capital operacional de un mes de actividades

$$\text{Rent. Rec. Propios} = 10.072,50 / 2.725 = 369.63\%$$

RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

Relacionando las utilidades antes del impuesto con las ventas, se calculó el índice de rentabilidad sobre las ventas, obteniendo como resultado un 21.43 % para el primer año.

$$\text{Rent. Sobre Ventas} = \frac{\text{Util. Antes del Imp. Renta}}{\text{Ventas Netas}} * 100 =$$

$$\text{Rent. Sobre las ventas} = 10.072,50 / 47.000 = 21.43\%$$

LIQUIDEZ

No se ha podido determinar liquidez en el proyecto por no haber contraído deuda ni a corto ni mediano plazo.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{8.149,38}{0}$$

CAPITULO X

ANALISIS AMBIENTAL

El análisis ambiental tiene como propósito básico el manejo de asuntos humanos de una forma que sea amigable al medio ambiente, es decir que proteja a la naturaleza.

Una gestión de impacto ambiental intenta reducir al mínimo los efectos del ser humano en los diversos ecosistemas, elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida siendo esto un equilibrio biológico.

10.1 Análisis de áreas o segmentos influenciados

De manera que encontremos las partes en las cuales podemos tener una influencia en cuanto al medio ambiente de la localidad donde tenemos nuestras operaciones, es necesario observar el proceso productivo de la empresa de manera que podamos precisar los elementos y factores que tienen impacto en el medio ambiente. Así podremos tener claro qué debemos establecer para desarrollar la gestión de impacto ambiental en la empresa.

Cabe señalar que se consideraron todas las áreas de la empresa. Es así que una primera revisión ambiental inicial de la nueva sucursal nos muestra ciertos ítems que deberán ser considerados:

1. Vehículos: necesarios para la transportación de mercancía. El uso de combustible contribuye a la contaminación del aire por efecto del monóxido de carbono expulsado en su combustión. Por ubicarse cerca del puerto no causaría mayor molestia.

2. Eliminación de Desechos: los desechos que en su mayoría están compuestos de residuos de fundas, etiquetas, papel que son botados a la basura, en este aspecto la sucursal en Manta debe instaurar algún sistema de reciclaje a sabiendas de todos que estos materiales pueden ser reutilizados.

3. Aseo de las bodegas, oficinas, áreas operativas: El suelo del local en Manta debe ser de cemento con baldosa, sin embargo se debe evitar al ser barrido en ocasiones levante una leve nube de polvo, lo que favorecería la contaminación del aire producto de las partículas en suspensión que son barridas al aire.

El proyecto determina el nivel del impacto ambiental que produciría la implementación de la nueva sucursal en Manta, para identificar los impactos potenciales se utilizará el método de la **Matriz de Leopold**, el cual califica de una manera cualitativa, la magnitud e importancia del efecto producido por una actividad realizada por el proyecto, sobre un factor ambiental determinado. Para calificar los impactos tanto positivos como negativos, se utilizan las siguientes tablas:

IMPACTOS POSITIVOS

Intensidad	Afectación	Calificación	Duración	Influencia	Calificación
Baja	Baja	1	Temporal	Puntual	1
Baja	Media	2	Media	Puntual	2
Baja	Alta	3	Permanente	Puntual	3
Media	Baja	4	Temporal	Local	4
Media	Media	5	Media	Local	5
Media	Alta	6	Permanente	Local	6
Alta	Baja	7	Temporal	Regional	7
Alta	Media	8	Media	Regional	8
Alta	Alta	9	Permanente	Regional	9
Muy alta	Alta	10	Permanente	Nacional	10

IMPACTOS NEGATIVOS

Intensidad	Afectación	Calificación	Duración	Influencia	Calificación
Baja	Baja	-1	Temporal	Puntual	1
Baja	Media	-2	Media	Puntual	2
Baja	Alta	-3	Permanente	Puntual	3
Media	Baja	-4	Temporal	Local	4
Media	Media	-5	Media	Local	5
Media	Alta	-6	Permanente	Local	6
Alta	Baja	-7	Temporal	Regional	7
Alta	Media	-8	Media	Regional	8
Alta	Alta	-9	Permanente	Regional	9
Muy alta	Alta	-10	Permanente	Nacional	10

En la matriz se detallan las actividades del proyecto (columnas), que causan impacto en el medio ambiente. Y los factores ambientales (filas) que son afectados por la implementación del proyecto.

En la intersección de las actividades con los factores ambientales, se coloca la calificación de la magnitud en el triángulo superior y la calificación de su importancia en el triángulo inferior. Luego se debe multiplicar la magnitud por la importancia para obtener la calificación de cada impacto. Una vez obtenidas las calificaciones, se procede a sumar las filas y las columnas para obtener la agregación de impactos, que muestra cuán beneficiada o perjudicada fue la actividad para el medio ambiente, o cuán beneficiado o perjudicado fue el factor por las actividades realizadas por el proyecto.

ACTIVIDADES Y LOS FACTORES AMBIENTALES

Factores Ambientales	Actividades	Embalaje y empacado		Comercialización		Ubicación del Local		Afectaciones Positivas	Afectaciones Negativas
Transporte de mercancías			-1						-4
		4							
Zona						1		3	0
						3			
Generación de Polvo, gas, humo, ruido					-1			0	-1
				1					
Empleo					2			10	0
				5					
Servicios Básicos : Luz eléctrica					1			2	0
				2					
Afectaciones Positivas		0		12		3			
Afectaciones Negativas		-4		-1		0			
Agregación de Impactos		-4		11		3			10

En la tabla vemos que el proyecto es positivo (10) y no perjudica al medio ambiente, pues es beneficioso en algunas actividades, pero se debe tomar en cuenta los factores del humo que escapan de los carros transportadores de la mercancía así como el ruido que afectaría a la zona.

El proyecto es positivo y no perjudica al medio ambiente, siendo un proyecto de servicios, pero se debe tomar en cuenta los factores del humo que escapan de los vehículos, así como el debido desecho de los desperdicios que no pueden ser reutilizados o reciclados.

10.2 Minimización de los posibles impactos ambientales

La empresa debe desarrollar capacidades y apoyar los mecanismos para lograr la política, objetivos y metas ambientales, para ello, es necesario enfocar al personal, sus sistemas, su estrategia, sus recursos y su estructura.

- Por lo tanto, se debe insertar la gestión ambiental en la estructura empresarial y además, dicha gestión debe someterse a la jerarquía que la estructura que la empresa establece. En consecuencia, se hace imprescindible contar con un programa de capacitación dirigido a todos los niveles de la empresa, con los siguientes tópicos:
- La persona encargada de la supervisión de la sucursal en Manta debe motivar y crear conciencia en los empleados.
- Se debe impartir educación ambiental permanentemente e incorporar criterios ambientales en la selección de personal. Además, el personal debe conocer los requisitos reglamentarios, normas internas, políticas y objetivos de la compañía.
- Se debe establecer procesos para informar interna y externamente las actividades ambientales, más aún, los resultados de monitoreos, auditorías y revisiones deben comunicarse a los responsables ambientales.
- Debe documentarse apropiadamente los procesos y procedimientos operacionales actualizándose cuando sea necesario.

-
- Se deben establecer y mantener procedimientos y controles operacionales.
 - Debe establecerse planes y procedimientos de emergencia ambientales para asegurar la existencia de una respuesta adecuada ante incidentes inesperados.
 - Se debe medir y monitorear el comportamiento ambiental para compararlo con los objetivos y metas ambientales.
 - Una vez documentado los resultados del punto anterior, se deben identificar las acciones correctivas y preventivas que correspondan y será la gerencia quien deba asegurar la implementación de estas acciones.
 - Se debe contar con un sistema de información y documentación apropiado, que cubran: requisitos legales, permisos, aspectos ambientales e impactos, actividades de capacitación, actividades de inspección y seguimiento, información sobre proveedores.
 - Se deben efectuar auditorías periódicas del desempeño ambiental de la empresa, con el objeto de determinar cómo está funcionando y si se requieren modificaciones.

CAPÍTULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez elaborado el estudio y el plan de mercadeo y de haber realizado un adecuado análisis financiero del proyecto de expansión, se pone en consideración algunas conclusiones y recomendaciones.

11.1. Conclusiones

- Los estudios preliminares determinan que la situación actual del mercado es ideal para la expansión de Torres & Torres en la ciudad de Manta lo cual asegura una alta rentabilidad.
- La principal estrategia de posicionamiento será: excelente servicio.
- El estudio también demuestra que la operación del prototipo implementado es rentable y que los rubros de las ventas y utilidad son atractivos.
- La propuesta demuestra en su funcionamiento que es un negocio viable y atractivo con una utilidad acertada, con un manejo operativo y administrativo eficiente.
- Las diferentes actividades de la empresa crearán fuentes directas de trabajo.
- El análisis de rentabilidad del proyecto con base en un plan sistemático, arroja una TIR del 59% y un VAN de \$63.699,31. Con esto demuestra que el proyecto es viable.

11.2. Recomendaciones

Luego de la evaluación y conclusión del estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

- Los proyectos de este tipo deberán contar con la debida asistencia técnica especializada en el sector para un adecuado rendimiento del negocio sin dejar de tomar en cuenta el manejo sustentable de los recursos.
- Realizar investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes.
- Organizar eficientemente las actividades promocionales.
- Establecer controles y realizar ajustes periódicos en el plan de mercadeo de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- **Brachfield, Pere J.** - Cómo expandirse sin correr riesgos – Mc. Graw Hill – México – 2002
- **Cravens, Hills y Woodruff.** (2000) Administración en Mercadotecnia. Editorial Continental – EE.UU. Mc. Graw Hill
- **Douglas R. Emery, John D. Finnerty.** (1998) Administración Financiera Corporativa. Prentice Hall
- **Kotler, Armstrong.** (1999) Marketing. EE.UU - Prentice Hall
- **Narres Malhotra.** (2002) Investigación de Mercados .Un enfoque práctico. Pearson Education
- **Nassir Sapag.** (2001) Formulación y Evaluación de Proyectos, Prentice Hall
- **William Stanton,** Michael Etzel y Bruce Walter. (2000) Fundamentos de Marketing. Mc. Graw Hill
- VI Censo de población y V de Vivienda INEC, 2001; BCE, 2006; Geografía Universal, Ediciones Nauta, 2005; Gómez, Nelson, Atlas del Ecuador, Geografía y Economía del Ecuador, 2006
- Enciclopedia Encarta 2004
- Diario: El Universo, varias ediciones
- Revista Gestión, varias ediciones
- www.torresytorres.com.ec