



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**

**CENTRO ESTUDIOS DE POSTGRADOS,  
INVESTIGACION, RELACIONES Y COOPERACION  
INTERNACIONAL  
(CEPIRCI)**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION PORTUARIA  
TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:**

**MAGISTER EN ADMINISTRACION PORTUARIA**

**TEMA:**

**“CREACION DE UNA COMPAÑÍA NAVIERA QUE BRINDARA:  
SERVICIOS GENERALES Y COMPLEMENTARIOS PARA NAVES  
NACIONALES E INTERNACIONALES  
EN EL PUERTO DE MANTA”**

**VIGOCA S.A.**

Autor:

***GARY ANTONIO GOMEZ RIVERA, Ab.***

Director de Tesis:  
**José Pedro Núñez Barruel, Ing.**

Manta – Manabí - Ecuador

**2008**



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**

**CENTRO ESTUDIOS DE POSTGRADOS,  
INVESTIGACION, RELACIONES Y COOPERACION  
INTERNACIONAL  
(CEPIRCI)**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION PORTUARIA  
TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:**

**MAGISTER EN ADMINISTRACION PORTUARIA**

**TEMA:**

**“CREACION DE UNA COMPAÑÍA NAVIERA QUE BRINDARA:  
SERVICIOS GENERALES Y COMPLEMENTARIOS PARA NAVES  
NACIONALES E INTERNACIONALES  
EN EL PUERTO DE MANTA”**

**VIGOCA S.A.**

Autor:

***GARY ANTONIO GOMEZ RIVERA, Ab.***

Director de Tesis:  
**José Pedro Núñez Barruel, Ing.**

Manta – Manabí - Ecuador

**2008**

**CENTRO ESTUDIOS DE POSTGRADOS,  
INVESTIGACION, RELACIONES Y COOPERACION  
INTERNACIONAL  
(CEPIRCI)**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION PORTUARIA**

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación sobre el Tema:

**“CREACION DE UNA COMPAÑÍA NAVIERA QUE BRINDARA:  
SERVICIOS GENERALES Y COMPLEMENTARIOS PARA NAVES  
NACIONALES E INTERNACIONALES  
EN EL PUERTO DE MANTA”**

**VIGOCA S.A.**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL** .....

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL** .....

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL** .....

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL** .....

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL** .....



Viña del Mar, Diciembre 2007

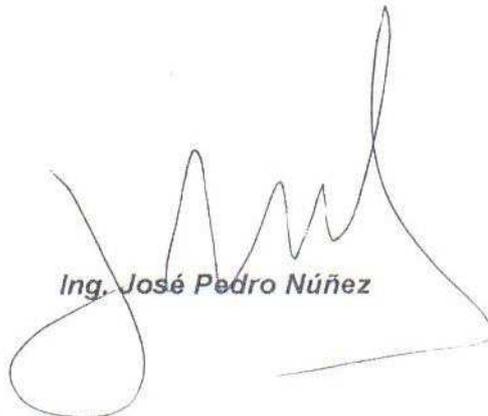
**Señor**  
**Jorge Rodríguez**  
**Director General Cepirci**  
**Presente**

De mi mayor consideración la presente tiene por objeto comunicar a usted mi opinión como Asesor Técnico de la Tesis desarrollada por el alumno **Ab. Gary Gómez** de la maestría en Administración Portuaria dictada en convenio de colaboración con la Universidad Marítima de Chile para optar al grado de Magíster otorgado por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

La Tesis denominada **Creación de una compañía naviera, y oferta de servicios generales para naves nacionales e internacionales en el Puerto de Manta**, de acuerdo al marco de referencia teórica entregado en el Programa de la Maestría y sus aspectos técnicos concuerdan con los antecedentes, alcances y precisiones entregados por el suscrito.

Razones por las cuales no veo inconveniente que esta tesis continúe su proceso de desarrollo en concordancia con los objetivos de la Maestría en Administración Portuaria, el reglamento del Cepirci y las precisiones de fondo y forma que pueda hacerle el profesor testista de vuestra Universidad para su posterior evaluación.

Atentamente,



**Ing. José Pedro Núñez**

## **DECLARACION**

La argumentación, la propuesta, el sustento de la investigación y de los criterios vertidos, son originalidad del autor y de responsabilidad de la misma.

## **EL AUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

*“Porque a todos los recibieron en tu corazón y a los que creen en su nombre les concedió el poder de convertirse en hijo de Dios”.*

*Como siervo agradezco a Dios por haberme dado unos padres maravillosos quienes con su luz, amor y entrega me guiaron y me dieron la fortaleza, la entereza y la fuerza moral para llegar al lugar donde me encuentro hoy.*

*AL CEPIRCI, a la ULEAM, a la Universidad Marítima de Chile por haberme abierto las puertas del saber, la ciencia y el conocimiento, a aquellas personas desinteresadas que impartieron sus conocimientos en calidad de profesores, instructores facilitadores y especialmente al guía académico maestro y forjador de mentes jóvenes el Sr. Director quien me guió para llegar al éxito profesional y a todas aquellas personas que de una u otra manera alentaban mi iniciativa para alcanzar un escalón más en la vida profesional.*

## **EL RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto consiste en la “ CREACION DE UNA COMPAÑIA NAVIERA QUE BRINDARA SERVICIOS GENERALES Y COMPLEMENTARIOS PARA NAVES NACIONALES E INTERNACIONALES EN EL PUERTO DE MANTA ” la misma que se denominará VIGOCA S.A.

Esta Compañía Naviera iniciará con la oficina matriz en el Puerto de Manta proyectándose a corto tiempo en aperturar sucursales en los Puertos de Guayaquil, Esmeraldas, Posorja, Islas de Galápagos y en el Coca - Oriente, para el bienestar y comodidad de los propietarios u operadores de Naves con personeria natural o jurídica, sean estas nacionales o extranjeras respetando su clasificación, se les facilitará el cumplimiento de los respectivos documentos marítimos, legales, gubernamentales que las embarcaciones requieran para su ágil desempeño dentro y fuera del territorio Ecuatoriano, de igual forma se les brindará servicios de: administración de buques, estiba, desestiba, trinca, destrinca, abastecimiento (de lubricantes, combustible, víveres, agua, entre otros), mantenimientos (eléctricos, mecánicos, electromecánicos y electrónicos, refrigeración), construcciones navales, reparaciones, seguridad marítima en puerto, capacitación a la tripulación, servicio de practica, servicio de almacenamiento – bodegaje de productos secos, servicio de transporte de contenedores con carga fría y seca vía terrestre y cualquier servicio a la medida del cliente o según las actividades permitidas por nuestras leyes ecuatorianas vigentes.

La Compañía Naviera VIGOCA S.A. a constituirse, cuyas siglas son en honor a mi progenitor y que a su vez será el Representante Legal, la misma que contará con todos los permisos de funcionamiento tal como lo es: La Superintendencia de Compañía, Dirección Marina Mercante y del Litoral, Cámara de Comercio y en fin con otras dependencias de Ley, destacándose los amplios conocimientos, para lograr el alcance de los objetivos institucionales; funcionará los 365 días del año, las 24 horas del día, con personal competente y profesional titulado.

El haber Realizado el análisis del mercado, éste muestra una gran aceptación del proyecto, considerando en primer orden que nuestro Puerto se encuentra concesionado a una de las mas grandes operadoras del mundo como lo es la HUTCHISON WHAMPOA COMPANY – TERMINALES INTERNACIONALES DE ECUADOR, la misma que todavía no desarrolla sus actividades en toda su magnitud, a más de ello y sin desconocer la presencia que tiene actualmente por parte de los potenciales usuarios del servicio, ya que en el puerto de Manta tiene una gran demanda.

La Compañía Naviera VIGOCA S.A. ubicará sus oficinas administrativas en el malecón de está ciudad, por el sector de la Capitanía del Puerto y la misma Autoridad Portuaria, siendo un lugar estratégico para estar cerca de nuestros clientes, y su área de bodega se ubicará en un terreno ubicado en la calle 111 y avenida 103 de la parroquia Tarqui.

El proyecto tiene una inversión de USD 413,177.60, con una inversión fija de USD 370.600 y un capital de trabajo que asciende a USD 6.600; el proyecto será financiado en un 40% con capital propio de aporte de los accionistas por un valor de USD 148.240,00; con un crédito bancario por un valor de USD 222.360 que representan un 60% de la inversión inicial.

La Compañía Naviera a más de otorgar los servicios profesionales será generadora de fuentes de trabajo para los habitantes de la región, distribuidos en las áreas operativas y administrativas.

Los índices o razones financieras del proyecto son favorables en función de que existirá liquidez, capacidad de pago, rentabilidad sobre el capital contable, y un margen utilidad en operaciones superiores al 86 % anualmente, con una relación beneficio - costo de 4,08, y un periodo de recuperación de la inversión de 1.42 años (17 meses aproximadamente).

La información del movimiento de buques corresponde al periodo desde 1999 hasta el 2004, estos son datos oficiales proporcionados por APM<sup>1</sup>. De igual

---

<sup>1</sup> Departamento de Estadísticas y Operaciones: APM

manera disponemos de los resultados de la aplicación de las encuestas a armadores locales y de la ciudad de Guayaquil y entrevistas con la competencia local.

Estos resultados demuestran que el presente proyecto es atractivo, innovador y rentable. Se aplicará una publicidad y promoción a través de propagandas, con mensajes personalizados y no personalizados dirigidos a gran auditorio de la población de Manta por medio de la radio, televisión, periódicos y revistas; además de relaciones públicas. Por consiguiente, la aplicación de las relaciones publicas se las realizará para cumplir con actividades en favor de la comunidad, las mismas que estarán avalizadas y financiadas por empresas proveedoras y autogestión, las mismas que estarán programadas para crear una impresión favorable en el mercado objetivo.

Finalmente, se deja indicado que la compañía naviera cuya razón social ya está definida por los accionistas como lo es VIGOCA S.A. contará con una infraestructura moderna acorde a sus objetivos, como también sus equipos de oficina, sus herramientas de trabajo y comunicación que le permita cumplir de manera competente sus labores.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present project consists on the CREATION OF A SHIPPING COMPANY THAT OFFERED GENERAL AND COMPLEMENTARY SERVICES FOR NATIONAL AND INTERNATIONAL SHIPS IN THE PORT OF BLANKET the same one that will be denominated VIGOCA CORP.

This Shipping Company will begin with the main office in the Port of Blanket being projected at short time in opening branches in the Ports of Guayaquil, Emeralds, Posorja, Islands of Tortoises and in the Coca - it Guides, for the well-being and the proprietors' comfort or operators of Ships with natural or artificial opening, be these national ones or foreigners respecting its classification, they will be facilitated the execution of the respective marine, legal, government documents that the crafts require for its agile one I carry out inside and outside of the Ecuadorian territory, of equal it forms they will be offered services of: administration of ships, out of the ship, triplet, overload, supply (of lubricant, fuel, provision, dilutes, among other), maintenances (electric, mechanics, electromechanical and electronic, refrigeration), naval constructions, repairs, marine security in port, training to the company, practice service, storage service - storage of dry products, service of transport of containers with cold load and he/she dries off via terrestrial and any service to the client's measure or according to the activities allowed by our effective Ecuadorian laws.

The Shipping Company VIGOCA CORP. to be constituted whose initials are in honor to my progenitor and that in turn he/she will be the Legal Representative, the same one that will have all the operation permits just as it is it: The Superintendence of Company, Address Merchant Marina and of the Coast, Chamber of Commerce and in short with other dependences of Law, standing out the wide knowledge, to achieve the reach of the institutional objectives; it will work the 365 days of the year, the 24 hours of the days, with personal competent and titled professional.

Having Carried out the analysis of the market, this shows a great acceptance of the project, considering in first order that our Port is concession to one of those

but big operators of the world like it is it the HUTCHISON WHAMPOA COMPANY - INTERNATIONAL TERMINALS DE EQUATOR, the same one that doesn't still develop its activities in all its magnitude, to more than it and without ignoring the presence that has at the moment on the part of the potential users of the service, since in the port of Blanket he/she has a great demand.

The Shipping Company VIGOCA CORP. will locate its administrative offices in the pier of city is, for the sector of the Captaincy of the Port and the same Port Authority, being a strategic place to be near our clients, and its cellar area will be located in a land located in the street 111 and avenue 103 of the parish Tarqui.

The project has an investment of USD 413,177.60, with a fixed investment of USD 370.600 and a work capital that it ascends USD 6.600; the project will be financed in 40% with capital characteristic of the shareholders' contribution for a value of USD 148.240,00; with a bank credit for a value of USD 222.360 that represent 60% of the initial investment.

The Shipping Company to more than granting the professional services it will be generating of work sources for the inhabitants of the region, distributed in the operative and administrative areas.

The indexes or financial reasons of the project are auspicious in function that liquidity, payment capacity, profitability on the countable capital, and a margin utility in superior operations will exist annually to 86%, with a relationship benefit - cost of 4,08, and a period of recovery of the 1.42 year-old investment (17 months approximately).

The information of the movement of ships corresponds a period from 1999 up to the 2004, these they are official data provided by APM. In a same way we have the results of the application from the surveys to local propietor and of the city of Guayaquil and interviews with the local competition.

These results demonstrate that the present project is attractive, innovative and profitable. It will be applied a publicity and promotion through propagandas, with

personalized messages and not personalized directed to the population's of Blanket great auditory by means of the radio, television, newspapers and magazines; besides public relationships. Consequently, the application of the relationships publishes he/she will be carried out them to fulfill activities in favor of the community, the same ones that endorse will be and financed by supplying companies and self-management, the same ones that will be programmed to create a auspicious impression in the objective market.

Finally, it is left suitable that the shipping company whose social reason is already defined by the shareholders like it is it VIGOCA CORP. it will have an infrastructure modern chord to its objectives, as well as its office teams, its work tools and communication that it allows him to complete in a competent way its works.

## INDICE GENERAL

ID	Contenido	Pagina
	Certificación	I
	Dedicatoria	II
	Agradecimiento	III
	Resumen Ejecutivo	2
	Executive Summary	5
	Índice General	8
1.	LA DECLARACIÓN DE LA VISION Y MISIÓN	9
2.	EL ANALISIS DEL AMBIENTE DEL NEGOCIO	10
3.	DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO	12
4.	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	14
5.	DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS	15
6.	DESCRIPCION DE LA POLITICA DE CREDITO	17
7.	DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA	17
8.	METODO DE SEGMENTACION DE MERCADO A UTILIZAR	20
9.	DESCRIPCION DE LA UBICAION	21
10.	IDENTIFICACION DE ADMINISTRADORES Y PERSONAL	24
11.	ANALISIS FINANCIERO	26
12.	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	27
13.	MARCO LEGAL	28
14.	RIESGOS INCONTROLABLE	29
15.	PROVEEDORES	30
16.	CONCLUSIONES	30
17.	ANEXOS	30

## **1. LA DECLARACIÓN DE LA VISION Y MISIÓN**

### **VISION:**

Ser una COMPAÑÍA NAVIERA que oferte servicios y recursos necesarios para lograr el nivel más alto de satisfacción a los clientes de la comunidad local, nacional e internacional a lo largo de toda la vida.

### **MISION**

Brindar servicios navieros, portuarios y marítimos que respondan a las necesidades de los propietarios u operadores de las diferentes naves que ingresen a los Puertos del Ecuador, logrando su satisfacción, valorando el recurso humano, proporcionándoles recompensas justas.

El propósito del negocio es el siguiente:

- Brindar servicios navieros, portuarios y marítimos con eficiencia.
- Establecer un sistema de atención que responda a las necesidades de nuestros clientes, con una adecuada relación oferta-demanda.
- Proporcionar atención integral, continua y de calidad para lograr la satisfacción de los propietarios u operadores de las naves agenciadas.
- Promover y desarrollar mecanismos para el uso eficiente de los recursos financieros.
- Obtener utilidades que justifiquen la inversión, la continuidad y el crecimiento de la compañía naviera VIGOCA S.A.

### **PERFIL INICIAL**

Nuestra excelencia descansa en los profesionales que estarán a cargo de la parte Administrativa y Operativa, teniendo una vasta experiencia, de reconocida trayectoria para ser parte del equipo que tendrá la compañía naviera de servicios generales y complementarios, los mismos que poseen la disponibilidad de tiempo completo para cuando así lo requiera la compañía, les motivará mediante incentivos formales e

informales, conferencias y seminarios periódicamente, con estos argumentos nos ubicaremos a la vanguardia en el sector naviero, portuario, marítimo que es nuestra área .

## 2. EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE DEL NEGOCIO

Las tendencias nacionales específicamente, que afectarán al negocio serían:

- Cambio en la estructura política, económica y social del país en lo referente a las autoridades de turno.
- Cambio en los programas de importación o exportación que restrinja esta actividad.
- Alza frecuentes de las tarifas portuarias que imposibilite el ingreso de naves a éste puerto.
- Personas inescrupulosas que pretendan dar estos servicios al margen de la ley, donde las autoridades no puedan ejercer un verdadero control sobre ellas.
- El crecimiento delictivo en la ciudad y el enfrentamiento de las autoridades locales por las obras que se necesitan para el desarrollo del puerto y de la ciudad de Manta.
- La creación de nuevos impuestos fiscales.

Con los antecedentes descritos, las ideas del grupo de inversionistas y proyectistas han ido tomando forma, y ante la necesidad de implementar el negocio se determinó optar por un proyecto de tipo marítimo, naviero y portuario para satisfacer las necesidades de las personas que lo requieran, siempre y cuando sea dentro de los parámetros legales.

Por consiguiente, se da inicio al levantamiento de información a través de la aplicación de una encuesta prediseñada a los involucrados en esta actividad marítima, naviera o portuaria inicialmente en el puerto de Manta, que según datos de APM-Operaciones y Estadísticas, el promedio de B/P que han arribado al Puerto de Manta es de 438/ año, por lo tanto se determinó una muestra escogida de forma no aleatoria correspondiente aplicándose por tanto encuestas a 232 propietarios de naves (**Anexo No 2**).

Todo proyecto de inversión no está exento de supuestos o riesgos a lo largo de la ejecución y operación; al igual que sucede con todas las actividades económicas que

se realizan en el Ecuador, la constante inestabilidad política, económica e inequidad del gasto social constituyen una amenaza para la sostenibilidad del proyecto.

En la actualidad, en Manta existen varias COMPAÑÍAS NAVIERAS Y AGENTES NAVIEROS COMO PERSONAS NATURALES que se dedican a dar algunos de estos servicios que se proyectan ofertan en la creación de ésta nueva compañía, pero también es cierto que existen otro grupo de personas que realizan este tipo de tramites u operaciones y que no cuentan con las autorizaciones legales para poder laborar y sin embargo lo hacen con toda libertad sin que las autoridades competentes se lo impidan, constituyéndose en un alto riesgo.

A continuación se muestran las Compañías que se encuentran laborando actualmente en el Puerto de Manta:

**Cuadro No.1**

COMPANÍAS NAVIERAS QUE BRINDAN SERVICIOS A NAVES NACIONALES E INTERNACIONALES EN EL PUERTO DE MANTA	
Grandes (Compañías)	TRANSOCEANICA , MARZAM, SOCIEPORT, MAR GLOBAL, INCHAPE SHIPPING SERVIC
Pequeñas (Compañías)	J.C.P HNOS., BOW, MARNIZAM

**Fuente** : Investigación de Campo-Autor  
**Elaboración** : Autor.

Puede notarse, en el **cuadro No.1** que el mercado no está dominado por una sola empresa, más bien, de acuerdo al nivel económico de los clientes estos asisten en busca de sus servicios.

La relación de la oferta y la demanda podría determinarse como una demanda insatisfecha debido a los antecedentes indicados, lo mismo que fundamentamos en la base de los resultados de las encuestas aplicadas.

De esta manera, el cliente podrá satisfacer sus necesidades al recibir la oportuna atención, dependiendo de la necesidad que tenga.

El porcentaje de fracasos en este tipo de actividades económicas es nulo, mas bien, en ciertos casos podría decirse que el crecimiento de algunas de estas organizaciones

ha sido lento. Sin embargo, hay organizaciones de este tipo que han fracasado por administraciones ineficientes y sin planificación adecuada (20%).

En esta actividad empresarial como lo es el área Marítima, Portuaria y Naviera, no todos los que la ejercen podrían considerarse empresarios, sin embargo nuestro proyecto se lo enmarca en un **concepto existente pero en un nuevo negocio**, es decir que se está iniciando con un nuevo negocio pero basado en viejos conceptos. En consecuencia se inicia con este negocio de servicios para competir contra otros de este mismo tipo que ya existen, con la seguridad y esperanza de ofrecer algo nuevo y mejor; ese algo adicional proviene de la creatividad e innovación desarrollando estrategias, combinando las tecnologías y la competencia profesional.

La rentabilidad promedio de la industria de los servicios tantas veces nombrados en líneas anteriores bordea aproximadamente entre el 18,61 y 209,11 % para el mercado de Manta (**Anexo No. 12: Análisis de sensibilidad**). Para el caso de la propuesta de la creación de la COMPANÍA NAVIERA QUE BRINDE SERVICIOS GENERALES Y COMPLEMENTARIOS PARA NAVES NACIONALES E INTERNACIONALES EN EL PUERTO DE MANTA y que se la denominará como VIGOCA S.A. se puede apreciar en el **anexo No. 11**, correspondiente al cálculo de la TIR, su rentabilidad es 86,70% la misma que se encuentra en los márgenes del promedio referido.

La creación de la Compañía que brinde servicios generales y complementarios para naves nacionales o extranjeras es vista con buen criterio generando expectativas en los habitantes del cantón Manta específicamente.

### 3. DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

Los servicios que ofrecerá la COMPANÍA NAVIERA VIGOCA S.A. son los siguientes:

**Cuadro No. 2**

Áreas	Especialidades
DOCUMENTACION MARITIMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MATRICULA DE LA NAVE</li> <li>• INSPECCION DE SEGURIDAD</li> <li>• PATENTE DE NAVEGACION, PERMISO DE TRÁFICO ENTRE OTROS.</li> </ul>
CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS OMI, DE ASCENSO, Y DE ESPECIALIZACION</li> </ul>
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VIVERES</li> <li>• AGUA</li> <li>• COMBUSTIBLE (DIESEL, GASOLINA)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LUBRICANTES</li> <li>• DESALOJO DE LOS DESECHOS LIQUIDOS Y SÓLIDOS</li> <li>• BUZOS</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RADIOS HF/SSB, VHF/FM</li> <li>• INTERNET</li> <li>• FAX, FONO, CELULAR, SATELITAL</li> </ul>
<b>CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PESQUEROS, CARGUEROS, TANQUEROS, ETC.</li> <li>• CASCO, BODEGAS, MAQUINAS, ARTE DE PESCA, APAREJOS</li> </ul>
<b>ADMINISTRACION DE NAVES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NACIONALES O INTERNACIONALES</li> <li>• DE ACUERDO A SU CLASIFICACION</li> </ul>
<b>SERVICIOS A LA CARGA,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTIBA O DESESTIBA</li> <li>• TRICA O DESESTRINCA</li> <li>• CON MAQUINARIAS</li> <li>• ALMACENAMIENTO O BIDEGAJE DE PRODUCTOS SECOS.</li> <li>• TRANSPORTACION INTERNA DEL DELANTAL DEL MUELLE A LAS BODEGAS DEL PUERTO</li> <li>• LA TRANSPORTACION DE CONTENEDORES CON CARGA FRIA Y SECA VIA TERRESTRE</li> </ul>
<b>SEGURIDAD PRIVADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A LA NAVE</li> <li>• AL PROPIETARIO</li> <li>• A LA CARGA</li> </ul>
<b>SERVICIOS A LA NAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRACTICAJE (A LA ENTRADA Y SALIDA DEL PUERTO)</li> </ul>

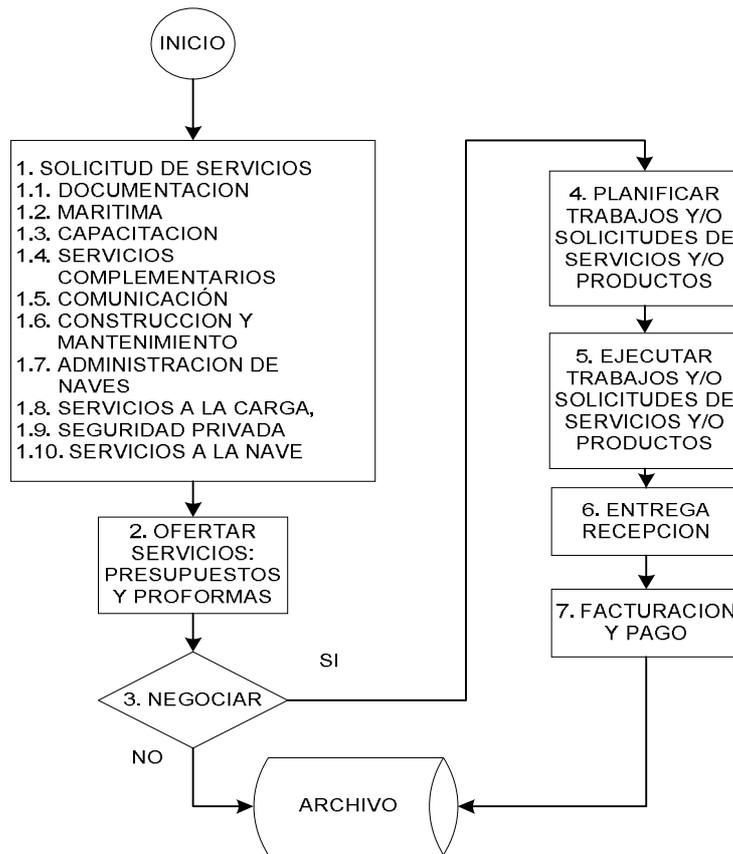
**Fuente** : Investigación de Campo autor  
**Elaboración** : Autor.

Adicionalmente, en el **anexo No. 5 y 6** se describen con mayores detalles los servicios a brindar, demanda, y costos.

Aparte de las inversiones en activos fijos, mano de obra directa e indirecta, es necesaria la adquisición de insumos y fungibles a utilizarse para operar normalmente en la parte operativa y administrativa, tales como: servicios básicos de energía eléctrica, agua potable, teléfono, artículos e insumos de limpieza y aseo, útiles de oficina, etc., mayores detalles ver **anexo No. 8** correspondiente a las inversiones.

En la figura No.1, se puede apreciar el proceso como se realizará la prestación de los servicios:

**Figura No. 1**



**Fuente** : Investigación de Campo-Autor  
**Elaboración** : Autor

#### 4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

Para la formulación del proyecto fue necesario realizar un estudio de oferta, donde se identificaron los principales competidores aquí en Manta, se analizó sobre parámetros tales como: ¿quiénes son?, ¿dónde están?, ¿qué servicios brindan?, calidad, frecuencia de atención diaria, capacidad instalada, calidad de profesionales, agilidad del servicio, temporalidad más valor agregado, participación en el mercado, estrategias para llegar al cliente y capacidad de expansión, en el **anexo No. 4** se detallan resultados correspondiente a este análisis.

También, se puede acotar que la relación de la oferta y la demanda podrían determinarse como una demanda insatisfecha debido a los antecedentes indicados, lo mismo que se fundamenta en la base de los resultados de las encuestas aplicadas en el medio.

A través del estudio de mercado, se pudo determinar la existencia de una demanda suficiente y que bajo ciertas condiciones se justifica la puesta en marcha del proyecto. De esta manera la compañía VIGOCA S.A. podrá satisfacer sus necesidades al recibir el requerimiento de los usuarios. Adicionalmente, el tipo de mercado según el grado de amplitud en que se encuentra el negocio se muestra en el **cuadro No.3:**

**Cuadro No. 3**

	<b>OFERTA</b>		
<b>DEMANDA</b>	<b>MUCHOS</b>	<b>COMPETENCIA PERFECTA</b>	<b>IDEAL</b>
	<b>MUCHOS</b>		

**Fuente** : Investigación de Campo. Autor  
**Elaboración** : Autor.

Considerando que la parroquia urbana de Tarqui que es parte del cantón Manta y que pertenece a la provincia de Manabí, posee aproximadamente 80.000 habitantes, en ella se encuentran propietarios de embarcaciones pesqueras artesanales, que igualmente tienen demanda o mejor dicho necesidades en sus labores cotidianas, para satisfacer sus problemas.

La distancia entre el lugar de ubicación del proyecto propuesto y el competidor mas cercano es de aproximadamente un kilómetro y la mas lejana se encuentra a dos kilómetros aproximadamente.

Las características de los competidores, tales como sus fortalezas y debilidades se encuentran detalladas en el **anexo No. 4** correspondiente al estudio de oferta.

## **5. DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS**

De acuerdo al levantamiento de información obtenida al aplicar las encuestas (**Anexos No.1 y 2**) se pudo determinar lo siguiente:

- Aproximadamente el 68,42% de las personas que están inmersas en las actividades marítimas, portuarias o navieras realizan tramites en forma periódica.
- Requieren de asistencia en un 66,38%.
- El 100% de los que requieren asesoria externa consideran que es una opción importante para apoyar las soluciones a sus problemas empresariales.

- El 52,16% lo que más evalúa para contratar a una firma consultora es su prestigio y en similar porcentaje les interesaría pagar honorarios por fases o etapas de trabajos.
- El 100% está dispuesto a pagar honorarios por valores entre USD. 1.000-3.000 por Proyectos.

Mayores detalles de los resultados de las encuestas ver en **Anexo No. 3**.

Se determinó brindar atención durante las 24 horas los 7 días de la semana, sin embargo administrativamente de Lunes a Viernes; relativamente, la Compañía Naviera VIGOCA S.A. laborará los 365 días del año, en turnos rotativos, ininterrumpidamente porque el Puerto de Manta no para en sus operaciones diarias, y la tendencia es mejorar cada día, mayores detalles se exponen en el **anexo No.6** correspondiente a la determinación del precio.

Consiguientemente, el objetivo principal de los precios estimados en los niveles establecidos es captar al mayor número de clientes a costos adecuados a su nivel de ingresos brindando un servicio de calidad.

De igual forma, en el **anexo No. 8**, se muestran los detalles de las inversiones de activos fijos, las necesidades de mano de obra directa e indirecta, suministros y otros recursos necesarios para implantar y operar la compañía VIGOCA S.A.

De manera general, el servicio es continuo al igual que la necesidad de la demanda; sin embargo en la época de vedas es notable un leve decrecimiento o crecimiento, por cuanto en ésta fecha se renovan los documentos de las naves nacionales, muy a pesar que coincide con la época de interrupción de labores de pesca.

Más que igualar los precios de los competidores, se pretende lograr que el precio esté al alcance de los clientes sin desmedro del financiamiento de operación y del margen de utilidad propuesto.

Se estudiará la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con compañías que presten este mismo servicio en el País o fuera del Ecuador.

Los precios se aplicaran determinando las siguientes estrategias:

- **Precios de introducción:** se utilizarán precios bajos para obtener su entrada al mercado.
- **Alineamiento de precios:** los servicios de los que tanto hemos hablado se agrupan en categorías y luego se fija el mismo precio para cada categoría.
- **En paquete:** se agrupan servicios afines y se venden a un precio inferior al que se fijaría si se solicitara cada servicio en forma separada.

## 6. DESCRIPCION DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO

No se aplica totalmente esta política en los servicios que pretendemos ofrecer, nos acarrearía muchos problemas, sin embargo se tendrá que determinar los anticipos, el uso de las tarjetas de crédito y la aceptación de cheques personales de los clientes que se vayan a destacar en su seriedad.

## 7. DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La Compañía Naviera VIGOCA S.A. aprovechará al talento humano competente, como un recurso que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando un equipamiento doble de recursos: personales y de redes. Por tanto, conviene distinguir:

- Los “recursos” necesarios para actuar con competencia.
- Las actividades o prácticas profesionales que deben realizarse con competencia y que corresponden a “esquemas” propias de cada profesional en las diferentes áreas tanto las administrativas y/o operativas - estratégicas.
- Las actuaciones, que constituyen los resultados evaluables que provienen de acciones realizadas tales como los índices de calidad, cantidad de producción, eficiencia, eficacia, cifras de negocios, etc.

**Cuadro No. 4**

<b>Ventaja competitiva</b>	
<b>Calidad</b>	Garantizada particularidad característica de eficacia.
<b>Precio</b>	Al alcance del cliente maximizando los beneficios.
<b>Personal</b>	Capacitados con elevados conocimientos o saber, saber hacer, y saber ser.
<b>Ubicación</b>	Sitio estratégico con elevada afluencia de transeúntes, y flujo vehicular público y privado elevado.
<b>Servicio</b>	Básico, permanente, ágil y variado acorde a la operatividad de la CIA. y a los requerimientos del cliente.

**Fuente** : Investigación de Campo. Autor  
**Elaboración** : Autor.

**Cuadro No. 5**

<b>EQUIPAMIENTO DOBLE: RECURSOS INCORPORADOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Generales del entorno de los procedimientos
<b>BIEN SER</b>	El principio fundamental del respeto: si no es tuyo debe ser de alguien: <b>HONESTIDAD, PUNTUALIDAD Y DISCIPLINA</b>
<b>BIEN HACER</b>	Formalizado empírico de relación cognoscitiva. Hacer las tareas bien desde el principio <b>¿ QUE SIGNIFICA ESTO ¿</b>
<b>BIEN TENER</b>	Ser PERSONAS con aptitudes y actitudes de un "bien ser": <b>DAN A LA FAMILIA Y A SU ESCUELA MÁS DE LO QUE RECIBIERON.</b>  Quienes siguen y cumplen incorporando los recursos anteriores y logran los pasos en este orden, tarde o temprano llegarán a lograr el <b>BIEN ESTAR</b>
<b>ENTORNO: CUALIDADES O APTITUDES RECURSOS FISIOLÓGICOS CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relación.</li> <li>• Redes documentales.</li> <li>• Redes Informativas.</li> <li>• Redes de experiencias especializadas.</li> <li>• Herramientas de proximidad, etc.</li> </ul>

**Fuente** : Investigación de Campo. Autor  
**Elaboración** : Autor.

Considerando, que la calidad se mide en función del objetivo para mantener, restaurar y promover los servicios marítimos, portuarios, navieros con la compañía VIGOCA S.A., con la finalidad de lograr la satisfacción total del cliente y con la interacción de los elementos que a continuación se describen y que determinan la calidad en la atención de las embarcaciones:

- **Capacidad Profesional:** se considera los conocimientos, actualización profesional y la experiencia de todos los profesionales en las diferentes áreas en que se vayan a desempeñar, principalmente de los jefes de departamento, tales como la capacidad de interacción y empatía con los clientes.
- **Infraestructura:** se mostrará un ambiente laboral adecuado y acogedor, con un buen equipamiento necesario para la atención, es muy importante tener en cuenta también las instalaciones complementarias en términos de comodidad para los usuarios. La infraestructura posee complementos para la atención de los clientes como lo son: los mobiliarios, los equipos de comunicación, equipos de seguridad y en fin todos los equipos necesarios para dar un eficiente servicio digno de una empresa que quiere ser grande
- **Oportunidad:** será una atención agradable, en el momento en que se presentan los requerimientos por parte de los clientes, la mejor atención, el profesional idóneo y a menor costo posible. Para ello, es importante considerar aspectos o herramientas gerenciales y de las TICs como estudios epidemiológicos,

indicadores de gestión empresarial y hacer un eficiente seguimiento de monitoreo y evaluación con un buen servicio Ex post.

- **Costo de la atención:** aunque en las Agencias navieras, es un factor muchas veces no tomado en cuenta como herramienta para determinar la toma de decisiones, en la actividad privada (propuesta) por el contrario el costo de la atención estará determinado también por la calidad de la misma, por ello es sumamente importante considerarlo como factor decisivo en la calidad de la atención y servicio al cliente. Será estimado el costo como un mecanismo de control y al mismo tiempo como un factor que repercute en la calidad de la atención, por ejemplo si se desea tener un profesional con mayor experiencia de hecho eso significa mayor costo que si se contrata a un recién graduado sin experiencia, igualmente los insumos que tienen diversas calidades y precios, etc.

Además, se aplicaría una **evaluación a la Calidad en el servicio**, empleando herramientas gerenciales con un enfoque de mejoramiento continuo, basado en procesos y por competencias, las mismas que deben considerar el punto de vista técnico del jefe de área y empírico del cliente. Tomando en cuenta estos aspectos la evaluación de la calidad de la atención en nuestra Compañía se realizará de la siguiente manera:

- Estableciendo guías de atención y/o protocolos.
- Auditoría departamental permanente.
- Encuestas y/o sondeos a clientes tipo Focus Group sobre satisfacción de la atención.

Finalmente, también se desarrollará un programa de mejoramiento de calidad, que incluye:

- Programa de Capacitación y actualización para el personal administrativo y operativo.
- Revisión constante de Guías de servicios marítimos, portuarias y navieros.
- Focus Group a clientes estables y nuevos de la compañía VIGOCA S.A.
- Programas de implementación de nuevos servicios y/o productos.

## 8. MÉTODO DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO A UTILIZAR

Se utilizara la inclusión de la siguiente segmentación:

- Geografía.
  - Provincia : Manabí
  - Cantón : Manta
  - Parroquia : Tarqui
- Demográfica.
  - Actividad : Naviero, portuario o marítima
  - Empresa : Formal e informal.
  - Estatus social : Bajo - Medio y Alto
- Beneficios: Entregar nuestros conocimientos para satisfacer la necesidad de los Propietarios u Operadores de naves, para que se sientan a gustos cancelando un valor acorde a la realidad del medio.
- Tasa de uso: Como se trata de un negocio nuevo pero con un concepto existente, partimos de los resultados de la encuesta aplicada, por lo que se apunta al grupo de clientes que demandan servicios específicos se ha agrupado a los potenciales clientes por la siguiente tasa de uso:

**Cuadro No.6**

<b>Formas de pago preferidas por los empresarios</b>		
<b>Modalidad de pago:</b>		
Por Hora		0.00%
Por Día	12	5.17%
Por Fases	143	61.64%
Por Proyecto	33	14.22%
% por resultados	44	18.97%
Gastos Fijos + % por resultados		0.00%
Otra		0.00%
	<b>232</b>	<b>100.00%</b>
<b>Forma de pago:</b>		
% Anticipo + % al final	66	28.45%
% Anticipo + % por fases	45	19.40%
% por fases	121	52.16%
100% al final		0.00%
Otra		0.00%
	<b>232</b>	<b>100.00%</b>
<b>Alternativa 3: USD por proyecto</b>		

1000 a 3000	232	100.00%
3000 a 5000	0	0.00%
5000 a 10000	0	0.00%
10000 a 20000	0	0.00%
20000 a más	0	0.00%
	<b>232</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente** : Encuesta aplicada  
**Elaboración** : Autor.

## 9. DESCRIPCION DE LA UBICACIÓN

Las oficinas administrativas de la Compañía VIGOCA S.A. estarán ubicadas en el malecón de la Ciudad de Manta, específicamente en el edificio de los estibadores navales, las mismas que están para arrendarlas, es el lugar mas propicio, puesto que por allí se encuentran la Capitanía del Puerto, la Autoridad Portuaria, La Corporación Aduanera, instituciones que están inmersas en estas actividades portuarias, marítimas, navieras.

(Figuras No.2 y 3)

**Figura No.2**



**Fuente** : [www.eldiario.com](http://www.eldiario.com)  
**Elaboración** : Autor.

**Figura No.3**  
**Ubicación de oficinas en Tarqui**



**Fuente** : [www.sanpablodemanta.com](http://www.sanpablodemanta.com)  
**Elaboración** : Autor.

Se determina que la zona es la más correcta, por ser zona céntrica con afluencia diaria de un número mayoritario de transeúntes que acuden a realizar diversas actividades; sin olvidarnos también que es una zona bancaria, de comercio, además circulan todas las líneas de transporte público urbano.

En cuanto se refiere a las bodegas, talleres estos estarán ubicados en un terreno propio de la compañía que tiene una dimensión de 1.800 metros cuadrados., el mismo que se encuentra ubicado en la parroquia tarqui, propiamente por el sector de los antiguos tanques de CEPE, al frente del desembarcadero de los pescadores artesanales, el sector también es comercial, ya que existe la empresa pesquera STAR KIST como también el mercado mayorista de frutas y legumbres, en fin no se le va causar problemas a los habitantes del sector.

En el **anexo No. 3** pueden apreciarse los resultados de la encuesta aplicada.

En el **cuadro No. 7** se presentan datos distribuidos de la población del cantón Manta.

**Cuadro No.7**

<b>Parroquias</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Manta (urbano)	183.105	89.787	93.318
Área rural	9.217	4.699	4.518
<b>Por edades</b>			
Menor a 1 año		4.028	2,09 %
De 1 a 9 años		37.850	19,68 %
De 10 a 19 años		39.522	20,56 %
De 20 a 29 años		37.355	19,42 %
De 30 a 39 años		28.097	14,61 %
De 44 a 49 años		18.683	9,71 %
De 50 a 59 años		11.628	6,04 %
De 60 a 69 años		7.257	3,77 %
De 70 a 79 años		4.447	2,31 %
De 80 a 89 años		2.329	1,21 %
De 90 a 94 años		630	0,33 %
Más de 95 años		496	0,26 %
<b>Total habitantes</b>		<b>192.322</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente** : INEC, 2001  
**Elaboración** : Autor.

Dentro de la zona por donde va a funcionar la compañía VIGOCA S.A. existen otras compañías que no precisamente van entregar el mismo servicio, pero hay que de igual forma tenerlos presentes porque están en el medio y van a estar a la expectativa de lo que nosotros vayamos a ser, tal vez para estar al mismo nivel de nosotros.

De acuerdo a la ordenanza municipal del cantón Manta, existen regulaciones para el establecimiento de vallas publicitarias, ya sea ocupando la vía pública o no, para eso es necesario que de acuerdo al tipo y tamaño se cancele un arancel anual en el Departamento Técnico de la referida institución, de tal manera que se va a realizar bastante publicidad del negocio.

La Compañía VIGOCA S.A. podría verse afectada en la prestación de los servicios en caso de no cumplir de manera legal con los permisos de funcionamiento, dejamos expresado que este es un proyecto familiar, que ya lo hemos puesto en marcha y de hecho la compañía está pidiendo la aprobación de la denominación social, de ésta manera hemos dado el primer paso, ojala que el nombre de VIGOCA S.A. no este aprobado o mejor dicho no haya similitud con alguna otra compañía que ya se encuentre en el mercado, en consecuencia va ser una empresa familiar que desde ya marcaremos la diferencia.

Las normas de tránsito permiten un libre estacionamiento vehicular en ambos lados de la vía, sin embargo se podría tramitar un permiso de estacionamiento exclusivo frente al edificio de los estibadores navales, que como ya dijimos anteriormente allí van a funcionar las oficinas administrativas, como también es factible hacer lo mismo en las oficinas operativas que van a funcionar en la parroquia Tarqui, en virtud de ello se les dará todas las facilidades a nuestros clientes, autoridades, proveedores, y en fin todas las personas que nos visiten.

Además se prevé contratar bajo la modalidad de arrendamiento un patio ubicado en la esquina del edificio de estibadores navales, para estacionamiento vehicular que albergará 12 vehículos.

La promoción a implementar será de tipo publicitaria y de relaciones públicas y cuando sea necesario se aplicará una mezcla promocional.

Con el plan promocional se espera atender aproximadamente **13 clientes semanales en los diferentes servicios** que la Compañía VIGOCA S.A. vaya a tener. (Mayores detalles en el anexo No.6).

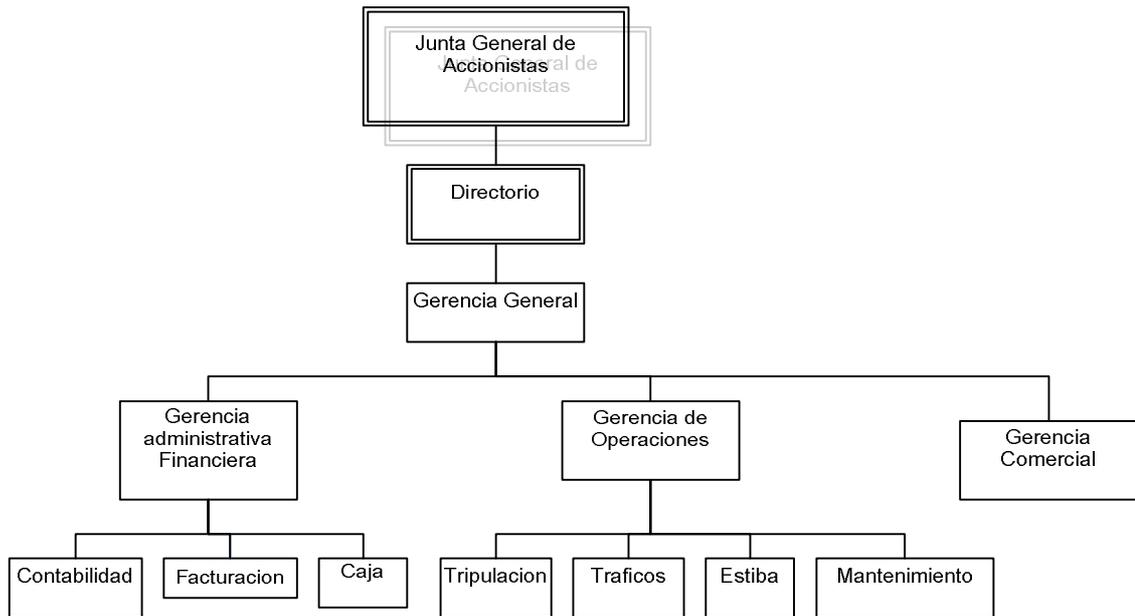
La publicidad, sólo se aplicará en el lanzamiento e inauguración de la Compañía, la misma que será financiada por autogestión realizada ante las Compañías Pesqueras, las Líneas Navieras, Distribuidores de Combustible, de lubricantes o de comunicación, en fin las personas naturales o jurídicas que deseen ser nuestros auspiciantes, al punto, de que puedan costear anualmente la publicidad en los medios de comunicación descritos en ítems anteriores (Prensa escrita y hablada, TV, etc.).

Además, se aprovechará la coyuntura con ciertos medios de comunicación escrita, radial y televisiva para difundir los pormenores de la inauguración y de los servicios que ofrece VIGOCA S.A.

## **10. IDENTIFICACION DE SUS ADMINISTRADORES Y PERSONAL**

Como la Compañía VIGOCA S.A. será una organización legalmente constituida, es lógico que contemple un organigrama organizacional, el mismo que se detalla en la **figura No. 4:**

**Figura No.4**



**Fuente** : Autor.  
**Elaboración** : Autor.

El personal será reclutado, aplicando una selección por competencias, empleando las técnicas de todo el subproceso para la Administración del talento humano.

El perfil requerido para todo el personal que laborará en la compañía será el siguiente:

**Cuadro No.8**  
**Perfil del Personal para la Unidad de la Compañía.**

<b>CARGO</b>	<b>FORMACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Gerente General	Ing. Naval, Ing. Comercial, Economista, o afines	5 años mínimo
Sub Gerente	Ing. Naval, Ing. Comercial, Economista, o afines	5 años mínimo
Presidente	Ing. Comercial, Economista, Abogado o afines	5 años mínimo
Director Financiero	Ing. Comercial, Economista o afines	5 años mínimo
Jefe de Operaciones	Ing. Naval u Oficial servicio pasivo	3 años
Jefe de Personal	Ing. Comercial, Abogado	2 años
Asistentes de oficinas	Secretarias Ejecutivas o egresadas	1 año
Auxiliar financiero	Ing. Comercial. Economista	1 año
Auxiliar de contabilidad	Licenciado en Contabilidad y Auditoria	3 años
Recepcionista	Bachiller de Secretariado Ejecutivo	1 año
Personal de mantenimiento	Bachiller Técnico	1 año
Conserje	Bachiller de cualquier especialidad	1 año
Guardián	Bachiller de cualquier especialidad	1 año

**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

El tipo de puestos requeridos para la mano de obra directa e indirecta que colaboraran en la compañía se encuentran detallados en el **anexo No. 8** de las inversiones, donde se tipifican el número necesario, sueldos u honorarios.

La Compañía VIGOCA S.A. laborará bajo los siguientes horarios:

**Cuadro No.9**

<b>Personal</b>	<b>Horario</b>
Personal administrativo	8H00 a 18H00, con una hora para lunch
Personal de servicio	Dos turnos rotativos, de 7H00 a 16H00 y de 16H00 a 22H00.

**NOTA:** EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES LABORARA ININTERRUMPIDAMENTE, POR LAS RECEPCIONES O DESPACHOS DE NAVES QUE SE VAYAN A REALIZAR, EL PERSONAL DE ESE DEPARTAMENTO SERA POR TURNO ROTATIVO.

**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

El personal administrativo y de servicio será contratado bajo la modalidad de outsourcing, y se acogerá de acuerdo al Código de Trabajo Ecuatoriano, a los días festivos que este señala, los mismos que serán pagados de obligación a las disposiciones del mismo instrumento legal.

En lo que respecta a las vacaciones, días perdidos por enfermedad, calamidad domestica y otros se registrarán de acuerdo a lo indicado en el Código de Trabajo vigente.

## **11. ANÁLISIS FINANCIERO**

Todos los cálculos se realizaron con una inflación anual del 2,44 % y con un incremento anual de la población del 3,42 %. Además, se espera atender a 13 clientes por semana (674 clientes por año) promedio en todos los servicios, generando una recaudación de USD. 11.344,95 por semana (USD. 589.937,20 por año), con una proyección de la demanda a 5 años de 649.656,91 clientes.

La inversión en Compañía VIGOCA S.A. estipula que los costos a aplicar serán con fondos propios en un 40% y corresponderán a su costo de oportunidad; es decir; lo que se deja de ganar por no haberlos invertido en otro proyecto alternativo de similar nivel de riesgo.

Para el caso de la Compañía VIGOCA S.A., se ha optado por una estructura de financiamiento de la siguiente manera:

- Recursos propios : 40%
- Financiamiento : 60% Institución financiera.

El costo total del proyecto inicialmente, asciende a USD. 413.177,60, el mismo que estará financiado para un periodo de 5 años a una tasa de interés del 16 %.

Se proyecta un presupuesto anual para mano de obra directa de USD. 37.800,00, para mano de obra indirecta de USD. 89.640,00 y para suministros, servicios básicos y otros por USD. 23.780,00.

Se determinó la depreciación de los activos fijos en USD. 47.581,98 anual, aunque se debe reinvertir en activos que ameritan renovarse.

Sin embargo, se pueden apreciar todos los detalles en los **anexos No. 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12** correspondiente a la demanda, determinación del precio, proyecciones, inversiones, depreciaciones, amortización y flujos financieros tales como: costo de inicio y financiamiento, maquinarias/equipos, lista de verificación de los costos de inicio, balance del día de inauguración, estado de ingresos proyectados, etc.

## **12. ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

El propósito de este análisis es demostrar la viabilidad o no del proyecto a través de las variaciones sufridas por los resultados del TIR, VAN. En este proyecto las variables de mayor incidencia sobre el VAN son la cultura de pago y de la estabilidad económica, política y legal del país.

El análisis de sensibilidad del proyecto, está en función de la tasa de descuento y del comportamiento de las entradas y salidas de efectivo, donde el Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Beneficio, se dinamizan para producir varios escenarios, tomando en cuenta otras variables, como la decisión política, participación ciudadana, capacidad de pago del cliente.

Los escenarios de variación ya sea en la Operación y mantenimiento y/o ingresos en un rango de +/- 10% o +/- 25% permiten determinar la mejor alternativa de recuperación de la inversión que en este proyecto de orden privado. Esta propuesta tiene un antecedente, es la recuperación de la inversión.

Además, con el estado de resultados también se realizó el análisis de sensibilidad aplicando el FACTOR DE DESCUENTO  $(1+i)^n$  y considerando el flujo de fondos descontados, obteniéndose los siguientes valores:

**Cuadro No.10**

VAN - FINANCIERO	UD\$458,032.86
TIR - FINANCIERO	86.70%
B/C	4.08

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE LA INVERSION**

		SENSIBILIDAD	VAN (USD)	TIR
		<b>INVERSION Y O&amp;M</b>		
		INCREMENTO 10%	615,771.54	79.58%
		DISMINUCIÓN 10%	821,293.95	115.33%
		INCREMENTO 25%	461,629.74	59.37%
		DISMINUCION 25%	975,435.75	153.33%
		<b>INGRESOS</b>		
		INCREMENTO 10%	893,147.22	113.40%
		DISMINUCIÓN 10%	543,918.27	77.92%
		INCREMENTO 25%	1,155,068.93	139.19%
		DISMINUCION 25%	281,996.56	49.76%
		<b>INV. Y O&amp;M</b>		
INCREMENTO /DISMINUCION 10%	-10%	-10%	646,679.47	95.87%
	-10%	10%	995,908.42	134.45%
	10%	-10%	441,157.07	62.80%
	10%	10%	790,386.02	95.87%
INCREMENTO/ DISMINUCION 25%	-25%	-25%	538,899.56	95.87%
	-25%	25%	1,411,971.93	209.11%
	25%	-25%	25,093.55	18.61%
	25%	25%	898,165.93	95.87%

**Fuente** : Autor

**Elaboración** : Autor

Ver detalles en los anexos del análisis financiero y/o de sensibilidad

**13. MARCO LEGAL.**

La Compañía VIGOCA S.A., será una organización legalmente constituida siendo sus accionistas principales: Mi Padre con el 60%, mi Mamá con el 30% y mi persona con el 10%, de esta forma está dividido el 100% del paquete accionario de la compañía. Como el mayor accionista es mi padre, después de un acuerdo voluntario y por su capacidad será el Gerente General de la empresa, quien desempeñará la Representación legal y extrajudicial de la misma, en cambio mi señora madre será la Presidenta de la Compañía.

#### 14. RIESGOS INCONTROLABLES

Conocedores del mercado y por la alta competitividad, hace que este proyecto se vuelva bien interesante puesto que nuestras metas es ser una empresa de servicios generales y complementarios que le todas las soluciones posibles a nuestros clientes, en aras de mantener un buen promedio en sus ganancias, aquí es menester dejar indicado que las otras compañías que están en el área no prestan todo el servicio que nosotros vamos a entregar tienen ciertas limitaciones.

Muy a pesar, de ser el cantón Manta una región con elevada actividad comercial existe un bajo riesgo de la economía en recesión.

Prácticos del cambiante y dinámico desarrollo tecnológico también se presentan escasas posibilidades de adquisición de nuevos implementos tecnológicos en forma inmediata, todo dependerá que se cumplan las proyecciones de demanda y financiera estimadas.

Sin embargo, la Compañía VIGOCA S.A. como todo tipo de negocio enfrenta riesgos exclusivos del mismo. Se prevé, que de darse la guerra de precios se formarán planes de diferenciación en el negocio ofreciendo servicios con ventajas competitivas enunciadas en la misión.

#### 15. PROVEEDORES

De acuerdo a los bienes que necesita la Empresa se han seleccionado a los proveedores locales con representación y distribución autorizada que ofrecen mejores precios y con un crédito aceptable. A continuación se detallan algunos de los proveedores con los productos que se utilizarán:

**Cuadro No.11**

PROVEEDOR	PRODUCTO	PLAZO DE CREDITO	PROGRAMA DE ENTREGAS	PEDIDOS MINIMOS (USD)
LIBRERÍA PACO	UTILES DE OFICINA E IMPRENTA	Inicial: Contado	Mensual	35,00
RISC	MANTENIMEINTO Y MATERIAL DE COMPUTACION	Inicial: 30 días A 6 meses de operación: 60 días	Mensual	69,00
INTERACTIVE	INTERNET	Inicial: 30 días A 6 meses de	Mensual	69,00

		operación: 60 días		
SURCOMPI	DISTRIBUCION DE COMBUSTIBLE	Inicial: 30 días A 6 meses de operación: 60 días	Mensual	400,00
PICANTERIA EL MARINO	ALIMENTACION	Inicial: 30 días	Mensual	400,00
FERRETERIA LUDEPA	HERRAMIENTAS	Inicial: 30 días A 6 meses de operación: 60 días	Quincenal/periódico según necesidad	2.000-10.000
QUIMISERV	Productos desechable para baños	Inicial: 30 días	Mensual	40,00

**Fuente** : Autor

**Elaboración** : Autor

En el mercado local existe una gran oferta de productos e insumos, de tal manera que se pueden escoger productos de calidad al más bajo costo y a créditos que maximicen los beneficios para las partes.

413,177.60

## 16. CONCLUSIONES

1. Hay un crecimiento sostenible de los servicios y costos en función del dimensionamiento lineal de la demanda potencial que llegaría a 634.182,85 CLIENTES al tercer año de operación.
2. La inversión total inicial se estima en un monto total de USD. 413.177,60 cuya inversión, equipos de oficina, herramientas, maquinarias, vehículos, construcción de infraestructura y gastos de puesta en marcha, con un financiamiento interno del 40% y el 60% con financiamiento externo a 5 años, necesarios para cumplir con el flujo normal de recursos monetarios para que la operación de la Compañía VIGOCA S.A. tenga sostenibilidad.
3. Durante la vida útil estimada para 5 años es rentable sobre la base de todos los análisis en base a los resultados arrojados demuestra que el proyecto es atractivo para posibles inversionista que también estén dispuestos a financiar este proyecto.
4. El proyecto cumple con todos los requerimientos para su viabilidad, ya que involucra a todos los sectores de la actividad referida en la ciudad de Manta, que sin duda mejorará las condiciones de vida, debido a que se incrementan los ingresos familiares, se generará empleo y productividad, se elevará el nivel cultural y disminuirá la migración a otros lugares más lejanos dentro de la ciudad.
5. Luego del Análisis, se concluye que el proyecto ES FINANCIERAMENTE VIABLE.

## 17. ANEXOS.