



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN,

RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

CEPIRCI

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PORTUARIA

PLAN DE NEGOCIOS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PORTUARIA

TEMA:

“CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE

SERVICIOS EN EL SECTOR PORTUARIO

“CONSULPORT LTDA.”

AUTOR: Ing. Jaime Fernando Fernández Andrade

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Guillermo Loayza Cid.

MANTA- MANABÍ-ECUADOR

2008

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN,

RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

CEPIRCI.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PORTUARIA

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe

de investigación sobre el tema :

“CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE

SERVICIOS EN EL SECTOR PORTUARIO

“CONSULPORT LTDA.”

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

DECLARACIÓN

La argumentación, el Plan de Negocios, el sustento de la investigación y de los criterios vertidos, son de originalidad del autor y de responsabilidad del mismo.

EL AUTOR

A G R A D E C I M I E N T O

Al finalizar esta nueva etapa del camino de la vida, quiero dejar constancia de mi imperecedera gratitud a todas aquellas personas que con su apoyo o con su resistencia me han impulsado e incentivado para llegar a la meta.

Un especial agradecimiento a mi familia, en especial a mi esposa a mis preciosas hijas y a mis padres.

A todas aquellas personas e instituciones que aportaron con sus conocimientos y apertura para mostrar sus realidades y necesidades, lo que permitió efectuar exitosamente este trabajo.

Al Ingeniero Guillermo Loayza quien guió este trabajo en calidad de tutor, quien con su altísimo nivel de formación y bajo una visión global de la realidad actual encaminó este trabajo hacia una finalidad práctica y productiva.

A mis compañeros de clase, cuya amistad, experiencias y conocimiento compartidos; son al final uno de los grandes legados de esta maestría.

Finalmente a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quien a través de su centro de Post- Grado CERPICI en convenio con la Universidad Marítima de Chile, hicieron efectivo este gran aporte en conocimientos que hemos recibido y que redundará en beneficio de la sociedad mantense, manabita y ecuatoriana.

Jaime Fernández Andrade

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la Ciudad – Puerto de Manta, quien por su vocación histórica de centro de operaciones marítima portuaria y las grandes oportunidades que esto representa, merece todos los esfuerzos de sus hijos para cristalizar eficazmente y de manera profesional todos aquellos proyectos que engrandecerán a esta región del mundo de belleza sin igual.

Jaime Fernández Andrade

SUMARIO EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como objeto principal crear la Empresa Consultora de Servicios Marítimo -Portuarios “CONSULPORT S.A.” que brindará servicios de asesoría integral a las personas y empresas públicas y privadas relacionadas a este sector y a la actividad de los puertos, buques, carga así como sus áreas de influencia.

Previendo la transformación que se va dando en los puertos y ciudades puertos debido a procesos como la globalización, concesiones portuarias, las mega inversiones, su impacto medioambiental , turístico, laboral y social, la creación de esta empresa cubre una necesidad de conocimiento , “ de saber como” enfrentar de la manera más favorable este inevitable proceso..

Tanto los inversionistas, autoridades locales, empresas del sector marítimo portuario, instituciones, profesionales y sociedad civil en general podrán contar con esta empresa formada por un equipo interdisciplinario especializado del más alto nivel académico y con reconocida experiencia, que podrá responder a las necesidades e interrogantes que surgen en una comunidad cercana al sector portuario donde claramente se ha detectado un nicho de mercado que ha sido explotado hasta ahora sólo por empresas externas.

La actividad portuaria es un atractivo pero para muchos es a la vez un enigmático emporio de actividad comercial y generador de trabajo y de riqueza, para su aprovechamiento óptimo debemos conocer los procesos operativos, logísticos, las necesidades, las condiciones y proyecciones necesarias que permitan tomar decisiones.

Esta empresa consultora cubrirá las necesidades tanto de planificación, diseño, estudios y puesta en marcha de aquellos proyectos que necesariamente surgirán de este proceso evolutivo que acontece mundialmente en el sector portuario, y que debe ser soportado eficientemente para no sucumbir ante la competencia feroz que busca ganar los espacios que se dejan al margen de la planificación estratégica .

Asimismo las autoridades portuarias y civiles de las ciudades puertos y su interland, manejan un área geográfica común pero muchas veces no existe una sincronía de la planificación estratégica de estas instituciones que se debe a el desconocimiento de las necesidades y operatividad que existe en ambos sectores, es así que la Empresa Consultora de Servicios Marítimo Portuarios podrá brindar asesoría y capacitación especializada que permita comprender de mejor manera estos procesos y potencializar el desarrollo conjunto de las obras y servicios que se requieren.

A través de los servicios que esta empresa brindará, también se verán favorecidas las personas que pretendan orientar sus negocios hacia el exterior o desde el exterior, para quienes se entregará una completa asesoría y servicios.

La cadena logística es un todo que debe ser comprendida y manejada íntegramente, de ahí el carácter de “Integral” de esta empresa que sumará todos los conocimientos y experiencia de sus integrantes quienes tienen una diversidad de profesiones con enfoque o especialización portuaria, lo que permite cubrir aspectos que van desde los detalles menores hasta los aspectos esenciales que se deben observar en este ambiente:

“Todo el conocimiento Marítimo-Portuario en un solo lugar”

Summary

The present Business plan has as main objective to create a Consulting company of Maritime and port services that allows to bring services of integral consulting to the people and public and private companies that are related to this sector and to the activities at port, vessels , cargo and all influenced areas.

Preventing the transformation that is occurring in the ports and city ports due to the process like the globalization, port concessions, mega inversion, its environment, touristy labor and social impact. The creation of this company covers a need of knowledge, “to Know How” to face in a more favorable way this inevitable process. As well as the investors, the local authorities, companies of the maritime port sector, institutions, professionals and civil society in general could count with this company form by a interdisciplinary team specialized in the highest academic level and with full experienced, that could reply to the needs and questionings that appear in a community near a port sector .

The port activity is attractive but for many is also an enigmatic emporium of commercial activity and generator of work and wealth. For its maximum use we must know the operating, logistic process, the needs, conditions, and projections that allow to take decisions.

This consulting company will cover the needs of establishment, design and action taken in those all projects that will emerge of this global evolution in the

port sector and that must be efficiently supported to not succumb to the fierce competition that is looking for gain spaces that are left behind of a strategic planning.

Also the port and civil authorities of the port cities and their interland, manage a same geographic area but many times there is no a synchronization of the strategic planning on these institutions that happens because of the ignorance of the needs and the operating link that bound both sectors, there is that the Consulting company of Maritime and port services would bring specialized consulting and training that allow to understand in a better way this process and to potential the joint development of work and services that are required.

Through the services that this company would bring, will also be favored the people that look to extend their business overseas to whom will be given complete consult and services.

The logistic chain is an “all in one” that need to be understood and managed entirely, from that the word of “Integral” of this company that will add all the knowledge and experienced of its members who have a diversity of professions with focussing on port specialization that allow to covers aspects from those with minor details till those essential aspects that need to be watch in this atmosphere:

“ All the maritime-port Knowledge in one place”.

CAPITULO I

1.- EL NEGOCIO DE LA CONSULTORIA MARITIMA PORTUARIA

1.1 ANALISIS DEL ENTORNO

La velocidad de transformación de la industria marítima ha exigido que la atención y prestación de servicios sea cada vez mas rápida y eficiente, los estados que eran los únicos que estaban autorizados para la prestación de servicios a la nave y a la carga, debían contratar una ingente cantidad de mano de obra, lo que en algún momento derivó en la aparición de poderosos sindicatos que incidían para que los tiempos empleados en los procesos operativos de los puertos sean menos eficientes.

La necesidad de hacer más eficiente y ágil la atención en los puertos empujó hacia la transformación que ha tenido muy altos costos en indemnizaciones e inversiones, poco a poco gran parte de la industria portuaria pasó del manejo estatal completo a través de las autoridades portuarias, al manejo mixto de ciertas áreas, luego a la concesión de varias áreas a operadoras privadas y por último la concesión total del manejo del puerto a operadoras privadas especializadas con total independencia en sus inversiones y operaciones donde el estado cumple el rol de fiscalización y control.

Todo este proceso inició hace más de una década en América Latina con un proceso de reformas y modernización portuaria dejando de lado las prácticas populistas, fiscalistas y hasta oscuras en que se desarrollaba dicha industria. La orientación se dirigió a elevar la productividad del sector y mejorar su competitividad a través de concesiones de terminales, otras infraestructuras y servicios portuarios a operadores privados. Ese proceso fue indispensable de

llevarse a cabo por la necesidad de capitalizar el sector y, ante la falta de recursos del Estado, se recurrió a la iniciativa y gestión privada. En esta materia resalta el liderazgo de Chile y Argentina, así como los avances y el progreso observado en Colombia, México, Brasil, Uruguay, Panamá, Venezuela, Ecuador entre otros. Hoy en día algunos de esos países están en una segunda fase de revisión de sus políticas e introducción de ajustes a esos procesos reformistas. Otro grupo de países dispuso múltiples mecanismos para el proceso de modernización pero avanzan lentamente. Finalmente, hay unos pocos países que están haciendo sus primeros esfuerzos en este sentido. Por ello el reto principal que enfrenta la industria portuaria del hemisferio es continuar elevando su eficiencia y productividad y mejorando su competitividad. Observamos cómo en aquellos puertos donde sus indicadores de eficiencia han mejorado sustantivamente, el sector portuario está haciendo historia por su importante mejoría en captación de inversiones, generación de empleo y en general, por su contribución al producto nacional de ese país. Aquellos puertos rezagados corren la suerte de reducir su actividad con los efectos adversos consecuentes.

En Ecuador el puerto de Guayaquil es el principal puerto del país que mueve el mayor volumen de carga y que cuenta con el mayor número de empresas especializadas en prestación de servicios portuarios. Es el mayor centro de consumo y producción y mantendrá esa condición por mucho tiempo, este puerto fue recientemente concesionado (01 de Agosto de 2007) a la Operadora de origen Filipino ICTSI que creó la empresa local Contecom para su

administración durante 20 años, también existen varios puertos privados especializados para el manejo de carga en especial frutas como el banano.

El puerto de Esmeraldas ubicado en el norte del país también crece a un ritmo menos acelerado luego de ser concesionado a la empresa privada, tiene su principal mercado en Quito debido a su proximidad, y muchas de las empresas de servicios tienen su domicilio en esa ciudad que es el segundo centro de producción y consumo del país, al igual que el resto de la industria.

Puerto Bolívar es un puerto especializado en la actividad agroindustrial, especialmente la bananera, ubicado al sur del país, actualmente se realizan los estudios previos para la creación de las bases que lleven al proceso de concesión de este puerto.

Otro sector clave es el Puerto de Manta de histórica vocación pesquera y cuya industria cada vez amplía más su operatividad tanto en mar como en tierra, el puerto internacional de Manta fue concesionado en Enero de 2007 a la Operadora de origen chino Hutchinson Port Holding que creó la empresa local TIDE, para que maneje el puerto de Manta por los próximos 30 años, la finalidad de la concesión es convertir a Manta en un Puerto de Transferencia de carga para Sud América, lo que elevará exponencialmente el movimiento de carga, la llegada y salida de buques, los requerimientos de servicios, trámites aduaneros, avituallamiento, transporte de carga terrestre, trámites legales, y a corto plazo se demandará servicios de construcción y apoyo logístico a las empresas que ganen la licitación para construir el puerto pesquero y paulatinamente las demás obras de ampliación.

A la par de esta evolución y fortalecimiento de los procesos productivos, administrativos y operativos de los puertos ecuatorianos, el cambio en los roles tradicionales de la autoridad marítima, sumado a estas circunstancias la necesidad de hacer las cosas de manera profesional y planificada, ha generado el espacio y la necesidad de para la creación de la empresas consultora de servicios marítimo - portuarios que cubrirá la necesidad en la planificación, elaboración de diseños, orientación y asesorías técnicas, financiera especializada para aquellos proyectos que la comunidad demande en este ámbito, como ya se da en países de Sudamérica como Argentina donde existen exitosas empresas como “ Consultora Mar del Plata” o en Chile “ Tri-Náutica” que permanecen en forma exitosa en el mercado y brindan servicios de primer nivel con enfoque internacional.

Para llevar exitosamente la creación y puesta en marcha analizaremos varios factores que inciden en esta propuesta de negocio.

1.1.1 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

En Ecuador existen varios factores de índole social y cultural que tienen incidencia en la creación de la empresa consultora de servicios portuarios, entre estos podemos destacar que el país tiene un nivel de desarrollo económico y tecnológico que está relegado en relación o otros países sudamericanos, pero se encuentra en proceso de cambios necesarios para el desarrollo armónico del país. Todos estos procesos de cambio y desarrollo llevan consigo diversas situaciones que afectan a la comunidad, sus costumbres, el medioambiente, su economía, su cultura y su forma de vida.

Sin embargo se ha incentivado a la industria marítima portuaria y actividades relacionadas como el turismo y dentro de ello la explotación racional del borde mar, la plataforma continental y todo el territorio marítimo como fuente generadora de trabajo y riqueza para el país, lo que implica un proceso planificado y analizado de manera técnica que permita alcanzar los resultados esperados.

Es muy importante relevar que en las ciudades- puerto o aquellas ubicadas en el borde costero, existe un menor índice de pobreza ya que se genera mayor actividad comercial.

Por otra parte la actividad industrial que existe en estas ciudades y el desarrollo de otras actividades económicas ligadas al puerto, el turismo, la política, la migración, el narcotráfico y otras fuentes legales e ilegales, han generado mucha riqueza para cierto grupo de ciudadanos, quienes han importado y adoptado nuevos estilos de vida gracias a la capacidad económica adquirida, lo que se ha visto reflejado en la aparición de grandes inversiones inmobiliarias, cadenas de hoteles, restaurantes, concesionarias, supermercados, etc.

A la par que la ciudad ha crecido, la educación ha estado al alcance de hombres y mujeres, las carreras y posiciones históricamente destinadas sólo a los hombres se han ido acoplando a la presencia femenina cada vez más notoria en todos los ámbitos.

Como mano de obra la presencia de la mujer ha sido fundamental para las empresas enlatadoras de atún y empacadoras de mariscos en general, que utilizan una ingente cantidad de mano de obra femenina indispensable para las

labores de limpieza y selección en los que la mujer alcanza gran destreza y han permitido sostener altos índices de productividad.

Sin embargo esta inserción laboral de la mujer en las actividades productivas, han descuidado un factor básico de la sociedad como es la familia, en consecuencia existen problemas de delincuencia juvenil, bajos rendimientos escolares, madres adolescentes, etc. Pero la necesidad de recursos para atender a estas familias obliga a que las parejas trabajen y dejen el hogar en manos de terceros.

El aspecto ecológico y medioambiental es uno de los factores críticos en el ámbito marítimo portuario, la ciudad, la industria pesquera, el puerto, las especies marinas y terrestres, son factores que están presentes en la mira de los movimientos ecológicos de gran poder e influencia a nivel mundial, lo que lleva una vez mas a la necesidad de realizar estudios de impacto medioambiental para todo lo relacionado a este medio, siendo este un campo de trabajo más para la empresa consultora marítimo – portuaria .

1.1.2 FACTORES POLITICOS Y LEGALES

Ecuador es un país pluricultural con un alto índice de pobreza, en las últimas décadas ha enfrentado una constante inestabilidad política que en algún momento llevó al país a una profunda crisis financiera con gran impacto social, actualmente se vive la corriente del socialismo del siglo XXI, cuya influencia es a nivel de la mayoría de los países sudamericanos y que tiene grandes rasgos de capitalismo. Esta corriente hace que exista cierta pugna constante entre la política paternalista del estado y los sectores productivos.

Dentro del aspecto legal para la constitución de compañías consultoras existe una ley especial que la norma dentro del Ecuador detalla en la ley de compañías (Ver anexo 1) y deberá estar registrada dentro de la Asociación de Consultores del Ecuador (ACE).

Esta empresa para poder brindar sus servicios y actuar en el ámbito portuario, deberá estar calificada como proveedor de Servicios Portuarios de acuerdo a lo especificado en la resolución del Consejo/Dirección de la Marina Mercante No. 110. RO/406 de Septiembre de 2001 (Ver anexo 2).

No existe ninguna normativa específica en relación a este tipo de empresa consultora de servicios marítimos portuarios y se rige a lo especificado en la normativa anteriormente señalada.

También existen las obligaciones legales señaladas por el Servicio de Rentas Internas que norma el ámbito fiscal, la Superintendencia de Compañías que norma el aspecto societario y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que garantiza la prestación de salud, préstamos, montepío y jubilación para sus afiliados, requerimientos que deberá cumplir la empresa consultora a constituirse.

1.1.3 TECNOLOGIA

El medio cuenta con los avances tecnológicos necesarios para establecer la empresa consultora de servicios como son los servicios de comunicaciones celular y local, Internet, pero existe limitación en cuanto a velocidad de las redes e interconexión que aún son deficientes en calidad del servicio.

1.1.4 COMPETENCIA

La empresa de consultaría de servicios portuarios no tiene competencia directa en el medio, pero si una serie de empresas que brindan servicios relacionadas al área marítima portuaria como son agencias navieras, agentes de aduana, operadores portuarios que brindan servicios a la nave y a la carga que se mueven por el puerto.

Pero su mayor competencia está en la ciudad de Guayaquil y en los países vecinos como Colombia y Perú.

1.1.5 CONDICIONES ECONOMICAS

Las condiciones económicas del medio son relativamente buenas en la actualidad por la influencia de la actividad pesquera, industrial e inmobiliaria, pero existen grandes posibilidades de desarrollo portuario en un futuro mediano debido a la concesión portuaria que fue cedida a la Hutchinson Port Holding en meses recientes.

1.1.6 DEMOGRAFIA

En el ámbito demográfico la ciudad tiene una población aproximada de 200.000 habitantes con una proyección de crecimiento de 5% anual para los próximos 5 años, de esta población el 30% aproximadamente tiene relación directa o indirecta con la actividad marítima portuaria.

1.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

“Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como **“agente de cambio”**, implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita”.(Consultoría organizacional www.monografias.com).

El Puerto de Manta por su situación estratégica y ventajas naturales de ser un puerto de aguas profundas que permite la llegada de los buques de quinta generación, el estado lo ha designado como Puerto de Transferencia Internacional de Carga y se desarrolla un proyecto en manos de la concesionaria Hutchinson Port Holding para dotarlo de toda la infraestructura y condiciones tecnológicas para cumplir su objetivo.

Toda esta evolución ha repercutido no solo en los puertos sino también en las ciudades que los acogen, se ha hecho necesario que la prestación de servicios sea cada vez más eficiente, especializada, y que observen muchas situaciones de orden operativo, ambiental, urbanístico y tecnológico. Esto requiere de una orientación y asesoría especializada en el tema que permita resolver eficientemente las necesidades y problemas que se presenten en el sector,

donde la magnitud de las inversiones, la importancia de los tiempos en el servicio y el bienestar de la colectividad son factores que no se pueden tomar a la ligera.

En la ciudad de Manta según información recabada mediante entrevistas (Ver anexo 1) a las principales autoridades y profesionales de gran experiencia en el medio, se ha podido conocer sobre las necesidades existentes en el ámbito local sobre el tema de las consultorías especializadas, se ha mencionado que existen algunos profesionales en el medio que realizan este servicio, pero se encuentran dispersos y desorganizados.

Existen muchas necesidades en el campo de la consultoría marítima portuaria, en especial a cuantos estudios sobre diseño y protección del borde mar se refiere y el desarrollo de nuevas áreas portuarias para actividades especializadas de pesca industrial y artesanal, así como el desarrollo de nuevos puertos dentro de la provincia.

Cuando ha existido la necesidad de hacer consultorías se ha recurrido a consultores extranjeros de renombre, debido que en el medio no han existido las empresas calificadas y con la solvencia económica y de conocimientos para acoger los proyectos que se presentan.

1.2.1 Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Las empresas de servicios que actualmente existen en el ámbito de portuaria a nivel nacional no tienen el enfoque específico de “asesoría portuaria” que esta propuesta de negocio encierra, mayormente su existencia se da en países de mayor desarrollo de la actividad portuaria como Chile, Argentina, Panamá, etc.

Sin embargo se destaca que la provisión de servicios y asesoría es cubierta por compañías de gran tradición a nivel nacional y local, pero mayormente se recurre a compañías de asesoría extranjeras o asesores privados internacionales.

Las compañías nacionales no alcanzan aún un nivel de óptima calidad en la prestación de sus servicios y su experiencia en ciertos ámbitos de la actividad portuaria es limitada.

Muchas de ellas han ido desapareciendo como producto de su ineficiencia y falta de recursos para la inversión en nueva tecnología.

1.2.2 Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.

1.2.2.1 Eventuales clientes

La industria de servicios portuarios del Ecuador tiene un marco bastante amplio con una gama de empresas especializadas en diferentes actividades de los ámbitos marítimos portuarios o afines a la actividad, que son los potenciales clientes para esta empresa consultora, así encontramos:

*Agencias Navieras de Tráfico internacional

*Agencias de Cabotaje

*Armadores

*Astilleros Navales y Varaderos

*Consolidadores y desconsolidadores

*Entidades Educativas

* Estudios Jurídicos

*Empresas de servicios complementarios, y dentro de estas:

-Abastecimiento de víveres y mantenimiento

-Actividades Varias

-Tarja e Inspecciones

*Operadores Portuarios de Buque

*Operadores Portuarios de Carga (Permisos)

*Puertos Privados

*Puertos Conexiónados

*Puertos Estatales

*Capitanías de Puertos

*Distritos Aduaneros

*Autoridad Marítima

*Superintendencia de los Terminales Petroleros.

*Municipios, Consejos Provinciales y otras autoridades gubernamentales.

Entre todas estas empresas estatales y Privadas suman más de 140 legalmente registradas y una cantidad superior de informales dentro de la actividad tanto personas naturales como empresas, pero es notoria la no existencia de empresas formalmente constituidas para brindar asesoría en el ámbito marítimo portuario.

1.3 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1.3.1 Proveedores

Los proveedores necesarios para esta empresa son profesionales de todos los ámbitos relacionados a la actividad portuaria con amplia y acreditada experiencia en distintas áreas tanto operativas como administrativas a nivel nacional e internacional, entre estos tenemos: Ingenieros Comerciales, Administradores, Economistas, Abogados, Ingenieros civiles, arquitectos, ingenieros industriales, navales y eléctricos, agentes de aduana, Ing. En transportes todos quienes serán especialistas en el ámbito marítimo portuario.

1.3.2 Nuevos Entrantes

Dentro del servicio específico de asesoría Portuaria a nivel nacional no se ha explotado este rubro, talvez no representa un giro de negocio atractivo por no ser conocido.

Debido a la prominente y creciente actividad portuaria a nivel del país y de manera global, existen nuevas empresas que aparecen en este medio, pero no existen aún otras empresas de este giro específico. Estas aparecerán luego de que se desarrolle esta empresa y se den los lineamientos para otras nuevas.

1.3.3 Productos o Servicios Sustitutos

Los servicios que reemplazan a los ofertados por esta nueva empresa consultora, son las asesoras extranjeras y aquellas asesorías que brindan organismos relacionados como la DIGMER(dirección general de la Marina Mercante y Puertos), la CAMAE(Cámara Marítima del Ecuador), CORPEI(Corporación de Promoción de Exportaciones e Importaciones), y personajes del medio que han ganado sus conocimientos de forma empírica.

1.3.4 Compradores

Los compradores de los servicios de asesoría son aquellas empresas o personas del medio local, del país y del exterior, que deseen emprender o realizar alguna actividad relacionada con el ámbito marítimo portuario, y que necesiten la información y guía para lograr sus objetivos, entre estos podemos destacar a importadores y exportadores nuevos, empresas que ya existen y que deseen expandir su actividad, organismos estatales que requieran ejecutar proyectos vinculados al sector, las Autoridades Portuarias y concesionarias de puertos, las empresas navieras, inversionistas y emprendedores que desean invertir en el sector bajo una orientación adecuada .

1.3.5 Rivalidad – Entre los competidores existentes

Las empresas de servicios portuarios se encuentran en una lucha constante por mantener y aumentar su participación en el mercado, en especial en los puertos de menor tamaño como son Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas, en el sector de consultoría de servicios portuarios no existe competencia relevante y por lo tanto no hay rivalidad notable.

1.3.6 Dimensionamiento de la Demanda Actual y Potencial.

En el Ecuador y especialmente en ciudades como Manta, no existe una cultura desarrollada totalmente de requerir los servicios de asesoría, y muchas veces se realizan actividades de manera empírica que conllevan al fracaso o crean problemas sociales, pero existe actualmente una demanda muy interesante cubierta por empresas externas y se proyecta a futuro cercano una gran demanda de este tipo de servicios, en especial de autoridades y directivos de empresas que verán en la planificación y estudios de todas las actividades

relacionadas al ámbito marítimo portuario, la oportunidad de ingresar exitosamente a uno de los campos más rentables e importantes que existen en el medio.

1.4 SINTESIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

1.4.1 Oportunidades:

Crecimiento de la Industria Portuaria Nacional por la tendencia de la economía mundial en especial de las potencias asiáticas.

Crecimiento de la Industria Portuaria por la liberalización del sector y las concesiones.

Impacto global en la cultura y demanda de servicios de asesoría

Interés de inversionistas en conocer e invertir en esta industria.

Necesidad de organismos estatales de conocer la realidad marítima –portuaria y aspectos vinculados para la planificación del desarrollo nacional.

1.4.2 Amenazas:

Ingreso de empresas asesoras internacionales

Inestabilidad política que aleja la inversión extranjera

Políticas económicas que impidan el desarrollo del libre mercado

Marco jurídico inapropiado para este tipo de empresas.

1.4.3 Análisis Interno

Por ser una empresa que no existe y se propone su creación no se puede efectuar un análisis del frente interno, sin embargo se deberá analizar las características de las empresas de este tipo que existen en el exterior y descubrir sus debilidades para anticipar posibles problemas futuros.

1.5 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

Esta empresa consultora basará su estrategia genérica en la diferenciación, ya que los servicios que brinda son un servicio especializado de consultoría en el ámbito marítimo portuario a nivel nacional e internacional, su principal ventaja competitiva es el know how de todo lo relacionado a esta industria a nivel mundial, la actualización tecnológica y la investigación permanente.

Se empleará una estrategia de crecimiento de tipo intensiva de penetración de mercado por ser una empresa nueva que deberá fomentar y crear la cultura y la necesidad del asesoramiento profesional y la planificación para realizar las actividades en el ámbito marítimo portuario, para esto se trabajará en una fuerte campaña publicitaria dirigida a todos los actores del medio y clientes potenciales.

Nuestro objetivo al aplicar esta estrategia es la de captar un segmento del mercado de servicios portuarios e ir aumentando progresivamente esta participación a medida que la empresa demuestre un alto nivel de calidad de los servicios que brinda.

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno”, bajo este concepto se propone como estrategia a aplicarse frente a la competencia por ser un nuevo entrante en el medio pero de características singulares y diferenciales, nos proyectaremos como “cabeza de ratón” ocupando un espacio limitado de mercado al principio pero como líderes de este segmento ya que actualmente no existen empresas formales en el Ecuador dedicadas a esta actividad.

Las barreras de entrada a este tipo de empresa consultora son altas en el medio local desde el punto de vista de la especialización profesional y acreditada en el sector es limitada, y las otras empresas de servicios complementarios portuarios ven poco interesante este segmento ya que no cuentan con la base principal académica y no se puede obtener de forma inmediata en el ámbito local. En el ámbito externo existe mayor especialización y profesionales en el tema pero su contratación implica mayores costos.

A medida que la empresa se vaya posicionando localmente se buscará su internacionalización, utilizando en principio los contactos de los asesores internacionales vinculados al staff de la compañía y respaldados por una campaña publicitaria, entrevistas y alianzas estratégicas con empresas a quienes podamos complementar sus servicios o representar localmente.

CAPITULO II

2 PLAN DE MARKETING

2.1 Definición de objetivos

El presente plan de Negocios pretende lograr un posicionamiento de la empresa consultora a través de la prestación de rubros de servicios bien definidos y afines a la misión y la visión, cuyos objetivos se han delineado para un periodo proyectado de 10 años iniciales luego de los cuales se deberá hacer una revisión más profunda para evaluar las necesidades de ese momento. A continuación se presenta un esquema de los objetivos de ventas y posicionamiento que la empresa consultora espera alcanzar a través de sus planes de marketing, operativo y financiero:

ACTIVIDADES	OBJETIVOS AÑO 1 - 2	OBJETIVOS AÑO 3-4	OBJETIVOS AÑO 5-6	OBJETIVOS AÑO 7-8	OBJETIVOS AÑO 9-10
Asesoría y estudios.	Captar el 1 – 1.5% de la inversión local y el 0.05% de la inversión nacional en asesoría.	Captar el 2.5 - 4% de la inversión local y 0.09% al 0.25% nivel nacional y del 0.01% al 0.03% a nivel internacional en asesoría.	Captar el 5 - 10 % de la inversión local y 0.5% al 1.5% nivel nacional y a nivel internacional 0.06% al 0.10%	Captar el 15 - 20 % de la inversión local y 2% al 2.5% nivel nacional y a nivel internacional 0.25% al 0.5%	Captar el 25 - 30 % de la inversión local y 3% al 3.5% nivel nacional y a nivel internacional 0.75% al 1%
Capacitación	Realizar 4 seminarios de alto nivel en el ámbito local y 2 a nivel provincial en el segundo año.	Realizar 4 a 5 seminarios de alto nivel locales y 4 a nivel provincial por año y 1 a nivel nacional.	Realizar 5 a 6 seminarios localmente, 4 a 5 a nivel provincial 2 a nivel nacional y 1 fuera del país.	Realizar 8 seminarios localmente, 6 a nivel provincial 4 a nivel nacional y 3 fuera del país.	Realizar 12 seminarios localmente, 8 a nivel provincial 6 a nivel nacional y 4 fuera del país y delinear la creación de un centro especializado en formación marítimo portuaria.
Revista especializada	Lanzar revista especializada en puertos trimestralmente en el segundo año a nivel nacional.	Lanzar revista especializada en puertos bimensualmente a partir del tercer año a nivel nacional.	Lanzar revista especializada en puertos mensualmente en el quinto año a nivel nacional y en Colombia y Perú.	Lanzar revista especializada en puertos mensualmente a nivel latinoamericano y editar libros técnicos sobre puertos	Lanzar revista especializada en puertos mensualmente en varios idiomas y colocarla a nivel global y editar libros técnicos sobre puertos

2.2 Marketing Estratégico

2.2.1 Estrategia Competitiva

Como se había mencionado en el análisis de la industria, la empresa consultora de servicios portuarios basa su estrategia competitiva en la diferenciación de sus servicios y la especialización en la actividad marítima portuaria.

Esta empresa buscará consolidar una imagen de prestigio y de especialista de alto nivel en el ámbito marítimo portuario, a través de la entrega de servicios de calidad, que a su vez sean complementarios y que fortalezcan constantemente el posicionamiento que se pretende alcanzar.

Los servicios que se han definido son 3: Asesoría y estudios, capacitación y revista especializada.

La actividad principal de la empresa que es la prestación de asesorías y elaboración de estudios, es una actividad que deberá buscar su espacio en el mercado a través de un proceso un poco lento basado en generación de resultados de calidad, que fortalezcan de a poco el record y currículo de la empresa y consolide su imagen en el medio local, nacional e internacional.

Siendo el ámbito de la consultoría un negocio en el cual se da mayor importancia a los consultores extranjeros o nacionales de las ciudades principales como Quito y Guayaquil, se deberá demostrar en el medio la capacidad de respuesta y calidad para ir captando la participación de mercado establecida en los objetivos.

La promoción de la imagen y servicios de la empresa también se promocionará con la ejecución de seminarios de alto nivel en temas relacionados con la especialidad marítimo portuaria, los que serán dictados por especialistas de

renombre internacional, dirigidos a los diferentes actores de esta actividad y afines, en los cuales se destacará la imagen de la empresa consultora y promocionará los servicios. Esta interrelación de la empresa y la colectividad a través de estos seminarios, afianzará la imagen de especialista marítimo portuario, todo esto dentro del esquema progresivo de eventos que en su momento permitan a la empresa llegar a internacionalizarse.

Como tercer actividad afín a la empresa consultora y a la promoción de la misma, se ha planificado la creación y lanzamiento de una revista especializada en el ámbito marítimo portuario a nivel nacional, la misma que recogerá todos los hechos relevantes e innovaciones en esta área, así como el análisis de los especialistas reconocidos internacionalmente y de los consultores propios de la empresa, lo que permitirá entregar al público información de mucha importancia científica, comercial y de cultura general relacionada a la especialización. Esta revista se publicará cada vez en períodos más frecuentes y en espacios geográficos más amplios que permitan la expansión de la empresa a nivel internacional.

2.2.2 Factores Críticos de Éxito

Para el desarrollo exitoso de este negocio se han definido los siguientes:

2.2.2.1 Ventas

Las ventas serán un factor muy importante para el sostenimiento y crecimiento de la empresa, por lo que deberá contarse con un equipo de ventas muy agresivo y entrenado. Esto permitirá asegurar las ventas inherentes a los cupos para los seminarios que se realicen los cuales deben colocarse totalmente, esto

permitirá que a más de los beneficios económicos sean los esperados, se cumplan las metas de consolidación de imagen ante la colectividad.

La fuerza de ventas también cumplirá un papel esencial en la colocación de los espacios publicitarios de la revista especializada, para lo cual se deberán realizar contactos y promociones personalizadas a empresas y personas vinculadas al medio marítimo portuario a nivel local, nacional y en algún momento internacionalmente.

El fortalecimiento de las ventas de estas dos actividades permitirá cubrir los gastos operacionales de la empresa, mientras se consolida la actividad de asesoría cuyos beneficios serán los más representativos a mediano plazo.

2.2.2.2 Recursos humanos

El recurso humano especializado, motivado y creativo, es el elemento principal de este negocio basado en la "venta de conocimientos", por este motivo el recurso humano debe ser seleccionado con la mayor atención de los requerimientos de la empresa para las actividades planeadas, los cuales asegurarán el cumplimiento de metas y objetivos.

El recurso humano externo que se contrata puntualmente para la realización de seminarios, la complementación en estudios de consultoría, o la investigación y corresponsalía para la revista, también formará parte valiosa de la empresa y constituye otro factor crítico de éxito.

2.2.2.3 Tasa de retención de clientes

La satisfacción del cliente en los servicios o productos recibidos por parte de la empresa consultora permitirá contar con la fidelidad de los mismos, lo que es sumamente importante para la empresa desde el punto de vista de que se crea

una base de clientes permanentes, los que aseguran un flujo constante o periódico de ingresos, a la vez estos clientes según los análisis realizados tienden a solicitar actividades repetitivas, lo que facilita el accionar de la empresa que ya cuenta con una base de datos de trabajos similares realizados.

2.2.2.4 Plazo de entrega

Otro elemento importante para el fortalecimiento de la imagen y crecimiento de la empresa es la seriedad y el cumplimiento de los trabajos y eventos planificados para las fechas y lugares previstos. Este factor es sumamente importante tanto para los clientes como para los proveedores de servicios, en este caso los consultores y expositores extranjeros quienes son muy ocupados y están acostumbrados a la puntualidad.

2.2.2.5 Logística

En la preparación de eventos, en la investigación y estudios de campo, y en la elaboración de la revista, uno de los aspectos que no se pueden descuidar y que deben estar perfectamente coordinados es la logística. De este factor depende que se puedan concretar otros factores como son los plazos de entrega, satisfacción de los clientes, imagen de la empresa, etc. Por este motivo la logística debe ser planificada y verificada con mucha anticipación y con observación de todos los detalles y la disponibilidad de los recursos suficientes.

2.2.2.6 Imagen

La carta de presentación y promoción de la empresa es la imagen que se proyecte al mundo exterior a través de los servicios prestados, el recurso humano de la empresa, el cumplimiento de los plazos y condiciones pactadas, la satisfacción total del cliente, y el profesionalismo en todas las actividades de

la empresa, será esencial para consolidarse como una de las mejores empresas consultoras locales, nacionales e internacionales.

2.2.3 Marketing Táctico

A continuación se definen las cuatros decisiones fundamentales del negocio que son: Servicio, precio, distribución y promoción.

2.2.3.1 Servicio

El servicio que la empresa consultora brindará es la asesoría integral en el ámbito marítimo portuario, lo cual se afianzará con actividades afines de capacitación y publicaciones especializadas.

Estos servicios serán brindados por un equipo profesional de especialistas nacionales e internacionales, con un óptimo nivel de calidad, atención y cumplimiento hacia el cliente.

2.2.3.2 Precio

Dentro del giro del negocio de consultoría existen varias formas generalmente aceptadas para determinar el precio a facturar por el servicio brindado:

Se establece un porcentaje sobre el valor total del proyecto o estudio a realizarse estimado entre un 2 y un 5%.

Se realiza un cálculo estimado de las horas de trabajo profesional a emplearse en la elaboración del estudio, asesoría e implementación del servicio solicitado, el cual se factura a un precio / hora estimado de USD. 15,00 a 30,00 dependiendo de la complejidad del requerimiento. Además a estos valores se deberán adicionar los gastos incurridos en traslados, hospedajes y rubros varios.

Los precios a cobrar por los seminarios bordearán el rango de los USD. 120.00 a 400.00 por asistente, dependiendo de la duración, el nivel del conferencista contratado y el lugar del evento.

Los precios de la revista estarán dentro del rango promedio de este tipo de publicaciones es decir entre USD. 3.50 a 5.00. Los espacios publicitarios de la revista tendrán su precio de acuerdo a las dimensiones de la publicidad y el lugar que ocupen dentro de la revista (Carátula, contraportada, páginas centrales, clasificadas, etc.) El rango de precios de los espacios va desde los USD. 3.000,00 a los 500.00, y se incrementarán en la medida que la revista se internacionalice, el total en publicidad en las primeras ediciones bordeará los USD.10.000,00

2.2.3.3 Distribución

La distribución de los servicios se realiza en forma personalizada en el caso de las asesorías y de los eventos de capacitación.

Para el caso de las publicaciones especializadas se utilizarán como canales de distribución los puestos de distribución de revistas y periódicos a nivel nacional con el enlace de los servicios de couriers, la distribución a través de convenios con cadenas de comisariatos y centros comerciales, entrega personalizada a través de mensajeros a empresas suscriptoras y clientes selectos, puertos y aeropuertos del país. En el exterior se contactarán distribuidores a quienes se les despachará vía aérea, quienes a su vez entregarán el producto al consumidor final.

2.2.3.4 Promoción

Para el servicio de consultoría se aplicará la estrategia de Marketing directo, a los clientes potenciales de este rubro, se promocionará a través de visitas y entrevistas con estos clientes a quienes se dará a conocer la existencia y la importancia de nuestros servicios.

Se recurrirá a la promoción vía correo electrónico y regular, así como la creación y difusión de una página web con toda la información de esta empresa.

Para la difusión de los seminarios, eventos académicos y la revista se emplearán los medios masivos de comunicación como televisión, radio, prensa y nuestra propia revista. También se recurrirá a publicaciones de opinión por nuestros especialistas en medios de comunicación escrita sobre temas relativos a los puertos que son de actualidad.

CAPITULO 3

3. PLAN OPERACIONAL

Para la puesta en marcha de la empresa de consultoría marítima portuaria debemos contar con los recursos materiales, humanos, económicos y el cumplimiento de aspectos legales que se detallarán a continuación de acuerdo al desarrollo planteado en el plan de marketing, bajo este esquema se detalla el plan operativo de los años 1 al 10.

3.1 CONSULTORIA

-La actividad productiva principal de la empresa Consultora es la de brindar asesoría y **realizar estudios en el área marítima portuaria** a las empresas públicas y privadas que lo requieran.

- 1) En primer lugar se desarrollarán varios proyectos modelo y presentaciones de gran calidad, se definirán esquemas de trabajo, esquemas de presentación de resultados y modelos de estudios que reflejen el nivel de la consultora.
- 2) Con estos elementos de soporte se establecerá una agenda de visitas promocionales y de presentación formal de la compañía y oferta de servicios.
- 3) Como estrategia de entrada se propondrá a los posibles clientes fuertes la realización de los trabajos y que su cancelación sea realizada una vez concluido el trabajo a total satisfacción.
- 4) Desarrollos gratuitos de trabajos menores para instituciones estatales con fines promocionales.

Estas actividades de promoción intensiva se las realizarán durante los primeros seis meses, luego de lo cual se espera haber captado contratos iniciales para el

segmento de consultoría de acuerdo a las proyecciones de mercadeo e ir aumentando paulatinamente su participación de mercado.

En el año 2006 la inversión local en consultoría en el ámbito portuario fue de USD. 4`000.000,00 aproximadamente y se espera un crecimiento de este sector en el 2007 de un 3.%, a nivel nacional la inversión realizada en consultoría fue de USD. 80`000.000,00 aproximadamente y a nivel internacional las inversiones realizadas en esta actividad fueron de USD.800`000.000.00 aproximadamente, bajo estas cifras se proyecta generar los ingresos de acuerdo a los porcentajes de participación estimados en el plan de marketing.

3.2 CAPACITACION

El segundo rubro de ingresos de la consultora serán aquellos que provienen de la ejecución de seminarios de alto nivel dentro del ámbito local, provincial, nacional e internacional según la proyección de crecimiento, para realizar los seminarios se deberá seguir los siguientes pasos:

Realizar un análisis de mercado sobre las necesidades de capacitación de la colectividad relativas a la especialización, determinando así los temas más adecuados y de actualidad.

Seleccionar a los expositores adecuados a la temática, que pueden ser parte del staff propio o acudir a expositores externos, cuidando siempre escoger personas de experiencia y trayectoria de primer nivel.

Coordinar los contenidos de la temática, duración, fecha, hora, lugar, y necesidades específicas del expositor para efectos didácticos.

Contratar y reservar el auditorio o sala de exposiciones donde se realizará el evento con la anticipación necesaria, coordinar detalles logísticos, hospedaje del expositor, buffet para el evento, número de asistentes, etc.

En caso de ser un expositor extranjero coordinar los detalles de recepción y traslado del mismo.

Preparar los materiales de apoyo y publicidad a entregarse en el evento, así como certificados y folletos.

Realizar la promoción del evento a través de medios publicitarios como prensa, radio o televisión según la necesidad de cada evento, y la promoción personalizada a través de la fuerza de ventas de la consultora.

Verificar todos los detalles técnicos previos a la ejecución del evento.

Durante los eventos promocionar a la consultora, y constatar los niveles de calidad del evento y retroalimentarse a través de la opinión de los asistentes registrada en formularios a entregarse al final del evento.

Cuando se realice un evento en el exterior se deberá preparar todo con mayor anticipación.

Los seminarios serán una fuente importante de promoción y de contactos de negocios para la consultora, y su proyección apunta hacia la internacionalización, la preparación y especialización constante del staff de la compañía, y la creación de un centro especializado de estudios en el área marítimo portuaria.

3.3 REVISTA ESPECIALIZADA

Esta es la tercera actividad generadora de ingresos para la consultora, la misma que es a la vez complementaria y completamente afín al giro de la compañía.

Se trata de una publicación especializada en el ámbito marítimo portuario, cuyo contenido de carácter técnico, económico, cultural y social, será un medio más de promoción de la consultora.

Esta revista recogerá información especializada y actual de los acontecimientos que se dan en el ámbito mundial, regional y local, en especial en los puertos del Ecuador.

Contará con espacios de opinión técnica de nuestros especialistas y editorialistas invitados.

Publicidad especializada del medio portuario y empresas afines.

Publicidad sobre compra venta de naves y artefactos marítimos, fluviales, etc.

Espacios sociales del ámbito portuario.

Otras secciones de interés que irán evolucionando de acuerdo a las necesidades del momento.

Se proyecta un crecimiento geográfico paulatino en el ámbito de cobertura de la revista y en su tiraje, y la publicación de libros especializados en base a la información y conocimientos recopilados en el tiempo.

Para concretar el lanzamiento de la revista se deberán cubrir los siguientes pasos y requerimientos logísticos y de personal:

Realizar los trámites para asegurar la propiedad intelectual y derechos reservados de las publicaciones, y las autorizaciones respectivas.

Se deberá realizar un diseño preliminar de la revista que contemple las secciones, espacios publicitarios, estilo, formatos, número de páginas, etc.

Definir responsabilidades del staff en cuanto a la estructura de la revista.

Contratar un editor, un reportero profesional local, un fotógrafo profesional y una empresa de diseño gráfico e impresión.

Realizar la promoción y venta de los espacios publicitarios a través de la fuerza de ventas de la empresa, afianzar mediante los seminarios.

Establecer los contactos y contratar a reporteros especializados en el área portuaria en los otros puertos y ciudades principales del país para que provean información.

Realizar los contactos para la distribución de la revista a través de puestos especializados, entrega personal a suscriptores, cadenas de comisariatos, tiendas y comercios especializados en suministros portuarios y afines.

Contactar agencia de distribución en otros países cuando llegue el momento.

3.4 LOCALIZACION DE LA EMPRESA CONSULTORA

La empresa consultora de servicios portuarios tendrá su ubicación en la ciudad de Manta, provincia de Manabí en Ecuador. La localización apropiada será en el centro de la ciudad próximo al sector comercial, bancario y al puerto.

3.4.1 ESPACIO

El espacio apropiado para el funcionamiento de la empresa consultora será una oficina de 100 mt² aproximadamente que permitirá desarrollar el trabajo de los consultores con la comodidad y equipamiento necesario para un óptimo desempeño.

El costo aproximado del espacio a tomar en arriendo en el sector establecido está en el promedio de \$ 350.00 a 500.00 mensuales.(ver anexo 2)

Se deberán implementar 1 oficina para el gerente, 4 oficinas para los consultores, 1 oficina de recepción y contabilidad, área de recepción, área de diagramación de revista, área de ventas, esta infraestructura de las oficinas tiene un valor de USD. 10.000,00. USD. 70.00 m²

Cada oficina deberá estar equipada con unos equipos de computación e impresoras, el mismo que tendrá acceso a Internet y conexiones de red.

Se deberán adquirir 10 equipos de computación completos valorados en USD. 600.00 c/u.

Es necesaria la adquisición de un infocus y elementos complementarios para las presentaciones y seminarios, este tiene un valor aproximado de USD. 1,200.00.

Las instalaciones de red e Internet tienen un costo de USD. 500.00, el costo mensual del servicio de banda ancha para todos los equipos es de USD. 379.00.

Se deberá instalar una línea telefónica y red interna de teléfonos para las oficinas, la cual será manejada desde la recepción.

El mobiliario para las oficinas tiene un costo aproximado de USD. 6.000,00

Se laborará en jornadas normales de 8 horas de trabajo, la cual podrá incrementarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

3.4.2 INVENTARIO

La empresa consultora de servicios portuarios necesitará contar con suministros de oficina y computación necesarios para el funcionamiento apropiado de los equipos y la presentación adecuada de los informes de consultoría.

3.5 ASPECTOS LEGALES A CUMPLIR PARA INICIAR LAS OPERACIONES:

En este primer año se dará inicio a la empresa y será necesario cumplir los siguientes requisitos legales de constitución y demás permisos para operar sin dificultades:

Constitución de la Compañía

Nombramiento de los administradores.

Obtener el Registro Único de Contribuyentes.

Obtener cuenta bancaria en un banco.

Elaborar los contratos de trabajo a los empleados.

Obtener la afiliación patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

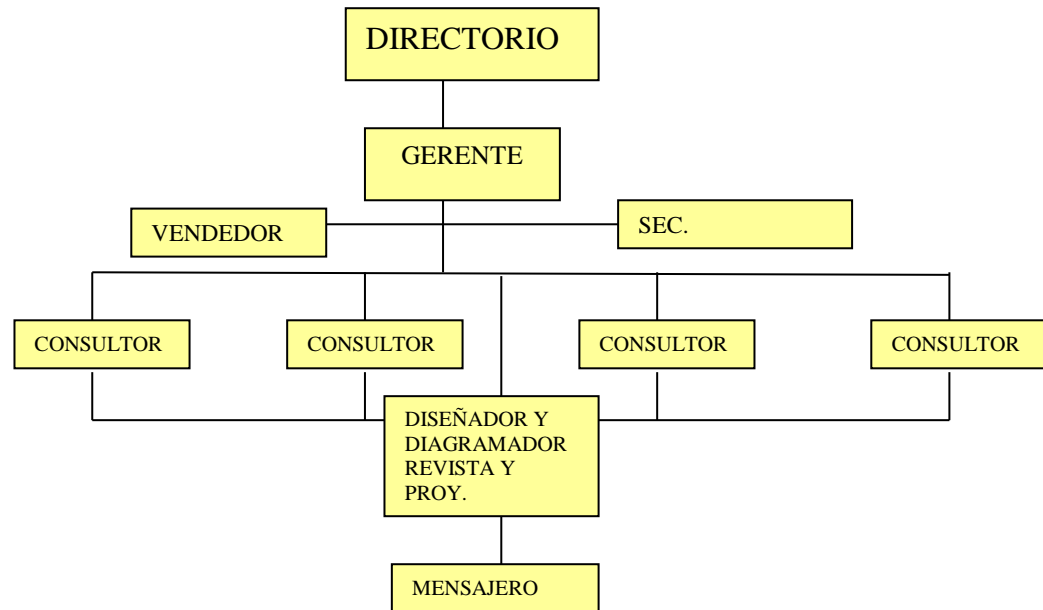
Afiliación de la compañía a la ACCE (Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador

Inscripción de la compañía en el Comité de Consultoría Secretaría Técnica Nacional.

(VER ANEXO 3 con detalle de los requisitos para cada uno de los requerimientos).

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN

La empresa consultora tiene como elemento principal de su operatividad al personal que trabaja en la empresa, el mismo por ser esta una empresa de consultoría en el área marítima portuaria, deberá cumplir con requisitos esenciales que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, el organigrama de la empresa se propone de la siguiente manera:



En total el número de empleados serán 9 según lo planteado en el organigrama, para la fase inicial de los primeros años, para complementar las necesidades de la revista se contratará a los profesionales por servicios externos, y eventualmente se incorporarán a partir del crecimiento proyectado en años subsiguientes:

3.6.1 REQUERIMIENTOS

GERENTE:

Ingeniero Comercial con especialidad portuaria.

Conocimientos en planeación y gestión estratégica, elaboración de proyectos y planes de negocios.

Experiencia en manejo de empresas consultoras o portuarias.

Calificado como consultor en la ACCE

Sólidas relaciones interpersonales y empresariales con empresas portuarias del país y organismos estatales.

Coaching, investigación y realización de estudios y publicaciones especializadas.

Dones de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Dominio del inglés hablado y escrito.

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

SECRETARIA CONTADORA:

Contadora Pública Autorizada.

Experiencia en empresas de asesoría o vinculadas al medio portuario.

De preferencia Consultora calificada en la ACCE

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

Conocimientos básicos de inglés comercial.

Buena presencia.

VENDEDOR(A):

Ingeniero en Marketing, comercio o afines.

Experiencia en venta de intangibles, de preferencia seminarios, publicidad y proyectos.

De preferencia calificado como consultor en la ACCE

Sólidas relaciones interpersonales y empresariales con empresas portuarias del país y organismos estatales.

Conocimiento del inglés.

Excelente presencia

CONSULTOR 1 :

Abogado con especialidad portuaria.

Experiencia en asesoramiento legal a empresas portuarias, sólidos conocimientos de derecho marítimo internacional, contratos navieros, derecho aduanero, negociación y manejo de conflictos.

Calificado como consultor en la ACCE

Sólidas relaciones interpersonales y empresariales con empresas portuarias del país, del exterior y organismos estatales.

Experiencia en capacitación y publicaciones especializadas.

Dones de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Preferible con dominio del inglés hablado y escrito.

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

CONSULTOR 2:

Ingeniero civil con especialidad portuaria.

Experiencia en obras portuarias, cálculos estructurales, batimetría, evaluación de infraestructuras portuarias, valoración de riesgos. diseño de obras portuarias, planificación y diseño de uso eficiente del borde mar, diseño vial en zona costera.

Calificado como consultor en la ACCE

Sólidas relaciones interpersonales y empresariales con empresas portuarias del país, del exterior y organismos estatales.

Experiencia en capacitación y publicaciones especializadas.

Dones de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Preferible con dominio del inglés hablado y escrito.

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

CONSULTOR 3:

Ingeniero comercial con especialidad portuaria.

Experiencia en finanzas, negociación de naves, negocios internacionales, importación y exportación, evaluación financiera de proyectos, organización de recursos humanos de empresas portuarias.

Calificado como consultor en la ACCE

Sólidas relaciones interpersonales y empresariales con empresas portuarias del país, del exterior y organismos estatales.

Experiencia en capacitación y publicaciones especializadas.

Dones de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Preferible con dominio del inglés hablado y escrito.

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

CONSULTOR 4:

Ingeniero en Transporte Marítimo.

Experiencia en asesoría y estudio de tráfico marítimo, fluvial, ínter modal, cálculo de tiempos en operaciones portuarias, logística integral, .seguridad marítima.

Calificado como consultor en la ACCE

Sólidas relaciones interpersonales y empresariales con empresas portuarias del país, del exterior y organismos estatales.

Experiencia en capacitación y publicaciones especializadas.

Dones de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Preferible con dominio del inglés hablado y escrito.

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

DIAGRAMADOR Y DISEÑADOR

Ingeniero en Sistemas, diseño o diagramación.

Conocimiento y solvencia en el manejo de programas de diseño gráfico en 3D, diagramación de revistas, proyectos, presentaciones avanzadas de power point.

Preferible con dominio del inglés hablado y escrito.

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

MENSAJERO

Estudiante universitario de preferencia en carreras de marketing o comercio.

Conocimiento de trámites en instituciones públicas y privadas.

Buena presencia, comunicación y trabajo en equipo.

Manejo de utilitarios de office, correo electrónico e Internet.

Poseer moto y licencia de conducir.

La empresa consultora tendrá en su staff de consultores conformado por socios fundadores de la compañía, adicionalmente se contratarán los servicios de consultores externos nacionales o internacionales cuando sea necesario de acuerdo a las características de la consultoría o capacitación requerida.

3.6.2 ESTRUCTURA DE PAGO:

Se establecerá un sistema de pago de un sueldo fijo más comisiones por rendimiento de acuerdo a producción a excepción de la Secretaria Contadora quien tendrá un sueldo fijo, estos serán:

CARGO	SUELDO	COMISION
GERENTE	1,000.00	1% sobre utilidad total
VENDEDOR	400.00	3% sobre ventas
SECRETARIA CONTADORA	350.00	-----
CONSULTOR 1	700.00	5% sobre utilidad consultoria
CONSULTOR 2	700.00	5% sobre utilidad consultoria
CONSULTOR 3	700.00	5% sobre utilidad consultoria
CONSULTOR 4	700.00	5% sobre utilidad consultoria
DIAGRAMADOR	350.00	0.5 % sobre util. Proy. exitosos
MENSAJERO	200.00	-----
TOTAL SUELDOS FIJOS	\$ 5.100.00	

En los casos en que la consultoria sea efectuada por el equipo en conjunto se distribuirá la comision entre los participantes.

3.6.3 ENTRENAMIENTO

Todo el equipo de trabajo se reunirá periódicamente, se inteligenciará sobre los planes y proyectos que se desarrollan y evaluarán nuevas estrategias de crecimiento, se actualizará constantemente al personal tanto en el país como en el exterior.

3.7 PROVEEDORES

Los proveedores principales de la empresa consultora son:

Conferencistas

Proveedores de Internet

Agencias de viaje

Hoteles

Imprentas

Empresas de servicios básicos agua, luz, teléfonos.

Proveedores de suministros de oficina y computación.

Como se puede apreciar en general existe una gama amplia de proveedores del tipo de servicios y productos que se necesitan, a excepción de los conferencistas que deben ser seleccionados cuidadosamente.

CAPITULO IV

4. PLAN FINANCIERO

4.1 PROYECCION DE INGRESOS

Dentro de este rubro consideraremos el ingreso de aporte de capital inicial de los socios para la conformación de la compañía consultora y luego puesta en marcha la empresa se tomarán en cuenta los generados por las 3 actividades principales de la consultora: Servicios de asesoramiento y estudios, seminarios y revista especializada.

Estos ingresos por cada actividad se los ha proyectado de acuerdo al crecimiento y a las actividades establecidas en el plan de marketing para un período de 10 años.

Bajo el esquema de dolarización de la economía se han proyectado los ingresos considerando una inflación del 3% anual.

4.1.1 Aporte de Capital Inicial

El capital inicial para la creación y puesta en marcha de la consultora se ha calculado en el valor de USD. (60.000,00) que comprende la inversión en gastos de constitución, infraestructura, equipos y capital de operación.

4.1.2 Servicios de asesoramiento y estudios

Este es el rubro principal de ingresos de la compañía en el momento en que la empresa se consolida, esta actividad tendrá participación en el ámbito local, luego en el nacional hasta internacionalizarse poco a poco. Al principio de las operaciones este rubro no será muy representativo y estará soportado por las otras actividades de ingresos. La proyección de ingresos detallada se muestra en el anexo 4.

4.1.3 Servicios de Capacitación

Dentro del rubro de ingresos por capacitación la proyección anual por tipo de seminario y por expansión geográfica se demuestra en el anexo 4.

4.1.4 Revista

Dentro de este rubro de ingresos se ha considerado aquellos generados por la venta de las revistas y los generados por las ventas de espacios publicitarios, que tiene también una proyección local al principio e internacional al final, también se establece que la revista se vaya editando con frecuencias de tiempo cada vez menor. Detalles de rubros específicos ver anexo 4.

4.2 PROYECCION DE GASTOS Y COSTOS

Los gastos y costos en que se incurrirá para la operación de la empresa consultora están ligados principalmente a las actividades principales del negocio: las consultorías, las capacitaciones y la publicación de la revista especializada.

También se generan gastos fijos como son los sueldos de los empleados, arriendos, consumos de servicios básicos y gastos variables como son las comisiones por ventas, incentivos por producción.

A continuación se presenta un desglose de costos y gastos de acuerdo a las proyecciones del negocio(Ver detalles específicos en el anexo 5).

4.2.1 Servicios de asesoramiento y estudios

Dentro de este rubro debemos considerar que por la naturaleza del trabajo existen diversos tipos de consultoría que pueden ser contratadas estas pueden ser más o menos complejas dependiendo del tema, los gastos en que se incurren principalmente se les ha asignado un porcentaje de gastos de acuerdo al peso que tengan dentro del trabajo de consultoría, los mismos son los siguientes:

RUBROS	PORCENTAJE
Servicios especializados	25%
Comisiones	5%
Pruebas y análisis.	2%
Diseños especiales.	3%
Equipos y accesorios.	5%
Gastos de movilización	1.5%

Gastos de Hospedaje	1.5%
Gastos de alimentación	1 %
Teléfono	0.50%
Internet	0.50%
Encuestadores	2%
Tasas ACCE	2%
Impuestos	8%
Gastos de promoción y ventas	5%

TOTAL % GASTOS PROMEDIO CONSULTORIA 60%

4.2.2 Servicios de Capacitación

En los eventos de seminario se presentan rubros de gastos que representan un total del 62% del total de los ingresos los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:

RUBROS	PORCENTAJE
Conferencista	15%
Salón de Eventos	2%
Alimentación Asistentes	15%
Equipos y accesorios.	5%
Gastos de movilización	1.5%
Gastos de Hospedaje	1.5%
Gastos de alimentación conferencista	1 %
Teléfono	0.50%
Internet	0.50%
Impuestos	2%

Gastos de publicidad y promoción	3%
Gastos de papelería y certificados	5%
<u>TOTAL % GASTOS PROMEDIO SEMINARIOS</u>	<u>52%</u>

4.2.3 Revista especializada

La revista especializada tiene rubros adicionales de gastos a los que se incurren en las actividades anteriores, estos en su totalidad representan un 58% del total de los ingresos planificados en este rubro, los cuales se detallan a continuación:

RUBROS	PORCENTAJE
Gastos de edición	5%
Gastos de impresión	25%
Servicios especializados (fotógrafos, reporteros)	10%
Equipos y accesorios.	2%
Gastos de movilización	5 %
Teléfono	0.50%
Internet	0.50%
Impuestos	2%
Gastos de publicidad y promoción	3%
Gastos de venta y comisiones	5%
<u>TOTAL % GASTOS PROMEDIO REVISTA</u>	<u>58%</u>

4.2.4 GASTOS FIJOS

Dentro de este rubro encontramos aquellos que son de carácter constante, a los cuales se les aplica un incremento del 50% anual en relación al crecimiento de la empresa . (Ver detalles específicos en el anexo 6).

4.2.3 Inversiones necesarias

La inversión inicial para la constitución y puesta en marcha de la compañía es de USD. 60,000 Distribuidos de la siguiente manera:

Infraestructura oficina	USD. 10,000.00
Gastos de constitución y ACCE	“ 2,000.00
Equipos de computación	“ 6,000.00
Infocus y accesorios	“ 1,200.00
Instalaciones de redes	“ 500.00
Teléfonos y redes internas	“ 1,000.00
Muebles de oficina	“ 6,000.00
Materiales y suministros	“ 3,300.00
Garantía de arriendo	“ 1,200.00
Capital de operación	<u>“ 26,800.00</u>
TOTAL INVERSION	USD. 60.000.00

Se deberán implementar 1 oficina para el gerente, 4 oficinas para los consultores, 1 oficina de recepción y contabilidad, área de recepción, área de diagramación de revista, área de ventas, esta infraestructura de las oficinas tiene un valor de USD. 10.000,00. USD. 70.00 m2

Cada oficina deberá estar equipada con unos equipos de computación e impresoras, el mismo que tendrá acceso a Internet y conexiones de red.

Se deberán adquirir 10 equipos de computación completos valorados en USD. 600.00 c/u.

Es necesaria la adquisición de un infocus y elementos complementarios para las presentaciones y seminarios, este tiene un valor aproximado de USD. 1,200.00.

Las instalaciones de red e Internet tienen un costo de USD. 500.00, el costo mensual del servicio de banda ancha para todos los equipos es de USD. 379.00.

Se deberá instalar una línea telefónica y red interna de teléfonos para las oficinas, la cual será manejada desde la recepción.

El mobiliario para las oficinas tiene un costo aproximado de USD. 6.000,00

Se laborará en jornadas normales de 8 horas de trabajo, la cual podrá incrementarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4.3 ESTADOS FINANCIEROS

Se han proyectado los estados financieros a un periodo de 10 años, a continuación tenemos el flujo de caja proyectado por este periodo de tiempo así como los estados de pérdidas y ganancias:

4.3.1 Estados de Pérdidas y Ganancias

Resumen de ingresos, egresos y gastos y estados de pérdidas y ganancias proyectados a 10 años.

Ver anexo 7 y 8

4.3.2 Flujo de Caja

Mediante el flujo de caja visualizamos resumidamente el flujo de ingresos (incluida la inversión inicial) costos y gastos generados durante un periodo proyectado de 10 años.

Ver anexo 9

4.3.3 Indicadores Financieros

Se detallan los principales indicadores financieros que nos permiten visualizar claramente el atractivo financiero de la presente inversión.

Se incluye la Tasa de Interés Real, el Valor Actual Neto, el Índice de Rentabilidad y la Tasa Interna de Retorno.

Ver anexo 10

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista al Sr. Johnny Medranda Gerente de Negocios de TIDE, sobre el tema “CREACION DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL AMBITO MARITIMO PORTUARIO”.

1.-¿ Cree usted que es importante para el desarrollo, crecimiento o mejoramiento de las empresas y ciudades, utilizar los servicios de consultoría como son : asesoramiento, estudios especializados, capacitación e investigación?.

Absolutamente esta es la única manera como se pueden adquirir las experiencias y conocimientos en cuestiones sumamente especializadas y no contar con compañías o personas que hacen de todo un poco, entonces te doy el ejemplo del estudio que hemos hecho para el puerto de manta , nosotros hemos contratado una compañía específicamente que está especializada solamente en cuestiones de puertos, diseños de puertos, estudios de puertos, entonces si vamos ha planificar la urbe, la ciudad debemos contratar a una compañía asesora que sepa de eso, la especialización es muy importante.

2.- ¿Cree usted que es necesario que exista una empresa de consultoría local, con especialidad en el ámbito marítimo portuario?

Absolutamente Manta es una ciudad portuaria, ciudad – puerto, Manta se convertirá en el puerto principal del ecuador y en uno de los mas importantes de Sudamérica, por lo tanto no tiene sentido no tener una compañía consultora en temas portuarios, porque que va a pasar que Manta se va convertir en el centro logístico no solamente de Ecuador sino uno de los centros mas

importantes de Sudamérica en la cual muchas empresas van a venir aquí que tienen que ver con logística, transporte, bodegaje, compañías que van a querer importar, exportar, compañías que van a querer utilizar zonas francas, que necesariamente tienen que estar relacionadas con el movimiento portuario, con el movimiento aeroportuario, entonces mas allá de puertos yo pienso que debería haber una empresa especializada en logística cosa que comprenda el puerto, el aeropuerto y transporte, y bodegaje – almacenamiento, esos van a ser los cuatro principales ejes aquí en Manta en el futuro, puerto marítimo, aeropuerto, almacenamientos como son las zonas francas, zonas temporales, almacenamiento, bodegas y el transporte, usted compone estos ejes esa va ser la industria que va a mover el futuro de esta rica provincia, entonces claro que si es necesario que hayan unas compañías especializadas en este tema de logística cosa que sea el punto de referencia para cualquier empresa que venga y no sepa, que se quieran establecerse en esta región y que quieran aprovechar, optimizar los servicios que tenemos, entonces para que esta compañía van a reinventar la rueda, o a rehacer procesos internos dentro de nuestra provincia, si puede haber una empresa consultora que le de todos estos servicios a ellos de consultoría, de armar rutas, o de sugerir lugares de almacenamiento, o sugerir procesos de logística entre puertos y aeropuertos y también de carga multimodal, especialmente con este eje transoceánico que estamos teniendo en la cual vamos a estar vinculados con Brasil entonces otras compañías de nuestro propio lado van a querer venir aquí, entonces tener una compañía especializada en temas específicos aquí en Manta va a ser imprescindible.

3.- ¿Durante los 2 últimos años cuanto ha invertido su empresa en estudios y consultoría?

De lo que públicamente se ha hecho hemos invertido aproximadamente unos 4.5 a 4.7 millones de dólares, solamente en lo que se refiere a diseño del puerto, de las partes especiales, con una consultora que es la H2 de Estados Unidos, esa es la que te dije al comienzo, de que es una empresa especializada en este tipo de cosas o sea que a esta empresa nuestro grupo a nivel mundial la ha probado en otros lugares del mundo muchos trabajos sumamente buenos, como ha hecho esta misma compañía es la que ganó la licitación para el contrato para la ampliación del puerto del canal de Panamá este proyecto está alrededor de los cinco mil millones de dólares , entonces compañías de ese nivel, compañías de este tipo definitivamente tienen que .., necesitamos compañías especializadas que puedan rendir técnicamente y sean capaces de ser responsables económicamente también.

4.- ¿Qué tipos de consultoría su empresa ha contratado o contrataría más frecuentemente?

Bueno hasta ahorita el estudio completo que se ha hecho que es para el diseño de toda la partes del puerto, desde la fase inicial hasta la última fase que tenemos comprendida una inversión total de 523 millones de dólares, como te dije comprende impacto ambiental, el diseño de todas las obras, batimetría, todo, todo lo que tiene que ver con los estudios necesarios antes de comenzar las obras civiles.

5.- ¿Quiénes son las principales empresas consultoras o consultores independientes que les brindan el servicio, cual es su origen?

Bueno ahorita como te comente la empresa Mh2MGIO que es de Estados Unidos, eh, de ahí tenemos otra empresa local llamada Zambito, esa nos está haciendo estudios de impacto ambiental, es de origen ecuatoriana, creo que es de Guayaquil .

6.- Contrataría usted los servicios de la empresa consultora local especializada en el ámbito marítimo portuario.

Yo pienso que sí, con tal de que cumplan con los perfiles totales para poder contratar, ósea que la compañía tenga la capacidad técnica y económica para poder afrontar cualquier tipo de proyecto que se les asigne, como he dicho nuestra política es de siempre en lo máximo primero acercarnos a que tenemos aquí en Manta, si no hay aquí en Manta, que tenemos en Manabí, si no hay en Manabí que tenemos en Guayaquil o Quito, o en otra ciudad que nos pueda facilitar ese recurso ya sea compañía o ya sea recurso humano y si no hay local aquí en Ecuador donde más se puede conseguir que afuera, entonces esa es básicamente nuestra ideología, nosotros como TIDE nos encantaría seguir trabajando con compañías locales siempre y cuando las compañías locales siempre y cuando estas compañías locales estén en capacidad de afrontar cualquier responsabilidad que se les pueda brindar.