

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA LOCAL
DE TURISMO A TRAVÉS DE BOTES TIPO CRUCERO PARA VISITAR LAS
COSTAS DE MANTA ECUADOR**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

ANDREA CAROLINA GORDILLO SILVA

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGUÑA

QUITO, DICIEMBRE 2011

**Director de Disertación:
Dr. Francisco Quisigüña**

Informantes:

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Christian Fajardo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su fortaleza y cuidado, y a mis padres Pablo y Marthy, por su apoyo constante y preocupación, pilares fundamentales para la terminación de mi carrera universitaria. Gracias por todo.

Andrea Gordillo Silva

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio analiza la factibilidad de establecer una empresa local dedicada al turismo en las costas de Manta Ecuador y sus localidades aledañas a través de botes tipo crucero, el servicio se ofrecerá tanto a turistas nacionales y extranjeros con un enfoque mayor al país de Estados Unidos en lo que corresponde a turismo del exterior. Se plantea analizar la rentabilidad del negocio en el cual no se cuenta con intermediarios, ya que el servicio es vendido y realizado por la empresa en estudio.

La tesis inicia con un análisis del entorno económico tanto de Ecuador como de Estados Unidos, que es el país en donde se enfocará las ventas del servicio en lo que corresponde a turismo extranjero.

En el Ecuador existe una diversidad de lugares atractivos para el turismo debido principalmente a los recursos naturales con los que cuenta el país. Las costas de Manta y sus localidades aledañas ofrecen gran cantidad de destinos turísticos llamativos tanto para turistas nacionales y extranjeros, evidenciándose así la competitividad que posee el país en el sector turístico gracias a su biodiversidad única en el mundo. Adicionalmente, Estados Unidos es el principal mercado emisor de turistas a Ecuador lo cual nos demuestra que el servicio ofrecido es atractivo para este segmento de mercado el cual se tiene como objetivo.

Como parte del estudio se examina los factores logísticos, recurso humano, estructura legal y la repercusión de estas variables medida en costos reales que incidirán sobre la rentabilidad del proyecto.

Con el propósito de establecer la rentabilidad y el resultado financiero del proyecto se ha dedicado un amplio capítulo en el que se determina los niveles de inversión, los ingresos y egresos así como la liquidez y la estructura financiera de la empresa y su actividad económica.

El estudio financiero se basa en el análisis de los datos proporcionados por los estados financieros proyectados, aplicando índices y cifras comparativas para verificar como evolucionan las variables que lo componen en un horizonte de 5 años, tiempo que se considera suficiente para determinar si el proyecto es rentable o no.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 2

1.1. ENTORNO INTERNO - ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE MERCADO EN ECUADOR, 2

- 1.1.1. Información general del país, 3
- 1.1.2. Estándares de Vida, 4
- 1.1.3. Economía, 5
- 1.1.4. Entorno y Regulación Laboral, 6
- 1.1.5. Políticas de Impuestos, 8
- 1.1.6. Tendencia del ambiente de negocios ecuatoriano, 8
- 1.1.7. Precios de Transferencia, 9

1.2. ENTORNO EXTERNO – ANÁLISIS MACROECONÓMICO, 10

- 1.2.1. Información general del país, 11
- 1.2.2. Balanza Comercial, 11
- 1.2.3. Riesgos del ambiente económico en el Ecuador, 12
- 1.2.4. Economía de Estados Unidos, 14

2. ESTUDIO DE MERCADO, 15

2.1. PRODUCTO Y SERVICIO, 15

2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO, 19

- 2.2.1. Objetivo General, 19
- 2.2.2. Objetivos Específicos, 19

2.3. DEMANDA, 20

- 2.3.1. Demanda Actual o Histórica, 20
- 2.3.2. Demanda Futura, 20

2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA, 21

2.5. DEMANDA INSATISFECHA, 22

2.6. PARTICIPACION EN EL MERCADO, 23

2.7. OBJETIVO DE MERCADO, 24

2.8. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX, 25

- 2.8.1. Estrategias de Servicio, 26
- 2.8.2. Estrategias de Precio, 27
- 2.8.3. Estrategias de Promoción y Comunicación, 28

3. ESTUDIO TÉCNICO, 31

3.1. FACTORES LOGÍSTICOS, 31

- 3.1.1. Planeación Sistemática de la Distribución, 31

3.2. INFRAESTRUCTURA, 32

- 3.2.1. Análisis de requerimientos de embarcaciones, 32

3.3. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN, 35

- 3.3.1. Área Administrativa – Financiera, 35
- 3.3.2. Área de Adquisiciones o Compras, 36
- 3.3.3. Área de Comercialización y Logística, 37
- 3.3.4. Tripulación, 38

- 3.4. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO, 39
 - 3.4.1. Gerente General y/o Comercial, 40
 - 3.4.2. Vendedores, 41
 - 3.4.3. Contador, 43
 - 3.4.4. Asistente de Contabilidad, 44
 - 3.4.5. Capitán y Timoneles, 45
 - 3.4.6. Oficiales de Cubierta, Asistentes de Cocina y Camareros, 47
- 3.5. MANUALES Y FLUJOGRAMAS DE PROCESOS, 48
 - 3.5.1. Compras y Distribución de Inventarios, 48
 - 3.5.2. Ventas a Clientes, 51
- 4. ESTRUCTURA LEGAL, 54**
 - 4.1. MARCO TEÓRICO PARA LA DEFINICIÓN DEL ENTORNO LEGAL, 54
 - 4.1.1. Compañías o Sociedades de Responsabilidad Limitada, 54
 - 4.1.2. Compañías o Sociedades Anónimas, 55
 - 4.1.3. Conclusión y definición del marco legal, 56
 - 4.2. ANÁLISIS DE REGULACIÓN TRIBUTARIA, 57
- 5. ESTRUCTURA DE GESTIÓN, 60**
 - 5.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 60
 - 5.1.1. Visión, 60
 - 5.1.2. Misión, 61
 - 5.1.3. Diferenciación, 61
 - 5.1.4. Objetivos, 62
 - 5.1.5. Estrategias, 64
 - 5.1.6. Políticas, 66
 - 5.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA, 69
 - 5.2.1. Organigrama Estructural, 69
 - 5.2.2. Organigrama Funcional, 70
- 6. ESTUDIO FINANCIERO, 71**
 - 6.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO FINANCIERO, 71
 - 6.2. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO, 72
 - 6.2.1. Inversiones en Activos Fijos, 73
 - 6.2.2. Inversiones en Capital de Trabajo, 74
 - 6.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS, 78
 - 6.4. PRESUPUESTOS DE COMPRAS, 85
 - 6.5. PRESUPUESTOS DE GASTOS, 89
 - 6.6. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS, 93
 - 6.7. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS, 101
 - 6.8. BALANCES DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS, 104
 - 6.9. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO, 106
 - 6.10. EVALUACIÓN FINANCIERA, 109
 - 6.10.1. Análisis Horizontal y Vertical, 109
 - 6.10.2. Índices Financieros, 116
 - 6.10.3. Análisis de la Tasa Interna de Retorno, 123
 - 6.10.4. Análisis del Valor Actual Neto, 124

- 6.10.5. Análisis del periodo real de recuperación de la inversión, 126
- 6.10.6. Análisis de la relación Costo/Beneficio, 127
- 6.10.7. Análisis del Punto de Equilibrio, 128

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 130

- 7.1. CONCLUSIONES, 130
- 7.2. RECOMENDACIONES, 132

BIBLIOGRAFÍA, 134

ANEXOS, 135

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 - Ventas Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A. por mes,	23
TABLA NO. 2 - Evolución de los 10 Principales Mercados Turísticos,	25
TABLA NO. 3 - Activos Fijos necesarios para la puesta en marcha del proyecto,	73
TABLA NO. 4 - Presupuesto de nómina mensual del primer año,	75
TABLA NO. 5 - Capital de trabajo requerido para los 2 primeros meses de actividades,	75
TABLA NO. 6 - Resumen de inversiones iniciales requeridas,	76
TABLA NO. 7 - Tabla de amortización préstamo largo plazo,	77
TABLA NO. 8 - Porcentaje de ventas de paquetes para Cruceros de la Compañía tomada como referencia,	81
TABLA NO. 9 - Presupuesto de Ventas del primer año de actividades,	83
TABLA NO. 10 - Promedio mensual de ventas requeridas,	84
TABLA NO. 11 - Análisis tasa de crecimiento anual de ventas,	84
TABLA NO. 12 - Presupuesto de ventas para los primeros cinco años,	85
TABLA NO. 13 - Presupuesto de Compras para los primeros cinco años,	87
TABLA NO. 14 - Presupuesto de Compras para el primer año por mes,	88
TABLA NO. 15 - Presupuesto de Servicios básicos por mes,	89
TABLA NO. 16 - Presupuesto de depreciaciones A.F.,	90
TABLA NO. 17 - Presupuesto de Gastos para el primer año,	92
TABLA NO. 18 - Presupuesto de Gastos para los primeros cinco años,	93
TABLA NO. 19 - Estimación de entradas de efectivo del primer año,	94
TABLA NO. 20 - Estimación desembolsos de efectivo para el primer año,	95
TABLA NO. 21 - Flujo de Caja con financiamiento del primer año,	96
TABLA NO. 22 - Presupuesto de Ingresos de los primeros cinco años,	98
TABLA NO. 23 - Estimación desembolsos de efectivo para los primeros cinco años,	99
TABLA NO. 24 - Flujo de Caja con financiamiento para los primeros cinco años,	100
TABLA NO. 25 - Cálculo de la TIR,	124
TABLA NO. 26 - Cálculo del VAN,	126
TABLA NO. 27 - Análisis del periodo real de recuperación de la Inversión,	127
TABLA NO. 28 - Análisis de la relación Costo-Beneficio,	128
TABLA NO. 29 - Análisis del Punto de Equilibrio,	129

ÍNDICE DE CUADROS

- CUADRO NO. 1 - Flujograma de Distribución Inventarios para la Embarcación, 49
- CUADRO NO. 2 - Flujograma de Ventas a Clientes, 52
- CUADRO NO. 3 - Ventaja Competitiva Manta Expeditions, 62
- CUADRO NO. 4 - Organigrama Estructural de Manta Expeditions, 69
- CUADRO NO. 5 - Organigrama Funcional de Manta Expeditions, 70

INTRODUCCIÓN

El Ecuador se caracteriza por una gran diversidad de atractivos turísticos debido principalmente a los recursos naturales con los que cuenta el país. Las costas de la Provincia de Manabí pertenecientes al Ecuador cuentan con gran cantidad de destinos turísticos atrayentes tanto para turistas nacionales como internacionales, evidenciándose así la competitividad que posee el país en el sector turístico debido a su biodiversidad única en el mundo.

De aquí surge la idea que este hecho pueda ser aprovechado como una ventaja competitiva para el desarrollo del turismo a nivel global, mediante embarcaciones tipo crucero en las costa de Manta y sus atractivos turísticos aledaños.

Un importante sector es el país de Estados Unidos, quienes se ven atraídos por la naturaleza del Ecuador. A pesar que este país es calificado internacionalmente como un país en recesión económica, la gran cantidad de habitantes que posee, y principalmente los ciudadanos jubilados de Estados Unidos son un importante mercado a tomar en cuenta.

Al existir un mercado tanto local como global donde se demande el turismo en el Ecuador, se crea una oportunidad de mercado para la comercialización de los paquetes turísticos.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. ENTORNO INTERNO - ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE MERCADO EN ECUADOR

Actualmente el Ecuador vive momentos de renovación en el ámbito económico y político. El economista Rafael Correa presidente de la República del Ecuador en su régimen ha implantado cambios políticos y adoptado nuevas posturas económicas, lo cual se espera contribuya al desarrollo del país dando apertura al crecimiento económico en los distintos sectores productivos.

El país cuenta con sectores productivos en vías de desarrollo, sin embargo el Ecuador tiene el potencial de desarrollarse en gran magnitud debido a sus características privilegiadas que lo convierten en un país competitivo, específicamente en el sector turístico Ecuador es considerado un país megadiverso reflejado en la variedad de atractivos turísticos que brindan sus cuatro regiones: Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos; lo cual lo hace un destino atractivo para gran cantidad de turistas.

1.1.1. Información general del país

Según el último censo nacional realizado por el INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el año 2010, en el Ecuador habitan 14,483,499 personas.

El área de este país es de aproximadamente 281,341 kilómetros cuadrados incluyendo las Islas Galápagos. El país se encuentra dividido en 4 zonas geográficas:

La región Costa que es la que limita con el Océano Pacífico, tiene un ambiente caliente y húmedo tropical. Dentro de sus destinos turísticos se puede encontrar bosques lluviosos y secos, entrantes de manglar, playas y acantilados, los que a su vez brindan gran variedad de flora y fauna, sitios arqueológicos.

La región Sierra ubicada en la parte central del Ecuador. Es un área con altitud variante con montañas de hasta 4,500 metros de altura a nivel del mar. Además, esta región cuenta con páramos, valles, bosques y una gran diversidad de flora y fauna adaptada a las bajas temperaturas, fuertes vientos, lluvia, granizo, nieve y grandes alturas.

La región Amazónica está ubicada en el este del Ecuador y es una zona tropical y lluviosa. Ocupa aproximadamente la mitad del territorio ecuatoriano. Propios de esta región son sus bosques húmedos tropicales que

albergan una rica biodiversidad, ríos, lagos y áreas que forman parte de parques nacionales.

La cuarta región son las Islas Galápagos, conformada por 13 islas de origen volcánico. Estas islas están localizadas en el Océano Pacífico. Este lugar es considerado una maravilla natural que posee flora y fauna única. Las islas Galápagos constituyen una atracción turística muy concurrida por el sector extranjero.

1.1.2. Estándares de Vida

El promedio de ingreso per-capita para el año 2010 se calculó en USD \$3,940. Antes de la crisis financiera el ingreso per-capita en el año 1998 era USD \$1,946. Para el año 1999 el promedio fue de USD \$1,376, y en el año 2000 cuando Ecuador adoptó oficialmente al dólar como moneda oficial, el valor fue de USD \$1,296.¹

En relación a la clase media y baja, en los últimos 5 años ha bajado su nivel de calidad de vida. Sin embargo la clase media alta y alta siguen gozando de comodidades comunes como cable, internet, facilidades recreacionales, y tecnología moderna en sus hogares. No obstante los expatriados, se encuentran en una situación económica cada vez más difícil por el aumento de la pérdida de empleo y por ende la reducción de remesas del exterior que recibe el país.

¹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/>]

1.1.3. Economía

La economía ecuatoriana puede ser considerada como una economía relativamente abierta, con sectores clave reservados para el control estatal (recursos naturales no renovables, servicios básicos); la inversión privada en estas áreas es posible mediante concesiones garantizadas por el estado, lo cual quiere decir que el estado garantiza la exclusividad de derechos de explotación en un periodo determinado de tiempo de los recursos asignados al inversionista.

La economía del Ecuador depende de una extensa producción y de la exportación de varios productos primarios. Más de la mitad de los ingresos por exportaciones se derivan de la exportación de crudo de petróleo. Otro importante rubro de las exportaciones proviene del banano, café, camarón y flores.

La diversidad de clima en el Ecuador, la fertilidad de sus tierras, y la riqueza en recursos naturales, así como también su biodiversidad cultural hacen de Ecuador una plaza atractiva para la inversión industrial y turística.

El crecimiento potencial de Ecuador es alto. Este dependerá de las habilidades del país para evitar políticas fiscales flácidas, falta de políticas

de desarrollo, inestabilidad política, y evitar el mal uso de los recursos provenientes del petróleo.

Como antecedentes se puede mencionar que durante la década de los años 90, los indicadores económicos mostraban una situación de emergencia en el Ecuador, y casi obligatoriamente se necesitaba una transformación del sistema económico. Así el 13 de Marzo del año 2000 el Ecuador adoptó al dólar como moneda oficial del país, estableciendo el cambio con 25,000 sucres por cada dólar 1 US\$. La ejecución de este nuevo escenario requirió la implementación de reformas en el sistema económico y legal especialmente en temas relacionados con las Finanzas Públicas, Políticas de tasas de cambio, salarios e inversión.

Desde el establecimiento del dólar como moneda oficial del Ecuador, el índice inflacionario se ha mantenido relativamente bajo. La inflación al cierre del año 2009 fue de 4.30% y a final del año 2010 fue de 3.30%.²

1.1.4. Entorno y Regulación Laboral

Ecuador tiene una amplia disponibilidad de trabajadores semi-calificados. En general el trabajador ecuatoriano es considerado dedicado y motivado, por lo que podrían compensar cualquier deficiencia en expertís o en educación.

² *Ibíd*em

Las empresas privadas y empresas multinacionales por lo general suelen brindar programas de entrenamiento y capacitación, sin embargo el gobierno no provee incentivos para esto.

Los sindicatos y uniones de trabajadores generalmente se presentan en el sector público. Estas organizaciones tienden a ser politizadas pero con poderes limitados. En el sector privado estas organizaciones se ven minimizadas, sin que esto signifique que los trabajadores no tengan condiciones adecuadas para trabajar. Inclusive los trabajadores en general prefieren trabajar para el sector privado y también para compañías de origen extranjero, ya que se tiene una percepción de que en las instituciones privadas existe mejor pago y mejor ambiente laboral.

Las huelgas y paros laborales son comunes en las instituciones del gobierno. Estas son poco comunes en el sector privado. Las federaciones laborales esporádicamente suelen llamar a protestas contra el gobierno, no obstante el efecto para la industria privada es mínimo.

El poder ejecutivo y el Ministerio de Trabajo establecen los niveles salariales mínimos para cada sector.

Los beneficios sociales obligatorios por ley como son seguro social y bonos adicionales, representan alrededor de un 30% de los sueldos nominales. Adicionalmente pueden existir bonos adicionales no obligatorios que varían de compañía en compañía. Además existe una participación sobre las

utilidades de la empresa equivalente al 15%, el mismo que será repartido para los trabajadores de dicha organización, lo cual está establecido en el Código de Trabajo.

1.1.5. Políticas de Impuestos

Las normas tributarias vigentes hasta el ejercicio fiscal 2010 establecen una tasa de impuesto del 25% de las utilidades gravables. Sin embargo, de acuerdo con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, vigente desde el ejercicio fiscal 2011, se reduce progresivamente la tasa del Impuesto a la Renta, iniciando en 2011 con el 24% hasta llegar al 22% en el 2013.

1.1.6. Tendencia del ambiente de negocios ecuatoriano

La tendencia de la economía ecuatoriana depende las reformas que adopte el país en cuanto a modernización y liberalización.

Los indicadores económicos del Ecuador han mejorado en los últimos años. El proceso de dolarización acompañado del apoyo substancial del Banco Mundial, han ayudado a parar la extrema inflación que se venía presentando en el Ecuador.

1.1.7. Precios de Transferencia

En términos generales, el mecanismo de precios de transferencia se utiliza para formalizar económicamente el traspaso de bienes o la prestación de servicios que se elaboran en un país y se venden en otro.³

Las normas tributarias vigentes incorporan el principio de plena competencia para las operaciones realizadas con partes relacionadas. Por su parte el Servicio de Rentas Internas solicita se prepare y remita por parte de la sucursal un estudio de precios de transferencia y un anexo de operaciones, entre otros, en caso de haber realizado operaciones con partes relacionadas domiciliadas en el exterior en el mismo período fiscal y cuyo monto acumulado sea superior a US\$ 5,000,000. Se incluye como partes relacionadas a las empresas domiciliadas en paraísos fiscales. El concepto “paraíso fiscal” se aplica a aquellos territorios o estados que se caracterizan por la escasa o nula tributación a que someten a determinadas personas o entidades que, en dichas jurisdicciones, encuentran su cobertura o amparo.⁴ El indicado estudio debe ser remitido hasta el mes de junio de 2011 conforme el noveno dígito del registro único de contribuyentes. Adicionalmente exige que en su declaración de impuesto a la renta anual declare las operaciones de activos, pasivos, ingresos y egresos.

Adicionalmente aquellos contribuyentes con un impuesto causado superior al 3% de los ingresos gravados y que no tengan transacciones con paraísos fiscales o exploten recursos naturales están exentos de la referida normativa.

³ R, Mosqueda, (2009), *Precios de Transferencia estrategia y normal fiscal*. México: Cengage Learning. 13.

⁴ Europa Press. (2001). [<http://www.labolsa.com/canales/365/>], **¿Qué es un paraíso fiscal?**

Para este control rige la LRTI (Ley de Régimen Tributario Interno). Además los entes deberán presentar un reporte integral de precios de Transferencia.

1.2. ENTORNO EXTERNO – ANÁLISIS MACROECONÓMICO

Actualmente, Ecuador presenta grandes perspectivas de desarrollo en diversos campos de la actividad económica, entre los que las autoridades ecuatorianas citan el turismo, junto con el petróleo, minería, telecomunicaciones, generación de energía, pesquería, agroindustria y red vial. El turismo es, sin lugar a dudas, un eje fundamental para la reactivación económica, la generación de empleo, la inversión local y extranjera, el desarrollo de infraestructuras hoteleras, puertos y vías; pero, sobre todo, un atractivo de divisas para Ecuador. La variedad de paisajes, fauna y grupos étnicos y las numerosas posibilidades de realizar turismo, ya sea rural, de aventuras, de negocios o cultural hacen de este país andino un destino turístico muy atractivo, sobre todo, para visitantes de Europa, cuyos gustos actuales y tendencias se identifican con la oferta de Ecuador. La dolarización ha favorecido tanto el turismo interno como el internacional. A pesar de ello, los ecuatorianos siguen prefiriendo como destino de sus vacaciones El Caribe y los extranjeros lugares que realizan notorias campañas promocionales y publicitarias como Argentina, México o Brasil. El sector turístico ecuatoriano ha empezado a desarrollarse recientemente, por lo que aún existe una gran necesidad de inversión para mejorar las infraestructuras y la imagen de Ecuador

1.2.1. Información general del país

La inflación registró en septiembre del 2011 una tasa de 0,79%, superior a la de agosto, cuando fue de 0,49%, informó el jueves el Instituto de Estadística y Censos (INEC).

En su página de internet señaló que la inflación acumulada entre enero y septiembre alcanzó 4,31%, y la cifra de los últimos 12 meses fue de 5,39%, está última muy por arriba de la previsión anual del gobierno del presidente Rafael Correa, que estimó cerrar el 2011 con una inflación del 3,6%.

Históricamente este repunte de precios en septiembre se da, principalmente, por el regreso a clases de 1,6 millones de estudiantes y 90 456 docentes de establecimientos en las provincias de la Sierra y la Amazonia.

La demanda de útiles escolares, más gastos en transporte, alimentación, limpieza, medicinas, uniformes, presiona los precios.

Pero a más de lo educativo, la entrega del decimocuarto sueldo también incidió en el índice inflacionario.

1.2.2. Balanza Comercial

La balanza comercial es el valor de las exportaciones netas. Si éstas son positivas, la economía tiene un superávit comercial. Si las importaciones

son mayores que las exportaciones, la economía tienen un déficit comercial.⁵

Desde enero hasta agosto del año 2011 la balanza comercial del Ecuador registró un saldo deficitario de 488.20 millones. Este resultado representa una recuperación comercial del 59.49%.

1.2.3. Riesgos del ambiente económico en el Ecuador

Se define al riesgo como la probabilidad de que ocurra un acontecimiento que pueda efectos negativos. Entre los riesgos del ambiente económico en el país se encuentran:

- Poca inversión e ingreso de recursos del exterior en la industria nacional.
- Disminución de los índices de desempleo y subempleo originado por la migración de los ecuatorianos al exterior principalmente a España, más no por una reactivación de la economía.
- Altas tasas de interés para los préstamos, lo cual dificulta la inversión y el crecimiento de los sectores productivos.
- Incertidumbre con respecto a las acciones y decisiones que se tome por parte del nuevo Gobierno (economía y política).

⁵ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch. (2006). *Economía*. España: McGraw Hill. p.360

- Importante dependencia de los ingresos del país en relación con el precio de venta del petróleo al exterior, que actualmente es bueno.
- Altos costos de producción en Ecuador reduce las oportunidades de comercio exterior.
- Aranceles más bajos que los costos locales que estimulan la importación antes que la producción en el Ecuador.
- Nuevas medidas económicas que tiendan a proteger a las importaciones.
- La crisis económica podría generar que los niveles de precios sean realmente sensibles.
- El proceso de dolarización en riesgo debido a una débil Reserva Monetaria Ecuatoriana.
- Libre entrada de nuevos competidores en el mercado.

1.2.4. Economía de Estados Unidos

Es importante analizar las economías del exterior del país ya que son clientes potenciales para los servicios turísticos ofrecidos.

Un importante sector es el país de Estados Unidos, quienes se ven atraídos por la naturaleza de nuestro país. A pesar que este país es calificado internacionalmente como un país en recesión económica, la gran cantidad de habitantes que este país posee, y principalmente los ciudadanos jubilados de Estados Unidos son un importante mercado a tomar en cuenta.

La economía de Estados Unidos creció a un ritmo anual del 1% en el segundo trimestre del año 2011. Adicionalmente los analistas económicos preveían un alza en el PIB de este país de entre 1.7% y 2%. Sin embargo, esto representa una desaceleración del crecimiento, que había alcanzado 3.1% en el cuarto trimestre del 2010.

A pesar de que la tasa de crecimiento de Estados Unidos ha disminuido en relación a los años anteriores, esta tasa todavía es positiva por lo que este mercado será tomado en cuenta en el presente proyecto.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Se utilizará el estudio de mercado como un medio para recopilar y analizar la información a fin de definir la conveniencia de ofrecer el bien o servicio que satisfaga una necesidad existente, identificando el target al cual se dirigirá el proyecto planteado en base a las necesidades investigadas, resultando de esto la satisfacción de las inquietudes de mercado existentes.

2.1. PRODUCTO Y SERVICIO

En el Ecuador existe una diversidad de lugares atractivos para el turismo debido principalmente a los recursos naturales con los que cuenta el país. Las costas de la Provincia de Manabí pertenecientes al Ecuador ofrecen gran cantidad de destinos turísticos llamativos tanto para turistas nacionales y extranjeros, evidenciándose así la competitividad que posee el país en el sector turístico gracias a su biodiversidad única en el mundo.

Este proyecto está enfocado en la visita de la ciudad de Manta, en la Provincia de Manabí, y localidades cercanas como Puerto López, en donde podemos encontrar el Parque Nacional Machalilla y a 36 kilómetros del continente, formando también parte de este parque encontramos La Isla de La Plata, la cual goza de una gran fama por su variedad de aves marinas y otras especies de animales que se encuentran en

las Islas Galápagos. Adicionalmente, de junio a septiembre en esta isla se puede apreciar las ballenas jorobadas que llegan cada año para reproducirse.

A continuación se presentan las localidades a visitar:

- Manta: Es una ciudad moderna que brinda playas hermosas entre las más visitadas El Murciélagos y Tarquí, en las que se puede practicar pesca deportiva en botes. Adicionalmente, cuenta con un museo arqueológico de las diferentes culturas que habitaron la provincia de Manabí, a esto se suma su vida nocturna y gastronomía.



- Puerto López (Parque Nacional Machalilla): Puerto López es la sede del Parque Nacional Machalilla que cuenta con senderos ecoturísticos, gran variedad de flora y fauna, paisajes y arqueología.



- Isla de La Plata: Es famosa por su flora y fauna muy similar a la existente en las Islas Galápagos, encontrando en la isla aves como los piqueros patas

azules y mamíferos como lobos marinos, se suma a esto una gran variedad de vida marina.



- Los Frailes: Consiste en un conjunto de playas entre ellas Los Frailes de arena blanca y agua transparente, La Playita caracterizada por su arena de color negro y La Tortuguita que cuenta con formaciones rocosas.



- Agua Blanca: Uno de sus mayores atractivos turísticos son las ruinas prehistóricas que se puede evidenciar en su museo. Adicional a esto se encuentran lagunas de aguas termales y senderos para la observación de su flora y fauna.



El proyecto planteado constituye en ofrecer un paquete turístico para la visita de las Costas de Manta y lugares aledaños, para brindar este servicio se cuenta con una embarcación tipo crucero el cual tiene una capacidad de 220 pasajeros, de los cuales únicamente 9 podrán alojarse en la embarcación y los demás tendrán como alojamiento un hotel en tierra con el cual se realizará un convenio. El itinerario a seguir es detallado a continuación:

Día 1

Vuelo desde la ciudad Quito hasta la ciudad de Manta. Traslado de los turistas a registrarse en la embarcación y en el hotel. Visita a los principales atractivos turísticos de la localidad. La embarcación se puede disfrutar de las especialidades de su restaurante.

Día 2

Después del desayuno ofrecido en la embarcación, se realizará el traslado en la misma al Parque Nacional Machalilla ubicado en Puerto López donde se desembarcará para su visita.

Día 3

Visita a Isla de La Plata. De junio a septiembre en esta isla se puede apreciar las ballenas jorobadas que llegan cada año para reproducirse.

Día 4

Visita a las playas Los Frailes en la mañana y en la tarde traslado a la comunidad de Agua Blanca.

Día 5

Traslado a Manta para tomar el vuelo de regreso a la ciudad de Quito.

Durante todo el día se contará con el servicio de restaurante en la embarcación, adicional a esto en las noches se realizarán actividades diversas a bordo y visitas programadas a bares y discotecas.

2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

2.2.1. Objetivo General

Analizar la factibilidad de la creación de una empresa local de turismo a través de botes tipo crucero para visitar las costas de Manta Ecuador.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar la demanda histórica, actual y proyectar la misma al futuro.
- Determinar nuestro rol y situación actual en el mercado, así como los mercados existentes.
- Establecer estrategias de mercado que permita llegar al cliente de una forma adecuada y efectiva.

2.3. DEMANDA

“La demanda es la cantidad que desean adquirir los compradores de un bien a cada uno de los precios imaginable” (BEGG, 2006: 30).

Para el análisis de la demanda se analizará las ventas de una compañía de turismo ubicada en el Ecuador, para este caso se tomará como referencia una compañía que ofrece servicio de turismo en las Islas Galápagos. Manta junto a sus localidades cercanas ofrece un paraíso de biodiversidad al alcance de turistas nacionales y extranjeros, formando parte de su encanto el conocer flora y fauna como las existentes en las Islas Galápagos.

2.3.1. Demanda Actual o Histórica

La determinación tanto de la demanda actual como de la histórica estará basada en las ventas de una compañía de turismo llamada Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A.⁶ lo cual se detallara en la capítulo 6.

2.3.2. Demanda Futura

A fin de determinar el crecimiento de la demanda, se utilizará el método de los coeficientes técnicos, estableciendo una relación directa entre el crecimiento de la economía, en base a las ventas históricas de la Compañía en referencia, y la prestación del servicio que se ofrece.

⁶ Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

La ecuación a considerar es la siguiente ecuación:

$$Q_F = Q_A * (1 + TCG)$$

La tasa de crecimiento se calculara en base de las ventas históricas de la compañía en referencia

Donde **Q_F** es la estimación futura del servicio demandado demandadas, **Q_A** son los servicios demandados actualmente, que en este caso vendría a ser las ventas actuales estimadas, y **TCG** que es la tasa de crecimiento anual, por lo que se utilizará la TCG de las ventas históricas de la compañía en referencia.

2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta es la cantidad que desean vender los vendedores de un bien o en este caso servicio a cada uno de los precios posibles.⁷

Se definirán como ofertantes a todos las embarcaciones que brindan servicios de visita a la Isla de Plata, el servicio ofrecido por estas embarcaciones consiste en una visita con duración de un día a la Isla de la Plata partiendo de Puerto López. Como parte de la oferta también se considerará a las compañías que ofrecen paquetes turísticos que incluyen la visita a la isla además de paseo por las diferentes atracciones turísticas de Manta y sus lugares aledaños.

Se aclara que la oferta existente incluye turistas tanto nacionales como extranjeros, siendo el mercado de enfoque inicialmente Ecuador y Estados Unidos, es

⁷ Cfr. D., Begg y otros. (2006). *Economía*. España: McGraw Hill. p.30

necesario mencionar, que este mercado se abastece de la oferta de servicios turísticos de todo el mundo, y por lo tanto existe el mercado consumidor para todos los servicios de turismo ofrecidos por el Ecuador.

2.5. DEMANDA INSATISFECHA

En la realización del estudio de mercado es importante conocer cuál es la demanda real del servicio dentro del segmento al que va dirigido.

La demanda refleja el comportamiento de los consumidores. Este comportamiento está basado en dos variables económicas que son precio y cantidad.

El precio vendría a ser una variable directa que incide en la cantidad demandada, sin embargo, el precio no es la única variable que influye el movimiento de la demanda, también existen otras variables como el ingreso de las personas o la variación del poder adquisitivo.

Suponiendo que la oferta es limitada, la cantidad demandada podría ser entonces superior a la cantidad ofertada. Este caso aplica estacionalmente en el sector turístico, concretamente en Manta y sus localidades aledañas. Este caso ocurre en determinadas épocas en las que existen una mayor cantidad de concurrencia de turistas siendo estos los meses de julio, agosto, y septiembre, y días festivos como Navidad, Año nuevo, Semana Santa y Carnaval.

En los periodos precedentes a las épocas mencionadas, la logística de la embarcación y en sí, del servicio ofrecido será programado con el fin de abastecer esta demanda que es mayor a la del resto del año y así disminuir la brecha existente entre demanda real y demanda abastecida.

2.6. PARTICIPACION EN EL MERCADO

La participación de la empresa en el mercado dependerá de la capacidad para ofrecer productos y servicios diferenciados de los competidores, por lo que se definirá estrategias de mercado que permitan alcanzar un crecimiento sostenible de las ventas.

Ya que el proyecto empieza desde cero y los clientes dependerán de la gestión realizada, se analizará las cifras de ventas de una compañía ya existente en el Ecuador. En la siguiente tabla se muestran las cifras de venta en dólares de la Empresa Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A.:

TABLA NO. 1 - Ventas Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A. por mes

Mes	Ventas (Miles USD)
Ene-10	1,474.15
Feb-10	1,096.39
Mar-10	1,188.77
Abr-10	1,119.87
May-10	1,414.84
Jun-10	1,214.90
Jul-10	1,204.62
Ago-10	1,524.23
Sep-10	1,095.30
Oct-10	1,129.68
Nov-10	1,161.79
Dic-10	1,794.80

Fuente: Empresa Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A.
Elaborado por: Andrea Gordillo

Se debe considerar que el barco que se utilizará para las operaciones del proyecto planteado posee una capacidad 15 veces menor a la del barco tipo crucero de la empresa que se toma como referencia. Se aplicará un criterio conservador para la elaboración del presupuesto financiero al inicio de las operaciones, sin embargo las ventas se irán incrementando al transcurrir el tiempo de vida de la empresa

2.7. OBJETIVO DE MERCADO

El mercado objetivo como anteriormente se lo ha mencionado, serán Ecuador y Estados Unidos. Este país da preferencia al Turismo de Sudamérica debido a la cercanía de estos países, pues resultaría más costoso dirigirse a Europa o Asia.

Actualmente la tecnología, principalmente la globalización a través del internet permite dar a conocer los servicios turísticos ofrecidos a lugares lejanos al Ecuador, en este caso los Estados Unidos, y se añade que este país ha incrementado el número de personas que eligen a Ecuador como destino turístico. Adicional a esto, como se ha mencionado, dentro del segmento de mercado objetivo se encuentran los turistas nacionales a los cuales se puede llegar además de por el internet, por los medios de comunicación locales o promocionando el servicio en lugares de concurrencia pública.

Estados Unidos se encuentra entre los 10 principales mercados turísticos del Ecuador, siendo este específicamente el mercado turístico número uno del Ecuador. En el siguiente cuadro se muestra la evolución de los 10 principales

turísticos para el país comparando para esto los meses de enero a agosto del 2010 y 2011:

TABLA NO. 2 - Evolución de los 10 Principales Mercados Turísticos

Entradas			
Principales Mercados Emisores	2010	2011	Var% 2011/2010
Estados Unidos	179,225	175,174	-2.3
Colombia	137,162	174,465	27.2
Perú	105,653	99,965	-5.4
España	39,116	41,165	5.2
Argentina	19,855	25,407	28.0
Chile	19,537	24,045	23.1
Venezuela	19,462	21,132	8.6
Canadá	16,801	17,279	2.8
Cuba	17,545	16,433	-6.3
Alemania	16,488	17,424	5.7

Elaborado por: Ministerio de Turismo

Según la tabla No. 2 se puede evidenciar que Estados Unidos es el principal mercado emisor de turistas a Ecuador, lo cual demuestra que es factible que el servicio ofrecido sea elegido por este segmento de mercado el cual se tiene como objetivo.

2.8. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

Las estrategias en base a las cuales se comercializarían los paquetes turísticos ofrecidos para la visita de Manta y sus lugares aledaños en un bote tipo crucero son las siguientes:

2.8.1. Estrategias de Servicio

Los destinos turísticos ecuatorianos son atractivos para el mercado debido a la megabioidiversidad que ofrecen, Manta y sus localidades aledañas como parte del Ecuador son destinos que generan gran demanda turística. Por tanto es un servicio de demanda creciente cuyo interés del mercado se refleja en el alza de ventas durante los últimos 5 años.

El concepto de este servicio ya está definido en el mercado objetivo y goza de una gran reputación. Sin embargo para reforzar la calidad del servicio final entregado al cliente es necesario establecer varias estrategias, las mismas que son:

2.8.1.1. Calidad de servicio

Si se quiere ganar un espacio en el mercado es importante brindar un servicio de calidad. Para esto se ha definido trabajar solo con proveedores de productos de calidad excelente los cuales serán ofrecidos en la embarcación y por lo tanto deben ser de la entera satisfacción del cliente.

De igual forma se llevará un control de calidad sobre los despachos que se realicen por parte de los proveedores, con personal propio de la empresa que se encargue de verificar el estado de los productos.

Para contribuir al buen desarrollo del servicio brindado otro factor clave son todos los miembros de la tripulación los cuales contarán con la preparación adecuada para brindar seguridad y calidad de servicio.

2.8.1.2. Variedad de destinos

El paquete turístico ofrecido a los clientes cuenta con una variedad de destinos turísticos que comprenden Manta y sus localidades aledañas, contando así con la diversidad típica del Ecuador. Los destinos ofrecidos para el deleite del cliente son: Manta, Puerto López, Isla de la Plata, Playa “Los Frailes” y Agua Blanca.

2.8.2. Estrategias de Precio

Los costos establecen el límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por su paquete turístico. Una compañía desea fijar un precio que cubra todos sus costos administrativos y de ventas, obteniendo una utilidad satisfactoria.

Si los costos establecen el límite inferior del precio a fijar, el mercado y la demanda establecen el límite superior. Así en última instancia, el consumidor decide si el precio de un producto o servicio es el correcto o no.

Usaremos la siguiente estrategia de precio:

2.8.2.1. Precios pares/nones:

Esta estrategia está basada en precios psicológicos. Lo que se trata es de influir en la decisión del cliente al ver un precio aparentemente más bajo en el mercado, esto significa asignar precios con cantidades impares para denotar una oferta y establecer precios con cifras pares para denotar calidad. Por ejemplo al establecer un precio de 9.95 (impar) a simple vista el cliente determina que está pagando un precio más bajo o que el precio establecido está al nivel más bajo posible.⁸

2.8.3. Estrategias de Promoción y Comunicación

Existen varias técnicas y estrategias de marketing utilizadas para llegar a los consumidores. No obstante, según el tipo de producto o servicio las estrategias pueden ser o no efectivas al momento de dar a conocer al cliente un producto o servicio.

Como estrategia de promoción para ofrecer el servicio se usará el Marketing directo, estrategia que servirá:

⁸ Cfr., C. LAMB. y otros. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores S.A. p.634

- Como medio de información, captación e incitación al mayor consumo.
- Como medio de captación de nuevos clientes y mercados.
- Como medio para mejorar las relaciones con los clientes.
- Brinda la posibilidad de realizar encuestas y estudios de mercado.

El marketing directo permite realizar una venta directa, y esta es una de las funciones más demandadas por las empresas. Utilizando esta estrategia se podrá alcanzar fidelidad del cliente.

El marketing directo puede ser desarrollado por varios medios con el objetivo de llegar a los clientes directos. Los medios que utilizaremos son:

2.8.3.1. Telemarketing:

Esto quiere decir que se realizará las promociones y se brindará el producto vía telefónica. La ventaja como de este método es que al tener una comunicación directa con los clientes se puede conocer sus necesidades y acoplar los productos o servicios a ellas, de tal modo que se logre la satisfacción del cliente.

Además los costos de comunicación serían mínimos, ya que existen actualmente en el mercado servicios de comunicación telefónica o de video llamadas como el denominado “Skype” el mismo que por una cuota mensual y con el solo requerimiento de una computadora que

posea internet banda ancha, se puede realizar llamadas por tiempo ilimitado al país de Estados Unidos. En el caso de llamadas locales el costo es mínimo.

2.8.3.2. Mailing:

El mailing es el envío de correos vía mail. Este es el medio clásico de marketing directo. En la empresa este medio será usado principalmente para el envío de promociones a clientes ya establecidos.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. FACTORES LOGÍSTICOS

Para este proyecto, al igual que en varios otros, la logística es considerada un factor clave, ya que de él dependerá toda la operación, teniendo una importante afectación en las ventas, costos y utilidades de la empresa. A continuación se analizarán los factores logísticos de importancia que inciden en la operación:

3.1.1. Planeación Sistemática de la Distribución

Una vez que se inicie las operaciones y los proveedores hayan atendido el despacho empieza un proceso programado para hacer llegar el producto que se ofrece a la embarcación. Este proceso es definido como distribución.

Se debe mencionar en este capítulo que se tiene varios tipos de inventario los mismos que se pueden clasificar en tres categorías:

- **Víveres Perecibles:** Este grupo de inventarios corresponde básicamente a los alimentos que son perecibles como son lácteos, panadería, mariscos, carnes, frutas y legumbres, y granos secos.

- **Víveres no Perecibles:** Aquí están asignados los víveres que tienen un largo tiempo de vida subclasificándolos en licores, bebidas no alcohólicas, gaseosas y vinos.
- **Suministros:** En este grupo se asignarán lubricantes y otros para uso de la maquinaria de la embarcación y productos de limpieza.

Ver en el capítulo 3 punto 5 el flujograma de distribución de Manta Expeditions.

3.2. INFRAESTRUCTURA

Según los análisis anteriores, para el desarrollo de las actividades de Manta Expeditions, es necesario establecer el tipo de embarcación que se requerirá para la realización de los cruceros, por lo cual a continuación se detallará las especificaciones de la embarcación.

3.2.1. Análisis de requerimientos de embarcaciones

En un principio la empresa funcionará con una sola embarcación. Los costos e ingresos de la embarcación dependerán del tamaño de la misma.

Se analizó varias cotizaciones con proveedores de embarcaciones. Se conoce que comprar embarcaciones usadas es mucho menos costoso que comprar embarcaciones nuevas. La vida útil de una embarcación dependiendo del mantenimiento que se le brinde podría alcanzar fácilmente

los 50 años. Para ahorrar costos en la instalación de la compañía se procedió a cotizar varias embarcaciones usadas, y como resultado se conoce que se puede adquirir una embarcación de acuerdo a las necesidades en aproximadamente US\$300,000.

Ver cotización de embarcación en el ANEXO I.

La embarcación cuenta con las siguientes características:

Casco: Fibra de vidrio

Largo: 25m

Amplitud: 7.3m

Calado: 2m

Velocidad de Crucero: 13 nudos

Velocidad máxima: 15 nudos

Motores principales: 2x 823 MWM TBD DEUTZ 234, V-I2, 1600 HP

Horas de uso del motor principal (aproximadamente 3000 horas)

Capacidad de Combustible: 10.000 Ltrs

Capacidad de Agua: 10.000 Ltrs

Generadores: 2x Perkins 40 KVA 380/220 AC con cuadros completos

Alojamiento

Totalmente equipado para 220 pasajeros

5 cabinas con 9 camas.

1 salón con aire acondicionado en la cubierta principal, que incluye un bar.

1 salón bajo cubierta

3 cubiertas al sol (2 superiores y 1 principal)

7 inodoros con sistema de vacío

Equipo de navegación

Radar 24nm, 2x VHF Radio, teléfono 1x radio, ecosonda, timón hidráulico y eléctrico.

Puente completo de sistema de control para motores principales y auxiliares.

Adicionalmente es necesario que se obtenga los siguientes documentos que corresponden a licencias y permisos para la operación:

- Financial Responsibility
- Ministerio de Turismo Certificado de registro
- Licencia Anual de Funcionamiento
- Cámara de Turismo de Manabí
- Traffic Permit
- Owner License (Matrícula Armador)
- Patente Operación Turística
- Ecuadorian Register (Matrícula)
- Annual Load Line Inspection
- Annual IOPP Inspection
- Passenger Ship Safety Certificate
- Ship radio communication license

- Deratting Exemption Certificate
- Certificate GL Class

El ente regulador a nivel ecuatoriano es el Ministerio de Estado de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo, a quien le corresponde programar, autorizar, controlar y supervisar las actividades turísticas que se desarrollen en las áreas naturales que no se encuentran incluidas dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

3.3. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Adicionalmente a la embarcación, para el desarrollo de las funciones de la compañía se necesita mantener una oficina y una bodega las que estarán situadas en la misma ciudad de Manta. Las áreas de procesos laborales que se mantendrá serán:

3.3.1. Área Administrativa – Financiera

Esta es un área importante para la planificación estratégica y financiera de la empresa. Esta área necesitará de una cabeza que entienda del negocio, para así poder determinar estrategias a tomar en el mercado.

También esta área se encargará de decisiones administrativas de importancia y principalmente desarrollará la planificación financiera siendo su objetivo

ser técnicos en el mercado haciendo estudios para saber cuales son las necesidades o excesos de liquidez.

Esta área deberá buscar rentabilidad asumiendo el menor riesgo posible, para lo cual establecerá:

- Estándares de liquidez.
- Criterios para la exposición ante los riesgos de mercado.
- Capacitación al personal que permita brindar un mejor producto al cliente.

Además será el responsable del control interno de la empresa, revisando procesos y estableciendo normas de control.

3.3.2. Área de Adquisiciones o Compras

Las adquisiciones a los proveedores se harán semanalmente en base al número de pasajeros con los que se vaya a contar, es decir, se realizarán compras en base a las ventas.

Ya que al iniciar la empresa el volumen de transacciones no es muy grande, las adquisiciones las realizará el mismo personal de ventas.

Con una semana de anticipación, se revisará cuantos tours vendidos existen y se revisará con cuantos pasajeros se prevé que la embarcación contará. En base a esta cifra se comprará los víveres principalmente los perecederos, ya

que para los víveres no perecederos se mantendrá un stock en la bodega de Manta. Además el área administrativa – financiera establecerá controles para evitar por ejemplo que los vendedores adquieran y vendan producto sin registrarlos en la Contabilidad de la empresa.

Para el inicio de operaciones se necesitarán 2 vendedores que realizarán a su vez las compras.

3.3.3. Área de Comercialización y Logística

El área de comercialización será encabezada por el Gerente General y/o Comercial y/o Comercial que será responsable de las siguientes funciones:

- Establecer metas de ventas y plantear estrategias para alcanzar los valores determinados.
- Conseguir nichos de mercado tanto localmente como en diferentes países del exterior que se vean atraídos por la naturaleza ecuatoriana.
- Liderar el equipo de vendedores, controlando sus actividades y el desenvolvimiento del área de ventas dentro de la empresa.
- Establecer estrategias de promoción y en general controlar el mercadeo de Manta Expeditions.

Al mando del Gerente General y/o Comercial y/o Comercial se encontrarán inicialmente 2 vendedores, los mismos que deberán ganar nuevos clientes en el día a día, además de realizar las compras semanalmente necesarias para la ejecución de los cruceros.

3.3.4. Tripulación

Se define como Tripulación al personal que estará a bordo de la embarcación para ejercer las diferentes actividades necesarias en la embarcación. La Tripulación será encabezada por el Capitán que será responsable de las siguientes funciones:

- Establecer la Operación en general del barco, control de todas las actividades internas, financieramente y de mantenimiento.
- Comunicación con el Puerto de Manta (entes de control y oficinas Manta Expeditions).
- Entrenamientos del personal de la embarcación.
- Mantenimiento de Stocks, Calidad del stock, pedidos y control de pedidos.
- Verificación del Budget y reportes al Gerente General o Comercial.

Al mando del Capitán estarán 2 Timoneles, 2 oficiales de cubierta, 3 asistentes de cocina, y 3 camareros y/o asistentes de embarcación.

3.4. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Para el funcionamiento de Manta Expeditions se establece que el personal debe tener todas las aptitudes y destrezas acordes a su puesto. Las empresas que quieren alcanzar sus metas y sobrevivir en los actuales mercados, deben tener presente que el talento humano es la principal fuente de valor agregado, por lo que se debe dar la importancia del caso a cada uno de los miembros del personal que va a laborar con la empresa.

Lo planteado no es algo nuevo, pues ya varias empresas multinacionales principalmente de servicios, se preocupan de que todo el personal contratado se adecue exactamente al perfil que se necesite.

Manta Expeditions más que ofrecer como producto “cruceros”, ofrece un servicio, ya que de esto dependerá que los clientes mismos se encarguen de recomendar los cruceros a parientes y amigos.

A continuación se detallará el perfil para cada puesto:

3.4.1. Gerente General y/o Comercial

Departamento: Gerencia
Reporta a: Socio de la empresa
Supervisa a: Contabilidad y vendedores

Descripción del Puesto:

- Es el responsable del funcionamiento global de la empresa, así como de dar cumplimiento a las expectativas de rentabilidad planteadas para la empresa, liderando a todo el personal para el seguimiento y consecución de los objetivos.
- Establecer estrategias de ventas y marketing que permitan alcanzar los niveles deseados en ventas.

Funciones y Responsabilidades

- Manejo general de la compañía.
- Supervisar las actividades de otras Gerencias y Jefaturas.
- Gestionar la actividad financiera, estableciendo políticas financieras de pagos y cobros, que permitan alcanzar estabilidad y liquidez para la empresa.
- Representar a la empresa en negocios importantes y contratos de carácter legal.

- Realizar informes que permitan analizar el funcionamiento de la empresa y la eficiencia de todos los departamentos y procesos de la organización.
- Liderar planes de comercialización que permitan alcanzar nuestro principal objetivo que son las ventas.

Nivel de Instrucción

- Estudios superiores en administración de empresas.

Experiencia

- Mínimo dos años de experiencia en cargos afines.

Perfil del Puesto

- Nivel de coeficiente intelectual alto.
- Talentoso.
- Dinámico.
- Alto nivel de atención y concentración.
- Bilingüe (Español e Inglés).

3.4.2. Vendedores

Departamento: Ventas

Reporta a: Gerente General y/o Comercial y/o Comercial

Descripción del Puesto:

- Gestionar las ventas de la empresa y atender a los requerimientos de los clientes.

Funciones y Responsabilidades

- Generar bases de datos de posibles clientes.
- Atender los pedidos de los clientes.
- Realizar las compras semanales.
- Monitorear la satisfacción del cliente sobre nuestros servicios de venta.
- Cumplir con funciones que sean encomendadas por el Gerente General y/o Comercial y/o Comercial en relación al área de ventas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Nivel de Instrucción

- Egresado o estudiante de universidad.

Experiencia

- Mínimo un año de experiencia en áreas de ventas.

Perfil del Puesto

- Facilidad de relacionamiento.
- Dinámico.
- Bilingüe (Español e Inglés).

3.4.3. Contador

Departamento: Contabilidad

Reporta a: Gerente General y/o Comercial

Supervisa a: Asistente de Contabilidad

Descripción del Puesto:

- Responsable de la Contabilidad de la empresa en general.

Funciones y Responsabilidades

- Llevar la Contabilidad de la empresa.
- Supervisar las actividades del asistente de Contabilidad.
- Realizar declaraciones de impuestos y presentaciones de balances.

Nivel de Instrucción

- Estudios superiores en Administración de empresas o Auditoría. Título de CBA o CPA.

Experiencia

- Mínimo un año de experiencia en jefaturas contables.

Perfil del Puesto

- Nivel de coeficiente intelectual alto.
- Alto nivel de atención y concentración.
- Alto nivel de razonamiento.
- Alto nivel de destreza matemática.

3.4.4. Asistente de Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Reporta a: Contador

Descripción del Puesto:

- Asistir al Contador en actividades contables de la empresa.

Funciones y Responsabilidades

- Cumplir con funciones que sean encomendadas por el Contador que contribuyan al cumplimiento de la contabilidad empresarial.
- Ingreso de facturas de compra y de venta, así como ingresos de datos contables en general.

Nivel de Instrucción

- Estudiante de administración de empresas o Contabilidad y Auditoría.

Experiencia

- No requerida.

Perfil del Puesto

- Nivel de coeficiente intelectual alto.
- Alto nivel de atención y concentración.
- Alto nivel de razonamiento.
- Alto nivel de destreza matemática.

3.4.5. Capitán y Timoneles

Departamento: Tripulación

Reporta a: Capitán / Gerente General y/o Comercial

Descripción del Puesto:

- Dirigir la embarcación.

Funciones y Responsabilidades de los Timoneles:

- Navegar la embarcación a las distintas rutas fijadas por el Capitán.
- Se encargarán del mantenimiento técnico de la embarcación principalmente de la maquinaria.

Nivel de Instrucción

- Graduados en la Escuela de la Marina Mercante con grado de “Capitán de Altura”.

Experiencia

- Mínima de 1 año.

Perfil del Puesto

- Nivel de coeficiente intelectual alto.
- Alto nivel de atención y concentración.
- Alto nivel de razonamiento.
- Alto nivel de destreza matemática.

3.4.6. Oficiales de Cubierta, Asistentes de Cocina y Camareros

Departamento: Tripulación

Reporta a: Oficiales de Cubierta / Capitán

Descripción del Puesto Oficiales de Cubierta:

- Supervisión de cada una de las actividades de la embarcación.

Funciones y Responsabilidades de los Asistentes de Cocina y Camareros:

- Se encargarán de la cocina diaria para nuestros pasajeros, adicionalmente del mantenimiento de la cocina.
- Se encargarán de la atención a pasajeros, como de la limpieza de los camarotes y la embarcación.

Nivel de Instrucción

- Superior, o estudiantes universitarios de carreras afines a Hotelería y Turismo.

Experiencia

- Mínima de 1 año.

Perfil del Puesto

- Nivel de coeficiente intelectual alto.
- Alto nivel de atención y concentración.

3.5. MANUALES Y FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

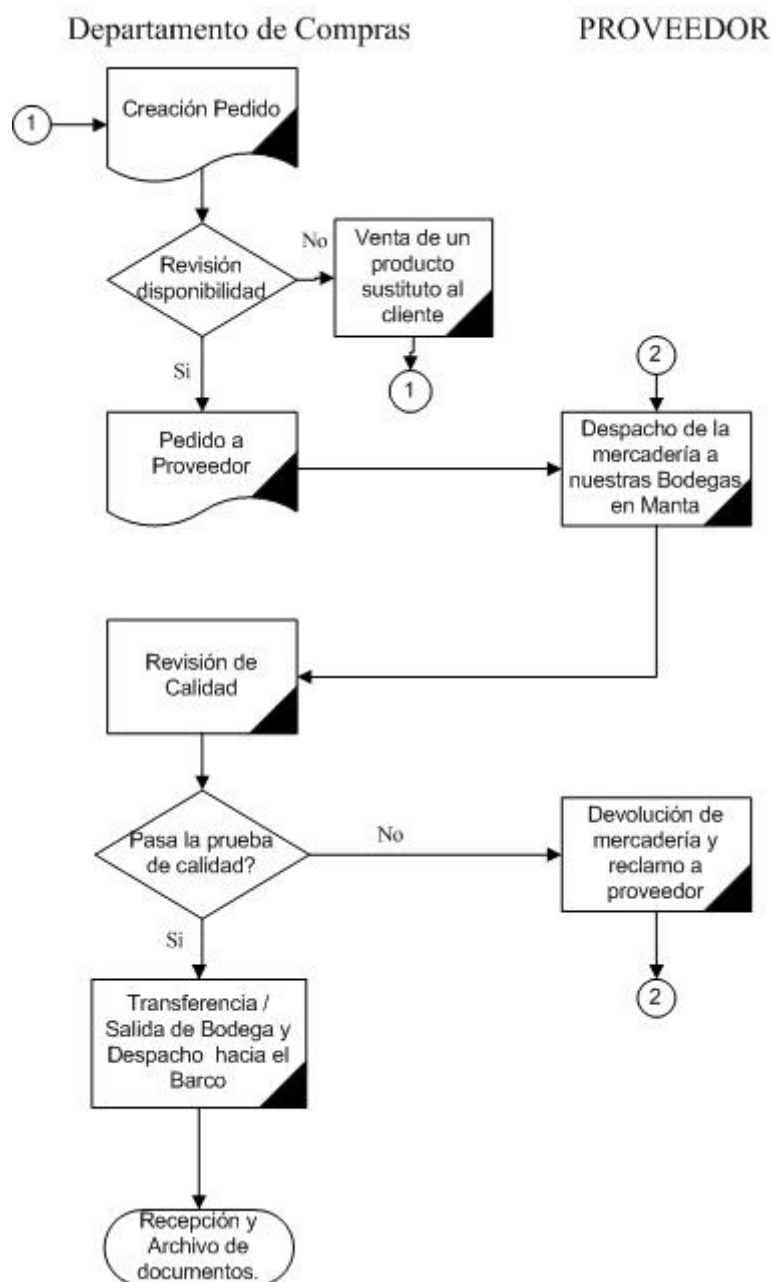
Para este análisis hemos definido los siguientes procesos dentro de esta empresa:

- Compras y Distribución de Inventarios
- Ventas a clientes

3.5.1. Compras y Distribución de Inventarios

A continuación se indica el Flujograma y se detalla paso a paso las actividades a ser realizadas en cada fase del proceso.

CUADRO NO. 1 - Flujograma de Distribución Inventarios para la Embarcación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

- Creación del Pedido.- En función de las necesidades de la embarcación de Útiles de Aseo, Materiales, e Inventarios de Alimentos, personal del barco enviará los pedidos al departamento de Compras, quien se encargará del análisis y creación del pedido final, mismo que será enviado a los proveedores.

- Revisión Disponibilidad.- Los proveedores deberán confirmar que es lo que disponen del pedido, para de esta forma re-direccionar los pedidos a otros proveedores en caso de que sea necesario o crear un nuevo pedido con productos sustitutos.
- Pedido al Proveedor.- Se elaborarán los pedidos finales al proveedor vía mail o vía fax con órdenes numeradas para mantener control sobre lo solicitado.
- Despacho de la mercadería a las bodegas en Manta.- Los proveedores ofrecen el servicio de entrega de mercadería directamente a las bodegas de Manta. Se mantendrá bodegas en la ciudad de Manta debido a que logísticamente es necesario acortar los tiempos de entrega hacia la embarcación principalmente por la caducidad de los productos alimenticios.
- Revisión de Calidad.- Se mantendrá en las bodegas de Manta un encargado de bodega, mismo que deberá revisar la calidad de los productos que se reciben para así verificar que los productos alimenticios que son los más expuestos a dañarse, no se encuentren maltratados.

En el caso que se encuentre desperfectos en el producto no se aceptará la mercadería, y la misma será devuelta con el objeto de que restituyan la misma.

- Transferencia / Salida de Bodega y despacho hacia el Barco.- Los inventarios en las bodegas de Manta tendrán un lugar de asignación dependiendo del tipo de inventario, y para los alimentos se mantendrá cuartos en frío para evitar que los mismos se dañen.

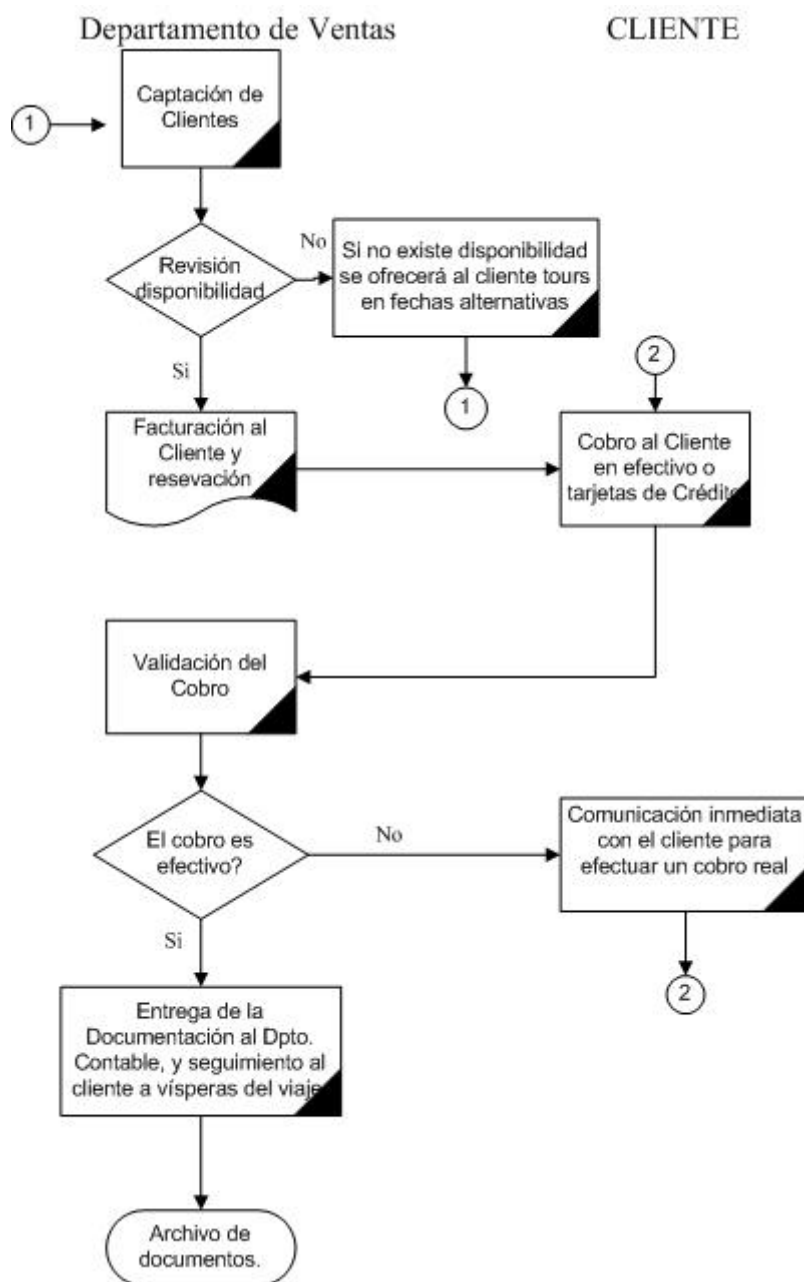
Posteriormente en base a las necesidades del Barco, en razón del número de pasajeros que semanalmente asistan al crucero se realizará los despachos hacia el barco a través de una lancha. La lancha será especialmente equipada con coolers de modo que los productos alimenticios se expongan a la temperatura ambiente la menor cantidad de tiempo. En el barco también existe un cuarto en frío, en el cual reposarán los productos alimenticios.

- Recepción y archivo de documentos.- Existirán documentos de transferencia de bodega a bodega y control de inventarios sobre las bodegas en Manta así como también en la bodega del Barco, y estos documentos serán enviados a Contabilidad para su correspondiente registro y control.

3.5.2. Ventas a Clientes

A continuación se indica el Flujograma y se detalla paso a paso las actividades a ser realizadas en cada fase del proceso:

CUADRO NO. 2 - Flujograma de Ventas a Clientes



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

- Captación de Clientes.- La empresa necesitará buscar turistas localmente y en países del exterior, para lo cual encabezados por el Gerente Comercial se establecerán bases de clientes y canales publicitarios los mismos que se indican en el capítulo 5.

- **Revisión Disponibilidad.-** Los vendedores confirmarán los cupos que existan internamente en el barco. Para esto existirán 2 paquetes de programas. Los pasajeros que dormirán en la embarcación y los pasajeros que dormirán en un hotel. En caso de que no existan cupos en las fechas planificadas por nuestros clientes se ofrecerán fechas alternativas.

- **Validación del Cobro.-** En el momento mismo de la facturación se realizará el cobro que será en línea. Para esto se utilizará métodos de transferencias a las cuentas bancarias o cobros con tarjetas de crédito, mismos que serán ingresados en el momento mismo para saber si el cobro es efectivo o no. Los tipos de créditos que se brindará no serán directos sino más bien a través de los créditos que ofrezcan las tarjetas de crédito según convenios pactados con el establecimiento. En caso de que el cobro no sea validado se comunicará esto rápidamente al cliente con el objeto de cerrar la venta.

- **Entrega de la documentación al Departamento Contable.-** Una vez que se haya realizado el cobro se entregará en un file, la documentación de factura y cobro al departamento contable, quien procederá al registro en el sistema y al archivo físico de los documentos.

4. ESTRUCTURA LEGAL

4.1. MARCO TEÓRICO PARA LA DEFINICIÓN DEL ENTORNO LEGAL

A fin de dar una estructura legal a la compañía se necesita la creación de un ente jurídico para poder cumplir con los requerimientos legales del Ecuador. A continuación se analiza la clasificación legal de varios tipos de empresas a fin de determinar el marco legal al cual nos regiremos.

4.1.1. Compañías o Sociedades de Responsabilidad Limitada⁹

Las características básicas de este tipo de compañías son:

- Capital mínimo es de USD \$400.
- Posee una razón social o denominación objetiva.
- Se constituye mínimo con 3 y máximo con 15 socios.
- La cesión de participaciones se hace a través de una escritura pública y previa la aceptación de los otros socios.

⁹ Cfr., *Ley de Compañías*, Ecuador, Sección V.

- La responsabilidad de los accionistas o socios es limitada al monto de sus participaciones o acciones.
- El capital suscrito deberá ser pagado en un mínimo del 50%. El saldo del capital deberá pagarse en un plazo no mayor a 12 meses desde la fecha de constitución de la compañía.

4.1.2. Compañías o Sociedades Anónimas¹⁰

Las características básicas de este tipo de compañías son:

- Capital mínimo es de USD \$800.
- El número de accionistas o socios es ilimitado pero se necesitan mínimo de dos al momento de la constitución.
- Se deberá emitir acciones o participaciones por el mismo valor del capital suscrito fijado en la escritura de constitución.
- El capital pagado será mínimo el 25% del capital suscrito y el saldo se deberá pagar en un plazo de dos años.

¹⁰ Cfr., *Ley de Compañías*, Ecuador, Sección VI.

- El capital autorizado será el monto por el cual la junta general puede resolver la suscripción y emisión de acciones ordinarias y normativas podrá ser hasta por el doble del capital suscrito.

- La responsabilidad de los accionistas es limitada hasta por el monto de sus acciones. No así la sociedad, que responde hasta por el monto de su patrimonio.

- Las acciones emitidas en sociedades pueden ser de dos clases:
 - Acciones Ordinarias que confieren a su titular todos los derechos fundamentales sin embargo cobrarán sus utilidades solamente si la junta de accionistas decide la repartición de utilidades y después del cobro de los accionistas con acciones preferidas.

 - Acciones Preferidas no conceden derecho a voto, pero si derechos especiales para el pago de dividendos y en cuanto a la liquidación de compañías.

4.1.3. Conclusión y definición del marco legal

Se debe definir entre sociedad anónima o limitada.

La diferencia fundamental identificada por el mentalizador del proyecto entre una sociedad anónima y una compañía limitada es que la sociedad

emite acciones que pueden ser cotizadas en bolsa. La compañía de responsabilidad limitada no lo puede hacer.

Si bien es cierto, las compañías de responsabilidad limitada limitan su compromiso en caso de pérdidas o deudas con terceros al valor del capital, no creemos que este sea un factor importante en nuestra decisión, ya que no se tiene en planes realizar este proyecto para perder.

Por tanto la empresa se definirá como una sociedad anónima, que inicialmente contará con dos accionistas.

4.2. ANÁLISIS DE REGULACIÓN TRIBUTARIA

Para la regulación impositiva, en el Ecuador, existen varias instituciones que se encargan de normar estos aspectos:

- Superintendencia de Compañías.- Esta organización regulatoria es la responsable del control y supervisión de las empresas comerciales, industriales y de servicios, excepto los bancos, instituciones financieras y de seguros. La Superintendencia de compañías supervisa el cumplimiento de las leyes y regulaciones, dictámenes y normas contables y de auditoría.
- Servicio de Rentas Internas.- Esta organización controla el pago de impuestos relacionados a IVA, retenciones del IVA, Retención en la Fuente, Impuesto a la Renta e ICE.

De acuerdo con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, vigente desde el ejercicio fiscal 2011, se reduce progresivamente la tasa del Impuesto a la Renta, iniciando en 2011 con el 24% hasta llegar al 22% en el 2013. Esta declaración se la realiza hasta el mes de Abril de cada año. No obstante, las empresas ya establecidas que han registrado utilidades en años anteriores están obligadas al pago de anticipos de este impuesto. El anticipo equivale al 50% del impuesto a la renta declarado el anterior año. Este anticipo se lo hace en 2 partes o pagos.

Además todas las transacciones realizadas por una persona jurídica están sujetas a retención en la fuente

El pago de este impuesto será mensual y se pagará del día 10 al 28 de cada mes según el noveno dígito del RUC.

Otro impuesto que rige sobre las transacciones en el Ecuador es el Impuesto al valor agregado (IVA).

El IVA es gravado al momento en que se realiza el acto o se suscribe el contrato que tenga por objeto transferir un bien o servicio.

En relación al giro de negocio se debe saber que:

- Las exportaciones no gravan IVA. Esto en caso de que se venda tours a clientes en el exterior.

Además existen retenciones de IVA, en las transacciones que intervengan contribuyentes especiales (C.E.). Los C.E. retendrán en sus pagos de IVA el 30% en adquisición de bienes y el 70% en compra de servicios. Las empresas contribuyentes especiales son determinadas por el SRI en función a su volumen de transacciones. No obstante, una empresa puede solicitar ser contribuyente especial. Manta Expeditions en el inicio de sus actividades no será contribuyente especial.

Además todas las personas jurídicas deberán retener el 100% del IVA en pagos a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad que no emitan facturas.

El pago de este impuesto será mensual y se pagará del día 10 al 28 de cada mes según el noveno dígito del RUC.

Además de estos impuestos se deberá pagar el 0.001% de impuesto sobre los activos a la Superintendencia de Compañías.

Todos los pagos de impuestos se los realiza a través del Servicio de Rentas Internas.

5. ESTRUCTURA DE GESTIÓN

5.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multifuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.¹¹

5.1.1. Visión

“Una declaración de visión debe responder la pregunta básica”¿qué queremos llegar a ser” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión”.(DAVID, 2008:56).

Alcanzar una alta participación en el mercado norteamericano, logrando un posicionamiento de alto nivel en los clientes, mediante el compromiso del personal que conforma Manta Expeditions, medible a través de la satisfacción del cliente.

¹¹ Cfr. , F. DAVID (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Pretince-Hall. p.5

5.1.2. Misión

La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización.¹²

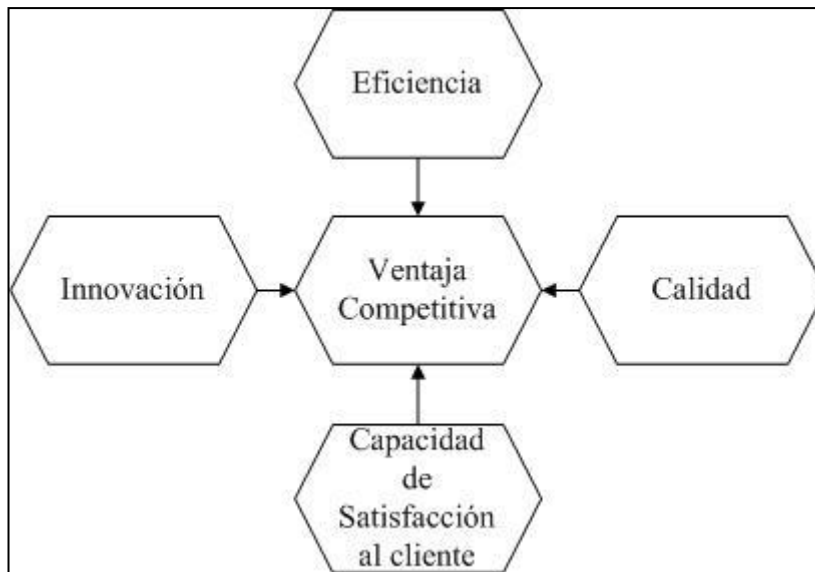
Promover, ejecutar y desarrollar el turismo marítimo local e internacional en Manta y sus localidades aledañas, otorgando en nuestras ventas servicios de calidad evidentes, creándolo con personal altamente capacitado, generando beneficios para nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas.

5.1.3. Diferenciación

Manta Expeditions se diferencia de la competencia basada en la asistencia que otorga a sus clientes, prestando un excelente servicio de venta y postventa de manera que los consumidores estén satisfechos con el servicio y la atención que reciban por parte de la empresa.

El servicio ofrecido comprende de estar pendiente de que la visita del cliente sea grata cumpliendo sus expectativas, brindando un servicio de calidad a la vez que se satisface sus necesidades, de igual manera se mantendrá una buena comunicación con el cliente con el fin de que esto contribuya al crecimiento continuo del servicio otorgado.

¹² F. DAVID (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Prentice-Hall. p.59

CUADRO NO. 3 - Ventaja Competitiva Manta Expeditions

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

La ventaja competitiva de Manta Expeditions se basa en la Eficiencia del servicio brindado, Innovación continua, calidad que se evidencie, y satisfacción del cliente, lo cual da como resultado la diferenciación del mismo y llegar a ser preferido por el cliente al momento de realizar su elección.

5.1.4. Objetivos

Es importante establecer objetivos medibles y realistas según el giro del negocio. A su vez los objetivos estarán alineados con la visión y misión de la empresa.

5.1.4.1. Mercadotecnia

- Lograr que antes del cumplimiento del primer año de funcionamiento de la empresa, ya se obtenga ganancias operacionales del 30%.
- Una vez que hayamos alcanzado el punto de equilibrio, obtener un crecimiento en ventas anual mínimo del 25%.

5.1.4.2. Rentabilidad

- Alcanzar a partir del segundo año una rentabilidad operativa de aproximadamente 35% sobre las ventas.

5.1.4.3. Recursos Humanos

Alcanzar excelencia en el nivel del personal al cumplimiento del primer año. Todos los miembros de Manta Expeditions deberán ser capacitados de tal forma que estén preparados para dirigir y asumir responsabilidades dentro de la organización. Esto será medible a través metas mensuales impuestas por el jefe directo de cada área en coordinación con el Gerente General y/o Comercial. Se realizarán evaluaciones mensuales a fin de mejorar las falencias detectadas.

5.1.5. Estrategias

Se define a las estrategias como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales buscan la diversificación, el desarrollo de nuevos servicios y productos, mayor participación en el mercado.¹³ Las estrategias serán las pautas para la consecución de los objetivos planteados, aprovechando los recursos disponibles de la mejor manera.

5.1.5.1. Mercadotecnia

- Realizar una campaña de mercadeo agresivo durante el primer año, que se focalice en clientes de poder adquisitivo medio alto llegando así a clientes potenciales a fin de identificarlos de manera adecuada.

- Otorgar calidad palpable y notoria para el cliente, a través de un servicio personalizado y oportuno, entrevistas de satisfacción a los clientes, de tal modo que se logre alcanzar un posicionamiento en su mente, y lograr que se nos recuerde y recomiende como un servicio de alta calidad.

¹³ Cfr. , F. DAVID (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Pretince-Hall. p.13

5.1.5.2. Rentabilidad

- La rentabilidad no se basará en una competencia de precios con el resto de mercado, sino mas bien se buscará a través de calidad en el servicio, de tal manera que a la vez que sea óptimo y eficiente, se logre que los clientes paguen un valor adicional a cambio de un valor agregado, que será la atención personalizada que se brindará.

- El cumplimiento del presupuesto en ventas se basará en estrategias de incentivo aplicadas a los vendedores a través de comisiones sobre ventas y viajes de trabajo a Estados Unidos para lo cual se presupuesta el rubro “Atenciones por Ventas”.

5.1.5.3. Recursos Humanos

- Se brindará capacitación de calidad al personal de una forma periódica, lo cual conjuntamente con evaluaciones incentive al personal a formarse de una manera plausible en el mercado turístico.

- Crear programas de medición del trabajo para cada área, y así realizar evaluaciones constantes al personal; los resultados serán públicos y así se espera crear un ambiente de sana competencia que obligue al personal a exigirse cada vez más, convirtiéndose en empleados talentosos y competitivos. Los resultados de este ánimo

de superación se verán reflejados en las utilidades de la empresa, que a su vez, serán retribuidas en ingresos para el personal.

5.1.6. Políticas

Las políticas son parámetros que norman la toma de decisiones dentro de una organización. Una empresa bien cimentada debe necesariamente crear políticas que permitan el correcto desarrollo de sus actividades.

5.1.6.1. Políticas Financieras.- Este tipo de políticas involucran el manejo del capital de la empresa en función de los ingresos.

La política principal de esta empresa será no tener fondos muertos en los bancos, y se buscará mediante una adecuada planificación presupuestaria, realizar inversiones con los excedentes operativos.

Para obtener financiamiento se mantendrá una cuenta bancaria principal en una institución financiera de prestigio como puede ser el Banco del Pichincha o el Banco de la Producción “Produbanco”, con el objetivo de poder obtener líneas de crédito basados en los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa.

5.1.6.2. Políticas Laborales.- Las políticas laborales de la empresa consistirán en brindar a los empleados todos los beneficios exigidos

por la ley, sin faltar nunca al pago de estos, y realizando los desembolsos puntualmente.

Los beneficios son horas extras, beneficios sociales, afiliación al IESS y participación de utilidades. Así se logrará crear comodidad y estabilidad en la fuerza laboral.

- 5.1.6.3. Políticas de Ventas.- Es política de la empresa que el Gerente General y/o Comercial y el Gerente de Mercadeo deben monitorear diariamente las ventas alcanzadas por la empresa a fin de tomar decisiones operativas y de planificación oportunamente.

Todas las ventas se realizarán únicamente a través de Tarjetas de crédito con las cuales se realizará convenios, el plazo fijado de cobro será de 30 días.

- 5.1.6.4. Políticas de Establecimiento de Proveedores.- Se analizará minuciosamente los productos ofrecidos por el posible proveedor, a fin de determinar si se debe aplicar para obtener un crédito comercial con el mismo.

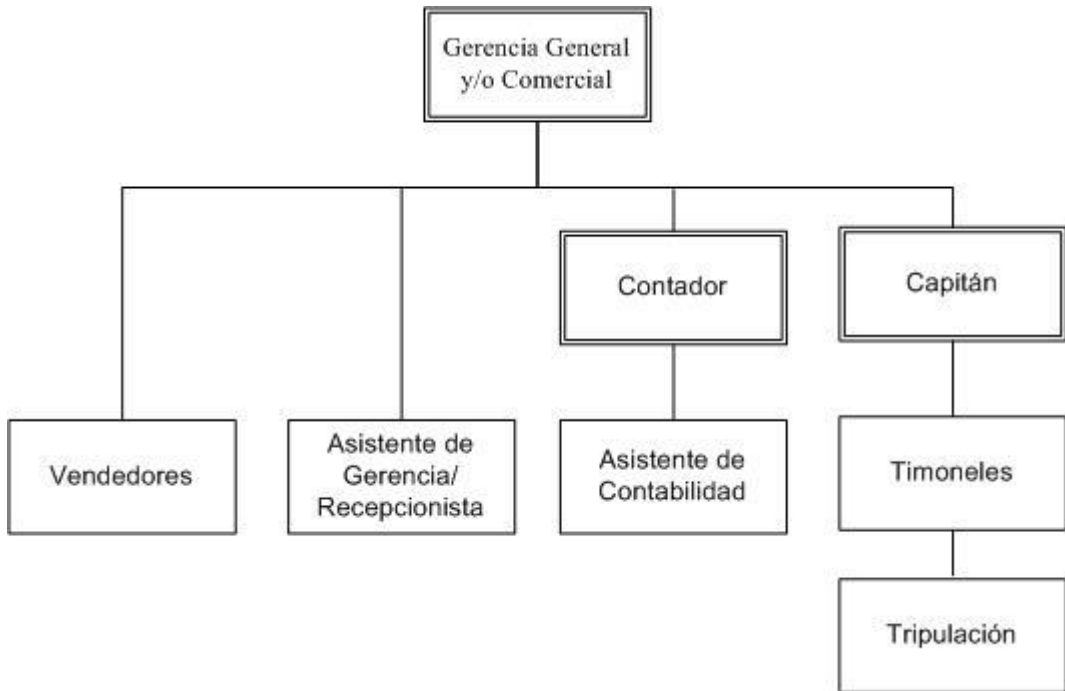
Para esto todos los proveedores deberán llenar un formulario de calificación creado por Manta Expeditions donde básicamente se medirá el nivel de cumplimiento de cada proveedor en cuanto a calidad y entrega oportuna de los productos.

5.1.6.5. Políticas de Pago a Proveedores.- Ya que al inicio de las operaciones no se poseerá un alto poder adquisitivo, la política será respetar las condiciones y plazos de pago impuestos por los proveedores de los productos que se ofrecerán como complemento del servicio de turismo otorgado. No obstante, una vez que se hayan realizado compras por un periodo largo de tiempo y en volumen alto se podrá negociar con los proveedores y buscar mejores alternativas para Manta Expeditions proponiendo a los proveedores pagos en plazos de 45 a 60 días.

5.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

5.2.1. Organigrama Estructural

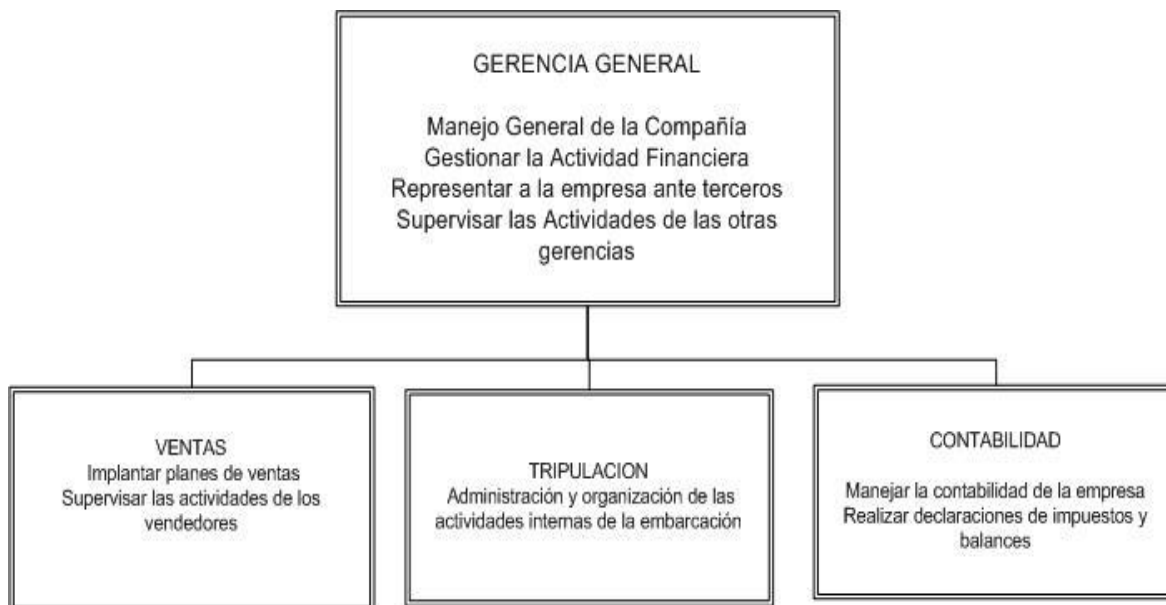
CUADRO NO. 4 - Organigrama Estructural de Manta Expeditions



El cuadro No. 4 presenta el organigrama estructural de Manta Expeditions el cual está encabezado por el Gerente General y/o Comercial, en un segundo nivel se encuentra el Contador y el Capitán de la embarcación, en un tercer nivel se encuentran los vendedores, la asistente de Gerencia o Recepcionista, el asistente de Contabilidad, y los Timoneles, finalmente en un cuarto nivel la Tripulación del barco. En el capítulo 3 se detalla el personal que forma parte de la empresa y sus funciones.

5.2.2. Organigrama Funcional

CUADRO NO. 5 - Organigrama Funcional de Manta Expeditions



El cuadro No. 5 corresponde al Organigrama Funcional de la empresa, se evidencia la función de las diferentes áreas de Manta Expeditions. La Gerencia General se encargará del manejo general de la empresa, gestionará la actividad financiera, representará a la empresa ante terceros y supervisará las actividades de las otras áreas. Sujetas a la Gerencia General se encuentran las áreas de: ventas, tripulación, y contabilidad. El área de Ventas se encargará de implantar planes de Ventas y supervisar las actividades de los vendedores, el área de Tripulación administrará y organizará las actividades internas de la embarcación, el área de Contabilidad, se encargará del manejo contable de la empresa.

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo del estudio financiero es determinar los niveles de inversión, los ingresos y egresos así como la liquidez y la estructura financiera de la empresa y su actividad económica. Dichas cifras son determinadas mediante el análisis de estados financieros proyectados creados en base a presupuestos. A través del análisis de estas cifras se podrá determinar flujos futuros de efectivo los cuales examinados en valor presente ayudarán a determinar los niveles reales de inversión y de rentabilidad.

En este capítulo se detallará de una forma sistematizada y ordenada cada uno de los componentes necesarios para obtener un análisis financiero fiable, y así poder obtener conclusiones sobre la factibilidad y rentabilidad de implantar un negocio de esta índole.

El estudio se basará en el análisis de los datos proporcionados por los estados financieros proyectados, aplicando índices y cifras comparativas para verificar como evolucionan las variables que lo componen en un horizonte de tiempo determinado.

El horizonte de tiempo que será usado para la presente evaluación financiera es de 5 años, tiempo que se considera suficiente para determinar si el proyecto es rentable o no.

A continuación se detallan sistemáticamente las fuentes de inversión, presupuestos, estados financieros proyectados e índices financieros que componen el análisis financiero de Manta Expeditions:

6.2. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Se define a una inversión como el capital necesario para generar un rendimiento deseado en un periodo determinado de tiempo. En un proyecto la mayor parte de inversiones se realiza antes de la puesta en marcha del proyecto.

Se entiende como financiamiento a las fuentes de recursos propias y de terceros que servirán para cubrir el valor de inversión de un proyecto.

Las leyes de mercado establecen que todo capital tiene un costo. Para la realización de la inversión inicial de este proyecto se necesitará una fuente de recursos y se deberá tener en cuenta que sea cual sea su origen, se deberá pagar un costo por los montos obtenidos para la realización de la inversión.

Así, en el caso de recurrir a un préstamo bancario para financiar la inversión del proyecto, el costo asociado a esta fuente de financiamiento es la tasa de interés a pagar al banco.

Para definir el valor del préstamo bancario se debe tener en cuenta cual es el capital necesario para el establecimiento y para el inicio de las actividades de la empresa:

6.2.1. Inversiones en Activos Fijos

Se puede definir a los activos fijos como bienes tangibles que sirven para la realización de las actividades de una organización, el abastecimiento de bienes y servicios o para propósitos administrativos. Se espera que los activos fijos sean usados durante más de un período.

En el siguiente cuadro se presentan los activos fijos necesarios para el inicio de las operaciones de Manta Expeditions:

TABLA NO. 3- Activos Fijos necesarios para la puesta en marcha del proyecto

ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Valor Total
Muebles y Enseres		60,370.00
Mobiliario Embarcación	-	58,000.00
Escritorio con silla	9	1,070.00
Sillas visitantes	9	450.00
Libreros	3	240.00
Juego de Sala Recepción	1	300.00
Juego de Comedor	1	200.00
Microondas	1	110.00
Equipos de Computación		9,280.00
Computadoras	9	4,720.00
Impresoras	6	560.00
Software Programa Contable SAFI		4,000.00
Embarcación		250,000.00
Total Inversión en Activos Fijos		319,650.00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

La licencia de SAFI es por tiempo ilimitado, no obstante, se deberán realizar desembolsos anualmente por actualizaciones del software y mantenimiento en caso de requerirlo.

6.2.2. Inversiones en Capital de Trabajo

Al inicio de las operaciones de una empresa el capital de trabajo equivaldría a todos los recursos necesarios para la realización de las actividades que integran el ciclo productivo.

El término capital de trabajo se refiere a los activos de corto plazo de una empresa, como el inventario y los pasivos de corto plazo, como dinero adeudado a los proveedores. La administración del capital de trabajo es una actividad cotidiana que le garantiza a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con sus operaciones y evitar costosas interrupciones.¹⁴

Entre los cargos que se deberá desembolsar mes a mes para cumplir con la actividad empresarial se tienen los cargos de nómina, arriendos, compra de inventarios, servicios básicos, y otros varios de poca representatividad.

El presupuesto de nómina mensual para el primer año es:

¹⁴ S. Ross, R. Westerfield, B. Jordan. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill. p. 4

TABLA NO. 4- Presupuesto de nómina mensual del primer año

No.- Cargo	Sueldos	less 12.15 ^c 13	Sueldo	14 Sueldo	Total Mes
1 Gerente General y/o Comercial	3,000.00	364.50	250.00	22.08	3,636.58
2 Capitán	3,000.00	364.50	250.00	15.00	3,629.50
3 Vendedor 1	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
4 Vendedor 2	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
5 Timonel 1	1,500.00	182.25	125.00	15.00	1,822.25
6 Timonel 2	1,500.00	182.25	125.00	15.00	1,822.25
7 Oficial de Cubierta 1	1,000.00	121.50	83.33	15.00	1,219.83
8 Oficial de Cubierta 2	1,000.00	121.50	83.33	15.00	1,219.83
9 Asistente de Cocina 1	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
10 Asistente de Cocina 2	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
11 Asistente de Cocina 3	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
12 Camarero 1	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
13 Camarero 2	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
14 Camarero 3	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
15 Contador	1,000.00	121.50	83.33	15.00	1,219.83
16 Asistente Contabilidad	400.00	48.60	33.33	15.00	496.93
17 Recepcionista- Asistente de Gerencia	350.00	42.53	29.17	15.00	436.69
18 Empleada doméstica	300.00	36.45	25.00	15.00	376.45
Total	15,450.00	1,877.18	1,287.50	277.08	18,891.76

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Gordillo

Se calcula que el capital de trabajo inicial requerido, ideal para tener un manejo con los clientes y proveedores adecuados, debe ser de 2 meses. Por tanto el capital de trabajo de los dos meses iniciales es:

TABLA NO. 5 - Capital de trabajo requerido para los 2 primeros meses de actividades

CAPITAL DE TRABAJO		
Descripción Egreso	1 Mes	2 Meses
Sueldos y Beneficios sociales	18,891.76	37,783.52
Arriendos de Oficina	450.00	900.00
Inventarios	4,642.94	5,243.33
Servicios Básicos	190.00	380.00
Luz	70.00	140.00
Agua	20.00	40.00
Teléfono	100.00	200.00
Gastos Varios	1,208.73	2,417.47
TOTAL		46,724.32

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Gordillo

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las inversiones totales del proyecto:

TABLA NO. 6- Resumen de inversiones iniciales requeridas

INVERSIONES	VALOR	%
ACTIVO FIJO		
Muebles y Enseres	60,370.00	
Equipos de Computación	9,280.00	
Embarcación	250,000.00	
TOTAL	319,650.00	87%
ACTIVO DIFERIDO		
Gastos de Constitución	1,200.00	
TOTAL	1,200.00	0%
CAPITAL DE TRABAJO		
Capital operativo	46,724.32	
TOTAL	46,724.32	13%
TOTAL GENERAL	367,574.32	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Gordillo

Existen entidades creadas por el gobierno ecuatoriano dedicadas al financiamiento de proyectos de inversión que se ejecuten en el Ecuador. Estas entidades requieren de garantías. Para el proyecto se requerirá de un préstamo que financien la compra de la embarcación, y esta embarcación servirá de garantía para el mismo préstamo mencionado. Por lo tanto para este proyecto el inversor aportará con un capital propio de \$67,575. Los \$300,000 restantes serán financiados por la Corporación Financiera Nacional CFN a través de una línea de crédito mediante la cual se solicitará un préstamo pagadero en 5 años. La tabla de amortización para el préstamo a largo plazo se muestra a continuación:

Capital: USD \$300,000

Plazo: 60 meses

Tasa: 10%

TABLA NO. 7- Tabla de amortización préstamo largo plazo

Periodo	Saldo Capital	Pago Capital	Pago Intereses	Dividendo
1	300,000.00	3,874.11	2,500.00	6,374.11
2	296,125.89	3,906.40	2,467.72	6,374.11
3	292,219.49	3,938.95	2,435.16	6,374.11
4	288,280.54	3,971.78	2,402.34	6,374.11
5	284,308.76	4,004.87	2,369.24	6,374.11
6	280,303.89	4,038.25	2,335.87	6,374.11
7	276,265.64	4,071.90	2,302.21	6,374.11
8	272,193.74	4,105.83	2,268.28	6,374.11
9	268,087.91	4,140.05	2,234.07	6,374.11
10	263,947.86	4,174.55	2,199.57	6,374.11
11	259,773.31	4,209.34	2,164.78	6,374.11
12	255,563.98	4,244.41	2,129.70	6,374.11
13	251,319.56	4,279.78	2,094.33	6,374.11
14	247,039.78	4,315.45	2,058.66	6,374.11
15	242,724.33	4,351.41	2,022.70	6,374.11
16	238,372.92	4,387.67	1,986.44	6,374.11
17	233,985.25	4,424.24	1,949.88	6,374.11
18	229,561.01	4,461.10	1,913.01	6,374.11
19	225,099.91	4,498.28	1,875.83	6,374.11
20	220,601.63	4,535.77	1,838.35	6,374.11
21	216,065.86	4,573.56	1,800.55	6,374.11
22	211,492.30	4,611.68	1,762.44	6,374.11
23	206,880.62	4,650.11	1,724.01	6,374.11
24	202,230.51	4,688.86	1,685.25	6,374.11
25	197,541.65	4,727.93	1,646.18	6,374.11
26	192,813.72	4,767.33	1,606.78	6,374.11
27	188,046.39	4,807.06	1,567.05	6,374.11
28	183,239.32	4,847.12	1,526.99	6,374.11
29	178,392.21	4,887.51	1,486.60	6,374.11
30	173,504.69	4,928.24	1,445.87	6,374.11
31	168,576.45	4,969.31	1,404.80	6,374.11
32	163,607.14	5,010.72	1,363.39	6,374.11
33	158,596.42	5,052.48	1,321.64	6,374.11
34	153,543.95	5,094.58	1,279.53	6,374.11
35	148,449.37	5,137.04	1,237.08	6,374.11
36	143,312.33	5,179.84	1,194.27	6,374.11
37	138,132.49	5,223.01	1,151.10	6,374.11
38	132,909.48	5,266.53	1,107.58	6,374.11
39	127,642.94	5,310.42	1,063.69	6,374.11
40	122,332.52	5,354.68	1,019.44	6,374.11
41	116,977.84	5,399.30	974.82	6,374.11
42	111,578.55	5,444.29	929.82	6,374.11
43	106,134.25	5,489.66	884.45	6,374.11
44	100,644.59	5,535.41	838.70	6,374.11
45	95,109.18	5,581.54	792.58	6,374.11
46	89,527.65	5,628.05	746.06	6,374.11
47	83,899.60	5,674.95	699.16	6,374.11
48	78,224.65	5,722.24	651.87	6,374.11
49	72,502.41	5,769.93	604.19	6,374.11
50	66,732.48	5,818.01	556.10	6,374.11
51	60,914.47	5,866.49	507.62	6,374.11
52	55,047.98	5,915.38	458.73	6,374.11
53	49,132.60	5,964.68	409.44	6,374.11
54	43,167.92	6,014.38	359.73	6,374.11
55	37,153.54	6,064.50	309.61	6,374.11
56	31,089.04	6,115.04	259.08	6,374.11
57	24,974.00	6,166.00	208.12	6,374.11
58	18,808.01	6,217.38	156.73	6,374.11
59	12,590.63	6,269.19	104.92	6,374.11
60	6,321.43	6,321.43	52.68	6,374.11

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

“El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico”¹⁵

El Balance Inicial de la compañía al principio de sus operaciones y después de los desembolsos por activos fijos y activos diferidos es el siguiente:

MANTA EXPEDITIONS S.A.

BALANCE DE SITUACION FINANCIERA

(Expresados en dólares estadounidenses)

Activo	AÑO 0	Pasivo y patrimonio	AÑO 0
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		Cuentas por pagar	
Caja y bancos	47,924.32	Instituciones Financieras	60,000.00
		Total del pasivo corriente	60,000.00
Total del activo corriente	47,924.32		
		PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO FIJO		Instituciones Financieras	240,000.00
Embarcación	250,000.00	Total del pasivo no corriente	240,000.00
Muebles y Enseres	60,370.00		
Equipos de Computación	9,280.00	TOTAL PASIVO	300,000.00
Total del activo no corriente	319,650.00	PATRIMONIO	
		Capital Social	67,574.32
TOTAL ACTIVOS	367,574.32	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	367,574.32

6.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS

El presupuesto de ventas indica, para cada producto, la cantidad de ventas estimada y el precio de venta unitario esperado. Esta información es reportada frecuentemente por regiones y por representantes de ventas.¹⁶

¹⁵ G. LAWRENCE. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. p.42

¹⁶ SALINAS. A. (2008). [<http://www.loscostos.info/presventas.html>] **Presupuesto de ventas**.

Al estimar la cantidad de ventas para cada producto, los volúmenes de ventas pasadas son normalmente usados como punto de partida. Estos montos son revisados por factores que se espera afecten a las ventas futuras

Para la realización del presupuesto de ventas se toma en cuenta los siguientes antecedentes:

- Existen cifras de venta referenciales de un barco tipo crucero de la compañía Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A. Las cifras de ventas se indican en la tabla No. 1 y están detalladas sobre el último año que se tiene disponible la información que es el año 2010.
- La empresa Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A. es una compañía que cuenta con un barco con capacidad aproximada para 150 personas, lo cual resulta 15 veces mayor a nuestra embarcación.
- El monto de ventas de Manta Expeditions dependerá directamente de la gestión en ventas y el tamaño de la fuerza de ventas así como la promoción que se dé sobre nuestra empresa.
- La compañía iniciará sus actividades con dos vendedores además del Gerente General y/o Comercial.

A continuación se presentan los porcentajes de venta calculados por cada mes definidos en base a las ventas referenciales de una compañía de turismo con un barco tipo Crucero que opera en el Ecuador:

TABLA NO. 8- Porcentaje de ventas de paquetes para Cruceros de la Compañía tomada como referencia.

DESCRIPCION	2010 Ene-10 (MILES USD)	2010 Feb-10 (MILES USD)	2010 Mar-10 (MILES USD)	2010 Abr-10 (MILES USD)	2010 May-10 (MILES USD)	2010 Jun-10 (MILES USD)	2010 Jul-10 (MILES USD)	2010 Ago-10 (MILES USD)	2010 Sep-10 (MILES USD)	2010 Oct-10 (MILES USD)	2010 Nov-10 (MILES USD)	2010 Dic-10 (MILES USD)
Venta de Cruceros y otros Servicios relacionados de una compañía de Turismo tipo crucero en el Ecuador (IGTV)	1,474.15	1,096.39	1,188.77	1,119.87	1,414.84	1,214.90	1,204.62	1,524.23	1,095.30	1,129.68	1,161.79	1,794.80
Porcentaje de ventas por mes	10%	7%	8%	7%	9%	8%	8%	10%	7%	7%	8%	12%

Fuente: Superintendencia de Compañías – Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A.
 Elaborado por: Andrea Gordillo

La tabla No. 8 detalla las ventas de cruceros y otros servicios relacionados de la compañía de turismo con un barco tipo crucero que opera en el país que se utilizará como referencia. Los datos de la tabla serán usados para la realización del presupuesto de ventas de Manta Expeditions.

Para analizar el crecimiento de mercado que puede tener una compañía de turismo en barcos tipo crucero durante su primer año de existencia, se tomará como base los datos de venta del año 2010 de “Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A.”.

Para obtener una tasa de crecimiento promedio anual, se dividirá el promedio de ventas anual de los años 2007 al 2010 de Islas Galápagos Turismo y Vapores C.A., para el promedio de variaciones de ventas por crecimiento de mercado.

Por tanto el presupuesto de ventas del primer año siempre y cuando se mantengan iguales las condiciones actuales de mercado, queda de la siguiente forma:

**MANTA EXPEDITIONS
PRESUPUESTOS DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO DE ACTIVIDADES**

TABLA NO. 9 - Presupuesto de Ventas del primer año de actividades

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas presupuestadas	98,276.58	73,092.95	79,251.02	74,658.18	94,322.51	80,993.02	80,307.79	101,615.38	73,020.16	75,311.90	77,452.53	119,653.28	1,027,955.30
Restaurante	3,229.01	2,401.57	2,603.90	2,453.00	3,099.10	2,661.14	2,638.62	3,338.71	2,399.18	2,474.48	2,544.81	3,931.37	33,774.90
Hospedaje por persona (paquete)	19,530.32	14,525.63	15,749.41	14,836.68	18,744.54	16,095.59	15,959.42	20,193.84	14,511.16	14,966.59	15,392.00	23,778.47	204,283.64
Servicio Turístico (paquete)	65,101.07	48,418.75	52,498.03	49,455.60	62,481.79	53,651.97	53,198.06	67,312.79	48,370.54	49,888.64	51,306.66	79,261.58	680,945.48
Servicio Turístico (diario)	10,416.17	7,747.00	8,399.68	7,912.90	9,997.09	8,584.32	8,511.69	10,770.05	7,739.29	7,982.18	8,209.07	12,681.85	108,951.28
Iva en Ventas	3,981.06	2,960.90	3,210.36	3,024.31	3,820.89	3,280.93	3,253.17	4,116.31	2,957.96	3,050.79	3,137.50	4,847.00	41,641.18

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

Donde:

Las ventas presupuestadas corresponde al valor ventas obtenido de los datos de la compañía de referencia que constan en la tabla No. 8 para el mes de análisis, dividido para 15 considerando que la capacidad de la embarcación es quince veces menor a la capacidad de la embarcación tomada como referencia. Adicionalmente, se desglosa los rubros que conforman la venta los cuales resultan de los porcentajes obtenidos en la tabla No. 10.

TABLA NO. 10 – Promedio mensual de ventas requeridas

Detalle de rubros principales a facturar (Promedio mensual ventas requeridas)	Precio Venta \$	Cantidad Mensual	Total a Facturar \$	Porcentaje % sobre el total	Comentario
Restaurante	6	496	2,976	3%	
Hospedaje por persona (paquete)	500	36	18,000	20%	Hospedaje en barco
Servicio Turístico (paquete)	200	300	60,000	66%	Paquete de 5 días
Servicio Turístico (diario)	60	160	9,600	11%	
Total mensual (Promedio Requerido)			90,576	100%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Gordillo

Durante el primer año se espera ganar el suficiente mercado como para que la empresa obtenga un nivel suficiente de ventas que le permita cubrir la totalidad de sus costos y además generar utilidades.

Para la realización del presupuesto de ventas se utilizará una tasa de crecimiento anual de ventas del 6.49%, tasa que resulta del promedio del crecimiento obtenido de los años 2008 a 2010 de las ventas de la empresa tomada como referencia:

TABLA NO. 11- Análisis tasa de crecimiento anual de ventas

Año	Ventas en miles USD	Crecimiento anual \$	Tasa de crecimiento anual
2007	12,995,628.00		
2008	14,207,395.00	1,211,767.00	9.32%
2009	15,183,388.00	975,993.00	6.87%
2010	15,681,795.00	498,407.00	3.28%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrea Gordillo

El presupuesto de ventas del año 1 al año 5 queda estructurado de la siguiente forma:

**MANTA EXPEDITIONS
PRESUPUESTOS DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS**

TABLA NO. 12- Presupuesto de ventas para los primeros cinco años

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas presupuestadas	1,027,955.30	1,094,692.26	1,165,761.92	1,241,445.57	1,322,042.76

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

6.4. PRESUPUESTOS DE COMPRAS

Las compras que se deben realizar se refieren principalmente al Diesel necesario para el funcionamiento de la embarcación, víveres y alimentos para el bar del barco y otros suministros de limpieza y menores. El presupuesto de compras de alimentos, víveres y suministros de limpieza se desprende del presupuesto de ventas. En el caso del Diesel este se desprende del número de tours que realizará el barco que será uno semanal por lo que para el presupuesto manteniendo un criterio conservador se utilizará un promedio de cuatro tours mensuales.

Los inventarios de alimentos, suministros de limpieza y Diesel son inventarios que serán consumidos en el corto plazo, ya que estos son perecibles o de consumo inmediato. Así se mitiga el riesgo de pérdidas por obsolescencia de inventarios, y en este caso solo los suministros de limpieza y víveres podrían tener una vida de largo plazo.

La política de precios para la venta a los clientes en lo que corresponde a alimentos, víveres y suministros de limpieza establece que la utilidad equivale a un

mark up sobre las ventas del 300%. Esto es basado en los precios de mercado, ya que los alimentos procesados incrementan significativamente su valor, al igual que los suministros de limpieza adicionales a los ya proporcionados en nuestros servicios.

Por tanto para obtener el valor de compras de cada mes de alimentos y víveres, se tomará el valor de ventas mensual y se lo restará por el 300% de las ventas (utilidad en ventas).

Para el presupuesto de compras de suministros de limpieza se considerará que una compra inicial de todos los productos detallados en el Anexo 2 dura aproximadamente 3 meses. Y para la compra de Diesel se tomará en cuenta que la capacidad de la embarcación es de 10,000 litros de combustible. Este tipo de embarcación tiene un rendimiento de 90 litros por hora a una velocidad aproximada de 5 nudos por hora; esto da como resultado 190 horas de movimiento. Se ha calculado que el promedio diario de movimiento es de 8 horas diarias y en el mes de 184 horas por lo que los 10,000 litros se pueden consumir en el promedio de un mes.

En el siguiente cuadro se muestra el presupuesto de compras para los primeros cinco años de actividades:

**MANTA EXPEDITIONS
PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS**

TABLA NO. 13- Presupuesto de Compras para los primeros cinco años

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras presupuestadas	350,648.81	352,082.86	353,610.01	355,236.31	356,968.19
Utilidad en ventas	677,306.49	742,609.40	812,151.91	886,209.26	965,074.57
IVA (Crédito Tributario)	42,077.86	42,249.94	42,433.20	42,628.36	42,836.18

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

Las compras presupuestadas incluyen el rubro Diesel que es el único costo fijo considerado ya que las compañías de turismo año tras año negocian este rubro con el gobierno del Ecuador para que no se incremente a través de impuestos, por lo que en los últimos años se ha mantenido estable.

Los rubros de alimentos y víveres así como los suministros de limpieza mantienen un incremento anual que equivale al crecimiento en ventas por un porcentaje del 6.5%.

El presupuesto detallado de compras por mes del primer año en el que se detallan los rubros de compras se presenta a continuación:

**MANTA EXPEDITIONS
PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA EL PRIMER AÑO**

TABLA NO. 14- Presupuesto de Compras para el primer año por mes

Compras de	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Alimentos y Víveres (1)	4,642.94	600.39	650.98	613.25	774.77	665.28	659.66	834.68	599.79	618.62	636.20	982.84	12,279.41
Suministros de Limpieza	2,452.35			2,452.35			2,452.35			2,452.35			9,809.40
Diesel (2)	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	27,380.00	328,560.00
Total Compras por mes	34,475.29	27,980.39	28,030.98	30,445.60	28,154.77	28,045.28	30,492.01	28,214.68	27,979.79	30,450.97	28,016.20	28,362.84	350,648.81
Utilidad en Ventas	63,801.29	45,112.56	51,220.04	44,212.58	66,167.74	52,947.73	49,815.78	73,400.70	45,040.37	44,860.93	49,436.33	91,290.44	677,306.49
IVA (Crédito Tributario)	4,137.03	3,357.65	3,363.72	3,653.47	3,378.57	3,365.43	3,659.04	3,385.76	3,357.58	3,654.12	3,361.94	3,403.54	42,077.86

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

- (1) Para el primer mes se realizará una compra de la mayor parte de productos indicados en el Anexo 2. El listado a comprar será según el requerimiento inicial del chef, por lo que se ha considerado poner el valor total de la suma de los alimentos y víveres del Anexo 2. Desde Febrero el valor equivale a las Ventas de “Restaurante” calculadas para su costo (mark up 300%).
- (2) Las compras de diesel equivalen a 10,000 litros por el costo de US\$ 2,738 que es el costo actual.

6.5. PRESUPUESTOS DE GASTOS

Dentro del presupuesto de gastos se analiza cuanto se incurrirá por diferentes conceptos operacionales y no operacionales. Los gastos se describen a continuación:

- Sueldos y Beneficios sociales.- La empresa tiene un total de 18 empleados, los mismos que se indican en la tabla 4. A partir del segundo año se subirá los sueldos en el mismo porcentaje que la inflación.
- Arriendos Oficinas.- Se arrendará oficinas en la ciudad de Manta por un valor de \$450 más IVA.
- Servicios Básicos.- Se estima que se pagará para cada mes los siguientes valores:

TABLA NO. 15- Presupuesto de Servicios básicos por mes

Servicios Básicos	190.00
Luz	70.00
Agua	20.00
Teléfono	100.00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Gordillo

- Gasto Depreciación.- Los valores calculados por depreciación de activos fijos son los siguientes:

TABLA NO. 16- Presupuesto de depreciaciones A.F.

Activo Fijo	Valor en Libros	% de Depreciación	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Muebles y Enseres	60,370.00	10%	6,037.00	503.08
Equipos de Computación	9,280.00	33%	3,093.33	257.78
Embarcación	250,000.00	5%	12,500.00	1,041.67
Total depreciación A.F.			21,630.33	1,802.53

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Gordillo

- Gasto Legales.- Para constituir la empresa se estima un egreso de gastos legales de \$1,200.

- Gasto Intereses L/P.- Corresponden a la deuda por el préstamo bancario obtenido para financiar el proyecto. El plazo del préstamo es 5 años, y la tabla de amortización se muestra en la tabla 7.

- Gasto Comisiones Ventas.- Se pagará comisiones al departamento de ventas a fin de incentivar el crecimiento de las ventas: Los porcentajes sobre ventas que ganarán por categoría son los siguientes:
 - Gerente General y/o Comercial: 0.6% sobre las ventas
 - Vendedor: 0.7% sobre las ventas

Al ser 2 vendedores junior, el porcentaje sobre comisiones a ellos alcanzaría el 1.4% del total de ventas, más el 0.7% de las comisiones del Gerente General y/o Comercial se obtendrá un costo total de comisiones en ventas equivalente al 2.1% de las Ventas.

- Gasto atención ventas.- A fin de mejorar la gestión de ventas, se estima que se incurrirá en un gasto trimestral de alrededor de \$4,000 para la realización de campañas publicitarias.

- Gastos Varios.- Estos gastos se componen de \$10,000 para el seguro de la embarcación y la diferencia para otros gastos imprevistos a fin de cubrir cualquier riesgo inesperado.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos para el primer año:

**MANTA EXPEDITIONS
PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL PRIMER AÑO**

TABLA NO. 17- Presupuesto de Gastos para el primer año

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos y Beneficios sociales	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	18,891.76	226,701.10
Arriendos de Oficina	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	5,400.00
Servicios Básicos	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	2,280.00
Gasto Depreciación	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	21,630.33
Gasto intereses préstamo L/P	2,500.00	2,467.72	2,435.16	2,402.34	2,369.24	2,335.87	2,302.21	2,268.28	2,234.07	2,199.57	2,164.78	2,129.70	27,808.93
Gasto comisiones Ventas	1,965.53	1,461.86	1,585.02	1,493.16	1,886.45	1,619.86	1,606.16	2,032.31	1,460.40	1,506.24	1,549.05	2,393.07	20,559.11
Gasto atenciones ventas	4,000.00			4,000.00			4,000.00			4,000.00			16,000.00
Gastos Varios y de Constitución	2,176.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	12,919.06
Total	31,976.41	26,240.45	26,331.06	30,206.38	26,566.56	26,266.60	30,219.24	26,611.46	26,005.34	30,016.68	26,024.70	26,833.64	333,298.52
(Crédito Tributario) Arriendos	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	648.00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

El presupuesto de gastos para los primeros 5 años de actividades queda de la siguiente forma:

**MANTA EXPEDITIONS
PRESUPUESTOS DE GASTOS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS**

TABLA NO. 18- Presupuesto de Gastos para los primeros cinco años

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Beneficios sociales	226,701.10	233,502.13	240,507.20	247,722.41	255,154.09
Arriendos de Oficina*	5,400.00	5,562.00	5,728.86	5,900.73	6,077.75
Servicios Básicos*	2,280.00	2,348.40	2,418.85	2,491.42	2,566.16
Gasto Depreciación	21,630.33	21,630.33	21,630.33	18,537.00	18,537.00
Gasto intereses préstamo L/P	27,808.93	22,711.45	17,080.20	10,859.28	3,986.95
Gasto comisiones Ventas	20,559.11	32,840.77	34,972.86	37,243.37	39,661.28
Gasto atenciones ventas*	16,000.00	16,480.00	16,974.40	17,483.63	18,008.14
Gastos Varios y de Constitución*	12,919.06	13,306.63	13,705.83	14,117.00	14,540.51
Total	333,298.52	348,381.71	353,018.52	354,354.84	358,531.88
IVA (Crédito Tributario)	648.00	667.44	687.46	708.09	729.33

* Se aplica desde el segundo año un porcentaje estimado del 3% por año

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

6.6. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

En el flujo de caja se puede analizar los ingresos y egresos efectivos, los cuales se presentarán en un periodo determinado. A través de esta herramienta se buscará identificar la capacidad que tiene la compañía para responder a sus obligaciones, y así determinar cuando se cuenta con excedentes y cuando existen necesidades en caja.

A continuación se presenta el flujo de caja del primer año de actividades de Manta Expeditions:

MANTA EXPEDITIONS
ESTIMACIÓN DE LAS ENTRADAS DE EFECTIVO DEL PRIMER AÑO

TABLA NO. 19- Estimación de entradas de efectivo del primer año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas pronosticadas	98,276.58	73,092.95	79,251.02	74,658.18	94,322.51	80,993.02	80,307.79	101,615.38	73,020.16	75,311.90	77,452.53	119,653.28	1,027,955.30
Cobros	49,138.29	85,684.76	76,171.98	76,954.60	84,490.35	87,657.76	80,650.40	90,961.58	87,317.77	74,166.03	76,382.22	98,552.91	59,826.64 CxC Tarjetas Crédito
IVA Crédito Tributario													1,084.68
Total Ingresos	49,138.29	85,684.76	76,171.98	76,954.60	84,490.35	87,657.76	80,650.40	90,961.58	87,317.77	74,166.03	76,382.22	98,552.91	

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

MANTA EXPEDITIONS
ESTIMACIÓN DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO PARA EL PRIMER AÑO

TABLA NO. 20- Estimación desembolsos de efectivo para el primer año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compras	34,475.29	27,980.39	28,030.98	30,445.60	28,154.77	28,045.28	30,492.01	28,214.68	27,979.79	30,450.97	28,016.20	28,362.84	350,648.81
IVA (Crédito Tributario)	4,191.03	3,411.65	3,417.72	3,707.47	3,432.57	3,419.43	3,713.04	3,439.76	3,411.58	3,708.12	3,415.94	3,457.54	CxP IVA
IVA en Ventas	3,981.06	2,960.90	3,210.36	3,024.31	3,820.89	3,280.93	3,253.17	4,116.31	2,957.96	3,050.79	3,137.50	4,847.00	
Pagos por Costos													
Compras + Iva Declaraciones		34,475.29	27,980.39	28,030.98	30,445.60	28,154.77	28,045.28	30,492.01	28,214.68	27,979.79	30,450.97	28,016.20	29,447.52 CxP Proveedores
Presupuesto de Gastos													
Arrendos de Oficina	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	5,400.00
Servicios Básicos	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	2,280.00
Gasto Depreciación	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	1,802.53	21,630.33
Gasto intereses préstamo L/P	2,500.00	2,467.72	2,435.16	2,402.34	2,369.24	2,335.87	2,302.21	2,268.28	2,234.07	2,199.57	2,164.78	2,129.70	27,808.93
Gasto comisiones Ventas	1,965.53	1,461.86	1,585.02	1,493.16	1,886.45	1,619.86	1,606.16	2,032.31	1,460.40	1,506.24	1,549.05	2,393.07	20,559.11
Gasto atenciones ventas	4,000.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00	0.00	16,000.00
Gastos Varios y de Constitución	2,176.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	976.59	12,919.06
Sueldos	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	185,400.00
Décimo Tercer Sueldo												15,676.34	1,486.92 13ro x Pagar
Décimo cuarto sueldo								1,939.58					1,385.42 14to x Pagar
less 12.15%		2,115.99	2,054.79	2,069.75	2,058.59	2,106.38	2,073.99	2,072.32	2,124.10	2,054.61	2,060.18	2,065.38	2,167.93 less 12.15% x P.
(-) Gastos no desembolsables													
Gasto Depreciación	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53	-1,802.53
Total Egresos	26,732.12	57,587.44	51,121.95	55,062.82	53,826.47	51,283.47	55,094.23	55,871.09	51,099.84	54,806.80	53,291.57	67,347.28	

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

**MANTA EXPEDITIONS
FLUJOS DE CAJA CON FINANCIAMIENTO**

TABLA NO. 21- Flujo de Caja con financiamiento del primer año

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Int. Gan.
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	49,138.29	85,684.76	76,171.98	76,954.60	84,490.35	87,657.76	80,650.40	90,961.58	87,317.77	74,166.03	76,382.22	98,552.91	
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	-26,732.12	-57,587.44	-51,121.95	-55,062.82	-53,826.47	-51,283.47	-55,094.23	-55,871.09	-51,099.84	-54,806.80	-53,291.57	-67,347.28	
FLUJO NETO DE EFECTIVO	22,406.17	28,097.32	25,050.03	21,891.78	30,663.87	36,374.30	25,556.17	35,090.50	36,217.94	19,359.23	23,090.65	31,205.63	
SALDO INICIAL DE CAJA	47,924.32	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO C/P	70,330.49	33,097.32	30,050.03	26,891.78	35,663.87	41,374.30	30,556.17	40,090.50	41,217.94	24,359.23	28,090.65	36,205.63	
FINANCIAMIENTO:													
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS C/P													
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS C/P													
PAGO DE INTERESES C/P													
CANCELACION PRESTAMOS LP	-3,874.11	-3,906.40	-3,938.95	-3,971.78	-4,004.87	-4,038.25	-4,071.90	-4,105.83	-4,140.05	-4,174.55	-4,209.34	-4,244.41	
INVERSIONES C/P	-61,456.38	-85,903.37	-107,372.38	-125,739.77	-152,922.68	-185,895.91	-208,154.75	-240,006.72	-273,084.64	-289,407.17	-309,494.35	-337,745.13	
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES C/P		61,456.38	85,903.37	107,372.38	125,739.77	152,922.68	185,895.91	208,154.75	240,006.72	273,084.64	289,407.17	309,494.35	337,745.13 CxC Inversiones
INTERESES GANADOS 5%		256.07	357.93	447.38	523.92	637.18	774.57	867.31	1,000.03	1,137.85	1,205.86	1,289.56	1,407.27 9,904.93
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANC. C/P	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

Para la realización de los flujos de efectivo se tomaron en cuenta las siguientes políticas:

- Es política de la compañía mantener un saldo mínimo de \$5,000 en caja para cubrir gastos menores e imprevistos, y en caso de que exista excedente se lo invierte al corto plazo
- La compañía tiene la política de invertir sus excedentes el primer día de cada mes a un plazo de 30 días.
- El préstamo se lo obtendrá a través de la Corporación Financiero Nacional CFN que otorga créditos para proyectos de inversión nacional innovadores y que fomenten el empleo. La tasa promedio activa de los préstamos otorgados por la CFN es del 10%.
- Se estima para los flujos de efectivo que la tasa para las inversiones será del 5%.

A continuación se presentan los flujos de efectivo para los primeros 5 años de actividades:

MANTA EXPEDITIONS
ESTIMACIÓN DE LAS ENTRADAS DE EFECTIVO DE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS

TABLA NO. 22- Presupuesto de Ingresos de los primeros cinco años

	Año 1	BG CxC	Ratios	Año 2	BG CxC	Año 3	BG	Año 4	BG CxC	Año 5	BG CxC
Ventas pronosticadas	1,027,955.30			1,094,692.26		1,165,761.92		1,241,445.57		1,322,042.76	
Cobros	968,128.66	59,826.64	0.94	1,090,808.19	63,710.71	1,161,625.69	67,846.94	1,237,040.81	72,251.70	1,317,352.03	76,942.43
IVA Crédito Tributario	0.00	1,084.68	0.11%		1,155.10		1,230.09		1,309.95		1,394.99
Total Ingresos	968,128.66			1,090,808.19		1,161,625.69		1,237,040.81		1,317,352.03	

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

MANTA EXPEDITIONS
ESTIMACIÓN DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS

TABLA NO. 23- Estimación desembolsos de efectivo para los primeros cinco años

	Año 1	BG CxP	Ratios	Año 2	BG CxP	Año 3	BG CxP	Año 4	BG CxP	Año 5	BG CxP
Compras	350,648.81			352,082.86		353,610.01		355,236.31		356,968.19	
Pagos por Costos											
Compras Pago Crédito 30 días	322,285.97	29,447.52	0.92	353,051.55	29,633.94	354,641.59	29,832.46	356,334.86	30,043.86	358,138.06	30,268.99
Presupuesto de Gastos											
Arriendos de Oficina	5,400.00			5,562.00		5,728.86		5,900.73		6,077.75	
Servicios Básicos	2,280.00			2,348.40		2,418.85		2,491.42		2,566.16	
Gasto intereses préstamo L/P	27,808.93			22,711.45		17,080.20		10,859.28		3,986.95	
Gasto comisiones Ventas	20,559.11			32,840.77		34,972.86		37,243.37		39,661.28	
Gasto atenciones ventas	16,000.00			16,480.00		16,974.40		17,483.63		18,008.14	
Gastos Varios y de Constitución	12,919.06			13,306.63		13,705.83		14,117.00		14,540.51	
Sueldos	185,400.00			190,962.00		196,690.86		202,591.59		208,669.33	
Décimo Tercer Sueldo	15,676.34	1,486.92	0.91	18,521.41	1,615.74	19,248.56	1,672.50	19,927.25	1,731.49	20,632.88	1,792.82
Décimo cuarto sueldo	1,939.58	1,385.42		3,383.19	1,426.98	3,484.68	1,469.79	3,589.22	1,513.88	3,696.90	1,559.30
less 12.15%	22,856.10	2,167.93	0.11	27,004.21	2,355.76	28,064.40	2,438.50	29,053.94	2,524.51	30,082.74	2,613.94
Total Egresos	633,125.07			686,171.60		693,011.08		699,592.28		706,060.71	

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

MANTA EXPEDITIONS
FLUJOS DE CAJA CON FINANCIAMIENTO DE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS DE ACTIVIDADES

TABLA NO. 24- Flujo de Caja con financiamiento para los primeros cinco años

	Año 1	BG	Ratios	Año 2	BG	Año 3	BG	Año 4	BG	Año 5	BG
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	968,128.66			1,090,808.19		1,161,625.69		1,237,040.81		1,317,352.03	
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	-633,125.07			-686,171.60		-693,011.08		-699,592.28		-706,060.71	
FLUJO NETO DE EFECTIVO	335,003.58			404,636.60		468,614.62		537,448.53		611,291.32	
SALDO INICIAL DE CAJA	47,924.32			5,000.00		5,000.00		5,000.00		5,000.00	
Recuperación de Inversión Anual C/P				339,152.40		606,510.78		928,678.08		1,309,142.38	
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO C/P	382,927.90			748,788.99		1,080,125.40		1,471,126.61		1,925,433.70	
FINANCIAMIENTO:											
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS C/P				0.00	CxP Préstamo	0.00	CxP Préstamos	0.00	CxP Préstamos	0.00	CxP Préstamos CP
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS C/P						0.00		0.00		0.00	
PAGO DE INTERESES C/P 15%						0.00	Gasto Interés A	0.00	Gasto Interés A	0.00	
CANCELACION PRESTAMOS LP	-48,680.44			-53,777.91		-59,409.16		-65,630.08		-72,502.41	
INVERSIONES C/P REALIZADAS	-337,745.13			-577,629.31		-884,455.32		-1,246,802.27		-1,669,081.91	CxC Inversiones
PAGO IMPUESTOS				-112,381.77		-131,260.91		-153,694.26		-178,849.39	
INTERESES GANADOS 5% INV. C/P	8,497.66	1,407.27			28,881.47		44,222.77		62,340.11		83,454.10
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANC.	5,000.00			5,000.00		5,000.00		5,000.00		5,000.00	

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

6.7. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS

El estado de pérdidas y ganancias de una empresa muestra los resultados de las operaciones en un periodo determinado de tiempo, que máximo corresponde a un año. “Proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo determinado”¹⁷ Aquí se muestran las ventas y los ingresos, así como también los costos y gastos desembolsados.

A continuación se presentan los estados de resultados proyectados de Manta Expeditions de los primeros cinco años de actividades.

¹⁷ G. LAWRENCE. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. p.40

MANTA EXPEDITIONS
ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Ingresos					
Ventas	1,027,955.30	1,094,692.26	1,165,761.92	1,241,445.57	1,322,042.76
Costo de ventas	-322,285.97	-323,604.02	-325,007.65	-326,502.40	-328,094.19
Utilidad bruta	705,669.33	771,088.24	840,754.27	914,943.17	993,948.56
Gastos de operación					
Sueldos y Beneficios Sociales					
Sueldos	-185,400.00	-190,962.00	-196,690.86	-202,591.59	-208,669.33
Décimo Tercer Sueldo	-17,163.26	-18,650.23	-19,305.31	-19,986.25	-20,694.22
Décimo cuarto sueldo	-3,325.00	-3,424.75	-3,527.49	-3,633.32	-3,742.32
less 12.15%	-25,024.03	-27,192.04	-28,147.14	-29,139.95	-30,172.17
Comisiones en Ventas	-20,559.11	-32,840.77	-34,972.86	-37,243.37	-39,661.28
Arriendos	-5,400.00	-5,562.00	-5,728.86	-5,900.73	-6,077.75
Servicios Básicos	-2,280.00	-2,348.40	-2,418.85	-2,491.42	-2,566.16
Depreciación	-21,630.33	-21,630.33	-21,630.33	-18,537.00	-18,537.00
Atenciones por ventas	-16,000.00	-16,480.00	-16,974.40	-17,483.63	-18,008.14
Varios	-12,919.06	-13,306.63	-13,705.83	-14,117.00	-14,540.51
Total gastos de operación	-309,700.78	-332,397.14	-343,101.93	-351,124.24	-362,668.88
Utilidad Operacional	395,968.55	438,691.09	497,652.34	563,818.93	631,279.68
Ing./Eg no operativos					
Intereses ganados C/P	9,904.93	29,000.65	44,626.71	63,255.04	84,916.62
Intereses préstamos L/P	-27,808.93	-22,711.45	-17,080.20	-10,859.28	-3,986.95
Total Ing./Eg. no operativos	-17,903.99	6,289.20	27,546.51	52,395.76	80,929.67
Utilidad antes de impuestos	378,064.55	444,980.29	525,198.85	616,214.69	712,209.35
15% Trabajadores	56,709.68	66,747.04	78,779.83	92,432.20	106,831.40
Base Imponible	321,354.87	378,233.25	446,419.02	523,782.49	605,377.95
VMR	238,367.62	280,557.63	331,134.99	388,519.98	449,044.08
Base para pago 15% Imp. Renta	238,367.62	280,557.63	331,134.99	388,519.98	449,044.08
Base para pago Imp. Renta	82,987.25	97,675.62	115,284.03	135,262.51	156,333.87
Impuesto Renta	53,288.41	58,937.88	65,098.69	76,380.15	88,278.74
10% Reserva Legal	29,698.84	38,737.74	50,185.35	58,882.36	68,055.13
Utilidad para accionistas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

Ya que la compañía inicia sus actividades con el capital mínimo requerido para la constitución de una sociedad anónima, se ha decidido reinvertir el total de las

utilidades durante los cinco primeros años de actividades, a fin de recapitalizar la empresa, y fortalecer el patrimonio de la misma.

Para la reinversión de utilidades se utiliza la siguiente fórmula que establece el valor mínimo de reinversión:

$$VMR = \frac{0.90 * Utilidad _ Líquida - (0.225 * Base _ imponible)}{0.91}$$

Donde:

- Utilidad Líquida = Base Imponible, es la utilidad antes de impuestos restada el 15% de Participación Trabajadores menos cualquier gasto no deducible.
- Sobre el VMR se calcula el 14% para el pago del Impuesto a la renta obteniendo un beneficio del 10%, en el primer año de operaciones. En el segundo año se calcula el 13% y del tercer año en adelante se calcula el 12% resultando repetidamente un beneficio del 10%. Esto se debe a la disminución del Impuesto a la renta hasta el 22%.
- Utilidad Líquida – VMR = Sobre este valor se calculará el 24% de Impuesto a la renta y año a año se irá reduciendo esta tasa hasta llegar al 22%.

- 10% Reserva Legal = Equivale a la utilidad líquida menos el Impuesto a la Renta.

6.8. BALANCES DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS

También conocido como el balance general es el estado en el cual se demuestra la situación económica acumulada de la empresa a la terminación del periodo contable.

A continuación se presentan los balances de situación financiera de Manta Expeditions de los primeros 5 años de actividades:

MANTA EXPEDITIONS BALANCES DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Activo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	47,924.32	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Inversiones Corto Plazo		337,745.13	580,012.99	892,534.16	1,265,100.81	1,698,332.40
Cuentas pro Cobrar Tarjetas Crédito		59,826.64	63,710.71	67,846.94	72,251.70	76,942.43
Intereses por cobrar Inversión CP		1,407.27	29,000.65	44,626.71	63,255.04	84,916.62
Inventarios		28,362.84	56,841.68	85,444.05	114,177.96	143,051.96
IVA Crédito Tributario / CxC SRI	0.00	1,084.68	2,239.78	3,469.87	4,779.82	6,174.81
Total del activo corriente	47,924.32	433,426.56	736,805.81	1,098,921.73	1,524,565.33	2,014,418.23
ACTIVO FIJO						
Embarcación	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
D/A Embarcación		-12,500.00	-25,000.00	-37,500.00	-50,000.00	-62,500.00
Muebles y Enseres	60,370.00	60,370.00	60,370.00	60,370.00	60,370.00	60,370.00
D/A muebles y enseres		-6,037.00	-12,074.00	-18,111.00	-24,148.00	-30,185.00
Equipos de Computación	9,280.00	9,280.00	9,280.00	9,280.00	9,280.00	9,280.00
D/A Equipos de Computación		-3,093.33	-6,186.67	-9,280.00	-9,280.00	-9,280.00
Total del activo no corriente	319,650.00	298,019.67	276,389.33	254,759.00	236,222.00	217,685.00
TOTAL ACTIVOS	367,574.32	731,446.23	1,013,195.14	1,353,680.73	1,760,787.33	2,232,103.23

Pasivo y patrimonio	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar						
Proveedores		29,447.52	29,633.94	29,832.46	30,043.86	30,268.99
Instituciones Financieras	60,000.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses por pagar C/P			0.00	0.00	0.00	
Deudas a Empleados						
Décimo Tercer sueldo		1,486.92	1,615.74	1,672.50	1,731.49	1,792.82
Décimo cuarto sueldo		1,385.42	1,426.98	1,469.79	1,513.88	1,559.30
15% Trabajadores		56,709.68	66,747.04	78,779.83	92,432.20	106,831.40
Deudas a Instituciones del Estado						
24% Impuesto a la Renta		53,288.41	58,937.88	65,098.69	76,380.15	88,278.74
less 12.15%		2,167.93	2,355.76	2,438.50	2,524.51	2,613.94
Total del pasivo corriente	60,000.00	144,485.88	160,717.35	179,291.76	204,626.10	231,345.19
PASIVO NO CORRIENTE						
Instituciones Financieras L/P	240,000.00	251,319.56	197,541.65	138,132.49	72,502.41	0.00
Total del pasivo no corriente	240,000.00	251,319.56	197,541.65	138,132.49	72,502.41	0.00
PATRIMONIO						
Capital Social	67,574.32	67,574.32	305,941.94	586,499.57	917,634.56	1,306,154.54
Utilidad del Ejercicio	0.00	238,367.62	280,557.63	331,134.99	388,519.98	449,044.08
10% Reserva legal		29,698.84	68,436.58	118,621.92	177,504.28	245,559.41
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	367,574.32	731,446.23	1,013,195.14	1,353,680.73	1,760,787.33	2,232,103.22

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

6.9. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo ayuda a analizar los flujos de dinero de la empresa en un periodo determinado de tiempo.

Está diseñado para mostrar cómo las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo al revisar sus decisiones de inversión y financiamiento.¹⁸

El estado de flujo de efectivo analiza los flujos en base a tres tipos de actividades:

- Actividades de Operación
- Actividades de Inversión
- Actividades de Financiamiento

A continuación se presenta el estado de flujo de efectivo proyectado para los cinco primeros años de actividades de Manta Expeditions:

¹⁸ E. BRINGHAM., S. BESLEY. (2009). **Fundamentos de Administración Financiera**. México: Cengage Learning Editores S.A. p.44

MANTA EXPEDITIONS
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Recibido de clientes	968,128.66	1,090,808.19	1,161,625.69	1,237,040.81	1,317,352.03
Pagado a Proveedores y Empleados	(605,316.15)	(720,169.83)	(742,677.92)	(767,512.83)	(794,505.96)
Intereses Ganados	8,497.66	1,407.27	29,000.65	44,626.71	63,255.04
Intereses Pagados	(27,808.93)	(22,711.45)	(17,080.20)	(10,859.28)	(3,986.95)
Impuesto a la Renta	0.00	(53,288.41)	(58,937.88)	(65,098.69)	(76,380.15)
Efectivo Provisto por Actividades de Operación	343,501.24	296,045.78	371,930.34	438,196.72	505,734.00
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
Efectivo provisto por Actividades de Inversión	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Pago de Préstamos Bancarios	(60,000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos Bancarios a Largo Plazo Recibidos	11,319.56	(53,777.91)	(59,409.16)	(65,630.08)	(72,502.41)
Efectivo utilizado en Actividades de Financiamiento	(48,680.44)	(53,777.91)	(59,409.16)	(65,630.08)	(72,502.41)
Aumento neto del efectivo	294,820.81	242,267.86	312,521.17	372,566.64	433,231.60
Saldo Inicial de Efectivo y Equivalentes	47,924.32	342,745.13	585,012.99	897,534.16	1,270,100.81
Saldo Final de Efectivo y Equivalentes	342,745.13	585,012.99	897,534.16	1,270,100.81	1,703,332.40
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

MANTA EXPEDITIONS
CONCILIACIÓN DE UTILIDAD NETA CON EL EFECTIVO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	238,367.62	280,557.63	331,134.99	388,519.98	449,044.08
AJUSTES POR					
Depreciaciones	21,630.33	21,630.33	21,630.33	18,537.00	18,537.00
Asignación a Reserva Legal de Utilidad del Ejercicio	29,698.84	38,737.74	50,185.35	58,882.36	68,055.13
Efectivo provisto por actividades de operación antes de cambio de capital de trabajo	289,696.80	340,925.70	402,950.67	465,939.34	535,636.21
Cambios en Activos y Pasivos					
Aumento en Cuentas por Cobrar	(59,826.64)	(3,884.07)	(4,136.23)	(4,404.76)	(4,690.73)
Aumento en Intereses por cobrar	(1,407.27)	(27,593.38)	(15,626.06)	(18,628.33)	(21,661.58)
Aumento en Inventarios	(28,362.84)	(28,478.84)	(28,602.37)	(28,733.91)	(28,874.00)
Aumento en Otros Activos Corrientes	(1,084.68)	(1,155.10)	(1,230.09)	(1,309.95)	(1,394.99)
Disminución en Cuentas por Pagar Comerciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aumento en Impuestos por Pagar	53,288.41	5,649.48	6,160.80	11,281.46	11,898.59
Aumento en Sueldos, Provisiones e IESS por Pagar	61,749.95	10,395.57	12,215.09	13,841.47	14,595.38
Aumento en Intereses por Pagar	29,447.52	186.42	198.52	211.41	225.13
Total Cambios en Activos y Pasivos Corrientes:	53,804.45	(44,879.92)	(31,020.33)	(27,742.61)	(29,902.20)
Efectivo Provisto por Actividades de Operación	343,501.24	296,045.78	371,930.34	438,196.72	505,734.00

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Andrea Gordillo

6.10. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera permite a través de varios índices y distintos métodos de análisis conocer como una empresa se desenvuelve en sus operaciones pasadas, presentes y futuras.

6.10.1. Análisis Horizontal y Vertical

El análisis horizontal nos permite conocer como han variado las cifras de los diferentes rubros financieros a través del tiempo.

El análisis vertical nos permite interrelacionar varias cuentas afines en un periodo determinado. Este análisis es estático y no considera análisis de otros años o de terceros. Esta herramienta es simple y eficiente, y a través de esta podemos obtener índices de liquidez, endeudamiento, actividad, solvencia y rentabilidad.

A continuación se presentan el análisis vertical y horizontal sobre los estados financieros proyectados de la compañía Manta Expeditions.

MANTA EXPEDITIONS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

	Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Análisis Horizontal Año1- Año5		Explicación
	AÑO 1	Vertical %	AÑO 2	Vertical %	AÑO 3	Vertical %	AÑO 4	Vertical %	AÑO 5	Vertical %	V. Absoluta	V. Relativa	
Ingresos													
Ventas	1,027,955.30	100.0%	1,094,692.26	100.0%	1,165,761.92	100.0%	1,241,445.57	100.0%	1,322,042.76	100.0%	294,087.46	28.6%	Existe un crecimiento del turismo en Ecuador año a año a una tasa del 6%
Costo de ventas	-322,285.97	31.4%	-323,604.02	29.6%	-325,007.65	27.9%	-326,502.40	26.3%	-328,094.19	24.8%	-5,808.23	1.8%	El Diesel es un costo fijo por lo que el Costo de Ventas no se incrementa al mismo nivel.
Utilidad bruta	705,669.33	68.6%	771,088.24	70.4%	840,754.27	72.1%	914,943.17	73.7%	993,948.56	75.2%	288,279.23	40.9%	Ya que las Ventas crecen más que el Costo de Ventas las Utilidades aumentan.
Gastos de operación													
Sueldos y Beneficios Sociales													
Sueldos	-185,400.00	18.0%	-190,962.00	17.4%	-196,690.86	16.9%	-202,591.59	16.3%	-208,669.33	15.8%	-23,269.33	12.6%	Se incrementará los sueldos al personal año a año en la misma proporción a la inflación. Esto afecta también a los beneficios sociales.
Décimo Tercer Sueldo	-17,163.26	1.7%	-18,650.23	1.7%	-19,305.31	1.7%	-19,986.25	1.6%	-20,694.22	1.6%	-3,530.96	20.6%	
Décimo cuarto sueldo	-3,325.00	0.3%	-3,424.75	0.3%	-3,527.49	0.3%	-3,633.32	0.3%	-3,742.32	0.3%	-417.32	12.6%	
less 12.15%	-25,024.03	2.4%	-27,192.04	2.5%	-28,147.14	2.4%	-29,139.95	2.3%	-30,172.17	2.3%	-5,148.14	20.6%	

	Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Año5		Explicación
	AÑO 1	Vertical %	AÑO 2	Vertical %	AÑO 3	Vertical %	AÑO 4	Vertical %	AÑO 5	Vertical %	V. Absoluta	V. Relativa	
Comisiones en Ventas	-20,559.11	2.0%	-32,840.77	3.0%	-34,972.86	3.0%	-37,243.37	3.0%	-39,661.28	3.0%	-19,102.18	92.9%	Crece en el mismo porcentaje que las ventas.
Arriendos	-5,400.00	0.5%	-5,562.00	0.5%	-5,728.86	0.5%	-5,900.73	0.5%	-6,077.75	0.5%	-677.75	12.6%	Crece año a año en la misma proporción a la inflación
Servicios Básicos	-2,280.00	0.2%	-2,348.40	0.2%	-2,418.85	0.2%	-2,491.42	0.2%	-2,566.16	0.2%	-286.16	12.6%	
Depreciación	-21,630.33	2.1%	-21,630.33	2.0%	-21,630.33	1.9%	-18,537.00	1.5%	-18,537.00	1.4%	3,093.33	-14.3%	En el 3er año se termina de depreciar los equipos de computación por lo que decrece la depreciación.
Atenciones por ventas	-16,000.00	1.6%	-16,480.00	1.5%	-16,974.40	1.5%	-17,483.63	1.4%	-18,008.14	1.4%	-2,008.14	12.6%	Crece en la misma proporción a la inflación. El primer año se realiza 3 programas. Los años seguidos se realiza 4 programas publicitarios.
Varios	-12,919.06	1.3%	-13,306.63	1.2%	-13,705.83	1.2%	-14,117.00	1.1%	-14,540.51	1.1%	-1,621.46	12.6%	Crece año a año en la misma proporción a la inflación.
Total gastos de operación	-309,700.78	0.30	-332,397.14		-343,101.93		-351,124.24	28.3%	-362,668.88	27.4%	-52,968.10	17.1%	
Ing./Eg no operativos													
Intereses ganados C/P	9,904.93	1.0%	29,000.65	2.6%	44,626.71	3.8%	63,255.04	5.1%	84,916.62	6.4%	75,011.69	757.3%	Desde el primer año se reinvierte las utilidades.
Intereses préstamos L/P	-27,808.93	2.7%	-22,711.45	2.1%	-17,080.20	1.5%	-10,859.28	0.9%	-3,986.95	0.3%	23,821.97	-85.7%	Existe un decrecimiento año a año acorde a la tabla de amortización
Total Ing./Eg. no operativos	-17,903.99	1.7%	6,289.20	0.6%	27,546.51	2.4%	52,395.76	4.2%	80,929.67	6.1%	98,833.66	-552.0%	
Utilidad operacional	378,064.55	36.8%	444,980.29	40.6%	525,198.85	45.1%	616,214.69	49.6%	712,209.35	53.9%	334,144.80	88.4%	Se incrementa en proporción a las ventas, teniendo en cuenta que los costos fijos no crecen en la misma proporción

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

MANTA EXPEDITIONS
BALANCES DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

Activo	AÑO 1	Análisis Vertical %	AÑO 2	Análisis Vertical %	AÑO 3	Análisis Vertical %	AÑO 4	Análisis Vertical %	AÑO 5	Análisis Vertical %	Análisis Horizontal Año1- Año5		Explicación
											V. Absoluta	V. Relativa	
ACTIVO CORRIENTE													
DISPONIBLE													
Caja y bancos	5,000.00	0.7%	5,000.00	0.5%	5,000.00	0.4%	5,000.00	0.3%	5,000.00	0.2%	0.00	0.0%	Desde el primer año existe un flujo positivo que corresponde a las operaciones de la empresa
Inversiones Corto Plazo	337,745.13	46.2%	580,012.99	57.2%	892,534.16	65.9%	1,265,100.81	71.8%	1,698,332.40	76.1%	1,360,587.28	402.8%	Desde el primer año existe un flujo positivo el mismo que es invertido. El dinero se mantiene disponible sin embargo el mismo solo será utilizado en la compra de una nueva embarcación
EXIGIBLE													
CxC Tarjetas de Crédito	59,826.64	8.2%	63,710.71	6.3%	67,846.94	5.0%	72,251.70	4.1%	76,942.43	3.4%	17,115.79	28.6%	Existe una porción de nuestras ventas que será cobrada al mes siguiente a las operadoras de Tarjetas de Crédito.
Intereses por cobrar Inversión CP	1,407.27	0.2%	29,000.65	2.9%	44,626.71	3.3%	63,255.04	3.6%	84,916.62	3.8%	83,509.35	5934.1%	Corresponde a los rendimientos de las inversiones de la empresa.
Inventarios	28,362.84	3.9%	56,841.68	5.6%	85,444.05	6.3%	114,177.96	6.5%	143,051.96	6.4%	114,689.11	404.4%	Los inventarios principalmente víveres no perecibles se irán incrementando. Además crecen en base al crecimiento de Ventas.
IVA Crédito Tributario	<u>1,084.68</u>	0.1%	<u>2,239.78</u>	0.2%	<u>3,469.87</u>	0.3%	<u>4,779.82</u>	0.3%	<u>6,174.81</u>	0.3%	5,090.13	469.3%	Este crédito crece año a año. Ya que no todas nuestras ventas son locales el crédito no puede ser aprovechado no obstante lo consideramos como un colchón financiero.
Total del activo corriente	433,426.56	59.3%	736,805.81	72.7%	1,098,921.73	81.2%	1,524,565.33	86.6%	2,014,418.23	90.2%	1,580,991.66	364.8%	

Activo No Corriente	Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Año5		Explicación
	AÑO 1	Vertical %	AÑO 2	Vertical %	AÑO 3	Vertical %	AÑO 4	Vertical %	AÑO 5	Vertical %	V. Absoluta	V. Relativa	
ACTIVO FIJO													
Embarcación	250,000.00	34.2%	250,000.00	24.7%	250,000.00	18.5%	250,000.00	14.2%	250,000.00	11.2%	0.00	0.0%	No existe variación por compra o venta de activos fijos. A partir del sexto año se realizará una nueva inversión en otro Barco Crucero. La depreciación se incrementa año a año
D/A Embarcación	-12,500.00	-1.7%	-25,000.00	-2.5%	-37,500.00	-2.8%	-50,000.00	-2.8%	-62,500.00	-2.8%	-50,000.00	400.0%	
Muebles y Enseres	60,370.00	8.3%	60,370.00	6.0%	60,370.00	4.5%	60,370.00	3.4%	60,370.00	2.7%	0.00	0.0%	
D/A muebles y enseres	-6,037.00	-0.8%	-12,074.00	-1.2%	-18,111.00	-1.3%	-24,148.00	-1.4%	-30,185.00	-1.4%	-24,148.00	400.0%	
Equipos de Computación	9,280.00	1.3%	9,280.00	0.9%	9,280.00	0.7%	9,280.00	0.5%	9,280.00	0.4%	0.00	0.0%	
D/A Equipos de Computación	-3,093.33	-0.4%	-6,186.67	-0.6%	-9,280.00	-0.7%	-9,280.00	-0.5%	-9,280.00	-0.4%	-6,186.67	200.0%	
Total del activo no corriente	<u>298,019.67</u>	40.7%	<u>276,389.33</u>	27.3%	<u>254,759.00</u>	18.8%	<u>236,222.00</u>	13.4%	<u>217,685.00</u>	9.8%	-80,334.67	-27.0%	Existe un decrecimiento por el registro de la depreciación.
TOTAL ACTIVOS	731,446.23	100.0%	1,013,195.14	100.0%	1,353,680.73	100.0%	1,760,787.33	100.0%	2,232,103.23	100.0%	1,500,657.00	205.2%	El valor más representativo de los ACTIVOS es la Embarcación.

Pasivo	Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Año5		Explicación
	AÑO 1	Vertical %	AÑO 2	Vertical %	AÑO 3	Vertical %	AÑO 4	Vertical %	AÑO 5	Vertical %	V. Absoluta	V. Relativa	
PASIVO CORRIENTE													
Cuentas por pagar													
Proveedores	29,447.52	4.0%	29,633.94	2.9%	29,832.46	2.2%	30,043.86	1.7%	30,268.99	1.4%	821.47	2.8%	Año a año decrece el financiamiento. Aprovechamos solamente el financiamiento sin interés de los Proveedores.
Instituciones Financieras		0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	
Intereses por pagar C/P		0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	
Deudas a Empleados													
Décimo Tercer sueldo	1,486.92	0.2%	1,615.74	0.2%	1,672.50	0.1%	1,731.49	0.1%	1,792.82	0.1%	305.90	20.6%	Los beneficios sociales crecen en relación a la inflación. La participación trabajadores está relacionada a las utilidades crecientes de la Cia
Décimo cuarto sueldo	1,385.42	0.2%	1,426.98	0.1%	1,469.79	0.1%	1,513.88	0.1%	1,559.30	0.1%	173.88	12.6%	
15% Trabajadores	56,709.68	7.8%	66,747.04	6.6%	78,779.83	5.8%	92,432.20	5.2%	106,831.40	4.8%	50,121.72	88.4%	
Deudas a Instituciones del Estado													
25% Impuesto a la Renta	53,288.41	7.3%	58,937.88	5.8%	65,098.69	4.8%	76,380.15	4.3%	88,278.74	4.0%	34,990.33	65.7%	El impuesto a la renta crece en relación al crecimiento de las utilidades de la cia.
less 12.15%	<u>2,167.93</u>	0.3%	<u>2,355.76</u>	0.2%	<u>2,438.50</u>	0.2%	<u>2,524.51</u>	0.1%	<u>2,613.94</u>	0.1%	446.00	20.6%	El less está en relación a los sueldos y a las comisiones de los empleados.
Total del pasivo corriente	144,485.88	19.8%	160,717.35	15.9%	179,291.76	13.2%	204,626.10	11.6%	231,345.19	10.4%	86,859.31	60.1%	El valor más representativo del pasivo corriente es los beneficios a empleados e impuestos.

Pasivo	Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Análisis		Año5		Explicación
	AÑO 1	Vertical %	AÑO 2	Vertical %	AÑO 3	Vertical %	AÑO 4	Vertical %	AÑO 5	Vertical %	V. Absoluta	V. Relativa	
PASIVO NO CORRIENTE													
Instituciones Financieras L/P	251,319.56	34.4%	197,541.65	19.5%	138,132.49	10.2%	72,502.41	4.1%	0.00	0.0%	-251,319.56	-100.0%	Año a año van decreciendo nuestras deudas. En el año 5 se termina de pagar el préstamo L/P que financia el proyecto.
Total del pasivo no corriente	251,319.56	34.4%	197,541.65	19.5%	138,132.49	10.2%	72,502.41	4.1%	0.00	0.0%	-251,319.56	-100.0%	
PATRIMONIO													
Capital Social	67,574.32	9.2%	305,941.94	30.2%	586,499.57	43.3%	917,634.56	52.1%	1,306,154.54	58.5%	1,238,580.22	1832.9%	El patrimonio de la empresa se incrementa debido al crecimiento año a año de las utilidades las mismas que son recapitalizadas en su totalidad.
Utilidad del Ejercicio	238,367.62	32.6%	280,557.63	27.7%	331,134.99	24.5%	388,519.98	22.1%	449,044.08	20.1%	210,676.46	0.0%	
10% Reserva legal	29,698.84	4.1%	68,436.58	6.8%	118,621.92	8.8%	177,504.28	10.1%	245,559.41	11.0%	215,860.57	726.8%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	731,446.23	100.0%	1,013,195.14	100.0%	1,353,680.73	100.0%	1,760,787.33	100.0%	2,232,103.22	100.0%	1,500,657.00	205.2%	Los valores más representativos son nuestra deuda a proveedores y nuestro Patrimonio.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

Del análisis vertical se desprenden varios indicadores financieros los mismos que a continuación serán analizados individualmente:

6.10.2. Índices Financieros

Existen varios tipos de índices financieros que ayudan a los analistas a evaluar a una empresa. Para realizar el análisis de Manta Expeditions se usará índices de liquidez, de actividad, de endeudamiento, y de rentabilidad.

A través de los índices de liquidez se puede medir el nivel de activos que tiene una empresa para cubrir sus deudas:

6.10.2.1. Razón Corriente y Prueba Ácida

$$\text{Razón}_\text{Corriente} = \frac{\text{Activo}_\text{Corriente}}{\text{Pasivo}_\text{Corriente}}$$

$$\text{prueba}_\text{ácida} = \frac{\text{Activo}_\text{Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo}_\text{Corriente}}$$

RAZON CORRIENTE Y PRUEBA ACIDA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
3.00	4.58	6.13	7.45	8.71

Por cada dólar que debe la empresa en el corto plazo, la empresa inicialmente tiene \$3.00 en activos corrientes para cubrir la deuda. Con el pasar de los años el índice crece, debido al crecimiento de cuentas por cobrar por el alza en ventas.

6.10.2.2. Razón efectivo

$$\text{razón}_{\text{efectivo}} = \frac{\text{Activo}_{\text{Disponible}}}{\text{Pasivo}_{\text{Corriente}}}$$

RAZON EFECTIVO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2.40	3.60	5.00	6.20	7.40

Se mantiene el promedio del giro del negocio sin embargo, se debe considerar que todo el efectivo que se mantiene cubre eventuales riesgos a los que está expuesta la embarcación.

6.10.2.3. Capital de Trabajo

$$\text{Capital}_{\text{de.Trabajo}} = \text{Activo}_{\text{Corriente}} - \text{Pasivo}_{\text{Corriente}}$$

CAPITAL DE TRABAJO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
288,941	576,088	919,630	1,319,939	1,783,073

El capital de trabajo requerido para el funcionamiento de la empresa, adoptando un enfoque conservador bordea los \$289,000 en el primer año.

A través de los índices de actividad se puede medir o evaluar el desarrollo de las actividades por áreas específicas:

6.10.2.4. Rotación Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación}_{CxC} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas}_{\text{por}_{\text{Cobrar}}}}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
17.2	17.7	17.7	17.7	17.7

$$\text{Período}_{CxC} = \frac{360}{\text{Rotación}_{CxC}}$$

Período Cuentas por Cobrar				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
21.00	20.3	20.3	20.3	20.3

Este índice muestra las cuentas por cobrar rotan 17 veces al año, sin embargo, se debe considerar que los cobros solo se realizan en efectivo o tarjeta de crédito y las tarjetas de crédito pagan al siguiente mes por lo que las ventas pueden ser cobradas en un máximo de 45 días (mínimo 15 días por el cambio de mes).

6.10.2.5. Rotación Cuentas por Pagar

$$\text{Rotación}_{CxP} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas}_{\text{por}_{\text{Pagar}}}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
11.0	11.0	10.9	10.9	10.9

$$\text{Período}_{CxP} = \frac{360}{\text{Rotación}_{CxP}}$$

Periodo de Cuentas por Pagar				
<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
32.7	32.9	32.9	33.0	33.1

Este índice muestra que las cuentas por pagar rotan 11 veces al año, sin embargo, la política de pago es mensual y el índice no varía debido a la alta liquidez de la empresa y el cumplimiento puntual con las deudas adquiridas.

A través de los índices de endeudamiento se puede analizar el apalancamiento que tiene la empresa y el nivel de deudas a terceros.

6.10.2.6. Nivel de Endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO				
<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
54%	35%	23%	16%	10%

Este índice muestra que del 100% de la inversión, el 54% fue invertido por terceras personas. Esto se debe a que inicialmente el proyecto se establece mayormente con un préstamo otorgado por la CFN.

6.10.2.7. Endeudamiento Corriente

$$\text{Endeudamiento corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

ENDEUDAMIENTO CORRIENTE				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
20%	16%	13%	12%	10%

Este índice muestra que del 100% de la inversión, alrededor del 20% es deuda al corto plazo (menos de un año). Este índice refleja esta cantidad ya que el préstamo que se nos otorgó es a largo plazo (5 años).

6.10.2.8. Endeudamiento Largo Plazo

$$\text{Endeudamiento}_{no_corriente} = \frac{\text{Pasivo}_{no_Corriente}}{\text{Activo}_{Total}}$$

ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
34%	20%	10%	4%	0%

Este índice muestra que del 100% de la inversión inicial, alrededor del 34% es financiado al largo plazo (por un préstamo a la CFN) El margen se reduce a cero en el año 5 ya que ahí se concluye de pagar el préstamo.

A través de los índices de rentabilidad se puede analizar los ingresos que tiene la compañía en relación a su estructura.

6.10.2.9. Margen Neto de Operaciones

$$\text{margen}_{neto_de_Operaciones} = \frac{\text{Utilidad}_{Operacional}}{\text{Ventas}_{netas}}$$

Margen Neto de Operaciones				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
39%	40%	43%	45%	48%

Este índice muestra que operativamente la rentabilidad inicia en 39%, y crece al año 5 hasta 48%. Esto se debe a que los costos fijos no se incrementan en el mismo nivel que las ventas.

6.10.2.10. Índice Costo de Ventas

$$\text{Costo de Ventas} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

Costo de Ventas				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
31%	30%	28%	26%	25%

Del 100% de las ventas, el 31% equivale al costo de ventas. Se evidencia que este índice disminuye año a año debido a que se mantienen los costos fijos pero se aumentan el número de turistas.

6.10.2.11. Margen de Utilidad Neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad después del IR}}{\text{Ventas netas}}$$

Margen de Utilidad Neta				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
26%	29%	33%	36%	39%

Este índice muestra que operativamente la rentabilidad inicia en 26%, y crece al año 5 hasta 39%. Esto se debe a que los costos fijos no se incrementan en el mismo nivel que las ventas.

6.10.2.12. Rendimiento sobre Capital Social

$$\text{rendimiento}_{\text{ sobre capital}} = \frac{\text{Utilidad}_{\text{ después del IR}}}{\text{Capital}_{\text{ social}}}$$

Rendimiento sobre capital social				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
397%	104%	65%	49%	40%

Por cada \$100 que se aporta retornan \$40; en realidad este índice muestra una disminución en el retorno de la inversión propia, sin embargo, esto se debe a que la empresa en el año 1 estaba totalmente apalancada, y para el año 5 ya existió recapitalización.

6.10.2.13. Rendimiento sobre Activo

$$\text{rendimiento}_{\text{ sobre activo}} = \frac{\text{Utilidad}_{\text{ después del 25\% IR}}}{\text{Activos}_{\text{ Totales}}}$$

Rendimiento sobre Activo				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
37%	32%	28%	25%	23%

Por cada \$100 que se invierte en activos retornan \$37 en el año 1 y disminuye hasta \$23 en el año 5.

6.10.2.14. Rendimiento sobre Activo Fijo

$$\text{rendimiento sobre activo fijo} = \frac{\text{Utilidad después del 25\% IR}}{\text{Activos Fijo}}$$

Rendimiento sobre Activo Fijo				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
385%	528%	742%	1059%	1428%

Por cada \$100 que se invierte en activos fijos me retornan \$385 en el año 1 y crece hasta \$1428 en el año 5. Esto se debe a que los activos bajan año a año debido a la depreciación, mientras los rendimientos suben.

6.10.3. Análisis de la Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento a la cual el Valor Actual neto (VAN) es igual a cero.

Este índice es un indicador puramente matemático, que si bien es cierto no brinda la perspectiva de análisis que ofrece el VAN, sirve como guía para el estudio financiero.

Para realizar un adecuado análisis financiero, se debe extraer las tasas del VAN y del TIR del flujo de efectivo que equivale a la diferencia que existe entre los flujos netos recibidos y las inversiones realizadas.

La tasa interna de retorno se obtendrá de las utilidades año a año más los gastos no desembolsables, siendo:

TABLA NO. 25- Cálculo de la TIR

	<u>INVERSIÓN</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Utilidad después de Impuestos		268,066.46	319,295.37	381,320.34	447,402.34	517,099.21
(+) Gastos no desembolsables		21,630.33	21,630.33	21,630.33	18,537.00	18,537.00
Utilidad Real	-367,574.32	289,696.80	340,925.70	402,950.67	465,939.34	535,636.21
TIR =	88.89%					
VA =	-367,574.32	153,365.62	95,549.50	59,786.74	36,598.79	22,273.66
VAN =	0.00					

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

La TIR es alta debido a que este tipo de negocio requiere de una alta inversión, a su vez que los rendimientos servirán para cubrir reparaciones obligatorias que se deberán realizar en el barco al mediano y largo plazo, mismas que no se ven reflejadas en el presupuesto ya que deberían realizarse en el sexto año. No obstante los rendimientos serán utilizados para la compra de una nueva embarcación. Sin embargo la tasa de riesgo incurrida va a ser también alta, debido a que en caso de que el proyecto no funcione no existe capital propio de la empresa para el pago del préstamo.

6.10.4. Análisis del Valor Actual Neto

Como se mencionó anteriormente, la TIR es un indicador puramente matemático. Por el contrario el VAN es un indicador que permite analizar los rendimientos de la inversión a un valor presente.

Para un correcto cálculo del VAN es imprescindible estimar correctamente la tasa de descuento.

La tasa de descuento contiene 3 componentes los mismos que son determinados para el análisis de este proyecto de la siguiente forma:

- Tasa o valor de oportunidad.- Equivale a la tasa que el inversionista podría ganar de rentabilidad en caso de que utilice su capital en otra inversión. En este caso la tasa de oportunidad equivale a la tasa pasiva bancaria, la misma que actualmente es 5.61%.

- Tasa de riesgo.- Esta tasa equivale al valor que inversionista está asumiendo como riesgo para sus intereses. En este caso se plantea la hipótesis de que en caso de que el proyecto falle, se requeriría de un nuevo proyecto que financie las perdidas del proyecto actual. Así para pagar el préstamo contratado para esta inversión se requeriría de un préstamo por el doble del valor para invertirlo en un nuevo proyecto y para pagar el préstamo anterior. El costo de cada préstamo es igual a la tasa de interés, por tanto la tasa de riesgo equivaldrá a la tasa activa multiplicada por 2, resultando $10.28\% * 2 = 20.56\%$.

- Tasa requerida.- Esta tasa equivale a el rendimiento que desea obtener el inversionista. En este caso la tasa requerida equivale al

doble de la tasa pasiva, más una tasa activa que se requerirá para pagar el préstamo obtenido, resultando $5.61\% * 2 + 10.28\% = 20.5\%$

La suma de estos tres componentes equivale a la tasa de descuento del proyecto, y con la cual se obtendrá el VAN. Esta tasa es de 46.67%

TABLA NO. 26- Cálculo del VAN

	<u>INVERSIÓN</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Utilidad después de Impuestos		268,066.46	319,295.37	381,320.34	447,402.34	517,099.21
(+) Gastos no desembolsables		21,630.33	21,630.33	21,630.33	18,537.00	18,537.00
Utilidad Real	-367,574.32	289,696.80	340,925.70	402,950.67	465,939.34	535,636.21
Tasa de descuento=	46.67%					
VA =	-367,574.32	197,516.05	158,480.98	127,710.91	100,684.87	78,915.71
VAN =	295,734.21					

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

Al ser el VAN mayor a cero, significa financieramente que los flujos devuelven rendimientos mayores a los requeridos por el inversionista.

6.10.5. Análisis del periodo real de recuperación de la inversión

Este análisis ayuda a evaluar el tiempo en el cual las utilidades cubren el valor de la inversión.

En el caso específico de Manta Expeditions, la inversión propia es de \$67,574. No obstante, la inversión total equivale al valor de capital invertido más el préstamo efectuado. Por tanto el periodo real de recuperación de la

inversión será arrojado por los flujos que incluyen el financiamiento requerido para el desenvolvimiento de las operaciones:

TABLA NO. 27- Análisis del periodo real de recuperación de la Inversión

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	968,128.66	1,090,808.19	1,161,625.69	1,237,040.81	1,317,352.03
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	-633,125.07	-686,171.60	-693,011.08	-699,592.28	-706,060.71
FLUJO NETO DE EFECTIVO	335,003.58	404,636.60	468,614.62	537,448.53	611,291.32
SALDO INICIAL DE CAJA	47,924.32	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Recuperación de Inversión Anual C/P		339,152.40	609,013.64	937,160.87	1,328,355.85
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO C/P	382,927.90	748,788.99	1,082,628.26	1,479,609.40	1,944,647.16
FINANCIAMIENTO:					
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS C/P		0.00	0.00	0.00	0.00
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS C/P			0.00	0.00	0.00
PAGO DE INTERESES C/P 15%			0.00	0.00	0.00
CANCELACION PRESTAMOS LP	-48,680.44	-53,777.91	-59,409.16	-65,630.08	-72,502.41
INVERSIONES C/P REALIZADAS	-337,745.13	-580,012.99	-892,534.16	-1,265,100.81	-1,698,332.40
PAGO IMPUESTOS		-109,998.09	-125,684.93	-143,878.51	-168,812.35
INTERESES GANADOS 5% INV. C/P	8,497.66				
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANC.	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

La inversión se recupera totalmente en el año 2. Si bien en el año 1 ya se tiene un flujo positivo se debe tomar en cuenta que se encuentra pendiente el pago del préstamo con sus correspondientes intereses y no se puede realizar un pago anticipado debido al riesgo de que se deba incurrir en una reparación mayor del barco.

6.10.6. Análisis de la relación Costo/Beneficio

La razón costo beneficio es la comparación de los valores actuales tanto de los ingresos como de los costos y gastos. Esta razón mide el rendimiento relativo en valores actualizados de cada unidad invertida.

A continuación se presenta la razón costo-beneficio de Manta Expeditions:

TABLA NO. 28- Análisis de la relación Costo-Beneficio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos	1,037,860	1,123,693	1,210,389	1,304,701	1,406,959
Total Costos	(797,603)	(827,109)	(846,148)	(868,158)	(893,847)
Tasa de descuento	36.39%				
Total Ingresos a Valor Presente	2,517,217.49				
Total Costos a Valor Presente	-1,803,195.47				
Rendimiento Absoluto	714,022.02				
Rendimiento Relativo	39.60%				

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

La tasa de rendimiento extraída sobre los valores actuales del PyG, es de 39.60%. Se debe considerar que los costos incluyen los intereses por los pagos de préstamos para la financiación de del proyecto, así como también los rendimientos de las inversiones mantenidas al corto plazo para cubrir riesgos posibles.

6.10.7. Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de Equilibrio es el nivel de ingresos en el cual la empresa no pierde ni gana, es decir, es el punto de ventas en el cual los ingresos cubren exactamente la totalidad de los costos y gastos tanto fijos como variables.

A continuación se analiza el punto de equilibrio por valor de ventas de Manta Expeditions en el transcurso de los años:

TABLA NO. 29- Análisis del Punto de Equilibrio

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Ingresos					
Ventas	468,695.84	472,779.99	458,112.94	434,701.86	411,131.76
Costo de ventas	-145,295.71	-146,561.80	-142,015.01	-134,757.58	-127,450.85
Utilidad bruta	323,400.13	326,218.19	316,097.93	299,944.28	283,680.92
Gastos de operación					
Sueldos y Beneficios Sociales					
Sueldos	-185,400.00	-190,962.00	-196,690.86	-202,591.59	-208,669.33
Décimo Tercer Sueldo	-17,163.26	-18,650.23	-19,305.31	-19,986.25	-20,694.22
Décimo cuarto sueldo less 12.15%	-3,325.00	-3,424.75	-3,527.49	-3,633.32	-3,742.32
	-25,024.03	-27,192.04	-28,147.14	-29,139.95	-30,172.17
Comisiones en Ventas	-20,559.11	-32,840.77	-34,972.86	-37,243.37	-39,661.28
Arriendos	-5,400.00	-5,562.00	-5,728.86	-5,900.73	-6,077.75
Servicios Básicos	-2,280.00	-2,348.40	-2,418.85	-2,491.42	-2,566.16
Depreciación	-21,630.33	-21,630.33	-21,630.33	-18,537.00	-18,537.00
Atenciones por ventas	-16,000.00	-16,480.00	-16,974.40	-17,483.63	-18,008.14
Varios	-12,919.06	-13,306.63	-13,705.83	-14,117.00	-14,540.51
Total gastos de operación	-309,700.78	-332,397.14	-343,101.93	-351,124.24	-362,668.88
Utilidad Operacional	13,699.35	-6,178.95	-27,004.00	-51,179.96	-78,987.96
Ing./Eg no operativos					
Intereses ganados C/P	9,904.93	29,000.65	44,626.71	63,255.04	84,916.62
Intereses préstamos L/P	-27,808.93	-22,711.45	-17,080.20	-10,859.28	-3,986.95
Total Ing./Eg. no operativos	-17,903.99	6,289.20	27,546.51	52,395.76	80,929.67
Utilidad antes de impuestos	-4,204.65	110.25	542.51	1,215.80	1,941.70

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Gordillo

Este análisis se realiza con un costo de ventas equivalente al 31% valor aproximado de cada año. Esto involucra que con un promedio de 50 pasajeros por crucero se alcanzaría el punto de equilibrio.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Según la evaluación de este proyecto, se conoce que el mercado turístico del Ecuador tiene una tendencia de crecimiento año a año.
- Los destinos turísticos del Ecuador tienen una excelente reputación en el Mercado de Estados Unidos por lo que se facilita la comercialización de los paquetes turísticos a ese país. Manabí, a través de su puerto principal que es Manta es una zona turística altamente explotable.
- Las utilidades que genera este tipo de negocio, son muy altas, sin embargo las inversiones a realizar para mantenerse en el mercado también son altas.
- Al ser una empresa cuyos inventarios son inmediatamente consumidos, al ser perecibles y además de que la empresa como administradora y consumidora del inventario controla totalmente el consumo del mismo, el riesgo de pérdida solo se concentra en los costos de capital humano y en los intereses generados por el préstamo obtenido para la financiación del proyecto.
- El VAN de Manta Expeditions de cinco años es \$284,189. Considerando que la inversión propia equivale al 8% de la inversión total, y que a través de los

rendimientos de la empresa se pagó los intereses y el capital del préstamo obtenido para la inversión, se considera que el valor resultante de VAN es aceptable, ya que satisface las expectativas del inversionista.

- El proyecto depende en alto grado de la calidad del servicio, ya que en base a calidad se conseguirá nuevo mercado y se atenderá correctamente al mismo.
- Otro factor a considerar en este proyecto es que parte del servicio será medido por los turistas a través de la comida, lo cual obliga a mantener proveedores de alimentos y comestibles de alta calidad. A estos proveedores se deberá mantenerlos, por lo que el relacionamiento con los mismos debe ser de un buen nivel.
- Finalmente, se prevé al cumplimiento de los cinco años de funcionamiento de Manta Expeditions, expandir el giro de negocio de la empresa, comprando una nueva embarcación más grande, lo cual ayudará a incrementar las ventas. Con la nueva embarcación se podrá ampliar los destinos turísticos, los mismos que serían en las costas del Ecuador, lo que impulsaría a la compañía como una compañía líder en el país. Se debe reiterar que Ecuador consta con una vasta cantidad de hermosos destinos turísticos en la costa, lo que hace de este sector un recurso altamente explotable.

7.2. RECOMENDACIONES

- En base al análisis financiero se puede definir que obligatoriamente se necesitará un mínimo de 50 turistas por crucero, y que los precios tienen que ser competitivos con el mercado para poder dar a conocer los servicios ofrecidos.
- El inversor deberá medir en una balanza si quiere trabajar con capital propio o capital de terceros, obteniendo sobre el primero un menor riesgo u obteniendo sobre el segundo un mayor rendimiento.
- Se ha podido identificar además que para el correcto funcionamiento del proyecto, es indispensable que la mano de obra sea calificada, recalcando que al decir “calificada” se refiere a que el personal debe cumplir estrictamente con los perfiles establecidos.
- Si bien este proyecto refleja un plazo de crédito de los proveedores de 30 días, es posible al tener un alto volumen de compras, alcanzar plazos de crédito más amplios, lo cual ayudaría a la empresa ya que por un lado se podría trabajar con el dinero de los proveedores, especialmente si se eleva las ventas en el bar-restaurante.
- Es recomendable para ganar mercado y mejorar los rendimientos de la empresa, mantener un enfoque de ventas de “ganar clientes en base a precio” en ventas locales, y en ventas al exterior a través de una adecuada promoción

de los destinos turísticos, siendo fundamental la promoción inicial hasta alcanzar el punto de equilibrio, y de ahí en adelante ejecutar planes de mercadeo que permitan alcanzar un nivel adecuado (no saturado) de la capacidad de la embarcación.

BIBLIOGRAFÍA

1. BLOCK S., HIRT G. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw-Hill.
2. BRINGHAM E., BESLEY S. (2009) *Fundamentos de Administración Financiera*. México Cengage Learning Editores S.A.
3. LAWRENCE G. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación
4. LUSSIER, R., ACHUA, C. (2005). *Liderazgo, Teoría – Aplicación – Desarrollo de Actividades*. México: International Thomson Editores S.A.
5. PORTER M. (2006). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide
6. RODRIGUEZ, M (2003). *Presupuestos con Microsoft Excel*. Buenos Aires: Em Maurinal
7. ROSS S. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativa*, México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
8. DAVID F. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. México Prentice - Hall.
9. MOSQUEDA R. (2009). *Precios de Transferencia estrategia y normal fiscal*. México: Cengage Learning.
10. BEGG D y otros. (2006). *Economía*. España: McGraw Hill.
11. LAMB C y otros. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores S.A.
12. <http://portal.pwcinternal.com/>
13. <http://supercias.gob.ec/>
14. <http://www.bce.fin.ec/>
15. <http://www.labolsa.com/canales/365/>
16. <http://www.loscostos.info/presventas.html>

ANEXOS