



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE LOGÍSTICA –DISTRIBUCIÓN EN GUAYAQUIL”

TUTOR

MAE. ING. WLADIMIR ALBERTO ROSARIO ALVARADO

AUTORES:

ALVARADO QUINTO NARCISA MARÍA

MARTÍNEZ JAIME OSWALDO ANTONIO

GUAYAQUIL 2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TITULO Y SUBTITULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA –DISTRIBUCIÓN EN GUAYAQUIL	
AUTOR/ES: Alvarado Quinto Narcisa María Martínez Jaime Oswaldo Antonio	REVISORES: Mae. Ing. Wladimir Alberto Rosario Alvarado
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 177
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Evaluación económica, Logística, Plan de Negocios, Pequeñas y Medianas empresas	
<p>RESUMEN: Este plan de negocio se enfocó en desarrollar todas las etapas que lo conforman para establecer la factibilidad financiera de creación de una empresa de servicios de logística para el sector de las empresas PYMES. Se realizó una encuesta que permitió tener una percepción de las posibilidades de éxito de este negocio en el mercado. También se efectuó un marco teórico que facilite la comprensión de los términos, definiciones y teorías vinculados con el plan de negocio. Se definió el proceso técnico, la estructura organizacional y administrativo, se conformó el manual de funciones, se especifica los procesos principales que se darán, un análisis del mercado, el manual de funciones de los cargos laborales. Se proyectó los costos e ingresos operacionales para estimar los flujos de caja del proyecto que sirvieron para hacer la evaluación financiera mediante las técnicas de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Un análisis de sensibilidad del comportamiento de los flujos de caja considerando un escenario pesimista y optimista. Los resultados de la evaluación financiera indicaron que dentro de un escenario normal el VAN y el TIR son favorables indicando que la idea de negocio es financieramente rentable bajo los supuestos definidos para realizar el plan de negocios.</p>	

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Alvarado Quinto Narcisca María Martínez Jaime Oswaldo Antonio	Teléfono: 0989387731 0983066531	E-mail: nmaq@hotmail.com oswaldo.2510@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>DECANO DE FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ECON. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ. Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>SUBDECANO DE FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PhD. WILLIAM QUIMI DELGADO Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec</p>	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes/egresados ALVARADO QUINTO NARCISA MARÍA y MARTINEZ JAIME OSWALDO ANTONIO, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA –DISTRIBUCIÓN EN GUAYAQUIL.

Autores:



ALVARADO QUINTO NARCISA MARIA

C.I. 0923857288



MARTINEZ JAIME OSWALDO ANTONIO

C.I. 0917458598

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA – DISTRIBUCIÓN EN GUAYAQUIL, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA – DISTRIBUCIÓN EN GUAYAQUIL, presentado por los estudiantes ALVARADO QUINTO NARCISA MARIA y MARTÍNEZ JAIME OSWALDO ANTONIO como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERÍA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



WLADIMIR ALBERTO ROSARIO ALVARADO

C.I. 10912819646

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA -DISTRIBUCIÓN EN GUAYAQUIL"

INDICE DE ORIGINALIDAD

	7%	7%	1%	%
	INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJO DEL ESTUDIANTE

FUENTES INCLUIDAS

1	guiaosc.org Fuente de Internet	2%
2	romosecret28.wordpress.com Fuente de Internet	<1%
3	retos-directivos.eae.es Fuente de Internet	<1%
4	easylex.com Fuente de Internet	<1%
5	www.promonegocios.net Fuente de Internet	<1%
6	Martin Eckhardt. "The Bumpy Road to Universal Health Coverage: Access to Primary and Emergency Care in Rural Tropical Ecuador", Linkoping University Electronic Press, 2018 Publicación	<1%
7	docs.google.com Fuente de Internet	<1%

[Handwritten Signature]
Hicho

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, por apoyarme, por cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa y justa que puede llegar a ser, gracias a mi familia por permitirme cumplir una excelencia con el desarrollo de esta tesis. Gracias por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor y a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.

Alvarado Quinto Narcisa María

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mis padres, y a mis maestros por enseñarme cada día a ser mejor, pues sin ellos no lo habría logrado. A Dios, porque su bendición a diario a lo largo de mi vida, me ha protegido y me ha llevado por el camino del bien, por eso le doy mi trabajo en ofrenda por su paciencia y amor.

Alvarado Quinto Narcisa María

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quiero agradecer en primer lugar a Dios, a mi mamá que ha sido uno de mis pilares fundamentales para seguir adelante y a mi familia que vean el logro de esta meta tan anhelada.

Y a cada una de las personas que estuvieron presente de una u otra forma apoyándome, a lo largo de mi carrera universitaria.

Martínez Jaime Oswaldo Antonio

DEDICATORIA

Este proyecto se lo quiero dedicar a mi madre y hermana que me dieron ese aliento e impulso todo este tiempo para poder alcanzar la meta deseada y me han sabido inculcar sus consejos para seguir luchando por mi objetivo, a mi querida esposa e hijos que son mis bases de responsabilidad y gracias a ellos he puedo todo mi empeño para ser si ejemplo de vida.

Martínez Jaime Oswaldo Antonio

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema	5
1.4. Sistematización del Problema.....	5
1.5. Objetivo General	6
1.5.1. Objetivos Específicos	6
1.6. Justificación.....	6
1.7. Delimitación del Problema.....	8
1.8. Idea a Defender.....	8
1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes de investigación	10
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. Logística: Definición	13
2.2.1.1. Clases de Logística	16
2.2.1.2. Cadena de Suministro: Definición.....	17
2.2.1.3. Objetivos de la Logística	18
2.2.1.4. Servicio de Logística	19
2.2.1.5. Administración Logística.....	20
2.2.2. Plan de Negocios: Definición	22
2.2.2.1. Resumen Ejecutivo	24
2.2.2.2. Estudio de Mercado	25
2.2.2.3. Estudio Organizacional.....	26
2.2.2.4. Estudio Técnico	26

2.2.2.5. Estudio Económico - Financiero.....	27
2.2.2.6. Técnicas de Evaluación Financiera.....	28
2.2.2.6.1. Estados Financieros: Definición.	29
2.2.2.7. Análisis de Sensibilidad: Definición.....	30
2.2.8. Pequeña y Mediana Empresa (PYMES): Definición.....	30
2.3. Marco Conceptual	32
2.4. Marco Legal.....	33
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. Metodología de investigación.....	43
3.2. Tipo de investigación	43
3.3. Enfoque de investigación	44
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	44
3.5. Población	45
3.5.1. Muestra	46
3.6. Presentación de resultados.....	46
3.6.1. Tabulación de encuestas	46
3.7. Cálculo del mercado potencial	60
CAPÍTULO 4: PROPUESTA	63
4.1. Descripción de la idea de negocio	63
4.1.1. Nombre de la empresa	63
4.1.2. Logo.....	63
4.1.3. Eslogan.....	64
4.1.4. Misión	64
4.1.5. Visión.....	64
4.1.6. Valores de la empresa	64
4.1.7. Ventajas diferenciales	65
4.1.7.1. Políticas de Calidad	65
4.1.7.1.1 Objetivos de Calidad.....	65
4.1.8. Ubicación de la empresa	66
4.1.9. Evaluación de factores de ubicación de la empresa.....	66

4.1.10. Descripción de las líneas de productos y/o servicios.....	68
4.1.10. Análisis FODA	70
4.1.11. Análisis PESTEL	70
4.1.11.1. Matriz de Análisis Porter	72
4.1.11.2. Cadena de valor	75
4.12. Estudio de mercado	76
4.12.1. Existencia de una necesidad en el mercado de este servicio	76
4.12.1. 1. Estimación de a cantidad de oferentes del servicio en el mercado	77
4.12.1. 2. Demanda de servicios logísticos y de distribución.....	78
4.12.1. 3. Canales de distribución.....	81
4.12.1.4. Participación en el mercado.....	81
4.12.1.5. Plan de Marketing.....	84
4.12.1.6. Plan de Marketing Digital.....	84
4.12.1.7. Propuesta de valor del servicio	89
4.12.1.7. 1. Ventajas de la propuesta de valor: Outsourcing	90
4.12.1.7. 2. Proyecciones del mercado a atender	90
4.13. Plan de Administración.....	91
4.13.1. Organigrama de la empresa	91
.....	91
4.13.1.2. Definición y descripción de los cargos laborales.....	92
4.14. Estudio técnico	101
4.14.1. Estrategias, técnica y herramientas logísticas	102
Fuente: Fondevila (2016).....	102
4.14.1.2. Procesos de servicios de la empresa	103
4.14.1.3. Cronograma de instalación de la empresa	107
4.15. Estructura legal.....	107
4.16. Plan Económico - Financiero	108
4.16.1. Plan de Inversión Inicial	108
4.16.1.1. Financiamiento del proyecto.....	112
4.16.1.2. Depreciación de activos.....	116

4.16.1.3. Cálculo del valor de salvamento de propiedad, planta y equipo	117
4.16.1.4. Amortización de activos diferidos	117
4.16.1.5. Costos del negocio.....	118
4.16.1.6. Cálculo de Sueldos y Salarios del personal	119
4.16.1.7. Costos de prestación de servicios logísticos	123
4.16.1.8. Gastos Generales.....	126
4.16.1.9. Ingresos proyectados del negocio	127
4.16.1.10. Estados Financieros Proyectados.....	134
4.16.1.11. Flujo de caja.....	135
4.16.1.12. Evaluación Financiera del proyecto.....	138
4.16.1.13. Evaluación financiera	138
4.16.1.15. Cálculo de Beneficio/ Costo	139
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA.....	143
ANEXOS.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costo de implementar un departamento de logística	4
Tabla 2. Línea institucional del proyecto	9
Tabla 3. Utilidad del Plan de Negocio	23
Tabla 4. Clasificación de las empresas en Ecuador	31
Tabla 5. Clasificación de las empresas PYMES en Ecuador	31
Tabla 6. Ficha técnica de encuesta	45
Tabla 7. Empresa ofrezca servicios de logísticas para PYMES.....	47
Tabla 8. Calificación de su logística	48
Tabla 9. Gestión logística es fundamental	49
Tabla 10. Opción de actividades logísticas de negocio.....	51
Tabla 11. Tercerizar servicios de logística.....	52
Tabla 12. Costo es limitante.....	53
Tabla 13. Importancia de servicios logísticos	54
Tabla 14. Conoce de empresa de logística	56
Tabla 15. Necesidad de servicio logístico.....	57
Tabla 16. Probabilidad de contratar nueva empresa de logística	58
Tabla 17. Mercado potencial.....	60
Tabla 18. Mercado disponible: Necesidad de servicio logístico	61
Tabla 19. Probabilidad de contratar nueva empresa de logística	62
Tabla 20. Cálculo del mercado disponible a partir del mercado potencial	62
Tabla 21. Evaluación de factores de ubicación de la empresa	67
Tabla 22. FODA.....	70
Tabla 23. Análisis PESTEL	71
Tabla 24. Matriz de Análisis Porter	73
Tabla 25. Demanda de servicios Logísticos por las empresas – año 2019	79
Tabla 26. Participación de mercado en ventas de las empresas de logísticas existentes en Guayaquil	82
Tabla 27. Plan de marketing digital	85

Tabla 28. Calendario de ejecución de las estrategias de marketing digital	87
Tabla 29. Indicadores de rendimiento de las estrategias de marketing digital	88
Tabla 30. Gerente general	93
Tabla 31. Secretaria.....	94
Tabla 32. Conserje.....	95
Tabla 33. Ejecutivo comercial.....	96
Tabla 34. Soporte técnico de sistemas	97
Tabla 35. Gerente de logística.....	98
Tabla 36. Oficial de servicios de logística	99
Tabla 37. Bodeguero	100
Tabla 38. Chofer.....	101
Tabla 39. Estrategias, técnica y herramientas logísticas	102
Tabla 40. Actividades previas al inicio de operaciones de la empresa	107
Tabla 41. Aportación a capital de empresa	108
Tabla 42. Inversión en propiedad, planta y equipo	109
Tabla 43. Activos diferidos	111
Tabla 44. Capital de trabajo	111
Tabla 45. Inversión total del negocio.....	111
Tabla 46. Aportación de socios	112
Tabla 47. Estructura de financiamiento.....	114
Tabla 48. Detalle de activos para garantía hipotecaria y prendaria	114
Tabla 49. Cuadro de amortización	115
Tabla 50. Cuadro resumen de amortización de crédito financiero: capital e interés	116
Tabla 51. Depreciación anual de propiedad, planta y equipos.....	116
Tabla 52. Amortización de activos diferidos	117
Tabla 53. Sueldos y Salarios del personal.....	119
Tabla 54. Sueldos y Salarios del personal durante los próximos 5 años.....	120
Tabla 55. Costos de operación anual de camión de 6 toneladas	121
Tabla 56. Costos de operación anual del camión.....	122
Tabla 57. Costos de almacenaje por m3.....	123

Tabla 58. Costos de prestación de servicios logísticos	123
Tabla 59. Costos de operación anuales del negocio: Fijos y variables	124
Tabla 60. Presupuesto de Gastos de Marketing	126
Tabla 61. Presupuesto de Gastos Generales de Operación	126
Tabla 62. Ingresos proyectados anuales: Distribución de mercancías en camión ...	127
Tabla 63. Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 1	128
Tabla 64. Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 2	129
Tabla 65. Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 3	130
Tabla 66. Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 4	131
Tabla 67. Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 5	132
Tabla 68. Ingresos proyectados anuales del año 1 al 5	133
Tabla 69. Ingresos proyectados anuales: Por servicios logísticos.....	133
Tabla 70. Ingresos proyectados anuales: Por todas las líneas de negocio.....	134
Tabla 71. Estado de resultados proyectado.....	134
Tabla 72. Flujo de caja proyectado.....	136
Tabla 73. Evaluación Financiera: VAN y TIR.....	139
Tabla 74. Cálculo de B/C	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresa ofrezca servicios de logísticas para PYMES.	47
Figura 2. Calificación de su logística.....	48
Figura 3. Gestión logística es fundamental.....	50
Figura 4. Opción de actividades logísticas de negocio	51
Figura 5. Distribución de pedidos.....	52
Figura 6. Costo es limitante	53
Figura 7. Importancia de servicios logísticos.....	55
Figura 8. Conoce de empresa de logística.....	56
Figura 9. Necesidad de servicio logístico	57
Figura 10. Probabilidad de contratar nueva empresa de logística.....	58
Figura 11. Ubicación de empresa.....	59
Figura 12. Logotipo de empresa	63
Figura 13. Demanda de servicios de logística.....	79
Figura 14. Frecuencia de contratación de servicios	80
Figura 15. Volumen promedio de carga por semana por empresas	80
Figura 16. Organigrama de la empresa	91
Figura 17. Flujograma del proceso de almacenamiento de mercancías.....	103
Figura 18. Flujograma del proceso de transporte y distribución de mercancías.....	105
Figura 19. Flujograma del proceso de servicios de consultoría logística	106
Figura 20. Simulador de crédito BANECUADOR.....	113
Figura 21. Condiciones de crédito BANECUADOR.....	113
Figura 22. Camión de reparto de mercadería de 6 toneladas	149

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de cuestionario de preguntas para encuesta	146
Anexo 2. Descripción de camión: Especificaciones técnicas	149
Anexo 3. Bodega.....	150
Anexo 4. Descripción de Software de Logística y Gestión de Transporte (TMS): Especificaciones técnicas	151
Anexo 5. Descripción de Softwares de Gestión de Bodega: Especificaciones técnicas	154
Anexo 6. Requisitos para crédito bancario: BANECUADOR	155
Anexo 7. Condiciones del crédito bancario: BANECUADOR	156
Anexo 8. Cálculo del Capital asset pricing model (CAPM).....	158

INTRODUCCIÓN

El éxito de empresa del sector de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) está asegurado cuando cuenta con una buena gestión logística, lo que hace que ésta sea competitiva. Donde es importante la gestión logística, debido a que cuando un cliente recibe un buen servicio, su mercadería llega a tiempo y el servicio, es eficaz, se logra fidelización a la empresa del cliente, por lo éste recomendará la compañía con sus contactos, los que se convertirán en nuevos clientes.

El mercado actual se caracteriza por su exigencia, por lo que para competir con empresas nacionales e internacionales las PYMES deben atender de la mejor forma a todos y a cada uno de sus clientes para que puedan seguir siendo competitivos.

Dentro del mundo de la logística, el almacenaje y el transporte, la tercerización de los procesos logísticos es un término frecuente por las ventajas que puede llegar a aportar a todas las empresas del sector económico. Donde uno de los factores claves para tomar la decisión de tercerizar los servicios de logística son los costos deducidos de todo el proceso logístico. Siendo importante tomar en cuenta los costos directos, los costos escondidos y los costos inmediatos. Si todo ello es conveniente para el cliente, los ahorros directos derivados de la tercerización de los servicios logísticos serán ventajosos para la compañía que contrata los servicios de la empresa prestadora.

Se compone el presente plan de negocios de los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 titulado diseño de la investigación se detallan aspectos importantes cómo la problemática a resolver con la idea de negocio, los objetivos de la investigación que se efectuó, su justificación, delimitación de investigación y la idea a defender.

En el capítulo 2 denominado marco teórico se agrupa los principales términos, teorías y definiciones que explican desde un punto de vista académico la temática de la investigación efectuada.

La investigación de mercado se trata en el capítulo 3; se presentan los resultados del estudio que se efectuó mediante una encuesta al mercado potencial que se va atender con la idea de negocio para tener una percepción de la aceptación del nuevo negocio, y de cuál sería el mercado disponible a atender.

En el capítulo 4 se desarrolló todas las etapas que comprende el plan de negocio donde se explicó cada uno de los puntos que abarcan estas fases. Para finalmente calcular los flujos de caja esperados que sirvieron para efectuar la evaluación financiera a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) que establecen la rentabilidad financiera de la idea de negocio. Finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos efectuados por los autores durante el desarrollo del plan de negocio.

CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA –DISTRIBUCIÓN EN GUAYAQUIL”

1.2. Planteamiento del Problema

El fin principal de la logística es la planificación y gestión de todas las operaciones que están directamente relacionadas con el flujo de materias primas, productos semielaborados y productos terminados, desde su origen hasta el consumidor final. Considerar que la logística es un factor clave para el éxito de un negocio, alcanzando un papel preponderante en la estrategia de determinadas empresas que fundamentan su mayor ventaja competitiva en la gestión de cadena de suministro.

El lograr ser más eficientes en sus procesos logísticos es el mayor desafío de las empresas, y satisfacer las exigencias de los consumidores. Donde los administradores de negocios al momento de efectuar una inversión que tenga la finalidad de optimizar las cadenas de suministro, deben tomar en cuenta aspectos económicos, la estabilidad financiera de la empresa y el desarrollo de los mercados. Entre las causas que justifican la creación de una empresa logística para el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) están las siguientes:

Tener en claro que las PYMES, con el fin de mejorar el control de las actividades de suministro, abastecimiento y distribución, deben efectuar proyectos de profesionalización de su cadena de suministros. Que es un trabajo de tipo profesional que se necesita en áreas de operaciones que integran procesos de planificación, depósitos, compras, administración de ventas, transporte y distribución, las que integran las operaciones logísticas. Este proceso de profesionalización implica una transformación, en la forma de llevar a cabo las tareas, los supuestos en datos y en la vista de corto plazo en objetivos de corto y largo plazo.

Dentro de los procesos de logística se encuentran una cantidad de variables, dado que interactúan muchos actores, y se cuenta con poco tiempo para la toma de

decisiones, donde las acciones individuales no logran tener una buena consecuencia en el resultado final.

Entre las causas que motivan la creación de una empresa de este tipo para atender este segmento de empresas está:

Las PYMES no cuentan con elevados presupuestos de inversión y costos operacionales, en contraste con las grandes empresas que pueden implementar un departamento para atender esta problemática. Como se presenta en la tabla 1, donde se detalla el desembolso mensual y anual de contar con un departamento de logística dentro de una empresa.

Tabla 1.
Costo de implementar un departamento de logística

RUBRO DE COSTO	COSTO MENSUAL	COSTO OPERATIVO ANUAL
Sueldo de encargado de logística	\$ 899,05	\$ 10.788,60
Sueldo de bodeguero	\$ 525,10	\$ 6.301,20
Sueldo de chofer	\$ 774,33	\$ 9.292,00
Sueldo de guardia de seguridad	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Compra de un camión		\$ 23.000,00
Mantenimiento de camión		\$ 3.500,00
Otros (peajes, viáticos, etc.)		\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 2.798,48	\$ 63.081,80

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Al inicio se necesita invertir \$ 63.081,80 donde se consideró que a partir del año 2 se mantendrán los rubros de pago de sueldos y salarios del personal de logística (encargado, chofer, guardia de seguridad que permaneciendo constantes estos valores representa \$33.581,80 anuales, se consideró que el camión fue comprado al contado, pero existe rubros relacionados a su operación que significan aproximadamente \$7.000,00). Se suma el pago de personal, mantenimiento y otros, se hace un desembolso anual de \$ 40.581,80 que es una cantidad significativa para este tipo de empresas.

Pero las PYMES necesitan de liquidez y ser competitivas, tanto en el mercado nacional como el internacional como son aquellas que distribuyen bienes. Por el actual entorno económico de recesión que atraviesan las empresas en el mundo, las empresas no pueden hacer inversiones en implementación de departamentos logística. Deben de buscar el outsourcing o tercerización como una alternativa viable económica para corregir las deficiencias mencionadas anteriormente. Un departamento logístico propio supone un coste muy elevado para la empresa. Siendo de las principales ventajas de externalizar la logística es la reducción de los costes fijos asociados. Con lo que se evitan fuertes inversiones en capital.

La idea que se desarrollará en el plan de negocio es la creación de una empresa de servicios de logística con la finalidad de que las empresas PYMES puedan resolver los problemas relacionados con la cadena de suministros de materias primas y productos terminados. Considerando que para muchas de éstas es demasiado costoso de contar con un departamento de logística.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo se pueden establecer las estrategias de negocio para crear una empresa de logística que atienda las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el cantón Guayaquil?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo se puede diagnosticar la situación actual de las empresas pymes en la ciudad de Guayaquil, con respecto a la logística y distribución de sus productos?
- ¿Cómo definir un marco teórico concorde con la problemática a resolver?
- ¿Cómo se debe establecer la viabilidad de mercado, técnica y organizacional de la empresa a crearse con el plan de negocios?

1.5. Objetivo General

Formular un plan de negocios que determine la viabilidad de crear una compañía de servicios de logística para empresas PYMES de Guayaquil.

1.5.1. Objetivos Específicos

- Establecer la situación actual de la logística y distribución de los productos que comercializan las pymes en la ciudad de Guayaquil.
- Elaborar un marco teórico que defina los principales términos académicos que conforman el plan de negocios.
- Realizar el estudio técnico, plan de marketing, estudio administrativo y estudio económico que conforman el plan de negocios
- Evaluar los flujos de caja proyectados para determinar la conveniencia de la idea de negocio que se propone.

1.6. Justificación

Esta investigación se direccionó en la conformación de un plan de negocios donde se desarrollan cada una de sus etapas para establecer su conveniencia financiera o no de la inversión a efectuar. Se evaluará la creación de una empresa de servicios de logísticas para atender a todos los sectores que demanden este tipo de servicio. La logística trata de la administración del flujo de bienes, abarcando el servicio de traslado y almacenaje de materias primas, inventario en proceso, y productos finalizados desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Efectuar el plan de negocio se justifica por las siguientes razones:

En el aspecto teórico, se empleó una metodología de formulación de planes de negocio establecida por autores reconocidos en este campo, que permitió que se estructura cada una de las etapas que conforman el plan de negocios, que a su vez cuentan con información que detallan la idea de negocio, el mercado y el proceso de prestación del servicio y su posterior evaluación financiera. En este documento se detallan las acciones y la planeación debe seguir el inversionista para iniciar operaciones, así como se detallan objetivos empresariales, estrategias a implementar,

información de mercado actual, descripción de los tipos de servicios a ofrecer, presupuestos de inversión en activos fijos y diferidos, capital de trabajo y los resultados de la evaluación financiera de la idea de negocio.

En lo práctico, el desarrollo de cada etapa del plan de negocios permitirá tener una simulación del comportamiento del negocio en determinados escenarios que se evaluarán mediante un análisis de sensibilidad, que considerará los resultados que tendrá el negocio bajo diferentes comportamientos de las principales variables que se tomen para análisis.

En el aspecto social, se aporta con la creación de una unidad de negocios que creará nuevas fuentes de empleo de manera directa e indirecta. Se contribuirá al fisco con el pago de tributos, al gobierno municipal con el pago de permisos, tasas y patentes. El outsourcing o tercerización significa una oportunidad de ahorro en costos para empresas en tiempos económicos complicados para los negocios en general, donde se busca minimizar recursos y ser eficientes y competitivos.

En el ámbito académico, se aportará con un plan de negocios que detalla los lineamientos para personas interesadas en invertir en una empresa de este tipo de servicio profesional, a la comunidad académica de la Universidad Laica “Vicente Roca fuerte” que tendrá un documento académico para efectuar investigaciones posteriores vinculadas con este tema.

Al existir en el mercado una empresa de servicios logísticos que atienda las necesidades en este campo al segmento de las empresas PYMES. Éstas contarán con cadenas de suministros que les permita enviar sus productos sin considerar su tamaño y solucionar de una manera práctica los envíos domésticos, la distribución oportuna y eficiente ha alcanzado mayor relevancia al volverse en servicios esenciales lo relacionado con la logística, como se lo comprobó durante la cuarentena por COVID 19 en el año 2020.

Donde las empresas de logísticas fueron importantes en restablecer conexiones vitales que permitieron el mantenimiento del comercio local y nacional y el transporte

de materias primas, insumos, productos de primera necesidad y medicinas que deben ser gestionados en tiempo récord. Con lo cual las PYMES que no cuentan con una buena logística, al tercerizarla se evitan problemas pérdidas de clientes, reducción de ventas y mala imagen.

1.7. Delimitación del Problema

Para determinar la viabilidad económica – financiera de la creación de una empresa consultora. Se seleccionó como área geográfica para la realización de la respectiva investigación de campo que requiere el plan de negocios a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que están asentadas en la parroquia Ximena de la ciudad de Guayaquil.

Límites de la Investigación.

Área: Emprendimiento

Sector Económico: Prestación de servicios profesionales

Unidades de estudio: Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Temporal: Octubre 2020 – Septiembre 2021

Espacio: Parroquia Ximena

1.8. Idea a Defender

La tercerización o externalización de los servicios de logística por parte de las empresas PYMES les permitirá mejorar su eficiencia e incrementar su productividad.

Variable independiente (causa): Tercerización de los servicios de logística

Variable dependiente (efecto): Mejorar eficiencia e incrementar su productividad.

1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad

El proyecto pertenece a emprendimientos sustentables y sostenibles, ver tabla 2.

Tabla 2.

Línea institucional del proyecto

Línea institucional	Líneas de Facultad
Desarrollo estratégico empresarial y Emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del Talento humano.

Nota: Línea de investigación de acuerdo a la Unidad de Titulación

Fuente: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, (2019)

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Según Guerrero y Lucero y Zapata (2017) en su trabajo de titulación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE PASTO” donde el objetivo general de investigación fue el diseño de un plan de negocio para evaluar la factibilidad de esta idea de negocio junto con sus respectivos objetivos específicos de investigación. Los autores concluyeron que en base a los resultados de cada una de las etapas que comprenden el plan de negocios la idea de crear esta empresa es económicamente rentable, debido a que existe la necesidad de este tipo de empresa en la localidad. Los resultados de la evaluación financiera aplicando el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) aseguran que la idea es financieramente rentable en base a los supuestos planteados para el plan. El estudio citado se vincula con el presente plan de negocios al fijar pautas de cómo se debe plantear la problemática de investigación para la realización de la investigación planteada.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, ya que propone un material bibliográfico importante para la conformación de un marco teórico con principales aportes académicos de investigadores de la logística a nivel nacional e internacional, el desarrollo de este capítulo permite que los lectores tengan una mejor comprensión de la temática investigada.

Para Lara y Pasten (2017) en trabajo de grado “PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA EN FRÍO”, plantearon el desarrollo de un plan de negocios con el fin de reducir la dependencia de los servicios a exportadores de fruta como objetivo general de investigación. Concluyen los autores que este sector de negocio se ha convertido en una industria muy activa con grandes opciones de negocios. Siendo un factor clave para el plan de negocio el cumplimiento del plan de ventas de servicios. Acorde con los resultados del análisis de sensibilidad, este factor

influye altamente. Una reducción del 20% implica una reducción en el VAN del 47%. En la variable precio una reducción en éste hace caer en un 60,6% el VAN. Estos restos resultados pueden influir en retornos no esperados para los inversionistas. Esta investigación citada se vincula con este trabajo de investigación al servir de referente para la realización de un marco teórico que explique los términos aplicados en la realización de un plan de negocios.

Este estudio demostró la pertinencia de definir un diseño metodológico que permita una presentación y el uso del conocimiento existente y experiencias prácticas de investigación; aumenta el potencial crítico con respecto a investigar procedimientos y resultados.

Indica La Torre (2016) en su trabajo titulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA REACCIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA NE LOGÍSTICA INVERSA PARA LAS EMPRESAS PYMES DE COLOMBIA Y PERÚ”, definió como objetivo general desarrollar un plan de negocios para crear una empresa de servicios de consultoría y asesoría de logística inversa con el fin de buscar financiación para apertura la empresa. Los investigadores concluyen que esta idea de negocio aporta con la reducción del desempleo, apoya a la protección del medio ambiente con la aplicación de estrategias de logística inversa que apoyen la mejor gestión de residuos sólidos en las cadenas productivas de las empresas PYMES. Esta investigación citada se relaciona con el plan de negocios al fijar los lineamientos que se deben tomar en cuenta para efectuar una investigación de mercado para medir la percepción en cuánto a la aceptación que tendría este servicio en el mercado de empresas que pertenecen al nicho de mercado que se pretende atender.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, por servir de apoyo para la definición de diseño de recolección de información en un mercado amplio como es el de la ciudad de Guayaquil. Donde se delimitó un segmento empresarial para a partir de los resultados estadísticos inferir el comportamiento de la demanda y oferta de los servicios por parte del resto de sectores empresariales.

Señalan Hernández y Murillo (2016) en su “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORAMIENTO LOGÍSTICO PARTNERS FOREVER A.C.”, donde la realización del plan de negocios permitió conocer la factibilidad económica y financiera para crear una empresa de asesoramiento logístico. Como conclusión general indican los autores que los resultados de la evaluación financiera son favorables, lo que demuestra que existe una rentabilidad atractiva que impulsa llevar esta idea de negocio a la práctica. Lo que permitirá lograr obtener los recursos económicos necesarios para financiar la compra de activos fijos y diferidos. Esta investigación citada se relaciona con el plan de negocios al establecer las pautas para definir el estudio económico y financiero, así como considerar acertados supuestos para la proyección de cifras de ingresos y costos que permitan lograr con unos resultados lo más cercano a la realidad, y que al ser evaluados mediante las técnicas de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno se consideró la idea de negocio como económicamente y financieramente rentable.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, por ser referente para definir el diseño de una investigación de mercado, pues de este dependen directamente todos los resultados a obtener y por ello es necesario incluirlo al momento de tomar las decisiones del proyecto.

Manifiestan Juárez y Quiroz (2017) en su investigación “PLAN DE NEGOCIOS: CASO OPERADORA LOGÍSTICA COHEZALTITLA”, plantearon efectuar un plan de negocios que sirva como herramienta estratégica a la operadora logística “Cohezaltitlaen” para introducir una nueva empresa en el mercado de servicios logísticos. Como conclusión los autores señalan que el plan de negocios no asegura el crecimiento del negocio y menos su posicionamiento en el mercado, si lo realizado en el plan de negocios no se efectuar, no dejará de ser un simple documento obsoleto. Este plan ya implica para los inversionistas una ventaja competitiva sobre el resto de empresa ya operando o que pretenden incursionar en el mercado. Esta investigación permitió al plan tener una visión amplia de cómo desarrollar todas las etapas que comprende un plan de negocios. Este trabajo se relaciona con la

investigación en curso, por aportar una guía para efectuar la evaluación financiera de los flujos de caja del proyecto.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Logística: Definición

Cada vez más está el tema de la logística en el foco de atención. La misma actualmente tiene un papel estratégico y tiene con fin la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de costo, calidad y servicio. Debe cumplir la logística con la gestión de los medios necesarios para lograr este objetivo, movilizandando tanto los recursos financieros, materiales o recursos humanos necesarios.

En el presente, la logística ocupa un lugar clave en las empresas. Debido a la importancia que tienen que los bienes o productos lleguen a su destino de la mejor forma posible. Donde la importancia de la logística se hace presente con la perfecta coordinación entre el producto, cliente, destino y los tiempos de entrega definidos. El hecho de que la logística sea un factor imprescindible se debe a que es quien establece la disminución, o no, de los costos finales de cada organización.

En todas partes y durante todo el tiempo está presente la logística, lo que significa que influye a todos desde el instante en el que se efectúa una compra en el mercado hasta cuando desde la comodidad del hogar se solicita de manera online algún producto del mercado internacional.

La logística la encontramos en todas partes y durante todo el tiempo, esto quiere decir que nos influye a todos desde el momento en el que hacemos compras en el supermercado hasta cuando desde la comodidad de la casa se solicita de forma online algún producto del mercado internacional.

Entre las funciones de la logística están las siguientes:

- Planificar
- Ejecutar
- Coordinar

- Controlar los flujos de bienes (Velasco, 2017, pág. 69)

Se define a la logística “como la actividad empresarial cuya finalidad principal es la de planificar y gestionar todas las operaciones que están directamente vinculadas con el flujo de materias primas, productos finales y semiterminados, desde su origen hasta el consumidor final” (Ballou, 2017, pág. 47).

Un importante papel desempeña la logística en la gestión de las actividades de almacenaje y transporte, dado que sirve de enlace entre los centros de producción y los mercados que están distanciados por el tiempo y la distancia. La logística dentro de la cadena de suministro sirve para la planificación, gestión y control del almacenamiento de bienes, así como los servicios necesarios y el flujo de información producida, que va desde el punto de origen del producto hasta el punto de consumo, y cuyo fin es cubrir la demanda del mercado.

La logística se ha sido definida por autores de la siguiente forma:

Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2016), la logística es “una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes” (p.79).

Según Lamb, Hair y McDaniel (2015), la logística es “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo” (p.109).

Para Franklin (2016), la logística es “el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado” (p.84).

En conclusión, la logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento de materias primas y componente, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos se encuentran en las cantidades debidas, en el sitio correcto y en el momento apropiado.

Se puede entender también como el proceso de coordinar y mover personal humano, materiales, inventario y equipos de un sitio a otro. Dentro de una empresa la gestión de la logística persigue dos objetivos: asegurar el mejor servicio al cliente y disminuir costos de los procesos del negocio. Para lo cual se debe seguir estrategias para lograrlo. Donde la metodología de las 7C señala los factores que permiten el éxito logístico:

Producto correcto. La calidad del bien o producto es el punto de partida para el adecuado funcionamiento de los procesos logísticos.

Cantidades correctas. La fase de inventario (gestión de stock adecuada) es clave para hacer llegar nuestro producto en el momento óptimo y así evitar la rotura de stock.

Condiciones correctas. La empresa debe conocer de primera mano cómo es su mercancía y qué necesita, tanto en materia de almacén como de transporte, para garantizar su estado óptimo a la hora de la entrega.

Almacén correcto. La empresa debe tener en cuenta el layout del almacén según su mercancía y, a posteriori, debe asegurar el buen estado de las instalaciones.

Tiempo correcto. Parte del éxito logístico reside en respetar los tiempos: cualquier retraso será un coste adicional para nuestro negocio.

Cliente correcto. Debemos garantizar que los envíos lleguen a sus destinatarios: cada devolución por un problema en la dirección representa, también, un gasto extra.

Coste correcto. Tan importante es garantizar la calidad como reducir al máximo los costes logísticos (Anaya, 2016, pág. 79).

También los cambios sociales, tecnológicos y sociales afectan a la logística. El arribo de la tecnología 4.0 ha impactado a los nuevos procesos industriales. Donde la consolidación de la presencia de las herramientas digitales ha originado cambios en

todos los estamentos de la sociedad. Y la logística, no se escapa de la necesidad de adaptarse a este nuevo paradigma, en el que predomina: “la digitalización de los datos, la interconexión de sistemas y las aplicaciones y datos en la nube” (Anaya, 2016, pág. 80).

2.2.1.1. Clases de Logística

Dentro de la logística empresarial existen diferentes enfoques, como el externo e interno, al tiempo de cubrir el flujo de transporte desde el comienzo (empezando en la producción) hasta la entrega (llegar al usuario final o cliente). Por lo cual derivan dos clases de logística, la logística de distribución y la inversa.

La logística de distribución se encarga de los flujos y la distribución de los mismos como son: el desplazamiento de mercancías, la preparación de pedidos, el almacenamiento, la actividad de los centros logísticos y el costo y la calidad de las mercancías.

La logística inversa trata de lo todo lo relacionado con los aspectos derivados en la gestión de la cadena de suministros, del traslado de materiales desde el consumidor hasta el productor o los puntos de recogida, para su reemplazo, reciclaje o posterior destrucción (Castán & López, 2017, pág. 101).

Un aspecto ventajoso de este tipo de logística es que apoya la gestión de retornos por lo que dan ahorros de costo en las actividades que no cubre la logística. Además, de aumentar el incremento de los servicios, mejoramiento de la calidad de los clientes al fidelizarlos y satisfacerlos, contribuye en la disminución de la huella de carbono y mejora el inventario y, por ende, los procesos logísticos y servicios.

Dentro de las clases logísticas se incluye a los procesos logísticos que comprenden los siguientes:

Logística de aprovisionamiento. Se encarga de controlar los suministros para que nunca se acabe el abastecimiento de producción. Hay que considerar factores como las clases de embalaje, los inventarios, la carga, los costos derivados de la cantidad de productos y la demanda del producto.

Logística productiva. Abarca los procesos internos para la gestión de sus abastecimientos de productos. Hay que gestionar el flujo interno de los materiales necesarios para efectuar el proceso de producción.

Logística de distribución. Comprende el traslado de productos entre el cliente y las empresas. Se vincula con el transporte. Por tanto, se debe conocer la clase de producto para adaptarse al mismo.

Logística de producción. Trata sobre la gestión y los procesos logísticos a nivel de abastecimiento interno de una empresa. Es importante mejorar la eficiencia y calidad de los servicios para disminuir los costos.

Logística ambiental. Trata sobre la gestión de los residuos y la disminución de la huella de carbono y la contaminación al momento de efectuar el transporte, así como el reciclado de productos y la gestión correcta del retorno de los productos obsoletos.

2.2.1.2. Cadena de Suministro: Definición

“Es una serie de elementos que posibilitan a las empresas contar con la organización necesaria para efectuar el desarrollo de un producto o servicio y que este cumpla la finalidad principal que es satisfacer las necesidades del cliente final” (Silvera, 2017, pág. 86).

En conclusión, la cadena de suministros abarca todos los pasos en la preparación y distribución de un bien para su venta. Comprende también la coordinación y planificación de las diferentes labores a cumplir para de esta forma hacer la búsqueda, obtención y transformación de los diferentes bienes con el fin de lanzarlo al mercado y captar la mayor cantidad de consumidores.

Se compone de los proveedores, los almacenes, la línea de producción, los canales de distribución, la venta para los minoristas y hasta el último paso en donde llega a las manos del cliente final, la cadena de suministro. Siendo las etapas más comunes las siguientes en el orden que se define:

- Materias primas
- Producción

- Transporte y logística
- Agencias o sucursales
- Almacenamiento
- Venta
- Facturación
- Distribución
- Entrega

(Silvera, 2017, pág. 86).

La cadena de suministro se caracteriza por tener:

- Un enfoque transversal que se enfoca más en los procesos que en la excelencia profesional.
 - Vista general basada en integración de software e intercambio de datos.
 - Enfoque práctico: para cada caso individual aplicamos la mejor solución
- (Silvera, 2017, pág. 87).

2.2.1.3. Objetivos de la Logística

El principal objetivo de la logística es la satisfacción de la demanda de las mejores condiciones de calidad, costo y servicio. Por consiguiente, la logística se encarga de la gestión de los medios necesarios (transporte, locales, programas informáticos de logística, etc.) y movilizar los recursos humanos y financieros más idóneos.

Con una buena planificación logística se logran los siguientes objetivos:

- Que la empresa compre materiales en las condiciones más convenientes, con lo que se evita efectuar operaciones de desembalaje, preparación y adaptación posterior.
- Disminuir los costos de transporte, procediendo a juntar cargas y minimizar etapas y distancias en el recorrido.
- Reducir los costos de manipulación, evitando el cambio de mercancía de ligar el menor número de veces.

- Los grupos de clasificación del stock disminuyen, así como se reduce el espacio, volumen y el número de locales que se destinan al almacenaje.
- Disminuye el número de revisiones y control de existencias, realizando solamente las necesarias y de la manera más fácil y cómoda posible (Soret, 2017, pág. 98).

2.2.1.4. Servicio de Logística

“Son todas las actividades que, al ser tercerizadas pueden ser efectuadas por proveedores externos especializados en logística. Lo cual permite a los comerciantes minoristas dirigir todos sus esfuerzos hacia actividades comerciales más intrínsecas a sus negocios” (Casanovas, 2017, pág. 69).

De esta forma, se comprende que:

Un comerciante minorista no siempre posee con las capacidades logísticas necesarias para su operación o expansión con los recursos necesarios cuenta un proveedor logístico para realizar los procesos logísticos de otra empresa, en este caso un minorista.

Por tanto, la gestión completa o parcial de una o varias actividades pueden ser realizadas por un proveedor de servicios logísticos, como el almacenamiento, el transporte o el empaquetado.

Los servicios logísticos más demandados por un minorista son los siguientes:

Almacenamiento de Productos

El cual demanda de contar con infraestructura acondicionada y de recursos adicionales que, en forma general, suelen ser muy costosos si se efectúa de manera interna. Además, se involucran los procesos logísticos de recepción, organización, almacenamiento y movilización de mercancías, en la gestión de almacenes. Por este tipo de demandas tan extensos hace que, comerciantes minoristas o pequeños, les sea más convenientes contratar servicios de logística en lo referente a almacenamiento.

Transporte Regional, Nacional o Internacional

La magnitud de un comercio minorista es definida por variables como el modelo e-commerce, el tamaño de las tiendas, el número de estas y su ubicación geográfica son variables que definen la magnitud de un retail. Con base en dicha magnitud, un retail puede necesitar transportar mercancías a nivel regional, nacional o internacional. Requiriendo incluso la combinación de distintos medios de transporte logístico.

Uno de los procesos más complicados de efectuar es el de la logística de transporte. La cual debe ser efectuada por empresas de servicios logísticos. Los que contarán con una flota de vehículos acondicionados para satisfacer cualquier necesidad de transporte.

Seguimiento de Productos en Entregas de Última Milla

La tecnología permite el monitoreo de todo el proceso de entrega de última milla. Un nivel de confianza más amplio casi absoluto sobre las entregas de última milla, permite la contratación de servicios de transporte con el empleo de un sistema de seguimiento.

Factores considerados para la contratación de servicios de logística, por parte de los minoristas son la experiencia y la trayectoria de los proveedores. Los recursos, la responsabilidad y el nivel de experticia de estos son factores que aseguran el éxito o fracaso de los procesos logísticos (Garay, 2016, págs. 109-110).

2.2.1.5. Administración Logística

Es el conjunto de operaciones y estrategias que una empresa debe poner en marcha. Esto, para llevar sus mercancías con eficiencia hasta el cliente final. Es decir, por medio de este tipo de administración, se gestionan aquellos recursos que son necesarios para que la empresa desarrolle su actividad económica. La administración logística abarca la identificación del producto en cada fase de su transporte, el almacenamiento de mercancías, entre otros (Anaya, 2016, pág. 76).

La correcta administración logística supone, por tanto, que una firma sea capaz de proveer a sus clientes en la medida de su demanda. A su vez, debe asegurarse que el negocio genere un beneficio económico. Entonces, la gestión logística exige la coordinación de tareas de almacenaje, transformación y distribución de elementos productivos hasta el consumidor final. Así, se busca el menor coste asociado posible.

La logística es una competencia que siempre debe ser fuerte en cualquier organización. Es decir, nos referimos a una empresa o negocio. Al tener un departamento de logística sólido será más sencillo alcanzar los objetivos con menos riesgos y disminuyendo costos.

Esta área es diferente en cada ámbito donde se implemente. Además tiene que estar adaptada enteramente a las necesidades del usuario para tener éxito. Existen, de por sí, diferentes tipos que se toman como base para desarrollar modelos autónomos.

Dentro de la logística empresarial encontramos diferentes tipos:

Logística de aprovisionamiento

Aquí se toma en cuenta el control de los suministros para cubrir las necesidades de los procesos operativos de la empresa.

Logística de distribución

Se incluyen la gestión de los flujos físicos conocida como DFI (Distribución Física Internacional) y DFN (Distribución Física Nacional)

Logística de producción

Es la gestión y control de la logística a nivel interno, a nivel de abastecimiento dentro de la propia empresa.

Logística inversa

Se trata de la recolección desde el cliente hacia la empresa. Por ejemplo, envíos erróneos, paquetería o reciclaje.

Logística ambiental o verde

Busca que los procesos en las cadenas de suministros sean lo más sustentables en medida de los posibles. Es este tipo de logística es muy valorada por las empresas que son socialmente responsables con sus desechos o recolecciones (Ballou, 2017, pág. 73).

2.2.2. Plan de Negocios: Definición

Toda idea de negocio debe ser plasmada en un documento en donde se presenta el valor de la nueva empresa como su valor diferencial en una oportunidad de negocio. En el documento se desarrolla cada departamento de la compañía y se plantean las estrategias necesarias para lograr el objetivo. La planificación es el fin principal de un plan de negocio, lo que hace que sea indispensable su redacción previa a la construcción de la empresa.

Previo a la redacción del plan de negocios se deberá considerar primeramente los siguientes aspectos:

- Definir claramente lo que hará que el nuevo negocio sea diferente a la competencia.
- La extensión del plan deberá ser corta.
- Debe ofrecer la posibilidad de modificación sobre la marcha.

Es definido por Fleitman (2014), como “una herramienta fundamental e importante para el éxito en los negocios, que barca una serie de actividades entrelazadas entre sí para su inicio o crecimiento del negocio. Así como una guía que impulsa la creación o expansión empresarial” (p.148).

Por tanto, es un documento de carácter formal que detalla los objetivos empresariales, por lo que representa una fase de proyección y evaluación; las estrategias para alcanzarlos, la estructura organizacional, la inversión necesaria para financiar la idea de negocio y las alternativas para solucionar los eventuales obstáculos que puedan ir apareciendo.

Córdoba (2017) señala en la tabla 3 la utilidad de que los inversionistas cuenten con un plan de negocio.

Tabla 3.
Utilidad del Plan de Negocio

UTILIDADES DEL PLAN DE NEGOCIO	PRINCIPAL INTERESADO
Sirve de orientación para desarrollar la estrategia empresarial y los planes de acción.	Emprendedor/Equipo promotor
Verificar la coherencia interna del plan de negocios	
Facilitar la cohesión del equipo de humano que pondrá en marcha el proyecto	
Mostrar el negocio a los inversionistas o interesados	Banco /Inversores, Proveedores, Trabajadores (personal de alta calificación y directivos)

Fuente: Córdoba (2017) – Libro de “Formulación de Proyectos”

El plan de negocios también proporciona los siguientes beneficios a los inversionistas que son los siguientes:

- Tener los objetivos claros
- Contar con proyecciones firmes de ingresos, gastos, nivel de ventas, de compras, etc.
- Manejar de mejor forma el efectivo
- Estar al tanto de la planificación del negocio
- Evitar que el negocio se estanque

El plan de negocio consta de las siguientes etapas o fases:

- Resumen ejecutivo
- Estudio de mercado

- Estudio organizacional (Angulo, 2017, pág. 23)
- Estudio técnico
- Estudio económico y financiero

2.2.2.1. Resumen Ejecutivo

Es un documento o informe que se entrega al inversionista potencial en el negocio. Con el fin de lograr que éstos se interesen lo suficientemente en el negocio que propone, así como profundizar en el plan de negocio o establecer una reunión y escuchar la exposición.

El plan de negocio debe contener los siguientes elementos:

- Problema: ¿Qué problema importante u oportunidad presenta el mercado que representa una oportunidad de negocio?
- Solución: ¿Cómo va a resolver este problema o aprovechar esa oportunidad el inversionista?
- Modelo de negocio: ¿Quiénes son sus clientes potenciales y cómo se van a lograr los ingresos?
- Producto y tecnología: ¿Cuál es el producto o servicio que dará la empresa?, ¿Qué hace que la empresa sea diferente?
- Estrategia de marketing y ventas: ¿Cuál es su estrategia de comercialización?
- Entorno externo y competencia: ¿Cuáles son los competidores de la empresa? ¿Qué puede hacer que ellos no puedan? ¿Qué pueden hacer que la empresa no pueda?
- Análisis y proyecciones financieras: ¿Cuál es su situación financiera? ¿Cuáles las previsiones para los próximos tres a cinco años?, ¿Cuál es la inversión monetaria necesaria?
- Equipo: ¿Cómo se conformará el equipo?

- Hoja de ruta de implementación: ¿Dónde está ahora la empresa? ¿Cuáles son los hitos principales e inmediatos? (Angulo, 2017, pág. 23).

2.2.2.2. Estudio de Mercado

Consiste en una investigación del mercado para contar previamente la respuesta de los clientes potenciales y los competidores ante un nuevo producto o servicio, previo a su lanzamiento o reposicionamiento en el mercado.

Con la información que otorga el estudio del mercado se procede a elaborar un plan de marketing acoplado a la realidad del sector e influirá por tanto en la toma de decisiones sobre las características del bien o servicio y definir las estrategias de marketing idóneas para lograr los objetivos comerciales y de marketing.

Se define al estudio de mercado como:

“Una investigación que se aplica por diversos ramos de la industria para asegurar la toma de decisiones y comprender mejor el panorama comercial al que se enfrentan al momento de iniciar sus operaciones” (Sapag, 2016, pág. 47).

El estudio de mercado permite conocer:

- La existencia de un mercado insatisfecho
- Existe un nicho de mercado que sea viable para enfocarse primeramente en él.
- Se cubre una necesidad o se resuelve algún problema con el nuevo producto o servicio.
- Cómo debe fijarse el precio del nuevo servicio o producto
- ¿Cuáles son los clientes potenciales a satisfacer?
- ¿Cuál el perfil del cliente?
- ¿Cuáles son los canales de distribución más apropiados?

Los métodos de investigación de mercado se agrupan en:

Técnicas cuantitativas: Está la siguiente:

Encuesta

Técnicas cualitativas: Se mencionan las siguientes:

- Entrevistas
- Focus Group
- Grupos de discusión

La técnica que se aplicó en este plan de negocios fue la encuesta para medir la aceptación en el mercado objetivo del servicio que se prestará.

2.2.2.3. Estudio Organizacional

Se efectúa con el fin de establecer la capacidad operativa de la empresa propietaria del proyecto con la finalidad de conocer y evaluar debilidades y fortalezas y definir la estructura organizacional para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento.

Los fines del estudio organizacional son:

- Establece la estructura organizacional administrativa ideal de la empresa.
- Conformar los planes de trabajo administrativos con la cual funcionará la empresa una vez que inicie operaciones.

“Es un análisis tanto de la capacidad de la empresa que lo efectuará, como así también de la evaluación de sus competencias administrativas” (Blanco, 2017, pág. 59).

En conclusión, el marco formal define: los niveles de responsabilidad, autoridad de la organización y los niveles de responsabilidad, fundamental para la puesta en marcha y ejecución de un proyecto. Comprende el organigrama, funciones y descripción de cargos y los gastos administrativos que se demandan para efectuar el estudio económico y financiero.

2.2.2.4. Estudio Técnico

“Comprende el análisis de las diversas opciones tecnológicas que se aplicarán en la producción de un bien o prestación de un servicio” (Baca, 2017, pág. 58). Además

de validar la factibilidad técnica de cada una de estas opciones. Aquí se identifica el equipo, maquinaria, insumos, materias primas y las instalaciones demandadas para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así se define la cantidad de capital de trabajo para iniciar operaciones.

El estudio técnico detalla los siguientes elementos:

El análisis de ingeniería, donde se identifica la función óptima de producción, basada ésta, en la demanda esperada, la disponibilidad y el costo de los factores productivos y la disponibilidad de recursos económicos y financieros.

El tamaño del proyecto, que son las dimensiones que tendrá la planta. Incluye el volumen de demanda esperada, la disponibilidad de recursos técnicos y humanos, legislación vigente ente factores que pueden establecer el nivel de inversiones de un proyecto y su evolución futura.

Localización del proyecto, seleccionar las posiciones respecto a donde localizar la operación, hay que tomar en cuenta factores importantes que pueden influir en la rentabilidad del proyecto. Como la ubicación de los consumidores, de las zonas de abastecimiento, la disponibilidad de medios de transporte, la infraestructura y la disponibilidad de servicios de apoyo, entre los más importantes, son parte fundamental de este análisis.

2.2.2.5. Estudio Económico - Financiero

Proceso que permite conocer la viabilidad de un proyecto de negocio. Considerando como base los recursos económicos que se tiene a disposición y el costo total del proceso de producción del bien o servicio. Permite saber si el proyecto es viable en términos de rentabilidad económica (Miranda, 2017, pág. 64).

El estudio financiero es un componente importante de cualquier inversión de negocio. Al contar con toda la información recolectada se podrá analizar el riesgo del proyecto de negocio y evaluar a fondo su viabilidad.

Se presenta información sobre las inversiones iniciales, plan de pago a proveedores, de cobro a clientes, la financiación de activos fijos y capital de trabajo, presupuesto de tesorería, estados financieros y punto de equilibrio.

En conclusión, el estudio económico financiero detalla:

- Los fondos necesarios para efectuar el plan de negocio.
- La necesidad y obtención de capital
- Establecer la estructura financiera de la empresa.
- Rentabilidad del negocio.

2.2.2.6. Técnicas de Evaluación Financiera

Las más empleadas para avalar un proyecto de negocio son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) por considerar el valor del dinero en el tiempo, es decir, un inversor prefiere recibir un pago de una suma fija de dinero hoy, en lugar de recibir el mismo valor nominal en una determinada fecha futura.

Valor Actual Neto (VAN)

“Es la sumatoria de la totalidad de los pagos e ingresos descontados de una inversión efectuada en tiempo presente” (Nuñez, 2016, pág. 78). El fin de esta técnica es la de medir el resultado de descontar la inversión de un proyecto al valor actual del flujo de caja neto que tendrá. La técnica permite conocer si la idea de negocio que se analiza es rentable financieramente o no, de ser, el caso, de contar con varios proyectos de negocios, facilita el establecimiento de cuál idea de negocio será la más rentable y, por tanto, la más atractiva

Regla de decisión del VAN:

Si $VAN < 0$ el proyecto no es rentable. Cuando la inversión es mayor que el Beneficio Neto Actualizado (BNA) (VAN negativo o menor que 0) significa que no se satisface la Tasa de Descuento.

Si $VAN = 0$ el proyecto es rentable, porque ya está incorporado ganancia de la TD. Cuando el Beneficio Neto Actualizado (BNA) es igual a la inversión (VAN igual a 0) se ha cumplido con la Tasa de Descuento.

Si $VAN > 0$ el proyecto es rentable. Cuando el BNA es mayor que la inversión (VAN mayor a 0) se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional (Universidad ESAN de Perú, 2017).

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es una tasa de rendimiento empleada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. La realización de esta técnica financiera, la TIR que se calcula debe ser comparada con una tasa mínima de corte, la cual represente el costo de oportunidad. Se procede hacer una comparación simple y de acuerdo a ella se determina si el proyecto es factible de llevar a cabo (Núñez, 2016, p.78).

Regla de decisión de TIR

$TIR > \text{Tasa de descuento } (i)$ entonces realizar el proyecto.

$TIR < \text{Tasa de descuento } (i)$ entonces no realizar el proyecto.

$TIR = \text{Tasa de descuento } (i)$ entonces el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no (Universidad ESAN de Perú, 2017).

2.2.2.6.1. Estados Financieros: Definición.

Son informes con información contable y financiera, de una persona natural o jurídica. También denominados estados contables se presenta la situación económica en que está la compañía, como así las variaciones y evoluciones que se dan durante un plazo de tiempo determinado (Bravo, 2017, pág. 47).

Balance General

“Informe financiero que ponen en conocimiento la situación económica de una persona natural o jurídica en un momento específico de la actividad comercial. Se compone de 3 partes: activo, pasivo y patrimonio neto” (Omeñaca, 2017, pág. 52).

Estado de Resultados

“Informe financiero que presenta los ingresos, gastos, costos y los resultados (ganancias o pérdidas) que la empresa ha obtenido en un período de tiempo determinado, en general un año” (Omeñaca, 2017, pág. 52).

Flujo de Caja

“Presenta los flujos de ingresos y egresos de efectivo que la empresa ha efectuado en un período de tiempo determinado” (Omeñaca, 2017, pág. 53).

2.2.2.7. Análisis de Sensibilidad: Definición

“Técnica financiera empleada para determinar cómo diferentes valores de una variable independiente impactan en una variable dependiente particular bajo un conjunto de suposiciones” (Blank, 2017, pág. 85).

2.2.8. Pequeña y Mediana Empresa (PYMES): Definición.

Es definida la empresa PYME como “[...] toda persona jurídica que, como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría [...]” según el Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones (Asamblea Nacional de Ecuador, 2010)

Desde el punto de vista de su volumen de ventas, número de empleados y su nivel de activos que son características propias de este tipo de empresas.

“La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente”.

Tabla 4.

Clasificación de las empresas en Ecuador

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	$> 5.000.000$
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	$\geq 4.000.000$

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Estadísticas Económicas Directorio Empresas. Principales Resultado (2016)

El Instituto de Estadísticas y Censos (2016) definen a las PYMES como el sector empresarial conformado por pequeñas y medianas empresas que según “a su volumen de ventas, capital social, número de empleados, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”, ver tabla 5 (p.12).

Tabla 5.

Clasificación de las empresas PYMES en Ecuador

TIPO DE EMPRESA	VENTAS ANUALES	PERSONAS CONTRATADAS
Mediana B	\$2'000.001 a \$5'000.000.	100 a 199
Mediana A	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99.
Pequeña	\$ \$100.001 a \$1'000.000	10 a 49

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos. Directorio de Empresas y Establecimientos. (2016)

2.3. Marco Conceptual

Aduana. Es una oficina pública que controla el tráfico de entrada y salida de un país (Ballou, 2017, pág. 43).

Aprovisionamiento: Son todas las acciones que se enfocan en el abastecimiento de una empresa de los insumos necesarios para efectuar sus labores de producción (Anaya, 2016, pág. 38).

Cadena de Valor: Es un modelo de negocios que detalla el rango completo de actividades que son necesarias para producir un bien o prestar un servicio (Anaya, 2016, pág. 38).

Distribución: Son los medios mediante los cuales los bienes llegan al mercado de consumidores finales en las condiciones pactadas por las partes (Casanovas, 2017, pág. 28).

Gestión de stock: Son acciones que se enfocan en mantener el equilibrio entre riesgo y oportunidad, entre gasto y ahorro y entre cambios en la demanda y capacidad de respuesta (Soret, 2017, pág. 51).

Entrega de la mercancía: Es el acto donde el operador de transporte multimodal coloca las mercaderías a disposición efectiva y material del consignatario de conformidad con el contrato de transporte multimodal, las leyes y los usos y costumbres imperantes en el lugar de entrega (Anaya, 2016, pág. 73).

Envío: Es el envío a un destinatario un volumen de mercancías sin tener en cuenta el peso, las dimensiones o la cantidad (Soret, 2017, pág. 83).

Exportación: Es el envío de bienes o servicios de un país fuera de sus fronteras (Silvera, 2017, pág. 57).

Flete: Tarifa del servicio de transporte que implica un cálculo que combina las variables de distancia del viaje y peso, volumen, valor y riesgos propios de la carga (Casanovas, 2017, pág. 52).

Importación: Es la recepción de bienes o servicios procedentes de otro país, fuera de sus fronteras (Garay, 2016, pág. 39).

Inventario: Acumulación de cualquier producto o artículo usado en la organización (Soret, 2017, pág. 58).

Mercancía: Bienes de la empresa que pueden ser almacenados, transportados y distribuidos en el mercado de consumidores (Garay, 2016, pág. 49).

Stock: Producto almacenado listo para ser vendido, distribuido o usado (Velasco, 2017, pág. 27).

Supply Chain Management: Es la planificación, organización y control de las actividades de la Cadena de Suministro (Garay, 2016, pág. 53).

Supuesto del proyecto: Es un dato asumido que el realizador del plan de negocio lo considera como cierto a efectos de la planificación del proyecto de negocio. Es un dato asumido como cierto a efectos de la planificación del **proyecto**.

Ventaja Competitiva: Es el valor creado por una compañía para sus clientes que hace que se distinga del resto de compañías de la competencia y que proporciona a sus clientes una razón para mantenerlos fieles (Castán & López, 2017, pág. 65).

2.4. Marco Legal

Plan del Buen Vivir

Objetivo 11:

Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. (pág. 329)

Se hace viable a partir del reconocimiento y potenciación de las bases o raíces que ya existen en nuestra economía: formas o lógicas diversas de producción y reproducción, casi siempre comprometidas con el logro del sustento material de las personas y las colectividades.

Este cambio empieza por fortalecer, con un sentido de justicia y equilibrio, a las unidades y relaciones productivas populares y a los actores económicos que se han desenvuelto en medio de desigualdades estructurales, acentuadas en la fase neoliberal.

Este objetivo debería prevalecer en todas las unidades productivas de nuestro

entorno, pues de esa manera se mejoraría el ingreso de las familias y por ende la calidad de vida (Desarrollo, 2017).

Las obligaciones tributarias que una organización de la sociedad civil tiene y las declaraciones que debe presentar son las siguientes:

Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Actualizar el RUC cuando se produzca algún cambio en la información registrada, dentro de los siguientes 30 días hábiles contados a partir de la fecha en que ocurrió el cambio.

Presentar las declaraciones de impuestos a través de Internet en el Sistema de Declaraciones o en las ventanillas del Sistema Financiero. Estas deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea. Las declaraciones que se deben presentar son las siguientes:

Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA): Se debe realizar mensualmente, llenando el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto.

Declaración del Impuesto a la Renta: La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria. Aunque las organizaciones sin fines de lucro se encuentran exentas del impuesto a la renta estas deben presentar la declaración correspondiente en la que se debe reflejar que sus ingresos igualan a sus gastos o que su superávit fue reinvertido en su acción social.

Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta: (?) Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta: Se debe realizar mensualmente llenando el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales. Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE): Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deben presentar esta declaración mensualmente mediante el Formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

Presentar Anexos. Los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el período indicado conforme al noveno dígito del RUC. Los anexos a presentar son los siguientes:

Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC). Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y debe ser presentado a mes subsiguiente.

Anexo Transaccional Simplificado (ATS). Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes

anulados y retenciones en general, y debe ser presentado en el mes subsiguiente. Deben presentar obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.

Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP).

Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. Debe ser presentado una vez al año en el mes de febrero.

Anexo de ICE. Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos o servicios por marcas y presentaciones. Debe ser presentado en el mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios períodos mensuales. Estos contribuyentes deben presentar adicionalmente un reporte de precios de venta al público de cada producto que se va a comercializar, así como cada vez que exista un cambio de precio de venta al público.

Anexo de accionistas. Para instituciones de carácter privado sin fines de lucro exentas del pago del Impuesto a la Renta, deben presentar este anexo solamente con información sobre sus socios fundadores, sus miembros directivos y sus administradores (Resolución No. NAC-DGERCGC12-00777) (GuiaOSC, 2020).

Afiliación Cámara de Comercio de Guayaquil

Persona Jurídica

Copia de cédula del representante legal.

Copia del RUC. (Para su obtención puede tramitarlo personalmente en el SRI o en la CCG).

Nombramiento del Representante Legal (Aplica para compañías constituidas). (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2020).

Constitución de empresas en Ecuador

Los pasos para constituir una empresa en Ecuador utilizando el sistema electrónico de la Superintendencia de Compañías son:

1. Creación de un usuario en portal de la Superintendencia de Compañías e ingresar en la sección de creación electrónica de empresas.
2. Reservación de un nombre para la empresa. Para seleccionar uno se debe ingresar al sistema. Una vez que se ha seleccionado y aprobado el nombre de la compañía, se puede proceder al trámite. Si ha sido rechazado el nombre, se debe seleccionar uno nuevo.
3. Constituir la empresa. Se debe llenar el formulario de constitución en el portal de la Superintendencia de Compañías y adjuntar los documentos solicitados.
4. Efectuar el pago correspondiente en el banco indicado, correspondiente al capital de constitución de la empresa fijado por la Superintendencia de Compañías.
5. Asignación de fecha y hora de firma de la escritura y nombramiento. A continuación, el sistema le asignará un notario que se encargará de validar la información subida en el formulario y los documentos. Si todo está correcto, el notario procederá a establecer fecha y hora para la firma de la escritura y nombramiento.
6. Registro Mercantil. Una vez firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente el récord de la nueva empresa al Registro Mercantil donde se validarán algunos datos de la ciudad que corresponda.

7. Emisión de Registro Único de Contribuyentes. Una vez que el Registro Mercantil válida la razón social de la empresa, la Superintendencia de Compañías creará un registro de expediente que se enviará al SRI y este procederá a la emisión inmediata del número de RUC correspondiente. A continuación, el sistema le notificará que el trámite de constitución ha finalizado(Weisson, 2016).

Requisitos para obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

A continuación, los requisitos para obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Personas naturales

1. Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad, de ciudadanía o del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa.
2. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral.
3. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

Sociedades

1. Formulario 01^a y 01B.
2. Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención.
3. Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.
4. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.

5. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo (Internas, 2020).

Registro Patronal en el Sistema de Historia Patronal

A continuación, los pasos para el registro patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

1. Ingresar a la página web www.iess.gob.ec (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
2. Ingresar los datos obligatorios que tienen asteriscos.
3. Digitar el número de RUC (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
4. Seleccionar el tipo de empleador (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
5. Posterior a su registro acudir a las oficinas de Historia Laboral del Centro de Atención Universal del IESS a solicitar, la clave de empleador con los siguientes documentos: (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)
6. Solicitud de entrega de clave (impresa de internet) (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
7. Copia del RUC (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
8. Copias de las cédulas de identidad a color del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
9. Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar su retiro (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
10. Copia de pago de un servicio básico (agua, luz o teléfono) (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
11. Calificación artesanal si es artesano calificado (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).

12. Original de la cédula de ciudadanía (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).

Registro para afiliar empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

A continuación, los pasos para afiliar a un empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

1. Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado.
2. Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
3. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del patrono (Social, 2020)

Pasos para obtener la tasa de habilitación en el Municipio de Guayaquil

1. Debe registrarse como usuario en la página web del Municipio de Guayaquil (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
2. Obtener la consulta de uso de suelo (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
3. Solicitud de la tasa de habilitación (Municipalidad de Guayaquil, 2018).

Previamente al ingreso de su solicitud debe verificar el cumplimiento de los siguientes requisitos básicos, los cuales serán validados o requeridos durante el ingreso de su solicitud:

1. Registrar el establecimiento en el Servicio de Rentas Internas (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
2. Uso de Suelo No Negativo para la Actividad Económica (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
3. Contar con el Certificado Definitivo del año vigente del Benemérito Cuerpo de Bomberos (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
4. La Patente Municipal vigente (Municipalidad de Guayaquil, 2018).

En caso de no ser el propietario de la edificación donde realiza la actividad deberá contar con: Contrato de Arrendamiento o Carta de Cesión de Espacio con sus documentos habilitantes (cedula de identidad del arrendador y en caso de Persona Jurídica agregar el Nombramiento como Representante Legal).

1. Certificado de Trampa de Grasa de Interagua (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
2. Sólo para locales que vayan a ser destinados para restaurantes, fuentes de soda, bares, cafés, talleres, industrias, servicentros, lubricadoras, hoteles y establecimientos que tengan cocina (Municipalidad de Guayaquil, 2018)..
3. Se obtiene en las Agencias de Atención al Cliente de Interagua (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
4. Pago de Tasa de Turismo (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
5. Solo para locales en los que se realicen actividades turísticas (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
6. Se obtiene en la Dirección de Turismo en el Palacio Municipal (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
7. Pago y obtención de la tasa de habilitación (Guayaquil, 2020).

Requisitos únicos para la obtención de Registro de Patente Municipal

1. Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil por cada uno de los establecimientos que la persona natural o jurídica posea dentro del Cantón Guayaquil.
2. La última actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC). Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica solicitante. Sólo en el caso de inicio de actividades, las personas jurídicas deberán presentar la Escritura de Constitución correspondiente, así como el nombramiento del representante legal (vigente) y la cédula de ciudadanía y certificado de votación del mismo.

3. Las personas naturales deberán presentar copia de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación.
4. Declaración del Impuesto a la Renta y, a las personas no obligadas a declarar este impuesto, las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, del último ejercicio económico exigible. Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica.
5. Formulario “Solicitud para Registro de Patente Municipal” (No es necesario comprar la Tasa de Trámite Municipal para el pago de Patente, ya que este valor se recaudará con la liquidación de dicho impuesto).
6. Sólo en el caso de que la persona natural o jurídica ejerza el comercio en varios cantones, deberá presentar el desglose de ingresos por cantón firmado por un contador.

Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su fotocopia de cédula de ciudadanía y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio (Guayaquil, 2020).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología de investigación

Se aplicó los siguientes métodos de investigación para realizar este plan de negocios.

Inductivo

Consistió en la definición y aplicación de una metodología para efectuar un plan de negocios establecida por expertos de la formulación de proyectos.

Deductivo

Con el análisis de la información tomada en campo mediante encuestas se infirió las posibilidades de éxito de abrir este negocio en la ciudad.

Estadístico

Se aplicó técnicas de procesamiento estadísticos para tabular los resultados de las encuestas efectuadas en campo, así también en la presentación de cuadros estadísticos que facilitan la comprensión de los resultados.

Analítico

Sirvió para analizar toda la información acerca del problema planteado y los resultados de la investigación de campo de tal forma que me permitió la realización de la discusión del presente trabajo, así como establecer las conclusiones y recomendaciones del mismo.

3.2. Tipo de investigación

En la ejecución de este plan de negocios se emplearon los siguientes tipos de investigación:

Investigación descriptiva: Información proveniente de diferentes fuentes de información que permitieron a los investigadores proceder a la descripción conceptual, situacional, etc. de las variables económicas, financieras, técnicas, etc. que se definan dentro de la ejecución del plan de negocio.

Investigación de campo: Se planteó la ejecución de una encuesta de campo a partir del número de personas a entrevistar (propietarios o administradores de PYMES) para conocer la necesidad y posibilidad de éxito de la idea de negocio que se plantea y, a su vez su validación con los resultados que se presenten de la encuesta.

Investigación documental: Se revisó trabajos de investigación similares que se han desarrollado, para contar con una guía para la realización del plan de negocios. Así también de bibliografía especializada que permita el desarrollo del marco teórico.

3.3. Enfoque de investigación

El plan de negocio tuvo un enfoque de investigación de tipo mixto: cualitativo y cuantitativo.

Es de tipo cualitativo por el procesamiento, análisis e interpretación que se hizo de la información de tipo escrita que se obtuvo de las fuentes de información definidas que permitió la explicación teórica de los principales términos académicos que conforman el plan de negocios y que se agrupan dentro del marco teórico.

El enfoque cuantitativo consistió en que la información obtenida en la realización de la encuesta se sometió a un procesamiento estadístico que permitió deducir las posibilidades de éxito de la idea de negocio, sustentado en las respuestas dadas directamente por el mercado potencial al que se ofrecerá la prestación de servicios de logística. También se trabajó en el desarrollo de los respectivos presupuestos de costos e ingresos que derivaron en la obtención de los principales estados financieros, siendo los flujos de caja que se obtengan los que sirvieron para determinar mediante técnicas de evaluación financiera (Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno) la viabilidad de la idea de negocio.

Es mixta por el empleo de ambos enfoques: cuantitativo y cualitativo.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación que se aplicarán en la investigación serán:

Una encuesta de campo que permitió conocer el interés de los dueños o propietarios de los negocios agroquímicos del segmento PYMES sobre su interés de tercerizar su gestión logística a una empresa privada.

La tabla 6 presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 6.

Ficha técnica de encuesta

<u>Objetivo de encuesta:</u>	Evaluar el nivel de aceptación y de contratación de los servicios de: Asesoría logística, Almacenamiento y Transporte de productos a nivel nacional y el deseo de tercerizar la logística de la empresa.
<u>Población a encuestar:</u>	Propietarios o administradores de empresas productoras, comercializadoras y distribuidoras de productos agrícolas y agropecuarios localizados en la parroquia Ximena.
<u>Tamaño de la muestra</u>	64 propietarios o administradores
Elaborado por:	Alvarado y Martínez (2021)

El instrumento de investigación usado es un cuestionario de preguntas cerradas de tipo dicotómicas y politómicas bajo la Escala de Likert que mide el nivel de aceptación o rechazo de los encuestados sobre la viabilidad de abrir una empresa de servicios logísticos.

3.5. Población

La población de estudio serán las empresas que pertenecen al segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), sin considerar su actividad económica de la parroquia Ximena del cantón Guayaquil. De acuerdo a información proporcionada por

la Cámara de Pequeña y Mediana Empresa del Guayas (CAPIG) a enero de 2020 las empresas afiliadas al gremio que se encuentran dentro de la parroquia son:

3.5.1. Muestra

A partir de la población definida se calculó una muestra aplicando la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + pqZ^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = negocios agropecuarios

p = Probabilidad de éxito= 0,5

q = probabilidad de fracaso= 0,5

z = Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e =0,05. El error muestral.

$$n = \frac{(77).(1,96)^2.(0,5).(0,5)}{(77-1).(0,05)^2 + (0,5).(0,5).(1,96)^2}$$

Por tanto, el tamaño de la muestra que servirá para la obtención de datos es de:

n = 64 propietarios o administradores de negocios agropecuarios a encuestar.

3.6. Presentación de resultados

3.6.1. Tabulación de encuestas

A continuación, la tabulación de resultados de encuesta.

Pregunta 1. ¿Cree que una empresa de servicios logísticos debería ofrecer servicios o soluciones en esta área según el presupuesto con el que cuenten las PYMES, para que el negocio sea viable para ambas partes?

Tabla 7.

Empresa ofrezca servicios de logísticas para PYMES

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	45	70,31%
No	19	29,69%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

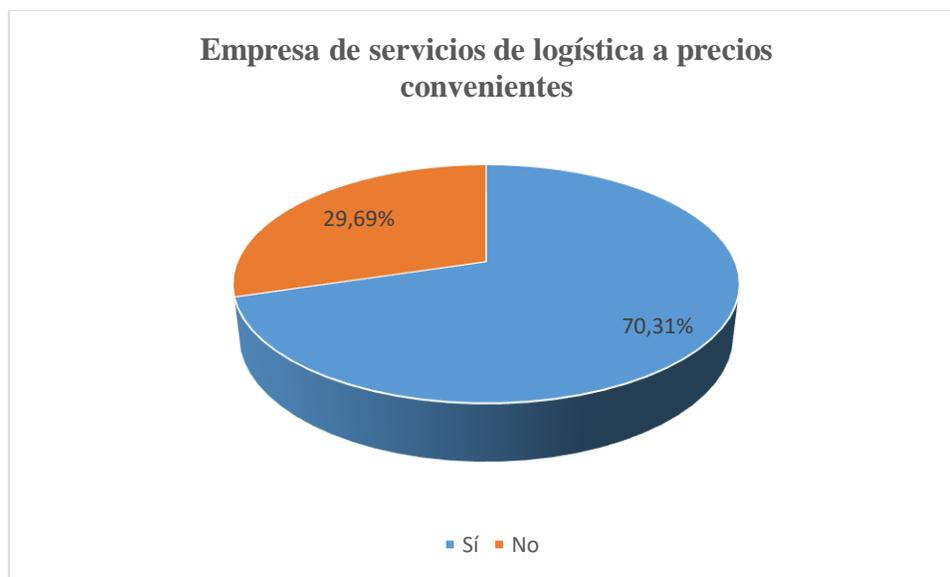


Figura 1. Empresa ofrezca servicios de logísticas para PYMES. **Fuente:** Encuesta efectuada (2020). **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

Acorde los resultados de la encuesta efectuada se obtiene que un 70,31% de los encuestados está de acuerdo que en el mercado exista una empresa que ofrezca estos servicios logísticos a este segmento empresarial, mientras que un 29,69% de los encuestados considera que no debe existir una empresa de servicios logísticos a costos convenientes para empresa PYMES. Estas empresas son un segmento importante del entramado productivo de un país al representar el porcentaje mayoritario de entre el total de empresas. Se ha identificado, que las PYMES tienen limitaciones para contratar servicios logísticos por los altos costos, sobre todo en comparación con lo que pagan

las empresas más grandes. Esto surge del reducido poder de negociación y de las grandes cantidades de operaciones que realizan las PÝMES, superando a las empresas de gran porte.

Pregunta 2. ¿Cómo califica la logística de su empresa a momento de despachar los pedidos de sus clientes?

Tabla 8.

Calificación de su logística

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	7	10,94%
Buena	9	14,06%
Regular	25	39,06%
Mala	12	18,75%
Muy mala	11	17,19%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

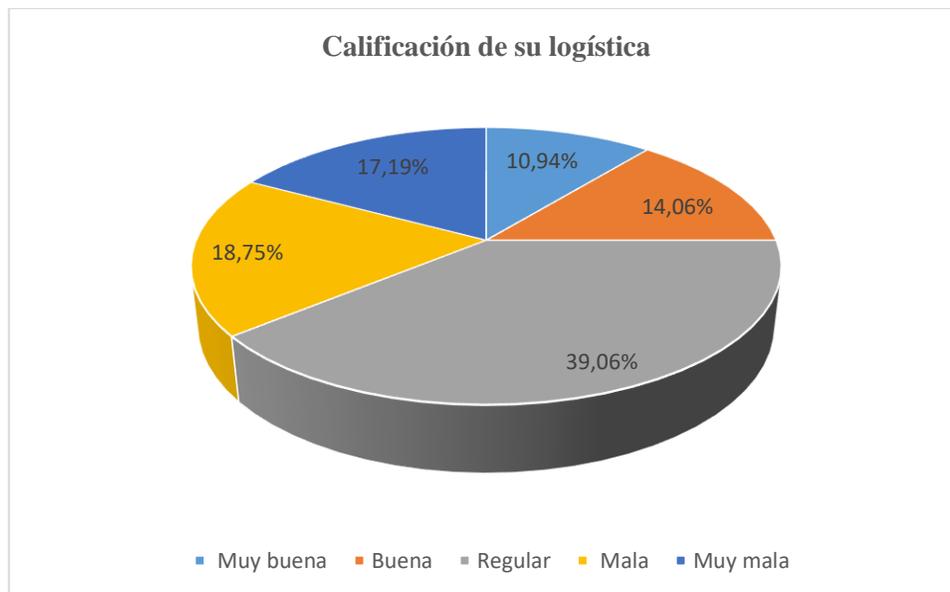


Figura 2. Calificación de su logística. **Fuente:** Encuesta efectuada (2020). **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

Un 39,06% de los encuestados califica a su logística como regular, 18,75% como muy mala y como muy mala el 17,19% de encuestados, por tanto, el grado de ineficiencia de la logística considerando las tres categorías alcanza el 75%. Mientras que como buena lo afirman el 14,06% de encuestados y para el 10,94% de los encuestados lo calificó como muy buena. Contar con un servicio de logística eficiente es vital para que las empresas sean más competitivas, resolviendo los problemas que causan ineficiencias. Estableciendo políticas de comunicación fluida y sincera con los departamentos de la empresa, para evitar despilfarros que minimicen los procesos de logística para cada departamento en los distintos procesos de logística.

Pregunta 3. Considera que la gestión logística es fundamental para que su empresa del segmento de las PYMES siga siendo competitiva

Tabla 9.

Gestión logística es fundamental

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	73,44%
NO	17	26,56%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

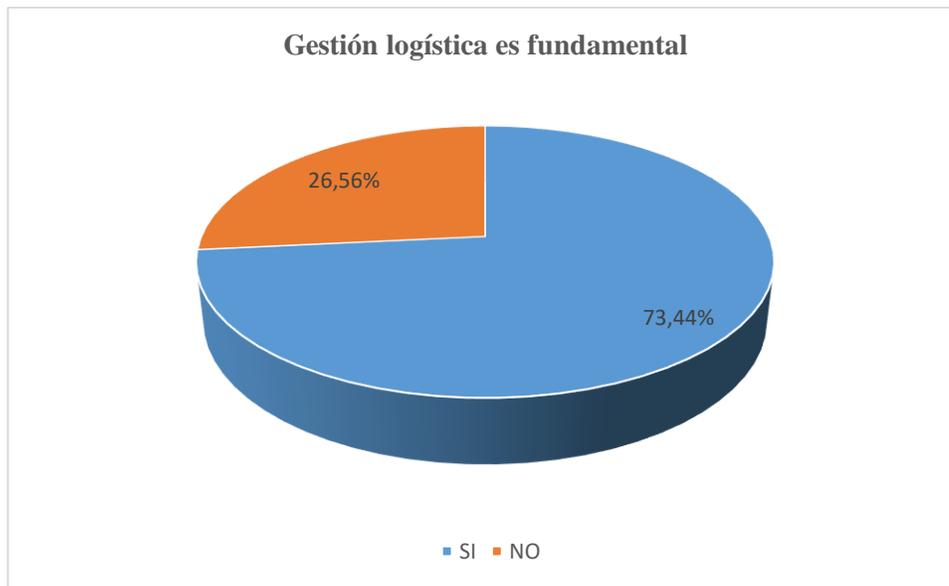


Figura 3. Gestión logística es fundamental. **Fuente:** Encuesta efectuada (2020).
Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)
Análisis

El 73,44% de los encuestados considera importante la gestión logística de su empresa, mientras como nada importante lo calificó el 26,56% de los encuestados. Que toda empresa cuente con un buen sistema logístico permitirá que logre beneficios como son el incremento de productividad, se garantiza los niveles de calidad exigidos y se eleva la competitividad organizacional, con lo que se logra una optimización de recursos y mejoras del rendimiento. Logrando una coordinación óptima de todos los factores que influyen en la sostenibilidad de la actividad organizacional, la decisión de compra y el éxito empresarial en el mercado.

Pregunta 4. ¿En este momento qué opción aplica al efectuar las actividades logísticas de la empresa?:

Tabla 10.

Opción de actividades logísticas de negocio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contratar a una empresa especializada	10	15,63%
Opera con su propio personal	41	64,06%
Otro. Índiquelo	13	20,31%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

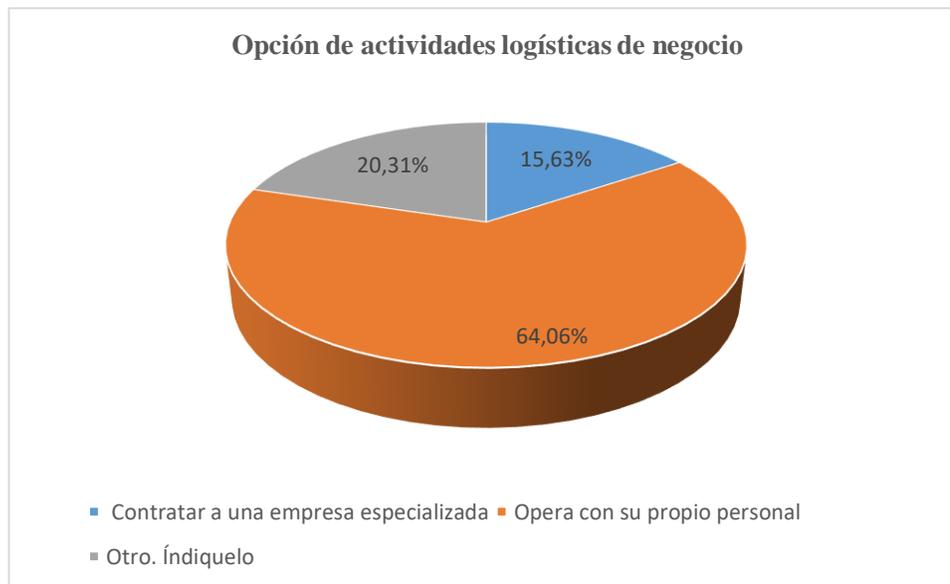


Figura 4. *Opción de actividades logísticas de negocio.* **Fuente:** Encuesta efectuada (2020). **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

La encuesta efectuada reveló que un 54,69% de los encuestados que, si está dispuesto a tercerizar sus servicios de logística a una empresa especializada, mientras el 45,31% de los encuestados no aceptaría tercerizar esta clase de servicios. Al ser subcontratados los de servicios de logística,

la empresa contratante ahorra tiempo y puede enfocar sus recursos a factores de mayor relevancia para las funciones principales del negocio. Que una empresa especializada maneje las labores de logística de un negocio, logrará una reducción de los costos operativos de logística, un aumento de la eficiencia y calidad de los procesos involucrados.

5. ¿Estaría dispuesto a tercerizar los servicios de logística a una empresa especializada?:

Tabla 11.

Tercerizar servicios de logística

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	35	54,69%
No	29	45,31%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

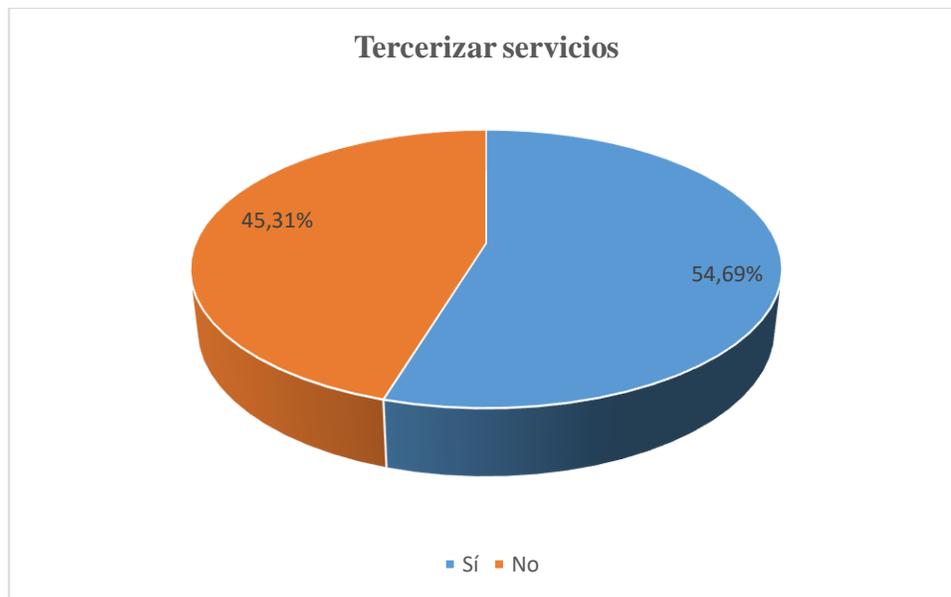


Figura 5. Distribución de pedidos. **Fuente:** Encuesta efectuada (2020).

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

La encuesta efectuada reveló que un 54,69% de los encuestados que, si está dispuesto a tercerizar sus servicios de logística a una empresa especializada, mientras el 45,31% de los encuestados no aceptaría tercerizar esta clase de servicios. Al ser subcontratados los de servicios de logística, la empresa contratante ahorra tiempo y puede enfocar sus recursos a factores de mayor relevancia para las funciones principales del negocio. Que una empresa especializada maneje las labores de logística de un negocio, logrará una reducción de los costos operativos de logística, un aumento de la eficiencia y calidad de los procesos involucrados.

Pregunta 6. ¿Es el costo una limitante para las empresas PYMES para poder contratar los servicios logísticos de una compañía especializada en esta área?

Tabla 12.

Costo es limitante

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	79,69%
NO	13	20,31%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)



Figura 6. Costo es limitante. Fuente: Encuesta efectuada (2020).

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

Según los resultados de la encuesta, para el 79,69% de los encuestados considera al factor costo una limitante para contratar una empresa especializada de servicios logísticos, no considera al costo como una limitante el 20,31% de los encuestados. Las diferentes actividades logísticas tienen diferentes impactos en la estructura de costos de una empresa, como se dan en el caso de las actividades de transporte, almacenamiento o asesoría logística que aportan al total de los costos de diferente manera. Las empresas deben de aplicar estrategias enfocadas a lograr mayor rentabilidad, productividad y ahorro, los cuales son factores que contribuyen en el posicionamiento de las empresas tanto a nivel nacional e internacional.

Pregunta 7. ¿Qué tan importantes son los servicios logísticos dentro de la actividad comercial de su negocio?:

Tabla 13.

Importancia de servicios logísticos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extremadamente importante	24	37,50%
Muy importante	20	31,25%
Un poco importante	9	14,06%
Ligeramente importante	10	15,63%
Nada importante	1	1,56%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)



Figura 7. Importancia de servicios logísticos. **Fuente:** Encuesta efectuada (2020)

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

Los servicios de logística dentro de una empresa son extremadamente importantes para el 37,50% de encuestados, muy importante para el 31,25% de encuestados y ligeramente importante para el 15,63% de encuestados, por lo que el grado de importancia de los servicios logísticos dentro de la empresa al considerar las tres categorías anteriores es de 84,38%, mientras que como poco importante lo calificó el 14,06 % de encuestados y nada importante el 1,56% de encuestados. Actualmente, para las empresas la logística ocupa un lugar clave. Debido a la importancia que ha tomado que los productos lleguen a sus destinatarios de la mejor forma posible. Donde, la importancia de la logística en la empresa se apoya en la sincronizada coordinación entre el producto, cliente, destino y los tiempos marcados. La determinación de reducidos o altos costos finales de la empresa, hoy en día, están determinados por el área de logística.

Pregunta 8. ¿Actualmente conoce de alguna empresa que ofrezca servicios logísticos a precios convenientes para las empresas PYMES?

Tabla 14.

Conoce de empresa de logística

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	18,75%
NO	52	81,25%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

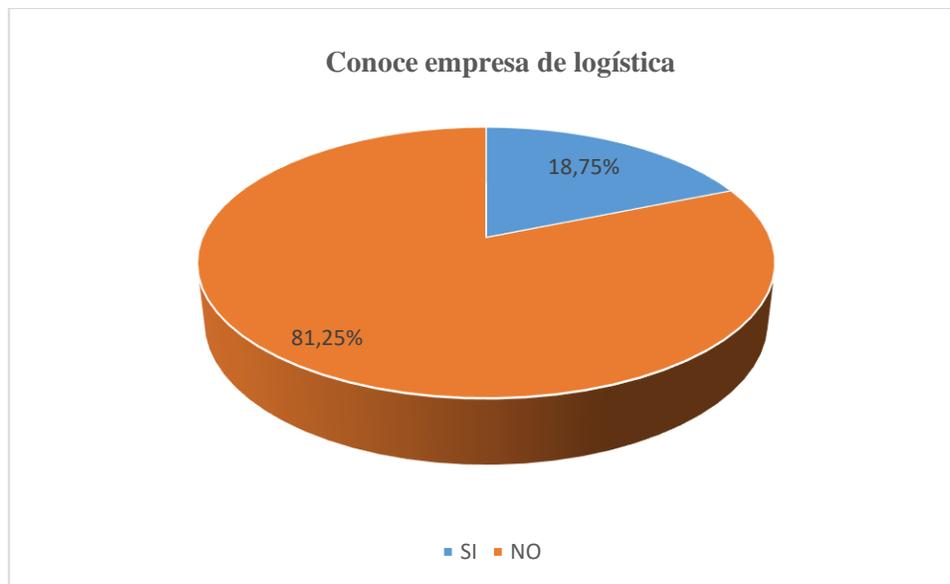


Figura 8. Conoce de empresa de logística. **Fuente:** Encuesta efectuada (2020)

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

El 81,25% de encuestados respondió que no conoce de una empresa de servicios logísticos que atienda al segmento de las PYMES, mientras que el 18,75% de encuestados indicó que, si conoce de empresas de servicios logísticos, pero no atiende con precios preferenciales a las empresas PYMES.

Pregunta 9. ¿De entre las alternativas que se presentan a continuación señale el servicio logístico que requiera actualmente su empresa: (puede elegir más de una opción)?

Tabla 15.

Necesidad de servicio logístico

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asesoría logística	16	25,00%
Almacenamiento de stocks	19	29,69%
Transporte de productos a nivel nacional y local	29	45,31%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: (2021)



Figura 9. Necesidad de servicio logístico. Fuente: Encuesta efectuada (2020).

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

El transporte de productos a nivel nacional y local es considerado como el principal servicio que demandan estos negocios como lo afirman el 45,31% de

encuestados, el 29,69% de encuestados respondió que el almacenamiento de productos y la asesoría de servicios logísticos lo es para el 25% de encuestados.

Pregunta 10. ¿De existir en el mercado una compañía que ofrezca los servicios de Asesoría logística, almacenamiento y transporte de productos a nivel nacional que impulse las actividades comerciales de las empresas PYMES? ¿Cuál es la probabilidad que contrate los servicios de la nueva empresa en el futuro?:

Tabla 16.

Probabilidad de contratar nueva empresa de logística

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extremadamente probable	15	23,44%
Muy probable	25	39,06%
Un poco probable	11	17,19%
Ligeramente probable	9	14,06%
Nada probable	4	6,25%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

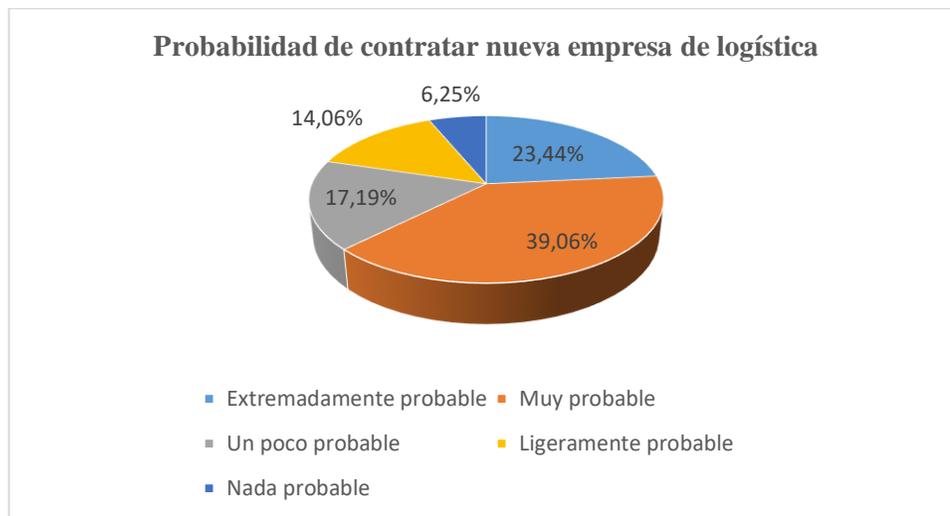


Figura 10. Probabilidad de contratar nueva empresa de logística. **Fuente:** Encuesta efectuada (2020). **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

Según los resultados logrados de la encuesta, el 39,06% de los encuestados contestó que muy probablemente contrataría una empresa de servicios de logística, como extremadamente probable lo haría el 23,44% de los encuestados, un poco probable lo haría el 17,19% de encuestados, en total, existe un nivel de intención de contratación de la empresa de servicios logísticos de 79,69%, por parte de los encuestados, mientras que un 14,06% de encuestados señaló que es ligeramente probable que contrate una empresa de logística y para el 6,25% de encuestados es nada probable que contrate a la empresa.

Pregunta 11. ¿Cuál sector considera sería el más estratégico para que se instale la nueva empresa de servicios logísticos?:

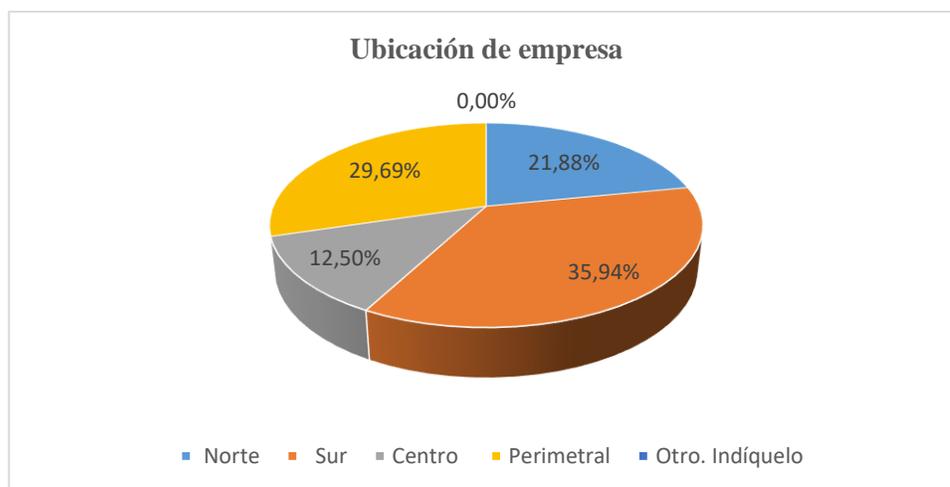


Figura 11. Ubicación de empresa. Fuente: Encuesta efectuada (2020). Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Análisis

El 35,94% de encuestados prefiere que la empresa de logística se ubique en el sector sur de la ciudad, un 29,69% de encuestados prefiere que este en la avenida perimetral, en el sector norte indicó el 21,88% de encuestados y en el sector centro el 12,50% de encuestados. Por tanto, los emprendedores deberán encontrar un local disponible en el sector sur de Guayaquil.

3.7. Cálculo del mercado potencial

Con los datos de la encuesta efectuada y sabiendo el número de empresas PYMES del segmento comercialización de insumos agropecuarios, se procedió al cálculo del mercado potencial, para lo se tomó como área geográfica de estudio la parroquia Ximena de Guayaquil, ver tabla 18.

Tabla 17.

Mercado potencial

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	DE CARACTERÍSTICAS	DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	DE RESULTADOS
Población de PYMES en la parroquia Ximena				77
Tipo de empresa	Pequeña	57,14%	Cámara de la Pequeña Industria del Guayas	44
	Mediana	42,86%	Cámara de la Pequeña Industria del Guayas	33

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

El mercado potencial dentro de la parroquia Ximena es de 77 negocios de comercialización de productos agropecuarios.

Mercado disponible

Se calculó el mercado disponible conformado por los negocios que demandan la necesidad de contratar esta clase de servicios. Esta estimación indica de cuál sería el número de empresas que contratarían el servicio con la nueva empresa. Se asume que, de este total, una parte podría comprar al nuevo negocio y otro no, por diferentes razones.

Se consideró el cuestionario de la encuesta para establecer el mercado disponible, se escogió la siguiente pregunta: ¿De entre las alternativas que se presentan a

continuación señale el servicio logístico que requiera actualmente su empresa: (puede elegir más de una opción)? Esta pregunta sirvió para calcular el mercado disponible, para lo cual se consideró a los encuestados que respondieron positivamente a la misma (importante, muy importante y extremadamente importante) lo que representó el 85,24%.

Tabla 18.

Mercado disponible: Necesidad de servicio logístico

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asesoría logística	16	25,00%
Almacenamiento de stocks	19	29,69%
Transporte de productos a nivel nacional y local	29	45,31%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Mercado efectivo

Son todas las empresas que demandan el servicio que se ofrece. Para determinar el mercado disponible se utilizó el cuestionario de encuesta, se consideró la siguiente pregunta: **¿De existir en el mercado una compañía que ofrezca los servicios de Asesoría logística, almacenamiento y transporte de productos a nivel nacional que impulse las actividades comerciales de las empresas PYMES? ¿Cuál es la probabilidad que contrate los servicios de la nueva empresa en el futuro?** Para el cálculo del mercado efectivo se empleó los resultados de los encuestados que respondieron positivamente que es el 79,69% de los encuestados.

Tabla 19.*Probabilidad de contratar nueva empresa de logística*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extremadamente probable	15	23,44%
Muy probable	25	39,06%
Un poco probable	11	17,19%
Ligeramente probable	9	14,06%
Nada probable	4	6,25%
TOTAL	64	100,00%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

La tabla 21 resume los cálculos efectuados para establecer el mercado.

Tabla 20.*Cálculo del mercado disponible a partir del mercado potencial*

DESCRIPCIÓN					
Mercado potencial (empresas)	% de respuesta en base a encuesta	Mercado disponible			
77	100,00%	77			
Mercado efectivo		Mercado disponible	Supuesto del proyecto	Empresas a prestar servicio	
77	79,69%	61	40%	24	

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Se asumió como supuesto del proyecto que un 40% de negocios demandarán los servicios de la nueva compañía de servicios logísticos. En términos nominales, por lo menos 24 empresas en todo el primer año son las que contratarían los servicios de la nueva empresa. Este valor fue sugerido por un administrador de un negocio similar de transporte y logística.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1. Descripción de la idea de negocio

Se procedió a describir el plan de negocio de creación de una empresa de servicios logísticos y transporte enfocado al segmento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), localizada en la ciudad de Guayaquil. Para lo cual se desarrolló un plan de negocios con todas sus etapas que servirá de guía para la creación del nuevo negocio. El plan de negocio reunió todos los datos referentes a la conformación legal, de mercado, de inversión económica, los presupuestos de ingresos y costos operativos, y demostrar mediante las técnicas financieras de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) la conveniencia de invertir en esta idea de negocio.

4.1.1. Nombre de la empresa

AGROSTOCK S.A. Logística. Empresa de servicios logísticos y transporte, ver figura 12.

4.1.2. Logo



Figura 12. Logotipo de empresa
Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.1.3. Eslogan

“Tu empresa de servicios logísticos ágiles, seguros y convenientes para hacer llegar sus productos al mercado”.

4.1.4. Misión

Ofrecer soluciones personalizadas y profesionales en el campo de la logística y transporte de productos, con el propósito de responder a las necesidades de este segmento de clientes y ser un aliado estratégico en el logro de sus metas.

4.1.5. Visión

Ser una importante empresa de servicios logísticos dentro del segmento de las PYMES, enfocada en brindar al cliente soluciones y servicios logísticos óptimos, fundamentados en la aplicación de técnicas de logística eficaces, trabajando con motivación, compromiso y trabajo en equipo de nuestros colaboradores.

4.1.6. Valores de la empresa

Compromiso

Ser consciente de lo importante que es ser cumplido con la ejecución de nuestro trabajo en los plazos fijados, poniendo todo nuestro empeño y capacidades para cumplir con el trabajo confiado.

Trabajo en equipo

Impulsar la cohesión y coordinación de los colaboradores con el propósito de alcanzar un objetivo o meta común. Siendo valorada la cooperación de cada colaborador por su aporte de recursos personales.

Innovación

La búsqueda de soluciones creativas y eficientes que aseguren la sostenibilidad del negocio.

Responsabilidad social

Estar comprometidos culturalmente y socialmente con la comunidad, regresando a la sociedad parte de lo que ella nos entrega.

Honestidad

Contar con un equipo de colaboradores que actué con equidad, transparencia e integridad personal en las relaciones profesionales y personales.

4.1.7. Ventajas diferenciales

Se establecieron las siguientes ventajas diferenciales del negocio frente a la competencia:

- Servicio profesional y personalizado
- Atención directa e inmediata
- Puntualidad en los servicios prestados
- Cobertura local y nacional
- Tarifas competitivas
- Máxima seguridad

4.1.7.1. Políticas de Calidad

Se definieron las siguientes directrices con relación a la calidad del servicio de la empresa.

Servir al segmento de las empresas PYMES con servicios de logística y de distribución de mercancías que satisfagan sus necesidades.

Seguir los procedimientos de la empresa que han sido definidos.

Mejorar de manera continua el Sistema de Gestión Integral.

Impulsar nuestros valores corporativos y ventajas diferenciales definidas.

En base a estas directrices se lograrán los objetivos, y llegar a ser una empresa referente del mercado.

4.1.7.1.1 Objetivos de Calidad

- Optimizar los procesos administrativos de la empresa.

- Incrementar el grado de satisfacción del cliente.
- Captar mayor participación de la empresa en el mercado.
- Considerar las quejas y sugerencias del cliente, y darles soluciones.

4.1.8. Ubicación de la empresa

Dirección de la bodega: Av. Juan Tanca Marengo frente a Ciudadela Martha de Roldós.

4.1.9. Evaluación de factores de ubicación de la empresa

Los resultados de la evaluación de factores de ubicación de la oficina de la empresa se presentan en la tabla 21. Se consideró las siguientes opciones a evaluar:

Sector norte: Edificio City Office- Emilio Romero Menéndez y Av. Benjamín Carrión

Sector centro: Malecón y Junín

Sector sur: Av. 25 de Julio – Ciudadela Los Esteros

Tabla 21.*Evaluación de factores de ubicación de la empresa*

FACTOR	PESO	ZONA A		ZONA B	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Cercanía a bodega	0,35	9	3,15	5	1,75
Facilidad a vías de acceso rápida	0,25	8	2,00	5	1,25
Oficina en sector empresarial	0,20	8	1,60	6	1,20
Es un sitio seguro	0,10	8	0,80	7	0,70
Costo de alquiler de oficina	0,05	7	0,35	6	0,30
Adecuada infraestructura para operar	0,05	8	0,40	6	0,30
TOTAL	1,00		8,30		5,50
FACTOR	ZONA C				
	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN			
Cercanía a bodega	5	1,75			
Facilidad a vías de acceso rápida	7	1,75			
Oficina en sector empresarial	5	1,00			
Es un sitio seguro	6	0,60			
Costo de alquiler de oficina	6	0,30			
Adecuada infraestructura para operar	6	0,30			
TOTAL		5,70			

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Acorde los resultados logrados en la evaluación de la tabla, la mejor ubicación para instalar la oficina en la empresa es en el sector norte: Edificio City Office.

4.1.10. Descripción de las líneas de productos y/o servicios

Los servicios que ofrecerá la empresa se detallan a continuación:

1. Asesoría logística: Se ofrecerán los siguientes servicios del sector logístico:

a. Outsourcing del área logística

La empresa se encargará del manejo de logística, compras y almacén con el fin de lograr productividad, eficiencia, rentabilidad y de calidad en las soluciones a nuestros clientes. Eliminación de inventarios y suministros de los mismos el momento que lo requiera para completar su proceso productivo o de servicios.

b. Gestión de compras y abastecimiento

Análisis y optimización de la gestión de compras y abastecimiento de su empresa, con un enfoque de reducción eficiente de costos logísticos y logro efectivo de ahorros en las compras. Le ofrecemos:

Organizar el área de Compras	Centralizar compras
Gestionar administrativamente las compras	Negociar con proveedores Convocar y licitar
Seleccionar a los proveedores	Auditar compras especiales
Homologar proveedores	Evaluar Comparativamente Compras
Reducir y ahorrar en compras	

c. Servicio de búsqueda y validación de proveedores

Consiste en la búsqueda, selección y validación de proveedores. Según los requerimientos de bienes o servicios, la empresa efectúa la búsqueda en su base de datos y se procede a contactar con los mejores proveedores, solicitar cotizaciones y se valida su capacidad operativa, en base a los términos de referencia que envíe el cliente

se le envía un informe claro, puntual y detallado para que el cliente tome la mejor decisión de compra.

d. Gestión de inventarios

Comprende la realización de proyectos integrales de organización de almacenes e inventario de existencias. Abarcando:

Inventario físico y conciliación de existencias

Auditoría de inventarios

Normalización y catalogación de bienes

Gestión y control de stock

Automatización de almacenes

Implementación de políticas, normas, procedimientos y funciones

Capacitación en buenas prácticas de almacenes

2. Almacenamiento: Se pone a disponibilidad de los clientes una amplia área de almacenaje para que externalice su stock de productos.

La empresa ofrece el servicio de custodia segura de la mercadería del cliente, para que en instalaciones contiguas pueda efectuar el picking (actividad de preparación de pedidos consiste en la recogida y combinación de cargas no unitarias para conformar el pedido de un cliente).

Mediante una aplicación informática el cliente podrá visualizar el stock disponible y la aplicación generará avisos y alertas por posibles roturas de mercadería. También se avisará al cliente sobre eventuales riesgos de obsolescencia de su mercancía. Se almacenará mercancías no perecederas y no tóxicas.

3. Distribución de productos a nivel local y nacional: Consiste en el desplazamiento de un sitio a otro de una determinada mercadería. Siendo un servicio que forma parte de la cadena logística, que se dedica a la colocación de uno o más productos en el momento y sitio de destino establecido por el cliente. Para lo cual se contará con 2

camiones para la entrega de los envíos apoyados en herramientas digitales que contribuyen a que se produzca inconvenientes sobre el proceso de entrega. Este software para transporte asegura una entrega confiable, rápida y segura, apoyando el trabajo de los gerentes logísticos, transportistas y clientes al mismo tiempo. Las mercancías a distribuir serán no perecederos y no tóxicos.

4.1.10. Análisis FODA

En la tabla 23 exhiben los resultados del FODA de la nueva empresa.

Tabla 22.

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Adaptabilidad a las necesidades de los clientes. Contar con personal con experiencia práctica y conocimiento técnico Ofrecer servicio de calidad y diferenciado al que brindan las grandes empresas de logística Establecer una relación de alta confianza y fidelidad con clientes Conocimiento del segmento de empresas PYMES	Poder posicionarse en un segmento de clientes no atendidos convenientemente Ser aliados estratégicos de las PYMES Acortar las cadenas de suministro, reduciendo los costos en las PYMES Extender servicios y soluciones de logística. PYMES consideran a la logística como clave para el éxito empresarial
DEBILIDADES	AMENAZAS
No contar con una cartera potencial de clientes actualmente No estar posicionado en mercado Ser una empresa nueva Pocos inversionistas participan en el negocio Carencia de un plan estratégico	Crisis económica que afecta el ingreso de clientes Confinamientos por pandemia Restricciones de movilidad que limitan actividad laboral Grandes empresas de logística se pueden interesar en atender a PYMES Tendencias desfavorables del mercado

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.1.11. Análisis PESTEL

En la tabla 23 se presentan los resultados del análisis PESTEL.

Tabla 23.

Análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
<p>La inestabilidad política es uno de los principales problemas a lo que se enfrenta la cadena de suministro empresarial. Dado que este tipo factor es de los que menos control tienen los responsables de la logística, debido a que es un factor externo. En Ecuador, donde las tensiones políticas son altas, hacen que los riesgos políticos para el entorno de negocios sean cada vez más relevantes dentro de las preocupaciones que tienen los ejecutivos de las empresas de todos los sectores empresariales. Siendo factores políticos que afectan a los negocios: la incertidumbre sobre el rumbo económico que el gobierno le dé al país, las reformas económicas, laborales y tributarias que realice el gobierno y sus consecuencias sociales y económicas que acarrearán, los efectos del ajuste fiscal que podrían profundizar la desaceleración económica que atraviesa Ecuador.</p>	<p>Una dimensión clave representa la logística en el proceso de desarrollo económico de los países, siendo a nivel estratégico, como factor fundamental dar continuidad las políticas de movilidad y logísticas propuestas por organismos económicos internacionales. Debido a la pandemia de COVID 19 la logística se ha convertido en un pilar importante para que las empresas puedan continuar operando, debido a que estas empresas han apoyado en la distribución de los pedidos a los clientes sean mayoristas o minoristas, evitando que éstos cancelen sus pedidos, cierren sus puertas y la economía acentúe el ciclo recesivo.</p>	<p>La actividad logística contribuye a la satisfacción de las necesidades del cliente y a la empresa en lograr fidelizar a sus clientes, logrando una importante reducción de costos, que es uno de los factores que impulsa a las empresas a enfocarse en la logística, pero también a otros factores que participan en la evolución de la logística que se da con el incremento de las líneas de producción y aprovechamiento óptimo de la bodega, con comportan las ventas de productos en el mercado o la eficiencia en los controles de calidad.</p>	<p>La tecnología tiene un gran impacto en el sector de la logística y transporte porque ayuda a lograr una gran eficiencia en los procesos de las empresas, aumentando los niveles de productividad, por tanto, la rentabilidad. Como se ve en un mejoramiento de los procesos de inventarios, almacenaje, transporte, etc. Logrando obtener mejores tiempos de trabajos en aquellas labores repetitivas y rutinarias. Gracias a la tecnología se ha potenciado y mejorado la operatividad de las empresas logísticas, las innovaciones</p>	<p>La logística se preocupa del impacto ambiental, a través de la logística ambiental que aplica políticas sustentables y medidas destinadas a mitigar los efectos en el medio ambiente, abarcando la configuración de estructuras, procesos, sistemas y equipos en la distribución, transporte y almacenamiento de productos. El sector de las empresas logísticas consciente del impacto ambiental de sus actividades está tomando medidas para mitigar la huella de carbono que dejan sus actividades, con acciones como lograr una mejor eficiencia de sus rutas, la movilidad sostenible y las buenas prácticas en el campo de la logística que impulsen la disminución de las emisiones contaminantes y</p>	<p>La Revolución 4.0 está acarrearando un cambio social indiscutible. Donde se está dando el remplazo de actividades manuales por automatizadas. Este cambio en los procesos laborales está teniendo un impacto en sectores como el transporte donde se tendrán expedir nuevos marcos legales que regulen la participación y la responsabilidad de los empleados en estos nuevos procesos productivos. Siendo necesario el cambio de la normativa legal vigente por otra que incorpore la participación de los procesos automatizados.</p>

			tecnológicas en este campo han actualizado las estrategias de trabajo y orientado el crecimiento competitivo.	al descongestionamiento de las ciudades.	
--	--	--	---	--	--

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.1.11.1. Matriz de Análisis Porter

Los resultados del análisis Porter se presentan en la tabla. Dentro del análisis realizado en cada fuerza definida se consideró ciertos aspectos involucrados con cada una de éstas, ver tabla 25.

Tabla 24.*Matriz de Análisis Porter*

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Economía de escala	X		
Atractivo del sector	X		
Represalias			X
Diferenciación del producto		X	
Costos de cambio de proveedor		X	
Acceso a los canales de distribución	X		
Acceso a insumos	X		
Lealtad de clientes hacia la empresa		X	
Inversión necesaria	X		
Políticas de gobierno		X	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES			
Concentración de las empresas		X	
Relación entre demanda y oferta	X		
Diferenciación de servicios de los competidores		X	
Acceso a servicios sustitutivos		X	
Amenaza de la integración vertical de los proveedores		X	
Posición monopolística de la empresa			X
Costo de cambio de proveedor			X
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
Concentración de los clientes			X
Volumen de compras	X		
Relación entre oferta y demanda		X	
Costos de cambiar de proveedor			X
Amenaza de la integración vertical de los clientes			X
Beneficios para clientes	X		
Posición monopolística del cliente			X
Calidad del servicio	X		
Servicios sustitutos		X	
LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES			
Concentración de competencia			X
Diversidad de competencia		X	
Costos de cambio			X
Diferenciación de servicios		X	
Barreras de salida			X
AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS			
Disponibilidad de sustitutos	X		
Precio relativo entre el servicio sustituto y el ofrecido		X	
Costos de cambio para el cliente			X
Propensión del cliente a la sustitución			X

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

a. Poder de negociación con los clientes

De nivel medio. Las empresas PYMES demandan que las grandes empresas las consideren como clientes importantes que también necesitan de empresas especializadas en la gestión logística y de distribución de productos, como lo hacen las grandes empresas. Estos servicios deben ser a un precio accesible para este segmento de empresas. Debido a que cuando una PYME posee una buena gestión logística, está garantizado su éxito. El aporte de la logística dentro de las empresas ha cambiado, ahora los empresarios la consideran como un aporte estratégico que da ventajas ante su competencia y da valor.

b. Poder de negociación con proveedores

Es baja. Los insumos físicos y tecnológicos que demandan las empresas de logística se dan dentro de un mercado de competencia perfecta. Existiendo un amplio número de proveedores en el mercado.

c. Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes)

Alta. Dentro del sector de las grandes empresas de logística, las empresas PYMES no han sido como un mercado atractivo. Por tanto, emprendedores con capital propio y crédito bancario podrían atender este nicho de mercado con una empresa mediana o pequeña que considere ofrecer servicios de logística y distribución de productos. Con la tercerización de los servicios logísticos las empresas pueden optimizar su estructura de costos y optimizar sus ganancias e incremento de competitividad.

d. Barreras de salida (servicios sustitutos)

Alta. En el mercado existe un número importante de empresas que ofrecen servicios logísticos, como también empresarios independientes que operan dando principalmente el servicio de distribución, sin ninguna garantía de confianza y seguridad.

e. Rivalidad entre los competidores

Es alta. Las grandes empresas de logísticas en su afán de incrementar su cartera de clientes se podrían enfocar en la captación de nuevos clientes (empresas PYMES) que dado la infraestructura que poseen y las economías de escala que desarrollan pueden ofrecer precios competitivos por sus servicios. Resultando beneficiadas las PYMES por esta competencia de mercado entre las empresas oferentes.

4.1.11.2. Cadena de valor

Se desarrolló los componentes de la cadena de valor:

a. Actividades primarias

Logística interna: Se atienden las necesidades de logística en lo referente a consultoría de este campo y la distribución de mercaderías a nivel local, provincial y nacional, siendo el segmento a captar las empresas PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas). Se siguen en cada línea de negocio los procedimientos detallados para la realización de cierto servicio.

Operación: Dependiendo del servicio que contrate el cliente se lo asignará al respectivo agente de logística. Se procederá a la evaluación y análisis del problema entre personal de la empresa, para posteriormente darle las mejores soluciones a un precio justo y estándares de calidad.

Logística externa: Según el servicio escogido por el cliente este se efectuará de forma externa, como es el caso de la distribución de mercancías. En el caso de la consultoría logística este se prestará de tipo interna y/o externa

Marketing: Se sigue un plan de marketing definido para el logro de los objetivos comerciales que se desea lograr con la empresa en un determinado período de tiempo.

Servicio: Es de tipo intangible, brindado por la empresa a los clientes.

b. Actividades secundarias

Adquisición

Este aspecto comprende las actividades vinculadas con la compra de llantas y repuestos de los camiones, racks de almacenamiento, mantenimiento mecánico de los camiones y equipos de cómputo, insumos de oficina, pago de servicios básicos.

Desarrollo tecnológico

La empresa se apoya en la realización de sus procesos administrativos en sistemas y programas de cómputo que agilizan el procesamiento de los datos.

Gestión de recursos humanos

Se contratará a personal calificado y con un aceptable nivel de experiencia en el cargo laboral. Al ser una empresa nueva no puede ofrecer un plan de carrera hasta consolidar la empresa en el futuro.

Infraestructura

La empresa contará con los siguientes sistemas: de recursos humanos, de recursos financieros, tecnológicos y logísticos. Los departamentos de la empresa son:

Gerencia general	Departamento de Operaciones y Logísticas
Departamento Comercial	
Departamento de Sistemas	

4.12. Estudio de mercado

En esta fase de plan de negocios se sustentó los siguientes aspectos que están vinculados con el plan de mercado, como son:

4.12.1. Existencia de una necesidad en el mercado de este servicio

Las empresas líderes de logística no tienen diseñado servicios o soluciones para las empresas PYMES. Teniéndose que conformar con servicios según su presupuesto. Este segmento de empresas significa un mercado relevante por atender dado que no cuenta con mucho espacio desarrollar buenos estándares de logística y a tercerización de proceso no resulta muy viable dado sus tamaños que no permiten buenas economías

de escala, por lo que se observa dentro de las PYMES procesos pocos eficientes por no poder contar con accesos a servicios profesionales.

Una de las condiciones que es primordial para que las PYMES puedan crecer y proyectarse a mercado internacional es contar con tecnología de primera línea, servicios logísticos de calidad y bodegas de clase mundial.

El desarrollo de un país está ligado al crecimiento de las PYMES. Debido a un crecimiento en su producción crecerá el empleo y el movimiento económico.

4.12.1. 1. Estimación de a cantidad de oferentes del servicio en el mercado

La Asociación de Logística de Ecuador (ASOLOG) tiene registrados como socios en la ciudad de Guayaquil a 47 empresas de este sector empresarial que se enlista a continuación:

- | | |
|--|---|
| 1. ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A | 11. ALMALOGIST Almacenes y logística integral |
| 2. AEREOSERVI S.A. | 12. 4PL Inteligencia Logística |
| 3. AMS DEL ECUADOR | 13. Lodisal S.A. |
| 4. Logiztik Alliance Group | 14. Holtrans Logistics S.A. |
| 5. VIAL SHIPPING Y REPRESENTACIONES C.A. | 15. Servientrega |
| 6. Starcargo Cía. Ltda. | 16. GLOBANDINA Corp. S.A. |
| 7. SIATILOGISTICS Cía. Ltda. | 17. Flexnet Ecuador |
| 8. PROFITCARGO COMPANÍA LIMITADA | 18. Logística Integral del Ecuador INTELOGSA S.A. |
| 9. Portrans | 19. ORIONCARGO |
| 10. Viropel. Cia Ltda. | 20. VIR Operador logístico |
| | 21. LOGEX |
| | 22. FRONT CARGO |

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------|-------------|
| 23. ANTOLOGROUP S.A. | 37. TRANSOPER | Servicios |
| 24. AGUNSA | Logísticos | |
| 25. Inlog | 38. KODAN S.A. LOGÍSTICA Y | |
| 26. Transportes Sánchez Polo del | TRANSPORTE | |
| Ecuador C.A | 39. Empresa Logística CSM S.A. | |
| 27. FREDVY S.A. | 40. LAND SEA Operaciones | |
| 28. SOLCOURIER S.A | Logísticas | |
| 29. Onlyservi | 41. Gestiones Logísticas CLI | |
| 30. BMS Logística | 42. TRNSITEX S.A. | |
| 31. Translointeg | 43. Operador | Logístico |
| 32. Peslotrans | ADUAMÉRICA | |
| 33. Camacho Sánchez Logist C. | 44. Empresa | logística |
| Ltda. | NOVOTRANS S.A. | |
| 34. Grupo LOGITRASP. | 45. Logística | CARBOLINDEC |
| 35. Urgentlogística | S.A. | |
| 36. Servicios | 46. URBANO Logística | |
| Logísticos | 47. SERVIENTREGA | |
| Indoamérica | | |

4.12.1. 2. Demanda de servicios logísticos y de distribución

Según estudio de la Asociación de Logística de Ecuador (ASOLOG) realizado entre sus socios a nivel nacional, la demanda de servicios logísticos por parte de las empresas se distribuye de la siguiente manera como se ven en la figura 13.

Tabla 25.

Demanda de servicios Logísticos por las empresas – año 2019

DETALLE	%
Almacenamiento y control de inventarios para carga general y mercancías	10,89
Renta de bodegas	11,67
Almacenamiento temporal para importadores y exportadores	8,78
Almacenamiento temporal de contenedores	7,76
Almacenamiento de vehículos	6,98
Plataformas de Cross Docking	5,87
Transporte y Distribución Nacional de punto a punto	11,98
Consolidación/Desconsolidación de carga	6,39
Estibaje	5,56
Acondicionamiento Técnico - Empaque - Etiquetado	6,67
Renta mantenimiento de equipos de carga	5,39
Capacitación en temas logísticos	6,32
Empaque de productos	3,98
Otros	1,76
TOTAL	100,00

Fuente: Asociación de Logística de Ecuador (ASOLOG) (2020)

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

En la figura 13 se representan los resultados de la tabla 25.

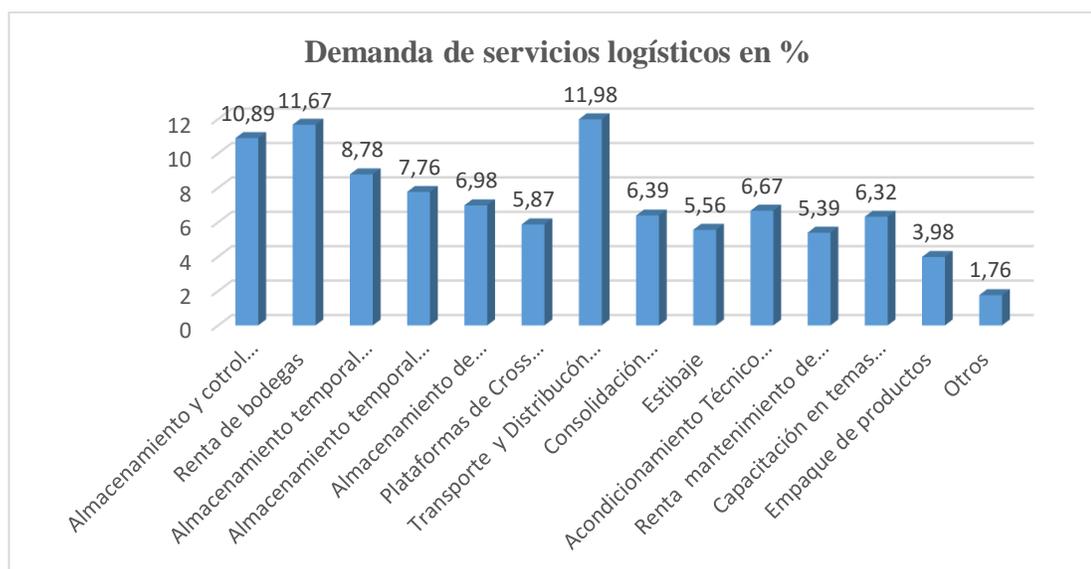


Figura 13. Demanda de servicios de logística. **Fuente:** Asociación de Logística de Ecuador (ASOLOG) (2020). **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

La frecuencia de contratación de los servicios de logística por parte de las empresas, ver figura 14.

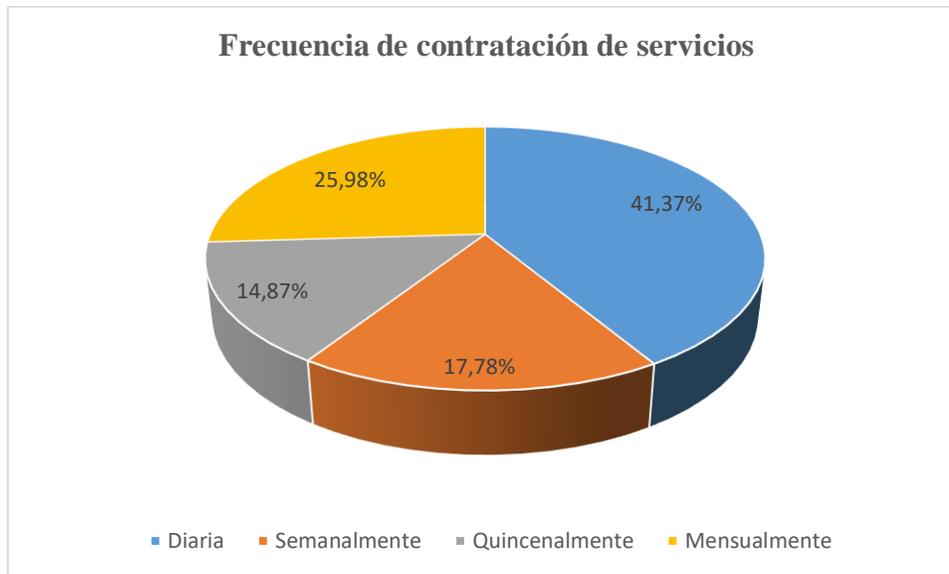


Figura 14. Frecuencia de contratación de servicios. **Fuente:** Asociación de Logística de Ecuador (ASOLOG) (2020). **Elaborado:** Alvarado y Martínez (2021)

El volumen de carga en promedio que transportan las empresas por semana se representa en la figura 15.

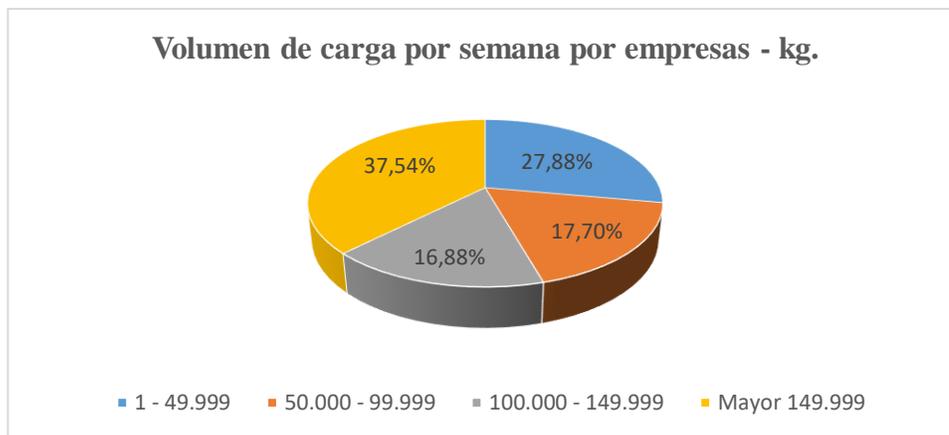


Figura 15. Volumen promedio de carga por semana por empresas. **Fuente:** Asociación de Logística de Ecuador (ASOLOG) (2020). **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

4.12.1. 3. Canales de distribución

Los canales de distribución que se ofertará el servicio son los siguientes:

Venta directa desde la oficina que se legalizarán mediante la firma de Contrato de Prestación de Servicios. El Contrato de Prestación de Servicios debe de contener lo siguiente:

Datos generales: Nombre completo del prestador y la persona que recibe el servicio, dirección de referencia, lugar y fecha de firma.

Descripción del servicio: Cuáles son las actividades que realizará el prestador de servicios

Obligaciones:

Obligaciones a cumplir por parte del prestador de servicios – tiempos de entrega, responder por la calidad del servicio, guardar confidencialidad de la información que recibe o a la que tiene acceso, no competencia, por mencionar algunas.

Obligaciones de quien contrata los servicios – brindar al prestador la información necesaria para prestar el servicio, entre otros.

Remuneración: Cantidad a pagar al prestador de servicios, es importante establecer la fecha de pago, método de pago, si la cantidad a pagar incluye impuestos y gastos.

Causas de rescisión y consecuencias de incumplimiento: Es importante establecer los motivos por los que cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato, así como establecer lo que sucedería en caso de que alguna de las partes incumpla sus obligaciones ("konfio", 2020).

4.12.1.4. Participación en el mercado

La tabla 27 presenta la participación de mercado de las principales empresas de servicios de logística en Guayaquil. Se aplicó la fórmula:

Participación de Mercado en ventas (%)	=	$\frac{\text{Total de Ventas de la Empresa en \$}}{\text{Total Ventas del mercado en \$}}$
---	---	--

Tabla 26.

Participación de mercado en ventas de las empresas de logísticas existentes en Guayaquil

EMPRESA	VENTAS	PARTICIPACION DE MERCADO
SERVIENTREGA	\$ 40.670.567,89	5,68%
URBANO Logística	\$ 39.008.657,90	5,44%
Empresa logística NOVOTRANS S.A.	\$ 35.345.900,98	4,93%
KODAN S.A. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	\$ 37.134.900,98	5,18%
LAND SEA Operaciones Logísticas	\$ 36.900.897,78	5,15%
TRANSOPER Servicios Logísticos	\$ 35.123.890,99	4,90%
Empresa Logística CSM S.A.	\$ 32.567.090,89	4,55%
Gestiones Logísticas CLI Logística	\$ 31.456.890,90	4,39%
CARBOLINDEC S.A.	\$ 29.564.900,89	4,13%
TRANSITEX S.A.	\$ 28.543.900,99	3,98%
Operador Logístico ADUAMÉRICA	\$ 26.345.890,98	3,68%
Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A	\$ 22.125.890,90	3,09%
FREDVY S.A.	\$ 20.567.900,89	2,87%
SOLCOURIER S.A	\$ 18.567.900,21	2,59%
AGUNSA	\$ 18.234.900,89	2,54%
Inlog	\$ 17.560.890,33	2,45%
FRONT CARGO	\$ 16.456.678,87	2,30%
ANTOLOUGROUP S.A.	\$ 15.000.900,89	2,09%
Peslotrans	\$ 14.326.890,56	2,00%

Grupo LOGITRASP.	\$ 14.236.900,45	1,99%
Urgentlogística	\$ 13.760.900,65	1,92%
Translointeg	\$ 12.768.900,56	1,78%
Logiztik Alliance Group	\$ 11.009.765,45	1,54%
BMS Logística	\$ 10.900.666,45	1,52%
Servicios Logísticos Indoamérica	\$ 10.456.890,67	1,46%
Onlyservi	\$ 9.867.900,89	1,38%
VIAL SHIPPING Y REPRESENTACIONES C.A.	\$ 9.590.756,66	1,34%
SIATILOGISTICS Cía. Ltda.	\$ 8.645.789,90	1,21%
Portrans	\$ 8.045.765,99	1,12%
Viropel. Cía. Ltda.	\$ 7.845.900,56	1,09%
PROFITCARGO COMPANÍA LIMITADA	\$ 7.467.900,16	1,04%
ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A	\$ 7.300.768,89	1,02%
AEREOSERVI S.A.	\$ 7.267.900,64	1,01%
Logiztik Alliance Group	\$ 7.154.008,42	1,00%
Starcargo Cía. Ltda.	\$ 6.745.900,57	0,94%
AMS DEL ECUADOR	\$ 6.423.890,78	0,90%
ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A	\$ 5.945.900,56	0,83%
PROFITCARGO COMPANÍA LIMITADA	\$ 5.487.321,53	0,77%
Viropel. Cía. Ltda.	\$ 5.265.876,56	0,73%
Portrans	\$ 5.003.175,67	0,70%
SIATILOGISTICS Cía. Ltda.	\$ 4.676.456,84	0,65%
VIAL SHIPPING Y REPRESENTACIONES C.A.	\$ 4.364.265,77	0,61%
AEREOSERVI S.A.	\$ 3.645.754,55	0,51%
Starcargo Cía. Ltda.	\$ 3.156.548,98	0,44%
AMS DEL ECUADOR	\$ 2.125.640,46	0,30%

Camacho Sánchez Logist C. Ltda.	\$ 1.856.555,74	0,26%
VENTA TOTAL DE SOCIOS	\$ 716.523.449,06	100,00%

Fuente: Asociación de Logística de Ecuador (ASOLOG) (2020)

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.12.1.5. Plan de Marketing

Se detalla el plan de marketing donde se especifican las estrategias y acciones para lograr los objetivos que como meta a nivel comercial se plantearon los accionistas de la empresa.

Se definen los siguientes *objetivos* de marketing:

- Lograr posicionamiento de la nueva empresa en el mercado.
- Incrementar anualmente la cuota de mercado de la empresa en un 5%.
- Conseguir un 15% más de nuevos clientes por año.
- Aumentar la contratación de servicios en un 20% entre la cartera de cliente durante el año.
- Subir la facturación del negocio en un 15% anual.

Se plantean las siguientes estrategias de marketing.

Para alcanzar estos objetivos se plantean el siguiente plan de marketing que se resumen en la tabla 27.

4.12.1.6. Plan de Marketing Digital

El desarrollo del plan de marketing digital se detalla en la tabla 28.

Tabla 27.*Plan de marketing digital*

TIPO DE ESTRATEGIA	ACCIÓN	DETALLE DE ACCIÓN
De contenidos	Optimización de website	<p>Consistencia del diseño: Una estructura común general debe tener la web abarcando desde su presentación, facilidad de navegación, estilos, registros y colores que se emplean en el diseño de la web.</p> <p>Jerarquización del contenido: La web debe presentar en su inicio al usuario los servicios a prestar, pero enfocarse a resaltar el valor agregado del servicio que se ofrece el texto que se expone en la web deberá ser corto, preciso y bien organizada, que deberá complementarse con un apoyo visual.</p>
Catálogo de productos	Creación contenido visual	Exhibir fotos de los servicios y de sus resultados
Publicación de contenido en redes sociales	Abrir redes sociales	Ofrecer diversas publicaciones que presenten valor agregado, proceso de compra, bienes y servicios, etc.
Creación de campañas de social ADS	Anuncios en las redes sociales	Que darán a conocer los servicios de la empresa lo que resulta en un aumento en el número de visitas a la web de la empresa. En Facebook se publicará anuncios en la sección noticias que se podrán visualizar en dispositivos móviles y ordenadores, el fin de estos anuncios es de atraer nuevos clientes. En INSTAGRAM se colgará anuncios que presenten temas de interés y que se puedan conectar al blog de la empresa junto con videos que se exhibirán también en YOUTUBE.

Creación de píldoras formativas a través de videos en directo	Resolución de dudas a los clientes	Sobre la prestación y beneficios de contratar el servicio con la empresa
---	------------------------------------	--

Estrategia Search Engine Optimization (SEO)

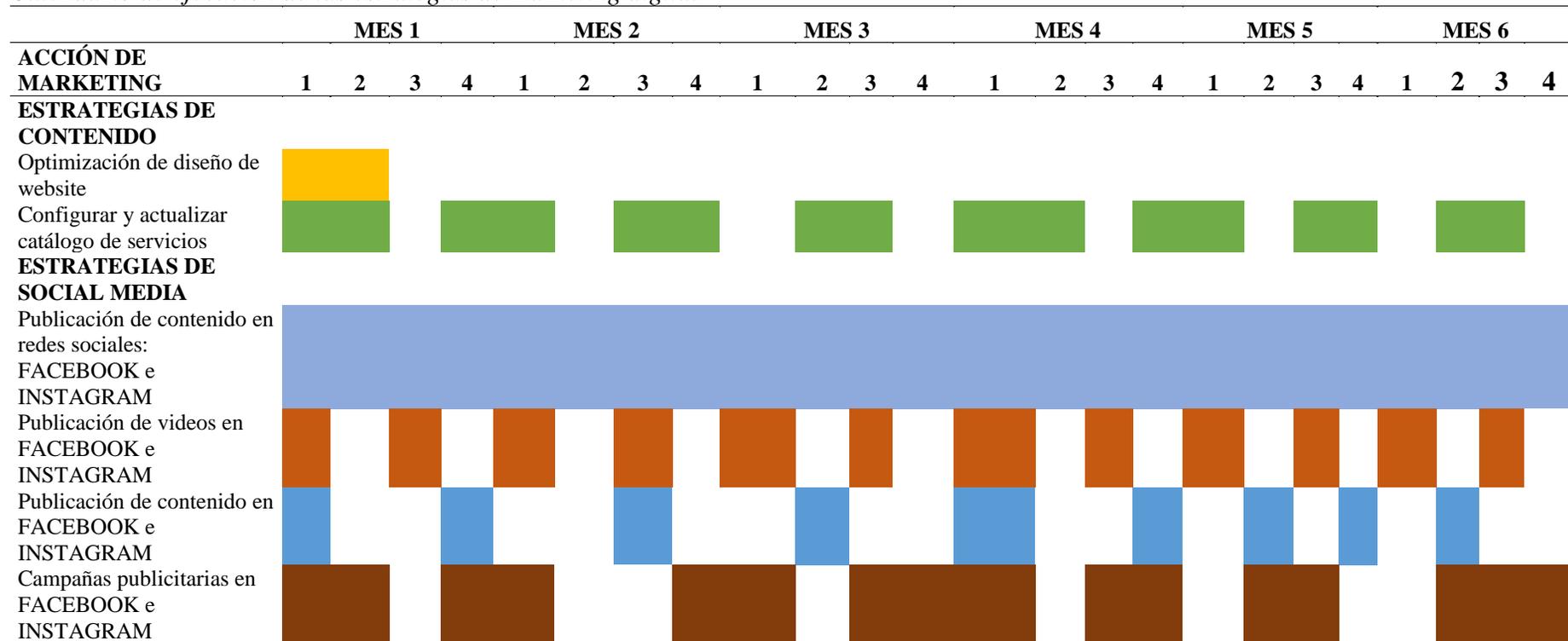
Estudio de palabras clave	Lograr un óptimo posicionamiento orgánico de la web en los motores de búsqueda	Palabras claves como: Servicios de logística, almacenamiento, transporte de mercancías, almacenamiento de mercancías
---------------------------	--	--

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Se presenta el calendario de ejecución de las estrategias de marketing digital, ver tabla 29.

Tabla 28.

Calendario de ejecución de las estrategias de marketing digital



Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

La tabla 30 presenta los indicadores cuantitativos que miden el rendimiento de las estrategias en los diferentes canales empleados en la estrategia de marketing digital a implementarse.

Tabla 29.

Indicadores de rendimiento de las estrategias de marketing digital

FACEBOOK	INSTAGRAM	WEB SITE
Tasa de conversión de leads generados por la plataforma	Número de seguidores	Clicks totales generados a través de Google y otros motores de búsqueda.
Número de seguidores	Número de visitas por semana	Número de crecimiento de búsquedas en Google.
Número de visitas por semana	Número de interacciones (likes y comentarios) por publicación	Tasa de conversión del funnel de ventas.
Número de interacciones (likes y comentarios) por publicación.	Número de interacciones “call to action” de cada publicación.	Tráfico semanal.
Número de interacciones “call to action” de cada publicación	Número de clicks generados	Número de cotizaciones hechas
Número de clicks generados	Tasa de conversión de leads generados por la plataforma	

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.12.1.7. Propuesta de valor del servicio

Cliente objetivo: Son todas las personas naturales o jurídicas que demanden servicios de logística como: consultoría, almacenamiento y distribución de mercadería de todo tipo con excepción de productos alimenticios o perecederos a nivel local, provincial y nacional.

El segmento de clientes a atender son las empresas PYMES. Dado que deben de entregar la mercadería o producto terminado a tiempo y forma. Siendo para éstas contar con un departamento propio de logística, por lo que deben de apoyarse cada vez más en operadores logísticos que se ocupan de todo el proceso, desde los trámites en aduana y embalaje hasta el envío al destino final de la mercancía.

Entre los factores a considerarse para la formulación de esta propuesta de valor están:

Precio: Ofrecer el mismo valor por un precio menor al de las grandes empresas de servicios logísticos, que sea conveniente para las empresas PYMES.

Calidad: La empresa se compromete a brindar un servicio de un nivel de calidad superior a la de la competencia, por los materiales o recursos usados en la entrega del servicio.

Conveniencia: El enfoque de la nueva compañía es de facilitar la gestión logística, optimizando su esfuerzo y tiempo.

Desempeño: Asegurar un desempeño superior a los servicios ofrecidos por las empresas de la competencia.

Reducción de riesgos: La empresa se enfoca en reducir el riesgo que el cliente incurre al gestionar por cuenta propia su logística.

Reducción de costos: Para las empresas que no pueden gestionar por cuenta propia sus asuntos logísticos

Customización: La empresa adaptará su oferta de servicios a las necesidades de cada cliente o grupo de clientes.

4.12.1.7. 1. Ventajas de la propuesta de valor: Outsourcing

Entre los beneficios que obtiene una empresa al externalizar o hacer outsourcing a su gestión de logística están los siguientes:

Eficiencia

Que se traduce en:

- Reducir inventarios
- Mejorar la comercialización de productos
- Mejorar nivel de servicio y de calidad

Tiempo

El cliente puede:

- Entregar las mercaderías a tiempo
- Reducir los ciclos de las órdenes

Dinero

La empresa logra:

- Flexibilidad: Convertir costos fijos a variables
- Reducir activos logísticos: racks, montacargas e infraestructura
- Reducir gastos en tecnología
- Reducir costos laborales

4.12.1.7. 2. Proyecciones del mercado a atender

“En Ecuador están registradas 52.554 empresas, de las cuales el 42% pertenece a este sector. En Guayaquil en promedio se el 41,5% de este tipo de empresas” (Telégrafo, 2017). Por tanto, en ese año existían en Guayaquil 9160 empresas, al 2020 por efectos de la crisis económica acentuada por la pandemia de COVID 19 se asume que un 10% de las mismas han cerrado o quebrado, con lo cual el número de empresas al final del 2020 fue de 8244 compañías.

En base al cálculo del mercado efectivo se obtuvo para la muestra un factor de 79,69%, por lo que el mercado disponible es de 6570 empresas. Se definió como un supuesto del proyecto que de 6570 empresas se atenderá al 25% de ellas, a 1642 empresas se estima atender con servicios durante 1 año de labores.

4.13. Plan de Administración

En esta del plan de negocio se conformó el organigrama de la empresa, de tipo jerárquico, el detalle de todo el personal que contará la empresa para prestar el servicio. Se redactó el manual de funciones de cada uno de los puestos laborales definidos.

4.13.1. Organigrama de la empresa

La figura 16 presenta el organigrama de la empresa.

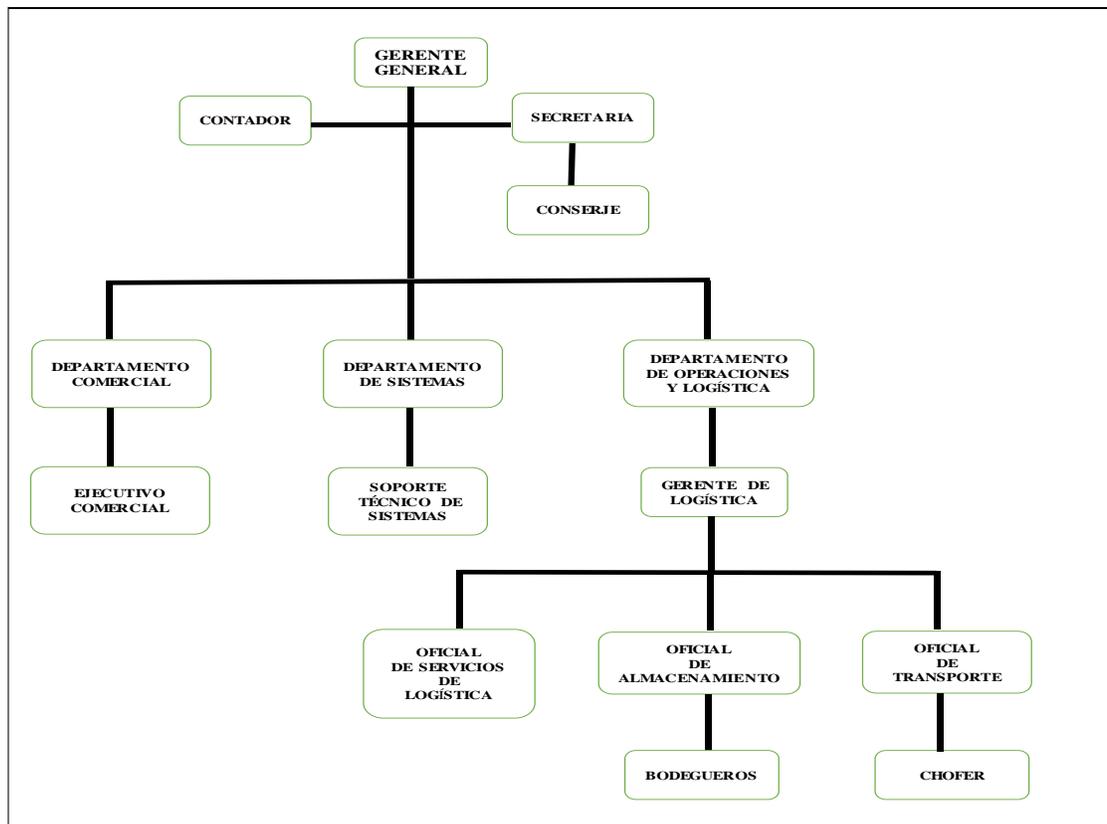


Figura 16. Organigrama de la empresa
Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.13.1.2. Definición y descripción de los cargos laborales

La empresa contará con el siguiente personal administrativo y operativo.

- Gerente General
- Secretaria
- Contador (externo)
- Conserje
- Ejecutivo comercial
- Soporte técnico de sistemas
- Gerente de Operaciones
- Oficial de servicios de logística, almacenamiento y de transporte
- Bodeguero
- Chofer

Se procede a la descripción de las funciones de cada miembro del personal en las siguientes tablas:

Tabla 30.

Gerente general

 <p>AGROSTOCK S.A. LOGÍSTICA</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: FGT-568 Pág. 1</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:</p>	<p>Administrativa Gerente general Accionistas de la empresa Secretaria y encargados de departamentos de empresa</p>	
<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p> <p>Se enfoca en la organización, control, dirección, aprobación y ejecución de planes y presupuestos, además de la representación legal de la empresa.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>		
<p>EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EDAD: EXPERIENCIA:</p>	<p>Profesional en Administración de empresas o Finanzas En logística, manejo de personal, resolución de problemas, tributarios, Mayor de 35 años 2 años en puestos similares</p>	
<p>FUNCIONES ASIGNADAS</p>		
<p>Llevar a cabo la planeación estratégica del negocio, definiendo los factores de éxito, estableciendo metas y objetivos específicos del negocio. Planificar y ejecutar estrategias para lograr objetivos y metas fijadas. Crear un ambiente apropiado para el personal con el fin de que puedan lograr las metas de grupo con un empleo adecuado de los recursos materiales y financieros de la empresa. Establecer necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. Evaluar periódicamente los indicadores de la actividad del negocio con el propósito de tomar decisiones idóneas, enfocadas a alcanzar un mejor desempeño del negocio. Firmar los cheques de la empresa, sin límite de monto. Encargado de la contratación y del despido del personal.</p>		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 31.
Secretaria

 <p>AGROSTOCK S.A. LOGÍSTICA</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: FGT-867 Pág. 2</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:</p>	<p>Administrativa Secretaria Gerente general Todos los gerentes o jefes departamentales</p>	
<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p>		
<p>Apoyar a todas las actividades administrativas de la gerencia y otras áreas administrativas.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>		
<p>EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EDAD: EXPERIENCIA:</p>	<p>Bachiller en Secretariado Gestión administrativa, trato al cliente, tributarios y contables Mayor de 25 años 1 año en trabajos similares</p>	
<p>FUNCIONES ASIGNADAS</p>		
<p>Cumplir con las tareas que le asigne el gerente general. Apoyar las tareas administrativas de otras áreas de la empresa. Dar información de los servicios a los clientes interesados. Organizar la agenda de actividades del gerente. Gestionar los archivos administrativos de la empresa. Comunicar las disposiciones emanadas de la gerencia a toda la empresa. Vigilar el cumplimiento de los procedimientos y políticas administrativas.</p>		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 32.
Conserje

 <p>AGROSTOCK S.A. LOGÍSTICA</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: FGT-867 Pág. 3</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:</p>	<p>Administrativa Conserje Secretaria N/A</p>	
<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p>		
<p>Apoyar las labores de oficina y efectuar el mantenimiento y limpieza de instalaciones.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>		
<p>EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EDAD: EXPERIENCIA:</p>	<p>Bachiller en Secretariado Servicios de apoyo administrativo y limpieza de oficina. Mayor de 25 años 6 meses en trabajos similares anteriores</p>	
<p>FUNCIONES ASIGNADAS</p>		
<p>Abrir y cerrar los accesos de la empresa en los horarios de atención establecido. Entregar la correspondencia que genere la empresa a los destinatarios. Apoyar en labores asignadas por la secretaria. Efectuar trámites en las diferentes entidades que le envíe la empresa. Llevar documentos, cartas a clientes, proveedores en los lugares establecidos. Participar en las actividades logísticas de la empresa. Efectuar un control estricto de todas las diligencias ordenadas.</p>		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 33.
Ejecutivo comercial

 <p>AGROSTOCK S.A. LOGÍSTICA</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: FGT-990 Pág. 4</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:</p>	<p>Comercial Ejecutivo comercial Gerente general N/A</p>	
<p>Comercializar los servicios de la empresa, captar clientes y cumplir con los presupuestos de ventas de servicios de la empresa.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO:</p>		
<p>EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EDAD: EXPERIENCIA:</p>	<p>Licenciado en Marketng, ventas afines De venta de intangibles, de negociación, técnicas de ventas Mayor de 25 años 1 año en venta de servicios intangibles</p>	
<p>FUNCIONES ASIGNADAS</p>		
<p>Cumplir con las metas de los presupuestos de ventas asignados por la gerencia. Presentar informes de su gestión omercial efectuada. Detectar las posibilidades de ventas y evaluar las necesidades del cliente. Gestionar oportunidades de venta mediante diversos medios de comunicación. Establecer reuniones con posibles clientes y escuchar sus necesidades. Negociar/cerrar acuerdos de ventas y gestionar quejas u objeciones. Recopilar comentarios, opiniones de los lcientes para mejorar los servicios.</p>		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 34.*Soporte técnico de sistemas*

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: FGT-256 Pág. 5
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:	Operativa Soporte técnico de sistemas Gerente general N/A	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Brindar asistencia o soporte a la empresa o a los empleados acerca de cuestiones relacionadas con el mantenimiento de hardware, redes y sistemas.		
PERFIL DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EDAD: EXPERIENCIA:	Ingeniería en Sistemas Inteligencia de negocios, Big data, programas de informáticos de logístico Mayor de 25 años 1 año en trabajos similares	
FUNCIONES ASIGNADAS		
Instalar y configurar la tecnología a ser usada en la empresa. Efectuar el mantenimiento periódico de sistemas. Brindar asistencia a los empleados sobre tecnología. Detectar las averías en los sistemas aplicaciones. Realizar diagnósticos del mal funcionamiento del hardware y software. Elaborar informes sobre el estado de los equipos y sistemas de los equipos. Aprender sobre nuevas aplicaciones o sistemas operativos.		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 35.
Gerente de logística

 <p>AGROSTOCK S.A. LOGÍSTICA</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: FGT-568 Pág. 6</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:</p>	<p>Operativo Gerente de logística Gerente general Oficial de servicio logístico: logística, almacenamiento y de transporte</p>	
<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p>		
<p>Planificar, dirigir o coordinar los procesos de la cadena de suministro para garantizar la calidad, el bajo coste y la eficacia del movimiento y almacenaje de las mercancías.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO:</p>		
<p>EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EXPERIENCIA: EDAD:</p>	<p>Ing. Sistemas programs logísticos 1 año en trabajos similares Mayor de 25 años</p>	
<p>FUNCIONES ASIGNADAS</p>		
<p>Planificar la estrategia para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución) Desarrollar y aplicar procedimientos operativos para recibir, manejar, almacenar y enviar mercancías y materiales. Garantizar que las estructuras estén en su lugar para vigilar el flujo de mercancías (por ejemplo, sistemas informáticos de niveles de existencias, tiempos de entrega, costes de transporte y valoración del rendimiento). Coordinar y controlar los procesos logísticos. Controlar la calidad, el coste y la eficacia de los procesos logísticos.</p>		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 36.*Oficial de servicios de logística*

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: FGT-568 Pág. 7
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:	Operativo Oficial de servicios de logística Gerente de logística Gerente de logística	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Organizar, diseñar, gestionar y controlar los procesos de una o varias etapas de una cadena de suministro como los son el aprovisionamiento, el transporte, el almacenaje, la manipulación y empaquetado o la distribución de mercancías.		
PERFIL DEL PUESTO		
EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EXPERIENCIA: EDAD:	Ingeniero en Logística y transporte Costos/Finanzas del Supply Chain, , Administración de Inventarios y optimización de Transportes 1 año en trabajos similares Mayor de 25 años	
FUNCIONES ASIGNADAS		
Preparar y procesar pedidos y envíos. Manipular mercancías, determinando los medios materiales y procedimientos más adecuados que se han de utilizar para mover los productos dentro de los almacenes y entre éstos y los puntos de venta. Embalaje y empaquetado, decidiendo qué sistemas y formas de protecciónva a utilizar para los productos. Transporte y distribución de las mercancías, decidiendo los medios de transporte a utilizar, y elaboración de los planes de ruta. Almacenamiento, seleccionando en el almacén el espacio más adecuado según el tipo, cantidad y volumen del producto. Control de inventarios, determinando la cantidad de productos que deben tenerse disponibles para entregar a un cliente, así como toda la información sobre estos productos (referencia, caducidad, etc.).		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 37.
Bodeguero

 <p>AGROSTOCK S.A. LOGÍSTICA</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: FGT-568 Pág. 7</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:</p>	<p>Operativo Bodeguero Oficial de almacenamiento N/A</p>	
<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p>		
<p>Gestionar, registrar, manipular y mover mercancías en una bodega.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO:</p>		
<p>EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EXPERIENCIA: EDAD:</p>	<p>Bachiller Manejo de carga e inventarios 1 año en trabajos similares Mayor de 25 años</p>	
<p>FUNCIONES ASIGNADAS</p>		
<p>Recepcionar mercaderías y productos. Mantener limpia la bodega. Manejar control de inventario. Organizar movimiento interior de mercancías. Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de despacho de mercancías. Controlar las existencias por la vía de inventarios selectivos y programados, reportando su gestión a su jefe inmediato superior. Preparar y coordinar los despachos oportunos a los distintos clientes.</p>		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

Tabla 38.

Chofer

 <p>AGROSTOCK S.A. LOGÍSTICA</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>CÓDIGO: FGT-568 Pág. 8</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>DEPENDENCIA: NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE INMEDIATO: SOLICITA REPORTE A:</p>	<p>Operativo Chofer Oficial de transporte N/A</p>	
<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p>		
<p>Manipular, supervisar y transportar mercancías por carretera de acuerdo con las normas en vigor y las instrucciones o programa de servicio, además de realizar el mantenimiento preventivo básico del vehículo y la reparación de averías simples en ruta.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO:</p>		
<p>EDUCACIÓN: CONOCIMIENTOS: EXPERIENCIA: EDAD:</p>	<p>Bachiller Leyes de tránsito y mecánica automotriz básica 1 año en trabajos similares Mayor de 25 años</p>	
<p>FUNCIONES ASIGNADAS</p>		
<p>Transportar las mercancías hacia los destinos fijados. Efectuar mantenimiento diario y revisar el vehículo para asegurar un buen transporte. Realizar pequeñas reparaciones. Organizar y preparar la reparación en garajes especializados. Supervisar o realizar las operaciones de carga y descarga y manipulación de mercancías. Ocuparse del flete transportado, incluyendo si fuera necesaria, la preparación de la documentación para la aduana y otra documentación referente a permisos, etc.... Registrar todo incidente concerniente al vehículo, los viajes realizados, el consumo de gasolina. Registrar en una bitácora la información sobre el tipo de carga, distancias recorridas, el consumo de combustible y otra información relacionada.</p>		

Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

4.14. Estudio técnico

Se especifica de cómo se darán los procesos de producción o de prestación de servicio. En cada proceso se especifica los insumos, los equipos, y el equipo que se emplea en el proceso, también la distribución física de la oficina y su infraestructura.

4.14.1. Estrategias, técnica y herramientas logísticas

En la tabla 40 se presenta las estrategias, técnicas y herramientas logísticas e se aplican en este ámbito, las cuales van a depender del problema a tratar, el departamento de la compañía que resulta impactado, la situación real del problema versus la situación real de la empresa.

Tabla 39.

Estrategias, técnica y herramientas logísticas

ÁREA	ESTRATEGIA	TÉCNICA	HERRAMIENTA
Transporte y distribución	Modelo tarifario de transporte	Localización Automática de Vehículos (AVL)	Alianzas estratégicas
	Modelización de transporte	Distribution Resource Planning (DRP)	Canal de montaje
	Joint- ventures	Outsourcing	Administración de flota
	Programación de transportistas	Consolidación	Aplazamiento
	Aumento capacidad de transporte	Ruteo óptimo	
	Compras sin almacenar	Sistema de distribución que reduce tiempos (Cross Docking)	
Inventarios y bodegas	Técnicas de ubicación de materiales	Just in time (Justo a tiempo)	Consignación
	Clasificación ABC de materiales	RFID o identificación por radiofrecuencia (del inglés Radio Frequency Identification)	Picking paperless (Sistema de preparación de pedidos que no utiliza papel)
	Optimizador de movimientos	Sistema de Posicionamiento Global (GPS)	Outsourcing (Tercerización)
	Stock delantero y de reserva	Sistematización	Análisis de flujos
	Inventario administrado por el vendedor (vendor-managed inventory)	Simulación	Consolidación de pedidos
	Almacén automático de pallets	Carga unitaria	
	Optimización del flujo de materiales	SI	
Servicio al cliente	Políticas de servicio al cliente	Focus group	Mesa de ayuda
	Clasificación ABC de clientes	Clientes fantasmas	Soporte técnico
	Key Account Manager (KAM)	Entrega a domicilio	

Fuente: Fondevila (2016)

4.14.1.2. Procesos de servicios de la empresa

Se realizó el flujograma del proceso de almacenamiento de mercancías en la bodega de la empresa, ver figura 17.

1. Flujograma del proceso de almacenamiento

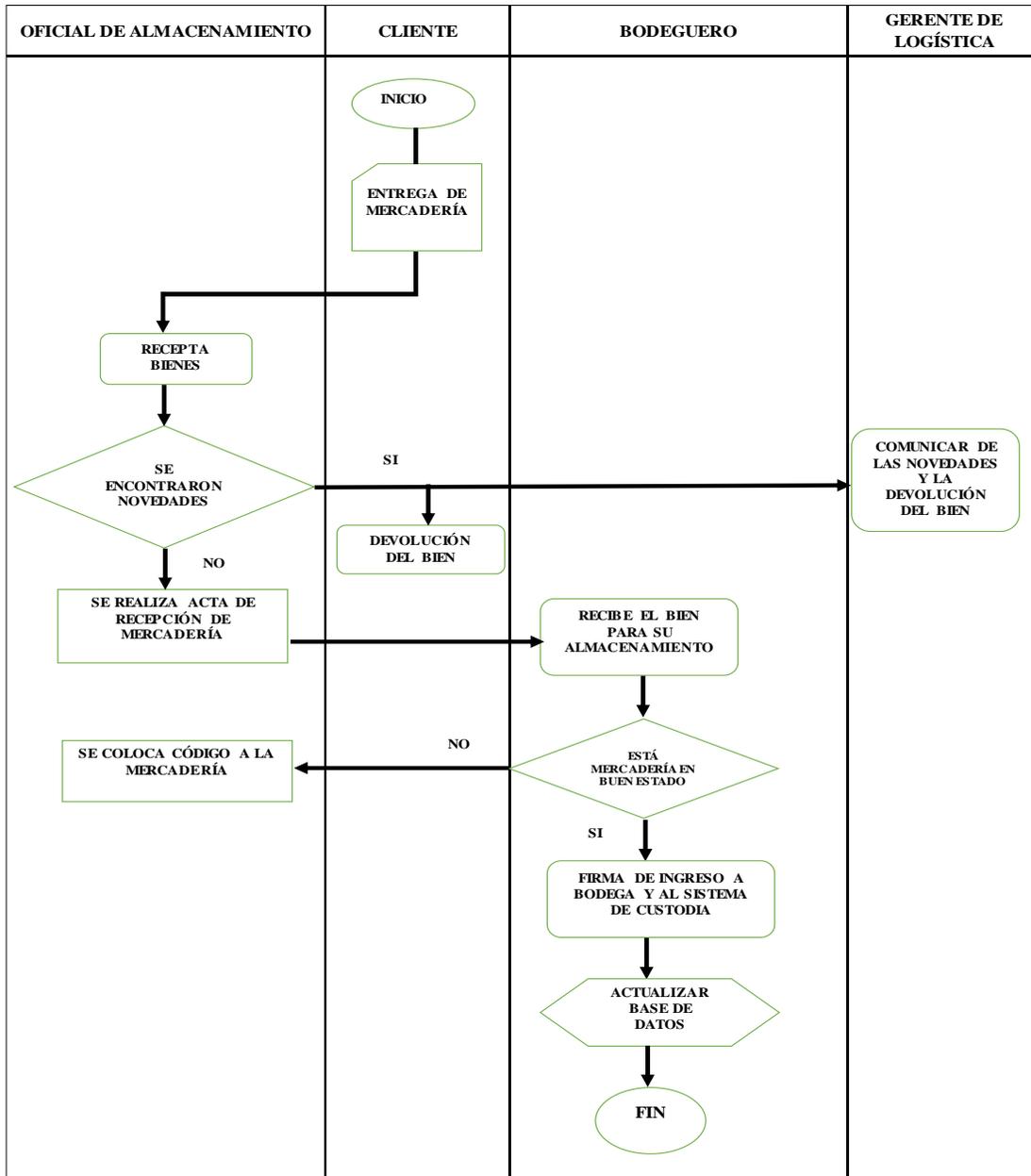
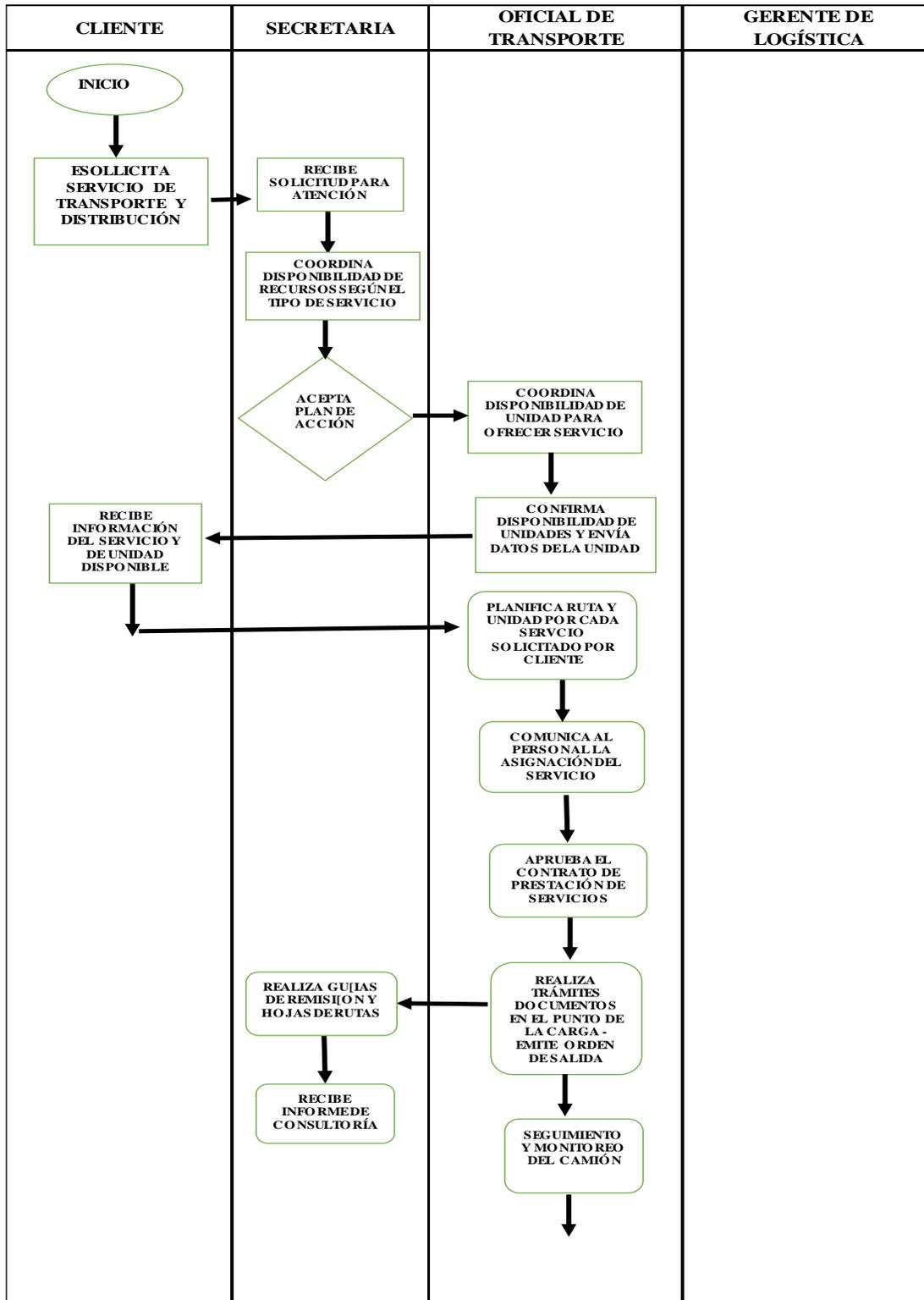


Figura 17. Flujograma del proceso de almacenamiento de mercancías. **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

2. Flujograma del proceso de transporte y distribución de mercancías



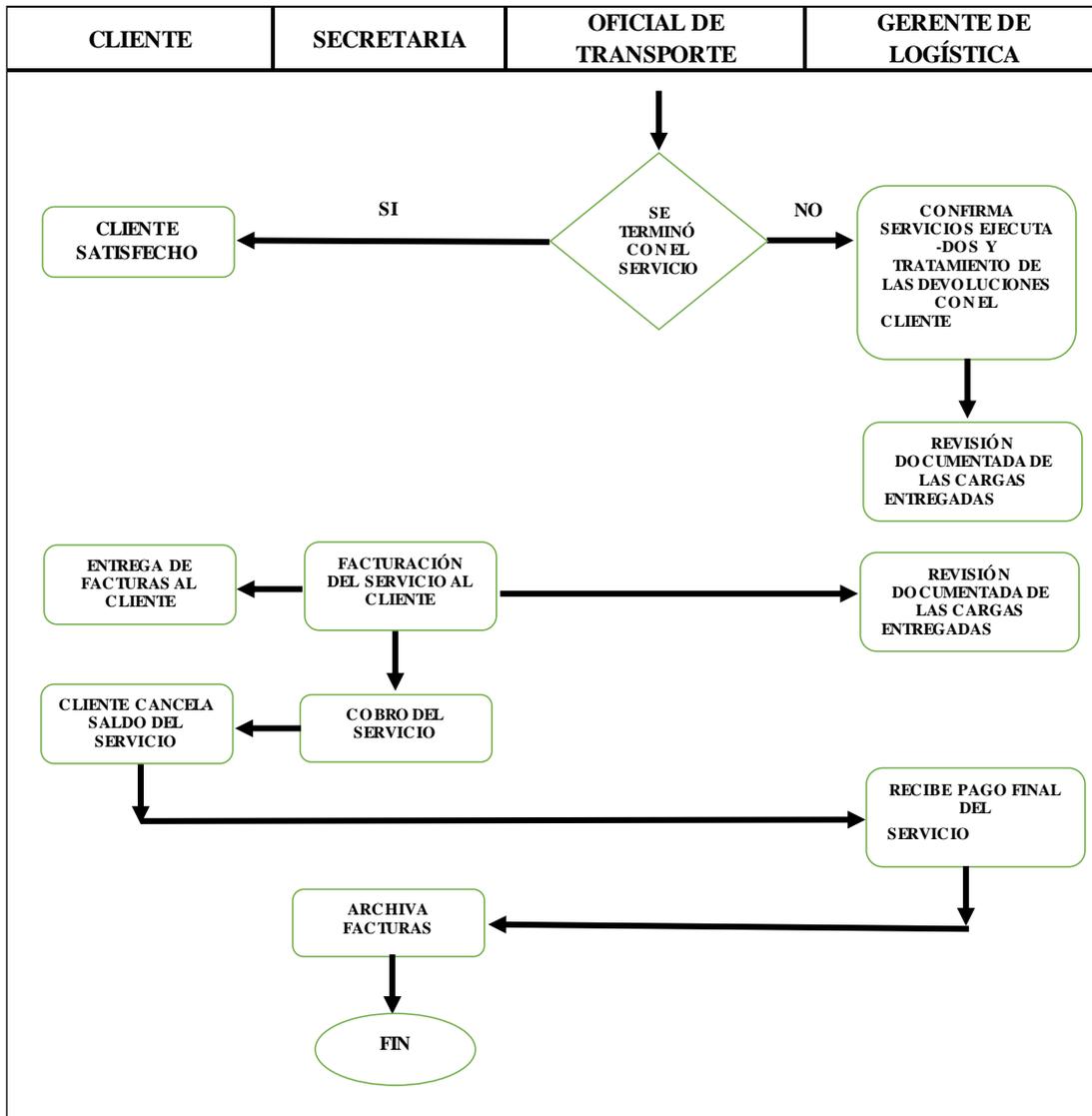


Figura 18. Flujograma del proceso de transporte y distribución de mercancías.
Elaborado: Alvarado y Martínez (2021)

3. Flujograma del proceso de servicios de consultoría logística

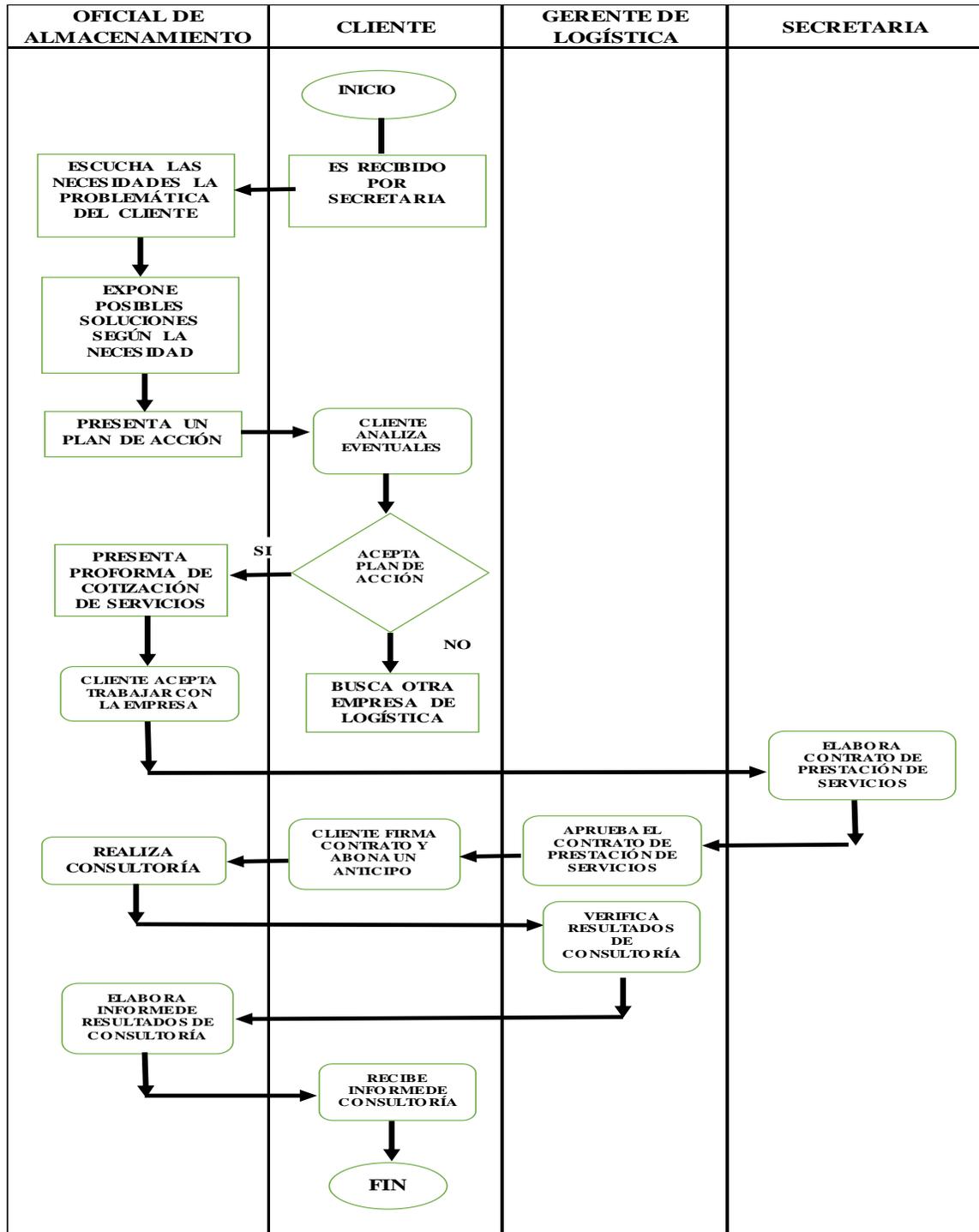


Figura 19. Flujograma del proceso de servicios de consultoría logística. **Elaborado por:** Alvarado y Martínez (2021)

4.14.1.3. Cronograma de instalación de la empresa

Las actividades a ejecutarse previas para el inicio de actividades de la empresa se detallan en la tabla 41.

Tabla 40.

Actividades previas al inicio de operaciones de la empresa

ACTIVIDAD	SEMANA						
	1	2	3	4	5	6	7
Estudio de mercado	X						
Evaluación de estudio de mercado		X					
Conformación legal de empresa		X					
Gestión de permisos de funcionamiento			X				
Búsqueda de local de oficina y bodega			X				
Adecuación de bodega y oficina				X			
Compra de propiedad, planta y equipo				X	X		
Selección y contratación de personal					X	X	
Capacitación del personal							X

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.15. Estructura legal

Una sociedad anónima se consideró como el tipo de empresa según su forma jurídica como el más conveniente para este tipo de negocio, donde el capital se dividirá en acciones negociables, conformado por la aportación de los accionistas que responderán solamente por el monto de sus acciones. El monto de \$800,00 es el mínimo fijado por la Superintendencia de Compañías para la apertura de una empresa. La tabla 42 presenta la aportación económica de los socios:

Tabla 41.

Aportación a capital de empresa

DESCRIPCIÓN	APORTACIÓN DE CAPITAL
Oswaldo	\$ 400,00
Narcisa	\$ 400,00

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.16. Plan Económico - Financiero

En esta fase del plan de negocio se demuestra la viabilidad del proyecto empresarial. Donde se detalla la información económica sobre la idea de negocio que se quiere llevar a cabo. A partir de los presupuestos de ingresos, costos y gastos se estructuran los estados financieros (Balance general, estados de resultados flujo de caja) que servirán para hacer la evaluación financiera con la aplicación de las técnicas de evaluación financiera (Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)) que indicaron si es la idea de negocio es financieramente rentable.

4.16.1. Plan de Inversión Inicial

La inversión en propiedad, planta y equipos necesaria para iniciar operaciones el negocio se detalla en la tabla 43.

Tabla 42.*Inversión en propiedad, planta y equipo*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
OFICINAS			
Desembolso por alquiler de oficina	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
Remodelación de oficina	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
SUBTOTAL			\$ 5.200,00
IVA 12%			\$ 624,00
TOTAL DE OFICINAS			\$ 5.824,00
BODEGAS			
Alquiler de bodega construida de 1200 M2	3	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00
SUBTOTAL			\$ 9.000,00
IVA 12%			\$ 1.080,00
TOTAL DE BODEGAS			\$ 10.080,00
CAMIONES			
Camion de 6 toneladas con cajon- usado	1	\$ 16.990,00	\$ 16.990,00
SUBTOTAL			\$ 16.990,00
IVA 12%			\$ 2.038,80
TOTAL DE CAMIONES			\$ 19.028,80
SOFTWARE DE OPERACIÓN LOGÍSTICA Y DE BODEGA			
Licencia anual de software de Gestión de Bodega: Linkaform	5	\$ 130,00	\$ 650,00
Licencia anual de software de Logística y Gestión de Transporte: EASY WMS	5	\$ 120,00	\$ 600,00
SUBTOTAL			\$ 1.250,00
IVA 12%			\$ 150,00
TOTAL DE SOFTWARE DE OPERACIÓN LOGÍSTICA Y DE BODEGA			\$ 1.400,00
EQUIPO DE CÓMPUTO			
Impresora multifunción	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Laptop HP Stream 14 Intel Celeron N4020, 4GB, 64GB SSD, 14.0 HD, W10 20H2, Azul - Lap15	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
SUBTOTAL			\$ 1.370,00
IVA 12%			\$ 164,40

TOTAL DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 1.534,40
MOBILIARIO DE OFICINA			
Escritorio de oficina	5	\$ 90,00	\$ 450,00
Sillas de oficina	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Juego de muebles de sala de espera	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Archivador	3	\$ 110,00	\$ 330,00
Teléfonos	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Otros	1	\$ 100,00	\$ 100,00
SUBTOTAL			\$ 1.280,00
IVA 12%			\$ 153,60
TOTAL DE MOBILIARIO DE OFICINA			\$ 1.433,60
ENSERES			
Bebedor de agua	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Cafetera	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Pizarra Acrilica	1	\$ 40,00	\$ 40,00
SUBTOTAL			\$ 125,00
IVA 12%			\$ 15,00
TOTAL DE ENSERES			\$ 140,00
EQUIPO DE BODEGA			
Carro plataforma para transporte de mercadería	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Montacarga	1	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Sistema de alarma	1	\$ 3.590,00	\$ 3.590,00
Sistema contra incendio	1	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Extintor	8	\$ 40,00	\$ 320,00
Estanterías Industriales (Racks)	65	\$ 80,00	\$ 5.200,00
SUBTOTAL			\$ 18.390,00
IVA 12%			\$ 2.206,80
TOTAL DE EQUIPO DE BODEGA			\$ 20.596,80
TOTAL DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			\$ 60.037,60

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

El desembolso en activos diferidos en la tabla 44.

Tabla 43.*Activos diferidos*

DESCRIPCION	MONTO TOTAL
Constitución de empresas	\$ 1.350,00
Permiso de pesos y dimensiones	\$ 120,00
Patente municipal	\$ 600,00
Permiso Cuerpo de Bomberos	\$ 90,00
Permiso de uso de suelo	\$ 150,00
Pago del 1x1000 al Fondo Mixto de Promoción	\$ 500,00
Permiso Sanitario de Funcionamiento	\$ 250,00
Certificado de Medio Ambiente	\$ 2.000,00
Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil	\$ 120,00
TOTAL	\$ 5.180,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

El capital de trabajo necesario para comenzar operaciones antes de contar con ingresos propios en la tabla 45. Se calculó para 2 meses de operación comercial.

Tabla 44.*Capital de trabajo*

DESCRIPCION	MONTO TOTAL
Sueldo y salarios (2 meses)	\$ 11.600,00
Uniformes de personal	\$ 5.000,00
Alquiler de oficinas (2 meses)	\$ 1.800,00
Combustibles de camiones	\$ 1.000,00
Servicios Básicos e internet (2 meses)	\$ 600,00
Publicidad (2 meses)	\$ 300,00
TOTAL	\$ 20.300,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

La inversión total para iniciar el negocio se contabiliza en la tabla 46.

Tabla 45.*Inversión total del negocio*

DESCRIPCION	MONTO TOTAL
Inversión propiedad, planta y equipo	\$ 60.037,60
Activos diferidos	\$ 5.180,00
Capital de trabajo	\$ 20.300,00
TOTAL	\$ 85.517,60

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.16.1.1. Financiamiento del proyecto

El proyecto se financia en la siguiente proporción: entre los 2 socios que aportan el 40% y crédito bancario 60%.

Aportación de socios

Cada uno de los socios aportará el 50% del 40% de financiación del proyecto, ver tabla 46.

Tabla 46.

Aportación de socios

APORTACIÓN DE SOCIOS	MONTO
SOCIO 1	\$ 17.103,52
SOCIO 2	\$ 17.103,52
TOTAL	\$ 34.207,04

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Cada uno de los socios aportará con \$17.103,52 que provienen de ahorros propios. El monto de \$ 34.207,04 servirá para financiar el capital de trabajo (\$20.300,00) y pagar los activos diferidos (\$ 5.180,00), entre estos dos rubros suman \$ 25.480,00, el resto \$ 8.727,04 que sirvió para financiar la compra de propiedad, planta y equipos.

Crédito Bancario

El crédito bancario será por \$ 62.424,01 en la figura 20 se presenta las condiciones de cálculo que solicitó el simulador de crédito, donde el tipo de cuota puede ser fija o decreciente.



Figura 20. Simulador de crédito BANECUADOR. **Fuente:** Banecuador.fin.ec
 Las condiciones del crédito en BANECUADOR son presentadas en la figura 21:



Plazo	Período de Gracia	Monto y Tasa	Forma de pago
Activo fijo: hasta 10 años. Capital de trabajo: hasta 3 años.	Activo fijo: hasta 3 años. Capital de trabajo: hasta 1 año.	Desde USD 50 hasta USD 150.000, a tasas de interés reajutable del 11,25% (Producción) y del 15,30% (Comercio y Servicios).	Se ajusta al flujo de caja del proyecto: puede ser mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o al vencimiento.

Figura 21. Condiciones de crédito BANECUADOR. **Fuente:** Banecuador.

La tabla 47 resume la estructura de financiamiento del negocio a iniciar. La entidad que aportará con el préstamo es BANECUADOR.

Tabla 47.*Estructura de financiamiento*

FINANCIAMIENTO	
MONTO A FINANCIAR	\$ 85.517,60
BANCO 60%	\$ 51.310,56
APORTE ACCIONISTA 40%	\$ 34.207,04
TASA INTERES	15,30%
PERIODO PAGO CAPITAL	MENSUAL
PERIODO PAGO INTERES	MENSUAL
DIVIDENDO	\$ 1.228,77
PLAZO	60 meses

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Las alternativas que sirven para garantizar el crédito son la prenda hipotecaria y de vehículos por un total en libros de \$160.600, que cubre en el 212,99% el monto solicitado de \$ 51.310,56, ver tabla 48.

Tabla 48.*Detalle de activos para garantía hipotecaria y prendaria*

OPCIÓN	DETALLE	MONTO
1	Garantía hipotecaria Terreno agrícola (5500 m2)	\$ 145.000,00
2	Garantía prendaria Vehículo 4x4 - 2019	\$ 15.600,00
Total disponible para garantía prendaria		\$ 160.600,00
Porcentaje de cobertura del monto solicitado		212,99%

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

La tabla 49 presenta el cuadro de amortización bajo el tipo de cuota fija para pagar el crédito bancario

Tabla 49.*Cuadro de amortización*

MES	INTERES	CAPITAL	PAGO	SALDO DE CRÉDITO
0				\$ 51.310,56
1	\$ 654,21	\$ 574,56	\$ 1.228,77	\$ 50.736,00
2	\$ 646,88	\$ 581,89	\$ 1.228,77	\$ 50.154,11
3	\$ 639,46	\$ 589,30	\$ 1.228,77	\$ 49.564,81
4	\$ 631,95	\$ 596,82	\$ 1.228,77	\$ 48.967,99
5	\$ 624,34	\$ 604,43	\$ 1.228,77	\$ 48.363,56
6	\$ 616,64	\$ 612,13	\$ 1.228,77	\$ 47.751,43
7	\$ 608,83	\$ 619,94	\$ 1.228,77	\$ 47.131,49
8	\$ 600,93	\$ 627,84	\$ 1.228,77	\$ 46.503,65
9	\$ 592,92	\$ 635,85	\$ 1.228,77	\$ 45.867,80
10	\$ 584,81	\$ 643,96	\$ 1.228,77	\$ 45.223,84
11	\$ 576,60	\$ 652,17	\$ 1.228,77	\$ 44.571,68
12	\$ 568,29	\$ 660,48	\$ 1.228,77	\$ 43.911,20
13	\$ 559,87	\$ 668,90	\$ 1.228,77	\$ 43.242,30
14	\$ 551,34	\$ 677,43	\$ 1.228,77	\$ 42.564,87
15	\$ 542,70	\$ 686,07	\$ 1.228,77	\$ 41.878,80
16	\$ 533,95	\$ 694,81	\$ 1.228,77	\$ 41.183,98
17	\$ 525,10	\$ 703,67	\$ 1.228,77	\$ 40.480,31
18	\$ 516,12	\$ 712,65	\$ 1.228,77	\$ 39.767,66
19	\$ 507,04	\$ 721,73	\$ 1.228,77	\$ 39.045,93
20	\$ 497,84	\$ 730,93	\$ 1.228,77	\$ 38.315,00
21	\$ 488,52	\$ 740,25	\$ 1.228,77	\$ 37.574,75
22	\$ 479,08	\$ 749,69	\$ 1.228,77	\$ 36.825,05
23	\$ 469,52	\$ 759,25	\$ 1.228,77	\$ 36.065,80
24	\$ 459,84	\$ 768,93	\$ 1.228,77	\$ 35.296,87
25	\$ 450,04	\$ 778,73	\$ 1.228,77	\$ 34.518,14
26	\$ 440,11	\$ 788,66	\$ 1.228,77	\$ 33.729,48
27	\$ 430,05	\$ 798,72	\$ 1.228,77	\$ 32.930,76
28	\$ 419,87	\$ 808,90	\$ 1.228,77	\$ 32.121,85
29	\$ 409,55	\$ 819,22	\$ 1.228,77	\$ 31.302,64
30	\$ 399,11	\$ 829,66	\$ 1.228,77	\$ 30.472,98
31	\$ 388,53	\$ 840,24	\$ 1.228,77	\$ 29.632,74
32	\$ 377,82	\$ 850,95	\$ 1.228,77	\$ 28.781,79
33	\$ 366,97	\$ 861,80	\$ 1.228,77	\$ 27.919,98
34	\$ 355,98	\$ 872,79	\$ 1.228,77	\$ 27.047,19
35	\$ 344,85	\$ 883,92	\$ 1.228,77	\$ 26.163,28
36	\$ 333,58	\$ 895,19	\$ 1.228,77	\$ 25.268,09
37	\$ 322,17	\$ 906,60	\$ 1.228,77	\$ 24.361,49
38	\$ 310,61	\$ 918,16	\$ 1.228,77	\$ 23.443,33
39	\$ 298,90	\$ 929,87	\$ 1.228,77	\$ 22.513,46
40	\$ 287,05	\$ 941,72	\$ 1.228,77	\$ 21.571,74
41	\$ 275,04	\$ 953,73	\$ 1.228,77	\$ 20.618,01
42	\$ 262,88	\$ 965,89	\$ 1.228,77	\$ 19.652,12
43	\$ 250,56	\$ 978,21	\$ 1.228,77	\$ 18.673,91
44	\$ 238,09	\$ 990,68	\$ 1.228,77	\$ 17.683,23
45	\$ 225,46	\$ 1.003,31	\$ 1.228,77	\$ 16.679,93
46	\$ 212,67	\$ 1.016,10	\$ 1.228,77	\$ 15.663,83
47	\$ 199,71	\$ 1.029,06	\$ 1.228,77	\$ 14.634,77
48	\$ 186,59	\$ 1.042,18	\$ 1.228,77	\$ 13.592,59
49	\$ 173,31	\$ 1.055,46	\$ 1.228,77	\$ 12.537,13
50	\$ 159,85	\$ 1.068,92	\$ 1.228,77	\$ 11.468,21
51	\$ 146,22	\$ 1.082,55	\$ 1.228,77	\$ 10.385,66
52	\$ 132,42	\$ 1.096,35	\$ 1.228,77	\$ 9.289,31
53	\$ 118,44	\$ 1.110,33	\$ 1.228,77	\$ 8.178,98
54	\$ 104,28	\$ 1.124,49	\$ 1.228,77	\$ 7.054,49
55	\$ 89,94	\$ 1.138,82	\$ 1.228,77	\$ 5.915,66
56	\$ 75,42	\$ 1.153,34	\$ 1.228,77	\$ 4.762,32
57	\$ 60,72	\$ 1.168,05	\$ 1.228,77	\$ 3.594,27
58	\$ 45,83	\$ 1.182,94	\$ 1.228,77	\$ 2.411,33
59	\$ 30,74	\$ 1.198,03	\$ 1.228,77	\$ 1.213,30
60	\$ 15,47	\$ 1.213,30	\$ 1.228,77	\$ 0,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

La tabla 50 presenta un consolidado de lo pagado anualmente por capital e intereses durante los 5 años de plazo.

Tabla 50.

Cuadro resumen de amortización de crédito financiero: capital e interés

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERES	\$ 7.345,87	\$ 6.130,91	\$ 4.716,45	\$ 3.069,74	\$ 1.152,64
CAPITAL	\$ 7.399,36	\$ 8.614,33	\$ 10.028,78	\$ 11.675,50	\$ 13.592,59
TOTAL	\$ 14.745,23				

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.16.1.2. Depreciación de activos

La tabla 51 presenta los montos por depreciación de la propiedad, planta y equipo. Estos valores se obtuvieron por el método porcentual donde las tasas son establecidas por el Servicios de Rentas Internas (SRI). Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- I. Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- II. Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- III. Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- IV. Equipos de cómputo y software 33% anual (Servicio de Rentas Internas, 2017).

Tabla 51.

Depreciación anual de propiedad, planta y equipos

DESCRIPCION	MONTO TOTAL	% DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL
Camiones	\$ 19.028,80	20%	\$ 3.805,76
Software de logística y de bodega	\$ 1.400,00	33%	\$ 462,00
Equipo de cómputo	\$ 1.534,40	33%	\$ 506,35
Mobiliario de oficina	\$ 1.433,60	10%	\$ 143,36
Enseres	\$ 330,00	10%	\$ 33,00
Equipo de bodega	\$ 20.596,80	10%	\$ 2.059,68
TOTAL	\$ 44.323,60		\$ 7.010,15

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.16.1.3. Cálculo del valor de salvamento de propiedad, planta y equipo

Se procedió a calcular el valor de salvamento de la propiedad, planta y equipos. Para lo cual se empleó la siguiente fórmula:

Valor Residual = Valor del activo inmovilizado – (Gastos de depreciación anual) x # de años de vida útil (Brealey, 2016, p.75)

Valor del activo inmovilizado: \$44.323,60

Gastos de depreciación anual: \$7.010,15

de años de vida útil: 5 años

Valor Residual = \$44.323,60– (\$7.010,15)x5 = \$9.272,85

4.16.1.4. Amortización de activos diferidos

Los valores de amortización correspondientes a la recuperación de activos diferidos están en la tabla 52. Se procedió al prorrateo de los montos destinados para 5 años.

Tabla 52.
Amortización de activos diferidos

DESCRIPCION	MONTO TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Constitución de empresas	\$ 1.350,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
Permiso de pesos y dimensiones}	\$ 120,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00
Patente municipal	\$ 600,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Permiso Cuerpo de Bomberos	\$ 90,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00
Permiso de uso de suelo	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Pago del 1x1000 al Fondo Mixto de Promoción	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Permiso Sanitario de Funcionamiento	\$ 250,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Certificado de Medio Ambiente	\$ 2.000,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil	\$ 120,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00
TOTAL	\$ 5.180,00	\$ 1.036,00				

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.16.1.5. Costos del negocio

Se presenta en esta parte del plan de negocio el presupuesto de todos los costos operativos que involucra el negocio. Se inició con el cálculo de pago de sueldos y salarios, luego se hizo un análisis de costos unitarios de los servicios que ofrece la empresa (distribución y almacenamiento de mercancías y de servicios logísticos) para finalmente presentar un cuadro de costos operativos para los 5 años que se consideró como horizonte de planeación que han sido clasificados en fijos y variables. Se inicia con el desglose de pago de sueldos y salarios del personal con sus beneficios sociales y su proyección a 5 años.

4.16.1.6. Cálculo de Sueldos y Salarios del personal

La tabla 53 presenta el presupuesto de sueldos y salarios para el año 1 de operaciones, se incluye al personal administrativo y operativo.

Tabla 53.

Sueldos y Salarios del personal

NO.	CARGOS LABORALES	SUELDO MENSUAL	13ro	14to	VACACIONES	APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Gerente General	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 26,50	\$ 37,50	\$ 109,35	\$ 0,00	\$ 1.148,35	\$ 13.780,20
2	Secretaria	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 0,00	\$ 525,10	\$ 6.301,20
3	Oficial de logístico 1	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 85,05	\$ 0,00	\$ 899,05	\$ 10.788,60
4	Bodeguero 1	\$ 650,00	\$ 54,17	\$ 26,50	\$ 27,08	\$ 78,98	\$ 0,00	\$ 836,73	\$ 10.040,70
5	Auxiliar de bodega	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 26,50	\$ 18,75	\$ 54,68	\$ 0,00	\$ 587,43	\$ 7.049,10
6	Chofer 1	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 26,50	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 0,00	\$ 774,40	\$ 9.292,80
7	Estibador 1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 0,00	\$ 525,10	\$ 6.301,20
TOTAL		\$ 4.100,00	\$ 341,67	\$ 185,50	\$ 170,83	\$ 498,15	\$ 0,00	\$ 5.296,15	\$ 63.553,80

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

En la tabla 54 se presenta el desembolso de sueldos y salarios del personal para los próximos 5 años.

Tabla 54.*Sueldos y Salarios del personal durante los próximos 5 años*

GASTOS DE							
NO.	SUELDOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gerente General	\$ 1.148,35	\$ 13.780,20	\$ 14.641,46	\$ 15.556,55	\$ 16.528,84	\$ 17.561,89
2	Secretaria	\$ 525,10	\$ 6.301,20	\$ 6.695,03	\$ 7.113,46	\$ 7.558,06	\$ 8.030,43
3	Oficial de logístico 1	\$ 899,05	\$ 10.788,60	\$ 11.462,89	\$ 12.179,32	\$ 12.940,53	\$ 13.749,31
4	Bodeguero 1	\$ 836,73	\$ 10.040,70	\$ 10.668,24	\$ 11.335,01	\$ 12.043,45	\$ 12.796,16
5	Auxiliar de bodega	\$ 587,43	\$ 7.049,10	\$ 7.489,67	\$ 7.957,77	\$ 8.455,13	\$ 8.983,58
6	Chofer 1	\$ 774,40	\$ 9.292,80	\$ 9.873,60	\$ 10.490,70	\$ 11.146,37	\$ 11.843,02
7	Estibador 1	\$ 525,10	\$ 6.301,20	\$ 6.695,03	\$ 7.113,46	\$ 7.558,06	\$ 8.030,43
TOTAL		\$ 5.296,15	\$ 63.553,80	\$ 67.525,91	\$ 71.746,28	\$ 76.230,42	\$ 80.994,83

Elaborado por: Alvarado y Martínez: (2021)

Supuesto del plan de negocio: Para proyectar los valores a pagar a partir del año 1 se consideró un incremento porcentual del pago anual de cada empleado del 6,25 % (aumento del 25% hasta el año 5).

En la tablas 55 se detallan los costos unitarios de operación del camión transporte de mercancías durante 1 año. Se asume que el camión de 6 toneladas recorrerá en un año aproximadamente 120.000 kilómetros respectivamente bajo este supuesto se calculó los costos operacionales de cada camión.

Tabla 55.

Costos de operación anual de camión de 6 toneladas

	COSTOS ANUALES	
	\$	Distribución (%)
Costes totales	\$ 89.600,00	100,00%
Costes directos	\$ 85.418,84	95,53%
Costes por tiempo (temporales)	\$ 26.671,84	29,83%
Amortización del vehículo	\$ 2.477,30	2,77%
Financiación del vehículo	\$ 2.003,66	2,24%
Personal de conducción	\$ 9.292,80	10,39%
Ayudante de estiba	\$ 6.301,20	7,05%
Seguros	\$ 2.085,60	2,33%
Depreciación	\$ 3.221,28	3,60%
Costes fiscales	\$ 1.290,00	1,44%
Costes kilométricos	\$ 58.747,00	65,70%
Combustible-Diésel	\$ 43.467,00	48,61%
Consumo de repuestos, accesorios	\$ 3.500,00	3,91%
Neumáticos	\$ 1.280,00	1,43%
Mantenimiento	\$ 3.000,00	3,35%
Reparaciones	\$ 4.000,00	4,47%
Viáticos	\$ 3.000,00	3,35%
Peajes	\$ 500,00	0,56%
Costes indirectos	\$ 4.000,00	4,47%
COSTES UNITARIOS		
	TOTAL	EN CARGA
kilometraje anual (km / año)	80.000	70.000
Horas anuales (h / año)	3.744	3.105
Costes unitarios	Costes totales	Costes en carga
1. Costes por kilómetro: Costes totales / km (\$/km)	\$ 1,12	\$ 1,28
2. Costes por hora: Costes totales / horas (\$/hora)	\$ 23,88	\$ 28,80

3. Costes por kilómetro y hora. Suma de:		
Costes kilométricos / kilómetros (\$/km)	\$ 0,49	\$ 0,53
Costes temporales + indirectos / horas (\$/hora)	\$ 8,19	\$ 9,88

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

El costo total por kilómetro recorrido para el camión de 6 toneladas será de 1,12 \$/Km.

La tabla 56 presenta los costos operativos de ambos camiones.

Tabla 56.

Costos de operación anual del camión

TIPO DE CAMIÓN	COSTO POR KILÓMETRO ANUAL	DISTANCIA RECORRIDA	COSTO OPERATIVO ANUAL
6 toneladas	\$ 1,12	80.000	\$ 89.600,00
TOTAL			\$ 89.600,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Se procede al cálculo del costo de almacenamiento de la bodega de mercancías. Para lo cual se calcula primeramente la capacidad de almacenaje de la bodega, se aplicó la fórmula:

Capacidad de almacenaje = (superficie del almacén - zonas no dedicadas al almacenaje) x altura máxima de almacenaje

La bodega del almacén para mercancías tiene 1200 m² disponibles

Las zonas no dedicadas al almacenaje son de 185 m².

La altura máxima de almacenaje es de 15 metros.

Donde:

Capacidad de almacenaje = (1.200 m² -185 m²) x 15 m = 15.225 m³.

Una vez determinado la capacidad de almacenaje de la bodega se procede al detalle de los costos relacionados con este servicio que sirvieron para cuantificar los costos totales y estimar el costo de almacenaje por m³ de espacio disponible, ver tabla 57.

Tabla 57.*Costos de almacenaje por m³*

TIPO DE COSTO	COSTO ANUAL
De mantenimiento de infraestructura y equipo de bodega	\$ 4.032,00
Personal de bodega	\$ 17.089,80
Servicios básicos	\$ 700,00
Seguros	\$ 3.144,96
De arriendo	\$ 40.320,00
Otros	\$ 1.500,00
TOTAL DE COSTOS ALMACENAMIENTO	\$ 66.786,76
CAPACIDAD DE ALMACENAJE DE BODEGA m3.	15.225,00
COSTO DE m3.	\$ 4,39

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)**4.16.1.7. Costos de prestación de servicios logísticos**

Se establece como **supuesto** del proyecto que los costos de prestación de servicios representarán un 50% del presupuesto de ingresos por este concepto por año, ver tabla 58.

Tabla 58.*Costos de prestación de servicios logísticos*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 12.500,00	\$ 15.000,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

La tabla 59 consolida todos los costos operacionales anuales agrupándose por costos fijos y variables.

Tabla 59.

Costos de operación anuales del negocio: Fijos y variables

DETALLE DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FIJOS</u>					
Alquiler de bodega	\$ 40.320,000	\$ 44.352,000	\$ 48.787,200	\$ 53.665,920	\$ 59.032,512
Alquiler de oficinas	\$ 12.096,000	\$ 13.305,600	\$ 14.636,160	\$ 16.099,776	\$ 17.709,754
Pago de seguros	\$ 3.000,000	\$ 3.000,000	\$ 3.000,000	\$ 3.000,000	\$ 3.000,000
Pago de intereses bancarios	\$ 7.345,873	\$ 6.130,910	\$ 4.716,451	\$ 3.069,740	\$ 1.152,641
Depreciación de propiedad, planta y equipo	\$ 7.010,152	\$ 7.010,152	\$ 7.010,152	\$ 7.010,152	\$ 7.010,152
Amortización de activos diferidos	\$ 1.036,000	\$ 1.036,000	\$ 1.036,000	\$ 1.036,000	\$ 1.036,000
Pago de acciones de marketing	\$ 4.450,000	\$ 4.450,000	\$ 4.450,000	\$ 4.450,000	\$ 4.450,000
Servicio de internet	\$ 840,000	\$ 884,940	\$ 932,280	\$ 982,160	\$ 1.034,710
Servicio de telefonía celular	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Publicidad	\$ 4.449,960	\$ 4.688,030	\$ 4.938,840	\$ 5.203,070	\$ 5.481,430
Otros	\$ 1.500,000	\$ 1.725,000	\$ 1.983,750	\$ 2.281,313	\$ 2.623,509
Sueldo de personal	\$ 38.667,000	\$ 41.083,688	\$ 43.651,418	\$ 46.379,632	\$ 49.278,359
Pago de contador	\$ 1.200,000	\$ 1.264,200	\$ 1.331,830	\$ 1.403,090	\$ 1.478,150
COSTOS FIJOS TOTALES (1)	\$ 122.214,985	\$ 129.230,519	\$ 136.774,081	\$ 144.880,852	\$ 153.587,217
<u>VARIABLES</u>					
Servicios básicos (Agua potable, energía eléctrica y telefonía fija)	\$ 3.500,000	\$ 3.500,000	\$ 3.500,000	\$ 3.500,000	\$ 3.500,000

Suministros de oficina	\$ 720,000	\$ 758,520	\$ 799,100	\$ 841,850	\$ 886,890
Costos de servicios logísticos	\$ 5.000,000	\$ 7.500,000	\$ 10.000,000	\$ 12.500,000	\$ 15.000,000
Operativos de bodega	\$ 66.786,76	\$ 76.804,77	\$ 88.325,49	\$ 101.574,31	\$ 116.810,46
Operativos de camión	\$ 89.418,84	\$ 102.831,666	\$ 118.256,416	\$ 135.994,878	\$ 156.394,110
Pago de impuestos	\$ 2.740,000	\$ 3.288,000	\$ 3.945,600	\$ 4.734,720	\$ 5.681,664
COSTOS VARIABLES TOTALES (2)	\$ 168.165,60	\$ 194.682,96	\$ 224.826,61	\$ 259.145,76	\$ 298.273,12
TOTAL DE COSTOS (1+2)	\$ 290.380,59	\$ 323.913,48	\$ 361.600,69	\$ 404.026,61	\$ 451.860,34

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Se consideró el método de incremento porcentual para proyectar los costos a partir del año 2 (10% anual).

4.16.1.8. Gastos Generales

La tabla 60 presenta los gastos administrativos y de ventas del negocio durante los próximos 5 años, se asume un incremento porcentual del 1,05 % en ciertos rubros para proyectar los desembolsos por los mismos. Se detalla el presupuesto de acciones de marketing para lograr los objetivos de marketing.

Tabla 60.

Presupuesto de Gastos de Marketing

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES DE MARKETING	MONTO ANUAL
Diseño y optimización de website	\$ 750,00
Honorarios de community manager	\$ 1.200,00
Pago por desarrollo de contenidos	\$ 500,00
Campañas publicitarias en FACEBOOK ADS e INSTAGRAM	\$ 2.000,00
TOTAL	\$ 4.450,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

En la tabla 61 se presentan los gastos generales vinculados con la operación del negocio.

Tabla 61.

Presupuesto de Gastos Generales de Operación

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 884,94	\$ 932,28	\$ 982,16	\$ 1.034,71
Teléfono celular	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.896,30	\$ 1.997,75	\$ 2.104,63	\$ 2.217,23
Teléfono fijo	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Energía eléctrica	\$ 130,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00
Agua potable	\$ 61,67	\$ 740,04	\$ 740,04	\$ 740,04	\$ 740,04	\$ 740,04
Suministros de oficina	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 758,52	\$ 799,10	\$ 841,85	\$ 886,89
Alquiler de oficina	\$ 900,00	\$ 9.900,00	\$ 11.400,00	\$ 12.009,90	\$ 12.652,43	\$ 13.329,33
Publicidad	\$ 370,83	\$ 4.449,96	\$ 4.688,03	\$ 4.938,84	\$ 5.203,07	\$ 5.481,43
Pago de honorarios de contador	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.600,00
TOTAL	\$ 1.392,50	\$ 15.810,00	\$ 16.655,84	\$ 17.546,92	\$ 18.485,68	\$ 19.474,67

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021). *Rubros que se asume un incremento porcentual de 1,05%

4.16.1.9. Ingresos proyectados del negocio

En la tabla 62 se presentan los ingresos anuales por cada el servicio de distribución de mercancías de 1 camión dentro y fuera de la ciudad. Se considera como supuestos, el incremento del precio / kilómetro recorrido de \$0,50 anual y la cantidad de kilómetros recorridos se aumenta a partir del año 2.

Por distribución de mercancías

Tabla 62.

Ingresos proyectados anuales: Distribución de mercancías en camión

AÑO 1			
DETALLE:	KILÓMETROS RECORRIDOS	PRECIO PROMEDIO DE KM RECORRIDO	INGRESO TOTAL
<u>Por distribución de camiones:</u>			
De 6 toneladas	80.000,00	\$ 2,50	\$ 200.000,00
TOTAL			\$ 200.000,00
AÑO 2			
DETALLE:	KILÓMETROS RECORRIDOS	PRECIO PROMEDIO DE KM RECORRIDO	MONTO TOTAL
<u>Por distribución de camiones:</u>			
De 6 toneladas	85.000,00	\$ 2,75	\$ 233.750,00
TOTAL			\$ 233.750,00
AÑO 3			
DETALLE:	KILÓMETROS RECORRIDOS	PRECIO PROMEDIO DE KM RECORRIDO	MONTO TOTAL
<u>Por distribución de camiones:</u>			
De 6 toneladas	95.000,00	\$ 3,00	\$ 285.000,00
TOTAL			\$ 285.000,00
AÑO 4			

DETALLE:	KILÓMETROS RECORRIDOS	PRECIO PROMEDIO DE KM RECORRIDO	MONTO TOTAL
<u>Por distribución de camiones:</u>			
De 6 toneladas	100.000,00	\$ 3,25	\$ 325.000,00
TOTAL			\$ 325.000,00

AÑO 5

DETALLE:	KILÓMETROS RECORRIDOS	PRECIO PROMEDIO DE KM RECORRIDO	MONTO TOTAL
<u>Por distribución de camiones:</u>			
De 6 toneladas	110.000,00	\$ 3,50	\$ 385.000,00
TOTAL			\$ 385.000,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Durante los 5 primeros años los ingresos estimados por distribución de mercancías son de \$385.000.

Por almacenamiento de mercancías

En la tabla 63 se presenta los ingresos proyectados por el almacenamiento de mercancías en las instalaciones. Se consideró las siguientes variables para el cobro del servicio: espacio ocupado de la bodega, tiempo de almacenaje y precio de servicio. Se consideró como un supuesto del proyecto que la bodega durante el primer año iba progresivamente aumentando su capacidad de ocupación y el tiempo de almacenaje de mercancía es variable.

Tabla 63.

Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 1

3 meses				
DETALLE:	ESPACIO OCUPADO DE BODEGA m ³	TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	INGRESO TOTAL
Mercancía almacenada	600	3	\$ 5,00	\$ 9.000,00
TOTAL				\$ 9.000,00
6 meses				

DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	650	6	\$ 5,00	\$ 19.500,00
TOTAL				\$ 19.500,00
9 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	700	9	\$ 5,00	\$ 31.500,00
TOTAL				\$ 31.500,00
12 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	750	12	\$ 5,00	\$ 45.000,00
TOTAL				\$ 45.000,00
TOTAL ANUAL				\$ 105.009,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Para el año 2 ver tabla 64.

Tabla 64.

Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 2

3 meses				
DETALLE:	ESPACIO OCUPADO DE BODEGA m3	TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	INGRESO TOTAL
Mercancía almacenada	650	3	\$ 5,50	\$ 10.725,00
TOTAL				\$ 10.725,00
6 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	700	6	\$ 5,50	\$ 23.100,00
TOTAL				\$ 23.100,00
9 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	750	9	\$ 5,50	\$ 37.125,00
TOTAL				\$ 37.125,00

12 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	800	12	\$ 5,50	\$ 52.800,00
TOTAL				\$ 52.800,00
TOTAL ANUAL				\$ 124.450,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Para el año 3 ver tabla 65.

Tabla 65.

Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 3

3 meses				
DETALLE:	ESPACIO OCUPADO DE BODEGA m3	TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	INGRESO TOTAL
Mercancía almacenada	650	3	\$ 6,00	\$ 11.700,00
TOTAL				\$ 11.700,00

6 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	700	6	\$ 6,00	\$ 25.200,00
TOTAL				\$ 25.200,00

9 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	700	9	\$ 6,00	\$ 37.800,00
TOTAL				\$ 37.800,00

12 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	700	12	\$ 6,00	\$ 50.400,00
TOTAL				\$ 50.400,00
TOTAL ANUAL				\$ 125.850,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Para el año 4 ver tabla 66.

Tabla 66.

Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 4

3 meses				
DETALLE:	ESPACIO OCUPADO DE BODEGA m3	TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	INGRESO TOTAL
Mercancía almacenada	650	3	\$ 6,00	\$ 11.700,00
TOTAL				\$ 11.700,00
6 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	650	6	\$ 6,00	\$ 23.400,00
TOTAL				\$ 23.400,00
9 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	750	9	\$ 6,00	\$ 40.500,00
TOTAL				\$ 40.500,00
12 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	750	12	\$ 6,00	\$ 54.000,00
TOTAL				\$ 54.000,00
TOTAL ANUAL				\$ 129.609,00

Elaborado por : Alvarado y Martínez (2021)

Para el año 5 ver tabla 67.

Tabla 67.*Ingresos proyectados anuales: Por almacenamiento de mercancías: año 5*

3 meses				
DETALLE:	ESPACIO OCUPADO DE BODEGA m3	TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	INGRESO TOTAL
Mercancía almacenada	700	3	\$ 6,50	\$ 13.650,00
TOTAL				\$ 13.650,00
6 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	700	6	\$ 6,50	\$ 27.300,00
TOTAL				\$ 27.300,00
9 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	800	9	\$ 6,50	\$ 46.800,00
TOTAL				\$ 46.800,00
12 meses				
DETALLE:		TIEMPO DE ALMACENAJE	PRECIO DE SERVICIO	MONTO TOTAL
Mercancía almacenada	800	12	\$ 6,50	\$ 62.400,00
TOTAL				\$ 62.400,00
TOTAL ANUAL				\$ 150.150,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

La tabla 68 presenta los ingresos anuales por almacenamiento de mercancías durante los 5 años.

Tabla 68.*Ingresos proyectados anuales del año 1 al 5*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercancía almacenada	\$ 105.009,00	\$ 124.450,00	\$ 125.850,00	\$ 129.609,00	\$ 150.150,00

Elaborado por : Alvarado y Martínez (2021)***Por servicios logísticos***

La tabla 67 presenta los ingresos por concepto de prestación de los siguientes servicios logísticos a los clientes. Estos son:

Diagnóstico Logístico: Brindar asesoramiento a las empresas en lo referente a la gestión logística ofreciendo soluciones óptimas.

Gestión documental: La empresa se encargará de los trámites necesarios relacionados con el tránsito de mercancía, que dependerá del tipo que sean y el destino al deban dirigirse. También incluirá los de aduana como son los de transporte de mercancías, además de albarán y de otros documentos de expedición que aseguran la trazabilidad de la mercancía.

Se planteó un presupuesto a cumplir por cada uno de los servicios según se establece en la tabla 69.

Tabla 69.*Ingresos proyectados anuales: Por servicios logísticos*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diagnóstico a cumplir	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 12.500,00	\$ 15.000,00
Gestión documental	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 12.500,00	\$ 15.000,00
TOTAL	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

En la tabla 69 se consolidó la totalidad de ingresos totales anuales por cada línea de negocio durante los primeros 5 años de operación.

Tabla 70.*Ingresos proyectados anuales: Por todas las líneas de negocio*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Distribución de mercancías	\$ 200.000,00	\$ 233.750,00	\$ 285.000,00	\$ 325.000,00	\$ 385.000,00
Almacenamiento de mercancías	\$ 105.009,00	\$ 124.450,00	\$ 125.850,00	\$ 129.609,00	\$ 150.150,00
Servicios logísticos	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00
TOTAL	\$ 315.009,00	\$ 373.200,00	\$ 430.850,00	\$ 479.609,00	\$ 565.150,00

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)**4.16.1.10. Estados Financieros Proyectados**

Los estados de resultados para los próximos cinco años en la tabla 71 se presentan.

Tabla 71.*Estado de resultados proyectado*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>INGRESOS POR LÍNEAS DE NEGOCIO</u>					
Distribución de mercancías	\$ 200.000,00	\$ 233.750,00	\$ 285.000,00	\$ 325.000,00	\$ 385.000,00
Almacenamiento de mercancías	\$ 105.009,00	\$ 124.450,00	\$ 125.850,00	\$ 129.609,00	\$ 150.150,00
Servicios logísticos	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00
TOTAL	\$ 315.009,00	\$ 373.200,00	\$ 430.850,00	\$ 479.609,00	\$ 565.150,00

COSTOS OPERATIVOS**FIJOS:**

Alquiler de bodega	\$ 40.320,00	\$ 44.352,00	\$ 48.787,20	\$ 53.665,92	\$ 59.032,51
Alquiler de oficinas	\$ 12.096,00	\$ 13.305,60	\$ 14.636,16	\$ 16.099,78	\$ 17.709,75
Pago de seguros	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Pago de intereses bancarios	\$ 7.345,87	\$ 6.130,91	\$ 4.716,45	\$ 3.069,74	\$ 1.152,64
Depreciación de propiedad, planta y equipo	\$ 7.010,15	\$ 7.010,15	\$ 7.010,15	\$ 7.010,15	\$ 7.010,15
Amortización de activos diferidos	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00
Pago de acciones de marketing	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00
Servicio de internet	\$ 840,00	\$ 884,94	\$ 932,28	\$ 982,16	\$ 1.034,71
Servicio de telefonía celular	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Publicidad	\$ 4.449,96	\$ 4.688,03	\$ 4.938,84	\$ 5.203,07	\$ 5.481,43
Otros	\$ 1.500,00	\$ 1.725,00	\$ 1.983,75	\$ 2.281,31	\$ 2.623,51
Sueldo de personal	\$ 38.667,00	\$ 41.083,69	\$ 43.651,42	\$ 46.379,63	\$ 49.278,36
Pago de contador	\$ 1.200,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.600,00

TOTAL COSTOS FIJOS (1)	\$ 124.214,99	\$ 131.266,32	\$ 138.842,25	\$ 146.977,76	\$ 155.709,07
VARIABLES					
Servicios básicos (Agua potable, energía eléctrica y telefonía fija)	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Suministros de oficina	\$ 720,00	\$ 758,52	\$ 799,10	\$ 841,85	\$ 886,89
Costos de servicios logísticos	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 12.500,00	\$ 15.000,00
Operativos de bodega	\$ 66.786,76	\$ 76.804,77	\$ 88.325,49	\$ 101.574,31	\$ 116.810,46
Operativos de camión	\$ 89.418,84	\$ 102.831,67	\$ 118.256,42	\$ 135.994,88	\$ 156.394,11
Pago de impuestos	\$ 2.740,00	\$ 3.288,00	\$ 3.945,60	\$ 4.734,72	\$ 5.681,66
TOTAL COSTOS VARIABLES (2)	\$ 168.165,60	\$ 194.682,96	\$ 224.826,61	\$ 259.145,76	\$ 298.273,12
TOTAL DE COSTOS (1+2)	\$ 292.380,59	\$ 325.949,28	\$ 363.668,86	\$ 406.123,52	\$ 453.982,19
UTILIDAD BRUTA	\$ 22.628,41	\$ 47.250,72	\$ 67.181,14	\$ 73.485,48	\$ 111.167,81
PART TRABAJADORES-15%	\$ 3.394,26	\$ 7.087,61	\$ 10.077,17	\$ 11.022,82	\$ 16.675,17
IMPUESTO RENTA-22%	\$ 4.231,51	\$ 8.835,885	\$ 12.562,874	\$ 13.741,784	\$ 20.788,380
UTILIDAD NETA ANUAL	\$ 15.002,639	\$ 31.327,228	\$ 44.541,098	\$ 48.720,871	\$ 73.704,257
UTILIDAD PROMEDIO MENSUAL	\$ 1.250,22	\$ 2.610,60	\$ 3.711,76	\$ 4.060,07	\$ 6.142,02

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.16.1.11. Flujo de caja

La tabla 72 presenta el flujo de caja proyectado para los próximos 5 años.

Tabla 72.*Flujo de caja proyectado*

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por servicios		\$ 315.009,00	\$ 373.200,00	\$ 430.850,00	\$ 479.609,00	\$ 565.150,00
Valor de salvamento						\$ 13.863,16
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN		\$ 315.009,00	\$ 373.200,00	\$ 430.850,00	\$ 479.609,00	\$ 579.013,16
EGRESOS OPERACIONALES						
Alquiler de bodega		\$ 40.320,00	\$ 44.352,00	\$ 48.787,20	\$ 53.665,92	\$ 59.032,51
Alquiler de oficinas		\$ 12.096,00	\$ 13.305,60	\$ 14.636,16	\$ 16.099,78	\$ 17.709,75
Pago de seguros		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Pago de intereses bancarios		\$ 7.345,87	\$ 6.130,91	\$ 4.716,45	\$ 3.069,74	\$ 1.152,64
Pago de acciones de marketing		\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00
Servicio de internet		\$ 840,00	\$ 884,94	\$ 932,28	\$ 982,16	\$ 1.034,71
Servicio de telefonía celular		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Publicidad		\$ 4.449,96	\$ 4.688,03	\$ 4.938,84	\$ 5.203,07	\$ 5.481,43
Otros		\$ 1.500,00	\$ 1.725,00	\$ 1.983,75	\$ 2.281,31	\$ 2.623,51
Sueldo de personal		\$ 38.667,00	\$ 41.083,69	\$ 43.651,42	\$ 46.379,63	\$ 49.278,36
Pago de contador		\$ 1.200,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.600,00
Servicios básicos (Agua potable, energía eléctrica y telefonía fija)		\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Suministros de oficina		\$ 720,00	\$ 758,52	\$ 799,10	\$ 841,85	\$ 886,89
Costos de servicios logísticos		\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 12.500,00	\$ 15.000,00
Operativos de bodega		\$ 66.786,76	\$ 76.804,77	\$ 88.325,49	\$ 101.574,31	\$ 116.810,46
Operativos de camión		\$ 89.418,84	\$ 102.831,67	\$ 118.256,42	\$ 135.994,88	\$ 156.394,11
Pago de impuestos		\$ 2.740,00	\$ 3.288,00	\$ 3.945,60	\$ 4.734,72	\$ 5.681,66

TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN		\$ 284.334,433	\$ 317.903,127	\$ 355.622,705	\$ 398.077,372	\$ 445.936,039
FLUJO OPERATIVO		\$ 30.674,567	\$ 55.296,873	\$ 75.227,295	\$ 81.531,628	\$ 133.077,121
INGRESOS NO OPERATIVOS						
Inversión propiedad, planta y equipo	(\$ 60.037,60)	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Inversión diferida	(\$ 5.180,00)	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Capital de trabajo	(\$ 20.300,00)	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Crédito bancario	\$ 51.310,56	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	-\$ 34.207,040	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
EGRESOS NO OPERATIVOS						
Pago de capital de crédito		\$ 7.399,36	\$ 8.614,33	\$ 10.028,78	\$ 11.675,50	\$ 13.592,59
Impuesto a la renta		\$ 585,01	\$ 4.824,73	\$ 8.916,37	\$ 10.703,03	\$ 14.243,38
Participación a trabajadores		\$ 469,26	\$ 3.870,11	\$ 7.152,17	\$ 8.585,32	\$ 11.425,17
Pago de intereses		\$ 7.345,87	\$ 6.130,91	\$ 4.716,45	\$ 3.069,74	\$ 1.152,64
Capital de trabajo	(\$ 20.300,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación de propiedad, planta y equipo		\$ 12.696,95	\$ 12.696,95	\$ 12.696,95	\$ 12.696,95	\$ 12.696,95
Amortización de activos diferidos		\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	(\$ 20.300,00)	\$ 29.532,46	\$ 37.173,03	\$ 44.546,73	\$ 47.766,54	\$ 54.146,74
FLUJO NO OPERATIVO	-\$ 13.907,04	-\$ 29.532,46	-\$ 37.173,03	-\$ 44.546,73	-\$ 47.766,54	-\$ 54.146,74
FLUJO NETO DE CAJA o LIQUIDEZ	-\$ 13.907,04	\$ 1.142,10	\$ 18.123,84	\$ 30.680,56	\$ 33.765,09	\$ 78.930,38

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

4.16.1.12. Evaluación Financiera del proyecto

Se definió un horizonte de planeación para el proyecto de 5 años. Previamente se estimó el Costo Promedio Ponderado de la idea de negocio.

$$\text{WACC} = K_d * (1-T) * [D/(D+E)] + K_e * [E/(D+E)]$$

- K_d = Costo de la deuda financiera: 15,30%
- t = Tasa impositiva: 22%
- D = Total de la deuda financiera: \$51.310,56
- K_e = Costo de los fondos propios: 14,35% -Ver cálculo en anexo 8
- E = Suma de los fondos propios: \$ 34.207,04
- V = Deuda financiera + Fondos Propios ($D+E$): \$51.310,56+\$34.207,04=\$85.517,60

$$\text{WACC: } 15,3\%(1-0,22)* [51.310,56/85.517,60] + 14,35\%* [34.207,04/85.517,60] = 7,16\% + 5,74\% = 12,90\%$$

Este WACC sirvió para descontar los flujos de caja proyectados y obtener el Valor Actual Neto (VAN), ver tabla 69.

4.16.1.13. Evaluación financiera

Los resultados de la evaluación financiera a los flujos de caja esperados para los próximos 5 años de proyecto se presentan en la tabla. Se calculó el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) por ser técnicas que consideran el valor del dinero en el tiempo, ver tabla 73.

Tabla 73.*Evaluación Financiera: VAN y TIR*

ANALISIS FINANCIERO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	-\$ 85.517,60	\$ 1.142,10	\$ 18.123,84	\$ 30.680,56	\$ 33.765,09	\$ 78.930,38
FLUJO ACUMULADO		\$ 1.142,10	\$ 19.265,95	\$ 49.946,51	\$ 83.711,60	\$ 162.641,98
VALOR ACTUAL FLUJO	\$ 100.362,65	\$ 162.641,98				
INVERSION DE CAPITAL	(\$ 85.517,60)					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 14.845,00					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	18%					
WAAC	12,90%					

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)**4.16.1.15. Cálculo de Beneficio/ Costo**

Se estimó la razón beneficio / costo del proyecto donde se tomó en cuenta como beneficios a los ingresos para los próximos 5 años y los costos totales para el mismo período de tiempo.

$$B/C = \frac{\text{Valor presente de los costos futuros}}{\text{Valor presente de los ingresos futuros}}$$

La tabla 74 presenta los ingresos y costos futuros del proyecto.

Tabla 74.*Cálculo de B/C*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS FUTUROS	\$ 315.009,00	\$ 373.200,00	\$ 430.850,00	\$ 479.609,00	\$ 579.013,16
COSTOS FUTUROS	\$ 292.380,59	\$ 325.949,28	\$ 363.668,86	\$ 406.123,52	\$ 453.982,19
VALOR PRESENTE DE INGRESOS FUTUROS	\$ 1.482.055,22				
VALOR PRESENTE DE COSTOS TOTALES	\$ 1.264.865,99				
WACC	12,90%				
B/C	1,17				

Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Dado que la razón B/C es > que 1, se concluye que le proyecto es rentable financieramente.

CONCLUSIONES

Según los resultados del estudio de mercado determinan que existe un interés y demanda por parte de las empresas que demandan de servicios logística y no cuentan con un departamento de esta naturaleza, por contratar este tipo de servicio profesional de forma externa, considerando como un ahorro dentro de la estructura de costos para las empresas PYMES de Guayaquil. Se tendrá que considerar al desembolso en marketing como una inversión y no como un gasto, en tiempos donde la competencia es ardua y la necesidad de posicionarse rápidamente es necesaria sobre todo para empresas nuevas que requieren conformar una cartera de clientes.

Existe amplia información bibliográfica sobre la temática de la logística y de desarrollo de planes de negocio. En lo referente al desarrollo de las etapas del plan se escogió una metodología que sea útil para el tipo de negocio a implementar y lograr conocer la viabilidad del proyecto de negocio.

En base a la guía de desarrollo de plan de negocios escogida por el investigador se desarrolló cada una de las etapas acorde a las características del tipo de servicio. Donde el estudio técnico permitió establecer los procesos que darán eficiencia al desempeño de los empleados de la empresa. Para lograr los objetivos comerciales el negocio se definió las estrategias de marketing de tipo de digital por su gran alcance y bajo costo. Se consideró las ventajas que ofrece la banca estatal en lo referente al financiamiento en cuanto a tasas de interés y plazos de pago. Se consideró supuestos que permitieron asegurar el éxito del proyecto en cada uno de sus niveles; sin embargo no son controlables por los autores del proyecto.

En base a los supuestos de marketing y financieros, se concluyó que la idea de negocio propuesta es rentable, dado que alcanza un VAN positivo, una TIR de 1,00 % y una WACC de 12,90 %. Siendo ambos indicadores financieros favorables confirman la rentabilidad del negocio. Además, estos resultados se corroboró con el análisis de Beneficio/Costo que resultó > 1 por determinar la conveniencia del proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

RECOMENDACIONES

Dado los resultados positivos de la investigación de mercado efectuada se identificó la necesidad de ofrecer servicios logística a precios convenientes para las empresas PYMES que es el segmento escogido para atender. Debido a que es el sector empresarial de mayor participación en el país, las que demandan ser apoyadas por precios de servicios logística convenientes como parte del apoyo al proceso de reactivación económica post-COVID que atraviesa el país.

Es importante que las teorías sobre esta temática tengan la respectiva divulgación entre emprendedores que sepan cómo se debe estructurar este documento de negocio para que su presentación facilite la consecución de financiamiento bancario y captación de socios.

Desarrollar todas las etapas del plan de negocio permitirá obtener un mayor conocimiento de todo lo relacionado al emprendimiento, ordenar las ideas y poner en relieve cuestiones que se habían pasado por alto.

Se recomienda que mediante la aplicación de herramientas financieras se pueda conocer si la inversión en determinados activos reales (proyecto) creará valor para los accionistas bajo un escenario esperado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alaya, M. y. (2016). *PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORAMIENTO LOGÍSTICO PARTNERS FOREVER A.C.*, . Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano*. Madrid: Granica.
- Anaya, J. (2016). *Logística*. Madrid: ALfaOmega.
- Angulo, L. (2017). *Proyectos: Formulación y Evaluación*. México: Mc Graw Hill.
- Baca, G. (2017). *Formulación de Proyectos*. México: Mc GrawHill.
- Ballou, R. (2017). *Logística* . México: Pearson.
- Blanco, A. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. México: Mc GrawHill.
- Blank, L. T. (2017). *Ingeniería Económica*. México: Mc Graw Hill.
- Bravo, M. (2017). *Contabilidad General*. Madrid: CEDISA.
- Brealey, M. A. (2016). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: Mc GRaw Hill.
- Casnovas, A. y. (2017). *Logística Empresarial*. Madrid: Gestión 2000.
- Castán, J., & López, J. y. (2017). *Logística Integral*. México: Pirámide.
- Censos, I. N. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- Córdoba, M. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. México: Pearson.
- Desarrollo, S. N. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 -2021*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-
FINAL_0K.compressed1.pdf

Enrique, F. B. (2016). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.

Española, R. A. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: N.N.

Ferrel O.C., H. G. (2016). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*.
México: Mc Graw Hill.

Fleitman, J. (2014). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.

Garay, A. (2016). *Logística*. Madrid: El Cid Editor.

Guayaquil, M. d. (marzo de 2020). *Tasa de Habiliación*. Obtenido de
www.guayaquil.gob.ec/cómo-obtengo-una-solicitud-para-tasa-de-habilitacion

Guerrero, M. y. (2017). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN
DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE PASTO*. Pasto: Universidad
de Nariño.

GuiaOSC. (31 de enero de 2020). *Obligaciones Tributarias*. Obtenido de
<https://guiaosc.org/cuales-son-las-obligaciones-tributarias-que-una-organizacion-tiene-y-que-declaraciones-debe-hacer/>

Internas, S. d. (marzo de 2020). *Cómo obtener el Registro Único de Contribuyentes*.
Obtenido de [www. www.sri.gob.ec/web/guest/RUC](http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC)

Juárez, E. y. (2017). *PLAN DE NEGOCIOS: CASO OPERADORA LOGÍSTICA
COHEZALTITLA*. Puebla: Universidad Autónoma de Puebla.

La Torre, J. (2016). *“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA REACCIÓN DE UNA EMPRESA
DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA NE LOGÍSTICA INVERSA PARA LAS
EMPRESAS PYMES DE COLOMBIA Y PERÚ”*, . Bogotá: La Salle.

- Lamb Charles, H. J. (2015). *Marketing*. México: International Thomson Editores S.A.
- Lara, J. y. (2017). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESALÓGÍSTICA EN FRÍO*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Miranda, J. (2017). *Gestión de Proyectos*. México: Mc GrawHill.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas*. México: Instituto de Contadores Públicos.
- Ocupacional, F. I. (marzo de 2020). *Diccionario* . Recuperado de <http://www.fiso-web.org/Biblioteca/PaginacionGlosario?letter=R&page=3>
- Omeñaca, J. (2017). *Contabilidad General*. Madrid: DEUSTO.
- Sapag, N. (2016). *proyectos de Inversión*. México: Mc GrawHill.
- Silvera, R. (2017). *Logística Matemática*. Madrid: ECOE.
- Social, I. E. (20 de marzo de 2020). *REgistro Patronal*. Obteni Recuperado de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>
- Soret, I. (2017). *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid: ESIC.
- Velasco, J. (2017). *Logística Aplicada*. México: AlfaOmega.
- Weisson, I. (10 de abril de 2016). *Cómo crear una empresa en Ecuador*. Recuperado de <http://blog.confianza.com.ec/blog/como-crear-una-empresa-en-ecuador>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de cuestionario de preguntas para encuesta



Buenos días/tardes, somos egresados de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” y nos encontramos realizando una encuesta para establecer las condiciones del mercado para abrir una empresa de servicios logísticos enfocada a atender al segmento de las empresas PYMES del sector de agroquímicos. Le agradecemos que nos puedan brindar unos minutos de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cree que una empresa de servicios logísticos debería ofrecer servicios o soluciones en esta área según el presupuesto con el que cuentan las PYMES, para que el negocio sea viable para ambas partes?

- a) Sí
- b) No

2. ¿Cómo califica la logística de su empresa a momento de despachar los pedidos de sus clientes

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

- 3. ¿Considera que la gestión logística es fundamental para que su empresa del segmento de las PYMES siga siendo competitiva**
- a. Sí
 - b. No
- 4. ¿En este momento qué opción aplica al efectuar las actividades logísticas de la empresa?:**
- a. Contratar a una empresa especializada
 - b. Opera con su propio departamento de logística
 - c. Otro. Indíquelo _____
- 5. ¿Actualmente cómo distribuye la empresa los pedidos a sus clientes?:**
- a. Transporte propio
 - b. Transporte alquilado
 - c. Ambos
 - d. Contrata empresa logística
- 6. ¿Es el costo una limitante para las empresas PYMES para poder contratar los servicios logísticos de una compañía especializada en esta área?**
- a. Sí
 - b. No
- 7. ¿Qué tan importantes son los servicios logísticos dentro de la actividad comercial dentro de su negocio?:**
- a. Extremadamente importante
 - b. Muy importante
 - c. Un poco importante
 - d. Ligeramente importante
 - e. Nada importante

8. Actualmente conoce de alguna empresa que ofrezca servicios logísticos a precios convenientes para las empresas PYMES

- a. Si
- b. No

9. De entre las alternativas que se presentan a continuación señale el servicio logístico que requiera actualmente su empresa: (puede elegir más de una opción)

- a. Asesoría logística
- b. Almacenamiento de stocks
- c. Transporte de productos a nivel nacional

10. De existir en el mercado una compañía que ofrezca los servicios de Asesoría logística, almacenamiento y transporte de productos a nivel nacional que impulse las actividades comerciales de las empresas PYMES. ¿Cuál es la probabilidad que contrate los servicios de la nueva empresa en el futuro?:

- a. Extremadamente probable
- b. Muy probable
- c. Un poco probable
- d. Ligeramente probable
- e. Nada probable

11. ¿Cuál sector considera sería el más estratégico para que se instale la nueva empresa de servicios logísticos?:

- a. Norte
- b. Sur
- c. Centro
- d. Perimetral
- e. Otro. Indíquelo_____

Anexo 2. Descripción de camión: Especificaciones técnicas



Figura 22. Camión de reparto de mercadería de 6 toneladas
Elaborado por: Alvarado y Martínez (2021)

Especificaciones Técnicas

Fuel type: Diesel

Transmisión: Manual 6 velocidades

Drive: 4x2

Exterior color: Blanco

Interior color: Gris

Capacidad de carga: 6 Ton.

Categoría: Camiones, Camión liviano

Motor: 3.900 cc

Precio: \$27.990,00 + \$ 4500,00 (Cajón metálico) = \$32.490,00

Anexo 3. Bodega

Descripción de la bodega: 1.330 m² construidos



800 mt² de terreno

400 mt² bodega con loza.2 piso

80 mt² área de oficina

50 mt² Zona de taller

Anexo 4. Descripción de Software de Logística y Gestión de Transporte (TMS):
Especificaciones técnicas



Módulos del software:

1. Software de Comprobantes de Entrega



Funciones

Generar comprobante digital con evidencias de cada entrega realizada.

Conocer en tiempo real del estatus y detalle completo de cada pedido.

Enviar avisos o alerta a tus clientes en cada campo de estatus de sus pedidos.

Optimizar la operación y la logística de tus entregas.

Obtener reportes de tu operación completa.

2. Software para Inspección de Transportes



Funciones

Generar inspecciones de cada unidad y lanza acciones correctivas.

Tener el detalle de la bitácora de cada unidad a la mano.

Realizar checklist de asignación de unidades para cada chofer.

Tener a la mano todos los formatos relacionados a una unidad.

Conocer el detalle de los mantenimientos y reparaciones de cada unidad.

Obtener reportes detallados y gráficos de tu operación.

3. Software para Inspección de Almacén



Funciones

Realizar y programar tus Auditorias de Calidad.

Evaluar y ponderar cada Almacén.

Lanzar y asignar acciones preventivas y correctivas.

Realizar checklist de visitas al almacén.

Conocer el detalle de cada mantenimiento y reparación realizada.

Obtener reportes de tus niveles operativos.

4. Software Control de activos



Funciones

Obtener todas las actividades realizadas sobre cada activo desde tu app.

Conocer el detalle de cada Mantenimiento y Reparación realizada.

Digitalizar la bitácora de uso de cada activo.

Integrar tus activos a nuestra plataforma y obtén alertas automáticas.

Realizar inspecciones y lanza alertas y acciones correctivas.

Estandarizar los servicios de proveedores realizados sobre tus activos.

Tener los equipos en la operación óptima y evita accidentes.

Obtener reportes detallados y gráficos de todos los activos.

Anexo 5. Descripción de Softwares de Gestión de Bodega: Especificaciones técnicas



Funciones

- Controlar el stock en tiempo real.
- Disminuir costos logísticos
- Incrementar capacidad de almacenaje
- Reducir las tareas de manipulación
- Eliminar errores
- Picking de alta precisión y velocidad
- Gestión operacional omnicanal

Anexo 6. Requisitos para crédito bancario: BANECUADOR

- Cédula de identidad y certificado de votación
- Planillas de servicios básicos
- RUC
- Certificado a la fecha de ser socio o miembro de una compañía que determine la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial cuya actividad comercial se refiera al transporte terrestre comercial de pasajeros y/o bienes.
- Documentos habilitantes para operación emitidos por la Agencia Nacional de Tránsito o el GAD competente.
- Póliza de seguro del vehículo financiado endosado a favor de BANECUADOR EP durante la vigencia del crédito

Anexo 7. Condiciones del crédito bancario: BANECUADOR

Programa: Préstamos de BANECUADOR para emprender

BANECUADOR dispone de créditos para iniciar o fortalecer emprendimientos en el sector productivo, comercio (compra y venta) y servicios.

Requisitos para el crédito

Generales:

Cédula y certificado de votación

Planilla de servicios básicos

Registro único de Contribuyentes de ser necesario

Específico:

Plan de negocios con flujo de caja proyectado.

Detalle del préstamo para emprender

Financia a todas las personas naturales y jurídicas que desean emprender en el sector de la producción, comercio y servicio.

El crédito va dirigido para capital de trabajo y/o activo fijo.

Plazo de hasta 15 años para activo fijo, y hasta 3 años para capital de trabajo.

Período de gracias de 1 año para capital de trabajo, y de hasta 5 años para activo fijo.

Monto desde \$50,00 hasta \$150.000,00, con tasa de 11,25% para producción y 15,30% para comercio y servicios.

Las formas de pago pueden ser mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o al vencimiento todo esto según al flujo de caja.

Garantías para el préstamo

Firma del deudor y su cónyuge (de ser el caso), para crédito de hasta \$10.000,00.

Con la firma de un garante y su cónyuge (si aplica) para créditos de hasta \$20.000,00.

Para créditos de más de \$20.000,0 se requiere de garantías reales como la hipoteca del inmueble o garantía prendaria.

Certificado de inversión de cualquier valor.

Plazo del crédito

Para adquisición de activos fijos, hasta 15 años.

Capital de trabajo, hasta 3 años.

Monto y tasa del préstamo para emprender

De \$50 a \$150 mil.

Tasa de interés reajutable: 11,25% (Producción) y 15,30% (Comercio y servicios).

Anexo 8. Cálculo del Capital asset pricing model (CAPM)

El modelo del CAMP intenta calcular el coste del capital siguiendo la siguiente fórmula:

$$\text{CAMP} = R_f + \beta \cdot (E_m - R_f) + R_{\text{país}}$$

En donde...

R_f: Rendimiento del activo sin riesgo, es decir, la tasa libre de riesgo: 5,47%

E_m: Rendimiento esperado del mercado: 4,25%

(E_m-R_f): Prima de riesgo del mercado: 4,90% - 4,25% = 0,75%

β: Rendimiento del mercado. La beta es la medida de la volatilidad de una acción relativa a la volatilidad del mercado dado. Una puntuación superior a 1 indica que el valor es más volátil que el mercado - y menos de 1, menos volátil. La mayoría de las betas se encuentran entre 0,5 y 1,5. 1

$$\text{CAMP} = 5,47\% + 1\% \cdot (5,47\% - 4,75\%) = 5,05\% + 8,16 = 14,35\%$$