



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN  
Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGISTER

TEMA: “ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO  
FINANCIERO DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA  
PERISHAIRPORTS CIA. LTDA.”

AUTOR: VERÓNICA GALEANO

DIRECTOR: ING. JORGE LASSO

SANGOLQUI

2016



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO FINANCIERO DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PERISHAIRPORTS CIA. LTDA.” realizado por la señorita VERONICA GALEANO, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita VERONICA GALEANO para que lo sustente públicamente.

**Sangolqui, 10 de junio de 2016**

ING. JORGE LASSO

DIRECTOR



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA  
MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **VERONICA GALEANO** con cédula de identidad N° 1718415266, declaro que este trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO FINANCIERO DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PERISHAIRPORTS CIA. LTDA.**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada..

**Sangolqui, 10 de junio de 2016**

Verónica Galeano

C.C 1718415266



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Verónica Mercedes Galeano Vinueza

Yo, **VERONICA GALEANO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO FINANCIERO DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PERISHAIRPORTS CIA. LTDA.**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Sangolqui, 10 de junio de 2016**

Verónica Galeano

C.C 1718415266

## **DEDICATORIA**

Al culminar esta etapa en mi vida, dedico este proyecto a mis padres que con su entrega y abnegación hicieron de mí una persona de bien, los cuales estuvieron orientándome y acompañándome a lo largo de todo este proceso, dándome todo el amor y el cuidado que fuera necesario.

También dedico este proyecto a mis hermanos y familiares, que sin dudarlo me dieron su apoyo incondicional, amigos y compañeros que siempre me estuvieron apoyando y confiaron en mí sin dudar que esta, una de las metas planteadas en mi vida llegara a ser obtenida y culminada con éxito.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, quien me dio las fuerzas necesarias para poder culminar este trabajo y quien me bendijo en cada momento y en cada lugar de mi vida.

A mis padres Martha y Jaime, quienes fueron mi soporte moral, para poder culminar este proyecto y a quienes les agradezco de todo corazón el ser parte de mi vida.

A mi hermana Carolina, quien siempre confió en mí y con cada una de sus palabras de aliento me animo a seguir adelante.

A todos los profesores que compartieron sus conocimientos, vivencias y experiencias, con lo que sus enseñanzas me permitieron culminar este proyecto.

A todos mis amigos quienes estuvieron cuando no tenía animo con una palabra de apoyo sincero e incondicional.

## ÍNDICE

CERTIFICADO TUTOR .....	II
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD .....	III
AUTORIZACIÓN .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTOS .....	VI
ÍNDICE .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT .....	XVII
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	4
1.4 MARCO TEÓRICO .....	5
1.4.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	5
1.4.2 HANDLING .....	6
1.4.3 SERVICIO A CABINAS.....	6
1.4.4 SERVICIO EN RAMPA.....	6
1.4.5 SERVICIO DE OPERACIÓN DE CAMPO .....	7
1.4.6 RESUMEN EJECUTIVO.....	7
1.4.7 ASPECTOS INFORMATIVOS .....	7
1.4.8 ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN .....	7

1.4.9	DETERMINACIÓN DE PLANES Y ESTRATEGIAS .....	8
1.4.10	EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	8
1.4.11	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	8
1.4.12	PLANEACIÓN .....	9
1.4.13	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.4.14	EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.4.15	PRUEBA DE MERCADO .....	10
1.4.16	SUPERVISIÓN Y CONTROL.....	11
1.4.17	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	11
1.4.18	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.4.19	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL .....	12
1.4.20	MISIÓN .....	12
1.4.21	VISIÓN .....	13
1.4.22	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	13
1.4.23	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS .....	14
1.4.24	ANÁLISIS FODA .....	14
1.4.25	ASPECTOS OPERACIONALES.....	15
1.4.26	FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN.....	16
1.4.27	FUNCIONES DE ALMACENAMIENTO.....	16
1.4.28	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	16
1.4.29	PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO .....	17
1.4.30	ANÁLISIS DE MERCADO .....	17
1.4.31	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	19
1.4.32	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	21
1.4.33	ANÁLISIS INTERNO .....	21

1.4.34	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	21
1.4.35	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	22
1.4.36	DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	22
1.4.37	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	23
1.4.38	FUERZAS DE PORTER.....	24
1.4.39	MARKETING MIX.....	26
1.4.36	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	27
1.4.40	INVERSIONES.....	28
1.4.41	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	28
1.4.42	FLUJO DE CAJA.....	28
1.4.43	PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS.....	29
1.4.44	UTILIDAD NETA ESPERADA.....	30
1.4.45	RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN.....	30
1.4.46	PUNTO DE EQUILIBRIO EFECTIVO.....	30
	CAPITULO II.....	30
2.	ESTUDIO DE MERCADO.....	31
2.1	DESCRIPCIÓN.....	31
2.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	32
2.2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	32
2.2.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	33
2.2.3	TAMAÑO DE MERCADO.....	36
2.2.4	SEGMENTACIÓN.....	37
2.3	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN.....	41
2.3.1	ANÁLISIS FODA.....	41
2.3.2	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	56

2.3.3	OBJETIVOS DE MARKETING .....	59
2.3.4	ESTRATEGIA DE MARKETING .....	59
2.3.5	PLANES DE ACCIÓN .....	61
2.3.6	PLAN DE ACCIÓN PARA PRECIO .....	62
2.3.7	PLAN DE ACCIÓN PARA PROMOCIÓN .....	63
2.3.8	PLAN OPERACIONAL .....	64
2.3.8.1	Misión.....	64
2.3.8.2	Visión .....	64
2.3.8.3	Recepción y Consolidación .....	64
2.3.8.4	Ventajas Competitivas y Oportunidades .....	64
2.3.8.5	Estructura Organizacional .....	65
2.3.8.6	Políticas de Recursos humanos.....	67
CAPITULO III.....		68
3.	ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO.....	68
3.1	INTRODUCCIÓN.....	68
3.2	ANÁLISIS FINANCIERO.....	69
3.3	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	69
3.3.1	INVERSIÓN NETA REQUERIDA.....	72
3.3.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS .....	74
3.3.3	GASTOS PRE OPERACIONALES .....	76
3.3.4	ESTADOS DE RESULTADO PROYECTADO .....	76
3.3.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	78
3.3.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	79
3.4	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	80
3.4.1	ANÁLISIS DE ACTIVOS .....	81

3.4.2	ANÁLISIS DE DEUDA.....	81
3.4.3	RENTABILIDAD .....	82
3.5	OBJETIVOS DE PLAN FINANCIERO.....	83
3.6	TASA DE DESCUENTO.....	83
3.7	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	85
3.8	VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....	86
3.9	CONCLUSIONES.....	87
	CAPITULO IV.....	90
4.	ANÁLISIS DE RIESGO .....	90
4.1	INCERTIDUMBRE AL RIESGO .....	90
4.2	RELACIÓN INCERTIDUMBRE Y RIESGO.....	90
4.3	ANÁLISIS DE RIESGO .....	91
4.3.1	IDENTIFICAR RIESGOS.....	91
4.3.2	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO .....	92
4.3.3	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO .....	93
4.3.4	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO .....	93
4.3.5	TIPO DE RIESGO.....	96
4.3.6	EVALUACIÓN DEL RIESGO .....	97
4.3.7	SELECCIÓN DE TÉCNICAS.....	101
4.3.8	IMPLEMENTACIÓN.....	102
4.3.9	REVISIÓN.....	102
4.3.10	MATRIZ DE RIESGO .....	102
4.3.11	EVALUACIÓN DEL RIESGO .....	104
4.3.12	EVALUACIÓN DEL RIESGO PROYECTO.....	105
	CAPITULO V .....	106

5. 1 CONCLUSIONES .....	106
5.2 RECOMENDACIONES .....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calificación económica de la industria .....	43
Tabla 2 Calificación económica de la industria .....	44
Tabla 3 Calificación política de la industria .....	47
Tabla 4 Calificación social de la industria .....	48
Tabla 5 Calificación tecnológica de la industria .....	50
Tabla 6 Variables para la calificación de factores externos .....	51
Tabla 7 Resultados de la calificación de factores externos.....	52
Tabla 8 Análisis FODA.....	55
Tabla 9 Cuadro comparativos de puntos fuertes de la competencia .....	57
Tabla 10 Amenazas .....	57
Tabla 11 Sustitutos.....	58
Tabla 12 Proveedores .....	58
Tabla 13 Clientes.....	58
Tabla 14 Plan de acción .....	63
Tabla 15 Estructura de Financiamiento.....	70
Tabla 16 Estructura de Inversión .....	71
Tabla 17 Inversión inicial del proyecto.....	73
Tabla 18 Presupuesto de Ingresos .....	75
Tabla 19 Presupuesto de Gastos (con inversión) .....	75
Tabla 20 Presupuesto de Gastos (con financiamiento) .....	76
Tabla 21 Estado de Pérdidas y Ganancias (con inversión) .....	77
Tabla 22 Estado de Pérdidas y Ganancias (con financiamiento).....	77
Tabla 23 Flujo de Caja (con inversión).....	78
Tabla 24 Flujo de Caja (con financiamiento).....	79

Tabla 25 Índices financieros .....	80
Tabla 26 TIR .....	85
Tabla 27 Identificación del riesgo.....	95
Tabla 28 Probabilidad de Riesgo .....	99
Tabla 29 Impacto del Riesgo.....	99
Tabla 30 Probabilidad - Impacto.....	101
Tabla 31 Evaluación del riesgo .....	104
Tabla 32 Probabilidad del riesgo.....	104
Tabla 33 Evaluación Riesgo.....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de los principales componentes del PIB.....	1
Figura 2 Inversión Extranjera neta por ramas de actividad económica .....	2
Figura 3 El plan de Marketing .....	32
Figura 4 Tamaño de mercado.....	37
Figura 5 Calificación de la industria .....	43
Figura 6 Calificación económica de la industria.....	45
Figura 7 Calificación política de la industria .....	47
Figura 8 Calificación política de la industria .....	49
Figura 9 Calificación tecnológica de la industria.....	50
Figura 10 Cinco fuerzas de Porter (JM, 2010).....	56
Figura 11 Objetivos de Marketing .....	59
Figura 12 Modelo de calidad de servicio .....	62
Figura 13 Estructura organizacional .....	65
Figura 14 Estructura organizacional .....	66

## **RESUMEN**

Perishairports Cia. Ltda. nace en 2007 he inicia con la prestación de servicios especializados de Handling en el Ecuador, actualmente son parte de la empresa alrededor de 125 colaboradores a nivel nacional, los mismos que han sido capacitados con tecnología de punta y aplican procesos ordenados para satisfacer al cliente con altos estándares de rendimiento y compromiso, actualmente la empresa ha identificado nuevas oportunidades de negocios debido al crecimiento del mercado aeroportuario con la inauguración del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre en Quito, por lo que se determina la necesidad de realizar un análisis de factibilidad para establecer si las nuevas oportunidades de negocios son rentables. Dentro del proyecto se realizó un análisis FODA dando como resultado la propuesta de una serie de objetivos y metas, para la realización de actividades de mejora que permitan ser más eficientes realizando el diseño de un análisis financiero y de riesgo basado en la planeación estratégica, tomando como punto de partida el resultado de la situación financiera actual para determinar niveles de rentabilidad aceptables para que el proyecto sea factible. Después de haber analizado la información actual de la empresa, se propuso un plan de inversión y financiamiento con diferentes criterios en el que se incluyen una proyección de los estados financieros obteniendo los indicadores financieros que nos permiten conocer si el proyecto es factible o no. Con la elaboración del presente proyecto se concluyó que el proyecto es factible, específicamente en lo que tiene que ver con el crecimiento controlado de la compañía y el incremento de la rentabilidad.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**
- **ANÁLISIS ECONÓMICO**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**
- **HANDLING**
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**
- **INDICADORES DE GESTIÓN**

## **ABSTRACT**

Perishairport Cia. Ltda. was founded in 2007. It began with specialized services provisioning Handling Airfreight, care and dispatch of aircraft in Ecuador. Nowadays, Perishairport has about 125 collaborators in Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Baltra and San Cristobal. All of the employees have been trained with technology and apply orderly processes to meet customer with high standards of performance and commitment. Currently the company has identified new business opportunities due to the growth of the airport market with the opening of New Mariscal Sucre in Quito airport, so the need for a feasibility study to determine whether new business opportunities are profitable is determined.

Within the project a SWOT analysis was performed to identify both internal and external to the company and the market resulting in the proposed set of goals and targets for the achievement of improvement activities that allow them to be more efficient positives and negatives making the design of a financial analysis and risk-based strategic planning, taking as its starting point the result of the current financial situation to determine acceptable levels of profitability to make the project feasible.

After analyzing the actual situation of the company and aims to achieve medium to long term investment plan and financing with different criteria budgetary control of income and expenses which include all the requirements set forth proposed and the financial statements are projected obtaining financial indicators that let us know if the project is feasible or not. With the development of this project concluded that the project is feasible, specifically as it relates controlled company growth and increased profitability, if the guidelines of planning followed, and the budget.

### **KEY WORDS:**

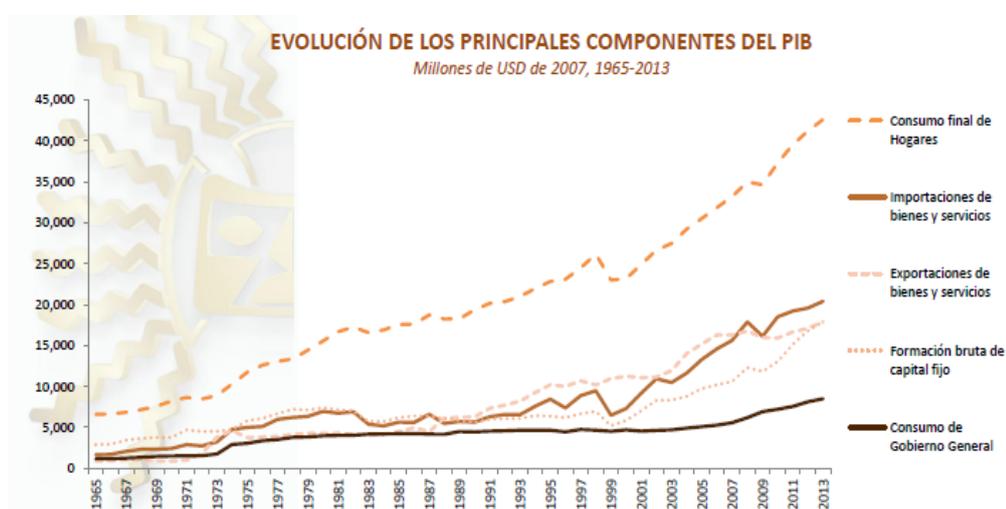
- **FEASIBILITY ANALYSIS**
- **ECONOMIC ANALYSIS**
- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **HANDLING**
- **STRATEGIC PLANNING**
- **MANAGEMENT INDICATORS**

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

Debido al desarrollo económico del Ecuador que registró un crecimiento del 3,4% durante el tercer trimestre de 2014 comparada con igual período de 2013, impulsada por un repunte de la construcción y la acuicultura. Los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) que más aportaron al crecimiento económico entre el tercer trimestre de 2014 y el de 2013 fueron el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones.



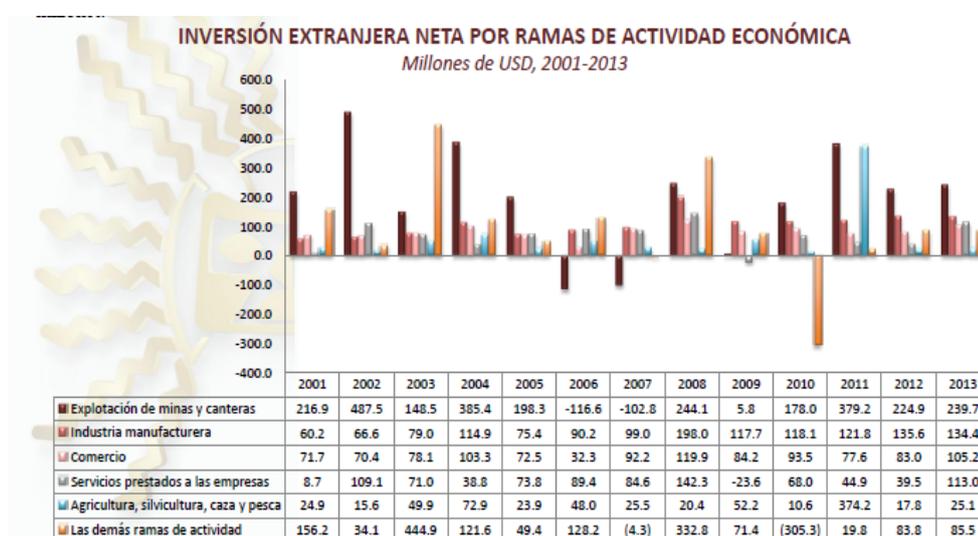
**Figura 1 Evolución de los principales componentes del PIB**

Fuente: BCE 2014

Precisó que el valor agregado no petrolero (como construcción, manufactura y comercio) mejoró en 4% y que contribuyó con 3,39 puntos porcentuales al crecimiento total de 3,4% de la economía.

Ecuador tiene previsto lograr un crecimiento del PIB de 4,1% en 2015, para cuando ya recortó en 1.420 millones de dólares (3,91%) el presupuesto debido a la caída del precio del petróleo, su principal producto de exportación.

Con el crecimiento de las exportaciones y el aumento del turismo en el Ecuador se han incrementado todas las actividades aeroportuarias de las aerolíneas que realizan actividades comerciales de transporte de pasajeros y carga, por lo que actualmente la empresa Perishairports ha visto la oportunidad de expandir sus actividades.



**Figura 2 Inversión Extranjera neta por ramas de actividad económica**

Fuente: BCE 2014

Como se puede ver el mercado de transporte y almacenamiento de mercadería ha venido teniendo un crecimiento económico que nos permite ver oportunidades de crecimiento.

## 1.2 ANTECEDENTES

Perishairports Cia. Ltda. es una empresa líder en servicios especializados de Handling (La asistencia en tierra a aeronaves incluye todos los servicios que es

provista una aeronave desde que aterriza hasta su posterior partida), handling de carga aérea, atención y despacho de aeronaves en el Ecuador, actualmente son parte de la empresa alrededor de 125 colaboran en Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Baltra y San Cristóbal, los mismos que han sido capacitados con tecnología de punta y aplica procesos ordenados para satisfacer al cliente con altos estándares de calidad y rendimiento.

Cumple normas nacionales e internacionales para exportación, importación y transporte de mercancías. Administra la logística del centro de acopio de carga doméstica de Aerogal y el transporte expreso desde y hacia el nuevo aeropuerto de Quito: "Quito Delivery Center", así como la bodega de inventarios de carga general.

Perishairports Cia. Ltda. cuenta con experiencia en servicios de manejo de carga, paletización, gestión documental en aduanas, transmisiones electrónicas AMS, ECUAPASS, etc. manejo de courier, embalajes, retiros de guías aéreas. Despachos operacionales de aeronaves y representación técnica.

Desde el año 2007 hasta el 2012 gestiono el control operacional del Perishable Center y a partir del año 2008 al 2009 atendió la paletización en LTX para la aerolínea Cargo B, en el año 2009 al 2012 la empresa fue GSA en Ecuador para SBA Airlines. Actualmente cuenta con la representación técnica de Tampa y Centurión Air Cargo.

Actualmente la empresa realiza capacitación técnica y operacional, control de embarques de importación en aduana/aeropuerto, transmisiones electrónicas, manejo de documentos y otros servicios para las más importantes consolidado ras. Uno de sus principales servicio es la transmisión de información de carga a las aduanas utilizando el sistema desarrollado ECUAFast que lo emplean American Airlines, Delta, Copa, United, Tampa, Taca, Aerogal, Avianca, Cargo Lux, Atlas Air, Centurion, cubana, Líneas Aéreas Sudamericanas e Iberia.

Los principales clientes son: grupo AVIANCA TACA (Avianca, Tampa, Aerogal, Taca/LACSA), Copa Airlines, United Airlines, Ecuador Cargo Systems, Kuehne & Nagel, DHL Global Forwarding y Panalpina.

### 1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La industria aeroportuaria latinoamericana se destaca por un desarrollo creciente en los últimos años, pese a la crisis económica mundial.

Recientemente se realizó el primer foro de directores generales del Consejo Internacional de Aeropuertos de América Latina y el Caribe (ACI-LAC), en el que se aseveró que los aeropuertos son un elemento importante en la seguridad y el progreso de los estados, y se destacó el avance sostenible del sector en la región, en un contexto matizado por la mayor unidad entre los países que la conforman.

El presidente de ACI-LAC, Philippe Baril, remarcó que la actividad aeroportuaria ha demostrado que puede adaptarse a las necesidades, aún en medio de dificultades y resaltó la importancia del evento para compartir experiencias, iniciativas y retos.

El crecimiento de esta industria ha obligado a la ciudad de Quito a realizar el proyecto de construcción de un Nuevo aeropuerto el mismo que tras largos años de espera y un complejo proceso de negociación y renegociación, finalmente “despegó” el Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, ubicado en Tababela es una realidad lo que ha tenido una influencia en varios sectores económicos.

En el área turística la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha asegura que es una oportunidad para el sector que representa ya que ahora se cuenta con un aeródromo moderno, funcional, amplio y seguro, lo que le permitirá al Ecuador darse a conocer con mayor facilidad ya que la terminal de Tababela es una “digna puerta de entrada a Quito”, donde se encontrará una buena oferta de servicios para todos los bolsillos, tomando en cuenta que tiene una infraestructura que pone a Quito a la altura de las mejores capitales del mundo.

Las exportaciones y el manejo de carga contarán con amplias instalaciones lo que permitirá incrementar la capacidad de exportación e importación actualmente

existen más facilidades ya que contamos con un aeropuerto muy moderno y no se presentarán las congestiones de carga lo que permitirá ser más eficientes, considerando que esta obra significa que habrá un desarrollo positivo para la ciudad en términos generales y que permitirá consolidar otras actividades como las de transporte, embalaje, y comercio porque contará con una zona de desarrollo económico especial.

## **1.4 MARCO TEÓRICO**

### **1.4.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

“El estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar: Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso. Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse. Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos. Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa. Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad.

Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles." (Chaves, 2001)

#### **1.4.2 HANDLING**

“La asistencia en tierra a aeronaves incluye todos los servicios de que es provista una aeronave desde que aterriza hasta su posterior partida." (Wikipedia, 2015)

#### **1.4.3 SERVICIO A CABINAS**

“Incluye todos servicios dirigidos a dar comodidad a los pasajeros en la cabina del avión como el abastecimiento de periódicos, cobijas y demás comodidades así como de la limpieza de la cabina misma.” (Wikipedia, 2015)

#### **1.4.4 SERVICIO EN RAMPA**

“Incluye todos servicios en la plataforma de operaciones a la aeronave (guía a posición de estacionamiento, remolque, drenado de lavabos, etc.) y también los procesos necesarios para llevar a cabo la carga y descarga del correo, equipaje y demás mercancías a transportarse, el equipo usado para todos estos procesos es llamado de forma genérica GSE.” (Wikipedia, 2015)

#### **1.4.5 SERVICIO DE OPERACIÓN DE CAMPO**

“Es la instancia que coordina a todos servicios anteriores con el resto de la operación de la aerolínea en el aeropuerto, incluyendo el servicio de despacho y también coordina la comunicación con las autoridades y servicios de control aéreo.”<sup>3</sup>

#### **1.4.6 RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo se lo realiza al final de la proceso de investigación y análisis pero se lo pone primero ya que en este se realizará un pequeño resumen conciso y preciso de todo el plan de negocios.

#### **1.4.7 ASPECTOS INFORMATIVOS**

Se refiere a la descripción de los aspectos básicos de la empresa, entre ellos podemos nombrar varios como son: descripción del negocio, recursos requeridos, personal necesario, descripción de las operaciones y aspectos macroeconómicos.

#### **1.4.8 ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN**

Se refiere a la investigación realizada tomando en cuenta varios aspectos como son: clientes, proveedores, competencia, etc. En este punto se debe incluir todos los pasos del proceso de investigación como lo son: diseño, ejecución, supervisión y control de la investigación.

#### **1.4.9 DETERMINACIÓN DE PLANES Y ESTRATEGIAS**

Se refiere al proceso de establecimiento de objetivos de mercado, financieros y empresariales; tomando en cuenta que estos objetivos deben ser reales, claros y precisos.

#### **1.4.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Después de haber realizado toda la recolección y análisis de los datos, es conveniente realizar un análisis global del proyecto para saber la situación del mismo y así poder sacar conclusiones claras y útiles.

#### **1.4.11 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La Investigación de Mercados es un medio valioso con el cual se puede pronosticar varias tendencias del sector analizado, esto a través de herramientas estadísticas, como pueden ser el muestreo o el censo.

“La Investigación de Mercados es la ejecución de un sistema ordenado, objetivo y técnico de procedimientos que permiten obtener, generar y analizar la información que existe en el mercado a fin de contribuir la toma de decisiones adecuadas y oportunas.” (TAMAYO, 2013)

“La tarea de la investigación relacionada con el análisis del mercado es la evaluación de oportunidades, que consiste en recolectar información sobre mercados de productos con la finalidad de pronosticar cómo cambiarán.”

#### **1.4.12 PLANEACIÓN**

A l igual que toda tarea la Investigación de Mercados necesita de una planeación, donde se detallará toda la información necesaria para el desarrollo de la misma, tomando en cuenta que debemos establecer el objetivo principal de la investigación, es decir, que es lo que deseamos saber con exactitud del mercado.

Uno de los aspectos más importantes es que mientras más información se obtenga sobre el mercado la incertidumbre disminuye, ya que se preverán mayor número de eventos.

#### **1.4.13 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Después de haber establecido los objetivos reales de la investigación, se debe realizar un diseño completo de la Investigación, es decir de lo que vamos a realizar, establecer cuáles serán las fuentes de información, donde las encontraremos, y cuál será su diseño.

Existen varias fuentes de datos, que se subdividen en primarias y secundarias entre as que podemos encontrar: encuestas, analogías, experimentos, observaciones, entrevistas, fuentes especializadas, libros y revistas, prensa, internet, grupos focales. Tomando en cuenta que dependiendo de la información que obtengamos de estas fuentes y en base a las respuestas que se obtengan del mercado la empresa tomara decisiones.

#### **1.4.14 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Ya establecidas las fuentes de información las pondremos en práctica, es decir, las llevaremos a cabo, recolectaremos toda clase de información secundaria y realizaremos la encuesta, grupo focal, etc., o lo que se haya elegido para la recolección de datos primarios.

Se realizarán pruebas para establecer si las fuentes seleccionadas y diseñadas son las correctas y si se obtiene toda la información requerida. Además esto nos permitirá ver si la información que la empresa está recolectando nos admitirá alcanzar los objetivos propuestos.

#### **1.4.15 PRUEBA DE MERCADO**

“Muchas veces es necesario realizar pruebas en el campo sobre la aceptación de un producto o servicio. Esto se conoce como pruebas de campo y consiste en la implementación y monitoreo de un producto o servicio en el mercado con el fin de medir sus reacciones y establecer potenciales problemas que podrían originarse.

La prueba de mercado debe realizarse sobre un grupo pequeño de los clientes a fin de establecer sus reacciones sobre el producto o servicio y es de vital importancia, considerar todos los aspectos que involucren la realidad en la que se va a desenvolver la empresa.

Los resultados de la prueba de mercado también deben ser expresados y analizados con sumo detalle y sobre todo se debe tener especial cuidado al tratar de inferir los resultados para el universo.” (TAMAYO, 2013)

#### **1.4.16 SUPERVISIÓN Y CONTROL**

De acuerdo a la información recopilada, nos podemos dar cuenta que en muchos casos la información de las encuestas o entrevistas, pueden ser manipuladas o alteradas, por diferentes motivos: por facilidad, por entrega a tiempo, por ganar la comisión, etc. Por ello se necesita de un sistema de supervisión y control que asegure que todos los datos son íntegros y reales.

#### **1.4.17 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Ya realizada la encuesta, la información obtenida debe ser tabulada de manera que se pueda obtener resultados que permitan realizar un análisis detallada de la misma.

Después de recolectada la información y tabulados los datos, se deben considerar las diferentes técnicas de inferencia estadística de manera que los resultados obtenidos para la muestra puedan ser aplicados para la totalidad del mercado. Se deben procurar obtener la mayor cantidad de indicadores estadísticos tales como: promedio, mediana, desviación estándar, coeficiente de correlación, etc.

#### **1.4.18 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

“La presentación de los datos debe realizarse de forma más concreta y precisa por lo que lo que se dará a conocer son las conclusiones, observaciones y recomendaciones que se pudieron obtener del estudio, los cuales deben mantener una

estrecha relación con los objetivos planteados al principio del estudio”. (GARY, 2006)

#### **1.4.19 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

La Planificación Estratégica es un proceso administrativo que se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno. Viene fuertemente ligada a la definición de la misión y objetivos así como evaluación, selección e implantación; es por esta razón, que es necesario la utilización de mecanismos claros y eficientes para poder evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos a nivel organizacional.

Por ello es que dentro de la realización de un plan de negocios es indispensable la planeación estratégica ya que más que cantidad de información necesitamos calidad para el buen desarrollo del mismo, ya que de ello dependerá el establecimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias del negocio.

#### **1.4.20 MISIÓN**

“La misión de la organización indica a que clientes atiende, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. (WALKER, 2000)

Con lo dicho anteriormente podemos decir que la misión de una empresa es la razón de ser del negocio, es describir una necesidad específica con una perspectiva de corto plazo.

### **1.4.21 VISIÓN**

La visión de la empresa se define como “el intento estratégico de largo plazo de la organización de satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con la que se hará”. (David, 2003)

### **1.4.22 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Representación el compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado por medio de los cuales se puede medir el avance de la misma.

Los objetivos cumplen determinadas funciones como son:

Legitimar el papel de la organización en su entorno y definir su lugar en sociedad.

Indicar al público la orientación de la empresa, atrayendo apoyos de medio ambiente.

Proporcionar coordinación interna, estándares para el desempeño y motivación a las personas.

Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos deseados para la organización, mientras que los expresados a largo plazo consideran lo que pueden hacerse en el presente para incrementar con el tiempo la fortaleza y mejorar los resultados.

Efectuadas esas labores esenciales la dirección está capacitada para desarrollar y seleccionar algún tipo de estrategia.

#### **1.4.23 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**

Las estrategias son un pequeño plan de acción a través del cual la empresa buscará alcanzar sus objetivos. En términos más complejos podemos decir que la estrategia es “el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa” (JOHNSON G., 2001).

#### **1.4.24 ANÁLISIS FODA**

La Matriz FODA es: “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”. (Cliff, 1996)

##### **Factores Externos.**

Son aquellos factores que se encuentran fuera de la empresa, pero que pueden afectar en el proceso para alcanzar los objetivos planteados. En estos factores existen dos tipos, se podría decir que el primero son los eventos que son previsibles, pero que si llegarán a darse dificultarán el logro de objetivos; el segundo son aquellos factores que el entorno ofrece y estas serían de gran apoyo si se logrará acceder y aprovecharlas, esto nos daría una gran ventaja.

Estos pueden ser:

Amenazas son aquellas situaciones que el entorno depara o eventos del exterior de la organización que son previsibles y, que si se llegan a dar, dificultarán el logro de sus objetivos.

Oportunidades son situaciones que el entorno ofrece o posibilidades del ámbito externo a la organización que le proporcionarán destacadas ventajas a la empresa si se puede ser capaz de acceder a ellas y aprovecharlas.

### **Factores Internos**

Estos factores nos afectan para el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa, y son aquellos datos que están dentro de la empresa e influyen directamente en el análisis del plan de negocios.

Debilidades internas de la empresa son obstáculos que se van presentando en el desarrollo de las actividades de la empresa pero pueden ser los motivos por los que la organización se debilita.

Fortalezas internas son las que hacen referencia a los elementos, recursos y capacidades de la empresa que pueden desarrollar ventajas en su segmento de mercado.

### **1.4.25 ASPECTOS OPERACIONALES**

Aquí estableceremos los objetivos, estrategias y planes de acción para la operación en sí de la empresa. Estableceremos sistemas de compra, venta, control de inventarios, exhibición de los inventarios, almacenamiento, transportación desde los proveedores y hacia los clientes, medición de satisfacción del cliente post-venta.

#### **1.4.26 FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN**

“La función de distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde s estado final de producción al de adquisiciones y consumo.” (LENDREVIE, 2011)

Todo lo que suceda con el producto terminado desde su finalización de la fabricación, hasta su ubicación en cualquier establecimiento para su venta o entrega al cliente final se denomina distribución.

#### **1.4.27 FUNCIONES DE ALMACENAMIENTO**

La misión de esta función es de que dentro del almacén o bodega no falten los artículos de inventario y se esté despachando con total normalidad ya que de acuerdo a lo establecido el tener un artículo en el inventario puede ser causa de perdida de la venta.

Ya que actualmente los clientes no solo necesitan determinadas cantidades sino también requieren determinado momento.

#### **1.4.28 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional se define como “la especificación de las tareas por realizar dentro de una organización y la manera en que se relacionan unas con otras”. (GRIFFIN W. RICKY, 1997)

Puede tener un efecto significativo sobre la estrategia siendo capaz de impedir su puesta en práctica o incluso de determinar una estrategia en lugar de otra. Por consiguiente es importante analizar y considerar las conveniencias de rediseñar o no la estructura organizacional para llevar adelante la estrategia.

Hay que considerar en el rediseño de la estructura que se puede contar con la ventaja de experiencias anteriores, pero también con el inconveniente efecto de la inercia y de la resistencia al cambio que pueden generar actitudes negativas hacia el propio proceso de planificación estratégica.

#### **1.4.29 PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO**

El plan de mercadeo se realiza con la información obtenida de la investigación de mercado, ya que esta nos debió haber proporcionado toda la información necesaria del mercado en el que vamos a implementar la empresa.

“El plan de mercadeo establece objetivos de ventas proyectadas en el tiempo en unidades físicas como en unidades monetarias y la forma como se obtendrán dichas ventas”. (TAMAYO W. M., 2011)

#### **1.4.30 ANÁLISIS DE MERCADO**

En esta parte del plan de mercadeo se busca establecer y focalizar el mercado en el cuál se va a desenvolver la empresa, es decir vamos a describir el mercado, sus necesidades y sus preferencias de acuerdo a los productos o servicios que se les va a ofrecer.

Dentro de este análisis debemos incluir varios aspectos, como por ejemplo:

### **Descripción de la Industria**

En esta parte vamos a describir de manera general como es la industria en la que lo negocio se va a desenvolver. En este caso se debe establecer los productos o servicios que se están comercializando en este momento, establecer características principales de los clientes y proveedores, políticas de precios y descuentos establecidos en el mercado, tecnología utilizada y calidad del producto.

### **Valor del mercado**

En esta sección se debe establecer el volumen de venta de todas las empresas que se dedican a comercializar sus productos o prestar sus servicios en este mercado. En el caso de que esta información no exista se debe realizar el cálculo de acuerdo a un estimado del valor de mercado mediante la relación de consumo, el número de habitantes, el consumo per cápita, las unidades producidas, etc.

### **Participación del Mercado**

La participación de mercado indica la proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado específico capturado por una compañía. Esta también puede referirse a industrias enteras, por ello esto nos permite analizar y visualizar como está repartido el mercado. Preferiblemente el análisis debe ser muy gráfico.

### **Perfil del Consumidor**

En este momento vamos a describir las características actuales del consumidor: gustos, conductas, criterios geográficos, criterios demográficos, psicológicos y conductuales.

### **Tendencias de Demanda**

En esta sección se debe determinar cuál es la tendencia de la demanda, es decir cómo fue el consumo en años anteriores y cuál será la proyección en las circunstancias actuales.

### **Tendencias del Mercado**

Aquí se debe describir aspectos que influyen dentro del mercado como por ejemplo: tecnología que se va a utilizar, alianzas, estrategias, planes promocionales y planes de comercialización.

### **Pronostico de Demanda**

En base a lo estudiado anteriormente y considerando técnicas de pronóstico, se debe calcular para los siguientes años. Esto quiere decir que debemos estimar cuál va a ser el valor de mercado en el futuro. En varios casos debemos recalcar que se debe realizar estimaciones.

#### **1.4.31 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

“La división del mercado total en los segmentos de consumidores finales y de empresas da origen a subdivisiones que siguen siendo amplias y diversas para la generalidad de los productos. Es preciso identificar algunas características dentro de cada segmento, pues sólo así podremos dividirlos en otros segmentos más específicos” (ETZEL.WALKER, 2011).

### **Aspectos Geográficos**

“La subdivisión de los mercados en segmentos con base en su ubicación es una segmentación geográfica. Ello se debe simplemente a que las necesidades del consumidor y la utilización de los productos suelen estar relacionados con una o varias de esas subcategorías. Las características geográficas también son mensurables y accesibles, dos de las condiciones que se requieren para una buena segmentación. Examinemos de qué manera la distribución geográfica puede servir como base de segmentación” (ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing, 2007).

### **Aspectos Demográficos**

“El criterio más común con que segmentan los mercados de consumidores es la demografía. Se utiliza con mucha frecuencia pues casi siempre está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Recuerde que las diversas variables demográficas” (ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing, 2007).

### **Aspectos Psicográficos**

La segmentación psicográfica, consiste en examinar atributos relacionados con sentimientos, pensamientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

### **Aspectos Conductuales**

En este momento se debe analizar los aspectos que el mercado requiere como son: beneficios deseados y la tasa de frecuencia con la que se utiliza lo producto o servicio.

### **1.4.32 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Este es uno de los pasos más importantes dentro de la planificación de marketing ya que debemos establecer claramente cuál va a ser la competencia tanto directa como indirecta y estudiar varios aspectos entre los cuales están: antigüedad en el mercado, volúmenes de ventas, participación de mercado, nivel de ventas años anteriores, grupos económicos, precios de venta, tecnología utilizada, planes de expansión, procesos utilizados, etc.

### **1.4.33 ANÁLISIS INTERNO**

Dentro de los ítems que necesitamos analizar en este punto están: producto, precio, promoción, características del proceso de venta, características del personal, proveedores, marca, posicionamiento, colores y publicidad. Todo este análisis se lo debe realizar con muchísima objetividad.

### **1.4.34 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD**

En este análisis vamos a realizar una comparación entre la empresa y las empresas competidoras en el mercado y que ofrecen los mismos beneficios, con cada una de las variables establecidas para realizar esta comparación se realizará un análisis que se lo puede hacer para cada departamento.

### **1.4.35 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Con toda la información anterior en este momento se podrá definir los objetivos que se desea alcanzar. Los objetivos deben ser realizados con el mayor grado de detenimiento y detalle, a fin de que su cumplimiento se logre a través de esfuerzo y se convierta en un reto.

Los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. De hecho muchas veces la estrategia corporativa se convierte en estrategia de marketing.

Los objetivos de marketing deben cumplir ciertas características a fin de que sea considerado como tal. Las principales características son:

- Deben incluir unidades vendidas, monos de venta y participación de mercado.
- Deben ser numéricos.
- Deben tener tiempo de cumplimiento.
- Deben ser alcanzables con esfuerzo.
- Deben ser entendibles para todos los participantes.

### **1.4.36 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.**

Una vez determinados los objetivos de marketing debemos establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Es decir se debe establecer cómo vamos a alcanzar estos objetivos, tomando en cuenta que para el cumplimiento de los objetivos que se desean alcanzar se deben tomar en cuenta todos los aspectos planteados en el análisis FODA y en cualquier otra matriz que se establezca.

### **1.4.37 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).**

La matriz del BCG representa la clasificación que realiza una organización con sus productos principales, estableciendo cual es la participación en el mercado con cada uno de ellos y por qué estos productos están cada una de las áreas.

Dentro de esta matriz se está dividiendo a todos los productos o servicios que la empresa comercializa de acuerdo a dos variables: tasa de crecimiento de la industria y a la participación de mercado de la compañía con cada uno de los productos, clasificándoles en productos: Estrellas, Interrogantes, vacas de efectivo y perros.

#### **Estrellas**

Son aquellos productos que tienen una gran participación en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN dentro de esta categoría. Sin embargo, una unidad de esta categoría plantea un reto a las compañías, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento.

#### **Vacas de Efectivo**

Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. Cuando disminuye el crecimiento de una industria, las estrellas pasan a esta categoría. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles por lo cual los costos de marketing no son altos.

### **Interrogantes**

A estas categorías pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento de la industria. Este tipo de unidades no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competitivo. En este tipo de UEN es necesario responderse una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y es rentable.

### **Perros**

Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una compañía no le conviene invertir en esta categoría de unidades.

## **1.4.38 FUERZAS DE PORTER**

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

### **Amenazas de entrada de nuevos competidores**

El mercado se vuelve atractivo dependiendo de si las barreras de entrada de nuevos competidores son fáciles y complicadas, o es accesible a cualquier empresario que desee ingresar al mercado.

### **La rivalidad entre los competidores**

En el mercado es muy difícil entrar cuando existen competidores muy bien posicionados, si son numerosos y los costos son muy altos, pues constantemente estará enfrentándose a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y nuevos productos muy competitivos.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El mercado deja de ser atractivo cuando sus proveedores están muy bien organizados y establecen políticas muy rígidas de negociación en lo que es precios, descuentos y pedidos. Esto se vuelve más difícil si dentro del mercado un existen productos sustitutos o son pocos y muy costosos; esta situación se vuelve más crítica si a los proveedores les convendría estratégicamente integrarse hacia adelante.

### **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado no es muy atractivo si sus clientes tienen el poder de negociación, es decir están muy bien organizados y en conjunto tienen mayores beneficios, encontrando dentro del mercado los productos o servicios a menores costos y sin una gran diferenciación en el servicio. Esta situación se vuelve más complicada si a los compradores les conviene integrarse hacia atrás.

### **Amenazas de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado deja de ser atractivo cuando en el mercado existen varios productos que pueden reemplazar a lo producto o servicio. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de defensa tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

### **1.4.39 MARKETING MIX**

El marketing mix se trata de una estrategia comercial en la que se definen las cuatro p del marketing y como se las va a manejar ya que las decisiones que se tomen influirán individuales y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto, tales decisiones se refieren al producto, precio, promoción y distribución.

#### **Producto**

“Hacen falta estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. También se tomen decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías” (ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing, 2007)

#### **Precio**

En este caso, las estrategias necesarias se refieren a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de la venta. Asimismo habrá que diseñar estrategias de precios para entrar en el mercado, sobre todo cuando se trata de un producto nuevo.

### **Plaza-Distribución**

“Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, las formas mediante las cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Además, se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas”. (ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing, 2007)

### **Promoción**

Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada. Además, se ajustarán las estrategias promocionales a medida que el producto pasa de las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida. También se adoptan decisiones estrategias sobre cada método de promoción.

#### **1.4.36 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La Administración Financiera de las empresas estudia tres aspectos: 1) La inversión en activos reales; 2) la obtención de fondos necesarios para la obtención de activos, y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de dividendos.

“Una empresa es una entidad económica independiente que posee activos – efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, equipo-que ha adquirid gracias a las aportaciones de sus dueños, que son los accionistas, y al financiamiento de acreedores. La palabra independiente se refiere a que, aunque tenga dueños, la empresa debe tener su propia contabilidad, independientemente de la de otras propiedades que los dueños posean.” (SETZER, 2011)

#### **1.4.40 INVERSIONES**

El inicio de operaciones de cualquier negocio requiere de inversiones financieras, es evidente que la empresa al principio genera ingresos que no son suficientes para cubrir todos sus gastos, razón por la cual, es necesario disponer de recursos para cubrir estos déficits.

De igual manera, para llevar adelante una actividad productiva, la empresa requiere hacer inversiones en activos fijos y circulantes que demanden tener un capital mínimo para sus actividades, por ello, es importante conseguir de forma anticipada los fondos necesarios para financiar el proyecto.

#### **1.4.41 FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Existen varias fuentes de financiamiento que deben ser estudiadas cuidadosamente, y así encontrar la más viable para el proyecto que se emprenderá.

Podemos encontrar distintas fuentes como por ejemplo: ahorros personales, parientes, amigos, inversionistas, bancos, financieras, cooperativas, ONG's, crédito a proveedores, arrendamiento de equipos, contratación de servicios y pago anticipados por pedidos o la combinación de las fuentes mencionadas.

#### **1.4.42 FLUJO DE CAJA**

“El Flujo de Caja representa la previsión, el control o el registro del movimiento de recursos financieros (entradas y salidas de dinero), durante un periodo determinado.

El flujo de Caja tiene el carácter de previsional, de largo plazo, y tiene el objetivo de determinar las entradas y salidas de dinero que serán generadas por el negocio para fines de análisis económico y financiero. Por su parte, el Flujo de Caja Operacional se refiere al día a día de la empresa, en un horizonte temporal de muy corto plazo, este puede ser semanal, quincenal, mensual o bimestral, dependiendo del giro del negocio” (GARY, 2006).

#### **1.4.43 PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS**

Los presupuestos de la empresa se fundamentan en la presupuestación de ventas, costos y gastos. Las ventas se refieren a la estimación de facturación que tendrá la empresa de acuerdo a las conclusiones derivadas del Estudio de Mercado. Los costos son aquellos pagos realizados por la compra de materia prima, materiales indirectos y el pago de la nómina de planta, es decir el pago de todos los recursos que intervienen en la fabricación o comercialización de un producto o prestación de un servicio. Los gastos son aquellos pagos realizados para cancelar actividades que no tienen relación con la producción, como son gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros, etc.

Estos tres presupuestos deben ser realizados mensualmente, por lo menos para los tres próximos años y deben ser afectados por factores macroeconómicos, especialmente el relacionado con inflación.

En el caso de presupuesto de costos y gastos, al igual que las inversiones iniciales, debe estar respaldado con cotización y proformas, a fin de validar las cifras del presupuesto” (TAMAYO W. M., 2011).

#### **1.4.44 UTILIDAD NETA ESPERADA**

La Utilidad Neta Esperada es el promedio ponderado sobre el nivel de ventas de cada uno de los periodos bajo análisis. La información de este método se obtiene del Estado de Resultados Proyectado, y compara las utilidades netas con las ventas proyectadas. Se obtiene una rentabilidad promedio para los años del proyecto.

#### **1.4.45 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN**

Probablemente es el más utilizado. Este método compara la utilidad esperada por años frente a lo que costó la empresa, es decir, frente a la inversión inicial. El resultado se expresa como porcentaje. Si este porcentaje es superior al interés en inversión bancaria, el proyecto puede resultar atractivo.

#### **1.4.46 PUNTO DE EQUILIBRIO EFECTIVO**

“Muchos inversionistas requieren conocer en qué momento del proyecto se llega al punto de equilibrio en efectivo, esto es cuando los ingresos de efectivo igualan a los egresos de efectivo. En este caso, lo importante para el inversionista es conocer hasta cuándo va a tener que seguir aportando fondos a la empresa” (TAMAYO W. M., 2013).

## **CAPITULO II**

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1 DESCRIPCIÓN**

“¿Por qué planificar en marketing? Si la respuesta de la empresa a las necesidades que plantea el mercado es precisamente la satisfacción de esas mismas necesidades, la puesta en práctica de esta idea se traducirá en un sistemático proceso de planificación de marketing consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que éste cuenta para alcanzar los objetivos definidos.” (María, 2004) Tal como se menciona en la cita anterior, el plan de marketing forma parte esencial de la planificación estratégica de una compañía. Existen algunas ventajas, las mismas que se mencionan a continuación:

1. Permite a la empresa estar preparada ante cambios inesperados en el mercado.
2. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
3. Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.
4. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.

A continuación se presenta un esquema del plan de marketing analizado para la empresa Perishairports:



**Figura 3 El plan de Marketing**

Fuente: Ancín Vicuña José María, El Plan de Marketing en la Práctica, Editorial ESIC, Madrid, 2004

## 2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 2.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Los servicios aeroportuarios logísticos y de carga en el Ecuador son proporcionados a las empresas públicas y privadas del país. La principal motivación para la adquisición del producto y servicio es mantener un mejor control de los procesos internos de las empresas con el fin de cumplir los objetivos estratégicos. Existen varios productos en el mercado los mismos que se ajustan a las distintas necesidades de los clientes.

Dentro de los servicios de handling proporcionados en el mercado actual podemos ver los siguientes:

- Servicio al pasajero
- Operaciones y hojas de carga
- Rampa
- Cargo
- Aviación general
- Venta de billetes en el aeropuerto
- Handling PMR
- Servicios de deshielo
- Pasarelas
- Handling en instalaciones no aeroportuarias
- Cuadro de servicios prestados en cada aeropuerto

### 2.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Las empresas consideradas como competencia de Perishairports son las siguientes: Globaldina, Distribución Logística Integral, Panalpina entre otras. A continuación se presenta información acerca de cada una de las empresas.

- **Globandina Corp S.A.** es una empresa de Logística Integral orgullosamente Ecuatoriana, cuyas operaciones de Almacenaje, Transporte, Distribución y Acondicionamiento Técnico, se iniciaron en el año 2005. Contamos con un talento humano debidamente capacitado, honesto, motivado y comprometido con el servicio al cliente. Actualmente Globandina Corp S.A., cuenta con instalaciones y flota

propia en toda la República del Ecuador, dotadas de tecnología de punta y equipamiento al más alto nivel.

### **Misión**

Proveer eficientemente de recursos Logísticos de Almacenaje, Distribución, Actividades de Valor Agregado, Maquila Empaque, Comercio Exterior, Transporte y Plataformas, dirigidos a la industria local, nacional y regional, generando valor y optimizando costos, bajo estándares de calidad, normas de seguridad y las buenas prácticas más idóneas, para salvaguardar la integridad de las operaciones logísticas.

### **Visión**

Constituirnos en base a los valores, capital humano y enfoque de servicio, en el Operador Logístico Ecuatoriano número UNO, en el manejo de carga consolidada, paquetero, actividades de valor agregado, almacenaje, gestión de Centros de Distribución, Centros de Cross Docking y distribución de marcas, dentro del territorio ecuatoriano.

### **Responsabilidad social**

Trabajar de cerca con los grupos de interés, observando factores como: la cultura, la educación, el trabajo, el buen gobierno, la superación personal, el buen vivir, la preservación de los recursos materiales y naturales, el reciclaje, el ahorro, el mejor uso de la energía, la austeridad o menor dispendio, entre los más importantes son componentes de la responsabilidad social personal, comunitaria, ambiental y corporativa.

- **Distribución Logística Integral**, somos un Operador Logístico en Ecuador que brinda servicios de almacenamiento, control de inventarios, preparación y despacho, acondicionamiento de productos, reparto y recaudo de valores a nivel nacional. Disponemos de oficinas y bodegas (secas y refrigeradas) tanto en Quito como en Guayaquil; y, a través de la cadena logística llegamos a más de 42.000 puntos de entrega en todo el Ecuador. Atendemos a los sectores de consumo de confitería, alimentos, farmacéutica, cosmética y tecnología.

### **Política de Calidad**

En DILO, la satisfacción total de las necesidades de operaciones logísticas integrales que tienen los clientes, es la razón suficiente para hacer que todos los procesos estén siempre bajo permanente mejoramiento, con el compromiso de servicio y calidad de cada colaborador, optimizando cada uno de los recursos dispuestos para ello, logrando con esto los índices de gestión ofrecidos en cada uno de los servicios que presta la empresa.

#### **Servicios que ofrecemos:**

- Almacenamiento seco y refrigerado
- Manejo de inventarios
- Acondicionamiento de productos
- Preparación y despacho de mercaderías
- Reparto urbano y nacional
- Entrega tienda a tienda (TAT) 42.000 puntos
- Recaudo y depósito de valores
- Operaciones In-House

## **Infraestructura Logística**

La empresa está en capacidad de ofrecer un Servicio de Operación Logística de puerta a puerta. Lo sistema de almacenamiento integra un manejo óptimo de inventarios, mediante ubicaciones codificadas (calle, profundidad, nivel); a más de la aplicación estricta del FIFO o FEFO según lotes y fechas de vencimiento

## **Transporte**

Contamos con una flota de más de 100 vehículos para la operación urbana y nacional, con diferentes capacidades y tonelajes que, incluyen furgones refrigerados, para atender las necesidades específicas de productos que ameriten cadena de frío. La empresa está en comunicación directa vía celular o radio con cada uno de los vehículos, para garantizar máxima seguridad y control en los tiempos de entrega.

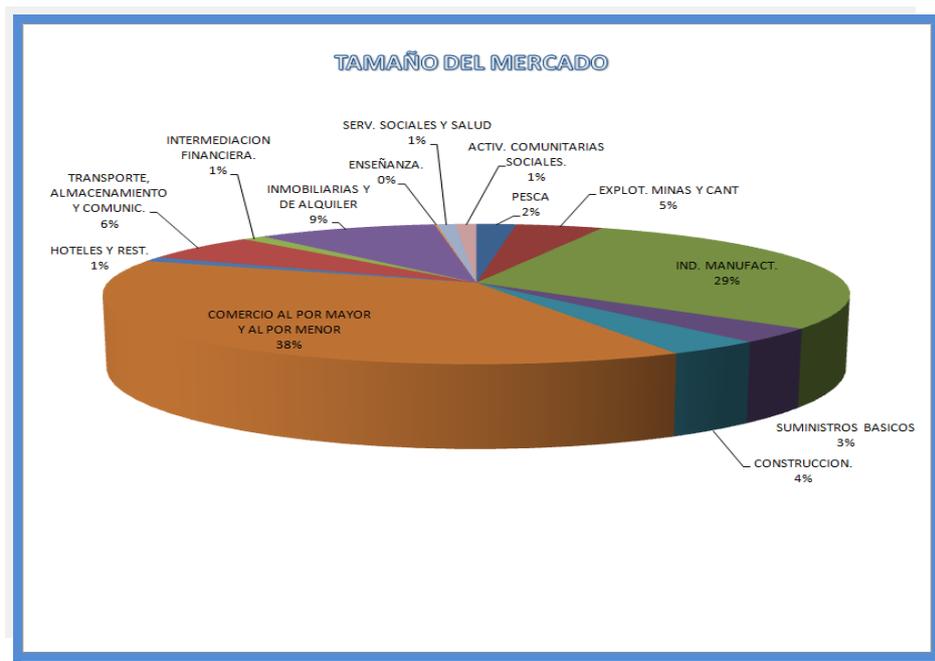
## **Seguridad**

Todas las mercancías transportadas y almacenadas en bodega se encuentran respaldadas con seguros. Si los clientes requieren para las recepciones y entrega de mercadería, ofrecemos custodias, tanto en el transporte urbano como nacional.

### **2.2.3 TAMAÑO DE MERCADO**

El tamaño de mercado para los servicios aeroportuarios logísticos y de carga son las empresas privadas y públicas de distintos sectores. Los productos y servicios aeroportuarios logísticos y de carga tienen costos medios, para lo cual se establece que el mercado target son compañías medias grandes del país, entre privadas y

públicas. A continuación, se muestra un gráfico con el tamaño de mercado aplicado a este análisis.



**Figura 4 Tamaño de mercado**

Fuente: Superintendencia de Compañías 2014.

## 2.2.4 SEGMENTACIÓN

Según la definición de Patricio Bonta y Mario Farber, la segmentación del mercado se define como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada característica, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento" (GARY, 2006). En otras palabras, la segmentación de mercados

consiste en agrupar a clientes con características iguales que demanden productos o servicios con características idénticas. La segmentación es importante para entender cuál es el comportamiento de los clientes y así también permitirá identificar sus necesidades con el fin de satisfacerlas.

La comunicación forma parte esencial del proceso de segmentación por cuanto permite identificar las necesidades de los clientes así como también nuevas oportunidades de oferta de productos y/o servicios. La comunicación favorece la captación y la retención de los clientes.

La estrategia de segmentación permite la satisfacción de los clientes de una manera más específica. Existen tres tipos de estrategias de segmentación, las mismas que se mencionan a continuación:

1. Estrategia Diferenciada: Consiste en dirigir a cada segmento de mercado con un posicionamiento y oferta diferentes.
2. Estrategia Indiferenciada: Una vez establecido segmentos de clientes con distintas necesidades, la empresa decide dirigir a sus clientes con la misma oferta de productos y con el mismo posicionamiento.
3. Estrategia Concentrada: Radica en concentrar esfuerzos en determinados segmentos adaptando su oferta a las necesidades específicas de los clientes.

Perishairports aplica la estrategia de segmentación concentrada por cuanto adapta sus productos a las distintas necesidades de sus clientes. La gama de productos que Perishairports permite escoger entre varias alternativas de soluciones integrales para mejorar el manejo logístico y de carga requerido.

Perishairports vende sus productos y servicios directamente a empresas, con lo cual se establece una segmentación industrial, la misma que utiliza criterios de segmentación tales como: zona geográfica, sector de actividad, situación financiera y tamaño.

Conforme al tamaño de mercado previamente definido, la siguiente fase de segmentación se basa en los criterios anteriormente mencionados.

Actualmente el proyecto se centrará en la toma de las actividades del Grupo Avianca Taca el mismo que cuenta con 15 equipos ATR 72-600s ordenados en 2012 a la firma ATR, especializada en aviones regionales. Estos nuevos turboprop representan la evolución de la serie ATR72-600, lo que garantiza máximo rendimiento operacional y una óptima comodidad al viajero.

Avianca Taca y el fabricante europeo se preparan para poner en marcha el primer Centro de Formación de Pilotos ATR en Suramérica.

La aeronave entregada en ceremonia especial en el marco del Paris Air Show (Salón Aeronáutico de París) se destaca por su avanzada tecnología y diseño de vanguardia. El modelo para Avianca está configurado para 68 viajeros y equipado con la nueva cabina Armonía, representando la evolución de la serie ATR72-600, que garantiza máximo rendimiento operacional y una óptima comodidad al viajero.

Con la incorporación de este equipo a su flota de aeronaves, Avianca da paso al proceso de desarrollo y modernización de su flota regional al servicio de los mercados al interior de Colombia y Centroamérica. Este avión hace parte de un pedido por parte de Avianca Holdings de 15 ATR72-600 en firme y derechos de adquisición por otras 15 aeronaves del mismo tipo, y cuyo contrato adelantado en 2012 tiene un valor aproximado de 700 millones de dólares.

Propulsados por motores eco-eficientes de Pratt & Whitney Canadá PW 127M, los nuevos turboprop de Avianca alcanzan una potencia máxima de despegue de 2.750 caballos de fuerza por motor, permitiendo un peso de 23.000 kg en el decolaje. Con un alcance de 900 millas náuticas (1.665 km) a plena carga, resultan ideales para misiones complejas en rutas de corto y medio radio.

Con la incorporación de estos equipos se remplazarán gradualmente los Fokker 50 y ATR 42s actualmente en servicio en mercados colombianos y

centroamericanos, respectivamente. El primer ATR 72-600 estará asignado al cubrimiento de rutas desde Bogotá a destinos como Armenia, Barrancabermeja y Popayán. Posteriormente y en la medida que se vayan incorporando las demás unidades de ATR72-600 a la flota Avianca, se dará marcha al servicio en estos equipos a ciudades como Florencia, Manizales, Pasto, Tumaco y Yopal, en Colombia.

De igual forma, otras aerolíneas regionales de Avianca Holdings S.A. integrarán a su operación este equipo para rutas que enlazan a Ciudad de Guatemala y Flores (Guatemala), Tegucigalpa, Roatán y San Pedro Sula (Honduras), San Salvador (El Salvador), Managua (Nicaragua), así como San José y Liberia (Costa Rica).

Las aerolíneas integradas bajo Avianca Holdings S.A. operan actualmente una flota combinada de 151 aeronaves, siendo la segunda flota en tamaño de América Latina. Sirve en forma directa más de cien destinos en América Latina, Estados Unidos, Canadá, el Caribe y Europa. Junto con la introducción del ATR 72-600s, Avianca y ATR se preparan para establecer el primer Centro de Formación de Pilotos ATR en América del Sur, el cual será puesto en marcha próximamente en las instalaciones de Avianca en Bogotá, Colombia.

ATR tiene 160 aviones volando actualmente con los cielos de América Latina. A esto se suman entregas próximas de 50 aviones más para servicios en la región, lo que sin duda fortalece la presencia de esta tecnología en esta zona del hemisferio. Esta trayectoria pone de manifiesto la idoneidad de la aeronave ATR para las operaciones regionales en un mercado de gran dinamismo y con un gran potencial en desarrollo.

Actualmente para proyectarse como una de las aerolíneas multilaterales más grandes y sólidas ante el mundo, el grupo Avianca presenta su nueva imagen que cobijará bajo este legendario nombre todas sus operaciones con Taca Airlines (Centroamérica), AeroGal (Ecuador) y Tampa Cargo (Colombia).

La reunificación de las aerolíneas de Avianca Holdings en una sola marca comercial representa un importante avance en consolidar la oferta de vuelos y un desafío de la capacidad de servicio de Avianca.

La nueva imagen menos local y más regional es la expresión externa de la consolidación de operaciones de Avianca Holdings, antes AviancaTaca, el nuevo cóndor estará en más de 160 aviones, 14 mil sillas a bordo, 214 puntos de venta, 100 aeropuertos y salas de abordaje en 25 países. También la nueva imagen se verá en el vestuario de 13 mil colaboradores que están de cara al usuario.

La operación que de aquí en adelante será solo de Avianca se traduce en 5.100 vuelos semanales que llegaron a movilizar en el último año a 23 millones de pasajeros en una de las flotas de aeronaves más jóvenes del mundo que llegan a 100 destinos en 25 países, tanto en América Latina, Estados Unidos y Europa. En el negocio de carga, el grupo moviliza 300 mil toneladas de mercancías.

Con lo antes mencionado y como parte de la expansión de las actividades de la empresa Perishairports Cia. Ltda. Toma el manejo de la carga del grupo Avianca Taca en el Ecuador lo que nos permite ver una oportunidad de crecimiento con lo que las actividades de la empresa se expenderán a nivel nacional a todos los destinos del grupo, Guayaquil, Manta, Cuenca, Galápagos.

## **2.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN**

### **2.3.1 ANÁLISIS FODA**

Una evaluación POAM (perfil de oportunidades y amenazas) es una herramienta estratégica muy importante ya que considera un grupo selecto de factores económicos, sociales, tecnológicos y geográficos que afectan positiva o

negativamente a la estructuración de la estrategia de Perishairports. Dentro de los factores económicos se incluye la inflación debido a la inestabilidad económica del Ecuador.

La economía apunta a una transformación de empresas oferentes de bienes a compañías de servicios. Otro factor muy importante incluido en la evaluación son los niveles de ingreso por grupo de empresas, ya que con esta información se puede realizar una segmentación del mercado para enfocar bien los eventos a los diferentes targets. Los datos de la propensión a consumir de los ecuatorianos indican que el consumo aumenta cuando la renta personal disponible aumenta. Las tasa de impuestos y la variabilidad de las norma impositivas son un factor importante para obtener la utilidad neta de la empresa.

En el aspecto político, la estabilidad política es un factor muy crítico para la empresa ya que las decisiones gubernamentales pueden incidir en la economía del país, afectando a las empresas, instituciones o personas que estén involucradas con Perishairports, haciéndolas abandonar los servicios por dichos motivos.

Para la evaluación y traficación POAM se escogió un nivel de variabilidad de -4 a 4 para obtener las variables extremas, el rango va de - 4 a -1 en el caso de amenazas y 1 a 4 cuando se evalúan las oportunidades. Para desarrollar una correcta evaluación externa se identificaron 5 variables: (Industria, económicos, políticos, sociales, tecnológicos) en las cuales se podían trabajar cuantitativamente y cualitativamente. Vale recalcar que la escala de calificación es bastante rigurosa en el factor externo.

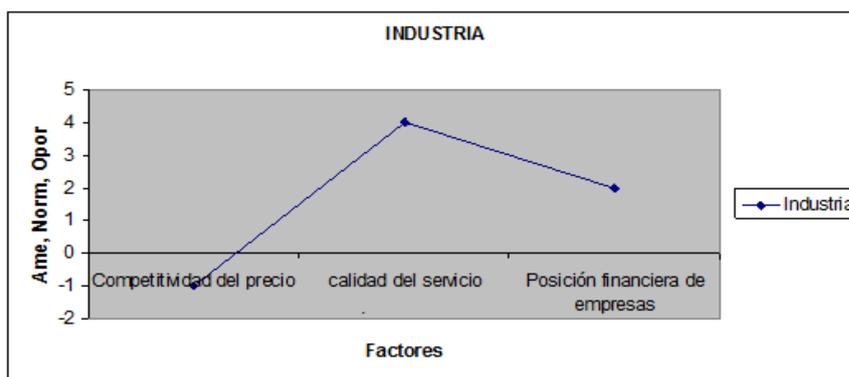
A continuación se presenta los resultados de dicha evaluación con su respectivo análisis:

### Aspecto 1: Industria

**Tabla 1**

#### Calificación económica de la industria

Industria	Calificación
Competitividad del precio	-1
Calidad del servicio	4
Posición financiera de empresas	2



**Figura 5 Calificación de la industria**

#### Detalle de la calificación del aspecto Industria:

- Competitividad del precio:** Se calificó como -1 al precio, puesto que existen cada vez más empresas que se dedican a la prestación de servicios aeroportuarios logísticos y de carga, hace que la competencia pueda manejarse en rangos tan amplios que Perishairports no los va a poder considerar ni igualar. La competitividad en precio es una amenaza.

- **Calidad del servicio:** La amplia experiencia de Perishairport en el mercado y en diferentes industrias a lo largo del tiempo ha permitido establecer una metodología, que garantiza el éxito del proyecto, además tener a tiempo completo a más de 150 empleados es una muestra que cualquier problema que se presente será resuelto en conjunto. La calidad en el servicio se define con las siguientes variables:

- Tiempo de respuesta ante requerimientos del cliente
- Entrega confiable y a tiempo.
- Cumplimiento de las fechas establecidas en el contrato.

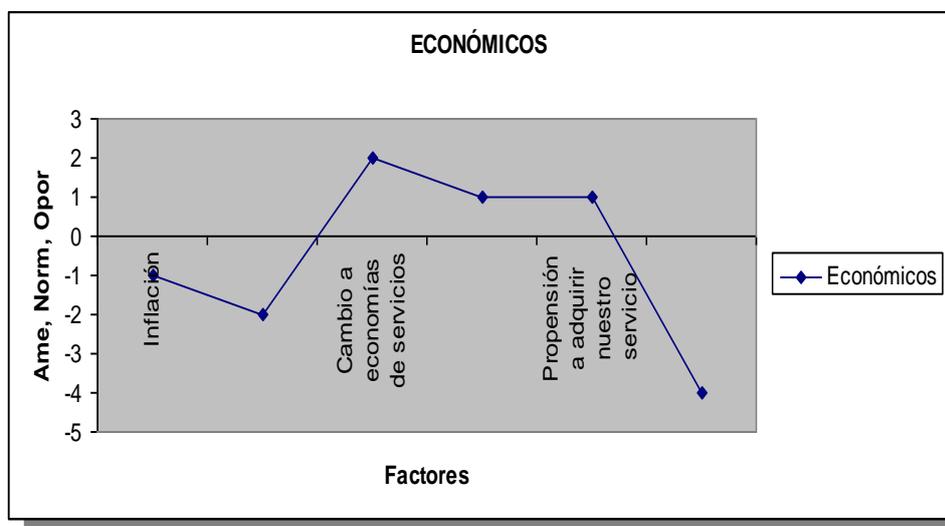
- **Posición financiera de las empresas:** La diversidad de créditos por parte del estado, el mejoramiento que se va a tener de la economía en este año, se lo toma como una oportunidad, ya que van a tener más dinero para invertir en la expansión de las empresas lo que genera una necesidad de los servicios que se prestan.

## Aspecto 2: Económicos

**Tabla 2**

### Calificación económica de la industria

Económicos	Calificación
Inflación	-1
Devaluación	-2
Cambio a economías de servicios	2
Nivel de ingreso por grupo de Empresas Propensa adquirir lo servicio	1
Tasa de impuestos	-4



**Figura 6 Calificación económica de la industria**

#### **Detalle de la calificación del aspecto Económicos:**

- **Inflación:** La calificación es de -1, ya que las proyecciones presentadas muestran que la inflación en el año 2014 se mantendrá entre el 4% y 5%. Este indicador tiene un efecto directo en el consumidor final incidiendo en las demandas de las empresas.

- **Devaluación:** Debido a que la economía está dolarizada, el gobierno no tiene la capacidad de devaluar la moneda. Se prevé que una de las políticas de gobierno de Barack Obama es el fortalecimiento de la industria local, al devaluar la moneda se apoya a las exportaciones del país, este efecto sería el mismo en el Ecuador, por lo que se puede aspirar a una devaluación del dólar favorecería a las exportaciones y por ende al incremento de los beneficios de las empresas. Se coloca -2, porque puede ser una oportunidad pero a la vez una amenaza ya que el sector importador se ve perjudicado por estas medidas.

- **Cambio a economías de servicio:** Las empresas cambian de modelo de negocio a servicios en algunos casos, esto es una oportunidad ya que pueden generarse nuevos productos para satisfacer este mercado emergente, la calificación respectiva es 2.

- **Nivel de ingreso por grupo de empresas:** La CEPAL proyecta un crecimiento del 4% para la economía ecuatoriana en el año 2014 y 2015, mientras que el gobierno nacional del 6%. En ambos casos la proyección es favorable, si la economía crece, la industria lo hace de igual manera, por lo que se presenta una oportunidad. La calificación es de 1 ya que si bien la economía crece, la empresa privada no presentaría una notable mejoría.

- **Propensión a adquirir los servicios:** Si existe crecimiento, las empresas tendrán la oportunidad de mejorar sus ingresos y por ende tener más recursos destinados para la inversión. Debido al mercado globalizado, las nuevas tendencias de manejo de cadenas de suministro, así como mejoramiento de procesos es una necesidad, muchas empresas contratan los servicios logísticos porque no conocen el manejo y los procesos requeridos.

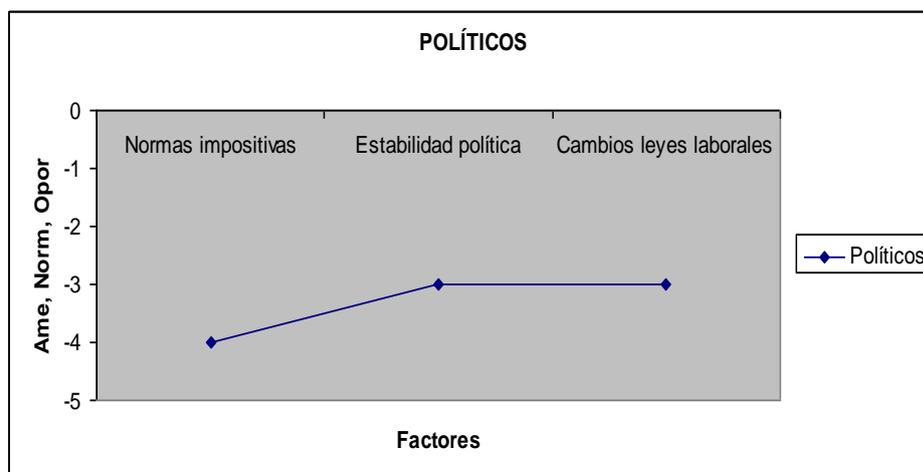
- **Tasa de impuestos:** Este es uno de los aspectos más negativos que deben afrontar las empresas, las constantes reformas tributarias que hace el gobierno cambia las reglas de negocio en el mercado, las empresas deben hacer constantes cambios para adaptarse a los nuevos cambios tributarios. La calificación es de -4, porque al igual que las empresas cambian, Perishairports debe acoplarse a las nuevas reformas tributarias lo que aumenta los costos.

### Aspecto 3: Políticos

**Tabla 3**

#### Calificación política de la industria

Políticos	Calificación
Normas impositivas	-4
Estabilidad política	-3
Cambios leyes laborales	-3



**Figura 7 Calificación política de la industria**

#### Detalle de la calificación de los aspectos políticos:

- **Normas impositivas:** Este es un de los aspectos más difíciles de controlar y predecir, los constantes cambios en las políticas del gobierno hacia el sector privado,

reformas tributarias, liberalización de la tercerización, generan incertidumbre por lo que impide a las compañías invertir libremente. La calificación es -4, ya que es una de las amenazas más grandes.

- **Estabilidad política:** El año 2013 es un tiempo muy complicado políticamente para el gobierno, se han abierto muchos frentes en distintos sectores sociales por lo que la estabilidad del gobierno va a estar a prueba. Es probable para cerrar algunos frentes se ceda en puntos que puedan perjudicar a las empresas, como alza de salarios e impuestos. La calificación es de -3, se considera una gran amenaza.

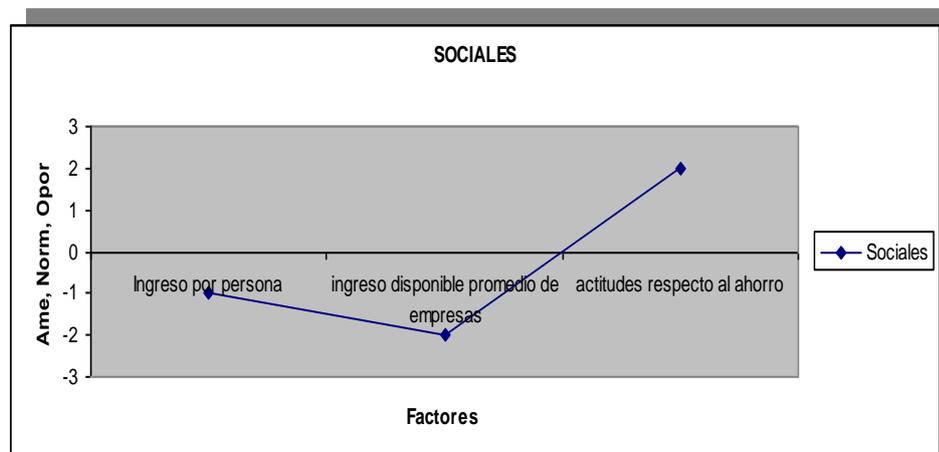
- **Cambio leyes laborales:** Este es un factor muy variable en las políticas del régimen, la calificación es de -3 ya que tanto las empresas como Perishairports debe acoplarse a los constantes cambios, esto toma tiempo y es un costo adicional.

#### Aspecto 4: Sociales

**Tabla 4**

##### Calificación social de la industria

Sociales	Calificación
Ingreso por persona	-1
Ingreso disponible promedio de empresas	-2
Actitudes respecto al ahorro	2



**Figura 8 Calificación política de la industria**

**Detalle de la calificación de los aspectos sociales:**

- **Ingreso por persona:** Pese a las proyecciones tanto de CEPAL como del Gobierno ha sido que la economía crezca durante este año, no se considera que el ingreso por persona incremente y por ende el mercado crezca. Todo lo contrario, por la inestabilidad política que se va a presentar en este año esto va a incidir negativamente por lo que la calificación es negativa.

- **Ingreso disponible promedio de empresas:** La calificación es negativa, no se prevé un fortalecimiento institucional de las empresas se lo considera como amenaza el debilitamiento del sector privado. Perishairports en su mayoría realiza negocios con empresas privadas.

- **Actitudes respecto al ahorro:** El lineamiento, o el tiempo que la empresa se demora en concretar una venta con un cliente es a largo plazo muchas veces, por lo que si las empresas ahorran, en un futuro van a tener los recursos para invertir en su crecimiento y expansión lo que incrementara las importaciones y exportaciones por lo tanto los servicios aumentarían.

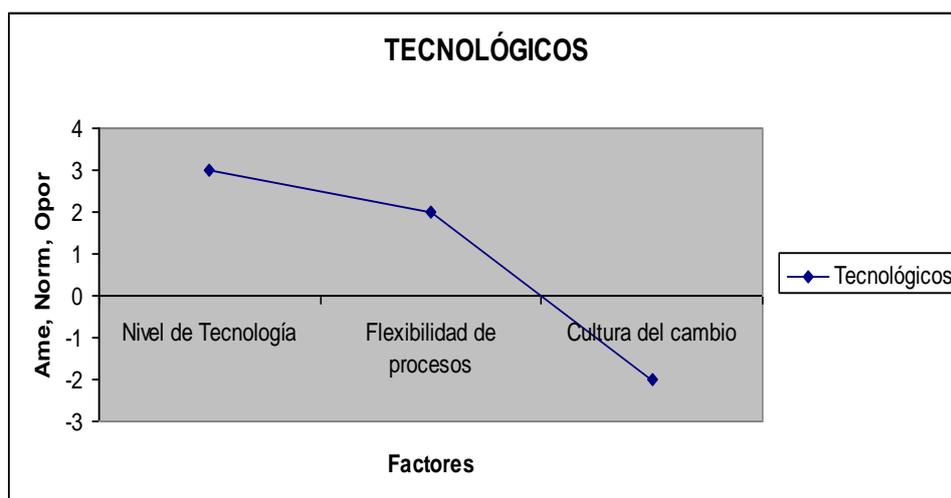
Para Perishairports es una oportunidad ya que debido al incremento y expansión de las empresas se pueden trabajar en abrir negocios en el 2012, y concretarlos en el 2012 debido al nivel de ahorro de los negocios.

### Aspecto 5: Tecnológicos

**Tabla 5**

**Calificación tecnológica de la industria**

Tecnológicos	Calificación
Nivel de Tecnología	3
Flexibilidad de procesos	2
Cultura del cambio	-2



**Figura 9 Calificación tecnológica de la industria**

### Detalle de la calificación de los aspectos tecnológicos:

- **Nivel de tecnología:** Debido a la globalización y al avance tecnológico, las empresas deben estar constantemente innovándose. Se califica con una nota de 3 a este factor, es una oportunidad.

A continuación se presenta una herramienta que ayudaron a evaluar los factores externos que inciden en los componentes de la estrategia de Perishairports:

### Matriz de evaluación del factor externo de Perishairports

Los valores presentes en la siguiente tabla muestran los criterios de calificación, en donde se busca que el resultado final indique cual es el factor preponderante, las oportunidades o las amenazas.

**Tabla 6**

#### Variables para la calificación de factores externos

<b>Ponderacion asignada</b>	0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (total importancia)
<b>Clasificación</b>	1 = amenaza muy importante
	2 = amenaza menor
	3 = oportunidad menor
	4 = oportunidad importante
<b>Resultados ponderados</b>	mayor a 2.5 predominio oportunidades
	menor a 2.5 preponderancia amenazas

**Tabla 7****Resultados de la calificación de factores externos**

	<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>1</b>	Calidad de Servicio	30%	4	1.2
<b>2</b>	Tasa de Impuestos	15%	4	0.6
<b>3</b>	Estabilidad Política	10%	3	0.3
<b>4</b>	Cambios Leyes Laborales	10%	3	0.3
<b>5</b>	Normas Impositivas	5%	4	0.2
<b>6</b>	Nivel de Tecnología	20%	3	0.6
<b>7</b>	Cultura de Cambio	10%	3	0.3
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.5</b>

El valor de ponderado muestra que las oportunidades predominan ante las amenazas, vale destacar que se analizará cada uno de los factores externos clave para poder construir la matriz FODA.

**Calidad del servicio:**

Esta oportunidad puede convertirse en la ventaja competitiva de la empresa, su clasificación es de 4, puesto que depende mucho de los procesos, este factor deberá tomarse en cuenta para la respectiva estructura del FODA, detallar puntos a mejorar y acciones para concretar las mejoras.

Se debe tomar en cuenta que el mercado al que la empresa se dirige es un mercado exigente y requiere de altos estándares de calidad.

**Tasa de impuestos:**

Esta es una amenaza para la empresa, puesto que las modificaciones a las tasas tributarias generan distorsiones en el mercado e incertidumbre los clientes se ven más cautos al momento de realizar inversiones. Otro aspecto que es de gran impacto para la empresa, es que Perishairports debe invertir muchas horas en la capacitación

de su personal para acoplar a su personal a los sistemas de cambios, sin lugar a dudas un costo muy alto para la organización.

En este punto tomaremos en cuenta como punto principal las multas que las aduanas tienen por las diferentes infracciones como son la falta de documentación y los errores en la transmisión de información, entre otros.

### **Estabilidad política:**

El gobierno afrontará un año muy duro políticamente ya que el precio del petróleo está a la baja y el presupuesto del estado visualiza un déficit y esto hace que la toma de decisiones generará varios puntos de discusión que si bien políticamente pueden ser un acierto, económicamente pueden llegar a ser muy nocivas para el sector empresarial; el mercado de Perishairports es enfocado el 100 % a las empresas privadas por lo que este factor se constituye en una gran amenaza.

### **Cambios leyes laborales:**

En el punto anteriormente expuesto se menciona que el gobierno afrontará un año muy difícil, los constantes cambios en la legislación laboral, aumento de sueldos sin necesariamente un sustento técnico, son impactos fuertes ya que actualmente no podemos contratar personal bajo las diferentes modalidades y al momento solo se pueden realizar contratos indefinidos con un periodo de prueba de 90 días lo que ocasiona en el sector empresarial un aumento del gasto causado por la rotación de personal y la definición de un proceso de contratación más minucioso y contratar al personal adecuado, tomando en cuenta que el negocio presenta estacionalidades en las que se requiere mayor personal.

**Normas impositiva:**

Las posibles distorsiones al mercado que el Gobierno puede generar a través de leyes, son una constante amenaza. Un ejemplo es el impuesto a la salida de divisas ya que la empresa Perishairport está realizando la expansión de las actividades a mercados internacionales y esto generara gastos que no se tomaron en cuenta dentro del flujo inicial.

**Nivel de tecnología:**

Este punto es de gran importancia ya dentro de los servicios que Perishairports ofrece es la transmisión de datos a través de los sistemas autorizados por las entidades de control, por lo que es de gran importancia el estar a la vanguardia de los cambios le permitirán ofrecer una ventaja competitiva con respecto a otras empresas.

**Tabla 8**  
**Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Alto conocimiento del negocio.	Rotación de personal
Personal a tiempo completo.	El conocimiento se va con las personas
Diversidad en los conocimientos de cada uno de los colaboradores de la empresa	Estructura Burocrática
Compromiso de la alta gerencia en el buen funcionamiento del negocio, y el éxito del proyecto.	Enfoque en áreas y no en procesos.
Cultura empresarial positiva	Empresa Familiar
Reconocimientos por buen desempeño	No existe un plan de crecimiento laboral.
Capacitación constante	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mercado nacional e internacional en crecimiento	Inestabilidad política
Mercados atractivos a nivel nacional	Incertidumbre económica
Expansión de las empresas a otras ciudades	Modificaciones a las leyes laborales y tributarias
Nuevas necesidades del mercado	Crecimiento de la competencia
Servicio de calidad	Cierre de empresas

### 2.3.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

En la etapa de diagnóstico de la situación, es importante incorporar adicionalmente el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Las cinco fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, se basa en la idea de que la empresa necesita evaluar sus recursos y objetivos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. A continuación se muestra un gráfico con los aspectos a considerar:

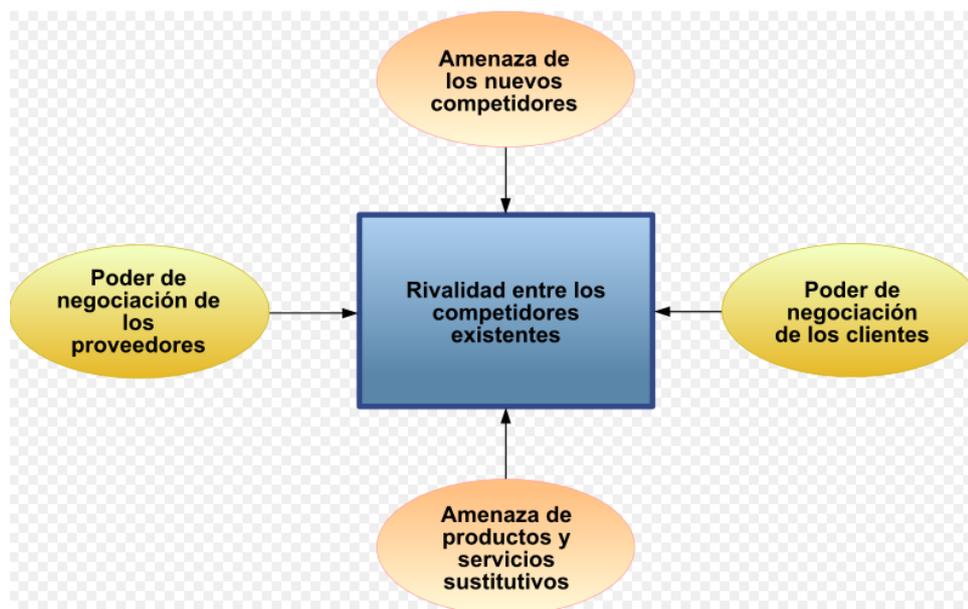


Figura 10 Cinco fuerzas de Porter (JM, 2010)

Competidores existentes:

Tabla 9

Cuadro comparativos de puntos fuertes de la competencia

<b>PUNTOS FUERTES DE LA COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS FUERTES DE PERISHAIRPORTS</b>
Vendedores enfocados a mejorar posición de mercado	Innovación en el producto. Conocimiento del Negocio.
La competencia tiene bajos costos	Imagen y aceptación de la marca
La demanda no crece en el ritmo esperado	Posicionamiento en el mercado

Amenaza de nuevos competidores:

**Tabla 10**

**Amenazas**

<b>AMENAZAS</b>
Existe una alta probabilidad de ingreso de grandes competidores.
Existen barreras de entrada bajas para empresas de manejo logístico.
Crecimiento de la competencia en el mercado.
Crecimiento de la demanda que no crece en el ritmo esperado
Incertidumbre política y económica.

Amenaza de productos sustitutos:

**Tabla 11**

**Sustitutos**

<b>SUSTITUTOS</b>
Existen nuevos sustitutos de otras empresas.
Los precios de los productos sustitutos son menores
Desarrollo de productos a nivel local.

Poder de negociación de proveedores:

**Tabla 12**

**Proveedores**

<b>PROVEEDORES</b>
Es muy costoso y difícil cambiar de proveedor.
El cumplimiento de los proveedores es una parte primordial para el cumplimiento de los horarios y entregas.
Proveedores pueden convertirse en principales rivales.

Poder de negociación de los clientes:

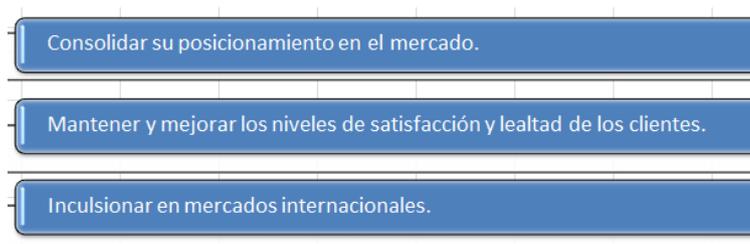
**Tabla 13**

**Clientes**

<b>CLIENTES</b>
Los clientes demandan condiciones riesgosas para el manejo de todas sus necesidades.
Los clientes tienen el poder de solicitar los cambios que sean necesarios hasta satisfacer sus necesidades y requerimientos.

### 2.3.3 OBJETIVOS DE MARKETING

De acuerdo al análisis realizado, se establecieron dos objetivos principales para el área de Marketing:



**Figura 11 Objetivos de Marketing**

La compañía Perishairports pretende mantener y consolidar su presencia en el mercado sobre todo en las industrias; tal como se observó en la segmentación realizada, este tipo de industrias ocupan el 2do lugar dentro del mercado total. Por otro lado, el mantenimiento y mejoramiento de los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes promueve una menor sensibilidad del cliente a los precios altos, lo que permite obtener mayores márgenes y no verse afectado por las ofertas de determinados competidores. Al mismo tiempo, cuando un cliente es fiel se convierte en una fuente de ideas para mejorar la oferta y la calidad de los servicios prestados.

### 2.3.4 ESTRATEGIA DE MARKETING

Según Ancín Vicuña, “La estrategia consiste sencillamente en adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva” (María, El Plan de Marketing en la Práctica, 2004). La estrategia definida para la empresa Perishairports es aquella denominada como estrategia de concentración / focalización, la misma que consiste en defender la marca en el nicho

de mercado seleccionado vendiendo servicios personalizados adaptados a las necesidades y requerimientos específicos de sus clientes. La clave de éxito para esta estrategia es la capacidad de innovación y la flexibilidad de adaptación a los requerimientos de los clientes.

### **Estrategia Funcional:**

La estrategia funcional está básicamente definida por el marketing mix, el mismo que se compone por las 4 P's: Precio, Plaza, Promoción y Producto.

### **Producto:**

A continuación se presenta información sobre los distintos productos y servicios que Perishairports ofrece:

Es una empresa especializada en el manejo de carga aérea, atención y despacho de aeronaves en el Ecuador cumpliendo las normas nacionales e internacionales para exportación, importación y transporte de mercancías.

Administra la logística del centro de acopio de carga doméstica de Aerogal y el transporte expreso desde y hacia el Nuevo aeropuerto de Quito: "Quito Delivery Center", así como la bodega de inventarios de carga general.

Actualmente tienen la representación Técnica de Tampa (actual) y Centurion Air Cargo (2013-2015) y el control de embarques de importación en aduana/aeropuerto,

transmisiones electrónicas, manejo de documentos y otros servicios para las más importantes Consolidadoras.

**Plaza:**

Perishairports vende sus servicios en Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca y Galápagos (Baltra y San Cristóbal).

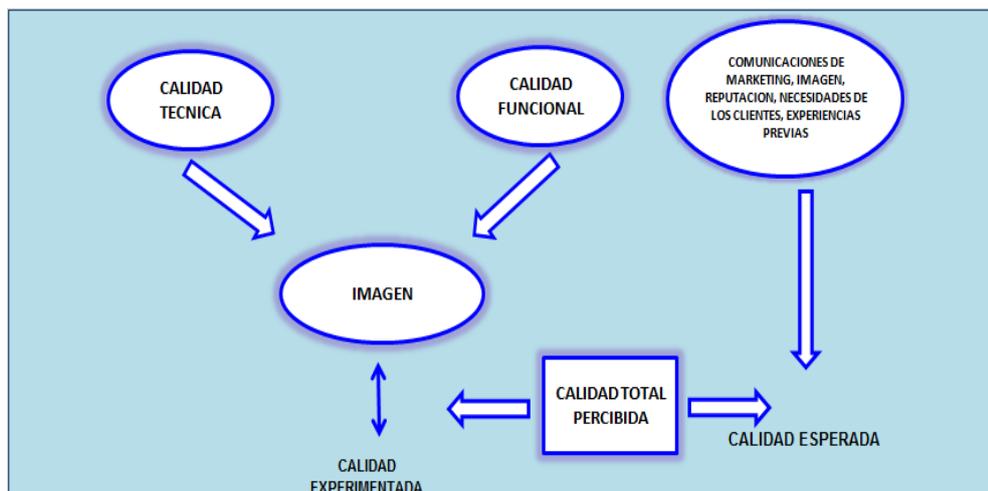
**Precio:**

El precio por los productos y servicios proporcionados por Perishairports es moderadamente alto, a pesar de ello, no existe sensibilidad al precio por parte de sus clientes.

Promoción: Perishairports al momento promociona sus productos y servicios por boca a boca, es decir por referencias entre clientes. Una de las debilidades de la empresa es precisamente la falta de opciones para promocionar sus servicios.

### **2.3.5 PLANES DE ACCIÓN**

A continuación, se detallarán los planes de acción definidos para la empresa Perishairports. Con el fin de mantener y mejorar los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes se definirá un Modelo de Calidad de Servicio, el mismo que se establece en el siguiente gráfico:



**Figura 12 Modelo de calidad de servicio**

La calidad técnica se refiere al asesoramiento personalizado que los empleados de Perishairports brindan a sus clientes. La calidad funcional está relacionada con el conocimiento sobre los servicios que la empresa ofrece. Ambos factores dan como resultado la buena imagen que mantiene Perishairports dentro del mercado y por ende es la calidad experimentada por sus clientes. Es importante mencionar que la comunicación, reputación y satisfacción de los clientes mediante experiencias previas permitirán la calidad esperada y conjuntamente con la calidad experimentada dará como resultado la calidad total percibida por EL CLIENTE.

### **2.3.6 PLAN DE ACCIÓN PARA PRECIO**

La estrategia de precio es muy compleja dentro de las decisiones del Marketing Mix. La empresa Perishairports tiene precios previamente definidos los mismos que no son negociables con los clientes. La estrategia de precio está estrechamente relacionada con la imagen que mantiene la empresa en el mercado. El cliente está

consciente del alto costo de los productos y servicios de Perishairports, por ende no existe sensibilidad en el mismo.

### 2.3.7 PLAN DE ACCIÓN PARA PROMOCIÓN

Una de las grandes deficiencias de la empresa Perishairports es la falta de promoción sobre sus servicios. Con el fin de mejorarla, se ha considerado la aplicación de varias herramientas tales como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. En el siguiente cuadro se detallan acciones concretas con cada una de las herramientas antes mencionadas.

**Tabla 14**

#### **Plan de acción**

<b>DESIÓN</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Envío de catalogos físicos y virtuales.	Envío de catalogos a clientes.	Todo el año	Dpto de Marketing	500,00
Página web	Actualización continua de la página web	Todo el año	Dpto de Marketing	2.000,00
Participación de eventos	Promocionar ña empresa y dar a conocer los distintos clientes sobre la experiencia.	Todo el año	Dpto de Marketing	500,00
Aprovechar alianzas y convenios	Promocionar a la empresa y destacar los convenios mantenidos con empresas de prestigio mundial.	Trimestral	Dpto de Marketing	6.000,00
Publicaciones revisat "Gestión" o "Lideres"	Publicaciones de revista para darse a conocer.	Trimestral	Dpto de Marketing	1.000,00

## **2.3.8 PLAN OPERACIONAL**

### **2.3.8.1 Misión**

La misión es el manejo seguro y apropiado de carga, cumpliendo la cadena de frío con estándares de calidad para flores de exportación y otros productos perecibles, bajo normas internacionales.

### **2.3.8.2 Visión**

Ser líderes en el mercado nacional en el manejo de carga bajo normas y estándares internacionales en los próximos diez años.

### **2.3.8.3 Recepción y Consolidación**

Estricto cumplimiento de la cadena de frío bajo estándares internacionales. Área de precooling y Control de Calidad. Control de fila y llegada de camiones (First in - First Out). Atención personalizada. Ingreso de datos en cada muelle. Impresión de etiquetas de código de barras. Recibos de Bodega. Sistema lector de código de barra.

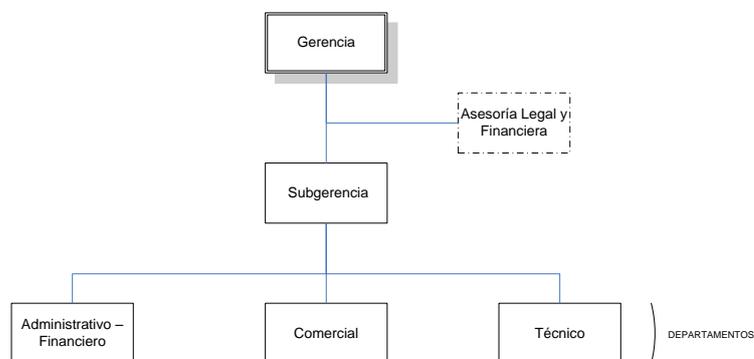
### **2.3.8.4 Ventajas Competitivas y Oportunidades**

- Conocimiento del negocio
- Mejor Calidad y Mayor tiempo de vida para sus productos.
- Agilidad en el acarreo y despacho para las aerolíneas.

- Control en tiempo real de los procesos vía Internet.
- Mejor Relación con Aerolíneas
- Agilidad en el Corte de Guías
- Optimización de costos y recursos.
- Sinergias operativas e Integrables
- Transparencia en los procesos.
- Rapidez y Eficiencia en la recepción de sus vehículos en el Aeropuerto

### 2.3.8.5 Estructura Organizacional

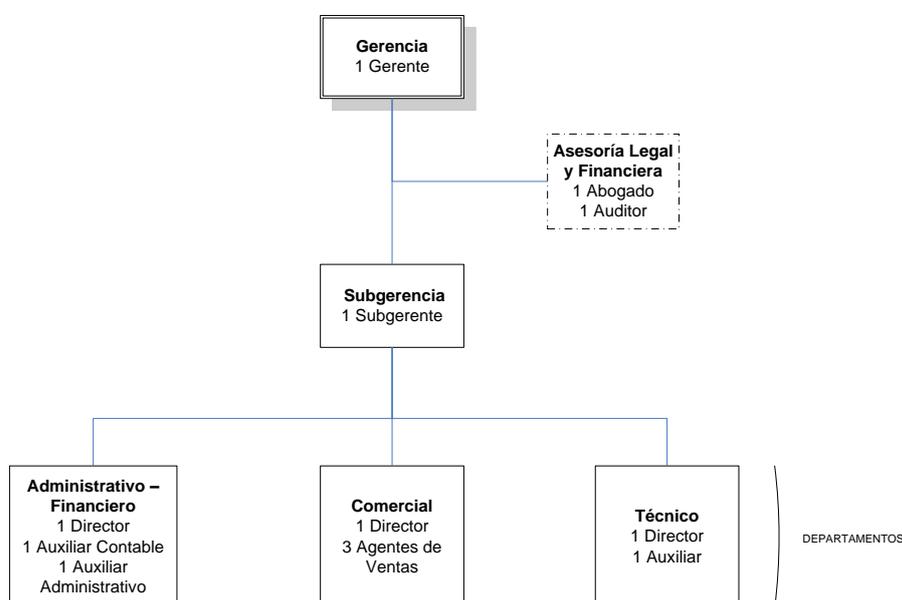
Dadas las características y el giro de negocio de Perishairports., considerando su planificación financiera, plan de marketing y estratégico, a fin de cumplir con los objetivos establecidos y compromisos adquiridos.



**Figura 13 Estructura organizacional**

Como podemos apreciar la estructura planteada posee tres niveles estructurales y uno de asesoría, esto implica una estructura piramidal en la cual su máxima autoridad se constituye en la gerencia, mientras que los departamentos se constituyen en el soporte operativo para alcanzar las metas de la organización.

Considerando que es una empresa que se encuentra en su fase inicial, es necesario que sus costos fijos deben optimizarse y ser los menores posibles por cuanto una de sus directrices estratégicas es la optimización de recursos a fin de maximizar sus resultados, es por ello que se ha determinado que al momento para los fines pertinentes la estructura nominal que más se ajusta a las necesidades y planificación de Perishairport será la siguiente:



**Figura 14 Estructura organizacional**

Como podemos apreciar se ha determinado una estructura organizacional mínima en la cual se determinará las funciones y responsabilidades de cada puesto y como las mismas están relacionadas con el cumplimiento de objetivos y estrategias de Perishairports.

### **2.3.8.6 Políticas de Recursos humanos**

1. Por ser una empresa de sólidos objetivos institucionales, los Recursos Humanos en la misma tienen un amplio impacto para la consecución de los objetivos de la misma por ende es menester contar con una selección idónea de personal que garantice el adecuado cumplimiento de las funciones a ellos encomendadas.
2. Cada Director de Departamento realizará la pre-selección del personal que estará a su cargo a fin que el mismo sea seleccionado por el Gerente y Subgerente.
3. El Manual de Descripción y Especificación de Puestos será el instrumento fundamental para la aplicación de Recursos Humanos dentro de la Organización.
4. Se realizará una evaluación y retroalimentación trimestral del cumplimiento de funciones dentro de la Organización a fin de mejorar el desempeño de los funcionarios dentro de la misma.
5. Se determinará la escala salarial anualmente de modo que la misma responda a los resultados económicos obtenidos y las proyecciones económicas de la organización.
6. Los funcionarios tienen la obligación de presentar un reporte mensual las actividades ejecutadas en función del plan operativo y estratégico aprobado.
7. El manejo documental será responsabilidad de cada funcionario.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El análisis de los proyectos constituye una técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir.

Asimismo, al analizar el proyecto se tomaran en cuenta las determinaciones de los costos de oportunidad que actualmente ofrece el mercado financiero teniendo como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que se realizarán para apoyar en la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El objetivo de realizar análisis financiero por proyecto es que en corto plazo se transparenten los costos asignados y cuál es la rentabilidad por proyecto y en un futuro obtener los siguientes puntos:

- Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- Identificar la repercusión financiar por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.

- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

### **3.2 ANÁLISIS FINANCIERO**

Una de los puntos neurálgicos en el análisis financiero de un proyecto, es tener toda la información para realizar todos los cálculos posibles los mismos que nos permitirán responder a las siguientes preguntas:

- ¿El proyecto para Perishairports es rentable?
- ¿Cuál fue la realidad en el proyecto, se ganó, perdió, fue en cero el resultado?
- Análisis de sensibilidad que permitan ver los mayores detalles posibles sobre las causas de pérdida o ganancias del mismo.

En este momento es en el que verificaremos que tan factible financieramente es este proyecto, lo que está buscando es cuantificar todos los aspectos que hemos venido encontrando en el proceso de desarrollo de lo plan de factibilidad.

### **3.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

El presupuesto de inversión abarca tres campos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Tomando en cuenta que durante la vida de operación del proyecto puede ser necesario incurrir en inversiones para

ampliaciones de las edificaciones, reposición del equipamiento o adiciones de capital de trabajo, es preciso presentar un calendario de inversión y reinversión, mismos que corresponden a la etapa previa a la puesta en marcha y durante la operación. Esta variable debe tomarse en cuenta para una decisión se relaciona con el financiamiento. Cuando se incluye su efecto en un flujo de caja, ya sea por la contratación de un leasing o de una deuda para financiar parte de la inversión, deja de medirse la rentabilidad del proyecto, y se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en él, la cual puede ser sustancialmente distinta a la del proyecto. Obviamente, el inversionista tomará una decisión sobre bases más documentadas, si se le proporcionan ambas rentabilidades.

Dentro del proyecto la inversión inicial y financiamiento se detalla activos fijos, intangibles, y capital de trabajo, para valorar cual es la mejor opción se realizará una comparación entre si la inversión inicial se realizará por los socios o por financiamiento de entidades financieras de la siguiente manera:

**Tabla 15**  
**Estructura de Financiamiento**

<b>Estructura del Financiamiento</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
<b>Aporte de los socios</b>	\$	%
Socio A	38,230.50	
Socio B	38,230.50	
<b>Total Capital Social</b>	<b>76,461.00</b>	<b>70%</b>
<b>Capital Financiado</b>	<b>32,769.00</b>	<b>30%</b>
<b>Total</b>	<b>109,230.00</b>	

**Tabla 16****Estructura de Inversión**

<b>Estrutura de Inversión</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
<b>Aportes de los socios</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
Socio A	54,615	50%
Socio B	54,615	50%
<b>Total Capital Social</b>	<b>109,230</b>	<b>100%</b>
Capital Financiado	-	
<b>Total Capital Social</b>	<b>109,230</b>	

**Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe perdidas ni ganancias. Para ello, una vez determinados los costos, se los clasifico en costos fijos y costos variables (Vaquiro, 2012)

Siendo:

**Costos Variables**

Son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizados; ejemplos de costos variables, son los costos incurridos en materia prima, combustible, salario por horas, etc.

**Costos Fijos**

Son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad; ejemplos de costos fijos, son los alquileres, la depreciación, los seguros, etc.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero, en el caso de la empresa Perishairport, como son varios los servicios que se oferta, se determina el punto de equilibrio en base al volumen de ventas.

### **3.3.1 INVERSIÓN NETA REQUERIDA**

La inversión neta requerida para la puesta en marcha del proyecto trata de recopilar la mayor cantidad de posibles gastos en los que podemos incurrir para el desarrollo del mismo, ya que el análisis detallado de los recursos financieros para el arranque y desarrollo del negocio son una de las partes más importantes del negocio.

De acuerdo a las necesidades que lo negocio presenta, podemos ver que vamos a requerir de un monto \$ 109.230,00 para el desarrollo del negocio. La inversión inicial incluye activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, gastos de publicidad para el primer año, y otros varios.

**Tabla 17**  
**Inversión inicial del proyecto**

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
Tipo de Inversión	Rubro	Monto	Monto Total
<b>Inversiones Previas</b>			
<b>Activos Fijos</b>			
<i>Edificios</i>	Bodega Aeropuerto	25,000	
	Remodelaciones	3,000	
<i>Bienes Muebles:</i>	Muebles y Enseres	1,500	
	Equipo de Computación	3,000	
	Maquinaria y Equipo	5,000	
	Vehículos	12,000	
			49,500
<b>Activos Intangibles</b>			
<i>Gastos de Legalización</i>	Aumento de Capital	250	
	Permisos municipales, licencias, certificados de funcionamiento	1,500	
	Sistema de Transmisión Aduanas	3,000	
			4,750
<b>Capital de Trabajo</b>			
<i>Gastos de Puesta en Marcha</i>			
	Remuneraciones	25,000	
	Ariendos Oficinas y Centro de Acopio	5,000	
	Seguros	480	
	Capacitaciones	2,500	
	Uniformes	2,500	
	Materiales de Seguridad	3,000	
	Suministros y Materiales	1,500	
	Gasolina y Mantenimiento	2,500	
	Imprevistos y Contingente	2,500	
	Publicidad	10,000	
			54,980
<b>Inversión Inicial y Capital de Trabajo</b>			<b>109,230</b>

Los activos fijos del proyecto de expansión de la Empresa Perishairports comprenden: construcción de la bodega, remodelaciones, muebles y enseres, equipo de computación, maquinaria y equipo, vehículo.

Los activos intangibles comprenden: el capital social, permisos de funcionamiento, permisos municipales, sistemas de transmisión de aduanas.

El capital de trabajo considera aquellos recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones, prestación de servicios, promoción, contempla el monto de dinero que se requiere para dar inicio al proyecto en su fase de funcionamiento. Es decir es el capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar el proyecto, esto es financiar el proyecto antes de percibir ingresos.

Esto es, desde el momento que se pagan insumos, sueldos, gastos, etc. que serán cubiertos por capital de trabajo mientras no se perciban ingresos por la prestación de los servicios.

### **3.3.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

El objetivo principal de esta proyección es realizar una proyección de las ventas que se realizarán para una mejor visualización de los resultados se realizó una proyección a 5 años del negocio y establecer los gastos en los que se va a incurrir y si las ganancias obtenidas van a poder cubrir los gastos tanto administrativos, como publicidad, comercialización, etc.

Para un mejor análisis todos los datos se los realizará tomando en cuenta inversión de socios o financiamiento y se tomara la mejor opción.

Este presupuesto nos ayudará a controlar los gastos innecesarios y a realizar un mejor manejo de los ingresos que genera la actividad del negocio.

**Tabla 18**  
**Presupuesto de Ingresos**

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
Producto	AÑOS					
	1	2	3	4	5	
Centro de Acopio	140,000	147,000	154,350	162,068	170,171	773,588
Manejo de Carga	200,000	210,000	220,500	231,525	243,101	1,105,126
Documentación Aduana	120,000	126,000	132,300	138,915	145,861	663,076
						-
<b>TOTAL</b>	<b>460,000</b>	<b>483,000</b>	<b>507,150</b>	<b>532,508</b>	<b>559,133</b>	<b>2,541,790</b>

**Tabla 19**  
**Presupuesto de Gastos (con inversión)**

PRESUPUESTO DE GASTOS							
Tipo de Egreso		Años					
		-	1	2	3	4	
<i>Inversión Inicial</i>	Activos Fijos e Intangibles	54,250					
<i>Costos fijos</i>	Remuneraciones	25,000	90,000	108,000	129,600	155,520	186,624
	Ariendos Oficinas y Centro de Acopio	5,000	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
	Seguros	480	15,000	15,750	16,538	17,364	18,233
		-					
<b>Total</b> .....		<b>84,730</b>	<b>114,000</b>	<b>133,200</b>	<b>156,060</b>	<b>183,303</b>	<b>215,796</b>
<i>Costos Variables</i>							
	Capacitaciones	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Uniformes	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Materiales de Seguridad	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
	Suministros y Materiales	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
	Gasolina y Mantenimiento	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Imprevistos y Contingente	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Publicidad	10,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
<b>Total Administración</b> .....		<b>24,500</b>	<b>294,000</b>	<b>294,000</b>	<b>294,000</b>	<b>294,000</b>	<b>294,000</b>
<b>Inversión Acumulada</b> .....		<b>109,230</b>	<b>408,000</b>	<b>427,200</b>	<b>450,060</b>	<b>477,303</b>	<b>509,796</b>

**Tabla 20**  
**Presupuesto de Gastos (con financiamiento)**

PRESUPUESTO DE GASTOS							
Tipo de Egreso		Años					
		-	1	2	3	4	
<i>Inversión Inicial</i>	Activos Fijos e Intangibles	54,250					
<i>Costos fijos</i>	Remuneraciones	25,000	90,000	108,000	129,600	155,520	186,624
	Ariendos Oficinas y Centro de Acopio	5,000	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
	Seguros	480	15,000	15,750	16,538	17,364	18,233
		-					
<b>Total .....</b>		<b>84,730</b>	<b>114,000</b>	<b>133,200</b>	<b>156,060</b>	<b>183,303</b>	<b>215,796</b>
<i>Costos Variables</i>							
	Capacitaciones	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Uniformes	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Materiales de Seguridad	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
	Suministros y Materiales	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
	Gasolina y Mantenimiento	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Imprevistos y Contingente	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Publicidad	10,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
	Gastos Financieros		15,292	13,515	11,886		
<b>Total Administración .....</b>		<b>24,500</b>	<b>309,292</b>	<b>307,515</b>	<b>305,886</b>	<b>294,000</b>	<b>294,000</b>
<b>Inversión Acumulada .....</b>		<b>109,230</b>	<b>423,292</b>	<b>440,715</b>	<b>461,946</b>	<b>477,303</b>	<b>509,796</b>

### 3.3.3 GASTOS PRE OPERACIONALES

Los gastos pre operacionales son aquellos en los que incurriremos antes de realizar la propia actividad del negocio, como por ejemplo: gastos de constitución, adecuaciones del local, etc., sin los cuales no se podría realizar la actividad del negocio.

### 3.3.4 ESTADOS DE RESULTADO PROYECTADO

El estado de resultados proyectado refleja la obtención de utilidades para todos los años, alcanzando al final del 5 año una utilidad de \$ 144784,00 con una inversión del 70% por parte de los socios y el 30% restante con financiamiento.

Tabla 21

## Estado de Pérdidas y Ganancias (con inversión)

<i>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</i>					
<i>Detalle</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Ventas	460,000	483,000	507,150	532,508	559,133
(-) Costos de Operación	416,450	435,650	458,510	485,753	518,246
<b>Utilidad Neta Operacional</b>	<b>43,550</b>	<b>47,350</b>	<b>48,640</b>	<b>46,755</b>	<b>40,887</b>
<b>Utilidad Neta antes de participación laboral</b>	<b>43,550</b>	<b>47,350</b>	<b>48,640</b>	<b>46,755</b>	<b>40,887</b>
(-) 15% Participación Laboral	6,533	7,103	7,296	7,013	6,133
<b>Utilidad Neta antes de Impuestos</b>	<b>37,018</b>	<b>40,248</b>	<b>41,344</b>	<b>39,741</b>	<b>34,754</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	8,144	8,854	9,096	8,743	7,646
<b>Utilidad Neta</b>	<b>28,874</b>	<b>31,393</b>	<b>32,248</b>	<b>30,998</b>	<b>27,108</b>
(+) Depreciación	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
(+) Amortización Intangibles	950	950	950	950	950
<b>Utilidad Neta Real</b>	<b>37,324</b>	<b>39,843</b>	<b>40,698</b>	<b>39,448</b>	<b>35,558</b>

Tabla 22

## Estado de Pérdidas y Ganancias (con financiamiento)

<i>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</i>					
<i>Detalle</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Ventas	460,000	483,000	507,150	532,508	559,133
(-) Costos de Operación	447,034	462,679	482,281	485,753	518,246
<b>Utilidad Neta Operacional</b>	<b>12,966</b>	<b>20,321</b>	<b>24,869</b>	<b>46,755</b>	<b>40,887</b>
<b>Utilidad Neta antes de participación laboral</b>	<b>12,966</b>	<b>20,321</b>	<b>24,869</b>	<b>46,755</b>	<b>40,887</b>
(-) 15% Participación Laboral	1,945	3,048	3,730	7,013	6,133
<b>Utilidad Neta antes de Impuestos</b>	<b>11,021</b>	<b>17,272</b>	<b>21,138</b>	<b>39,741</b>	<b>34,754</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	2,425	3,800	4,650	8,743	7,646
<b>Utilidad Neta</b>	<b>8,597</b>	<b>13,473</b>	<b>16,488</b>	<b>30,998</b>	<b>27,108</b>
(+) Depreciación	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
(+) Amortización Intangibles	950	950	950	950	950
<b>Utilidad Neta Real</b>	<b>17,047</b>	<b>21,923</b>	<b>24,938</b>	<b>39,448</b>	<b>35,558</b>

### 3.3.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

De acuerdo a los resultados obtenidos en el flujo de caja podemos darnos cuenta que debemos tener un saldo en caja a favor del 10% de los ingresos totales en el mes para poder cubrir cualquier contratamiento, teniendo en cuenta que debemos tener un flujo constante de un mínimo de \$ 348865,00 para poder cubrir todas las obligaciones.

**Tabla 23**

#### Flujo de Caja (con inversión)

PROYECCION DE FLUJOS DE CAJA

Concepto	-	1	2	3	4	5
Ingresos		460,000	483,000	507,150	532,508	559,133
Venta activo						
Costos variables		294,000	294,000	294,000	294,000	294,000
Costos fijos		114,000	133,200	156,060	183,303	215,796
Comisiones venta						
Gastos administración y venta						
Depreciación		7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Amortización intangible		950	950	950	950	950
Valor libro						
<b>Utilidad antes de participación trabajadores</b>	-	<b>43,550</b>	<b>47,350</b>	<b>48,640</b>	<b>46,755</b>	<b>40,887</b>
15% Participación trabajadores		6,533	7,103	7,296	7,013	6,133
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>37,018</b>	<b>40,248</b>	<b>41,344</b>	<b>39,741</b>	<b>34,754</b>
22% impuestos		8,144	8,854	9,096	8,743	7,646
<b>Utilidad neta</b>		<b>28,874</b>	<b>31,393</b>	<b>32,248</b>	<b>30,998</b>	<b>27,108</b>
Depreciación	-	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Amortización intangible	-	950	950	950	950	950
Valor libro	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial	109,230					
Inversión de reemplazo						
Inversión de ampliación						
Inversión capital trabajo						
Valor de desecho						
<b>Flujo de caja</b>	<b>109,230</b>	<b>37,324</b>	<b>39,843</b>	<b>40,698</b>	<b>39,448</b>	<b>35,558</b>

**Tabla 24**  
**Flujo de Caja (con financiamiento)**

PROYECCION DE FLUJOS DE CAJA

<b>Concepto</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos		460,000	483,000	507,150	532,508	559,133
Venta activo						
Costos variables		309,292	307,515	305,886	294,000	294,000
Costos fijos		114,000	133,200	156,060	183,303	215,796
Comisiones venta						
Gastos administración y venta						
Depreciación		7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Amortización intangible		950	950	950	950	950
Gastos Financieros		15,292	13,515	11,886		
<b>Utilidad antes de participación trabajadores</b>	<b>-</b>	<b>12,966</b>	<b>20,321</b>	<b>24,869</b>	<b>46,755</b>	<b>40,887</b>
15% Participación trabajadores		1,945	3,048	3,730	7,013	6,133
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>11,021</b>	<b>17,272</b>	<b>21,138</b>	<b>39,741</b>	<b>34,754</b>
22% impuestos		2,425	3,800	4,650	8,743	7,646
<b>Utilidad neta</b>		<b>8,597</b>	<b>13,473</b>	<b>16,488</b>	<b>30,998</b>	<b>27,108</b>
Depreciación	-	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Amortización intangible	-	950	950	950	950	950
Valor libro	-	15,292	13,515	11,886	-	-
Inversión inicial	109,230					
Inversión de reemplazo						
Inversión de ampliación						
Inversión capital trabajo						
Valor de desecho						
<b>Flujo de caja</b>	<b>109,230</b>	<b>32,338</b>	<b>35,437</b>	<b>36,824</b>	<b>39,448</b>	<b>35,558</b>

### 3.3.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO.

Este tipo reporte se puede visualizar la evolución de las posibles ingresos que pueden darse en el mercado desde un escenario específico, es decir vamos a estimar la facturación que tendrá la empresa de acuerdo a las conclusiones derivada de los estudios realizados anteriormente.

En este caso este balance nos permitirá ver el nivel de ventas al que necesitamos llegar para poder tener un margen de utilidad accesible y razonable de acuerdo al tamaño de la inversión y poder ver el reflejo del trabajo realizado.

Aquí se puede ver un presupuesto de los costos que la empresa está segura que se van a realizar por la pago de diferentes rubros constantes durante un determinado tiempo.

### 3.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

Al realizar un análisis financiero del proyecto vamos a encontrarnos con varios puntos en los que vamos a ver qué tan rentable es realizar la inversión del proyecto de expansión. Este tipo de análisis nos permitirá mejorar los flujos de efectivo, la cartera de cobros y así podremos ser más eficientes tanto con los clientes como con los proveedores.

**Tabla 25**

#### Índices financieros

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES TÉCNICOS</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>I. LIQUIDEZ</b>	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>II. SOLVENCIA</b>	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activos Totales})}$
<b>III. GESTIÓN</b>	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$

Continúa:

	7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas Gastos Financieros / Ventas
<b>IV. RENTABILIDAD</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total) Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas Utilidad Operacional / Ventas Utilidad Neta / Ventas (Utilidad Operacional / Patrimonio) (Ventas / Activo) * (UAI/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAI) * (UN/UAI)

### 3.4.1 ANÁLISIS DE ACTIVOS

Los activos son adquiridos para utilizarlos en las operaciones de la empresa con la intención de generar una utilidad.

Ahora analizaremos uno de los índices más importantes si a flujo de efectivo se refiere, ya que lo flujo de efectivo dependerá de que tan eficiente seamos para realizar la gestión de cobro con los clientes. En este caso el periodo promedio de cobro es de 12 días, que todavía se encuentra dentro de los márgenes manejados por la industria.

Dentro de los índices que la empresa está analizando encontramos los de rotación de activos los cuales nos van a dar una muestra de cómo se mueven los activos dentro de la empresa.

### 3.4.2 ANÁLISIS DE DEUDA

El índice de mayor trascendencia en el análisis del endeudamiento de la empresa es el de razón de deuda que nos muestra cual es el nivel de

endeudamiento de la empresa con respecto al total de los activos con los que la empresa podrá responder.

En este caso el índice nos da como resultado un 52,5% de razón de endeudamiento lo que nos muestra que más de la mitad de los activos de la empresa están comprometidos con deudas con proveedores o terceros.

Este índice nos permite medir el financiamiento del activo con recursos de terceros, mientras menor es la participación de pasivo, es un menor riesgo financiero y mayor seguridad para proveedores.

El porcentaje cercano a cero tiene implicaciones negativas nivel de la rentabilidad del patrimonio.

### **3.4.3 RENTABILIDAD**

Dentro de este análisis tenemos varios índices para analizar como el índice de rentabilidad del patrimonio; el cuál mide el rendimiento o el pago a los accionistas por haber invertido recursos en la empresa , este es un índice porcentual que nos permite establecer su costo de oportunidad, debe ser mayor que otra alternativa, para que el proyecto sea rentable.

Dentro de los índices calculados encontraremos el margen de utilidad bruta el cuál mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pago sus productos, cuando mayor sea el margen de utilidad bruta y menor sea el costo relativo de las ventas.

El índice de margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada dólar de venta que queda después de deducir todos los costos, y gastos que no sean de intereses e impuestos. Representa la utilidad pura obtenida para cada dólar de evento.

El índice de margen de utilidad neta calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Cuando más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa, este margen se utiliza para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas.

### **3.5 OBJETIVOS DE PLAN FINANCIERO**

- Establecer el margen de utilidad más acorde al mercado de competencia como al mercado meta al que nos la empresa está dirigiendo.
- Controlar el exceso de gastos innecesarios que nos hagan incurrir en salidas de dinero que afecten el buen funcionamiento del flujo de caja.
- Realizar proyecciones de ventas que nos permitan mantener un servicio acorde a las necesidades, esto para evitar el manejo excesivo de stocks que nos genere costos adicionales, pero al mismo tiempo no dejar que las bodegas sean subutilizadas.
- Proyectar las posibles necesidades ya sea de ayuda externa como interna para el correcto manejo comercial de las cuentas bancarias, y evitar problemas que a futuro nos generen posibles inconsistencias en el correcto desarrollo y funcionamiento de la empresa.

### **3.6 TASA DE DESCUENTO**

La tasa de descuento de los flujos de fondo de un proyecto, mide el costo de oportunidad de los fondos y recursos que se utilizan en el mismo, es decir, cuanto deja de ganar el inversionista por colocar sus recursos en un proyecto. Es un elemento fundamental en la evaluación de proyectos, pues proporciona la pauta de comparación contra la cual el proyecto se mide, de manera operativa se requiere para calcular el valor actual neto.

Para el cálculo de la tasa de descuento:

Primer paso:

$$Re = Rf + B(Rm - Rf) + RP$$

Dónde:

Re: Rentabilidad exigida del capital propio

Rf: Tasa libre de riesgo T-Bonds

B: Beta del sector

Rm-Rf Prima por riesgo en el mercado

Rm Tasa de rentabilidad del mercado

RP Riesgo país Ecuador

Rf: Está representada por los T-Bonds cuya rentabilidad es: 2,75%

B: Tomada de proyectos del sector servicios 0,737

Rm Valor promedio de las empresas del sector 11,40%<sup>c</sup>

RPA diciembre de 2014 es de 688 puntos 6,9%

Re = 2,75% + 0,737x(11,40% - 2,75%) + 6,9%

Re = 16.01%

Segundo paso

Se determinó la tasa de descuento o costo de la deuda, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de la deuda} = id ( 1 - t )$$

Dónde:

id: interés de financiamiento : 11,20%

t: impuesto a las utilidades de la empresa 37%

id = 11,20% \* (1-37%)

id= 7,06%

Tercer paso

Luego se procedió a aplicar el modelo del costo del capital promedio ponderado conocido como WACC, que es la tasa que debe utilizarse para descontar el flujo de fondos del activo o proyecto con financiamiento.

$$\text{WACC} = (\%D) [id (1 - t)] + (\%CP) (icp)$$

$$\text{WACC} = (\% \text{ de recursos ajeno}) (\text{coste}) + (\% \text{ de recursos propios}) (\text{coste})$$

$$\text{WACC} = 30\% * 7,06\% + 70\% * 16,01\%$$

$$\text{WACC} = 13,32\%$$

La tasa de descuento aplicada será del 13,32%

### 3.7 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de descuento que hace el VAN igual a cero y la tasa que iguala a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Si la TIR > Tasa de descuento se acepta

Si la TIR < Tasa de descuento se rechaza.

Si la TIR = Tasa de descuento es indiferente

Los valores obtenidos para la TIR fueron:

**Tabla 26**

#### **TIR**

Con financiamiento	
TIR =	<b>18.76%</b>
Tasa de descuento anual recursos propios =	<b>13.32%</b>
Con Inversión	
TIR =	<b>22.65%</b>
Tasa de descuento anual recursos propios =	<b>16.01%</b>

La tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento, siendo este proyecto viable.

### 3.8 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto es el indicador que nos permite ver si el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a 0, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. También da a conocer en qué medida el inversionista al realizar el proyecto es más rico o más pobre, es decir cuánto gana o pierde con respecto al capital invertido.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FNF_t}{1 + tcO^t}$$

De análisis del VAN para el proyecto puro y para el inversionista, se obtuvieron los siguientes resultados:

Con financiamiento

Tasa de descuento: 13.32%

VAN \$ 15,159.04

El valor actual neto es mayor a cero, por lo tanto es viable financieramente.

Con inversión

Tasa de descuento: 16.01%

VAN \$ 17,316.19

El valor actual neto es mayor a cero, por lo tanto es viable financieramente.

### 3.9 CONCLUSIONES

De acuerdo a los análisis realizados de los 2 escenarios tanto con financiamiento como con inversión de los socios el proyecto es viable y se puede llegar a la conclusión que el mejor escenario es con inversión ya que tendremos un menor tiempo de recuperación de la inversión.

Con financiamiento:

- El VAN es positivo.
- La TIRF es superior a la Tasa de Descuento.
- El proyecto no tiene flujo operacional negativo en ningún período.
- El capital de trabajo pre operacional es positivo, el proyecto puede iniciar operaciones.
- El nivel de endeudamiento se encuentra en el límite aceptable.
- El Coeficiente Beneficio/Costo es superior a UNO.
- En todos los períodos el Patrimonio es Positivo.
- Si el proyecto castiga el Activo Diferido, el Patrimonio sigue siendo positivo.
- El total de Créditos que financian el proyecto es inferior a la Inversión Inicial.

Con inversión:

- El VAN es positivo.
- La TIRF es superior a la Tasa de Descuento.
- El proyecto no tiene flujo operacional negativo en ningún período.
- No existe déficit en el saldo final de caja, el proyecto no tendrá dificultades operacionales.
- El capital de trabajo pre operacional es positivo, el proyecto puede iniciar operaciones.
- En un período el índice de Capital de Trabajo es negativo.
- El nivel de endeudamiento es adecuado.
- El Coeficiente Beneficio/Costo es superior a UNO.

- El proyecto presenta Utilidad Neta positiva, no tiene déficit en Flujo de Caja
- En todos los períodos el Patrimonio es Positivo.
- Si el proyecto castiga el Activo Diferido, el Patrimonio sigue siendo positivo.
- El total de Créditos que financian el proyecto es inferior a la Inversión Inicial

Con los índices realizados y las proyecciones obtenidas podemos ver que el proyecto es totalmente rentable y muestra una muy buena apertura en el mercado ya que la empresa no solo les está brindando un servicio innovador sino también una política de precios accesible con los que el mercado es totalmente competitivo.

De acuerdo a las proyecciones realizadas la empresa está en la capacidad de empezar a ver una recuperación de la inversión desde el segundo año de funcionamiento, pero nos muestra una gran facilidad de incursionar en políticas de descuento innecesarias que nos pueden hacer perder dinero y desequilibrar la empresa en el mercado.

Otro punto en el que debemos tener mucho cuidado es en el exceso de gastos innecesarios, con los cuales podemos inflar los egresos y poder una barrera en la obtención de utilidades.

Uno de los puntos que más debemos cuidar es el crédito con proveedores ya que este punto será el que nos permita brindarles un mayor plazo a los clientes, por lo que el flujo de efectivo es la mejor herramienta tanto de cobro como de pago y así poder llevar un control de la cartera vencida y posibles pérdidas.

Mantener una constante negociación con los proveedores nos permitirá realizar un proceso de mejoramiento continuo que nos ayude a estar en una

constante cadena de retroalimentación para obtener mayores beneficios que en un porcentaje podamos pasarlos a los clientes meta.

El análisis del proyecto financieramente es totalmente factible, siempre y cuando se establezcan políticas claras desde el inicio de sus actividades para evitar posibles desajustes innecesarios es lo presupuestado, sin que ello quiera decir que el mismo no sea flexible, pero mientras más apegado se encuentre lo real a lo presupuestado podremos llegar a las metas proyectadas tanto en ventas como en utilidades.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE RIESGO**

#### **4.1 INCERTIDUMBRE AL RIESGO**

La incertidumbre, es "la imperfección en el conocimiento sobre el estado o los procesos de la naturaleza". La incertidumbre estadística es "la aleatoriedad o el error proveniente de varias fuentes. El riesgo se define como "la probabilidad de que pase algo malo." Note que en términos de teoría de decisiones, el riesgo es definido como las pérdidas promedio o las pérdidas que se pronostican cuando algo malo sucede.

Claramente, cuando las decisiones de ordenación van a basarse en estimados cuantitativos, es deseable que la incertidumbre sea cuantificada y utilizada para calcular la probabilidad de lograr el objetivo deseado y/o de incurrir en eventos indeseables. El proceso de comunicar este riesgo a los que toman las decisiones está aún en sus primeros estados de desarrollo y presenta retos sustanciales.

#### **4.2 RELACIÓN INCERTIDUMBRE Y RIESGO**

La diferencia entre riesgo e incertidumbre es el conocimiento del que toma las decisiones de acuerdo a las posibilidades de obtener los resultados esperados. Tomamos en cuenta que el riesgo se produce cuando no se puede prever el resultado.

El riesgo y la incertidumbre son condiciones imprescindibles en la toma de decisiones, asumir el riesgo exige algo a cambio por lo que la relación riesgo y rentabilidad es indisoluble "a mayor riesgo mayor rentabilidad esperada y viceversa". Se toma en cuenta que la relación está presente siempre en las decisiones de un negocio pues su objetivo es obtener rentabilidad y para ello se asumen riesgos.

La empresa en cada actividad que desarrolla debe afrontar muchas amenazas que son ocasionadas por los riesgos atentando contra la consecución de sus objetivos, esto ocasiona una variación de los posibles réditos o resultados que existen en una situación económica, esto abarcando todos los campos, todos los objetivos de la empresa toda actividad y decisión está sometido al riesgo.

### **4.3 ANÁLISIS DE RIESGO**

El análisis de riesgo es el estudio de las posibles amenazas, los daños y las consecuencias que éstas puedan producir. En este tipo de análisis es ampliamente utilizado como herramienta de gestión en estudios financieros y de seguridad para identificar riesgos.

El primer paso del análisis es identificar los activos a proteger o evaluar. La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente, la función de la evaluación consiste en ayudar a alcanzar un nivel razonable de consenso en torno a los objetivos en cuestión, y asegurar un nivel mínimo que permita desarrollar indicadores operacionales a partir de los cuales medir y evaluar.

Los resultados obtenidos del análisis, van a permitir aplicar alguno de los métodos para el tratamiento de los riesgos, que involucra identificar el conjunto de opciones que existen para tratar los riesgos, evaluarlas, preparar planes para este tratamiento y ejecutarlos.

#### **4.3.1 IDENTIFICAR RIESGOS**

En este momento es cuando se realizará el análisis y la valoración de los posibles riesgos que se pueden presentar durante el desarrollo del proyecto.

Para identificar riesgos empezaremos revisando el lugar donde se desarrolla el trabajo y definir las tareas que pueda causar daño. Hablar con sus empleados o sus

representantes y nos digan que es lo que ellos piensan, ellos podría advertirnos cosas que no son inmediatamente obvias.

#### **4.3.2 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

La administración del riesgo es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos.

La toma de conciencia, la sensibilización y la educación sobre el riesgo permitirá realizar un análisis de los factores y las condiciones de riesgo que existen en el entorno y así poder realizar un proceso de toma de decisiones sobre las soluciones más adecuadas.

Al tener una administración del riesgo correcta permitirá tener una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos, incrementando el entendimiento de los riesgos claves y sus más amplias implicaciones y mejorando el enfoque interno de hacer lo correcto en la forma correcta.

Para realizar una correcta administración del riesgo se debe tomar decisiones antes de que se presenten los riesgos es decir en condiciones de incertidumbre, por lo que para minimizar los riesgos y el impacto negativo se debe realizar el proceso de planear, organizar y controlar las actividades y los recursos de una organización, para optimizar diseñando los procesos que permitan que los costos asumidos guarden relación con los beneficios obtenidos.

La administración del riesgo incluye técnicas de producción, operación, distribución, tecnología, mercados financieros, políticas.

### **4.3.3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros. Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante el riesgo de corporativos o empresas a través del uso de instrumentos financieros derivados. Para minimizar los riesgos el proceso debe describir cada una de las actividades de la manera más exacta, tomando en cuenta la tecnología, datos estadísticos y cultura.

### **4.3.4 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO**

Consiste en identificar los riesgos tomando en cuenta todos los componentes de la organización, esta fase es la más importante ya que en este momento es donde se deben relevar todos los posibles riesgos tomando en cuenta que el más alto nivel jerárquico tiene la primera responsabilidad en este proceso.

El Gerente General y la Junta de Directores deben considerar la mayor cantidad de posibilidades durante la identificación y evaluación de riesgo.

En esta primera fase se identifican de forma sistemática las posibles causas concretas de los riesgos empresariales, así como los diversos y posibles efectos que debe afrontar el emprendedor. Una correcta identificación de riesgos requiere un conocimiento detallado de la empresa, del mercado en el que opera, del entorno legal, social, político y cultural que le rodea.

La identificación del riesgo debe ser sistemática y empezar por identificar los objetivos clave de éxito y amenazas que puedan perturbar el logro de dichos objetivos.

La percepción del riesgo como amenaza es el sistema más utilizado para identificarlo. En este contexto, gestionar el riesgo significa instalar sistemas de control que minimicen tanto la probabilidad de que ocurran sucesos negativos como su severidad. Es un enfoque de naturaleza defensiva, su propósito es asignar recursos para reducir la probabilidad de sufrir impactos negativos.

Desde la percepción del riesgo como oportunidad, la gestión significa utilizar técnicas que maximicen los resultados, limitando los posibles perjuicios o costes. El enfoque es de naturaleza ofensiva.

La gestión del riesgo desde la perspectiva del riesgo como incertidumbre se dirige a minimizar la desviación entre los resultados que el emprendedor desea obtener y los que realmente obtiene.

Tabla 27

## Identificación del riesgo

IDENTIFICACION DEL RIESGO				
Número	PROCESO	RIESGO	CAUSAS	EFEECTO
1	Carga y Descarga	Que se paralice la maquinaria	1. Falta de mantenimiento preventivo. 2. Capacidad de carga de la maquinaria. 3. Mal manejo de la maquinaria. 4. Vida útil de la maquinaria.	1. Altos costos de reparación. 2. Paralización de la producción. 3. Mano de obra improductiva.
2		Tiempos muertos	1. Insuficiencia de máquinas de carga y transportación. 2. Demoras en el traslado desde las bodegas.	1. Altos costos de mano de obra improductiva.
3		Costos por diferencias en pesos de carga.	1. No puede determinarse el peso real de la mercadería por ser material muy pesado.	1. Se eleva el costo del servicio. 2. La operación se reduce.
4		Costos por errores de manejo de carga	1. Inexistencia de controles de calidad.	1. Costos por reprocesos. 2. Retrasos en la entrega de servicios.
5		Incendio, inundaciones, terremotos	1. Desastres naturales. 2. Alteraciones eléctricas.	1. Destrucción de las instalaciones, maquinaria y equipos. 2. Pérdida de carga. 3. Altos costos.
6		Accidentes de trabajo	1. No usar los implementos de seguridad industrial. 2. No estar capacitado para el uso de maquinaria. 3. Tipo de productos que se manipula.	1. Cortes y otras lesiones graves. 2. Costos de atención médica.
7		Enfermedades ocasionadas por el trabajo (pérdida del oído, lumbalgias)	1. Ruido generado por la maquinaria y movimiento de los productos. 2. Excesivo peso de los productos.	1. Costos de indemnización. 2. Gastos de trámites laborales.
8	Comercial	Pérdida de participación en el mercado	1. Ingreso de nuevos competidores al mercado. 2. Falta de publicidad. 3. Cambio de las necesidades de los consumidores.	1. Pérdida de valor de la empresa.
9		Pérdida de ventas por aumento continuo de precios	1. Variación continua de precios por los costos en los aeropuertos.	1. Clientes insatisfechos. 2. Pérdida de clientes.
10		Robos y daños en el traslado de la mercadería	1. Muchos de los viajes se realizan en la noche.	1. Pérdida de ventas. 2. Deterioro de la mercadería. 3. Aumento de costos.
11		No facturar las ventas	1. Evitar controles de crédito. 2. Mantener al cliente.	1. Diferencias en ingresos mensuales. 2. Ventas impagas.
12		Pérdida de clientes por las estrictas políticas de crédito	1. Cortos períodos de crédito. 2. Garantías exigidas para otorgar crédito.	1. Clientes insatisfechos. 2. Pérdida de ventas.
13	Financiero	No recuperar la cartera, o tener atrasos en la recuperación	1. Deficiencias en la calificación de clientes. 2. No tener garantías.	1. Ilquidez. 2. Gastos de cobranza.
15		Asaltos, robo de dinero y valores	1. Delincuencia. 2. Falta de seguridad en las instalaciones.	1. Pérdidas monetarias. 2. Aumento de costos.
16		Aumento de costos financieros	1. Variación de tasas de interés.	1. Gastos financieros altos.
17		No cubrir compromisos financieros de pago	1. Altos niveles de endeudamiento. 2. Disminución de ingresos.	1. Aumento de costos financieros. 2. Restricción de créditos.
18		Tener exceso de liquidez	1. Porcentaje alto de ventas de contado. 2. Cortos plazos de crédito. 3. Aumento de ingresos.	1. Disminución de ingresos financieros.
19		Información financiera no confiable	1. Errores en ingresos de datos. 2. Falta de revisión de registros. 3. Errores arrojados por el sistema contable.	1. Toma de decisiones equivocadas. 2. Aumento de costos operativos. 3. Duplicidad de procesos.
20		Incumplimiento en plazos de entrega de servicios	1. No existe el proceso de calificación de proveedores. 2. Gran cantidad de proveedores informales.	1. Paralización de actividades. 2. Aumento de costos de insumos y servicios.
21		Infidelidad de empleados	1. Deficiencias en el proceso de selección. 2. Empleados desmotivados. 3. Falta de compromiso. 4. Falta de controles.	1. Filtración de información a la competencia. 2. Alta rotación de personal. 3. Pérdida de valores monetarios.
22	Operativo	Multas aduanas	1. Falta de capacitación al personal. 2. Tiempos cortos para la preparación de documentos.	1. Multas altas por parte de la aduana. 2. Costos operativos elevados. 3. Retrasos en la carga por permisos.
23		Multas aeroportuarias	1. Altos niveles de auditorías. 2. Servicios no planificados. 3. La incorrecta identificación de partidas arancelarias.	1. Multas altas por parte de los aeropuertos. 2. Costos operativos elevados. 3. Retrasos en la carga por permisos de embarques.
24		Creación de sindicatos	1. Remuneraciones bajas. 2. Falta de motivación.	1. Paralización de actividades. 2. Aumento de costos operativos. 3. Mal ambiente laboral.
25		Costos por reprocesos.	1. Falta de manuales de procedimientos en algunas áreas y procesos.	1. Aumento de costos operativos.

### **4.3.5 TIPO DE RIESGO**

#### **Riesgo de Mercado**

Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.

#### **Riesgo de Crédito**

Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales.

#### **Riesgo de Liquidez**

Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas.

#### **Riesgo Operacional**

Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.

**Riesgo Legal**

Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

**Riesgo Transacción**

Asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.

**Riesgo de Traducción**

Surge de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz para objeto de reportes financieros.

**Riesgo Económico**

Asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio.

**4.3.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO**

La evaluación de riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

Parte de la dificultad en la gestión de riesgos es que la medición de los dos parámetros que determinan el riesgo es muy difícil. La gestión de riesgo también sería más simple si fuera posible contar con una única métrica que refleje en la medición toda la información disponible.

Un riesgo con gran magnitud de pérdida o daño y una baja probabilidad de ocurrencia debe ser tratado en forma distinta que un riesgo con una reducida magnitud de pérdida o daño y una alta probabilidad de ocurrencia. En teoría los dos riesgos indicados poseen una idéntica prioridad para su tratamiento, pero en la práctica es bastante difícil gestionarlos cuando se hace frente a limitaciones en los recursos disponibles, especialmente tiempo para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgo.

La evaluación del riesgo determina la importancia relativa de los riesgos y una valoración de la pérdida que podría resultar.

P= probabilidad

I= impacto

NR= nivel de riesgo

### **Probabilidad de riesgo**

Se trata de la probabilidad de que un riesgo ocurra. Los factores que se tienen en cuenta para determinar la probabilidad son los siguientes: el origen de la amenaza, el potencial del origen, la naturaleza de la vulnerabilidad y, por último, la existencia de mecanismos de control y la eficacia de éstos. La probabilidad puede describirse como alta, media y baja.

Alta: el evento ocurrirá en la mayoría de casos

Media: el evento ocurrirá probablemente en muchos casos

Baja: el evento puede ocurrir en algún momento

**Tabla 28****Probabilidad de Riesgo**

PROBABILIDAD	NIVEL	PUNTUACION
0 - 25	BAJA	1
25 - 70	MEDIA	2
71 - 100	ALTA	3

**Impacto del riesgo**

Se trata del impacto probable que podría tener el riesgo sobre la organización en caso de que ocurriera. Cabe mencionar que no todas las amenazas tendrán el mismo impacto, ya que cada sistema de la Organización tiene distinto valor. La magnitud del impacto también puede clasificarse como alta, media y baja.

**Tabla 29****Impacto del Riesgo**

IMPACTO	NIVEL	PUNTUACION
0 - 35.000	LEVE	5
35.001 - 70.000	TOLERABLE	10
70.001 - 300.000	MODERADO	15
300.001 - EN ADELANTE	CATASTROFICO	20

Alta: impacto grave sobre las operaciones, reputación o situación de financiación

Media: impacto importante sobre las operaciones, reputación o situación de financiación

Baja: impacto menos importante sobre las operaciones, reputación o situación de financiación. La combinación de la probabilidad y el impacto determinar el peso de cada factor de riesgo.

No siempre es posible cuantificar monetariamente las pérdidas, para ello será necesaria una clasificación cualitativa. La evaluación cuantitativa utiliza valores

numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, este procedimiento dependerá de la calidad de información que se utilice.

Hay 4 grandes grupos de Evaluaciones de Riesgos:

- a. Evaluación de Riesgos impuesta por una legislación industrial: Basta con asegurar el cumplimiento de la normativa en cuanto a instalaciones, procesos y maquinarias industriales. Impuestas por la normativa sobre PRL: Se revisan todos los aspectos desarrollados en los apartados anteriores.
- b. Evaluaciones de Riesgo para las que no existe legislación específica: Hay que recurrir a normas internacionales o nacionales, o a guías técnicas de organismo oficiales o entidades de prestigio reconocido.
- c. Evaluaciones de Riesgos que precisan métodos específicos de análisis: Referidas a riesgos graves como incendios, explosiones, etc. que cuentan con legislación específica.
- d. Evaluación general de Riesgos: Para aquellos riesgos no incluidos en los anteriores grupos. Esta Evaluación general cuenta con los siguientes pasos:

- Listado de actividades
- Información sobre las actividades: Lugar, maquinarias, horarios, etc.
- Análisis de riesgos:
- Identificación de peligros
- Estimación del Riesgo
- Valoración del Riesgo

Tabla 30

**Probabilidad - Impacto**

		IMPACTO		
		Alta	Media	Baja
PROBABILIDAD	Catastrofico	Riesgo Catastrofico	Riesgo Intolerable	Riesgo Importante
	Moderado	Riesgo Intolerable	Riesgo Importante	Riesgo Moderado
	Tolerable	Riesgo Importante	Riesgo Moderado	Riesgo Tolerable
	Leve	Riesgo Moderado	Riesgo Tolerable	Riesgo Trivial

**4.3.7 SELECCIÓN DE TÉCNICAS**

El riesgo de un proyecto se puede definir como la variabilidad de los flujos de efectivo reales respecto a los estimados. A mayor variabilidad mayor riesgo, la distribución de probabilidad en el caso que el riesgo pueda ser medido en términos de probabilidad permite visualizar dicha variabilidad, así como el uso de la estadística específicamente el uso de estadígrafos de dispersión.

Existen varias técnicas de administración del riesgo:

- Evasión del riesgo.- decisión de no exponerse al riesgo.
- Prevención y control de pérdidas.- acciones para reducir la probabilidad o gravedad de las pérdidas.
- Retención del riesgo.- absorción del riesgo y la cobertura de pérdidas con recursos propios.
- Transferencia del riesgo.- pasar el riesgo a otros con cobertura, aseguramiento y diversificación.

#### **4.3.8 IMPLEMENTACIÓN**

La implementación de las acciones definidas para evitar el riesgo identificado, ejecutando los compromisos adquiridos, y dando el seguimiento adecuado por parte de los responsables.

#### **4.3.9 REVISIÓN**

La elaboración de un plan de seguimiento nos permitirá definir los riesgos a los cuales se va a hacer seguimiento, elaborando un cronograma y definiendo los responsables.

La ejecución del seguimiento permite mantener revisiones contantes de los compromisos adquiridos para mitigar los riesgos seleccionados, verificando la implementación de las actividades identificadas.

La presentación de los resultados y propuestas de mejora permitirá realizar una consolidación de la información, realizando una presentación de sugerencias y recomendaciones y elaborando los informes necesarios.

La comunicación permitirá realizar una buena administración del riesgo, la misma que demanda mantener una comunicación constante y permanente con los interesados internos y externos. Dicha comunicación se la debe ejecutar en cada etapa del proceso tomando en cuenta su aplicación tanto a nivel estratégico como operativo.

#### **4.3.10 MATRIZ DE RIESGO**

PERISHAIRPORTS CIA. LTDA.

IDENTIFICACION DEL RIESGO																ANALISIS				VALORACION				TRATAMIENTO			
Núm.	PROCESO	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION	RIESGO	CONTRÓLES EXISTENTES	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION	VALORACION DEL RIESGO	TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	VTO. BUENO											
1	Carga y Descarga	Que se paralice la maquinaria	15 Moderado	1 Baja	15	Riesgo Moderado	1. Mantenimiento preventivo de maquinaria.	10 Tolerable	1 Baja	10	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Capacitación a los nuevos operadores de maquinaria. 2. Mantenimientos preventivos periódicos de maquinaria.	Mantenimiento	Semanal	Jefe de Mantenimiento											
2		Tiempos muertos	10 Tolerable	2 Media	20	Riesgo Moderado		10 Tolerable	2 Media	20	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Analizar el costo - beneficio de adquirir una nueva máquina cortadora. 2. Planificar el traslado de materia prima para evitar retrasos.	Producción	dic-13	Jefe de Producción											
3		Costos por diferencias en pesos de carga.	5 Leve	2 Media	10	Riesgo Tolerable		5 Leve	2 Media	10	Prevenir	Retención del Riesgo		Producción	nov-13	Jefe de Compras Jefe de Comercio Exterior											
4		Costos por errores de manejo de carga	10 Tolerable	2 Media	20	Riesgo Moderado		10 Tolerable	2 Media	20	Asumir	Reducción del Riesgo	1. Implementación de normas de calidad.	Producción	dic-14	Jefe de Compras Jefe de Comercio Exterior											
5		Incendio, inundaciones, terremotos	20 Catastrófico	1 Baja	20	Riesgo Moderado	1. Pólizas de seguros. 2. Plan de Contingencias.	15 Moderado	1 Baja	15	Transferir	Transferencia del Riesgo				Jefe de Compras Jefe de Comercio Exterior											
6		Accidentes de trabajo	5 Leve	2 Media	10	Riesgo Tolerable	1. Control del uso de implementos de seguridad industrial.	5 Leve	2 Media	10	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Dotación continua de implementos de seguridad industrial. 2. Control de su uso.	Seguridad Industrial	nov-13	Jefe de Producción Jefe de Mantenimiento											
7		Enfermedades ocasionadas por el trabajo (pérdida del oído, lumbalgias)	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial	1. Control del uso de implementos de seguridad industrial.	5 Leve	1 Baja	5	Asumir	Reducción del Riesgo	1. Dotación continua de implementos de seguridad industrial. 2. Control de su uso.	Seguridad Industrial	nov-13	Jefe de Comercio Exterior											
8	Comercial	Pérdida de participación en el mercado	15 Moderado	1 Baja	15	Riesgo Moderado	1. Diferenciación de productos. 2. Implementación del departamento de marketing.	10 Tolerable	1 Baja	10	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Campañas publicitarias permanentes. 2. Estudios de mercado para conocer las necesidades del consumidor.	Marketing	Mensual	Jefe de Producción											
9		Pérdida de ventas por aumento continuo de precios	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial		5 Leve	1 Baja	5	Transferir	Retención del Riesgo															
10		Robos y daños en el traslado de la mercadería	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial	1. Contratación de seguridad. 2. Pólizas de seguros.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo Transferencia del Riesgo	1. Mantener la seguridad armada en las rutas de alto riesgo. 2. Control de velocidad de camiones de carga mediante los sistemas de monitoreo. 3. Sanciones por exceso de velocidad.	Logística Seguridad	nov-13	Jefe de Seguridad Industrial											
11		No facturar las ventas	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial	1. Revisión de documentación antes de realizar el despacho.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Establecer sanciones por incumplimiento del procedimiento para despachos.	Crédito	nov-13	Jefe de Seguridad Industrial											
12		Pérdida de clientes por las estrictas políticas de crédito	5 Leve	2 Media	10	Riesgo Tolerable		5 Leve	2 Media	10	Prevenir	Retención del Riesgo				Jefe de Marketing											
13	Financiero	No recuperar la cartera, o tener atrasos en la recuperación	5 Leve	2 Media	10	Riesgo Tolerable	1. Intereses por días de atraso.	5 Leve	2 Media	10	Asumir	Reducción del Riesgo	1. Control de garantías recibidas mediante visitas del personal de crédito a los puntos de venta.	Crédito	ene-14												
15		Asaltos, robo de dinero y valores	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial	1. Pólizas de seguros.	5 Leve	1 Baja	5	Asumir	Retención del Riesgo	1. Mantener los controles existentes.	Seguridad													
16		Aumento de costos financieros	10 Tolerable	1 Baja	10	Riesgo Tolerable		10 Tolerable	1 Baja	10	Prevenir					Gerencia Comercial											
17		No cubrir compromisos financieros de pago	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial	1. Elaboración y control permanente de flujos de caja proyectados. 2. Mantener líneas de crédito con más de una institución financiera.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Mantener los controles existentes.	Tesorería		Jefe de Logística Jefe de Seguridad											
18		Tener exceso de liquidez	5 Leve	2 Media	10	Riesgo Tolerable	1. Control permanente del flujo de caja proyectado para determinar épocas excesiva liquidez. 2. Inversiones financieras.	5 Leve	1 Baja	5	Transferir	Reducción del Riesgo	1. Mantener los controles existentes.	Tesorería		Jefe de Logística Jefe de Seguridad											
19	Operativo	Información financiera no confiable	10 Tolerable	1 Baja	10	Riesgo Tolerable	1. Sistemas de información oportuna. 2. Auditorías externas.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Realizar Auditorías permanentes en los procesos contables.	Contabilidad	ene-14	Jefe de Producción											
20		Incumplimiento en plazos de entrega de servicios	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial	1. Contratos con proveedores claves.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Calificación de proveedores previo a la contratación del servicio.	Compras	ene-14	Gerente Administrativo Financiero											
21		Infidelidad de empleados	10 Tolerable	1 Baja	10	Riesgo Tolerable	1. Programas de motivación.	5 Leve	1 Baja	5	Asumir	Reducción del Riesgo	1. Desarrollar nuevos procesos de selección de personal para las áreas de alta rotación.	Recursos Humanos	dic-13												
22		Multas aduanas	10 Tolerable	1 Baja	10	Riesgo Tolerable	1. Revisión de la documentación antes de ser entregada. 2. Planificar con anticipación los turnos de carga.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Tener personal capacitado que este pendiente de la entrega de información correcta y a tiempo.	Administración	ene-14	Jefes de Ventas											
23		Multas aeroportuarias	10 Tolerable	1 Baja	10	Riesgo Tolerable	1. Revisión de la documentación antes de ser entregada. 2. Planificar con anticipación los turnos de carga.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Tener personal capacitado que este pendiente de la entrega de información correcta y a tiempo.	Administración	ene-14	Jefe de Crédito											
24		Creación de sindicatos	10 Tolerable	1 Baja	10	Riesgo Tolerable	1. Programas de incentivos por cumplimiento de objetivos y metas.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Tener departamento de Recursos Humanos en la planta de producción para estar atento a las necesidades de los trabajadores.	Recursos Humanos	ene-14												
25		Costos por reprocesos.	5 Leve	3 Alta	15	Riesgo Moderado	1. Hacer cumplir los manuales de procedimientos existentes.	5 Leve	2 Media	10	Prevenir	Reducción del Riesgo	1. Elaboración y difusión de manuales de procedimiento para todos los procesos.	Todas las Areas	mar-14	Jefe de Ventas											
25		Asaltos, robo de dinero y valores	5 Leve	1 Baja	5	Riesgo Trivial	1. Pólizas de seguros. 2. Traslado de dinero por medio de blindados. 3. Seguridad armada en los puntos de venta.	5 Leve	1 Baja	5	Prevenir	Reducción del Riesgo Transferencia del Riesgo	1. Mantener los controles existentes.	Seguridad	Mensual	Jefe de Seguridad											

### 4.3.11 EVALUACIÓN DEL RIESGO

**Tabla 31**

**Evaluación del riesgo**

20 Catastrófico	3 Alta	Riesgo Catastrófico
20 Catastrófico	2 Media	Riesgo Intolerable
20 Catastrófico	1 Baja	Riesgo Importante
15 Moderado	3 Alta	Riesgo Intolerable
15 Moderado	2 Media	Riesgo Importante
15 Moderado	1 Baja	Riesgo Moderado
10 Tolerable	3 Alta	Riesgo Importante
10 Tolerable	2 Media	Riesgo Moderado
10 Tolerable	1 Baja	Riesgo Tolerable
5 Leve	3 Alta	Riesgo Moderado
5 Leve	2 Media	Riesgo Tolerable
5 Leve	1 Baja	Riesgo Trivial

**Tabla 32**

**Probabilidad del riesgo**

		PROBABILIDAD		
		Alta	Media	Baja
IMPACTO	Catastrófico			
	Moderado			
	Tolerable			
	Leve			

### 4.3.12 EVALUACIÓN DEL RIESGO PROYECTO

**Tabla 33**

**Evaluación Riesgo**

		PROBABILIDAD		
		Alta	Media	Baja
IMPACTO	Catastrofico			13
	Moderado		3,7	4,9,14,16,17,18
	Tolerable		2,1	
	Leve	6	1	5, 8, 11, 12, 15, 19, 20, 21

## **CAPITULO V**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Actualmente la coyuntura en la cual nos encontramos nos obliga a buscar nuevas oportunidades, presentando así ideas innovadoras en las que se busca la diferenciación del producto o servicio, en comparación con la competencia; en base a un estudio de mercado adecuado con análisis de diferentes escenarios que se presentan tanto en el entorno interno como externo de la empresa que viene acompañado con el análisis financiero que determinará cuan factible y rentable es el negocio.

El sector aeroportuario constituye para el Ecuador una oportunidad de crecimiento con amplias posibilidades de expansión, la misma que actualmente no ha sido explotada en su totalidad, una de los principales aspectos a tomar en cuenta es la apertura del nuevo aeropuerto en la ciudad de Quito y la planificación de la construcción de un nuevo aeropuerto en la ciudad de Guayaquil. Siendo esta una opción de crecimiento inminente en el desarrollo económico del país ya que al tener mejores alternativas de manejo de los servicios aeroportuarios esto nos permitirá realizar manejos de carga mucho más grandes.

Perishairports Cía. Ltda. surge como una empresa que ofrece soluciones profesionales al manejo de carga, dentro de la cadena logística y servicios aeroportuarios, cumpliendo todas las normas aplicables nacionales e internacionales para exportación e importación por vía aérea y terrestre, satisfaciendo con responsabilidad las expectativas del cliente, por medio de talento humano altamente capacitado y motivado, a través del uso de tecnología de punta y aplicación ordenada

de procesos ambientalmente amigables y que precautelan la seguridad y la salud de los colaboradores; lo que proporcionará rentabilidad y crecimiento.

De acuerdo a todo el estudio realizado, en cuanto al proyecto de expansión del negocio, podemos concluir lo siguiente:

1. Existe un mercado representado por el 65% de la muestra insatisfecho por el servicio que presta la competencia directa, por lo tanto es la oportunidad de ingresar al mercado cubriendo en primera instancia a ese segmento de mercado insatisfecho y posteriormente abrimos paso en el resto de mercado.

2. El mercado actual no se encuentra totalmente cubierto ya que la competencia (Globaldina, Lodisal, Distribución Logística Integral, Panalpina) no es suficiente para la demanda del mercado actual, lo que ocasiona que el mercado tenga varias deficiencias en la cobertura y prestación de servicios.

3. La razón fundamental por la que los clientes se encuentran insatisfechos es por el incumplimiento de sus proveedores actuales en los tiempos de entrega en pedidos emergentes. Es por esto que el negocio se enfocará en la ejecución y cumplimiento de la estrategia del servicio personalizado basados en el sistema just in time.

4. Con la obtención de la operación del grupo Avianca-Taca el nivel de operación aumentara en un 100% por lo que la ventaja competitiva debe ser lo más alta posible tomando en cuenta que al momento la empresa ya se encuentra en el mercado y no tiene que posicionarse o dar a conocer. Esto prueba una vez más que el giro del negocio está bien enfocado al querer cubrir una necesidad de servicio.

5. Al ser la preferencia de lo cliente meta la obtención de servicio personalizado que realice las actividades a tiempo con un servicio de calidad es lo que posicionara a la empresa dentro del mercado.

6. El proyecto es totalmente factible debido a que las proyecciones realizadas muestran un crecimiento de la empresa del 40% anual con lo que se generaría un 8%

de utilidad neta final adicional a la del año anterior. Debemos tomar en cuenta que la empresa está en un mercado variable en el que existe una tendencia totalmente creciente por lo que los porcentajes que acabamos de mencionar tendrán una propensión creciente con respecto al mercado actual.

7. Al momento el proyecto de expansión realizado por la empresa Perishairports Cía. Ltda. Es rentable en su conjunto, ya que tenemos unos índices positivos y una proyección de ingresos muy prometedora.

8. La información requerida para el cálculo de los indicadores financieros para la toma de decisiones actualmente se encuentra dispersa ya que la empresa requiere una organización más estable, aun así podemos ver que la decisión de seguir en el proyecto inicialmente fue empírica pero con el actual estudio se comprueba que fue una decisión totalmente acertada.

9. El valor ganado es un indicador esencial en los proyectos, permitirán conocer al gerente si un proceso se encuentra retrasado o está por encima de lo presupuestado con sus respectivos valores. El identificar oportunidades significa analizar y actuar sobre las causas del proyecto, dado que la extensión en la duración de las actividades está asociada a un incremento en los costos. En actividades futuras, el hecho de que no hayan comenzado con las medidas adecuadas puede ser una fuente potencial de mejora en el rendimiento financiero de la empresa.

10. Los resultados muestran que el controlar los costos y gastos dentro del proyecto nos permitirá tener una mayor perspectiva de las utilidades en cada uno de los periodos ejecutados así también nos ayuda a ver cuáles son las razones por las que se ve el incremento en los costos y en qué etapas se dan, con lo que se podrá tomar acciones correctivas inmediatas.

11. La razón fundamental por la que los clientes buscan los servicios de Perishairports Cía. Ltda. es por las referencias que actualmente se tienen de otros clientes. Es por esto que la empresa enfocará todos sus esfuerzos para la ejecución y cumplimiento de la estrategia del servicio personalizado.

## 5.2 RECOMENDACIONES

La recomendación principal del proyecto radica en la necesidad de impulsar a la empresa a realizar y mantener un constante análisis financiero y de rentabilidad.

1. La evaluación del proyecto se la realizo tanto para la planificación, proyección de los ingresos y costos futuros para así poder ver los resultados financieros reflejados en el balance y en los estados financieros de la empresa. Para esto se debe considerar diferentes variables internas y externas que afecten directamente a la operación de la empresa, ya que si por algún motivo las variables económicas sufren algún cambio que afecte a los rubros de gastos y costos para poder buscar medidas de contingencia que nos ayuden a superar el posible escenario.

2. No se debe perder de vista el objetivo del negocio y los preceptos bajo los cuales fue creada tomando en cuenta el enfoque principal de la empresa que es “Ser líderes en el mercado nacional de logística a través de servicios aeroportuarios personalizados, con los más altos estándares de calidad de la industria aeronáutica, con procesos al más bajo costo y menor riesgo ambiental, laboral y financiero; aplicando permanentemente los valores de la industria: seguridad, confiabilidad y puntualidad.”.

3. Se deben definir de tarifas de costos directos e indirectos es una de las partes principales para la definición de las proyecciones a realizarse, con esto si se llega a revisar el plan inicial, es necesario tomar las siguientes medidas: ajustar el presupuesto disponible, revisar la línea base de costos.

4. La recomendación en general del presente proyecto radica en la necesidad de impulsar al negocio para que este logre posicionarse en el mercado y obtenga mayor rentabilidad.

5. Los resultados financieros deben basarse en proyecciones de ingresos, costos y gastos cuyos resultados se verán reflejados en el balance y en los estados

financieros de la empresa. Para esto se debe considerar diferentes variables internas y externas que afecten directamente a la operación de la empresa, ya que si por algún motivo las variables económicas sufren algún cambio abrupto que afecte a los rubros de gastos y costos en los que incurre la empresa, podemos buscar medidas de contingencia que nos ayuden a superar el posible escenario.

6. Al enfocar el negocio en el proyecto de expansión con la obtención de las operaciones del Grupo Avianca-Taca-Aerogal se debe mantener la diferenciación por servicio, este nunca debe olvidarse de retroalimentarse sobre las expectativas del cliente y las nuevas necesidades que este vaya desarrollando a través del tiempo.

7. Implementación de un sistema de revisión por Internet, en el cual lo cliente podrá tener acceso a todos los procesos de manejo de carga y de todos los servicios que se prestan y así mantener un mayor control de sus pedidos.

8. Es importante considerar que parte de las ganancias que se obtenga por el desarrollo del proyecto de expansión del negocio deben utilizarse para una nueva reinversión en los recursos de la empresa.

9. La publicidad debe ser un aliado muy importante, no solo el momento de la puesta en marcha del proyecto sino durante todo su desarrollo.

Finalmente, pero no la menos importante, es la de implementar una cultura organizacional adecuada que permita el desarrollo del talento humano del cual este conformada la empresa y que permita al cliente identificarse con los preceptos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, R. (2002). *"COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR"*. México: Editorial McGraw Hill. Primera Edición.
- Castro., D. d. (1997). *"DISTRIBUCIÓN COMERCIAL"*. España: McGraw Hill. Segunda Edición.
- Chaves, R. L. (Marzo de 2001). *Estudio de Factibilidad*. Obtenido de Estudio de Factibilidad: <https://docs.google.com/document/d/1FJXUIJO78NI756bCYwhsbiSP-n7oWVfRuabWuhw0xvY/edit>
- Cliff, B. (1996). La esencia de la administración estratégica. En B. Cliff, *La esencia de la administración estratégica* (pág. P. 150). España: Prentice Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Etzel.Walker, S. (2007). Fundamentos de Marketing. En S. Etzel.Walker, *Fundamentos de Marketing* (pág. 175). Quito: Mc Graw Hill.
- Etzel.Walker, S. (2007). Fundamentos de Marketing. En S. Etzel.Walker, *Fundamentos de Marketing* (pág. 176). Mexico: Mc Graw Hill.
- Etzel.Walker, S. (2007). Fundamentos de Marketing. En S. Etzel.Walker, *Fundamentos de Marketing* (pág. 177). Mexico: Mc Graw Hill.
- Etzel.Walker, S. (2007). Fundamentos de Marketing. En S. Etzel.Walker, *Fundamentos de Marketing* (pág. 65). Mexico: Mc Graw Hill.
- Flor, G. (2006.). *"Guía para elaborar planes de negocios"*. Quito: Editorial Gráficas Paola. Primera Edición.
- Garcia/Garza/Saenz/Sepulveda. (2007.). *"FORMACION DE EMPRENDEDORES"*. México: Compañía Editorial Continental Séptima Reimpresión.
- Gary, F. G. (2006). *GUÍA PARA ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS*. Quito: Editorial Gráficas Paola. Primera Edición.
- Griffin W. Ricky, E. J. (1997). Negocios. En E. J. Griffin W. Ricky, *Negocios* (pág. 190). Mexico: Prentice Hall.
- Guadalupe., O. s. (2002). *"ADMINISTRACIÓN FINANCIERA"* . España: McGraw Hill. Primera Edición .
- Hair, J. (2004.). *"INVESTIGACIÓN DE MERCADOS"*. México: Editorial McGraw Hill. Segunda Edición.

- Hughes, D. (2000.). *"ADMINISTRACIÓN DE VENTAS". Un enfoque de orientación profesional*". México: Editorial Thomson.
- JM, P. (5 de Febrero de 2010). *Modelo Porter*. Obtenido de Modelo Porter: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo\\_Porter.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo_Porter.svg)
- Johnson G., S. K. (2001). Dirección Estratégica. En S. K. Johnson G., *Dirección Estratégica* (pág. P.115). España: Prentice Hall.
- Lendrevie, J. D. (2011). Teoría y práctica del Marketing. En J. D. Lendrevie, *Teoría y práctica del Marketing* (pág. 261). Madrid: Tecniban.
- María, A. V. (2004). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
- María, A. V. (2004). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
- Mariño, T. W. (2003.). *"GUIA PARA CREAR UNA EMPRESA SIN DINERO"*. mayo: Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda. Primera Edición:.
- Mario., G. (2003). *"PROMOCIÓN DE VENTAS"*. México,: Compañía Editorial Continental. Primera Reimpresión.
- Mary., R. S. (2000). *"ADMINISTRACIÓN"*. Mexico: Prentice Hall. Sexta Edición.
- Sapag Chain, N. &. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: McGraw Hill.4ta.ed.
- Setzer, G. O. (2011). *Administración Financiera*. Mexico: McGraw-Hill.
- Tamayo, W. M. (2013). *500 Ideas de negocios no tradicionales*. Quito: Editorial Ecuador F.B.T.
- Tamayo, W. M. (2013). 500 Ideas de Negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica. En W. M. Tamayo, *500 Ideas de Negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica* (pág. 119). Quito: Editorial Ecuador F.B.T.
- Vaquiro, J. (08 de Marzo de 2012). *Pymes Futuro*. Obtenido de Vaquiro, J.: <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>.
- Walker, S. E. (2000). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill 11 Edición.
- Wikipedia. (29 de Noviembre de 2015). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia\\_en\\_tierra\\_a\\_aeronaves](https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia_en_tierra_a_aeronaves).