

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

DISTRIBUCION COMPARTIDA ARIGATO EXPRESS

Verónica Cristina Iñiguez Ruocco

Paul Andrés Rosero Pozo

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de MASTER
EN ADMINISTRACIÓN con mención en Finanzas**

Quito, diciembre de 2.009

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

DISTRIBUCION COMPARTIDA ARIGATO EXPRESS

Verónica Cristina Iñiguez Ruocco

Paul Andrés Rosero Pozo

Patricio Duran, MBA

Director de Tesis

.....

Giuseppe Marzano, Phd

Decano del Colegio de Administración

y Miembro del Comité

.....

Fabrizio Noboa S., PhD

Director de la Maestría en Administración

de Empresas

.....

Victor Viteri, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, diciembre de 2.009

Derechos de autor

Verónica Cristina Iñiguez Ruocco

Paul Andrés Rosero Pozo

2.009

DEDICATORIA

Con mucho amor dedico éste esfuerzo al Único que lo pudo hacer posible y a quién debo lo que fui, soy y seré, a la razón de mi vida, mi amado Dios.

AGRADECIMIENTO

Lo dirijo a las personas que estuvieron a mi alrededor impulsándome por obtener este título; a mi esposo, quien con su comprensión y esfuerzo me impulso a iniciar los estudios; a mi hija, quien me acompañó en mi vientre en los últimos meses de clases y comprendió las ausencias de mamá para terminar este trabajo; a mi hijo, quien aun no nace, pero fue una motivación para culminar y poder entregarles a mis pequeños tiempo por completo; a mis padres de quienes siempre recibía palabras de aliento para no desfallecer en el intento y su apoyo incondicional; a mi suegra, que con sus palabras sabías me alentó a continuar con mis estudios.

Verónica Cristina Iñiguez Ruocco

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo a mi hermosa esposa María Fernanda y a mi hijo Juan Martín. El esfuerzo entregado es por ellos y por brindarles alegría y mucha tranquilidad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro profesor y amigo, Patricio Durán por su tiempo, paciencia y dedicación para que esta tesis haya sido culminada con éxito.

Paúl Andrés Rosero Pozo

RESUMEN

Las empresas que producen productos de consumo masivo cuentan con dos opciones para distribuir sus productos en los distintos puntos de venta. La primera es a través de una flota de camiones propia; y la segunda opción se la realiza por medio de terceras personas o compañías.

Las empresas que cuentan con su propia flota se ven en la necesidad de invertir en infraestructuras, organización de procesos y contratación de gente para que mantengan operativa la flota desviando su atención en actividades que no forman parte del giro de su negocio.

Por otro lado, el sistema de distribución a través de terceras personas o compañías generalmente son informales y no cuentan con un buen historial crediticio que les permita incrementar su flota si fuese requerido por sus clientes.

La propuesta de Arigato Express es sencilla y se acopla a una necesidad palpable de este tipo de productores de consumo masivo, la cual consiste en ofrecer servicios de distribución compartida que permite el apalancamiento de costos con valores agregados como es la implementación de un sistema de telemática, el mismo que nos permitirá conocer en tiempo real la demora de punto a punto; además se implementará tecnología para que cada entrega de productos sea una oportunidad para futuros pedidos, los mismos que se manejarán en línea; esta tecnología permitirá al cliente corporativo obtener información que ayudará a manejar de mejor manera su merchandising y conocer por sectores la acogida de los consumidores a los diferentes productos permitiendo promover con promociones productos de poca acogida por sector.

De acuerdo a datos obtenidos de una empresa productora y ensambladora de vehículos de gran reconocimiento nacional e internacional se estimada que el costo del mercado por tonelada mes de producto entregado está alrededor de \$2.000 y la propuesta de Arigato Express bordea los \$1.120; la manera como se puede lograr esta ventaja competitiva de mercado es con el sistema de distribución compartida, el cual permite a través de una flota de camiones de mayor capacidad entregar en un mismo punto de venta productos de

diferentes clientes en las mismas cantidades acostumbradas; además sin dejar de lado los pedidos en línea, lo que permitirá a la empresa fabricante coordinar de mejor manera su stock y promover impulsación en el consumo, además el apalancamiento de costos abarca también la contratación de seguros que se requiere ofrecer a los clientes para salvaguardar la mercancía que se transporta.

El presente proyecto analiza la parte técnica, comercial, administrativa, contable y financiera para la implementación de este nuevo sistema de distribución de productos; es importante mencionar que gran parte de la información de ingresos, costos, gastos, como la encuesta de mercado es información obtenida a través de encuestas de profundidad realizadas a empresas y personas naturales que forman parte del proceso de distribución de productos de consumo masivo.

Se contempla un análisis por un período de cinco años cuyos resultados son promisorios en sus tres escenarios: optimista, normal y pesimista; en donde las variables diferenciadores radican en la capacidad de producción y en el incremento de ventas anuales.

Se requiere una inversión de \$228.462, cuyo 70% es financiado; la inversión está justificada por la adquisición inicial de una flota de 5 camiones, que representa el 73% de la inversión inicial.

Los resultados finales para los diferentes escenarios son:

OPTIMISTA		NORMAL		PESIMISTA	
T/D prom	17.20%	T/D prom	17.50%	T/D prom	19.30%
TIR %	54%	TIR %	33%	TIR %	20%
VAN USD\$	\$ 464,324	VAN USD\$	\$ 322,415	VAN USD\$	\$ 234,033

Esos resultados nos permiten definir la viabilidad del proyecto tanto con el TIR para el escenario normal del 33% vs. el 17.50% que es la tasa de descuento promedio para los cinco periodos analizados y el VAN de \$322.415 vs. los \$228.462 que constituye la inversión inicial.

Se resalta como filosofía de vida de sus accionistas el cambio continuo apegado a la mejora constante, es así que dentro de las perspectivas a mediano plazo es la implementación en las carrocerías de los camiones en su totalidad o parcialidad de hermetización que permitirá incursionar en la distribución de productos perecibles de consumo masivo que requieran congelación, lo que garantiza el traslado de productos manteniendo su calidad y frescura. Por otra parte, el fortalecimiento de la empresa radica en la adquisición de nuevas flotas de camiones que de acuerdo a los flujos de caja esta nueva inversión se realizaría con capital propio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El uso de camiones es la herramienta primordial para el apoyo en la cadena de distribución en las empresas. A través de su uso, las empresas coordinan sus procesos logísticos para la adquisición de materias primas y fortalecer su sistema de distribución hacia sus clientes y al público en general.

Al tomar en cuenta la realidad de nuestro país y la falta de información formal de este tipo de servicios es necesario realizar entrevistas directamente a las empresas que requieren de sistemas de distribución, en donde; la empresa es dueña de su propia flota de camiones o contratan el servicio de terceros que serán los responsables de la distribución de sus productos y tendrán el contacto cara a cara con sus clientes. Estas dos opciones de manejo genera preguntas que son las siguientes:

- ¿Realmente se optimizan costos al contratar a terceros?
- ¿Vale la pena romper el contacto con los clientes?
- ¿Las empresas tercerizadas brindan mayores valores agregados que solo el hecho de llevar los productos del punto A al punto B?
- ¿Los conductores forman parte de la estrategia de distribución?

Por otro lado, las empresas que decidieron contar con su propia flota de distribución deben solucionar los siguientes inconvenientes:

- Las empresas que poseen flotas de distribución no tienen el conocimiento de cómo optimizar sus recursos enfocados en dos conceptos:
 - Disminución de costos operativos de las unidades.
 - Disminución de consumo de combustible.

- El desempeño de los conductores de las unidades no es el óptimo en las siguientes variables:
 - Conocimiento técnico y mantenimiento preventivo.
 - Manejo eficiente.
 - Manejo seguro.
 - Bajo nivel de involucramiento de los servicios tercerizados con las empresas clientes.

Por otro lado, las empresas que han decidido contratar el servicio de terceros enfrentan los siguientes inconvenientes:

- Cuando la empresa desee incrementar su fuerza de distribución dependen de la capacidad económica de sus proveedores para incrementar la flota. Muchos de ellos no cuentan con calificaciones de crédito necesarias debido a los problemas financieros ocurridos en el año 1999 cuando se cambió la moneda de sucre a dólar y sus deudas se dolarizaron pero sus ingresos aun no cubrían sus costos. Por este motivo el sector de camiones y buses no cuenta con el soporte del sistema financiero para otorgar líneas de crédito y programas especiales de financiamiento por el momento.
- Los proveedores tienen la responsabilidad únicamente de entregar los productos; más no de atenderlo y conocer detalles en la venta del producto, como la percepción de los clientes, preferencia sobre otra marca, etc. y a su vez la transmisión clara de ésta información hacia la empresa, para que pueda generar valores agregados para satisfacción del usuario final.

Es así que este proyecto surge y propone ser socio de las empresas de distribución de consumo masivo por los servicios y valores agregados que ofrece. Existen cerca de 4.320 unidades con capacidad de carga de dos toneladas, es decir, el mismo número de conductores que realizan procesos de distribución (Fuente: AEADE/2.006). Este aumento en el parque automotor genera más problemas en la circulación vehicular, costos extras por consumo de combustible, incremento en emisión de gases, costos de mantenimiento de llantas, lubricantes, repuestos de mantenimiento, etc.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

La empresa Arigato Express tiene el objetivo de ser el mejor socio estratégico y líder en el mercado de Quito en la distribución de productos de consumo masivo relacionados (pan, galletas, frituras, etc.), brindando a sus clientes la opción de lograr menores costos operacionales al apalancar actividades de distribución entre sus clientes logrando niveles de ahorro de un 40% como mínimo.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Analizar la propuesta de creación de la empresa Arigato Express a través de conceptos financieros sólidos como el VAN, TIR, UNODIA y ROIC que aseguren un negocio que genere niveles de rentabilidad sustentables en el tiempo.
- b) Profesionalizar el servicio de distribución a través de nuevos conceptos comerciales, tecnológicos y de mejoramiento continuo, garantizando un nuevo servicio que genere profundos cambios en la cadena de distribución y valor de las empresas clientes.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE INVESTIGACION

La investigación está basada en lo teórico, tecnológico y empírico; en lo teórico se profundizará y analizará los temas desarrollados en este trabajo por medio de bibliografía e información escrita y específica; en lo tecnológico, se analizará e implementará las soluciones tecnológicas que ayudará a un mejor manejo y seguimiento; en lo empírico, los diferentes temas serán analizados sistemáticamente con la finalidad de identificar y describir la causa y consecuencia.

2.2 RECOPIACION DE INFORMACION

La información que se utilizará provendrá de fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias consta una encuesta confidencial del sector automotriz de gran participación a nivel nacional, la cual desarrollo un análisis a profundidad del sector del transporte dedicado a la distribución de productos de consumo masivo; también se consideran dentro de las fuentes de información a instituciones entre las cuales enunciamos:

- Ministerio de Obras Públicas
- Banco Central del Ecuador
- AEADE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador
- CINAIE: Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador
- INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo
- Cámara de Industria Nacional Automotriz
- Ministerio de Industria y Competitividad
- Corporación Financiera Nacional

Entre las fuentes de información secundaria: bibliografía, estadísticas de la FENACOTRALI, revistas del gremio automotor: Buen viaje, Acelerando y Transporte.

2.3 TIPO DE PLANIFICACION

La propuesta planteada a lo largo de éste trabajo esta basada en la consecución de objetivos por medio de la planificación estratégica, pero a su vez deseamos alinear cada uno de estos objetivos con los objetivos departamentales, por lo que nos basaremos en la planificación de objetivos y alineación que nos ofrece el Cuadro de Mando Integral.

2.4 SISTEMA DE PLANIFICACION

La planificación para este proyecto abarca la definición de los objetivos que la organización desea alcanzar a través de la consecución de planes que permita establecer la estrategia de la organización entre las diferentes áreas de apoyo y con la integración de funciones y procesos con el objetivo de cumplir lo planificado por la organización.

La definición de la planificación se ocupará de los fines y de cómo lograr hacerlo, además sus metas abarcan varios años con revisiones periódicas, las cuales permitirán conocer la alineación de la misma en la organización y sobre todo de su cumplimiento.

Este proyecto se afianza en la planificación, ya que de no asegurarnos, no nos reduce la incertidumbre de equivocación o no nos permitirá detenernos en la toma de decisiones, de igual manera estos comentarios se consolidan con los estudios realizados por investigadores como Robbins y Coulter en donde, en su libro “Administración” nos dicen:

“En numerosos estudios se ha examinado la relación entre planeación y desempeño, y podemos sacar las conclusiones que siguen. En primer lugar, y hablando en lo general, la planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, es probable que la calidad del proceso de planeación y puesta en marcha de los planes aportemos al desempeño que el grado de planeación. Luego, en aquellos estudios en los que la

planeación formal no trajo un desempeño superior, muchas veces la causa estaba en el ambiente externo.”¹

Entre los diferentes tipos de planificación, nos centraremos en la línea estratégica, con planes estratégicos y operativos.

Planes estratégicos: Planes que se aplican a toda la organización fijando sus metas generales y posicionarla en su contexto.

Planes operativos: Planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.

Para poder cumplir con la ejecución de los planes estratégicos, también se debe poder cumplir con:

- Desarrollo de una excelente declaración de la misión y visión de la organización.
- Para soportar a la misión y visión, debemos contar con objetivos realistas.
- Debemos contar con indicadores muy claros para cada objetivo.
- Necesitamos desarrollar un buen método para lograr cada indicador.
- Todo este proceso debe ser sustentado con una buena organización y coordinación.
- Se debe revisar y ajustar el plan de manera consistente y periódica.

Una vez obtenido el tipo de planificación, debemos utilizar algún método que permita alinear todo el esfuerzo concentrado en la estructura y ejecución de la planificación, por lo que utilizaremos un sistema de gestión de desempeño basado en el Cuadro de Mando Integral, el cual nos permitirá crear sinergías cíclicas entre las diferentes departamentos, los procesos y la gente de la organización; es decir toda la organización estará alineada a un mismo enfoque.

La propuesta de valor de la organización aplicada por el Cuadro de Mando Integral se basa en el marco de cuatro perspectivas de la unidad estratégica de negocio, la misma que muestra de qué manera la unidad crea valor para el accionista mediante mejores relaciones

¹ Robbins/Coulter, “Administración”, Prentice Hall, octava edición, pág. 159

con los clientes impulsadas por la excelencia en los procesos internos que se perfeccionan de manera continua alineado a las personas, los sistemas y la cultura. Las cuatro perspectivas son las siguientes:

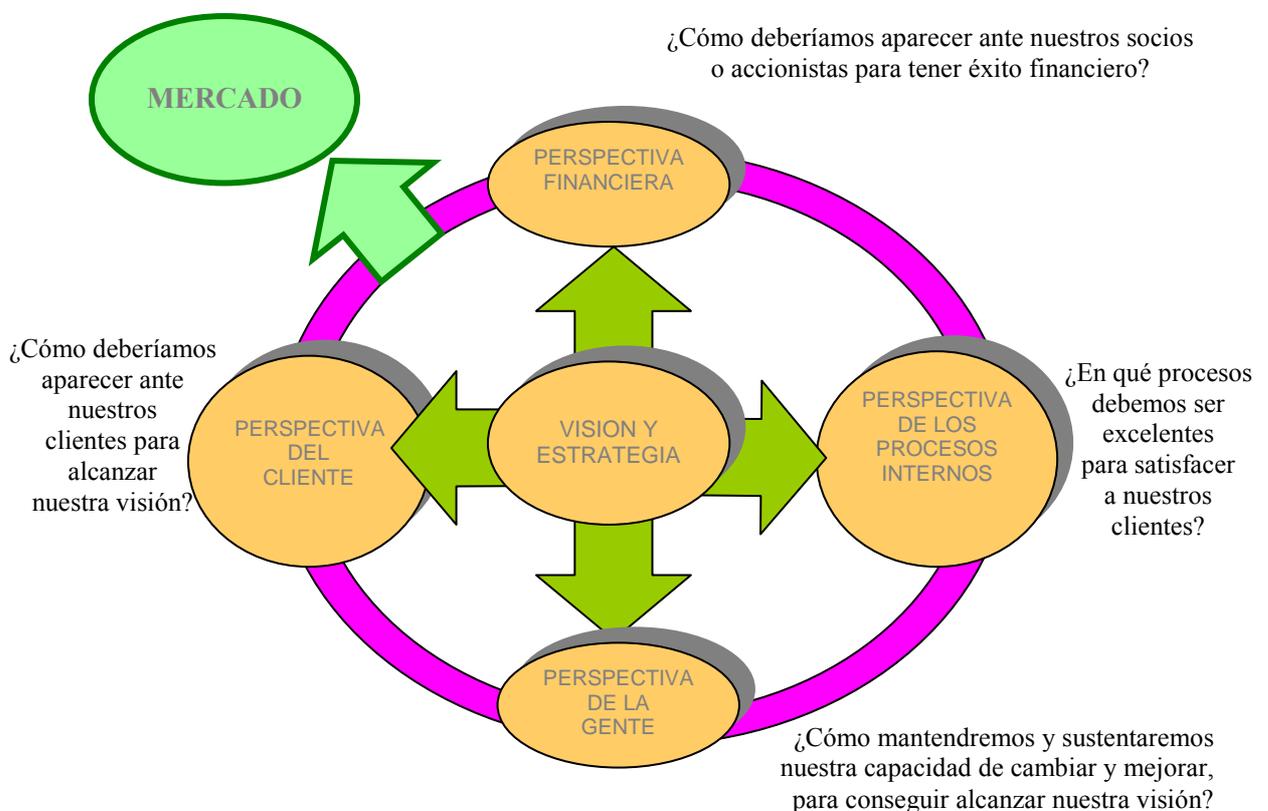
Financiera: ¿Cuáles son las expectativas de nuestros accionistas con respecto al desempeño financiero?

Del cliente: Para llegar a nuestros objetivos financieros, ¿Cómo creamos valor para nuestros clientes?

De los procesos internos: ¿En qué procesos debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes y accionistas?

Del aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo alineamos a nuestros activos intangibles (las personas, los sistemas, la cultura) para mejorar los procesos críticos?²

Adaptando estas cuatro perspectivas a Arigato Express tenemos:



² KAPLAN y NORTON, “Alignment”, Ediciones Gestión 2000m Pág. 22

Antes de iniciar con el desarrollo de las estrategias de cada unidad de negocio y la respectiva de alineación empezaremos citando la estrategia principal de la organización:

Arigato Express tiene como objetivo ser el mejor socio estratégico y líder en el mercado de Quito en la distribución de productos de consumo masivo relacionados, brindando a sus clientes la opción de lograr menores costos operacionales al apalancar las actividades de distribución entre sus clientes logrando niveles de rentabilidad estables y crecientes en el largo plazo.

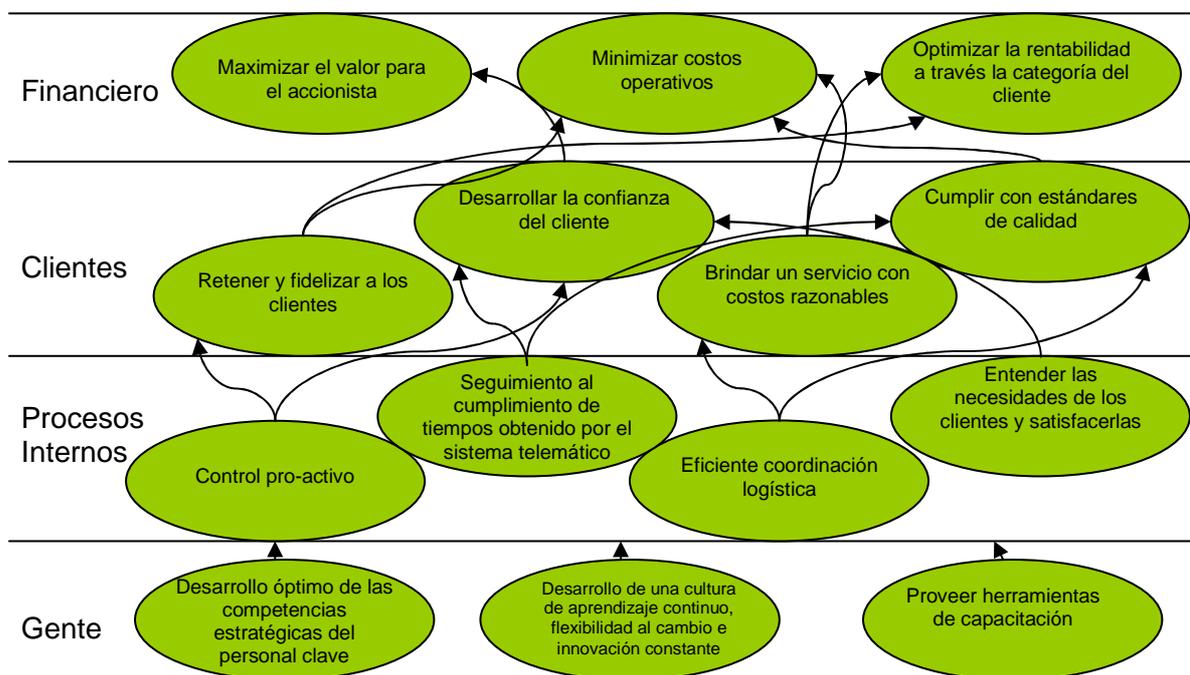
Para la creación del Cuadro de Mando Integral se deberá acordar el destino estratégico de las unidades de negocio, se revisarán y afinarán las áreas de focalización en los accionistas, los clientes y la propuesta de valor alineando y reprocesando las propuestas de vínculos entre objetivos.

Una de las partes más importantes para realizar un mapa estratégico es revisar las propuestas de mediciones. Nada es susceptible de mejorar si no se lo puede medir. En tal virtud, es necesario poner cuidado en el diseño de los estándares de medición que reflejen el desempeño de las variables que intervienen en el proceso de cumplimiento de las metas.

Después de haber realizado un breve análisis de las estrategias de las unidades de negocio, el Cuadro de Mando Integral describe de qué manera se alinea la estructura organizacional de la unidad con la estrategia de nivel corporativo.

El Cuadro de Mando Integral mediante las cuatro perspectivas, proporciona una manera natural de clasificar los diferentes tipos de propuestas de valor de las unidades de negocio que contribuyan con las sinergias financieras, del cliente, de los procesos internos y de la gente.

A continuación se detallará las estratégicas por cada unidad de trabajo:



Modelo Kaplan & Norton adaptado a Arigato Express.

Perspectiva de la gente, aprendizaje y desarrollo

Desarrollo de competencias favorables hacia una cultura de aprendizaje y desarrollo, que son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las otras tres perspectivas.

Recalca la importancia de invertir para el futuro, marca la importancia de invertir en infraestructura dentro de lo cual se toma en cuenta: personal, sistemas, herramientas de trabajo en general y procedimientos.

El objetivo es conseguir un equipo de trabajo integrado por medio del cual se pueda alcanzar la visión y cómo mantener en el tiempo la habilidad de cambiar y mejorar.

Las acciones para la formación y el crecimiento de la organización proceden de las siguientes fuentes principales:

- Personas (equipos de trabajo ínter funcionales).
- La estructura organizacional (niveles jerárquicos).
- Aplicación de sistemas organizacionales.
- Implementación de procedimientos enfocadas en la satisfacción de nuestros clientes.

Indicadores de gestión:

- Clima laboral.
- Horas de entrenamiento.
- Capacitación formal.
- Capacitación informal.
- Capacitación vía Internet.
- Índice global de la satisfacción del empleado.
- Porcentaje de rotación del personal clave.
- Ingresos por empleado.

Perspectiva de procesos internos

Desarrollar una capacidad de respuesta óptima en los procesos internos para satisfacción de clientes internos, externos y accionistas. La capacidad de respuesta debe adaptarse y debe poder reaccionar ante un ambiente en constante cambio; es una medida imperativa de toda empresa que quiera prevalecer en el mercado.

Los procesos internos están íntimamente relacionados a la integración de la empresa, solo de esta manera se puede garantizar la agilidad y eficacia necesarias para mantenerse competitivo dentro del mercado, esta integración debe empezar en los centros de distribución y terminar en los puntos de ventas, esto no significa una integración vertical necesariamente, sino que se refiere a un trabajo en equipo con sistemas de apoyo que ayuden a proporcionar esta capacidad de respuesta y ésta se vea reflejada en el servicio al cliente; si no se cuenta con un sistema adecuado de seguimiento de pedidos, entregas, clientes etc. no se podría tener una alta capacidad de respuesta.

Enfatiza la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos a los minoristas. La unidad de negocio se enfocará a mayor eficiencia en el proceso de planificación de pedidos, tanto de la planta como de los canales de distribución, asegurando entregas oportunas a los minoristas sin generar sobre stocks.

Los procesos internos tienen relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja sus procesos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos. Tiene relación directa fundamentalmente con tiempos de respuesta cortos.

Los procesos de organización pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- Procesos estratégicos. Relacionados con la gestión empresarial dirigidos al logro de sus objetivos.
- Procesos de cadena de valor. Permiten el cumplimiento de la misión de la empresa.
- Procesos de soporte. Apoyan y facilitan el logro de los procesos de la cadena de valor de la organización.

Perspectiva del Cliente

El desarrollo de la perspectiva del cliente comprende una serie de pasos como la identificación de los segmentos de mercado, la selección de los segmentos a satisfacer que proporcione el componente de ingresos en los objetivos financieros, así como la creación de la propuesta de valor a entregar a los segmentos seleccionados. Es importante en este punto la medición de la satisfacción del cliente frente al servicio brindado y del stock de sus productos en todos los puntos de venta minoristas. El objetivo es brindar un servicio de calidad y generar más tráfico de consumidores en los puntos de venta.

Indicadores de gestión:

- Satisfacción de clientes:
 - Encuesta con el objetivo de medir la satisfacción de los clientes.
- Adquisición de nuevas rutas:
 - Otorgamiento de mayores rutas para distribución.

- Rentabilidad de clientes
 - Rentabilidad en ventas de consumo masivo.

Estas medidas de resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y comercialización.

Perspectiva financiera y costos

Se relaciona con la rentabilidad medida por los ingresos, los rendimientos de capital o la generación de flujo de caja. Esta perspectiva significa o representa el objetivo a largo plazo de la organización, que es proporcionar rendimientos económicos superiores basados en el capital invertido. Optimizar costos de manera en que podamos ser más rentables para los accionistas y los clientes internos

Indicadores de gestión:

- TIR, VAN
- Optimización de recursos: ROE, ROA, ROIC
- Índice de Solvencia
- Índice de Liquidez

El componente más importante del proceso de gestión del desempeño es el proceso de control, la capacidad para detectar desviaciones de las metas, determinar sus causas y tomar medidas correctivas según sea necesario.

Ya que la estrategia se forma a través de un conjunto de hipótesis acerca de cómo piensa la unidad de trabajo alcanzar los resultados deseados, este conjunto de hipótesis deben estar a prueba, sometidos a un proceso mensual de revisión que permita el análisis de indicadores y el ajuste de las políticas y procedimientos en cada una de las unidades mediante dos prácticas específicas: los sistemas de generación de informes del Cuadro de Mando Integral y las reuniones de revisión estratégica.

Los sistemas de generación de informes están basados en aplicaciones de hojas de cálculo o sistemas automatizados de gestión, que permiten revisar y agregar datos a todos los Cuadros de Mando Integral de las unidades en menos tiempo y con menos esfuerzo de manera que el análisis y la toma de decisiones sea más directa, más certera y se pueda realizar en menor tiempo.

Las reuniones de revisión estratégica permiten la participación e involucramiento de todos los actores principales en la consecución de las metas que forman parte del cumplimiento de las estrategias. Mediante este tipo de reuniones todas las partes crean una sinergia de ideas, que a partir de la información obtenida de los sistemas de generación de informes puedan discernir que oportunidades y que amenazas se encuentran en el ambiente de trabajo de la unidad, así como los procedimientos que se llevarán a cabo para corregir ciertas desviaciones que se hayan dado en el camino hacia el cumplimiento de metas.

El análisis periódico de los parámetros de medición permitirá evitar equivocaciones, encausar y reencausar permanentemente los objetivos y metas de las unidades en la meta global de la organización y no perder tiempo en la consecución de resultados, facilitando el alineamiento de los departamentos mediante la comunicación oportuna y fluida.

Control de indicadores:

La documentación que sustenta las mediciones será complementada con cronogramas continuos de educación. La forma de medir será claramente definida y uniforme para evitar confusiones en el cumplimiento de las funciones. En este caso, la medición de resultados es en base al objetivo y se ha considerado una medición de resultados por cada objetivo.

Los propósitos de uso de cada uno de los indicadores es ayudar a sondear continuamente la situación en la que se encuentra el cumplimiento de las metas, permitiendo la toma de decisiones al corto y largo plazo.

Estos datos, provenientes de los indicadores de gestión estarán bajo responsabilidad del encargado de cada departamento, para convertir esa información en una o varias decisiones

acertadas. La acción de los indicadores, queda en el nivel de información, la toma de decisiones es una responsabilidad innata de los gerentes y líderes en conjunto.

Adicionalmente se eligieron indicadores que cumplan con estos 4 parámetros indispensables:

1. Que sea fácil de medir.
2. Que se pueda medir rápidamente.
3. Que proporcione información relevante en pocas palabras.
4. Que se grafique fácilmente.

Los indicadores que conformarán los indicadores de gestión son claros, evalúan aspectos neurálgicos y son fiables y apoyan a la integración e interacción operativa y financiera de la organización, ya que toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. Incluir toda la información que cambia de manera constante y que los gerentes de cada unidad han identificado como potencialmente estratégica.
2. Brindar toda información que se considere suficientemente significativa como para demandar frecuente y regular atención por parte de los gerentes en los diferentes niveles de la organización.
3. Ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como un catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción.
4. Estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida en reuniones cara a cara de superiores, subordinados y pares.

Para tratar de asegurar un despliegue exitoso nos basaremos en los indicadores arriba mencionados, mediante los cuales se puedan establecer sistemas de control interactivos entre unidades que apoyen al Cuadro de Mando Integral, basados en la siguiente propuesta:

		T	T + 6	T+12
FINANZAS / COSTOS				
ROE	Gerente General	0.25	0.35	0.40
	Contador			
Costo Estructural	Gerente General	25%	23%	20%
	Contador			
CLIENTE/CALIDAD				
Satisfacción de Clientes	Jefe de Logística	3,8/5	3,8/5	4,8/5
PROCESOS INTERNOS				
Cumplimiento de entregas a tiempo	Jefe de Logística	96%	96%	99%
GENTE				
Sugerencias por empleado	Gerente General			

T = tiempo actual

T+6 = tiempo actual más seis meses

T + 12 = Inicio del siguiente año

Tomando en cuenta que el Cuadro de Mando Integral es parte de un proceso continuo de alineamiento de las unidades a la organización éstas deben emprender acciones para hacer de este proceso su modo de vida con constante innovación y mejoramiento.

Ya hemos comentado de que no se puede controlar ni monitorear aquello que no se puede medir, por esta razón el papel de los indicadores arriba mencionados y su gestión de evaluación en cada una de las unidades será fundamental para el funcionamiento integrado y optimizado para la organización.

Con el resultado de estas mediciones y el mejoramiento continuo del sistema, los colaboradores individual y por cada unidad podrán recibir la retroalimentación necesaria para activar la mejora de los aspectos que están fallando y de enlazar mucho mejor sus acciones para complementar el rendimiento de las otras áreas.

Mediante la evaluación y el seguimiento continuo del proceso los funcionarios estarán conscientes de que la consecución de metas para la empresa es una de las cosas fundamentales de su funcionamiento diario, y si se dan cuenta de que la gerencia de la unidad realiza esfuerzos constantes para lograrlo y dan énfasis en la gestión, estarán inclinados a incorporar en sus tareas diarias los parámetros necesarios para enfocarse en el cumplimiento de las metas.

Por esta razón, cada fase de alineamiento y de formulación de mapas estratégicos debe contener un punto de control que se encargue de verificar que las acciones de un departamento sean perfectamente congruentes con las acciones de los demás y contar con el respaldo de la gerencia para hacerlo.

Hay que tomar en cuenta además que el Cuadro de Mando Integral sirve como elemento clave para el proceso de aprendizaje de la estrategia vinculando los procesos operativos con los de aprendizaje y control de administración de la estrategia enfocados, adicionalmente en cumplir con el rigor de los presupuestos.

Otro factor importante para mantener la aplicación del Cuadro de Mando Integral dentro de la unidad a través del tiempo es mantener continuamente las reuniones estratégicas que permitan que los grupos ejecutivos puedan analizar el desenvolvimiento del proceso.

Si la gerencia no se enfoca en mantener y dar importancia a cada uno de los temas y las aportaciones realizadas en estas reuniones y llevar a cabo lo acordado, va a ser muy difícil poder mantener la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el tiempo. El éxito de su implementación, difusión y desarrollo está en la gente. Contar con un equipo que apoya, comprometido y con flexibilidad ante el cambio nos garantizará que los planes de acción sean implementados por las personas adecuadas, en los tiempos requeridos y con los resultados esperados.

CAPITULO III

REFERENCIAL TEORICO

3.1 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DEL SECTOR AL QUE ESTA DIRIGIDO EL PROYECTO

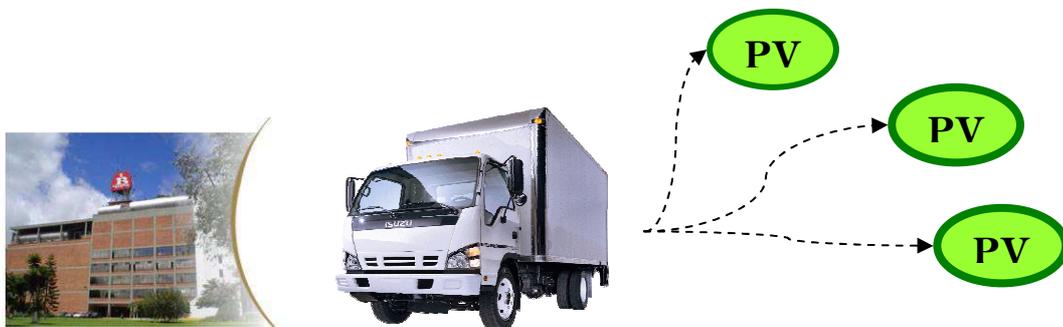
El servicio de distribución compartida está dirigido al sector de empresas que comercializan productos de consumo masivo no perecederos.

Para las empresas que forman parte del sector de industria de productos de consumo masivo se deben tomar en cuenta los siguientes hechos:

- a) Si la empresa tiene el objetivo de incrementar sus ventas, deberá implementar estrategias que garanticen la preferencia de los consumidores por sus productos, optimizar sus niveles de costos para ofertar al mercado precios que se diferencien de sus competidores o encontrar nuevos segmentos que produzcan ingresos incrementales para sus operaciones.
- b) Si el objetivo es enfocarse en lograr mayor participación de mercado, las empresas de productos masivos reconocen que el sistema de distribución es uno de los elementos que aportan para incrementar su presencia en el mercado. A mayor cobertura, mayores probabilidades para incrementar la presencia de sus productos en los consumidores finales.
- c) Definir hasta donde llevar el control de los sistemas de distribución por parte de la empresa productora y/o comercializadora. En las empresas productores existen dos etapas en la fase de distribución. La etapa primaria de distribución se lleva a cabo cuando los productos salen de la planta de producción y se dirigen hacia los centros de distribución.



Como segunda fase está la distribución secundaria que consiste en distribuir los productos desde los centros de distribución hasta los puntos de venta para que sean exhibidos para el consumidor final.



Centro de Distribución

3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BÁSICA DE LA INDUSTRIA EN LA CUAL SE ENMARCA EL PROYECTO

El sistema de transporte de carga y pasajeros en el Ecuador se encuentra organizado por las Federaciones de Transporte que se describen a continuación:

- a) FENATU: Federación Nacional de Transporte Urbano.
- b) FENACOTIP: Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Interprovincial de Pasajeros.
- c) FENACOTRALI: Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Liviano.
- d) FENATEI: Federación Nacional de Transporte Escolar e Institucional.

e) FENATP: Federación Nacional de Transporte Pesado.

A pesar de la existencia de estas federaciones en la industria del servicio de transporte de carga y pasajeros, no existe una que agrupe al sector de transporte de carga liviana y mediana. Sin embargo, al momento el Gobierno esta impulsando el programa de renovación del parque automotor para los sectores de transporte urbano e interprovincial, escolar, transporte pesado y de carga liviana.

Por esta razón, el sector de transporte y distribución de carga mediana no cuenta con un organismo que recopile información y estadísticas de su desempeño y desarrollo.

3.1.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL CUAL VA A OPERAR EL PROYECTO

Arigato Express es una empresa de servicio que se encarga de la distribución de productos de consumo masivo de aquellas empresas productoras y/o comercializadores de éste tipo de productos.

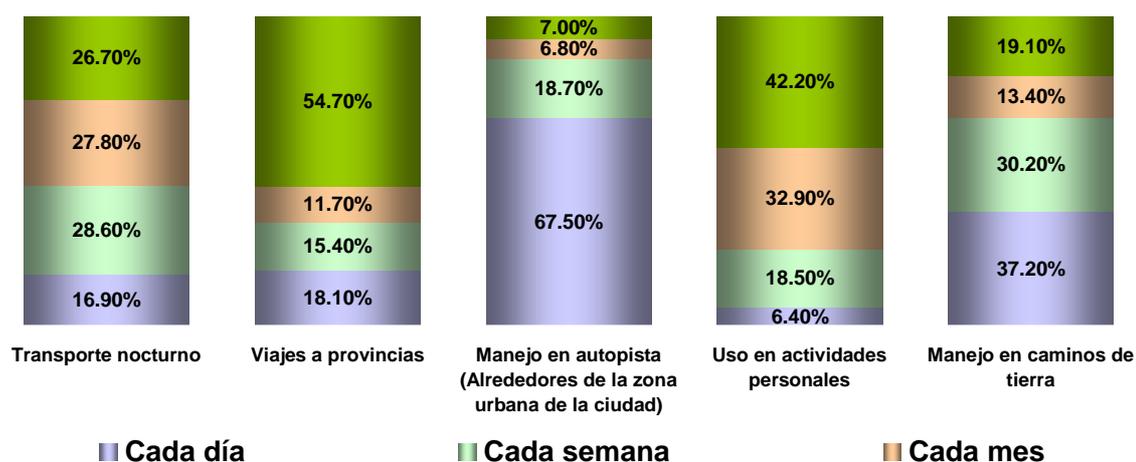
De acuerdo a la información proporcionada y que debemos guardar confidencialidad de su identificación en el estudio de mercado, reporta los siguientes inconvenientes por lo que este segmento de empresas atraviesan en la logística de distribución con las empresas que tercerizan este servicio:

- Sector informal con poca capacidad económica.
- El dueño de la unidad en muchas ocasiones es también quien maneja.
- Conocimiento empírico en el proceso de distribución de productos.
- El tipo de servicio de traslado de productos del punto A al punto B no ha cambiado en los últimos años sin generar mayores valores agregados para las empresas a quienes prestan servicios.
- Pensamiento como proveedor y no como socio estratégico de sus clientes.
- Las empresas que han decidido tercerizar necesitan de más de una persona para que cubra el área geográfica necesaria para cumplir con objetivos de ventas, cobertura y

participación de mercado. Las principales desventajas de la falta de oferentes que brinden servicios integrales es pérdida de tiempo en negociaciones uno a uno, control de la calidad de servicio para sus clientes detallistas, cumplimiento de cronogramas de entrega, imagen de la empresa representada en el tipo de unidades que visitan a los puntos de venta, etc.

Como dato adicional y de acuerdo a investigaciones de mercado, el segmento de camiones livianos con capacidad de carga de seis toneladas comparten las siguientes características principales:

- Diseño muestra: 486 dueños de unidades encuestados
 - Edad del parque vehicular: 45,5% concentrado en año modelo 2004 y 2003; el 39,7% se concentra en años modelo del 2002, 2001 y 2000.
 - Los camiones de hasta seis toneladas de capacidad de carga principalmente distribuyen los siguientes productos:
 - Alimenticios 33,5%; Aseo personal 17,1%; Víveres 13,3%, Ferreterías 12,7%: Farmacéuticos 12%; Repuestos 10,8%.³
 - El 50,8% de las empresas que brindan el servicio de distribución lo realizan dentro de la ciudad de Quito, el 38,1% lo hacen en las zonas periféricas de la ciudad y el 34,6% lo realizan en otras ciudades del país.
 - La frecuencia de uso de las unidades que se dedican a dar servicio de distribución lo realizan de la siguiente manera:
-



En conclusión, el 67,5% de las unidades que trabajan distribuyendo productos, lo realizan a través de autopistas en zonas urbanas dentro de la ciudad todos los días de lunas a viernes en un promedio de 5 a 8 horas por día el 38,9% de las unidades y un 38,7% trabajan de 9 a 12 horas por día.⁴

3.1.2.1 EL PROYECTO COMO UNA ACTIVIDAD MULTISECTORIAL

En el siguiente cuadro se explica la relación de “Arigato Express” con los distintos sectores industriales y económicos existentes:

⁴ Investigación de Mercados realizada por la empresa Marketing & Business



3.1.2.1.1 SECTOR EMPRESARIAL

La empresa depende de su relación comercial con todas aquellas empresas que al no ser competidoras directas formen parte del portafolio de clientes potenciales de este nuevo sistema de distribución para productos de consumo masivo en la ciudad de Quito.

Las empresas no necesariamente deben estar domiciliadas en la ciudad de Quito, pueden estar en cualquier parte a nivel nacional y si éstas tienen el interés de distribuir sus productos en Quito, Arigato Express será la mejor opción para realizarlo.

3.1.2.1.2 SECTOR DEL TRANSPORTE

Con el objetivo de que las necesidades del sector del transporte siempre sean escuchadas por los máximos dirigentes a nivel nacional, la participación activa de Arigato Express en este sector es imperante. Al formar parte de este foro, propuesta de cambio como seguridad vial, reordenamiento vehicular, cumplimiento de normas viales, soporte del gobierno para

implementación de nuevos sistemas de distribución, etc. tendrá mayores posibilidades de que ocurran si comparamos con una posición pasiva y aislada de la empresa en proyecto.

3.1.2.1.3 SECTOR FINANCIERO

Desde la caída económica que el país sufrió en el año 1999, el sector financiero tuvo que incurrir en pérdidas en el sector del transporte debido al incumplimiento en el pago de créditos otorgados antes del inicio de la economía dolarizada. Desde este periodo, el sistema financiero tiene poca credibilidad hacia la industria de servicios de transporte en especial el de pasajeros por los créditos altos vs. las garantías entregadas.

Sin embargo, esta nueva propuesta de servicio con mayores valores agregados garantizará al sector financiero la formalidad de su aplicación, el contar con contratos formales que garanticen los periodos de trabajo y oferta de servicio y con la figura de una empresa que ésta cuente con niveles de patrimonio que avalen las inversión que se deberán realizar.

3.1.2.1.4 SECTOR GUBERNAMENTAL

Una de las tareas del Gobierno es la modernización de la flota vehicular en el país en las actividades de transporte de carga y pasajeros a nivel nacional. El objetivo de Arigato Express será el imponer un nuevo servicio que será más amigable con el medio ambiente, utilizando productos de la región andina que fomenten las relaciones comerciales entre la comunidad andina y con una enorme responsabilidad social al cumplir con normas ambientales y de seguridad tanto para nuestros clientes, operarios y clientes finales.

CAPITULO IV

PROPUESTA ESPECIFICA

4.1 NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Arigato Express es una empresa con capital ecuatoriano, que brinda el servicio de distribución a puntos de venta minoristas a empresas de consumo masivo, cuyo compromiso radica en la reducción de costos logísticos por el apalancamiento de costos asociados a los sistemas de distribución compartida.

El apalancamiento de costos se obtiene por una distribución compartida; es decir, se ofrece este servicio de distribución a varias empresas y Arigato Express con flotas de capacidad superior que puedan abarcar el producto de las diferentes empresas hace la entrega de los productos en cada punto de venta minorista, con lo que se obtiene optimización de recursos al llegar a un solo punto de venta con diferentes productos de algunas empresas.

Entre los objetivos de Arigato Express está la optimización de recursos dándole al cliente corporativo una ventaja competitiva frente al mercado, convirtiéndonos así en un socio estratégico y no en un proveedor más.

Además de este sistema de distribución compartido se brindará valores agregados como es la implementación del sistema de telemática, el mismo que nos permitirá conocer en tiempo real la demora de punto a punto; además se implementará tecnología para que cada entrega de productos sea una oportunidad para futuros pedidos, los mismos que se manejarán en línea; esta tecnología permitirá al cliente obtener información que ayudará a manejar de mejor manera su merchandising y conocer por sectores la acogida de los consumidores de los diferentes productos permitiendo promover con promociones aquellos productos de poca acogida por sector.

Arigato Express, al contar con personal calificado y comprometido, permitirá establecer buenas relaciones entre el minorista y la cadena de distribución de la empresa, motivando a una mejor comercialización de los productos en los puntos de venta.

4.2 PRODUCTOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

Arigato Express brindará sus servicios en la ciudad de Quito a la mayoría de empresas de consumo masivo, entregando un sistema de distribución compartido que permita el apalancamiento de costos, los mismos que serán dirigidos a las empresas de consumo masivo.

Los servicios adicionales a ofertar son:

- Monitoreo de la carga de nuestros clientes en vivo a través del servicio de telemática.
- Transmisión de pedidos a nuestros clientes a través del uso de la unidad (camión) por internet.
- Uso estandarizado del Tacó grafo (Dispositivo que proporciona datos sobre el desempeño en conducción de los choferes más estadísticas de consumo de combustible para un uso óptimo de este recurso).
- Conductores capacitados y entrenados por ISUZU, líder en el mercado de camiones.
- Disminución en costos de seguros de las siguientes características.
 - Seguro para mercadería.
 - Seguro para la unidad.
 - Seguro para el conductor.
 - Seguro de responsabilidad civil.

4.3 LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO

La estrategia de entrada se basa en constituirnos como socios estratégicos de los clientes; es decir, empezar por comprender sus necesidades y sus problemas actuales, frente a la distribución de sus productos.

Al ofrecer este servicio permitirá que las empresas de consumo masivo descarguen la distribución en un servicio tercerizado que brinde un complemento a sus actividades que les de confianza y seguridad.

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa que mantenemos confidencialidad en su identificación, nos comenta que la distribución de sus productos es un problema, ya que las personas que ofrecen este servicio lo manejan de manera informal y se centran en retirar del punto de las plantas de producción y entregar en los puntos de venta, sin proporcionar retroalimentación valiosa sobre el manejo de productos, en los diferentes puntos de venta; a diferencia de la propuesta integral que ofrecerá Arigato Express, siendo la distribución de productos de consumo masivo al punto de venta uno de sus servicios, más no el único servicio como ofrecen las empresas dedicadas a ésta actividad.

El crecimiento de Arigato Express será manejado con un servicio de distribución diferenciado y con valores agregados a las empresas de consumo masivo desde un inicio y que por eficiencia en el manejo de distribución a costos razonables, para que las empresas nos entreguen mayores coberturas en distribución y de igual manera obtener nuevas unidades que requieran de este servicio, permitiéndonos ampliar nuestro servicio y nuestra flota de distribución.

Además, entre los servicios agregados y diferenciadores que Arigato Express ofrece es también la preocupación por manejar la imagen corporativa de sus clientes, a través de impulsaciones del producto y la retroalimentación a través de computadoras de bolsillo a las empresas sobre el stock y acogida de sus productos en el punto de venta, con la finalidad de que puedan emprender campañas segmentadas por producto y zonas geográficas y preparar de manera más ágil los pedidos que se van solicitando en cada punto de venta.

Una de las fortalezas de Arigato Express será obtener la lealtad de los clientes, por el servicio y por la optimización de recursos, por el manejo de costos estructurados que garanticen rentabilidad ante posibles volatilidades de precios por agentes externos; lo que

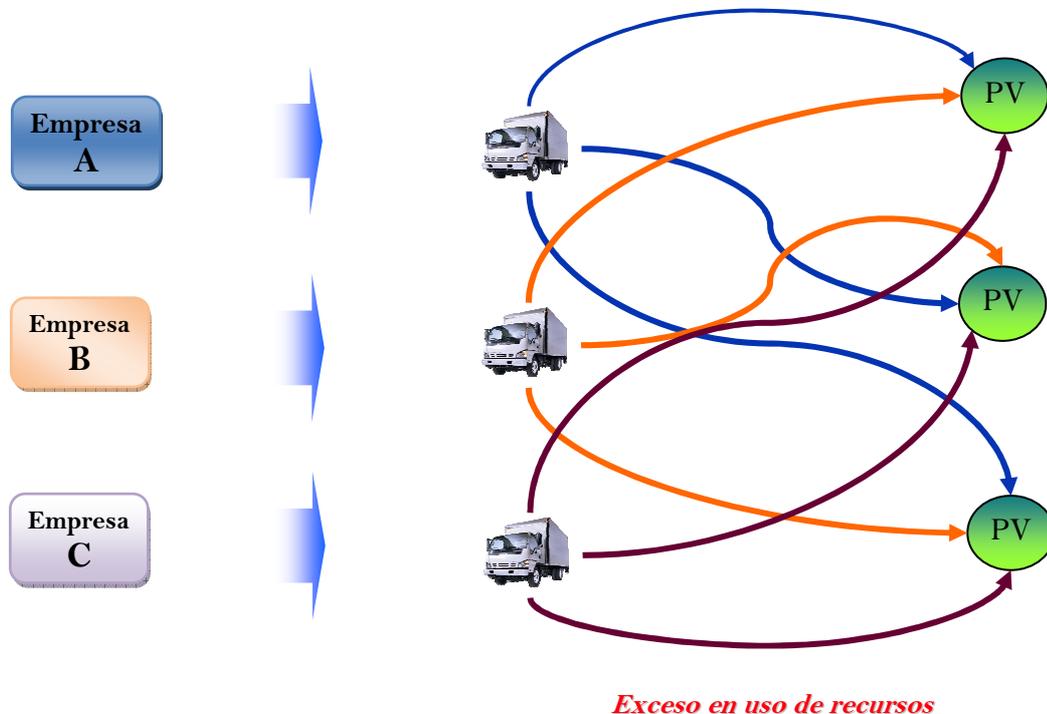
permitirá la permanencia de Arigato en el tiempo a través del apalancamiento de costos por el sistema de distribución compartido.

4.4 LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACION

Los conceptos de diferenciación están apalancados en la cadena de valor que se implante, ya que con solo enlistar los conceptos no se agrega ningún valor a la empresa, es por eso que la cadena de valor agrupa estos conceptos y da un verdadero valor que el cliente aprecie, valore y prefiera frente a otros servicios de iguales características.

Este proyecto se basa principalmente en conceptos que nos diferencian del resto de empresas con el mismo giro del negocio, pero para poder establecer las ventajas competitivas frente a otros, debemos partir conociendo la problemática y necesidad de los futuros clientes:

Situación Actual
(Flota Independiente por Empresa)

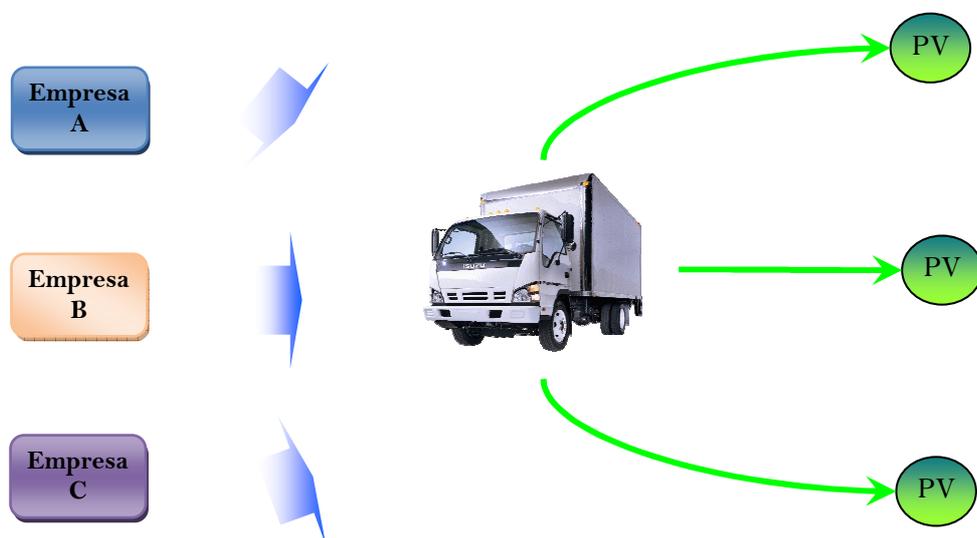


1. El sistema de distribución que manejan las empresas de consumo masivo en su mayoría es tercerizado en varios proveedores, lo que requiere tiempo en las negociaciones y coordinaciones uno a uno.
2. Compromisos informales por cultura del sector.
3. El trabajo de distribución se centra en la recepción y entrega de productos de un punto a otro.
4. Entrega sin una adecuada planificación.
5. Pérdidas en recursos:
 - a. Tiempo.
 - b. Dinero.
 - c. Producto.

Frente a estos principales problemas en los sistemas de distribución de las empresas de consumo masivo, nuestros conceptos diferenciadores son:

Situación Propuesta

(Integración de necesidades en una sola empresa de distribución)



Se deberá incrementar la capacidad de carga por unidad tomando en cuenta las ordenanzas de circulación del Distrito Metropolitano de Quito.

1. El sistema de distribución lo acapararán pocos proveedores, entre ellos Arigato Express, lo que optimizará varios recursos, dado que no deberán realizar contrataciones

individualmente por camión y la contratación lo realizarán o focalizarán en Arigato Express que cubrirá algunos puntos de venta en una sola entrega.

2. Arigato Express, al ser una empresa constituida con el objeto de estar destinada a ser distribuidores de consumo masivo, permite tener personal de planta, el mismo que será previamente seleccionado, lo que garantiza contar con gente calificada, además, al formar parte de Arigato su personal será constantemente capacitado en diferentes áreas que le permita desempeñar de mejor manera su trabajo. Además, al ser personal de Arigato, está bajo supervisión, lo que le permitirá ejercer un mejor control del personal.
3. El sistema de distribución que ofrecerá Arigato Express no se centra en ser un simple distribuidor, sino en ser un socio estratégico de las empresas de consumo masivo; es decir, el servicio que brindará Arigato Express proporcionará información valiosa a las empresas, lo que les permitirá aplicar planes de acción por punto de venta y por producto; para esto, Arigato Express además de obtener una flota importante de camiones, adquirirá sistemas tecnológicos, como de telemática para dar seguimiento exhaustivo a los recorridos de los cambios, además que con computadoras de bolsillo podrá obtener en línea los pedidos personalizados.
4. Con las herramientas tecnológicas permitirá tener una distribución planificada; es decir, evitará el traslado de productos sin demanda y probable pérdida de los mismos.

La implementación de las cadenas de valores en las organizaciones constituyen el beneficio intangible que ofrecen con el servicio y satisfacción al cliente, que en términos comunes, significa que si una empresa no logra estos beneficios, no tendría clientes y una empresa sin clientes no subsiste.

La cadena de valor está orientada a la administración externa y se fija en los recursos que ingresan y en los servicios que egresan, enfocados hacia la eficacia y como meta crear el valor más superficial para los clientes.

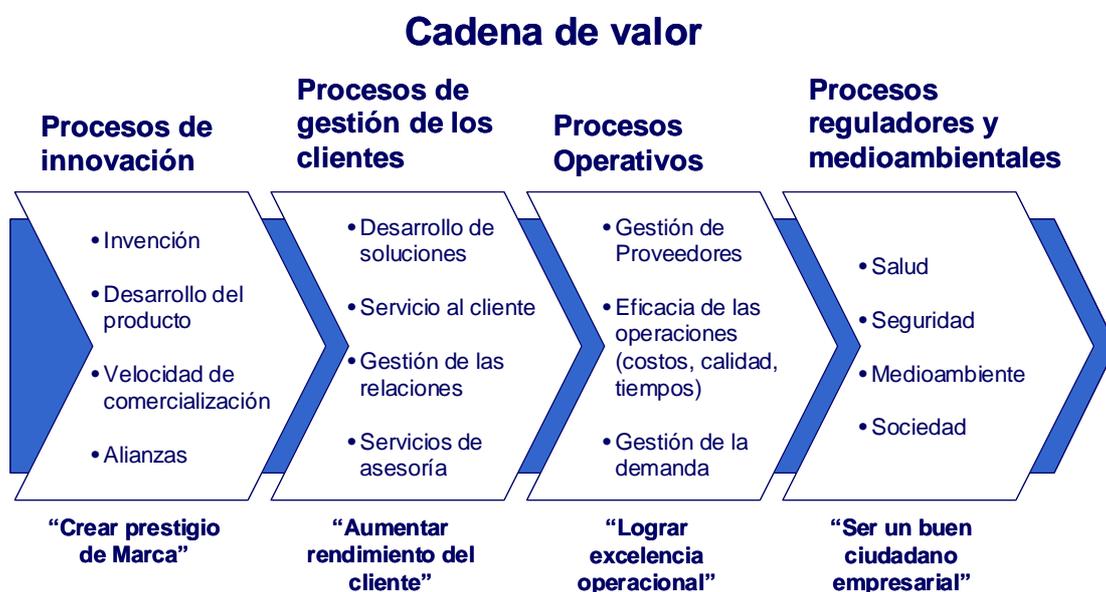
“Robbins y Coulter definen valor como las características, rasgos y atributos de desempeño o cualquier otro aspecto de los bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos (generalmente dinero).

Cadena de valor lo define como: el proceso que consiste en manejar la secuencia completa de actividades e información integradas sobre los flujos de productos a lo largo de toda la cadena”⁵.

Casi todas las organizaciones forman parte de un entorno competitivo más amplio en el cual los clientes combinan los productos o servicios de una empresa con los de otro proveedor para alcanzar una propuesta de valor de nivel más alto.

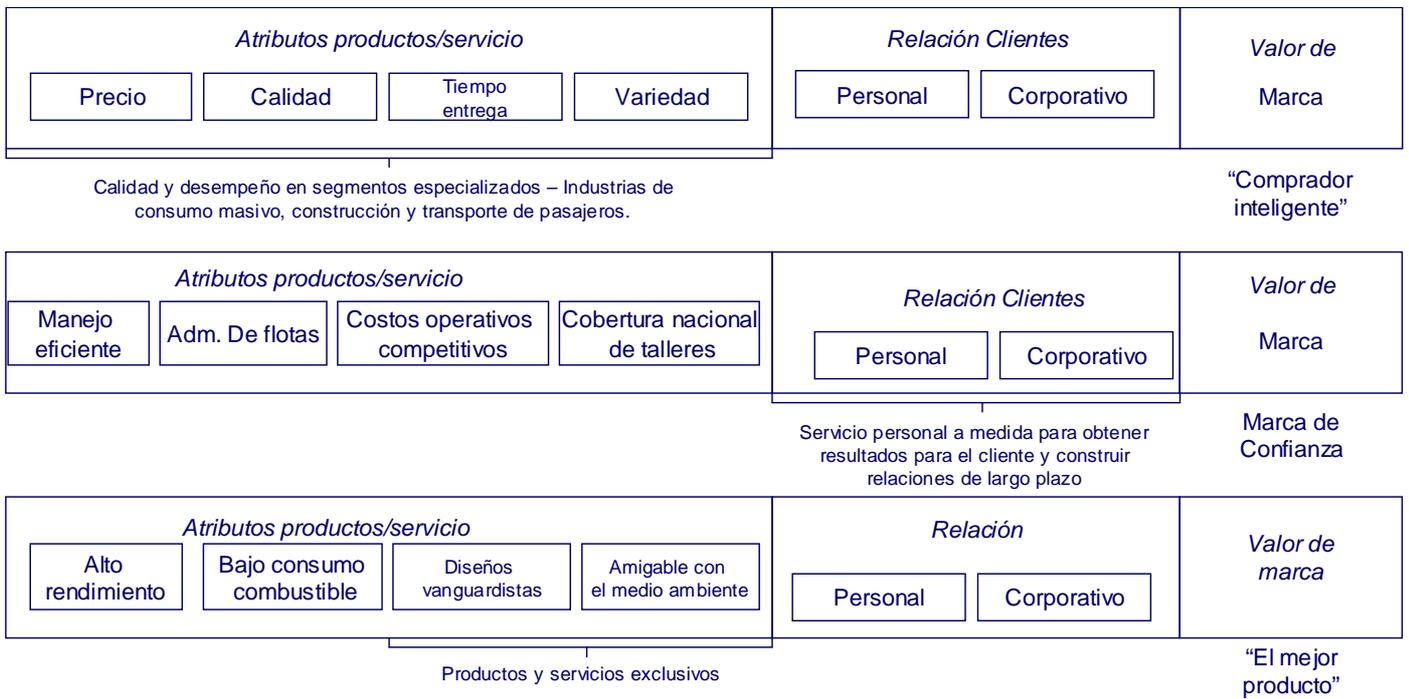
El cliente será el elemento fundamental del negocio, la rápida atención y la cordialidad constituirán normas básicas de atención al cliente. Con este fin consideramos importantes los valores agregados expuestos a continuación:

- Canales de distribución – cobertura ciudad de Quito.
- Soporte en ventas.
- Mejor administración de inventarios y producción.
- Tecnología avanzada en sistemas y seguimientos a la cadena de distribución.



Modelo Kaplan & Norton adaptado

⁵ Robbins/Coulter, “Administración”, Prentice Hall, octava edición, pág. 494



Modelo Kaplan & Norton adaptado a Arigato Express.

La cadena de valor se la medirá periódicamente a través de encuesta de satisfacción que nos ayudará a detectar errores e inconvenientes en cuando al servicio, productos entregados y agilidad en la reposición de los mismos.

CAPITULO V

ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

5.1 EL TAMAÑO DEL MERCADO Y SU TENDENCIA

El proyecto se enfocará a la distribución de alimentos y bebidas de consumo masivo, para lo cual extraemos información del Banco Central del Ecuador del tamaño del mercado por industria, en función del valor agregado bruto por industria/PIB.⁶

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PIB
Estructura porcentual
A precios de 2000

CIU Rev.3	INDUSTRIAS	AÑOS	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)
3	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS		21.9	21.3	19.8
15	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR		14.4	14.6	14.7
	OTROS ELEMENTOS DEL PIB		11.8	12.2	12.6
17	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES		10.2	10.5	10.8
1	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA		8.7	8.7	8.9
14	CONSTRUCCIÓN		8.7	8.6	8.4
4	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS		7.1	7.6	7.8
19	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER		6.6	6.6	6.7
20	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA		4.5	4.5	4.6
21	ENSEÑANZA		2.9	2.9	3.0
18	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA		1.8	2.0	2.2
6	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE CUERO Y ARTÍCULOS DE CUERO		2.1	2.0	2.0
2	PESCA		1.6	1.8	1.7
7	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA		1.3	1.3	1.3
16	HOTELES Y RESTAURANTES		1.2	1.3	1.3
22	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD		1.1	1.1	1.2
10	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS; DEL CAUCHO Y PLÁSTICO		1.0	0.9	0.9
13	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y AGUA		0.8	0.8	0.9
11	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS Y NO METÁLICOS		0.8	0.9	0.9
23	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES		0.5	0.5	0.5
8	FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL		0.5	0.5	0.5
12	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO; EQUIPO DE TRANSPORTE E INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.		0.4	0.4	0.5
24	HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO		0.1	0.1	0.1
5	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO		0.0	0.0	0.0
9	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO		-8.1	-8.6	-8.6
			100.0	100.0	100.0

Como se puede apreciar la ubicación por industria coloca a la Elaboración de Productos Alimenticios y de Bebidas en el ranking número siete, lo que es información alentadora para la ejecución de éste proyecto.

⁶ Banco Central del Ecuador

Es importante resaltar el tamaño del mercado que abarca el proyecto en función de la población de la provincia de Pichincha y siendo más concretos tomando en cuenta el cantón Quito que representa el 15% es decir 2.151.933 habitantes, dato proyectado al 2.010.

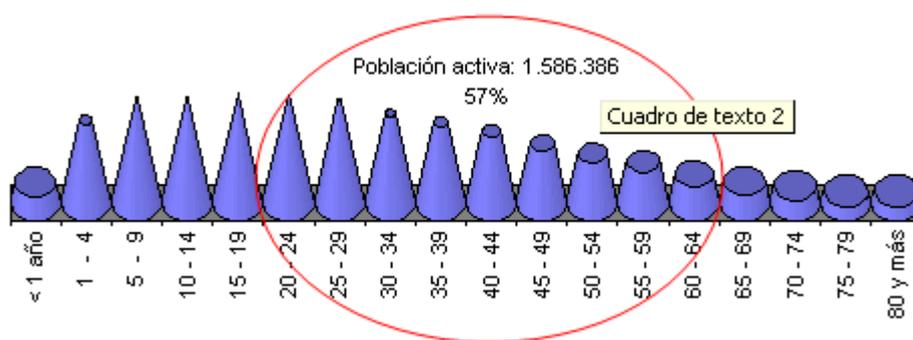
**ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR ÁREAS Y AÑOS
CALENDARIO, SEGÚN PROVINCIAS Y CANTONES**

PROVINCIAS	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	% Part.
TOTAL PAIS	13,805,095	14,005,449	14,204,900	100%
AZUAY	691,054	702,994	714,341	5%
BOLIVAR	181,607	183,193	185,049	1%
CAÑAR	228,702	231,528	234,467	2%
CARCHI	167,928	169,877	171,943	1%
COTOPAXI	408,473	416,167	423,336	3%
CHIMBORAZO	449,271	455,212	461,268	3%
EL ORO	620,138	631,679	642,479	5%
ESMERALDAS	446,161	453,557	460,668	3%
GUAYAS	3,657,090	3,699,321	3,744,351	26%
IMBABURA	406,317	414,451	421,930	3%
LOJA	437,742	442,011	446,809	3%
LOS RIOS	755,417	768,207	780,443	5%
MANABI	1,331,151	1,348,430	1,366,173	10%
MORONA SANTIAGO	133,316	135,297	137,254	1%
NAPO	98,484	100,747	102,775	1%
PASTAZA	77,849	79,740	81,417	1%
PICHINCHA				
QUITO	2,093,458	2,122,594	2,151,993	15%
CAYAMBE	82,093	83,235	84,388	1%
MEJIA	71,557	72,553	73,557	1%
PEDRO MONCAYO	29,122	29,527	29,937	0%
RUMIÑAHUI	74,963	76,006	77,059	1%
SANTO DOMINGO	326,581	331,126	335,712	2%
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	12,194	12,364	12,535	0%
PEDRO VICENTE MALDONADO	11,339	11,496	11,656	0%
PUERTO QUITO	19,457	19,728	20,001	0%
TUNGURAHUA	510,895	520,014	528,613	4%
ZAMORA CHINCHIPE	86,591	87,663	88,778	1%
GALAPAGOS	23,298	23,863	24,366	0%

SUCUMBIOS	168,721	173,461	177,561	1%
ORELLANA	114,537	117,896	120,781	1%
ZONAS NO DELIMITADAS	89,589	91,512	93,260	1%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Revisando la estructura de la provincia de Pichincha tenemos la siguiente composición, lo que también nos permite apreciar la población activa que representa el 57% de la población total, a pesar que la industria de alimentos y bebidas es consumida por toda la población en general.



Fuente Banco Central del Ecuador

Sobre el desarrollo y comportamiento del sector de transporte, no existen datos oficiales proporcionados por el Estado Ecuatoriano, en donde se pueda analizar el tipo de servicios de transporte de carga liviano que se realicen en la ciudad de Quito.

Los siguientes datos han sido obtenidos a través de una investigación privada realizada por una empresa independiente donde el objetivo principal fue el analizar los usos y hábitos de las personas que forman parte de esta industria.

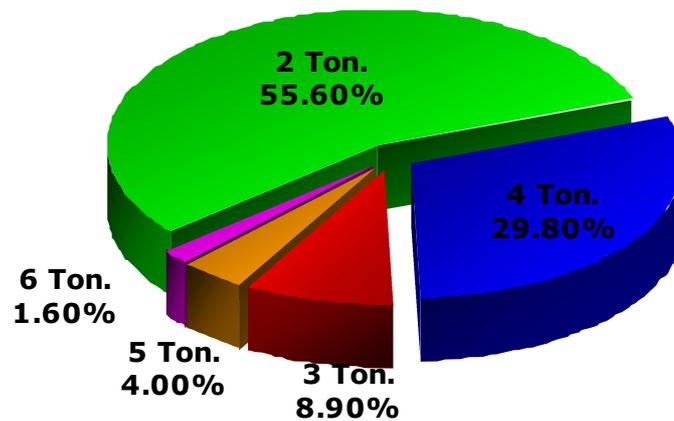
El número de personas encuestadas en la ciudad de Quito fueron de cuatrocientas ochenta y seis (486 encuestas). A continuación se presentan los resultados más relevantes:

- Antigüedad del parque automotor (año modelo):
 - 2005: 14,8%
 - 2004: 21,2%

- 2003: 24,3%
- 2002: 18,7%
- 2001: 10,9%
- 2000: 10,1%
- El 80% de la muestra encuestada cuenta con unidades con una antigüedad máxima de 4 años.

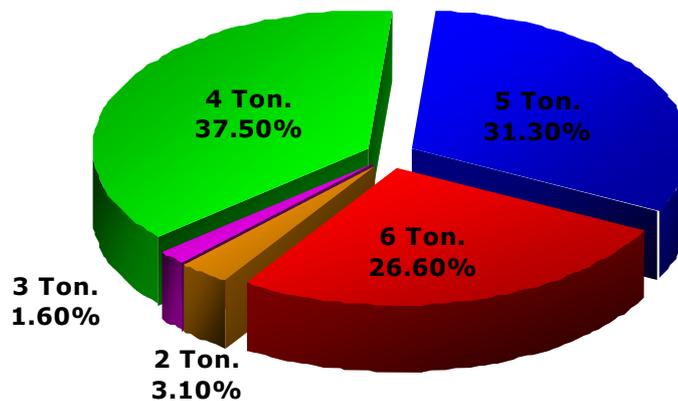
- Capacidad de carga actual:

- Segmento 2 a 4 toneladas de carga



La capacidad de carga más popular y frecuente es la de dos toneladas con el 55,6% de participación de la muestra analizada.

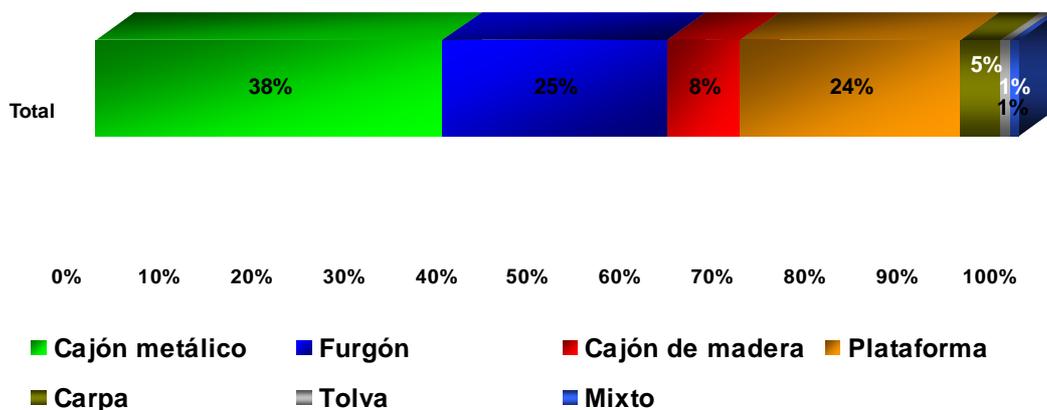
- Segmento de 4 a 6 toneladas de carga



La capacidad de carga más popular y frecuente es la de cuatro toneladas con el 37,5% de participación de la muestra analizada. El tercer segmento el de seis toneladas de carga con 26,6%, aun en crecimiento.

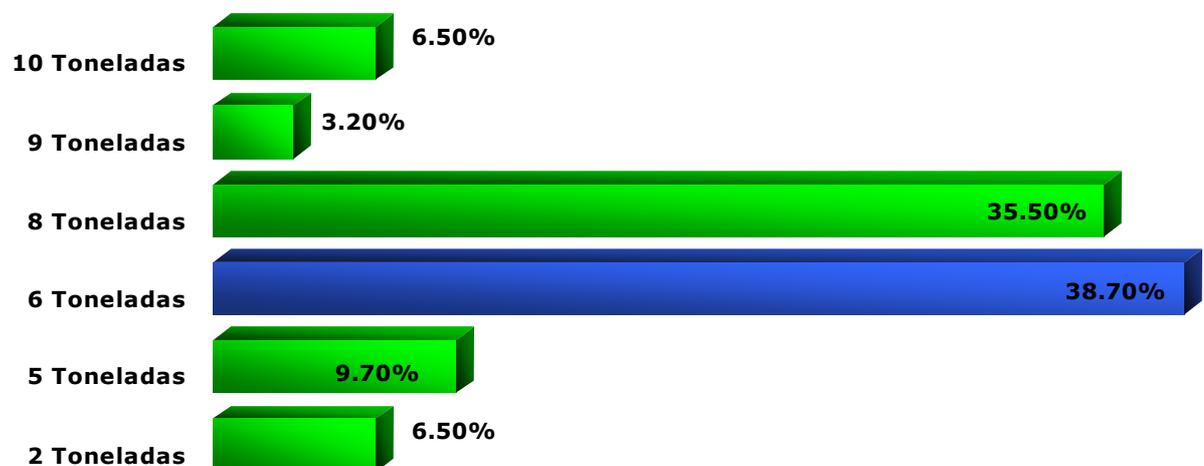
○ **Segmento de 6 a 8 toneladas de carga**

- Tipo de estructura utilizada



La estructura más utilizada es la de cajón metálico con un 38% de participación.

- Promedio de carga por viaje en el segmento de 6 a 8 toneladas de capacidad de carga. 31 personas encuestadas.



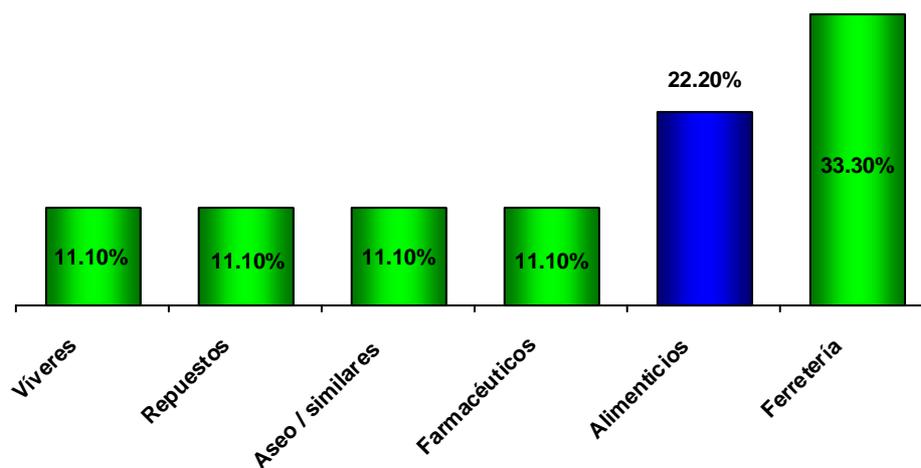
Del segmento de encuestados que cuentan con unidades con capacidad de carga de 6 a 8 toneladas, el mayor porcentaje de promedio de carga por viaje es de 6 toneladas con el 38,7% de participación.

- Tipo de carga que se transporta:



Este tipo de servicio de transporte de carga se refiere a transporte de carga del punto A al punto B, en donde en un día se pueden realizar entre 1 a 2 paradas como máximo y pueden ser rutas dentro de la ciudad o entre ciudades.

- Productos de distribución

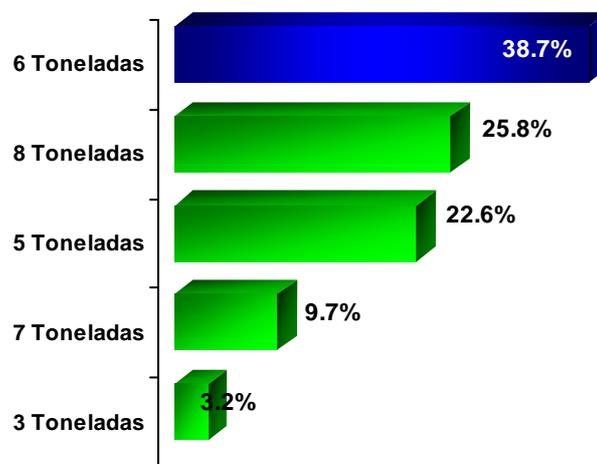


Los productos de distribución son aquellos que se los entregarán en varios puntos por día.

Como ejemplo, una unidad puede recorrer pocos kilómetros por día, pero realizar en promedio más de veinte paradas para ir distribuyendo sus productos.

La categoría de productos de mayor distribución son los productos para ferreterías con el 33,3% de participación; en segundo lugar se encuentra la categoría de alimentos con el 22,2% de participación.

- Promedio de carga por viaje



En el segmento de carga de 6 a 8 toneladas, existe un promedio de ocupación de 6 toneladas un 38,7% de las veces que se operan las unidades.

ENCUESTAS A PROFUNDIDAD

En la primera parte hemos descrito la tendencia y usos de las unidades en el sector de servicio de transporte de carga.

En esta sección describiremos las necesidades de nuestros potenciales clientes. Para este efecto, la herramienta utilizada fue una entrevista con las personas responsables del manejo y administración de las flotas donde se obtuvo la siguiente información:

El número de encuestas realizadas a personas y empresas privadas fue de 31. Estas treinta y un encuestas representan un parque automotor de 800 unidades que se encuentran realizando el proceso de distribución de diversos tipos de productos.

El principal objetivo de estas encuestas es relacionar las necesidades de cada una de las empresas a quienes se presta el servicio y dependiendo el tipo de actividad que realizan estas, determinar las mejores soluciones para su proceso de distribución.

Para facilitar el análisis de estas entrevistas se las dividió en cinco categorías a los entrevistados siendo estas categorías las siguientes:

- Categoría No 1: Distribución de productos de consumo masivo.
 - Helados.
 - Bebidas gaseosas, jugos, agua, etc..
 - Productos congelados de mar y carne.
 - Productos lácteos con refrigeración.
 - Productos en general de consumo masivo.

- Categoría No 2: Transporte de productos agrícolas.

- Categoría No 3: Transporte de productos para la construcción.

- Categoría No 4: Transporte de flores.

- Categoría No 5: Distribución de paquetes y encomiendas .

A continuación presentamos el resumen de las entrevistas realizadas, el formato utilizado consta en los anexos.

	Producto	Accesorios	Recorrido al mes	Promedio Velocidad	Paradas	Principales necesidades
Categoría No. 1	Consumo masivo	Furgones secos y refrigerados	Menos de 5.000 Km	70 Km	a) Distribución: 80 paradas b) Transporte: 4 paradas	a) Programas de servicio y repuestos. b) Planes de mantenimiento.
Categoría No. 2	Productos agrícolas	Furgón seco	De 10.000 a 12.500 Km	100 Km	4 paradas	a) Precio. b) Condiciones de pago.
Categoría No. 3	Construcción	Plataformas y furgón	Menos de 5.000 Km	72,5 Km	3 Paradas	Programas de servicio y repuestos.
Categoría No. 4	Flores	Furgones secos y refrigerados	De 5.000 a 7.500 Km	80 Km	3 Paradas	Condiciones de Pago.
Categoría No. 5	Paquetes	Furgón seco	Menos 5.000 a 7.500 Km	70 Km	4 Paradas	a) Programas de servicio y repuestos. b) Planes de mantenimiento.

La categoría de nuestro interés es la número uno. En este segmento tenemos como conclusiones que el número de visitas a clientes por día en promedio es de 80, el recorrido promedio es menor a 5.000 km y lo más importante para las empresas que requieren de un sistema de distribución es la disponibilidad de programas de servicio para sus unidades, precios de repuesto competitivos y que estén las unidades siempre disponibles y por último la asesoría de planes de mantenimiento preventivo donde se cuente con información de indicadores que ayuden a monitorear la operación de las unidades y encontrar opciones de mejora para la reducción del costo operativo.

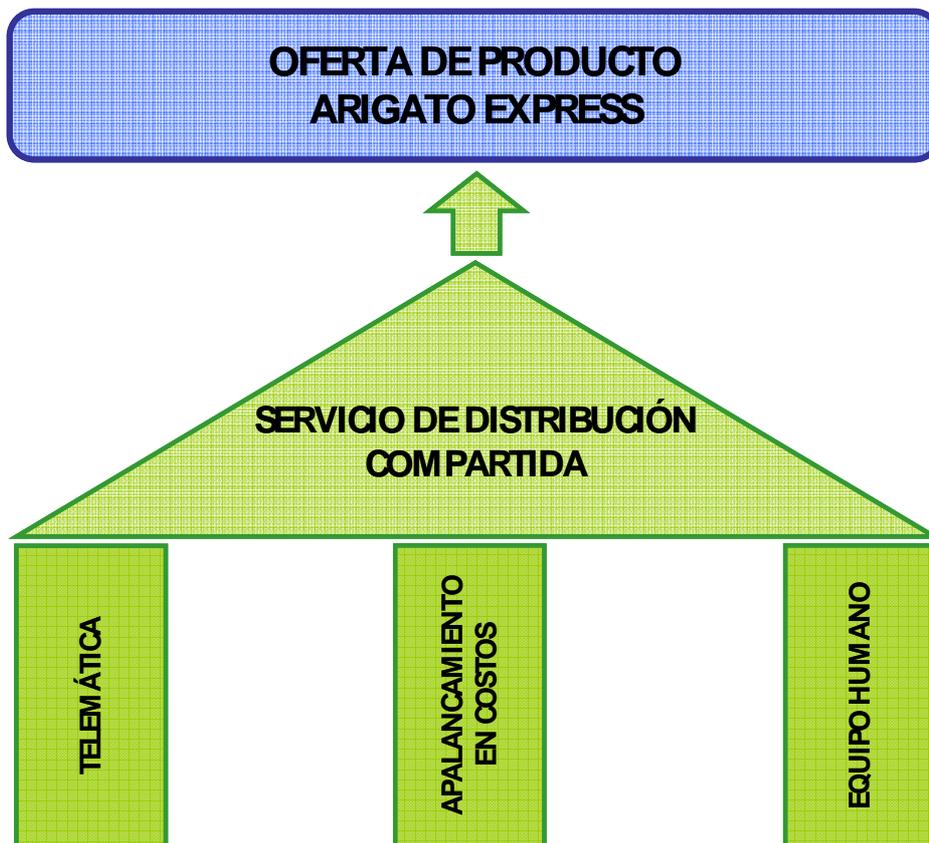
CAPITULO VI

PLAN DE MARKETING

6.1 ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL

6.1.1 PRODUCTO

Las estrategias primarias a utilizar para consolidar nuestro servicio diferenciador se basarán en los siguientes pilares:



En torno a estos pilares la estrategia de producto se elaborará para el servicio de nuestros clientes. Sin embargo, debemos profundizar aún más para entender cuáles son los atributos que utilizaremos para estar seguros que cubriremos las necesidades de nuestros clientes.

A continuación presentamos los atributos para cada uno de los pilares:

6.1.1.1 TELEMÁTICA

Es un sistema integral de servicios que nos permitirá tener el control de la flota en tiempo real a través de aplicaciones en internet enfocados en la reducción de costo y optimización de los tiempos de operación de las unidades y de distribución en los puntos de venta.

Los principales servicios que nos proveerá esta herramienta será el medir el consumo de combustible por unidad y estandarizar esta variable para lograr mejoras futuras. Como segundo beneficio controlaremos la velocidad de las unidades disminuyendo consumos innecesarios de combustible y evitando posibles riesgos de choque. Un tercer beneficio del uso de la telemática será el controlar los tiempos de operación de las unidades dentro de los horarios preestablecidos y dentro de las zonas programadas para cada unidad. Finalmente, se entregará información a nuestros clientes en tiempo real del lugar donde se encuentran cada uno de los camiones con su carga para determinar horas estimadas de arribo para entregas urgentes.

Cada uno de estos beneficios tendrá el objetivo final de reducir costos asociados a la operación de la flota, disminución de consumo de combustible, servicio oportuno a los puntos de ventas y brindar seguridad en la entrega de los productos en cada punto de venta.

Los principales indicadores a medir serán los siguientes:

- Controlar el trabajo planeado vs. el realizado.
(Historial de trayectos y tiempos de parada)
- Controlar el consumo de combustible por kilometraje (estimado).
(Reporte de kilómetros recorridos y combustible consumido)
- Control exacto sobre mantenimientos necesarios al vehículo.
(Reporte y alertas de mantenimientos)
- Control de las responsabilidades del conductor .
(Reporte sobre el perfil conducción)
- Cumplimiento de los estándares de seguridad de la empresa.

6.1.1.2 APLANCAMIENTO EN COSTO

Los conceptos claves a administrar para lograr menores costos son los siguientes:

- Al compartir el espacio de carga lograremos ahorros en los costos de chofer, combustible, aceites, llantas y mantenimientos preventivos.
- A través del uso de la tecnología de administración de flotas se tendrá un mayor control en la conducción del vehículo, tiempos de reparación, manejo dentro de la zona eficiente del vehículo, eliminar el exceso de uso del freno y asegurar la entrega de los productos en los tiempos acordados con nuestros clientes.



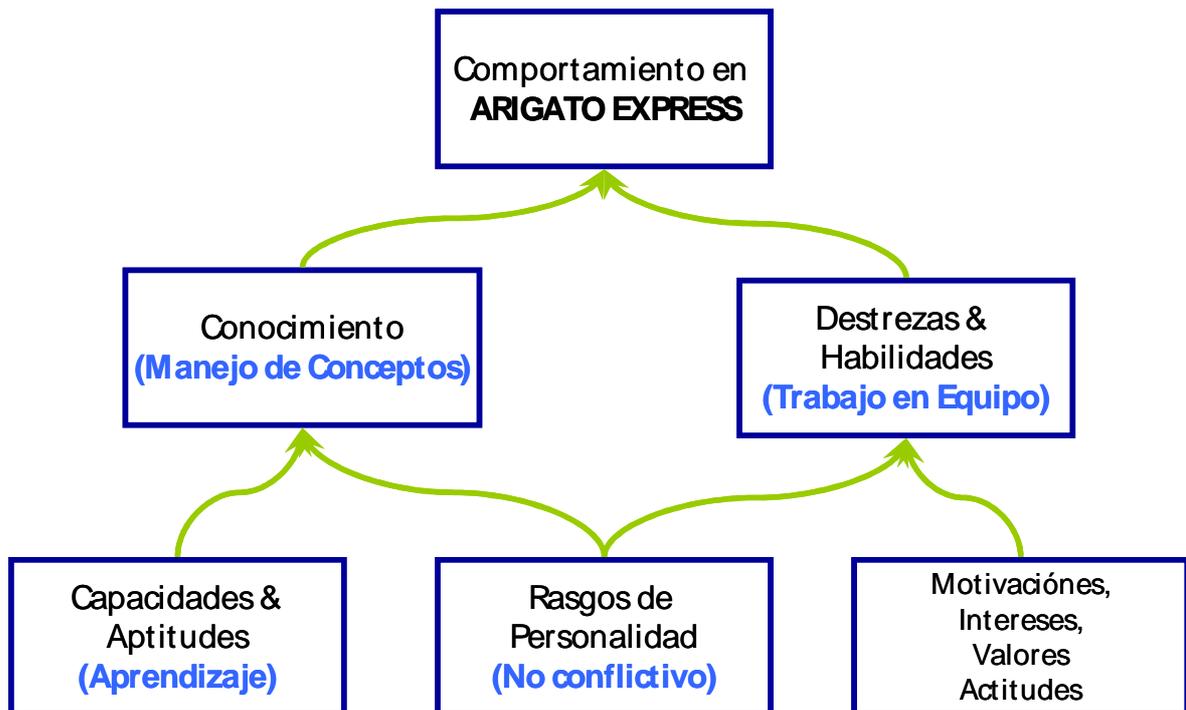
El objetivo principal será el apalancar los costos de distribución de tres camiones de 2 toneladas de carga por uno solo con capacidad de carga de 6 toneladas.

6.1.1.3 EQUIPO HUMANO

Capacitaremos a nuestro recurso humano logrando que ellos dominen el área técnica, conducción y relaciones interpersonales.



Las ofertas de beneficios de servicios son innumerables en las áreas comerciales de las empresas que prestan servicio. La gran diferencia es el grado de compromiso de su gente para que tales ofertas de servicio se cumplan y se mantengan en el tiempo. Por este motivo, desde el inicio el enfoque para la contratación del equipo humano que integrará la empresa Arigato Express se basará en las siguientes competencias:



6.1.2 PRECIOS

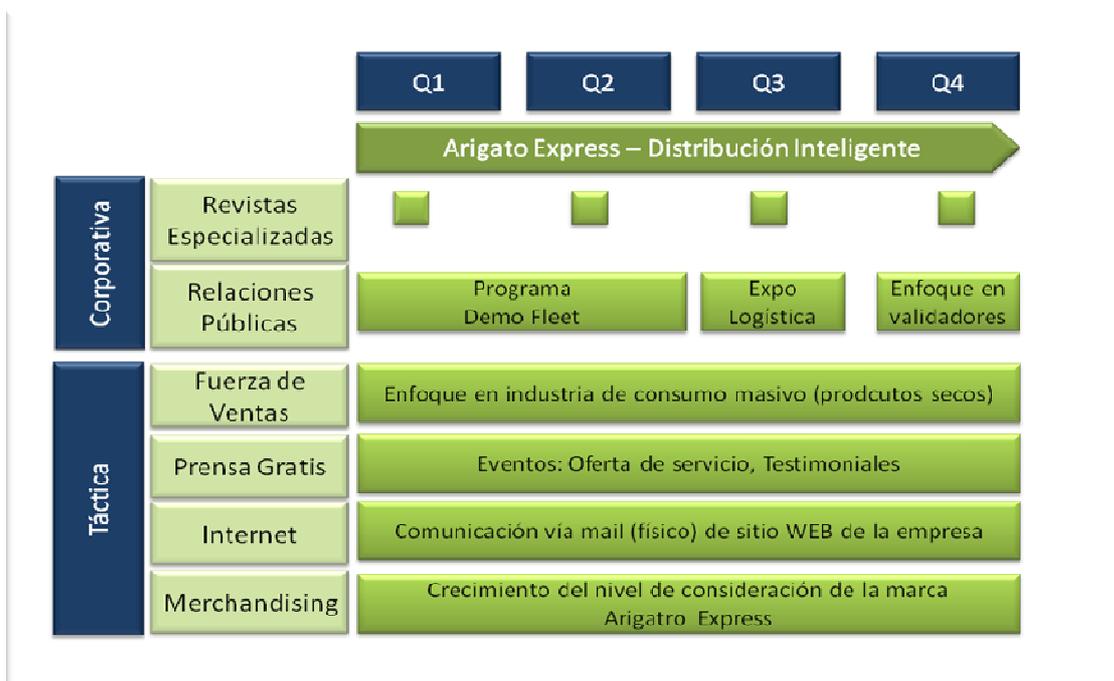
Actualmente el mercado ha establecido el precio de USD\$ 2.000,00 como promedio para la entrega de una tonelada de producto durante 24 días al mes. A continuación presentamos el racional donde se explica que el precio propuesto por Arigato Express para sus clientes de USD\$ 1.120,00 por tonelada más los servicios diferenciadores lo que tiene una ventaja de 286% frente a las características de servicio de distribución que se encuentran al momento en el mercado:

	Arigato Express	Competencia	Premio/Castigo
Flete x Tonelada x 24 dias			
USD \$	\$ 1,120.00	\$ 2,000.00	\$ 880.00
Servicios USD \$			
Responsabilidad de carga	SI	NO	
Status de entrega	SI	NO	\$ 500.00
Apoyo en punto de venta	SI	NO	\$ 500.00
Servicio de bodegaje	SI	NO	\$ 200.00
AJUSTE DE PRECIO	\$ 1,120.00	\$ 3,200.00	286%

En base a este precio, de forma inmediata las empresas que adquieran el servicio de distribución de Arigato Express tendrán un ahorro en promedio del 50% obteniendo varias ventajas sobre el control del desempeño de su cadena de distribución frente a sus puntos de ventas.

6.1.3 PROPAGANDA Y PROMOCIÓN

A continuación presentamos el plan de comunicación y promoción de la empresa Arigato Express dividido en comunicación corporativa y comunicación táctica.



El mensaje principal a comunicar será: “Arigato Express – Distribución Inteligente” soportado por los tres pilares estratégicos: Telemática, Apalancamiento en costos y nuestro Equipo Humano.

6.1.3.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

El objetivo de este primer nivel de comunicación será el posicionar a la marca “Arigato Express” como una decisión inteligente a la hora de definir el proceso de distribución en empresas de consumo masivo.

Los medios que se utilizará para este fin son los siguientes:

6.1.3.1.1 REVISTAS ESPECIALIZADAS

Enfocadas al sector corporativo (Ejemplo: Gestión, América Economía, Líderes, Dinero & Biz-people), donde llegaremos al segmento de ejecutivos que tienen la responsabilidad de la definición de las estrategias y su implementación en sus respectivas compañías.

6.1.3.1.2 RELACIONES PUBLICAS

Desarrollo de canales de comunicación con líderes de opinión en el sector a través de eventos que se desarrollen alrededor de la industria de transportación y distribución. Ejemplo: Desarrollo de programas de demostración con nuestra flota; participación en eventos como Expo Logística con la participación de la empresa privada y el sector de transportación en general. El objetivo final será el contar con validadores dentro de la industria de consumo masivo que se encuentren satisfechos y aseguren que sus empresas sí cuentan con un verdadero socio estratégico.

6.1.3.2 COMUNICACIÓN TACTICA

El objetivo en este nivel de comunicación será el definir a los segmentos y empresas donde direccionaremos nuestros esfuerzos para formar parte de su cadena de distribución.

6.1.3.2.1 FUERZA DE VENTAS

Las ventas se realizarán con el compromiso del grupo ejecutivo enfocándose en el sector de empresas de consumo masivo de productos secos que sean complementarios entre sí.

Como ejemplo tenemos la distribución en conjunto de granos (arroz, azúcar, sal, cereales) panadería, frituras, etc.

6.1.3.2.2 PRENSA GRATIS

A través de la experiencia de nuestros clientes, generar noticias de éxito en medios especializados dentro del sistema de transportación y revistas corporativas.

6.1.3.2.3 INTERNET

Desarrollo de una estrategia en Internet interactiva que promocióne nuestro servicio y genere la necesidad de ingresar los datos de potenciales clientes para luego ser consolidados, segmentados por categoría de clientes en función de la industria donde participan y posteriormente ser contactados por nuestro grupo ejecutivo.

6.1.4 MERCHANDISING

Material en general para promocionar la marca “Arigato Express” y el servicio de distribución compartida.

Ejemplo: (camisetas, gorras, llaveros, etc)

CAPITULO VII

PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO

7.1 ESTADO DE DESARROLLO Y TAREAS

El objetivo central de “Arigato Express” es convertirse en el mejor socio estratégico y líder en el mercado de Quito en la distribución de productos de consumo masivo y abaratar los costos operativos, obteniendo ahorro significativo en la distribución de productos, por medio del apalancamiento entre otros clientes.

Arigato Express, al tener personal de planta, le posibilita tener control sobre su personal y aportar a su conocimiento, mejorando el servicio actual de distribución con el que ofrece Arigato.

Se adquirirá un sistema tecnológico de telemática lo que permitirá tener un control minucioso del recorrido de cada camión y su tiempo en cada punto de venta, también la adquisición de computadoras de bolsillo que permitirá realizar los pedidos en línea lo que agilizará la preparación de los productos para una siguiente entrega.

7.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

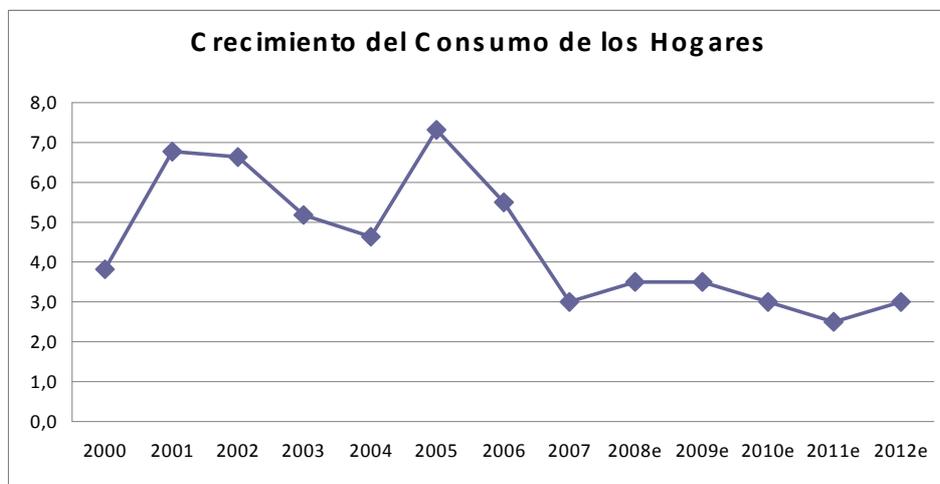
Las dificultades y riesgos que pueden presentarse para este giro de negocio son externas; es decir existe una gran dependencia del crecimiento o decrecimiento del consumo de los productos de consumo masivo.

De acuerdo al análisis de Quantun, que es una empresa con equipo humano independiente que realizan análisis minuciosos del entorno nacional e internacional, con la finalidad de identificar tendencias y compartir con el sector empresarial apoyando a su toma de decisiones; los pronósticos a futuro señalan un incremento del consumo con relación al año 2.007; respondiendo:

“Si la economía está creciendo a un ritmo tan lento, por qué las ventas de las empresas, en general, siguen creciendo?.

La respuesta es porque aun existe estabilidad económica; y esta será la tónica siempre que el gobierno no desmantele la dolarización. Un crecimiento lento del PIB (situación actual) o incluso una contracción, afecta sobre todo a la gente más pobre, a quienes pierden sus empleos y para quienes la vida se convierte en un infierno. Pero para la mayor parte de empresas, una desaceleración de las ventas en tasas moderadas puede convertirse en un problema pero difícilmente será catastrófico si la administración toma correctivos a tiempo. Esto explica por qué con la aplicación de modelos económicos como el del Socialismo Siglo XXI la distribución del ingreso se concentra, a pesar de que predica lo contrario “⁷

La proyección al 2.012 de igual manera ratifica el incremento que existirá en productos de consumo masivo.



De manera global, el entorno social, económico y político del Ecuador, realizado por Quantum nos permite de igual manera usar la técnica de ponderaciones valoradas en 5, agrupadas en escenarios: positivo, intermedio y negativo.

⁷ Quantum, Año 8, Número 9, 15 de junio – 15 de julio del 2.008

Ordenanza para la circulación de vehículos de transporte de carga y transporte de productos químicos peligrosos en el Distrito Metropolitano de Quito.

Factores Políticos y Sociales

	Ponderación	Escenario Positivo	Escenario Intermedio	Escenario Negativo
1. Gobierno	20	0	11	9
1.1 Popularidad y desencanto económico	5	0	2	3
1.2 El liderazgo emocional del Presidente	5	0	4	1
1.3 Presidente y empresa privada	5	0	3	2
1.4 Escalada de conflicto en Guayaquil	5	0	2	3
2. Legislación y justicia	20	0	7	13
2.1 Colectivismo ecológico	5	0	1	4
2.2 Los límites a la propiedad y a la libertad	5	0	2	3
2.3 Autorismo y ambigüedad normativa	5	0	2	3
2.4 Autonomía y descentralización	5	0	2	3
3. Sociedad	10	0	4	6
3.1 Administración de Justicia	5	0	3	2
3.2 El caso del Superintendente de Compañías	5	0	1	4
4. Internacional	9	5	4	0
4.1 Debilidad en las FARC y el giro de Chávez	5	3	2	0
4.2 Lenta vuelta a la normalidad con Colombia	4	2	2	0
TOTAL POLITICO SOCIALES	59	5	26	28
PORCENTAJES	100%	8%	44%	47%

Factores Económicos

	Ponderación	Escenario Positivo	Escenario Intermedio	Escenario Negativo
1. Actividad Económica	18	5	6	7
1.1 Reducción impuestos agrícolas	3	2	1	0
1.2 Alto precio petróleo	5	3	2	0
1.3 Evolución del tipo de cambio dólar/euro	5	0	2	3
1.4 Reducción afiliados al IESS	5	0	1	4
2. Inversión	17	4	6	7
2.1 Marcha atrás en contratos petroleros	5	2	3	0
2.2 Tratamiento al agua en Asamblea Constituyente	5	0	0	5
2.3 Nueva reunión gobierno-empresarios	4	0	2	2
2.4 Pago parcial deuda del gobierno al IESS	3	2	1	0
3. Estabilidad Económica	20	6	11	3
3.1 Finanzas públicas	5	3	2	0
3.2 Sector externo	5	2	3	0
3.3 Inflación	5	0	2	3
3.4 Sector Financiero	5	1	4	0
TOTAL ECONOMICO FINANCIERO	55	15	23	17
PORCENTAJE	100%	27%	42%	31%

Valoración de Escenarios

	Ponderación	Escenario Positivo	Escenario Intermedio	Escenario Negativo
Factores políticos y sociales	59	5	26	28
Factores económicos y financieros	55	15	23	17
Total	114	20	49	45
Totales en porcentaje	100%	18%	43%	39%
Influencia de lo político y social	52%			
Influencia de lo económico y financiero	48%			
Escenario positivo	18%			
Escenario intermedio	43%			
Escenario negativo	39%			
Escenario positivo + escenario intermedio	100%			

Cortesía de Quantum

De manera general los análisis: Político, Social y Económico, nos ubican en el escenario intermedio con el mayor puntaje de 43% y sumado al escenario positivo 61%, es decir, que la percepción general del país es aceptable para diferentes ciudadanos ecuatorianos.

7.3 MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y NUEVOS PRODUCTOS

Arigato Express en primera instancia brindará servicios de distribución compartida de productos que no requieran refrigeración; y en una segunda etapa se incluirá el servicio de distribución de productos que la requieran, tales como los precocidos o congelados.

Para ésta segunda etapa los furgones serán adecuados con paredes revestidas de poliuretano para evitar la fuga de temperatura y mantener los productos a las temperaturas establecidas para su distribución.

Las adecuaciones necesarias que debe tener el furgón para prestar el servicio de distribución compartida de productos refrigerados son:

Aislamiento térmico basado en los siguientes cambios:

- Incremento en el espesor de las paredes, pisos y techos en 10 cm..
- Revestimiento de paneles con poliuretano de alta densidad.
- Incorporación de dos barreras de vapor.
- Forzamiento del furgón con planchas galvanizadas.
- Puertas en cierre hermético.
- Empaques tubulares de caucho.
- Equipo de refrigeración para mantener temperatura de hasta menos 15 grados:
 - Distribución de 3 a 4 grados para productos congelados.
 - Distribución de menos 15 grados para productos precocidos.

7.4 COSTOS

Camión	\$33.228
Furgón mixto*	\$6.944
	<u>\$40.173</u>

* Furgón elaborado con hierro y aluminio, lo que provee un menor peso, permitiendo una mayor capacidad de carga, adicionalmente de esta gran ventaja si se usará únicamente aluminio el costo es 20% más elevado.

Los costos del furgón contemplando el aislamiento térmico, que nos da la capacidad para la distribución bajo un sistema de refrigeración son:

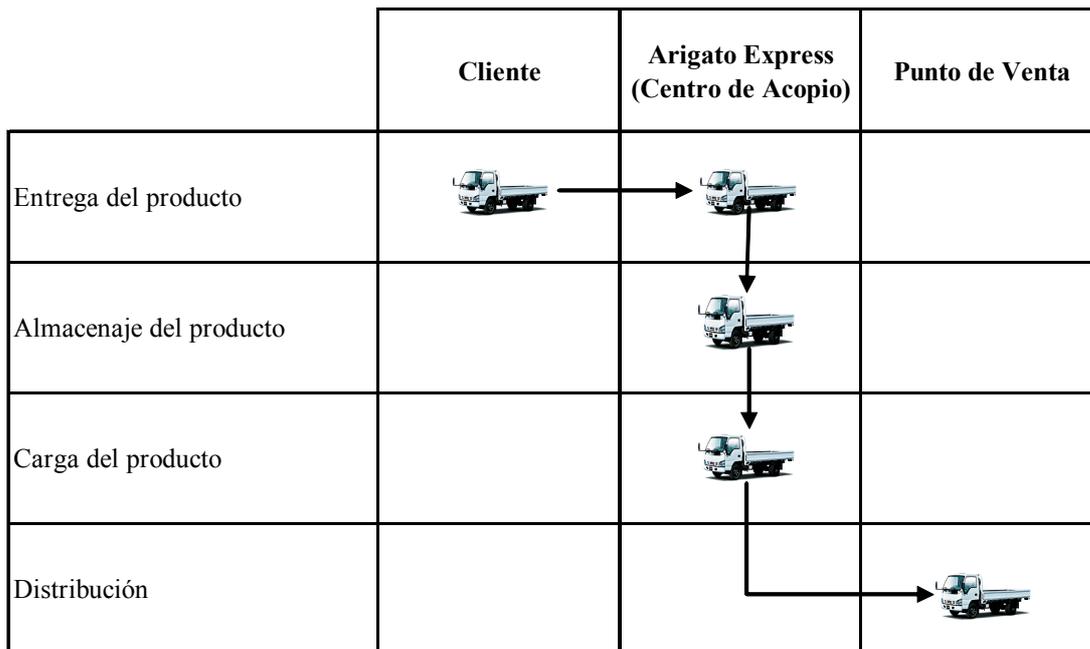
Costo de aislamiento	\$3.360
Costo del equipo de refrigeración	\$3.584
	<u>\$6.944</u>

CAPITULO VIII

PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

8.1 EL CICLO OPERATIVO

El ciclo operativo de la actividad de Arigato Express está compuesto por la entrega del producto por parte de nuestros clientes y posteriormente se procede al almacenamiento del mismo hasta que los camiones estén preparados para la carga, de acuerdo a rutas preasignadas y a las necesidades y requerimientos del punto de venta se procede a la distribución.

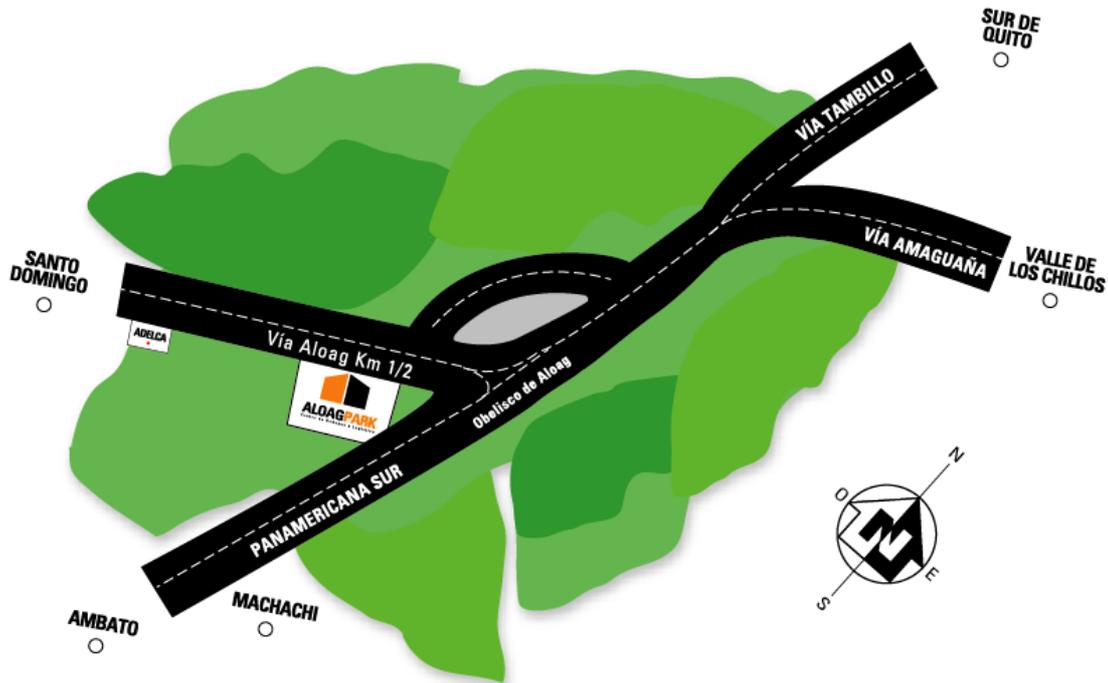


8.2 UBICACIÓN GEOGRAFIA

Arigato Express, estará ubicada al inicio de la vía Aloag en el Km. ½ (sector El Obelisco), entre la intersección de la Panamerica Sur y la vía Aloag - Santo Domingo, contando con ambos frentes a las carreteras; en el parque de bodegas y logística: AloagPark, que cuenta con amplias vías internas de circulación, servicios generales, seguridad armada las 24

horas y un completo sistema contra incendios; todo esto regulado bajo una administración centralizada.

El área requerida entre oficina y parqueadero de la flota es de 300 metros cuadrados.



8.3 FACILIDADES Y MEJORAS

Atoacachi Park posee las características adecuadas concernientes a seguridad y adaptabilidad del espacio físico de acuerdo a nuestras necesidades, ya que se cuenta con lotes de terreno y bodegas construidas.

8.4 DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES

Las disposiciones legales y regulaciones que Arigato Express considera son las que rigen en la Ordenanza para la circulación de vehículos de transporte de carga y transporte de productos químicos peligrosos en el Distrito Metropolitano de Quito.

Lo relacionado a los incisos y artículos de mayor relevancia dentro de la Ordenanza Municipal para la circulación de vehículos de transporte de carga, debemos tomar en cuenta los siguientes:

De acuerdo al reglamento que señala en el capítulo III, sección III, De las clasificaciones e identificaciones, el tipo de vehículos que Arigato Express considerará dentro de su flota, está bajo la identificación de Carga Liviana:

CLASIFICACIÓN	LONGITUD MÁXIMA (m)	ANCHO MÁXIMO (m)	No. DE EJES	No. DE LLANTAS
CL Carga liviana	7,5	2,3	2	6
CM Carga media	12,0	2,6	2-3	6-10
CP Carga pesada	18,3	2,6	3 - 6	10 - 22

DIMENSIONES (m)		
	Flota Arigato Express	Ordenanza Municipal
Largo	5,96	7,50
Ancho	2,12	2,30
Alto	2,25	
# Ejes	2,00	2,00
# Llantas	6,00	6,00



“Para el control en la circulación, todo vehículo de transporte de carga y transporte de productos químicos peligrosos que requiera circular por las vías del Distrito Metropolitano de Quito, además de la matrícula correspondiente y de las placas de identificación, deberá portar un adhesivo con colores asignados según su clasificación vehicular definida en los artículos 3 y 4 de la Ordenanza, esto es vehículos CL, CM, CP, y de transporte de productos químicos peligrosos, colocado en el parabrisas, y en el que deberán constar las especificaciones del vehículos, referidas a dimensiones, peso y capacidad de carga”.⁸

De acuerdo al Capítulo III, sección V, de las disposiciones para la transportación y dimensionamiento de la carga, de acuerdo a los artículos:

Art. 20 Los vehículos deben tener las condiciones físicas y técnicas, de las manera que eviten o minimicen los riesgos que puedan derivarse de la manipulación y transporte de carga.

TRANSMISION		CHASIS																			
Relación de Transmisión / Primera Directa:		Cabinas																			
1ra	5.979	Abatible																			
2da	3.434	Frenos: 100% aire auto-ajustable																			
3ra	1.862	Dirección: De potencia (hidráulica)																			
4ta	1.297	Radio Min. de Giro: 6.9 m																			
5ta	1.000	Tamaño de Neumáticos: 215/75 Radiales / Rín 17.5"																			
6ta	0.774	Bastidor: J15 - SAPH 440																			
Reversa	5.701	Sistema Eléctrico: Batería 2 en paralelo 12V 130Ah																			
Sincronización	1ra a 6ta	Alternador 12v 70 Amp. con regulador integrado																			
Relación Final de Eje:	6.142	Motor de Arranque 12v. 4.5kw, 28 Nm																			
Tipo:	Isuzu manual 6 velocidades MYY6P	Suspensión Delantera: Ballestas en eje rígido, Cap. eje: 3.000 Kg*																			
Embrague:	Mono disco seco, hidráulico	Suspensión Trasera: Ballestas en eje rígido, Cap. eje: 6.600 Kg*																			
MOTOR		Eje Delantero: Reverse Elliot																			
Modelo:	Isuzu 4HG1T Euro II	Eje Posterior: Totalmente flotantes																			
No. de Cilindros:	4 en línea	Amortiguadores: Hidráulicos de doble acción, telescópicos																			
Calibre X Carrera / mm:	115 X 110 mm	* Capacidad limitada por llantas																			
Cilindrada / cc:	4570 cc.	PESOS																			
Potencia Max. (ISO bruto) HP / RPM:	119.3 / 2850	Unidad: kg.																			
Torque Max. (ISO bruto) Nm / RPM:	325 / 1800	DIMENSIONES																			
Relación de Compresión (a 1):	19:1	Unidad: mm																			
Sistema de Lubricación:	Tipo flujo total, bomba de aceite, filtro de aceite y enfriador.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>WB</th> <th>OAL</th> <th>FOH</th> <th>ROH</th> <th>AW</th> <th>BW</th> <th>CW</th> <th>OH</th> <th>EH</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3815</td> <td>7089</td> <td>1085</td> <td>2189</td> <td>1665</td> <td>2115</td> <td>1650</td> <td>2250</td> <td>830</td> </tr> </tbody> </table>		WB	OAL	FOH	ROH	AW	BW	CW	OH	EH	3815	7089	1085	2189	1665	2115	1650	2250	830
WB	OAL	FOH	ROH	AW	BW	CW	OH	EH													
3815	7089	1085	2189	1665	2115	1650	2250	830													
Sistema de Enfriamiento:	Radiador servicio pesado, con enfriador, ventilador, bomba de agua y termostato.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PESO BRUTO (GVW)</th> <th>PESO TOTAL (CHASIS - CABINA)</th> <th>CAPACIDAD DE CARGA (kg)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8.500</td> <td>2.570</td> <td>5.930</td> </tr> </tbody> </table>		PESO BRUTO (GVW)	PESO TOTAL (CHASIS - CABINA)	CAPACIDAD DE CARGA (kg)	8.500	2.570	5.930												
PESO BRUTO (GVW)	PESO TOTAL (CHASIS - CABINA)	CAPACIDAD DE CARGA (kg)																			
8.500	2.570	5.930																			
Sistema de Combustible:	Gobernador mecánico, bomba de inyección de embolo, filtro de aire, filtro de combustible doble, separador agua combustible y conector altimétrico.																				
Capacidad Combustible / Gal:	140 L																				

⁸ Ordenanza para la circulación de vehículos de transporte de carga y transporte de productos químicos peligrosos en el Distrito Metropolitano de Quito.

En el cuadro anterior podemos cerciorar que la flota con la que trabajará Arigato Express cumple las condiciones físicas y técnicas, tal como lo exige la Ordenanza Municipal del Distrito Metropolitano de Quito.

La principal característica que se debe cumplir es con el nivel de emisiones Euro II y el largo total de la unidad con furgón no deberá exceder los 7,5 metros de largo total características que se cumplen con el modelo NQR.

Las unidades deberán recorrer en promedio por día 45 a 65 km.. Las distancias recorridas son inferiores debido al número de paradas que realizan. En promedio, cada unidad atenderá entre 25 a 30 puntos de venta. Debido a esta característica de la operación, al frenar y acelerar con mayor frecuencia que otro tipo de servicios de transporte, el consumo de combustible es mayor en motores con mayor cilindraje. Por esta razón, el contar con un camión con menor cilindraje y con la apropiada capacidad de carga será nuestra mejor recomendación.

De esta manera, el modelo NQR al contar con la misma capacidad de carga de 6 toneladas que sus directos competidores, posee un cilindraje menor que permitirá consumir menos combustible en la parte operativa de las unidades (4570 cc vs 4613 Hino MR).

Como segunda característica a tomar en cuenta, los frenos son 100% de aire. En este segmento de camiones, esta característica no se encuentra. El contar con este sistema de frenos asegura el buen desempeño del camión cuando este se encuentra cargado y deba realizar rutas que cuenten con pendientes y bajadas. Con este sistema aseguramos completa seguridad en los procesos de conducción y seguridad tanto del personal que estará manejando las unidades como la carga de nuestros clientes.

Art.21 El embalaje externo de la carga deberá estar marcado y etiquetado de acuerdo a lo estipulado en las Normas INEN.

CAPITULO IX

EL EQUIPO ADMINISTRATIVO

9.1 ORGANIZACION

La empresa será constituida bajo la denominación de Responsabilidad Limitada que está dividida en acciones negociables y conformada por la aportación de accionistas.

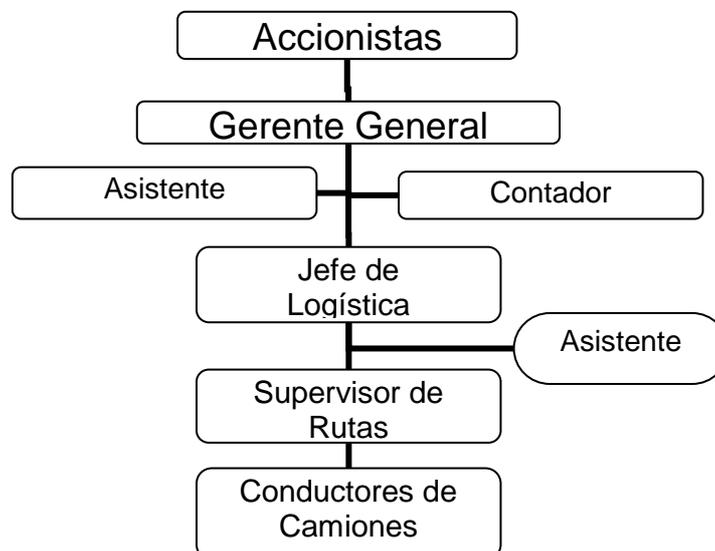
La participación accionaria estará dividida entre sus dos socios en partes iguales, cuyo capital determinado por la Superintendencia de Compañías para constitución es de \$400, sin embargo el aporte individual será de: \$34.270.

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) estará definido como persona jurídica sujeta a obligaciones tributarias de ley.

La razón social de la compañía es: ARIGATO EXPRESS CIA. LTDA.

9.2 PERSONAL CLAVE ADMINISTRATIVO

La estructura de la organización estará de la siguiente forma:



Las funciones que cada uno debe desempeñar son:

- Accionistas:
 - Toma de decisiones trascendentales sobre la actividad económica de la empresa.
 - Autorización total de desembolsos de la empresa en común acuerdo entre accionistas.
 - Revisión de balances.
 - Decisiones sobre repartición o reinversión de utilidades, rigiéndose a las normativas de ley.

- Gerente General – Representante Legal:
 - Administrador de la oficina y centro de acopio.
 - Comercialización y promoción del servicio.
 - Supervisión del personal.
 - Validación de balances.
 - Autorización de desembolsos de la empresa.
 - Análisis y optimización de recursos.

- Asistente:
 - Recepción llamadas.
 - Coordinación de citas.
 - Asistir en la gestión y actividades del gerente general.

- Contador:
 - Contabilidad de la empresa.
 - Declaración de impuestos.
 - Emisión balances mensuales y anuales.
 - Informes sobre rentabilidades del negocio.
 - Pago proveedores.
 - Pago nómina.

- Jefe de Logística:
 - Responsable de la coordinación, administración de los choferes y camiones en la distribución.
 - Coordinación del mantenimiento de los vehículos.
 - Coordinación del almacenamiento de producto para distribución.
 - Supervisión permanente de cada camión.
 - Estructura de rutas.

- Asistente:
 - Apoyo al Jefe de Logística.
 - Informe de pedidos a cada cliente.
 - Generación de índices de tiempos de cada camión.
 - Monitoreo de pedidos.

- Supervisor de Rutas:
 - Promocionar el producto al propietario de la tienda o delicatessen.
 - Pedidos del punto de venta.
 - Entrega de informe por cliente y producto.
 - Supervisión de los conductores de camiones.

- Conductores de Camiones:
 - Responsable del buen manejo, uso y reportes para mantenimiento de camiones.
 - Conducción de los camiones de acuerdo a rutas indicadas por el Supervisor de Rutas.
 - Almacenamiento de producto para distribución.

9.3 COMPENSACION ADMINISTRATIVA Y POSESION

La remuneración para el personal administrativo será de acuerdo a salarios mensuales, excepto para el Gerente General, que a más de recibir su salario mensual, recibirá anualmente un bono en función de las ganancias netas de las ventas realizadas, que representará el 10% de la utilidad neta del ejercicio económico declarado.

La relación laboral estará regida por contratos individuales con todos los beneficios que el Ministerio de Trabajo exige a los empresarios mantener hacia sus colaboradores.

CAPITULO X

LA ECONOMIA DE LOS NEGOCIOS

10.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ETAPA PREOPERATIVA

Considera 2 meses preoperativos, sin embargo existe un trabajo previo que estará a cargo de los accionistas de Arigato Express.

Actividad:	Etapa preoperativa	mes 1	mes 2
1 Constitución de la empresa			
2 Contratación de oficinas para arriendo			
3 Adecuación de la oficina y espacio de parqueo de la flota de camiones			
4 Negociaciones para ofrecer servicio a empresas de consumo masivo			
5 Adquisición de flota de camiones			
6 Adquisición e instalación de muebles de			
7 Contratación de Asistente, Contador, Jefe de Logística			
8 Contratación de Supervisores y Conductores de camiones y capacitación			
9 Inicio operativo de actividades			

10.2 ESCENARIOS ANALIZADOS

Se considerarán tres escenarios:

- Optimista: Utilizará al 100% la capacidad operativa de los camiones.
- Normal: Utilizará el 85% la capacidad operativa de los camiones.
- Pésimo: Utilizará el 71% la capacidad operativa de los camiones.

En el siguiente cuadro se aprecia los tres escenarios analizados en función de la capacidad operativa de los camiones relacionado directamente con el número de toneladas entregadas diariamente, lo que directamente se conecta con los ingresos, además se contempla un incremento en ventas de año a año.

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Numero de camiones	5	5	5
Toneladas entregadas por día x unidad	6.00	5.10	3.60
Total toneladas entregadas por día x flota	30	26	18
Días Laborables	24	24	24
Total toneladas entregadas x mes x flota	720	612	432
Ingreso por tonelada	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
Ingreso Mensual Total x Flota	\$ 28,800.00	\$ 24,480.00	\$ 17,280.00
Ingreso Anual Total x Flota (2do. año)	\$ 345,600.00	\$ 293,760.00	\$ 207,360.00
Incremento anual en ventas	5%	3%	2%
Meses con ingresos en ventas 1er año	10	10	10
Meses con ingresos en ventas a partir del 2do año	12	12	12

El proyecto está analizado para cinco años, en donde existe la etapa preoperativa y dos meses en el primer año de ejercicio para concluir temas legales, de contratación, capacitación y adecuaciones internas y a partir de este tiempo se empieza la generación de ventas y la operación normal de la empresa.

10.3 MÁRGENES DE RENTABILIDAD BRUTA Y DE OPERACIÓN

ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
Utilidad Bruta	224,876	299,756	317,900	336,952	356,955
Utilidad Operacional	111,038	185,918	204,062	226,080	246,084

ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
Utilidad Bruta	181,676	239,449	248,526	257,876	267,506
Utilidad Operacional	67,838	125,611	134,688	147,004	156,634

ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
Utilidad Bruta	152,876	201,260	206,548	211,942	217,443
Utilidad Operacional	39,038	87,422	92,710	101,070	106,571

En los tres escenarios proyectados del primer año, se considera una etapa de 2 meses sin generación de ingresos.

La composición de los costos y los gastos en función de las ventas en promedio de los años analizados es el siguiente:

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Costo	17%	21%	24%
Gastos	30%	37%	43%

10.4 POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN

La rentabilidad de la empresa radica principalmente en el apalancamiento de costos entre los diferentes clientes; poniendo a disposición camiones de mayor capacidad que abarquen productos de consumo masivo de algunos clientes para la entrega en un mismo punto, permitiendo abaratar los costos operativos, permitiendo obtener un mayor margen de rentabilidad.

En cuanto a la duración y consolidación del negocio es factible, debido a que Arigato Express brindará un servicio que las empresas prefieren tercerizar, porque el manejo operativo demanda tiempo y recursos financieros; además que la administración del recurso humano es complicado, ya que se maneja a cada proveedor de manera particular y a su vez su estilo de trabajo es informal.

Arigato Express al manejar una estructura idónea con camiones propios y chóferes de planta, puede asegurar el cumplimiento de las distribuciones requeridas por parte de nuestros clientes.

10.5 LOS MESES EN LOS CUALES NO HAY GANANCIAS NI PÉRDIDAS

A continuación constan las utilidades del ejercicio para los tres escenarios analizados

ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
UTILIDAD DEL EJERCICIO	57,955	103,476	115,012	128,936	141,721

ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
UTILIDAD DEL EJERCICIO	32,035	67,291	73,388	81,491	88,052

ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
UTILIDAD DEL EJERCICIO	24,592	44,378	48,201	53,930	58,014

10.6 LOS MESES PARA ALCANZAR UN FLUJO DE CAJA POSITIVO

La ventaja que marca los flujos de caja de Arita Express es el corto tiempo de pre operación requerido.

ESCENARIO OPTIMISTA

	Antes de Operaciòn	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		45,019.18	113,789.88	271,443.84	416,750.66	573,266.41
TOTAL INGRESOS	228,462.04	230,400.00	360,000.00	378,000.00	396,900.00	416,745.00
TOTAL EGRESOS	183,442.86	161,629.30	202,346.05	232,693.17	240,384.25	249,666.95
SALDO FINAL	45,019.18	113,789.88	271,443.84	416,750.66	573,266.41	740,344.46

ESCENARIO NORMAL

	Antes de Operaciòn	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		45,019.18	79,229.88	195,267.84	296,834.66	403,641.25
TOTAL INGRESOS	228,462.04	195,840.00	301,104.00	310,137.12	319,441.23	329,024.47
TOTAL EGRESOS	183,442.86	161,629.30	185,066.05	208,570.29	212,634.64	218,036.66
SALDO FINAL	45,019.18	79,229.88	195,267.84	296,834.66	403,641.25	514,629.06

ESCENARIO PESIMISTA						
	Antes de Operación	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		45,019.18	56,189.88	156,000.59	231,496.22	309,819.10
TOTAL INGRESOS	228,462.04	172,800.00	263,520.00	268,790.40	274,166.21	279,649.53
TOTAL EGRESOS	183,442.86	161,629.30	163,709.30	193,294.77	195,843.32	199,662.92
SALDO FINAL	45,019.18	56,189.88	156,000.59	231,496.22	309,819.10	389,805.72

10.7 PROFORMA DE INGRESOS

Los ingresos proyectados dependen en gran manera del número de camiones y de su capacidad operativa.

De acuerdo a los análisis la flota inicial y en la que se basa el proyecto es de 5 camiones que de acuerdo a estudios realizados por una prestigiosa empresa de producción nacional de vehículos y camiones del Ecuador, el ingreso por tonelada es de \$40, considerando la capacidad de distribución por camión de 6 toneladas diarias, además de año a año se considera un porcentaje de incremento en ventas, de acuerdo a cada escenario analizado:

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Incremento anual en ventas	5%	3%	2%

Con estas primicias los ingresos proyectados en los tres escenarios de análisis son los siguientes, para el primer año se considera dos meses preoperativos en donde no se consideran ingresos.

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Ingreso anual 1er año	288,000.00	244,800.00	216,000.00
Ingreso mensual 1er año	28,800.00	24,480.00	21,600.00
Ingreso anual a partir del 2do año	362,880.00	302,572.80	264,384.00
Ingreso mensual a partir del 2do año	30,240.00	25,214.40	22,032.00
Ingreso anual a partir del 3er año	381,024.00	311,649.98	269,671.68
Ingreso mensual a partir del 3er año	31,752.00	25,970.83	22,472.64
Ingreso anual a partir del 4 to año	400,075.20	320,999.48	275,065.11
Ingreso mensual a partir del 4 to año	33,339.60	26,749.96	22,922.09
Ingreso anual a partir del 5 to año	420,078.96	330,629.47	280,566.42
Ingreso mensual a partir del 5 to año	35,006.58	27,552.46	23,380.53

10.8. PROFORMA DE COSTOS

El giro del negocio de Arigato Express permite tener costos fijos, con lo que se mantiene un mejor control y proyecciones más cercanas a la realidad.

El costo de operación es un costo fijo que está compuesto por el sueldo de:

- Jefe de Logística
- Asistente
- Supervisor de Rutas
- Conductores de camiones

Costo de Producción anual	63,123.60
Costo de Producción mensual	5,260.30

El cálculo de sueldos considera todos los beneficios de ley.

10.9 PROFORMA DE GASTOS

Los gastos de Arigato Express son considerados fijos por el concepto del gasto, la variación se puede verificar que es por el tiempo de depreciaciones.

	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	49,757.20	49,757.20	49,757.20	49,757.20	49,757.20
Servicios Básicos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Arriendo Terreno	4,680.00	4,680.00	4,680.00	4,680.00	4,680.00
Seguros	6,645.71	6,645.71	6,645.71	6,645.71	6,645.71
Depreciación Muebles y Enseres	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00
Depreciación Equipo de Computación	1,300.00	1,300.00	1,300.00		
Depreciación Sistema Telemática	1,666.67	1,666.67	1,666.67		
Depreciación Vehículos	33,228.57	33,228.57	33,228.57	33,228.57	33,228.57
Mantenimiento Vehículos	12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00	12,480.00
Amortización Constitución Cia. Ltda	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00
	113,838.2	113,838.2	113,838.2	110,871.5	110,871.5

	1	2	3	4	5
Depreciación	37,455.24	37,455.24	37,455.24	34,488.57	34,488.57
Amortización	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00
Depreciacion + Amortización	37,875.24	37,875.24	37,875.24	34,908.57	34,908.57

A continuación se detallan las depreciaciones y amortizaciones con su tiempo de vida y el valor total del bien.

Depreciación Muebles y Enseres	1,260.00
Tiempo depreciación en años	5.00
Valor total	6,300.00
Depreciación Equipo de Computación	1,300.00
Tiempo depreciación en años	3.00
Valor total	3,900.00
Depreciación Sistema Telemática	1,666.67
Tiempo depreciación en años	3.00
Valor total	5,000.00
Depreciación Vehículos	33,228.57
Tiempo depreciación en años	5.00
Valor total	166,142.86
Amortización Constitución Cia. Ltda	420.00
Tiempo depreciación en años	5.00
Valor total	2,100.00

10.10 PROFORMA DEL CAPITAL DE TRABAJO

Ésta proforma contempla: Activos Fijos, Infraestructura y Capital para el funcionamiento del proyecto, con la finalidad de conocer el monto que se necesita para la operación del proyecto y el cual es base para realizar los diferentes balances y el análisis de financiamiento.

	Preoperativo
Sueldos y Salarios*	18,813
Servicios Básicos	2,400
Arriendo Terreno	4,680
Seguros	6,646
Muebles y Enseres	6,300

Equipo de Computación	3,900
Sistema Telemática	5,000
Vehículos	166,143
Mantenimiento Vehículos	12,480
Constitución Cia. Ltda	2,100
	228,462

* Considera el gasto de sueldos y conexos durante los dos tres primeros meses, catalogados preoperativos.

10.11 FINANCIAMIENTO

El financiamiento para Arigato Express provendrá de fuentes externas, es decir con un crédito otorgado por una institución financiera ecuatoriana, que de acuerdo a la investigación e impulso a la creación de Pymes, la institución para el otorgamiento del crédito requerido es la CFN.

Credipyme CFN concede créditos del 70% de la inversión inicial para proyectos nuevos a la tasa del 9,3% anual, con un plazo de 10 años, sin cobros de comisiones ni impuestos.

El capital requerido para trabajar es de 228.462, el 70% está destinado para la adquisición de la flota de cambios (5 unidades), que a pesar de ser una inversión se la incluyó en el capital de trabajo.

Capital Propio	68,539
Capital Financiado	159,923

A continuación consta la tabla de amortización por el periodo de 10 años de otorgamiento del préstamo.

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Nº cuota	Saldo Inicial	Cuota	Capital	Intereses	Saldo Final
1er año	159,923	24,623	10,176	14,446	149,747
2do año	149,747	24,623	11,164	13,459	138,583
3er año	138,583	24,623	12,248	12,375	126,335
4to año	126,335	24,623	13,437	11,186	112,898
5to año	112,898	24,623	14,741	9,882	98,157
6to año	98,157	24,623	16,172	8,451	81,985
7mo año	81,985	24,623	17,742	6,881	64,243
8vo año	64,243	24,623	19,464	5,159	44,779
9no año	44,779	24,623	21,353	3,270	23,426
10mo año	23,426	24,623	23,426	1,197	-0

No se considera otra composición entre capital propio y préstamo, ni otras instituciones financieras, ya que previamente se ha analizado los escenarios y es conveniente para sus accionistas de Arigato Express contar con el préstamo y condiciones que la CFN está brindado.

10.12 ESTADOS FINANCIEROS

Comprende proyecciones para cinco años y considera los tres escenarios de análisis del proyecto.

10.12.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL (Anexo 2)

10.12.2 BALANCE GENERAL (Anexo 3)

10.12.3 FLUJOS DE FONDOS (Anexo 4)

10.12.4 P&G (Anexo 5)

10.13 ANALIS FINANCIERO

10.13.1 ANALISIS FINANCIERO

A continuación presentamos los criterios utilizados para el análisis financiero para los tres escenarios proyectados. El siguiente material explicará el escenario normal. Los escenarios optimista y pesimista se encontrarán con su detalle en el anexo número 6.

CRITERIOS	%
Crecimiento ventas	8.2%
Costo ventas/ventas	21.1%
Total gastos operativos	25.4%
Depreciacion/activos fijos periodo ant	55%
Cuentas por cobrar/ventas	17%
Caja/ventas	95%
Cuentas por pagar/ventas	0.7%
Otros Ingresos	0.0%
Utilidad retenida	100%
% Utilidad para trabajadores	15%
Tasa interes (sobre deuda total periodo anterior)	14%
Tasa impuesto	35%
Razón activos/ventas	138%
Tasa libre de riesgo promedio	1.3%
Beta desapalancada de la industria	0.57

Prima de riesgo del mercado	6%
-----------------------------	----

- a) Crecimiento en Ventas: 8.2%. Promedio de las variaciones de las ventas tomando en cuenta que el primer año la empresa operará 10 meses y a partir del segundo año los 12 meses completos.
- b) Depreciación: 55% respecto a los activos fijos netos. Promedio de la depreciación respecto a los activos fijos netos desde el período 1. El alto nivel de depreciación se debe a la flota de camiones adquirida.
- c) Cuentas por Cobrar: 17% respecto a las ventas. Promedio de las cuentas por cobrar respecto a las ventas del período 1 al 5.
- d) Cajas/Bancos: 95% respecto a las ventas. Promedio de la cuenta Caja/Bancos respecto a las ventas del período 1 al 5.
- e) Cuentas por Pagar: 0.7% respecto a las ventas. Promedio de las cuentas por pagar respecto a las ventas del período 1 al 5. Estos pagos son principalmente para proveedores de servicio y mantenimiento para la flota de camiones.
- f) Utilidad Retenida: 100% de las Utilidades Netas. El objetivo será a partir del 6to. período incrementar la flota de camiones o hermetizar camiones de acuerdo a la necesidad existente en el mercado.
- g) % Utilidad para trabajadores: 15% de acuerdo a las leyes ecuatorianas.
- h) Tasa de Interés: $r_d = 14\%$. Valor estimado para el financiamiento de la flota de camiones.
- i) Tasa de impuesto: 35% de acuerdo a las leyes ecuatorianas.
- j) Razón activos ventas: Promedio de esta razón en los primeros cinco años es del 138%.
- k) Tasa libre de riesgo promedio: 1,3% - T bills USA.
- l) Beta desapalancada 0.57: Se tomaron en cuenta las betas desapalancadas de USA de las siguientes industrias y se tomó el promedio entre ellas.
 - a. Procesamiento de comidas: 0.63
 - b. Distribuidores mayoristas de comida: 0.51
 - c. Distribuidores de combustible: 0.51
 - d. Transporte pesado: 0.63
- m) Prima de riesgo del mercado en USA: 6%.

Adicionalmente se adjuntan los escenarios optimista y pesimista donde mantienen los criterios en la metodología del cálculo de los promedios-indicadores. Los componentes para el cálculo de la tasa de descuento no tienen variación.

ESCENARIO OPTIMISTA	%
Crecimiento ventas	10.3%
Costo ventas/ventas	17.3%
Total gastos operativos	20.9%
Depreciación/activos fijos periodo ant	55%
Cuentas por cobrar/ventas	17%
Caja/ventas	109%
Cuentas por pagar/ventas	0.6%
Otros Ingresos	0.0%
Utilidad retenida	
% Utilidad para trabajadores	15%
Tasa interés (sobre deuda total periodo anterior)	14%
Tasa impuesto	35%
Razón activos/ventas	147%
Tasa libre de riesgo promedio	1.3%
Beta desapalancada de la industria	0.57
Prima de riesgo del mercado	6.0%

ESCENARIOS PESIMISTA	%
Crecimiento ventas	7.1%
Costo ventas/ventas	24.4%
Total gastos operativos	29.4%
Depreciación/activos fijos periodo ant	55%
Cuentas por cobrar/ventas	17%
Caja/ventas	84%
Cuentas por pagar/ventas	0.8%
Otros Ingresos	0.0%
Utilidad retenida	
% Utilidad para trabajadores	15%
Tasa interés (sobre deuda total periodo anterior)	14%
Tasa impuesto	35%
Razón activos/ventas	131%
Tasa libre de riesgo promedio	1.28%
Beta desapalancada de la industria	0.57
Prima de riesgo del mercado	6.0%

10.13.2 RATIOS FINANCIEROS

RATIOS FINANCIEROS					
ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
Indices de Solvencia					
Ratio Deuda/Patrimonio	1.49	0.83	0.52	0.35	0.24

Indices de Liquidez

Ratio Act. Corr / Pasivos Corr

5.47 5.23 6.84 8.10 9.37

Indices de Eficiencia

Rotación cuentas por cobrar

0.20 0.17 0.17 0.17 0.17

días por cobrar

73 61 61 61 61

Rotación cuentas por pagar

0.03 0.03 0.03 0.03 0.03

días por pagar

12 12 12 12 12

Rotación de Activos

0.89 0.86 0.74 0.65 0.58

Indices de Rentabilidad

Margen Operacional

0.28 0.42 0.43 0.46 0.47

Margen Neto

0.22 0.37 0.39 0.42 0.44

ROA

0.25 0.36 0.32 0.30 0.27

ROIC

0.16 0.25 0.22 0.20 0.18

ROE

0.44 0.61 0.47 0.39 0.36

Margen Operativo

0.28 0.42 0.43 0.46 0.47

Rotación Activos

0.89 0.86 0.74 0.65 0.58

UN / UDI + FCNO

0.66 0.81 0.84 0.87 0.94

Activos /Patrimonio

2.72 2.11 1.74 1.52 1.39

Indice de solvencia: Al inicio de los cinco períodos, este ratio se encuentra en un nivel alto debido al préstamo para la flota de cinco camiones. En el transcurso de los siguientes años, este indicador que inicia en 1,49 va disminuyendo llegando hasta 0.24 en el quinto año demostrando que el nivel de deuda llegará al 24% del patrimonio.

Indice de liquidez: Desde el inicio la situación de la compañía demuestra indicadores positivos para el manejo de capital de trabajo en donde el activo corriente es superior al

pasivo corriente. Este indicador va mejorando durante los siguientes períodos iniciando en 5,47 y llegando al quinto año a 9,37.

Como parte importante, Arigato Express cuenta con un nivel de efectivo en caja que permitirá a inicios del sexto año tomar la decisión de incrementar la flota de camiones o hermetizarlos con capital propio generado en los primeros cinco periodos.

Indices de eficiencia: Como política financiera, Arigato siempre trabajará para que el ciclo de generación de efectivo sea el más conveniente para lograr una posición sólida en flujo de caja. Por este motivo la política de la empresa será que de un 17% a un 20% de las ventas sean cuentas por cobrar representando un rango de días por cobrar de 61 a 73 días.

Este periodo de crédito va de la mano con la expectativa de crédito que nuestros clientes esperarán de Arigato Express.

Por otro lado, las cuentas por pagar representarán un 3% de las ventas. Estas cuentas representan los días de crédito que tendremos de nuestros proveedores para el pago de mantenimiento y servicio de la flota de camiones.

Rotación de activos: Al primer período las ventas generadas representarán el 89% de los activos. Este indicador va disminuyendo llegando al 58% en el quinto periodo debido a la acumulación de efectivo en caja que se va generado año tras año para la adquisición de una nueva flota para el sexto período o la hermetización de ciertas unidades.

Indice de rentabilidad: El negocio propuesto para la creación de Arigato Express generará un margen operacional en promedio del 41% en los primeros cinco años, logrando un margen neto promedio del 37%. Con estos indicadores, la empresa generará un retorno sobre activos en promedio del 30% y un Retorno sobre el Capital Invertido del 20%.

ROE: El resultante final del cálculo del ROE para Arigato Express es en promedio del 45%, yendo del 44% en el primer período al 36%. La disminución de este indicador se

debe al aumento de efectivo en caja donde el indicador de Rotación de Activos disminuye del primer periodo del 0.89 al 0.58 en el quinto periodo.

Dentro de este mismo indicador, la relación Activos sobre Patrimonio asegura una excelente posición financiera de la empresa al generar mayor efectivo y activos durante el tiempo logrando crecer esta relación.

10.13.3 CALCULO DEL EVA

CALCULO EVA					
ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
EVA	6,118.88	27,815.21	21,941.08	16,662.51	9,021.25
NOPAT	40,702.95	75,366.63	80,812.94	88,202.64	93,980.63
UNODIA	40,703	75,367	80,813	88,203	93,981
COSTO OPORTUNIDAD CAPITAL INVERTIDO					
Wacc * Capital Invertido	34,813	47,775	59,073	71,719	85,114
Wacc	13%	14%	14%	15%	15%
Capital Invertido	271,678	351,309	416,513	489,970	567,654
Activo	273,758	353,389	418,593	492,050	569,734
Cuentas por pagar	2,080	2,080	2,080	2,080	2,080

Como resultado del manejo de la empresa y manteniendo las políticas financieras expuestas en la primera parte de esta sección, Arigato Express generará un Valor Económico Agregado positivo en promedio de \$ 16.311.

10.13.4 CALCULO DE LA UNODIA

CALCULO UNODIA					
ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	244,800	302,573	311,650	320,999	330,629
Costo de Ventas	-63,124	-63,124	-63,124	-63,124	-63,124
Gastos Operativos	-75,963	-75,963	-75,963	-75,963	-75,963
Depreciacion	-37,875	-37,875	-37,875	-34,909	-34,909
UAI	67,838.25	125,611.05	134,688.23	147,004.40	156,634.38
Impuestos Ajustados	27,135	50,244	53,875	58,802	62,654
UDI	40,703	75,367	80,813	88,203	93,981
UNODIA	40,702.95	75,366.63	80,812.94	88,202.64	93,980.63

Utilizando el método de la UNODIA (Utilidad Neta Operativa después de Impuestos Ajustados), la empresa genera valores económicamente positivos en promedio de USD\$95.813 en los primeros cinco años.

10.13.5 CALCULO DEL CAPITAL OPERATIVO INVERTIDO

CALCULO KTN					
ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
Activo Corriente	128,189.88	245,696.64	348,776.33	457,141.17	569,733.97
Pasivo Corriente	23,437	46,941	51,005	56,407	60,781
KTN	104,753.13	198,755.64	297,770.98	400,733.80	508,952.89
Inv. Activos Fijos Netos	143,887.62	106,432.38	68,977.14	34,488.57	-
Otros (Activos - Pasivos) Netos	1,680	1,260	840	420	-
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0
Capital Operativo Invertido	250,320.75	306,448.02	367,588.12	435,642.37	508,952.89

La empresa en el primer año realiza una inversión de USD\$ 250.320. Este capital se va incrementando año tras año debido a la retención de las utilidades de los ejercicios de cada año.

10.13.6 CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

Para el cálculo de la tasa de descuento para el escenario normal se tomaron las siguientes variables:

- Beta apalancada: 0,57 (promedio de beta de 4 industrias relacionadas en USA).
- Tasa libre de riesgo – T Bills: 1,28% anual.
- Prima de Mercado estimada USA: 6%.
- Riesgo país Ecuador: 8% - Valor acordado por los accionistas.
- Inflación USA: 1,5% anual.
- Inflación Ecuador: 4,5%. El promedio de la inflación de los últimos 6 años incluido el pronóstico para el 2009 es del 4,34%. Se propone utilizar 4,5% para ser más conservadores en el cálculo de la tasa de descuento.

Bu USA	0.57
Risk Free	1.28%
Prima de Mercado USA	6%
$BL = Bu [1+ D/E (1-T)]$	

	1	2	3	4	5
Riesgo País Ecuador	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Inflación USA	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Inflación Ecuador	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Tax	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
D/E	148.89%	82.56%	52.37%	34.98%	23.89%

B_L en Ecuador	1.079	0.852	0.749	0.690	0.652
R_E Ecuador	15.8%	14.4%	13.8%	13.4%	13.2%
R_E Deflactado	19.18%	17.78%	17.14%	16.77%	16.54%

10.13.7 VAN / TIR APALANCADOS

Con estas tasas de descuento calculadas, el VAN obtenido para el escenario normal es de USD\$ 322.415 vs USD\$ 228.462 que es la inversión para este proyecto. El TIR generado en los primeros cinco años será del 33%.

ESCENARIO NORMAL						
	INVERSION	1	2	3	4	5
FLUJOS	-228,462.04	79,229.88	116,037.95	101,566.83	106,806.59	110,987.81
TASA DESCUENTO		19.2%	17.8%	17.1%	16.8%	16.5%

TIR %	33%
VAN USD\$	322,415

A continuación presentamos los resultados de VAN & TIR para los escenarios Optimista y Pesimista:

ESCENARIO OPTIMISTA						
	INVERSION	1	2	3	4	5
FLUJOS	-228,462.04	113,789.88	157,653.95	145,306.83	156,515.75	167,078.05
TASA DESCUENTO		18.7%	17.4%	16.9%	16.6%	16.4%

TIR %	54%
VAN USD\$	464,324

ESCENARIO PESIMISTA						
	INVERSION	1	2	3	4	5
FLUJOS	-228,462.04	56,189.88	99,810.70	75,495.63	78,322.89	79,986.62
TASA DESCUENTO		19.7%	19.5%	19.3%	19.0%	18.8%

TIR %	20%
VAN USDS	234,033

10.13.8 VAN / TIR DESAPALANCADOS

Se ha tomado el escenario normal sin apalancamiento y como resultado su VAN da como resultado un valor de \$399.154 y un TIR del 44% .

ESCENARIO NORMAL						
	INVERSION	1	2	3	4	5
FLUJOS	-228,462.04	103,852.67	134,882.19	120,806.19	126,479.43	131,136.20
TASA DESCUENTO		16.0%	16.0%	16.0%	16.0%	16.0%

TIR %	44%
VAN USDS	399,154

Estos indicadores con capital propio son mayores a la opción de obtener deuda, sin embargo el TIR tiene una diferencia de 11 puntos y el VAN \$76.739, lo cual no descarta financieramente la adquisición del préstamo, por otra parte los escenarios apalancados son la realidad en relación al capital propio que cada accionista dispone y la necesidad obligatoria de acceder a un préstamo que es crucial para el buen desempeño y cumplimiento de presupuestos analizados.

CAPITULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio y evaluación del presente proyecto que tiene como objetivo el implementar una nueva forma de distribución logística de productos de consumo masivo, llegamos a las siguientes conclusiones:

- A través del análisis de los indicadores macroeconómicos, en donde se confirma el crecimiento del consumo en las familias ecuatorianas, se concluye que existe un entorno favorable para la implementación de este nuevo sistema de distribución.
- Al finalizar el análisis financiero los resultados de VAN & TIR son positivos en los tres escenarios:
 1. Escenario Normal: VAN USD\$ 322.415 – TIR 33%
 2. Escenario Optimista: VAN USD\$ 462.324 – TIR 53%
 3. Escenario Pesimista: VAN USD\$ 234.033 – TIR 20%
- La parte fundamental de este proyecto se basa en el conocimiento de manejo de flotas y manejo eficiente de las unidades. El complemento que esta compañía tendrá con el uso de equipos que ayuden el control logístico de la operación es fundamental para determinar el comportamiento de manejo de los conductores y estandarizar las mejores prácticas para brindar a los clientes finales menor costo por tonelada distribuida a los puntos de venta final.
- Arigato Express brindará el servicio de distribución compartida logrando llegar a más puntos de venta con menores costos para sus clientes al compartir el costo de usos de recursos como el humano (conductor), desgaste de partes y uso de lubricantes y combustible.
- La estrategia de comunicación se enfocará en correos directos a las personas encargadas del proceso de distribución en las empresas donde comunicaremos el proceso que Arigato Express propone y un completo análisis de costos de las empresas actuales de distribución versus los costos propuestos por Arigato Express.

11.2 RECOMENDACIONES

- La tarea fundamental de Arigato Express es contar con unidades que apoyen a nuestros clientes a distribuir sus productos de forma puntual, conservando la calidad de los mismos y generando alta confianza entre los puntos de venta final y el producto de nuestros clientes. Arigato Express, sabe que los expertos siempre serán nuestros clientes.
- Nuestra segunda recomendación es asegurar un buen recurso humano para la puesta en marcha de esta nueva empresa. El grupo humano deberá siempre contar con excelente actitud frente a nuestros clientes internos y externos; ganas de seguir aprendiendo y entendiendo los procesos de distribución de nuestros clientes; respeto hacia los demás y hacia su trabajo; y finalmente, tener la convicción de que siempre existe la posibilidad de mejorar lo que actualmente se hace.
- Como última recomendación para el éxito de este nuevo proyecto es el no descuidar la continuidad de nuestros indicadores financieros y manejo de flujo de caja. Se debe formar una cultura muy fuerte para la disminución de los costos estructurales de la empresa para asegurar la rentabilidad para los socios y garantizar el futuro de una empresa poderosa que tenga capacidad para invertir en nuevas formas de distribución para sus clientes garantizando menores costos de distribución y mayor satisfacción para sus clientes finales.

ANEXO 1
FORMATO DE LA ENCUESTA

ANEXO 2
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Empresa Arigato Express Cia. Ltda.
Estado de Situación Inicial

ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	45,019
Efectivo y Equivalentes	45,019

ACTIVO NO CORRIENTE	181,343
Flota de Camiones	166,143
Equipo de Computación	8,900
Muebles y Enseres	6,300

OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	2,100
Gastos de Constitución	2,100

TOTAL ACTIVO	228,462
---------------------	----------------

PASIVOS	
PASIVO NO CORRIENTE	159,923
Préstamos Bancarias	159,923

TOTAL PASIVO	159,923
---------------------	----------------

PATRIMONIO NETO	
Capital	68,539

TOTAL PATRIMONIO	68,539
-------------------------	---------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	228,462
----------------------------------	----------------

**ANEXO 3
BALANCE GENERAL**

ESCENARIO OPTIMISTA

**Empresa Arigato Express Cia.Ltda.
Balance General
PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE	171,390	331,924	480,255	639,946	810,358
Efectivo y Equivalentes	113,790	271,444	416,751	573,266	740,344
Cuentas por Cobrar	57,600	60,480	63,504	66,679	70,013
ACTIVO NO CORRIENTE	143,888	106,432	68,977	34,489	-
Flota de Camiones	166,143	166,143	166,143	166,143	166,143
Equipo de Computación	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900
Muebles y Enseres	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
Depreciación Acumulada	37,455	74,910	112,366	146,854	181,343
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1,680	1,260	840	420	-
Gastos de Constitución	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Amortización Acumulada	420	840	1,260	1,680	2,100
TOTAL ACTIVO	316,958	439,616	550,072	674,854	810,358
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE	40,716.75	71,063.88	78,754.95	88,037.65	96,560.87
Utilidades por Pagar	14,489	25,869	28,753	32,234	35,430
Cuentas por Pagar	2,080	2,080	2,080	2,080	2,080
Impuestos por Pagar	24,148	43,115	47,922	53,724	59,051
PASIVO NO CORRIENTE	149,747	138,583	126,335	112,898	98,157
Préstamos Bancarias	149,747	138,583	126,335	112,898	98,157
TOTAL PASIVO	190,464	209,647	205,090	200,936	194,718
PATRIMONIO NETO					
Capital	68,539	68,539	68,539	68,539	68,539
Pérdida Ejercicios Anteriores		-	-	-	-
Reservas		57,955	161,431	276,443	405,380
Resultados	57,955	103,476	115,012	128,936	141,721
TOTAL PATRIMONIO	126,494	229,970	344,982	473,918	615,640
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	316,958	439,616	550,072	674,854	810,358

ESCENARIO NORMAL**Empresa Arigato Express Cia.Ltda.
Balance General
PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE	128,190	245,697	348,776	457,141	569,734
Efectivo y Equivalentes	79,230	195,268	296,835	403,641	514,629
Cuentas por Cobrar	48,960	50,429	51,942	53,500	55,105
ACTIVO NO CORRIENTE	143,888	106,432	68,977	34,489	-
Flota de Camiones	166,143	166,143	166,143	166,143	166,143
Equipo de Computación	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900
Muebles y Enseres	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
Depreciación Acumulada	37,455	74,910	112,366	146,854	181,343
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1,680	1,260	840	420	-
Gastos de Constitución	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Amortización Acumulada	420	840	1,260	1,680	2,100
TOTAL ACTIVO	273,758	353,389	418,593	492,050	569,734
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE	23,436.75	46,941.00	51,005.35	56,407.37	60,781.08
Utilidades por Pagar	8,009	16,823	18,347	20,373	22,013
Cuentas por Pagar	2,080	2,080	2,080	2,080	2,080
Impuestos por Pagar	13,348	28,038	30,578	33,955	36,688
PASIVO NO CORRIENTE	149,747	138,583	126,335	112,898	98,157
Préstamos Bancarias	149,747	138,583	126,335	112,898	98,157
TOTAL PASIVO	173,184	185,524	177,340	169,305	158,938
PATRIMONIO NETO					
Capital	68,539	68,539	68,539	68,539	68,539
Pérdida Ejercicios Anteriores		-	-	-	-
Reservas		32,035	99,327	172,715	254,206
Resultados	32,035	67,291	73,388	81,491	88,052
TOTAL PATRIMONIO	100,574	167,865	241,253	322,744	410,796
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	273,758	353,389	418,593	492,050	569,734

ESCENARIO PESIMISTA**Empresa Arigato Express Cia.Ltda.
Balance General
PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE	99,390	200,065	276,441	355,663	436,567
Efectivo y Equivalentes	56,190	156,001	231,496	309,819	389,806
Cuentas por Cobrar	43,200	44,064	44,945	45,844	46,761
ACTIVO NO CORRIENTE	143,888	106,432	68,977	34,489	-
Flota de Camiones	166,143	166,143	166,143	166,143	166,143
Equipo de Computación	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900
Muebles y Enseres	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
Depreciación Acumulada	37,455	74,910	112,366	146,854	181,343
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1,680	1,260	840	420	-
Gastos de Constitución	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Amortización Acumulada	420	840	1,260	1,680	2,100
TOTAL ACTIVO	244,958	307,757	346,259	390,572	436,567
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE	2,080.00	31,665.48	34,214.03	38,033.62	40,755.86
Utilidades por Pagar	-	11,095	12,050	13,483	14,503
Cuentas por Pagar	2,080	2,080	2,080	2,080	2,080
Impuestos por Pagar	-	18,491	20,084	22,471	24,172
PASIVO NO CORRIENTE	149,747	138,583	126,335	112,898	98,157
Préstamos Bancarias	149,747	138,583	126,335	112,898	98,157
TOTAL PASIVO	151,827	170,248	160,549	150,932	138,913
PATRIMONIO NETO					
Capital	68,539	68,539	68,539	68,539	68,539
Pérdida Ejercicios Anteriores		24,592	24,592	24,592	24,592
Reservas			44,378	92,579	146,510
Resultados	24,592	44,378	48,201	53,930	58,014
TOTAL PATRIMONIO	93,130	137,509	185,710	239,640	297,654
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	244,958	307,757	346,259	390,572	436,567

**ANEXO 4
FLUJO DE FONDOS**

ESCENARIO OPTIMISTA

**Empresa Arigato ExpresS Cia. Ltda.
Flujo de Fondos
PROYECTADO A CINCO AÑOS**

ESCENARIO OPTIMISTA

Antes de Operación	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

SALDO INICIAL		45,019.18	113,789.88	271,443.84	416,750.66	573,266.41
----------------------	--	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

INGRESOS

Ingresos	-	230,400.00	360,000.00	308,000.00	396,900.00	416,745.00
Aportaciones Socios						
Préstamos Bancarios	159,923.43					
TOTAL INGRESOS	228,462.04	230,400.00	360,000.00	378,000.00	396,900.00	416,745.00

EGRESOS

Activos Fijos	181,342.86					
Gasto de Constitución	2,100.00					
Costo de Ventas		63,123.60	63,123.60	63,123.60	63,123.60	63,123.60
Gastos	-	88,329.28	89,421.47	88,337.78	87,148.89	85,844.60
Pago Utilidades e Impuestos			38,636.75	68,983.88	76,674.95	85,957.65
Pago Préstamos		10,176.42	11,164.23	12,247.92	13,436.80	14,741.09
TOTAL EGRESOS	183,442.86	161,629.30	202,346.05	232,693.17	240,384.25	249,666.95

SALDO FINAL	45,019.18	113,789.88	271,443.84	416,750.66	573,266.41	740,344.46
--------------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------

ESCENARIO NORMAL**Empresa Arigato Express Cia. Ltda.
Flujo de Fondos
PROYECTADO A CINCO AÑOS****ESCENARIO NORMAL**

Antes de Operación	1	2	3	4	5
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

SALDO INICIAL		45,019.18	79,229.88	195,267.84	296,834.66	403,641.25
----------------------	--	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

INGRESOS

Ingresos	-	195,840.00	301,104.00	310,137.12	319,441.23	329,024.47
Aportaciones Socios	68,538.61					
Préstamos Bancarios	159,923.43					
TOTAL INGRESOS	228,462.04	195,840.00	301,104.00	310,137.12	319,441.23	329,024.47

EGRESOS

Activos Fijos	181,342.86					
Gasto de Constitución	2,100.00					
Costo de Ventas		63,123.60	63,123.60	63,123.60	63,123.60	63,123.60
Gastos	-	88,329.28	89,421.47	88,337.78	87,148.89	85,844.60
Pago Utilidades e Impuestos			21,356.75	44,861.00	48,925.35	54,327.37
Pago Préstamos		10,176.42	11,164.23	12,247.92	13,436.80	14,741.09
TOTAL EGRESOS	183,442.86	161,629.30	185,066.05	208,570.29	212,634.64	218,036.66

SALDO FINAL	45,019.18	79,229.88	195,267.84	296,834.66	403,641.25	514,629.06
--------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

ESCENARIO PESIMISTA**Empresa Arigato Express Cia. Ltda.
Flujo de Fondos
PROYECTADO A CINCO AÑOS****ESCENARIO PESIMISTA**

	Antes de Operación	1	2	3	4	5
--	--------------------	---	---	---	---	---

SALDO INICIAL		45,019.18	56,189.88	156,000.59	231,496.22	309,819.10
----------------------	--	-----------	-----------	------------	------------	------------

INGRESOS

Ingresos	-	172,800.00	263,520.00	268,790.40	274,166.21	279,649.53
Aportaciones Socios	68,538.61					
Préstamos Bancarios	159,923.43					
TOTAL INGRESOS	228,462.04	172,800.00	263,520.00	268,790.40	274,166.21	279,649.53

EGRESOS

Activos Fijos	181,342.86					
Gasto de Constitución	2,100.00					
Costo de Ventas		63,123.60	63,123.60	63,123.60	63,123.60	63,123.60
Gastos	-	88,329.28	89,421.47	88,337.78	87,148.89	85,844.60
Pago Utilidades e Impuestos			-	29,585.48	32,134.03	35,953.62
Pago Préstamos		10,176.42	11,164.23	12,247.92	13,436.80	14,741.09
TOTAL EGRESOS	183,442.86	161,629.30	163,709.30	193,294.77	195,843.32	199,662.92

SALDO FINAL	45,019.18	56,189.88	156,000.59	231,496.22	309,819.10	389,805.72
--------------------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------

ANEXO 5
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESCENARIO OPTIMISTA

Empresa Arigato Express Cia.Ltda.
Estado de Pérdidas y Ganancias
PROYECTADO A CINCO AÑOS

	1	2	3	4	5
Ventas	288,000	362,880	381,024	400,075	420,079
(-) Costo de Producción	63,124	63,124	63,124	63,124	63,124
Utilidad Bruta	224,876	299,756	317,900	336,952	356,955
Gastos Operativos	75,963	75,963	75,963	75,963	75,963
Deprec. y Amort.	37,875	37,875	37,875	34,909	34,909
Total Gastos	113,838	113,838	113,838	110,871	110,871
Utilidad Operacional	111,038	185,918	204,062	226,080	246,084
Otros Ingresos y Egresos	-14,446	-13,459	-12,375	-11,186	-9,882
Ingresos					
Egresos	14,446	13,459	12,375	11,186	9,882
Financiamiento	14,446	13,459	12,375	11,186	9,882
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	96,592	172,460	191,687	214,894	236,202
15% Participación Trabajadores	14,489	25,869	28,753	32,234	35,430
25% Impuesto a la Renta	24,148	43,115	47,922	53,724	59,051
UTILIDAD DEL EJERCICIO	57,955	103,476	115,012	128,936	141,721

ESCENARIO NORMAL**Empresa Arigato ExprEss CiA.Ltda
Estado de Pérdidas y Ganancias
PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	1	2	3	4	5
Ventas	244,800	302,573	311,650	320,999	330,629
(-) Costo de Producción	63,124	63,124	63,124	63,124	63,124
Utilidad Bruta	181,676	239,449	248,526	257,876	267,506
Gastos Operativos	75,963	75,963	75,963	75,963	75,963
Deprec. y Amort.	37,875	37,875	37,875	34,909	34,909
Total Gastos	113,838	113,838	113,838	110,871	110,871
Utilidad Operacional	67,838	125,611	134,688	147,004	156,634
Otros Ingresos y Egresos	-14,446	-13,459	-12,375	-11,186	-9,882
Ingresos					
Egresos	14,446	13,459	12,375	11,186	9,882
Financiamiento	14,446	13,459	12,375	11,186	9,882
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	53,392	112,152	122,313	135,818	146,753
15% Participación Trabajadores	8,009	16,823	18,347	20,373	22,013
25% Impuesto a la Renta	13,348	28,038	30,578	33,955	36,688
UTILIDAD DEL EJERCICIO	32,035	67,291	73,388	81,491	88,052

ESCENARIO PESIMISTA**Empresa Arigato Express Cia.Ltd.
Estado de Pérdidas y Ganancias
PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	1	2	3	4	5
Ventas	216,000	264,384	269,672	275,065	280,566
(-) Costo de Producción	63,124	63,124	63,124	63,124	63,124
Utilidad Bruta	152,876	201,260	206,548	211,942	217,443

Gastos Operativos	75,963	75,963	75,963	75,963	75,963
Deprec. y Amort.	37,875	37,875	37,875	34,909	34,909
Total Gastos	113,838	113,838	113,838	110,871	110,871

Utilidad Operacional	39,038	87,422	92,710	101,070	106,571
-----------------------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Otros Ingresos y Egresos	-14,446	-13,459	-12,375	-11,186	-9,882
Ingresos					
Egresos	14,446	13,459	12,375	11,186	9,882
Financiamiento	14,446	13,459	12,375	11,186	9,882

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	24,592	73,964	80,335	89,884	96,690
--	--------	--------	--------	--------	--------

15% Participación Trabajadores		11,095	12,050	13,483	14,503
25% Impuesto a la Renta		18,491	20,084	22,471	24,172

UTILIDAD DEL EJERCICIO	24,592	44,378	48,201	53,930	58,014
-------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

ANEXO 6
RATIOS FINANCIEROS

RATIOS FINANCIEROS ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
Indices de Solvencia					
Ratio Deuda/Patrimonio	1.18	0.60	0.37	0.24	0.16
Indices de Liquidez					
Ratio Act. Corr / Pasivos Corr	4.21	4.67	6.10	7.27	8.39
Indices de Eficiencia					
Rotación cuentas por cobrar	0.20	0.17	0.17	0.17	0.17
# días por cobrar	73	61	61	61	61
Rotación cuentas por pagar	0.65	1.13	1.25	1.39	1.53
# días por pagar	235	411	455	509	558
Rotación de Activos					
	0.91	0.83	0.69	0.59	0.52
Indices de Rentabilidad					
Margen Operacional	0.39	0.51	0.54	0.57	0.59
Margen Neto	0.34	0.48	0.50	0.54	0.56
ROA	0.35	0.42	0.37	0.34	0.30
ROIC	0.24	0.30	0.26	0.23	0.21
ROE					
1. Margen Operativo	0.68	0.70	0.53	0.43	0.38
2. Rotación Activos	0.39	0.51	0.54	0.57	0.59
3.- UN / UDI + FCNO	0.91	0.83	0.69	0.59	0.52
4. Activos /Patrimonio	0.78	0.87	0.89	0.91	0.96
	2.51	1.91	1.59	1.42	1.32

**RATIOS FINANCIEROS
ESCENARIO PESIMISTA**

	1	2	3	4	5
Indices de Solvencia					
Ratio Deuda/Patrimonio	0.69	0.60	0.48	0.38	0.29
Indices de Liquidez					
Ratio Act. Corr / Pasivos Corr	47.78	6.32	8.08	9.35	10.71
Cash Ratio	48	6	8	9	11
Indices de Eficiencia					
Rotación cuentas por cobrar	0.20	0.17	0.17	0.17	0.17
# días por cobrar	73	61	61	61	61
Rotación cuentas por pagar	0.03	0.50	0.54	0.60	0.65
# días por pagar	12	183	198	220	236
Rotación de Activos					
	0.88	0.86	0.78	0.70	0.64
Indices de Rentabilidad					
Margen Operacional	0.18	0.33	0.34	0.37	0.38
Margen Neto	0.11	0.28	0.30	0.33	0.34
ROA	0.16	0.28	0.27	0.26	0.24
ROIC	0.16	0.19	0.18	0.17	0.16
ROE					
1. Margen Operativo	0.09	0.28	0.27	0.27	0.29
1. Margen Operativo	0.18	0.33	0.34	0.37	0.38
2. Rotación Activos	0.88	0.86	0.78	0.70	0.64
3.- UN / UDI + FCNO	0.52	0.74	0.77	0.81	0.91
4. Activos /Patrimonio	1.12	1.33	1.31	1.31	1.29

**ANEXO 7
CALCULO DEL EVA**

**CALCULO EVA
ESCENARIO OPTIMISTA**

	1	2	3	4	5
EVA	25,323.84	47,851.60	42,657.16	37,701.26	29,976.05
NOPAT	66,622.95	111,550.95	122,437.35	135,648.07	147,650.32
UNODIA	66,623	111,551	122,437	135,648	147,650
COSTO OPORTUNIDAD CAPITAL INVERTIDO					
Wacc * Capital Invertido	41,299	63,699	79,780	97,947	117,674
Wacc	13%	15%	15%	15%	15%
Capital Invertido	314,878	437,536	547,992	672,774	808,278
Activo	316,958	439,616	550,072	674,854	810,358
Cuentas por Pagar	2,080	2,080	2,080	2,080	2,080

**CALCULO EVA
ESCENARIO PESIMISTA**

	1	2	3	4	5
EVA	-3,223.47	7,950.92	5,518.21	4,082.86	687.40
NOPAT	39,038.25	52,453.35	55,625.96	60,642.02	63,942.80
UNODIA	39,038	52,453	55,626	60,642	63,943
COSTO OPORTUNIDAD CAPITAL INVERTIDO					
Wacc * Capital Invertido	42,262	44,502	50,108	56,559	63255
Wacc	17%	15%	15%	15%	15%
Capital Invertido	242,878	305,677	344,179	388,492	434,487
Activo	200,958	307,757	346,259	300,572	436,567
Cuentas por Pagar	2,080	2,080	2,080	2080	2,080

63,12360
88,337.78
68,983.88
12,□47.92
232,693.17

**ANEXO 8
CALCULO DE LA UNODIA**

CALCULO UNODIA ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
Ventas	288,000	362,880	381,024	400,075	420,079
Costo de Ventas	-63,124	-63,124	-63,124	-63,124	-63,124
Gastos Operativos	-75,963	-75,963	-75,963	-75,963	-75,963
Depreciacion	-37,875	-37,875	-37,875	-34,909	-34,909
UAI	111,038.25	185,918.25	204,062.25	226,080.11	246,083.87
Impuestos Ajustados	44,415	74,367	81,625	90,432	98,434
UDI	66,623	111,551	122,437	135,648	147,650
UNODIA	66,622.95	111,550.95	122,437.35	135,648.07	147,650.32

CALCULO UNODIA ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
Ventas	216,000	264,384	269,672	275,065	280,566
Costo de Ventas	-63,124	-63,124	-63,124	-63,124	-63,124
Gastos Operativos	-75,963	-75,963	-75,963	-75,963	-75,963
Depreciacion	-37,875	-37,875	-37,875	-34,909	-34,909
UAI	39,038.25	87,422.25	92,709.93	101,070.03	106,571.33
Impuestos Ajustados	-	34,969	37,084	40,428	42,629
UDI	39,038	52,453	55,626	60,642	63,943
UNODIA	39,038.25	52,453.35	55,625.96	60,642.02	63,942.80

**ANEXO 9
CALCULO DEL KTN**

CALCULO KTN ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
Activo Corriente	171,389.88	331,923.84	480,254.66	639,945.61	810,357.62
Pasivo Corriente	40,717	71,064	78,755	88,038	96,561
KTN	130,673.13	260,859.96	401,499.71	551,907.96	713,796.75

Inv. Activos Fijos Netos	143,887.62	106,432.38	68,977.14	34,488.57	-
Otros (Activos - Pasivos) Netos	1,680	1,260	840	420	-
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0
Capital Operativo Invertido	276,240.75	368,552.34	471,316.85	586,816.53	713,796.75

CALCULO KTN ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
Activo Corriente	99,389.88	200,064.59	276,441.50	355,663.29	436,566.79
Pasivo Corriente	2,080	31,665	34,214	38,034	40,□56
KTN	97,309.88	168,399.11	242,227.47	317,629.67	395,810.93

Inv. Activos Fijos Netos	143,887.62	106,432.38	68,977.14	34,488.57	-
Otros (Activos - Pasivos) Netos	1,680	1,260	840	420	-
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0
Capital Operativo Invertido	242,877.50	276,091.49	312,044.61	352,538.24	395,810.93

ANEXO 10
CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

ESCENARIO OPTIMISTA

Bu USA	0.57
RisK□Free	128%
PRiMA de Mercado USA	6%
$B_L = B_u [1 + D/E (1-T)]$	

	1	2	3	4	5
Riesgo País Ecuador	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Inflación USA	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Inflación Ecuador	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Tax	36.00%	36.00%	36.00%	36.00%	36.00%
D/E	118.38%	60.26%	36.62%	23.82%	15.94%
B_L en Ecuador	1.002	0.790	0.704	0.657	0.628
R_E Ecuador	15.3%	14.0%	13.5%	13.2%	13.0%
R_E Deflactado	18.70%	17.39%	16.86%	16.57%	16.39%

ESCENARIO PESIMISTA

B_u USA	0.57
Risk Free	1.28%
Prima de Mercado USA	6%
$B_L = B_u [1 + D/E (1-T)]$	

	1	2	3	4	5
Riesgo País Ecuador	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Inflación USA	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Inflación Ecuadrnr	5.10%	5.10%	5.10%	5.10%	5.10%
Tax	36.00%	36.00%	36.00%	36.00%	36.00%
D/E	68.60%	59.81%	47.88%	37.81%	29.06%
B_L en Ecuador	0.820	0.788	0.745	0.708	0.676
R_E Ecuador	16.2%	16.0%	15.7%	15.5%	15.3%
R_E Deflactado	19.73%	19.53%	19.27%	19.04%	18.84%

BIBLIOGRAFIA

Textos:

- SAPAG, Nassir, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1.993.
- ROBBINS y COULTER, *Administración*, Prentice Hall, octava edición.
- KAPLAN y NORTON, “Alignment”, Ediciones Gestión 2000

Internet:

- www.motorpasion.com/
- www.volvo.com/trucks/
- www.cinae.org.ec/cinae/

Instituciones:

- Ministerio de Obras Públicas
- Banco Central del Ecuador
- AEADE
- CINAE
- INEC
- Cámara de Industria Nacional Automotriz

- Ministerio de Industria y Competitividad
- Municipio de Quito
- CFN
- Fenacotralli
- Semacar
- EMSAT

Revistas/Documentos:

- Quantum
- Buen viaje
- Acelerando y Transporte
- Ordenanza para la circulación de vehículos de transporte de carga y transporte de productos químicos peligrosos
- Price Water House Coopers, Doing Business and Investing in Ecuador, 1969-2006
- Price Water House Coopers, Highlights of Ecuador, 2008-2009
- Marketing & Business , Investigación de Mercados

INDICE

RESUMEN	v
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION		
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		
2.1 TIPO DE INVESTIGACION	4
2.2 RECOPIACION DE INFORMACION	4
2.3 TIPO DE PLANIFICACIÓN	4
2.4 SISTEMA DE PLANIFICACION	5
CAPITULO III: REFERENCIA TEORICO		
3.1 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DEL SECTOR AL QUE ESTA DIRIGIDO EL PROYECTO	17
3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BASICA DE LA INDUSTRIA EN LA CUAL SE ENMARCA EL PROYECTO	18
3.1.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL CUAL VA A OPERAR EL PROYECTO	19
3.1.2.1 EL PROYECTO COMO UNA ACTIVIDAD MULTISECTORIAL	21
3.1.2.1.1 SECTOR EMPRESARIAL	22
3.1.2.1.2 SECTOR DEL TRANSPORTE	22
3.1.2.1.3 SECTOR FINANCIERO	22
3.1.2.1.4 SECTOR GUBERNAMENTAL	23
CAPITULO IV: PROPUESTA ESPECIFICA		
4.1 NOMBRE Y DESCRIPCION DEL PROYECTO	24
4.2 PRODUCTOS Y ALCANCE DEL PROYECTO	25
4.3 LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO	26
4.4 LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACION	27
CAPITULO V: ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS		

5.1 EL TAMAÑO DEL MERCADO Y SU TENDENCIA	32
 CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING		
6.1 ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL	41
6.1.1.PRODUCTO	41
6.1.1.1 TELEMATICA	42
6.1.1.2 APLANCAMIENTO EN COSTO	44
6.1.1.3 EQUIPO HUMANO	44
6.1.2 PRECIOS	46
6.1.3 PROPAGANDA Y PROMOCIÓN	46
6.1.3.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	47
6.1.3.1.1 REVISTAS ESPECIALIZADAS	47
6.1.3.1.2 RELACIONES PUBLICAS	48
6.1.3.2 COMUNICACIÓN TACTICA	48
6.1.3.2.1 FUERZA DE VENTAS	48
6.1.3.2.2 PRENSA GRATIS	48
6.1.3.2.3 INTERNET	48
6.1.3.2.4 MERCHANDISING	49
 CAPITULO VII: PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO		
7.1 ESTADO DE DESARROLLO Y TAREAS	50
7.2 DIFICULTADES Y RIESGOS	50
7.3 MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y NUEVOS PRODUCTOS	53
7.4 COSTOS	54
 CAPITULO VIII: PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN		
8.1 EL CICLO OPERATIVO	55
8.2 UBICACIÓN GEOGRAFIA	55
8.3 FACILIDADES Y MEJORAS	56
8.4 DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES	56
 CAPITULO IX: EL EQUIPO ADMINISTRATIVO		
9.1 ORGANIZACION	60
9.2 PERSONAL CLAVE ADMINISTRATIVO	60
9.3 COMPENSACION ADMINISTRATIVA Y POSESION	60
 CAPITULO X: LA ECONOMIA DE LOS NEGOCIOS		
10.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ETAPA PREOPERATIVA	63
10.2.ESCENARIOS ANALIZADOS	63
10.3 MÁRGENES DE RENTABILIDAD BRUTA Y DE OPERACIÓN	65
10.4 POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN	66
10.5 LOS MESES EN LOS CUALES NO HAY GANANCIAS NI PÉRDIDAS	67

10.6 LOS MESES PARA ALCANZAR UN FLUJO DE CAJA POSITIVO	67
10.7. PROFORMA DE INGRESOS	69
10.8. PROFORMA DE COSTOS	70
10.9 PROFORMA DE GASTOS	71
10.10 PROFORMA DEL CAPITAL DE TRABAJO	72
10.11 FINANCIAMIENTO	73
10.12 ESTADOS FINANCIEROS	74
10.13 ANALIS FINANCIERO	75
10.13.1 ANALISIS FINANCIERO	75
10.13.2 RATIOS FINANCIEROS	77
10.13.3 CALCULO DEL EVA	80
10.13.4 CALCULO DE LA UNODIA	80
10.13.5 CALCULO DEL CAPITAL OPERATIVO INVERTIDO	81
10.13.6 CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	81
10.13.7 VAN / TIR APALANCADOS	82
10.13.8 VAN / TIR DESAPALANCADOS	84
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
ANEXOS		
ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA	87
ANEXO 2: ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	88
ANEXO 3: BALANCE GENERAL	89
ANEXO 4: FLUJO DE FONDOS	92
ANEXO 5: P&G	95
ANEXO 6: RATIOS FINANCIEROS	98
ANEXO 7: CALCULO DEL EVA	100
ANEXO 8: CALCULO DE LA UNODIA	101
ANEXO 9: CALCULO DEL KTN	102
ANEXO 10: CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	103
BIBLIOGRAFIA	105
INDICE	107

