

**MODELO DE NEGOCIO ORIENTADO A
MEJORAR EL SERVICIO DE
DISTRIBUCIÓN DE UNA PLANTA
CERVECERA**

PLAN DE NEGOCIO

Loja, Junio de 2008



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERAS
EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**“MODELO DE NEGOCIO ORIENTADO A MEJORAR EL
SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE UNA PLANTA CERVECERA”**

AUTORAS:

Lilia Gabriela Macas Fernández
Fátima Indira Quezada Patiño

DIRECTOR DE TESIS

Mgs. Carlos Granda

LOJA - 2008

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto fue realizado bajo la coordinación de la Unidad de Educación Continua y la Agencia de Desarrollo Empresarial, para una empresa nacional y en las que la autoras participamos como ejecutoras del proyecto en el mes de Marzo del 2008 en la ciudad de Guayaquil.

El estudio de mercado fue realizado por la empresa nacional, por lo que este proyecto se presentaron solamente los resultados aplicados a la descripción del negocio, aspectos operativos y financieros. Así mismo algunos datos han sido manejados confidencialmente por la empresa y no se encuentran incluidos en el presente trabajo.

2. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Con el propósito de generar una nueva opción de negocio para una “Planta cervecera” en el proceso de distribución, en el actual mundo competitivo y atendiendo a la demanda creciente de cerveza, presentamos la propuesta de un Canal Alterno Off Premise, que permitirá tener socios estratégicos a través del esquema de venta al por menor, incluyendo valores añadidos de servicio como venta de producto frío, horarios, entrega, crédito, etc.), y con el dar solución a los problemas que se han observado:

- Falta de un mantenimiento eficiente en las bodegas, debido a la desorganización del producto.
- No posee un servicio adecuado acorde a los requerimientos del cliente y consumidor final.
- Una imagen corporativa no establecida en la distribuidora.
- No se ha establecido un proceso de merchandising.

Las bodegas actuales de los distribuidores y los depósitos son un importante punto de venta para consumidores finales y clientes detallistas, por lo que se ha identificado una oportunidad importante de estandarizar con un formato controlado el rol actual que cumplen los mismos, consolidando así el modelo de servicio y costo de servir.

Este modelo proporciona al área de distribución de una “Planta cervecera” lineamientos claros y específicos para conducir el negocio brindando un servicio off premise con atención 24 horas los días jueves, viernes y sábado, a consumidores y otros detallistas de bajo drop size o con pedidos emergentes con precios de venta al público diferentes de acuerdo al portafolio de servicios añadidos, para lo cual se le armará su cadena de precios propia.

a. Promotores del Proyecto

La implementación de este modelo de negocios significará una oportunidad para fortalecer el sistema de distribución, permitiendo al inversionista la venta al por menor de todos sus productos así como, los métodos y el saber hacer necesario (Know-how) de su negocio, con el propósito de obtener rentabilidad y dar a los clientes lo que necesitan, cuando y como lo quieren y al menor costo.

Matriz De Involucrados

Tabla N° 1

INVOLUCRADOS	INTERESES	RECURSOS	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Distribuidora Central 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer Socios estratégicos para la distribución. Incrementar la participación en el mercado. Control de precios. Mejorar su canal de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> RRHH Financiero Económicos 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar un Plan de Negocios al inversionista. Entregar el layout estandarizado. Elaborar la estrategia de merchandising. Capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> Posible inversionista CAAR 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un servicio adecuado para la satisfacción del cliente. Cubrir pedidos emergentes y que no son atendidos por los actuales canales. Incrementar su rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiero Logístico RRHH Económico 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar inversión inicial. Administración. Adoptar los estándares de operación. Puesta en Marcha del Proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> Detallistas bajo drop size Consumidores finales 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir la atención adecuada a sus requerimientos. Cubrir sus pedidos imprevistos y no planificados 	<ul style="list-style-type: none"> Económico 	<ul style="list-style-type: none"> Consumo

Elaboración: UTPL

Fuente: Planta cervecera

b. Misión y Visión

Misión

Proveer a nuestros clientes de todos los productos en forma oportuna y con excelente atención, para que obtengan su bebida favorita dónde y cuándo lo deseen.

Visión

Ser un punto de venta rentable, claramente reconocido y preferido por clientes detallistas y consumidores.

c. Objetivos

- Optimizar la entrega del producto a los consumidores finales y detallistas de bajo drop zise o con pedidos emergentes.
- Adoptar un *layout* estándar, mejorando la infraestructura interior.
- Mejorar el servicio al cliente adoptando estrategias de atención y merchandising.
- Prestar atención las veinticuatro horas los días jueves, viernes y sábado.
- Mejorar la eficiencia en el pedido del producto a través del sistema de tele venta.

d. Ventaja Competitiva

El inversionista del “CAAR” cuenta con la ventaja de ser una red de distribución y de canal más eficiente que los demás centros de distribución de cerveza.

Además de incursionar en la venta de marcas líderes, ya posicionadas en el mercado, que guardan un distintivo único en calidad y garantía.

El inversionista CAAR tendrá los siguientes beneficios:

- Iniciar un concepto nuevo de negocio en un mercado conocido.
- Un plan de negocios estructurado.
- Materiales promocionales y de activación diseñados y provistos por su proveedor.
- Planificación y asesoría sobre las operaciones a desarrollar.
- Programas de capacitación y certificados para el personal (2 veces al año).

e. Descripción del Servicio

Este negocio operará como una tienda en un concepto que mezcla las facilidades de entrega y variedad de depósito o market; capacidad de almacenamiento y horarios de atención ampliados, en condiciones y adecuaciones que facilitarán:

- Almacenamiento masivo de productos al ambiente
- Almacenamiento masivo de producto helado: cerveza, agua, malta, otros complementarios.
- Góndolas para exhibición de las cervezas y complementarios.
- Puntos de canje para promociones.
- Puertas de vidrio, almacenamiento de productos por unidad, se aprovechará la cámara de frío
- Estación de trabajo “Cajero”
- Despacho masivo de productos al ambiente y frío
- Ingreso de vehículos para el despacho

- Área para infraestructura de reparto: Triciclos, carretillas
- f. **Análisis FODA** (Anexo 1)

3. MERCADO, COMPETENCIA Y CRECIMIENTO

1) **Mercado**

El mercado al cual van dirigidos los CAAR, son consumidores finales y detallistas de bajo drop size de cerveza.

En la siguiente tabla¹ tomada del Anexo 2, se observa el número de puntos de venta de bajo drop size que existen actualmente por cada coordinador de la zona 1 correspondiente a la ciudad de Guayaquil, que tiene una extensión de 344.5 km² (Municipio de Guayaquil) y se sugiere el número de CAAR para cada uno de ellos.

Tabla N° 2

COORDINADORES	CLIENTES BAJO DROP SIZE SEMANALES GUAYAQUIL	Km	# CAAR/COORDINADOR	CLIENTES /CAAR	Compra < 2 Cajas	Compra < 3 Cajas
1	762	2,07	1	762	65	697
2	1.875	2,8	2	937,5	91,5	846
3	772	2,1	1	772	51	721
4	579	2,45	1	579	77	502
5	1.533	2,6	2	766,5	62,5	704
6	713	2,43	1	713	61	652
7	881	3,32	1	881	65	816
8	1.707	2,56	2	853,5	66	787,5
9	1.088	3	2	544	57	487
10	803	3	1	803	62	741
Total general	10.713		14			

Elaboración: UTPL

Fuente: Marketing de la Planta Cervecera.

¹ Para mayor detalle de los cálculos al **ANEXO 9: Cálculos.**

2) Precio

Para determinar los precios con los que se operarán los CAAR se ha realizado el siguiente análisis:

- a. **Dónde:** si la venta es en el sitio (situ) o es una entrega (delivery).
- b. **Cuánto:** de acuerdo a la cantidad vendida a cada cliente y en cada punto
- c. **Estado:** depende cómo el CAAR ofrece sus productos existiendo masivos fríos, masivos al ambiente y unidades frías.
- d. **Clientes POS:** según la calidad de cliente frecuente o esporádico.

Escalera de precios

Tabla N° 3

<u>Dónde</u>	<u>Cuánto</u>	<u>Estado</u>	<u>POS Esfera</u>	<u>Precio</u>
In Situ	< 1 Caja	Frío	No	PVCompetencia (Economarket)
		Al	Si	PVD
	>= 1 Caja	Ambiente	No	PVND
		Frío	Si	PVD + %
Delivery	>= 1 Caja	Al	No	PVND + %
		Ambiente	Si	PVD + Distribución
	Frío	No	PVND + Distribución	
		Si	PVD + Distribución + %	
		No	PVND + Distribución + %	

Elaboración: UTPL

Fuente: Marketing de la Planta Cervecera.

3) Competencia

Los principales competidores de este tipo de negocio son los autoservicios que, en los últimos años han tomado fuerza, y que son visitados por el 70% de los consumidores ecuatorianos.

Algunos competidores típicos en Guayaquil son los depósitos como “Golazo” o “el Ídolo”, las licoreras, y los comisariatos.

4) Oportunidad real del negocio

La oportunidad real del negocio para la “Planta cervecera” en su proceso de distribución es la reducción de riesgo e incertidumbre al invertir en un negocio prácticamente probado, pertenencia a una cadena de comercialización identificable por parte del público consumidor, y acceso inmediato a beneficios como promociones y asesoría comercial.

- Beneficios para el inversionista
 - Pertener a una cadena de comercialización con prestigio identificable por parte del consumidor, lo cual permite una disminución del riesgo de fracaso.
 - Generación de economías de escala: realizando compras conjuntas se obtienen mejores precios.
 - Notoriedad de marca. Identidad de marca.
 - Asistencia técnica inicial y permanente en: estudios de mercado para mejor ubicación y localización de CAAR, formación de personal, inversión en material de soporte en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoría interna, etc.

-
- Diseño gráfico y diseño de campañas de publicidad y promociones generado por la compañía.
 - Promover un negocio de servicios estandarizados, asegurando volúmenes promedios de venta e ingresos, apoyado en el impulso e iniciativas de emprendedores que invierten recursos y capacidades en este modelo de negocio.
 - Beneficios para la compañía proveedora.
 - Ofrecer el mismo servicio al cliente en todo el país.
 - Facilita la implementación de modelo de servicio al retail.
 - Excelente imagen de nuestros puntos (CAAR) alrededor del país.
 - Consolidar una imagen de distribución.
 - Controlar precios, sectores de venta y bonificaciones a este tipo de establecimientos.

5) Perspectivas de crecimiento del negocio

La proyección de ventas del negocio es de 15000 cajas al mes con un piso operativo de dos días de 1154 cajas, ventas de masivos fríos el 50%, masivos al ambiente 40% y unidades frías 10% de cerveza y un 15% de productos complementarios.

PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla N° 4

DISTRIBUCION DE CAJAS AL MES			
		PRODUCTOS	OTROS
cajas mes		15000	1500
Días		26	26
piso operativo	2	1154	115
Masivos Fríos	50%	577	58
Masivos Ambiente	40%	462	23
Unidades Frías	10%	115	2

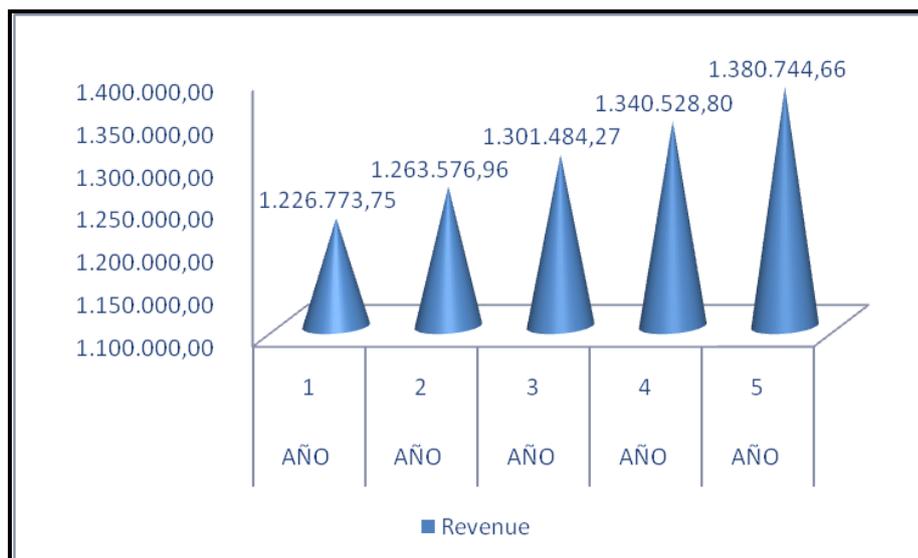
Elaboración: UTPL

Fuente: Marketing de la Planta Cervecera

En función de estudios realizados por la “Planta Cervecera”, se estima que este negocio crecerá en una tasa acorde a la inflación anual del Ecuador la que está considerada en un rango del 3% al 4%.

PROYECCIÓN DE INGRESOS

Tabla N° 5



Elaboración: UTPL

Fuente: Modelo Financiero de la Planta Cervecera

6) Comercialización y Distribución

El canal de distribución lo constituyen un grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales como son: Re-distribuidores y detallistas de bajo drop size.



De acuerdo a un estudio realizado por la “Planta Cervecera” la zona 1 correspondiente a Guayaquil, que es el target sobre el cual se basará el prototipo del modelo CAAR.

De acuerdo al mercado y a la división de la zona 1 (Norte, Centro y Sur), se estableció la distribución y comercialización a ocho negocios CAAR.



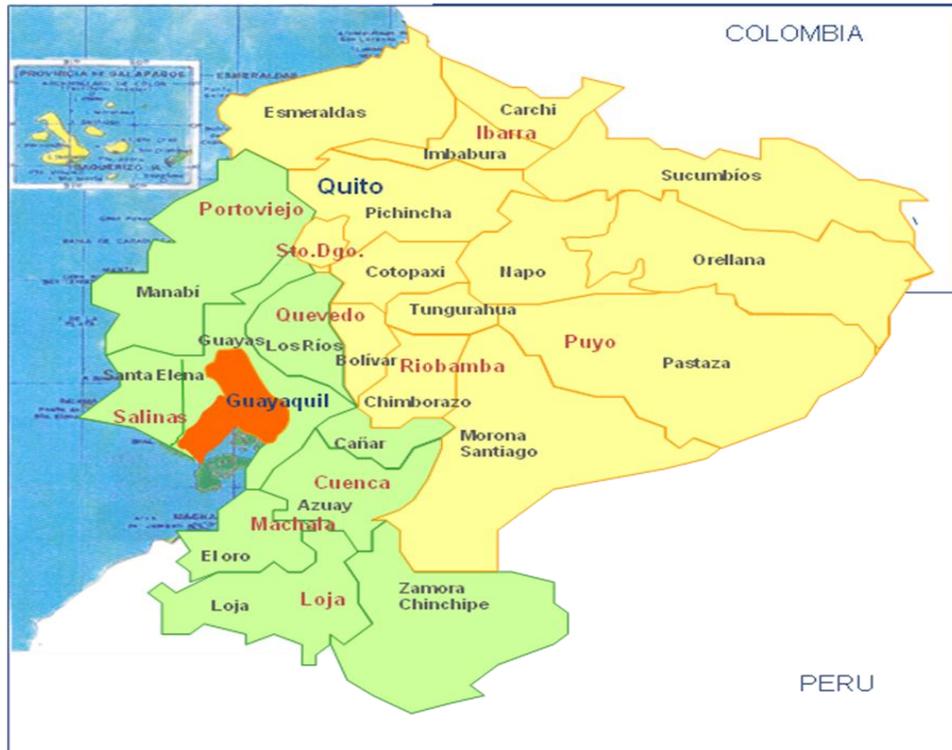
Zona 1



Zona 2



Zona 3



4. ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS

a. Ubicación del proyecto

- El proyecto esta diseñado para ser instalado en zonas con gran concentración de detallistas de bajo drop size, preferentemente sectores de alta actividad comercial.
- Atenderán a los detallistas que tienen dificultades para planificar correctamente su pedido y suelen hacer pedidos adicionales emergentes en cualquier momento del día.
- Estos lugares cubrirán las zonas que actualmente no pueden ser abastecidas o no se encuentran dentro de la zona de cobertura de los depósitos y las mini bodegas.

-
- Cubrirán una extensión aproximada de 2,5 Km de radio, en donde se encuentran clientes con disponibilidad de efectivo y que requieren atención inmediata.

b. Determinación de la capacidad y diseño del local.
(Anexo 3)

La composición de espacios de lugar está proyectada de la siguiente manera:

- Área de almacenamiento frío
- Área de almacenamiento al ambiente
- Área de Exhibición
- Área de estación de caja
- Área de despacho y parqueo

c. Proceso de pedido y entrega de productos (Anexo 4)

El proceso que el CAAR llevará, para dar mejor servicio a su cliente es el siguiente:

- Revisa inventario y registra en kárdex su stock de productos
- Planifica y clasifica pedido por su marca y SKU.
- Toma su pedido 4 veces a la semana.
- 24 horas después recibe el pedido y entrega el envase vacío.
- Clasifica producto y lo distribuye 50% masivos fríos, 40% masivos al ambiente y 10% unidades frías.
- Realiza seguimiento y control de acuerdo a los estándares de merchandising.
- Realiza ventas en el Situ y Delivery.

d. Capital Humano e Insumos.

Capital Humano

En la siguiente tabla se describe el personal mínimo con el cual debe operar un CAAR.

Tabla N° 6

CAPITAL HUMANO	
<u>Administrativo</u>	Cantidad
Administrador	1
Auxiliar del administrador	1
<u>Operativo</u>	
Cajero	1
Auxiliar de almacén	2
Auxiliar de entrega	2
TOTAL	7

Elaboración: UTP

Fuente: Planta Cervecera

Insumos

Requisitos y recursos para la operación de un CAAR.

Pre – Requisitos:

Para ejercer como detallista/distribuidor:

- Llenar la solicitud.
- Cumplir con los estándares:
 - Layout.
 - Esquema de almacenamiento.
 - Merchandising y exhibición.
- Cumplir con los requisitos:
 - Bodega.
 - Triciclos 4, carretillas 2, camioneta 1.
 - Administración y contabilidad.

-
- Personal de despacho.
 - Cámara de frío.
 - Área de paquete

e. Estándares de Trade - market (Calidad, visibilidad, disponibilidad, accesibilidad y promoción) (Anexo 5 diseño)

- *Estándares de merchandising*

El Merchandising se refiere al conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos o servicios en las mejores condiciones, a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento.

- *Estándares de Almacenamiento (Anexo 6)*

Cumplida con la capacidad mínima de almacenamiento el inversionista debe disponer de las facilidades operativas señaladas en el anexo.

f. Control y Seguimiento

Mecanismo de Administración y Control con los CAAR

En este punto la distribuidora central, será la encargada de llevar a cabo el control y seguimiento, por cuanto, es importante que cada socio estratégico o inversionista cumpla con las políticas, procedimientos y metas establecidas.

5. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS

a. Proceso de contratación entre Distribuidora Central y el Inversionista

La operación del Canal Alterno Off Premisse se hará bajo un Convenio de Exclusividad entre la Distribuidora Central y el socio estratégico o inversionista, en el cual se contemplan y quedan claramente definidas derechos y obligaciones de las dos partes.

b. Obligaciones adicionales

Es responsabilidad exclusiva del inversionista obtener los permisos exigidos por todas las instancias y autoridades correspondientes en cada localidad, para el funcionamiento del negocio.

A continuación se describen algunos requisitos necesarios en la ciudad de Guayaquil, como referencia.

- 1) Permiso de Construcción menor: lo otorga el Municipio de la localidad
- 2) Uso de suelo: identificar una zona adecuada para el tipo del negocio, lo otorga el municipio de la localidad
- 3) Patente de funcionamiento: lo otorga el municipio
- 4) Permiso de la Intendencia de policía
- 5) Permiso de Funcionamiento de la Dirección de salud (carnet personal)
- 6) Permiso de la Subdirección del Ministerio de Turismo
- 7) Permiso de bomberos: llegan hasta el local y hacen una inspección, donde verifican que estén colocados adecuadamente detectores de humo, salidas de

emergencia, extintores y demás elementos que el cuerpo de bomberos considere necesario, tiene una demora de 45 a 60 días

- 8) Tasa de habilitación: aquí finaliza el trámite, este es el último requisito con el que el local ya puede iniciar sus actividades.

El tiempo promedio de todos los trámites legales es de 60 días en el mejor de los casos.

Se recomienda no utilizar el nombre de bodega o depósito si no como tienda o supermercado para los permisos pertinentes.

6. ASPECTOS FINANCIEROS

a.- Inversión Inicial (Anexo 6)

Para la ejecución del proyecto se hará una inversión de \$99.687,68, más detalle regirse al anexo.

b.- Plan Financiero (Anexo 7)

El plan financiero ha sido estructurado en función de los siguientes supuestos; con un crecimiento anual de ventas del 3%. Para obtener los indicadores financieros se utilizó una tasa de descuento del 12%, la misma que se constituye en la tasa de comparación para el costo de oportunidad (inversión en ampliación de la bodega, inversión en los productos de la competencia, etc.).

Tabla N° 6

FLUJO DE EFECTIVO					
FREE CASH FLOW	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	45.689,28	54.277,69	63.270,44	72.317,20	82.164,35

Elaboración: UTP

Fuente: Modelo Financiero de la Planta Cervecera

c.- Indicadores Financieros

i.- PRR

El período recuperación de la Inversión de acuerdo al Flujo de Caja acumulado nos indica que el retorno de la inversión inicial se da a partir del tercer (3) año, lo cual en términos financieros este indicador avala el presente proyecto.

ii.- VAN

El concepto del valor presente de un proyecto es cuando a una inversión, se le descuentan los ingresos y egresos en efectivo generados por la inversión a lo largo de toda su vida. Para el presente proyecto se utilizó una tasa de descuento del 12% que se constituye en la comparación del costo de oportunidad. La aplicación de este indicador a los flujos de efectivo nos da como resultado un valor por **\$106394,62** que al ser positivo nos indica que el proyecto es viable.

iii.- TIR

La tasa interna del retorno del proyecto es del 41% lo cual supera las expectativas de la tasa de descuento que es del 12%, lo que nos indica que el proyecto es viable.

Para el inversionista es una propuesta atractiva por cuanto que al comparar su costo de oportunidad, obtendrá un mayor beneficio debido que su rendimiento es alto.

7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El inversionista deberá considerar los siguientes aspectos claves para la operación exitosa del Negocio.

- Construcción y adecuación física según estándares.
- Asegurar la planificación de productos, cronogramas, entregas.
- Conservar estándares de servicio.
- Conservar estándares de Trade Marketing.
- Selección y Capacitación adecuada del personal.
- Generar y manejar información sobre el consumidor y punto de venta compartiendo la misma.
- Manejo financiero adecuado.
- Mantenimiento adecuado de equipos, instalaciones y vehículos.

8. CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA

Número	Descripción de la actividad	Objetivo de la Actividad	Cronograma de Ejecución				Responsables
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
1	- Contrato del Negocio.	- Establecer una Relación de Negocio entre Distribuidora Central y el Inversionista.	X				DISTRIBUIDORA CENTRAL. Inversionista.
2	- Obtención de Permisos de Funcionamiento.	- Contar con todos los permisos de ley que se necesite para poder Iniciar el Negocio.	X	X			Inversionista.
3	- Inversión Inicial.	- Adquirir equipos, muebles, enseres, y todos los materiales necesarios para iniciar la operación del Negocio.		X	X		Inversionista.
4	- Construcción y Adecuación del Local.	- Adecuar el local en donde se va a operar el Negocio.			X	X	Inversionista.
5	- Selección del Personal Administrativo y de Operación.	- Contar con personal capacitado y con experiencia.			x		Inversionista.
6	- Puesta en Marcha del Negocio.	- Empezar en un negocio rentable aliado a una Empresa reconocida y Rentable.				X	Inversionista.

Elaboración: UTPL

Fuente: Planta Cervecera

9. IMPACTO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

a. Generación de empleo

Este negocio contribuirá a la generación de recursos para el inversionista, al fortalecimiento y crecimiento de las marcas y generará al menos 7 plazas de trabajo directas. Todo ello aporta al desarrollo Socio – Económico del País.

b. Responsabilidad social

- Al adoptar un layout estándar de funcionamiento, se evita que los empleados sufran accidentes por el mal apilamiento de los productos, generando una seguridad para el cliente interno.
- El negocio hace posible un consumo justo es decir que tanto los distribuidores y clientes estén satisfechos con el precio del producto y de esta manera se cumpla la premisa de ganar-ganar, puesto que se hará un mayor control de precios aportando a la campaña en defensa del consumidor siendo responsable con su cliente externo.
- Es responsable con el medio ambiente, porque evita contaminar el aire utilizando triciclos y carretillas para entrega de producto en distancias cortas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- El administrador de empresas es quien está encargado de coordinar, dirigir, planificar y organizar cada uno de los proyectos que se desarrollan en la empresa así como también de demostrar numéricamente cuan rentable es el mismo.
Por tal razón cada día es un reto más para el empresario quien debe estar constantemente investigando, preparando y buscando nuevas alternativas de negocios; donde la visión a largo plazo, el tacto para los negocios y una combinación de emprendimiento son clave para conseguir resultados.
- El empresario debe estar continuamente buscando nuevas alternativas de seguir avanzando en el negocio, para lograr una ventaja competitiva que lo haga estar a la par de la globalización que trae nuevos retos de sobre vivencia y sostenibilidad.
- Para realizar un cambio en la estructura de los procesos en las organizaciones se tiene que contar con la cooperación de todos, debe existir una comunicación efectiva entre los departamentos de ventas, marketing y finanzas, para realizar el proyecto y de esta manera involucrarlos y que se sientan comprometidos con el desarrollo del mismo.
- El Layout que se implementará se basó en un estudio comprobado para el mejor desempeño del CAAR, con el fin de brindar un mejor servicio al los clientes.

-
- Para poner en marcha el proyecto se realizó un estudio de factibilidad que ha demostrado ser viable y sobre todo que generará rentabilidad para los accionistas e inversionistas.
 - La inversión que se hace para el negocio, se recuperará en un tiempo de tres años el mismo que es corto comparándolo a otros proyectos que el período de recuperación es mayor.
 - Un soporte para el desarrollo de la imagen corporativa fueron técnicos en diseño, que se encargaron de estructurar el branding que identificara al CAAR y que posterior posicionará al negocio.

Recomendaciones:

- Para cada estudio que se realiza se debe enfocar en las necesidades del cliente, indagar en sus gustos y preferencias para enfocar la idea de negocios; es decir realizar un efectivo estudio de mercado.
- EL estudio de factibilidad de un proyecto se lo debe hacer tomando en cuenta criterios básicos acorde con la realidad y desenvolvimiento del entorno
- Criterios de selección claramente especificados y desarrollados de acuerdo al posible lugar donde el proyecto se desarrolle
- Investigación profunda de todos los actores partícipes en el proyecto.
- La logística que una empresa debe implementar es de vital importancia, para lograr un mejor desempeño, teniendo en cuenta cual es el proceso adecuado y que se acople al negocio en sí.
- Tener un manual de funciones claro, específico que permita generar una comunicación efectiva durante la implementación del proyecto.
- Construir un sistema descentralizado que permita una fluidez en las operaciones que se realiza.

Rout To Market: Cadena de valor de consumidores finales y detallistas (Bajo drop size y pedidos emergentes).

CAAR: Canal Alterno Alineado al Rout to market.

Servicio Off Premise: se trata de un servicio donde el producto no se consume en el lugar donde se compra, sino se lo lleva, por ejemplo en un bar se consume en las instalaciones y en una tienda se lo lleva a consumir en cualquier otro lugar en el que se encuentren los clientes.

Bajo Drop size: cantidad de UM/cantidad de entregas en un periodo determinado; en este caso es la venta menor de tres a dos cajas de cerveza.

Cliente POS: son los clientes en el punto de venta.

Retail: venta de cerveza al por menor.

Layout: Diseño de un local de acuerdo a las características del negocio.

SKU: stock keeping unit o unidad de inventario, existen muchas presentaciones en cuanto al volumen de cerveza por ejemplo cerveza de 300cc en sixpack.

PLAN DE NEGOCIO

Esquema de Contenidos

Índice

1.- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	1
2.- ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	2
a. Promotores del Proyecto	3
b. Misión y Visión.....	4
c. Objetivos.....	4
d. Ventaja Competitiva.....	4
e. Descripción del Servicio.....	5
f. <u>Análisis FODA</u> (Anexo 1).....	6
3.- MERCADO, COMPETENCIA Y CRECIMIENTO.....	6
a. Mercado (anexo 2).....	6
b. Escalera de precios.....	7
b. Competencia.....	8
c. Oportunidad real del negocio.....	8
-Beneficios para el inversionista.....	8
-Beneficios para la compañía proveedora.....	9
d. Perspectivas de crecimiento del negocio.....	9- 10
e. Comercialización y Distribución	11
4.- ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS.....	12
a. Ubicación del proyecto.....	12

b. Determinación de la capacidad y diseño del local (anexo 3).....	13
c. Proceso de pedido y entrega de productos(Anexo 4)	13
d. Capital Humano e Insumos.....	14
e. Estándares de Trade Marketing (Calidad, visibilidad, disponibilidad, accesibilidad y promoción) (Anexo 5	15
- Estándares de merchandising).....	15
- Estándares de almacenamiento (Anexo 6).....	15
f. Control y Seguimiento.....	15
5.- ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS.....	16
6.- ASPECTOS FINANCIEROS.....	17
a.- Inversión Inicial (anexo 7).....	17
b.- Plan Financiero.....	17
- Flujo de efectivo.....	18
c.- Indicadores Financieros.....	18
7.- FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	19
8.- CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA.....	20
9.- IMPACTO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN.....	20
a. Generación de empleo.....	20
b. Responsabilidad social.....	21
Conclusiones.....	22
Recomendaciones.	24
Glosario.....	25

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: MATRIZ FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">◆ Infraestructura adecuada.◆ Personal altamente capacitado en servicio al cliente.◆ Productos Complementarios: snacks, chicles, hielo, cigarrillos.◆ Servicios Adicionales como: Producto frío, atención las 24 horas (jueves, viernes y sábado), servicio a domicilio, autoservicio, crédito.◆ Respaldo de una industria de cerveza reconocida y cuya marca esta posicionada en el mercado ecuatoriano.◆ Precios accesibles al cliente.◆ El negocio se encuentra ubicado en sectores de alta actividad comercial	<ul style="list-style-type: none">◆ Bodega pequeña para almacenar mayor cantidad de productos.◆ Activo fijos (refrigeradores, computadoras, vehículos, perchas, etc.) muy depreciados.◆ Retorno de la inversión en un largo plazo.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">◆ Poder de adquisición del mercado meta.◆ Generación de consumidores responsables.◆ Emprendedores buscan nuevas alternativas de negocio.◆ Mayores facilidades de financiamiento para proyectos, por parte de grandes empresas y el Estado.	<ul style="list-style-type: none">◆ Competencia: Economarkets, las licoreras, Coca cola, Pepsi, los comisariatos.◆ Inestabilidad política que el Ecuador se encuentra atravesando, con la nueva constitución.◆ Poca inversión por parte de los empresarios en nuevas alternativas de negocio.◆ Idiosincrasia ecuatoriana.

Anexo 2

Numero de coordinadores radio re balanceado	10
Coordinador	Km
1	2,07
2	2,8
3	2,1
4	2,45
5	2,6
6	2,43
7	3,32
8	2,56
9	3
10	3

Determinación de la capacidad y diseño del local. (Anexo3)

- Área de almacenamiento frío
 - a. Almacenamiento masivo de producto helado: cerveza, agua, malta, refrescos (cuarto frío de 5 x 3 m)
 - b. Congelador para hielo de (1x 2m)
 - c. Puertas de vidrio, almacenamiento de productos por unidad, se aprovecha la cámara de frío
 - d. El piso debe ser llano dado a que va a servir como bodega.
- Área de almacenamiento al ambiente
 - a. Toda clase de bebidas (agua, refrescos, cervezas)

-
- b. Almacenamiento bajo techo que puede ser visible al público y otro esquema que no lo sea.
 - c. Área de Exhibición
 - d. 3 Góndolas:
 - i. 1 para exhibición productos (cabeceras)
 - ii. 1 para Refrescos
 - iii. 1 para Complementarios (snaks,) (On the Run, de la Francisco de Orellana)
 - e. Surtidor de cigarrillos

4. Área de trabajo

- Estación de trabajo “Cajero” y exhibición
- Puntos de canje para promociones.

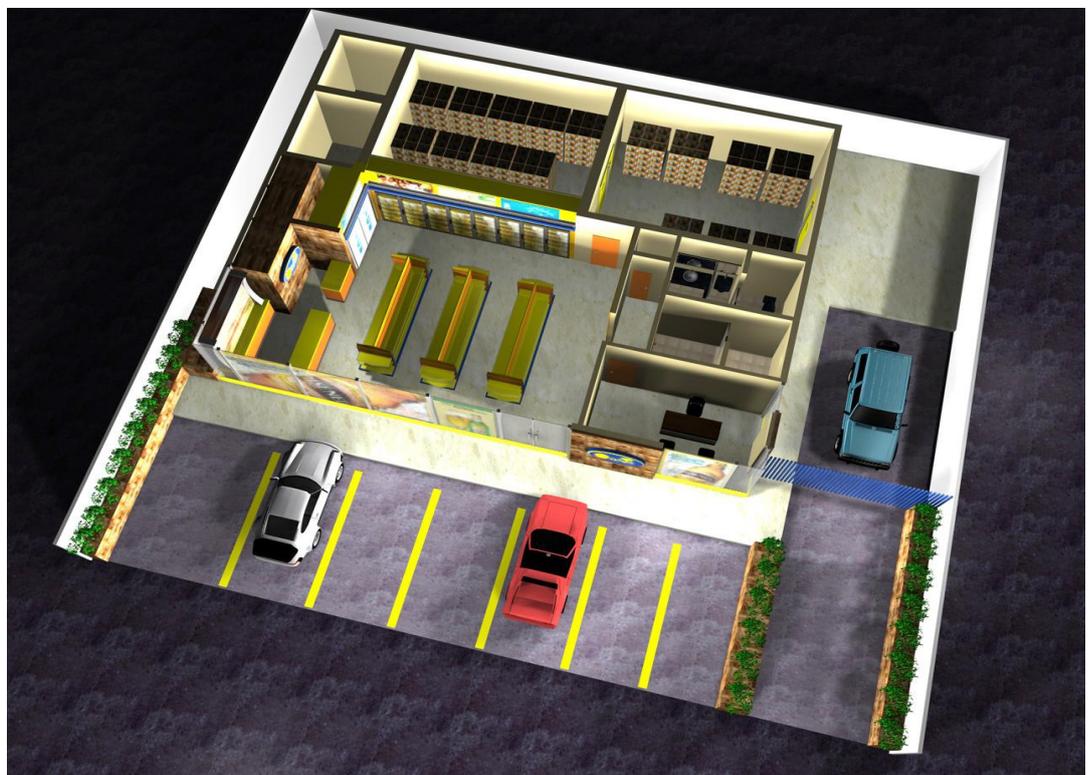
5. Área de Despacho normal y Autoservicio

1. Despacho masivo de productos al ambiente y frío
2. Ingreso de vehículos para el despacho
3. Área para infraestructura de reparto:
 1. 4 Triciclos,
 2. 2 carretillas y
 3. 1 camioneta
4. Área de Parqueo
5. Estacionamiento para clientes

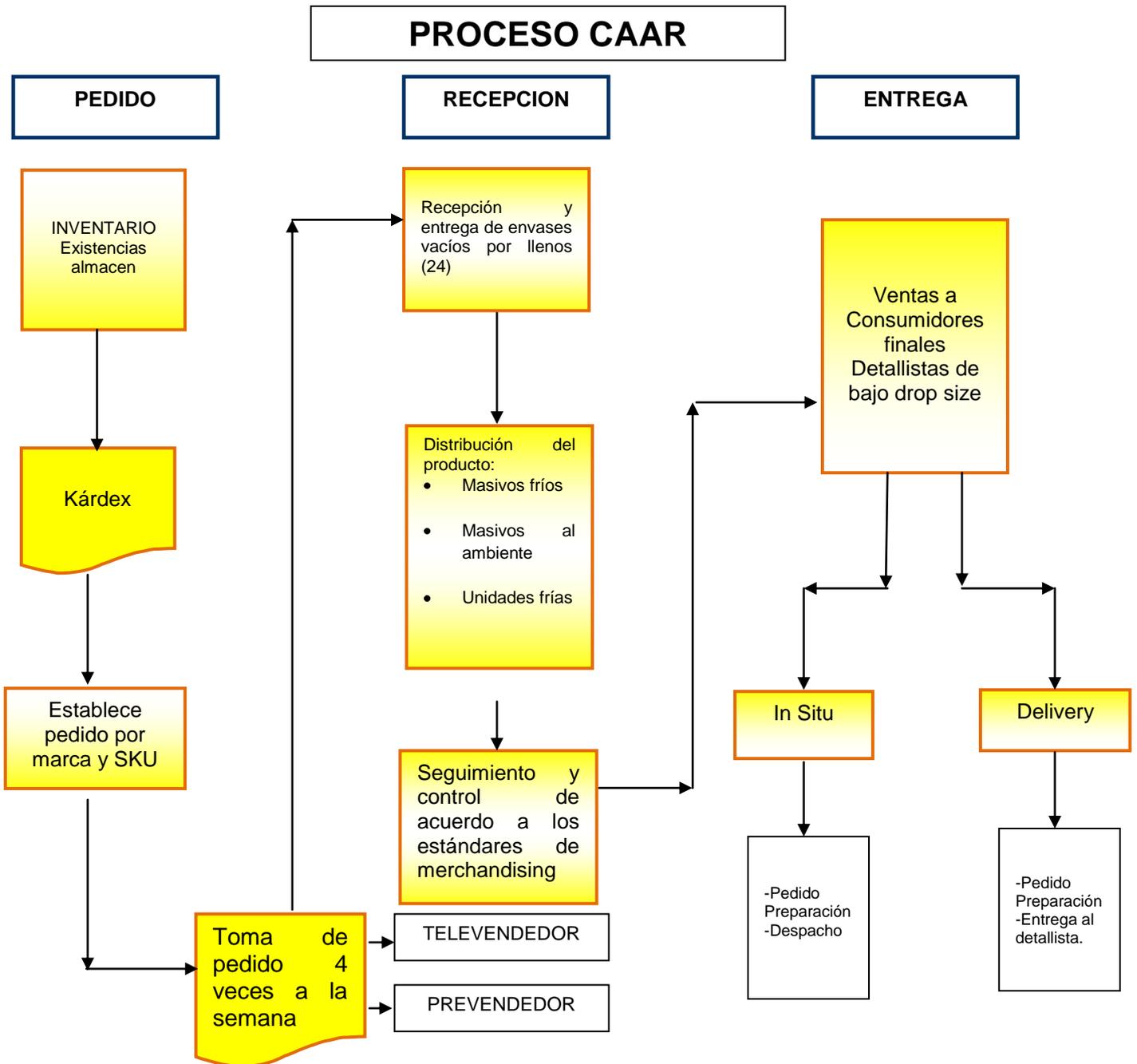
6. Diseño Exterior (Fachada)



7. Diseño Interior, distribución de espacios y decoración



Proceso de pedido y entrega de productos (Anexo 4)



Estándares de Trade - market (Calidad, visibilidad, disponibilidad, accesibilidad y promoción) (anexo 5)



Estándares de Almacenamiento (Anexo 6)

Condiciones de Almacenamiento

El layout:

Las zonas de apilamiento deben de ser las adecuadas. Los apilamiento inestables son un riesgo para la seguridad de las personas y los recursos, por lo tanto aquellos que parezcan inseguros deben ser desarmados y reapilados. Adicionalmente se debe tener conocimiento claro de las capacidades por zona de apilamiento y de todo el almacén. El espacio entre rumas de pallets

de acuerdo a los estándares definidos para la seguridad y contabilidad del stock debe ser (entre 30 y 40 cm).

Adicionalmente, debe existir una zona de apilamiento designada para poder separar los SKU's según los pedidos solicitados, el tamaño depende del flujo que se tenga de salida de producto diario.

Dado al flujo diferente por SKU se debe tener un sistema para controlar estados actuales de almacenamiento por SKU (locación, carga y prioridad), para esto se recomienda el uso de pizarras en cada lote que contenga fecha de producción y que use un sistema FIFO (primero en entrar, primero en salir).

Esto para que el almacén tenga cerveza de edad menor a 8 semanas antes de que esta salga al mercado, utilizando como referencia la fecha de producción. Es responsabilidad de la bodega conocer y monitorear la edad del producto que se recibe de planta, así como garantizar una adecuada y rápida rotación de estos productos.

El stock físico debe ser conciliado todos los días con los stocks financieros para asegurar la exactitud en las operaciones del almacén y las cuentas financieras.

Envases:

Se debe de administrar la inversión en envases. La recuperación de todos los envases del mercado es muy importante para poder mantener una adecuada rotación de inventario en el negocio.

El retorno de envases no clasificados puede generar pérdidas de envases y por ende pérdidas monetarias. Es importante revisar los envases devueltos del mercado para que estos no se encuentren rotos, falten o incluso sean reemplazados por alguno extraño.

Orden y Limpieza:

Dentro de las operaciones de la bodega se debe contar con un régimen de limpieza. Este se debe dar diariamente y así mismo, utilizar los equipos adecuados para tener una correcta limpieza de la bodega.

La administración de desechos puede reducir significativamente los costos de eliminación y reducir los riesgos de descarga de materiales peligrosos. La administración en la bodega debe estar focalizada en la segregación de botellas rotas, papel o plásticos.

Al tener una adecuada limpieza se evita el tener plagas y pestes (insectos, aves, roedores, etc.) de igual manera, las bacterias, virus y hongos pueden generar riesgos innecesarios. Las plumas de las aves pueden ser usadas por los roedores para construir nidos, los cuales pueden bloquear los desagües de lluvias o el sistema de agua residual. Todos estos aspectos perjudican las operaciones y la salud del personal, y pueden afectar la calidad de los productos.

Un punto muy importante es el alcantarillado, este debe ser suficiente para soportar las lluvias y desfogue de agua en el momento de la limpieza y debe ser limpiado 2 veces a la semana para evitar complicaciones.

Servicio:

Se debe garantizar que los pedidos sean ejecutados de forma tal que se asegure la entrega solicitada por el cliente. Debe de existir un flujo de procesos escritos para definir y tener: área demarcadas, enchancletado, alistamiento, y encartonado.

Especificaciones del Almacenado:

Las bebidas pueden contaminarse, a menos que se adopten medidas eficaces de control. Una bebida envasada puede llegar a contaminarse si son golpeadas ocasionando pequeñas fisuras, las cuales permiten el ingreso de contaminantes, provocando daño en la calidad de la cerveza y volviéndolas no aptas o por exceso de recepción de rayos solares, el producto se debe tener en todo momento protegido de los rayos del sol, dado a que estos afectan la calidad del mismo.

Los principales objetivos para garantizar la calidad del producto están basados en: proteger las bebidas de posibles fuentes de contaminación (polvo, sustancias químicas, basura, grasa, etc.), proteger las bebidas contra los daños (golpes) y proteger de contaminación cruzada. La contaminación cruzada se puede dar cuando el producto es expuesto a otros que no son el mismo, ejemplo, colocación de neumáticos o sustancias tóxicas alado del producto.

La ventilación e iluminación debe ser la más adecuada para que no se llegue a una temperatura mayor a los 30°C de temperatura.

Altura de almacenamiento:

La altura de almacenamiento es muy importante para proteger el producto y tener un mejor manejo del mismo. El producto en caja plástica debe tener un máximo de 3 pallets de altura y producto encartonado (guardado en caja de cartón) debe ser de 2 pallets de altura.

Inversión Inicial (Anexo 7)

1

DESCRIPCION / RUBROS	CANT.	UNIDAD	C.UNIT.	VALOR TOTAL
1. OBRA CIVIL				
CIMENTACION				
EXCAVACION	21,00	M3	7,00	147,00
REPLANTILLO	30,00	M2	6,45	193,50
PLINTOS - RIOSTRAS	8,20	M3	347,00	2.845,40
ALBANILERIA				
CONTRAPISO - EXTERIOR - H.A.	262,00	M2	11,40	2.986,80
CONTRAPISO - EDIFICIO	208,00	M2	11,40	2.371,20
PAREDES	390,00	M2	10,51	4.098,90
PILARETES	96,00	ML	11,17	1.072,32
DINTELES	112,00	ML	11,17	1.251,04
MESONES - BAÑOS	3,00	ML	32,28	96,84
ENLUCIDOS - CONTRAPISO	208,00	M2	5,26	1.094,08
ENLUCIDOS - PAREDES Y MESONES	768,00	M2	5,00	3.840,00
2. ESTRUCTURA METALICA				
BASES - COLUMNAS - VIGAS - CUBIERTA	200,00	M2	38,50	7.700,00
CANALONES	32,00	ML	18,00	576,00
3. REVESTIMIENTO DE PISOS				
PORCELANATO, MANO DE OBRA, MATERIALES Y PISO.	256,00	M2	35,00	8.960,00
4. REVESTIMIENTO DE PAREDES				
PINTURA - BLANCA				
EMPASTE	768,00	M2	1,80	1.382,40
PINTURA - BLANCA	768,00	M2	3,00	2.304,00
CERAMICA DE BAÑOS				
INSTALACION CERAMICAS. MANO DE OBRA, MATERIAL Y PIS	120,00	M2	15,00	1.800,00
5. REVESTIMIENTO DE TUMBADOS				
TUMBADO TIPO ARMSTRONG - PLANO	208,00	M2	14,00	2.912,00
6. INSTALACION ELECTRICA				
INSTALACION DE PANEL - ELECTRICO Y CONEXIONES	1,00	GL	360,00	360,00
PUNTOS TOMACORRIENTE 110	10,00	UN	24,00	240,00
PUNTOS DE LUZ - INTERIOR	39,00	UN	24,00	936,00
PUNTOS DE LUZ - EXTERIOR	9,00	UN	24,00	216,00
PUNTOS DE LUZ - LETRERO	1,00	UN	24,00	24,00
PUNTOS DE LUZ - CENEFA PUBLICIDAD	1,00	GL	180,00	180,00
PUNTOS - CONGELADORES - REFRIGERADOR	9,00	UN	25,00	225,00
PUNTOS CAJA - INGRESO	1,00	UN	25,00	25,00
PUNTO DE COMPUTO	2,00	UN	25,00	50,00
PUNTO DE TV	2,00	UN	25,00	50,00
DISTRIBUCION ELECTRICA	1,00	UN	1.680,00	1.680,00
DISTRIBUCION TELEFONICA	1,00	UN	360,00	360,00
DISTRIBUCION COMPUTO	1,00	UN	720,00	720,00
CAJAS RECOLECTORAS - ELECTRICAS	4,00	UN	105,00	420,00
CAJAS RECOLECTORAS - VOZ Y DATOS	2,00	UN	105,00	210,00
INSTALACIONES AIRE ACONDICIONADO	1,00	GL	500,00	500,00
INSTALACION GENERADOR	1,00	GL	540,00	540,00
7. LUMINARIAS				
LAMPARAS FLUORESCENTES 60 X 60	39,00	UN	75,00	2.925,00
8. EQUIPO DE GENERADOR				
INSTALACION Y EQUIPO - APROX	1,00	GL	2.000,00	2.000,00
9. INSTALACION SANITARIA				
PUNTOS DESAGUE	5,00	UN	28,00	140,00
PUNTOS AGUA FRIA	5,00	UN	28,00	140,00
DISTRIBUCION AGUA FRIA	1,00	GL	250,00	250,00
DISTRIBUCION AGUAS SERVIDAS	1,00	GL	250,00	250,00
RECONEXIONES GENERALES	1,00	GL	200,00	200,00
CAJAS RECOLECTORAS	2,00	UN	105,00	210,00
10. PIEZAS SANITARIAS				
LAVAMANOS EMPOTRADOS	2,00	UN	95,00	190,00
GRIFERIAS - LAVAMANOS	2,00	UN	95,00	190,00
INODOROS - FLUXOMETROS	2,00	UN	250,00	500,00
URINARIOS - FLUXOMETROS	1,00	UN	250,00	250,00
11. INSTALACION AIRE ACONDICIONADO				
INSTALACION Y EQUIPO - AREA DE VENTA APROX	1,00	GL	3.000,00	3.000,00
DISTRIBUCION DE DUCTOS - REJILLAS				
12. EQUIPOS DE CAMARA DE FRIO				
INSTALACION EN AREA DE BODEGA Y EQUIPOS - APROX	1,00	GL	0,00	0,00

2-2

13. CARPINTERIA - PUERTAS				
PUERTAS	6,00	UN	250,00	1.500,00
14. CARPINTERIA - METALICA				
PUERTA METALICA EXTERIORES	11,00	UN	200,00	2.200,00
REJAS - TUBOS - AREA DE CARGA Y DESCARGA	1,00	GL	1.000,00	1.000,00
15. ALUMINIO Y VIDRIO				
PUERTAS DE ALUMINIO Y VIDRIO	2,00	UN	1.000,00	2.000,00
VIDRIO FIJO	33,00	M2	80,00	2.640,00
ESPEJOS - BANOS	2,00	UN	80,00	160,00
16. ELEMENTOS - DECORACION				
MUEBLE - CAJA				
REVESTIMIENTO MESONES - CAJA - RESINA	6,00	ML	100,00	600,00
MUEBLE - CAJA	6,00	ML	200,00	1.200,00
MUEBLE FONDO - ALTO - EXHIBIDOR	1,00	GL	800,00	800,00
REVESTIMIENTO MESONES - PROMOCIONES - RESINA	1,00	ML	0,00	0,00
MUEBLE PROMOCIONES	1,00	ML	0,00	0,00
PIEDRA - PAREDES	12,00	M2	0,00	0,00
EXHIBIDORES				
PERCHAS - PRODUCTOS VARIOS - 2.00 X 0.90	3,00	UN	0,00	0,00
CONGELADORES				
CONGELADORES - EXHIBIDORES	8,00	UN	0,00	0,00
OFICINA				
ESCRITORIO	1,00	UN	300,00	300,00
SILLAS	2,00	UN	150,00	300,00
EXTERIORES				
PIEDRA - PARED	8,00	M2	0,00	0,00
JARDINERAS - PIEDRA	18,00	ML	0,00	0,00
PLANTAS - JARDINERAS	1,00	GL	0,00	0,00
17. VARIOS				
VIAJES DE DESALOJO Y LIMPIEZA GENERAL	1,00	GL	480,00	480,00
				75.792,48
18. EQUIPO DE CARGA Y REPARTO				
Triciclos Repartidores	369,60	4		1.478,40
Carretillas	78,40	2		156,80
Vehículo	18810	1		18.810,00
Equipo de computo	1000	3		3.000,00
Muebles de oficina	150	3		450,00
			TOTAL INVERSIÓN	99.687,68

Plan Financiero (ANEXO 8)

		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
		1	2	3	4	5
Revenue						
Ventas In Situ						
Unidades Frías		60.069,54	61.871,62	63.727,77	65.639,61	67.608,79
Masivas Al Ambiente		180.398,51	185.810,46	191.384,78	197.126,32	203.040,11
Masivas Frías		261.643,91	269.493,22	277.578,02	285.905,36	294.482,52
Otros		59.387,88	61.169,51	63.004,60	64.894,74	66.841,58
Ventas Delivery						
Masivas Al Ambiente		276.531,09	284.827,03	293.371,84	302.172,99	311.238,18
Masivas Frías		388.742,82	400.405,11	412.417,26	424.789,78	437.533,47
Otros						
Revenue		1.226.773,75	1.263.576,96	1.301.484,27	1.340.528,80	1.380.744,66
Variable Cost of Sales						
Ventas In Situ						
Unidades Frías		51.307,88	52.334,03	53.380,71	54.448,33	55.537,30
Masivas Al Ambiente		162.066,50	165.307,83	168.613,98	171.986,26	175.425,99
Masivas Frías		213.687,07	217.960,81	222.320,03	226.766,43	231.301,76
Otros		50.228,10	51.232,66	52.257,32	53.302,46	54.368,51
Ventas Delivery						
Masivas Al Ambiente		243.099,75	247.961,74	252.920,98	257.979,40	263.138,98
Masivas Frías		311.432,71	317.661,36	324.014,59	330.494,88	337.104,78
Otros						
Revenue		1.031.822,00	1.052.458,44	1.073.507,61	1.094.977,76	1.116.877,32
Distribution Cost		10.680,00	11.000,40	11.330,41	11.670,32	12.020,43
Gross Margin		184.271,75	200.118,12	216.646,25	233.880,71	251.846,91
		15%	16%	17%	17%	18%
Fixed Cost		118.718,00	121.092,36	123.514,21	125.984,49	128.504,18
Depreciation		10.755,21	10.755,21	10.755,21	9.747,21	9.747,21
EBITA		54.798,53	68.270,55	82.376,83	98.149,01	113.595,51
Taxes		19.864,47	24.748,07	29.861,60	35.579,01	41.178,37
Financial Profit		45.689,28	54.277,69	63.270,44	72.317,20	82.164,35
INICIAL						
Capital de Trabajo	15.597,33					
Inversiones	99.687,68					
Free Cash Flow	-115.285,01	45.689,28	54.277,69	63.270,44	72.317,20	82.164,35
VNA	106.394,62					
PayBack (Years)	3				TIR	41%

ANEXO 9: CÁLCULOS

Datos

Jefe	Coordinador	Compra < 2 Cajas	Compra < 3 Cajas	SUMA	
Jef.Merc.Esp.GYE	MERCADOS ESPECIALES 1				CLIENTES BAJO DROP ZISE SEMANALES GUA YAQUIL
Jef.Vtas.GYE Centro	Coord.GYE-Centro 1	65	697	1	762
	Coord.GYE-Centro 2	183	1,692	2	1,875
	Coord.GYE-Centro 3	51	721	3	772
	Coord.GYE-Centro 4	77	502	4	579
Jef.Vtas.GYE Norte	Coord.GYE-Norte 1	125	1,408	5	1,533
	Coord.GYE-Norte 2	61	652	6	713
Jef.Vtas.GYE Sur	Coord.GYE-Sur 1	65	816	7	881
	Coord.GYE-Sur 2	132	1,575	8	1,707
	Coord.GYE-Sur 3	114	974	9	1,088
	Coord.GYE-Sur 4	62	741	10	803
Total general		941	9,621		10,713

CESIÓN DE DERECHOS

Lilia Gabriela Macas Fernández, Fátima Indira Quezada Patiño, declaramos conocer y aceptar la disposición del Artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la Propiedad Intelectual de Investigaciones, Trabajos científicos o Técnicos y Tesis de Grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (Operativo de la Universidad).”

Lilia Gabriela Macas Fernández

Fátima Indira Quezada Patiño

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos, resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo son exclusiva responsabilidad de las autoras.

Lilia Gabriela Macas Fernández

Fátima Indira Quezada Patiño

CERTIFICACIÓN:

Mgs. Carlos Granda

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, titulado “Modelo de negocio orientado a mejorar el servicio de distribución de una “Planta cervecera”, realizado por las egresadas: Lilia Gabriela Macas Fernández y Fátima Indira Quezada Patiño, ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2008

Mgs. Carlos Granda
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO:

A un ser superior, Dios, por darnos la vida y por permitirnos cumplir una de nuestras grandes metas.

A la universidad Técnica Particular de Loja, por apoyarnos durante estos cinco años y por formarnos más allá de lo profesional, espiritualmente y moralmente.

A la Escuela de Administración de Empresas por brindarnos la confianza necesaria que un profesional requiere obteniendo experiencias que nos servirán en el futuro empresarial.

Al Mgs. Carlos Granda nuestro director de tesis y al Ing. Jackson Torres, por compartir sus conocimientos en la constitución y realización de nuestro proyecto.

A una organización internacional de jóvenes líderes AIESEC, por ayudarnos a desarrollar nuestras habilidades a través de vivir el valor de la excelencia y demostrarnos que podemos ser jóvenes empresarios.

A nuestras familias, por todo su apoyo y comprensión, ellas constituyen nuestra base como personas luchadoras.

A todos los que formaron parte de nuestra vida universitaria y que han dejado huella en nuestro camino.

DEDICATORIA

Esta parte de mi vida universitaria la dedico a mis padres por darme soporte en cada uno de mis pasos, por enseñarme que el esfuerzo, sacrificio y unión lo puede todo; a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mis abuelitos por darme un gran ejemplo de trabajo y mi familia por su preocupación hacia mí.

También la dedico al cuerpo ejecutivo de AJESEC 2007-2008 y 2008-2009 así como a todos sus miembros por su confianza, liderazgo, entrega, sacrificio, compromiso y ejemplo.

Y con gran énfasis dedico esta tesis al ser infinito y supremo, Dios, que me ha permitido llegar hasta este punto de mi vida y es por quien estoy aquí.

Con excelencia,

Fátima

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a mis mayores modelos de sacrificio y perseverancia: Jesús y a mi madrecita Josefina quienes han sido mi mayor soporte en todas las actividades que he realizado durante mi vida.

A mis abuelitos, tía abuela Marianita, a mi padre, tíos, tías especialmente Aurora, primos y primas quienes con sus sabios consejos y palabras de aliento han sabido confiar en mí, dándome fuerzas a continuar preparándome para alcanzar mis metas.

A mis dos grandes amigas Claudia y Fátima, que han sabido estar cuando las necesito y que me acompañan en mis metas.

Amor, Solidaridad y Compromiso

Lilia Gabriela Macas Fernández

