UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

elaboracion de un "plan de negocios para un operador logístico de material posm para una empresa cervecera"

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

MARIA FERNANDA CUEVA RODRIGUEZ

SARA BEATRIZ LOZANO SAMANIEGO

DIRECTOR:

Mgs. CARLOS GRANDA TANDAZO

Loja- Ecuador

2008

CESION DE DERECHOS

Sara Beatriz Lozano Samaniego y María Fernanda Cueva, 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 de la Universidad.

Sara Beatriz Lozano Samaniego **María Fernanda Cueva Rodríguez**

Yo, Carlos Granda Tandazo

DIRECTOR DE EDUCACION CONTINUA

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de Investigación, realizado por las estudiantes Sara Lozano Samaniego y María Fernanda Cueva Rodríguez, ha sido cuidadosamente revisado por el suscrito, 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, Junio del 2008.

Mgs. Carlos Granda Tandazo

DIRECTOR

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Sara Beatriz Lozano Samaniego **María Fernanda Cueva Rodríguez**

AGRADECIMIENTO

Dejamos Testimonio de agradecimiento:

- ✓ A la Universidad Técnica Particular de Loja, por habernos abierto sus puertas y permitirnos formar como profesionales.

- ✓ A la Econ. Andrea Loaiza Peña, Directora de la Escuela de Administración de Empresas, quien nos brindó todo su apoyo y ayuda durante nuestra vida universitaria.

- ✓ Al Ing. Jackson Torres, Director de la ADE, quien además de impartir valiosos conocimientos, nos brindo su apoyo incondicional en el desarrollo del presente proyecto de tesis.

- ✓ De manera especial nuestro sincero agradecimiento al Mgs. Carlos Granda Tandazo, Director de Educación Continua, por habernos guiado y orientado tan acertadamente nuestra práctica profesional.

- ✓ A todas las personas que de distinta manera colaboraron hasta la culminación de éste trabajo.

Las Autoras

DEDICATORIA

A mis padres que con todo su cariño y esfuerzo, me han apoyado para culminar esta etapa de formación.

Todo lo que he logrado hasta hoy un ejemplo de trabajo, lucha y amor.

Así mismo dedico este trabajo a mis hermanos Johanna, Fabián y Alexander, que siempre me han respaldado en todo momento.

Sarita

Dedico el fruto de mi esfuerzo, a Dios por ser la fortaleza interna que me impulsa a realizar mis metas, a mis Padres y mis hermanos por todo su amor y cariño.

A mi querido esposo que me ha brindado todo su apoyo tanto moral como materialmente siendo parte de este triunfo.

María Fernanda

INDICE

PRELIMINARES

CESIÓN DE DERECHOS…….….II

CERTIFICACIÓN……III

AUTORIA…….....IV

AGRADECIMIENTO……...V

DEDICATORIA……...VI

RESUMEN EJECUTIVO…….....X

INTRODUCCIÓN…….....1

CAPITULO 1

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Misión y Visión……....3

1.2. Objetivos…….....3

1.3. Matriz de involucrados…….....4

1.4. Ventaja Competitiva……...5

1.5. Descripción del Servicio……...5

CAPITULO II

MERCADO, COMPETENCIA Y CRECIMIENTO

2.1. Mercado……..……9

2.2. Competencia…….....10

2.3. Oportunidad real del negocio…….....10

2.4. Factores Claves de Éxito……..……..11

2.5. Perspectivas de crecimiento del negocio……..……..11

2.6. Comercialización y Distribución…….....14

CAPITULO III

ASPECTOS TÉCNICO OPERATIVO

3.1. Ubicación del proyecto…….15

3.2. Determinación de la capacidad y diseño del local……...……16

3.3. Proceso de pedido y entrega de productos…….....17

3.4. Capital Humano e Insumos……..……21

3.5. Estándares acorde con la marca de la Empresa Cervecera…….....23

3.6. Control y Seguimiento……..……26

CAPITULO IV

ASPECTOS FINANCIEROS

4.1. Inversión Inicial……...27

4.2. Plan Financiero……...28

4.3. Indicadores Financieros……30

CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA……32

RESULTADOS.....…….....33

ANEXOS…….....35

BIBLIOGRAFIA…….....43

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto fue realizado bajo la coordinación de la Unidad de Educación Continua y la Agencia de Desarrollo Empresarial, para una empresa cervecera nacional y en la que las 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 cervecera por lo que en éste proyecto se presentarán 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**.**

OPERADOR LOGISTICO DE POSM

Modelo de Negocio

El modelo de negocio del Proyecto Operador Logístico de Materiales POSM radica en vender la imagen del producto a los clientes a través de toda actividad asociada al desarrollo de eventos, activadores de volumen de venta e imagen, vinculadas con la actividad comercial y de marcas de la Compañía, generadas por las oportunidades del mercado, de tal manera que al contar con un operador logístico se tendrá la seguridad de que la imagen de marca va a llegar a todos los puntos de venta logrando consolidar la posición en el “trade” de la Empresa Cervecera.

La misión de esta unidad de Negocio será: Contribuir al posicionamiento y visibilidad de las marcas de la Empresa Cervecera a través de operaciones logísticas con los más altos estándares del medio, que permitan ser una empresa rentable.

La visión será convertirse en el mejor socio logístico de la Empresa Cervecera, ofreciendo un servicio eficiente, oportuno y de calidad.

Inversión y Perspectivas Financieras

Para la realización de estos indicadores financieros, nos hemos basado en los datos proporcionados por la empresa Cervecera, los mismos que se han obtenido mediante investigaciones realizadas por ellos, obteniendo los volúmenes de los eventos que se realizan en la Región Norte (2014), y el número de instalaciones (18590), todas estas cifras son anuales.
El Operador Logístico para iniciar este negocio tendrá que invertir un valor de

$ 260.130,00, lo que comprende todo lo referente a la adecuación del local y equipamiento del mismo.

Los indicadores financieros del proyecto se los ha trabajado en una proyección a 5 años y tomando en cuenta escenarios moderados, siendo estos los resultados:

PRR

El período Recuperación de la Inversión nos proporciona el plazo en el que recuperamos la inversión inicial a través de los flujos de caja netos (ingresos menos gastos), obtenidos. Éste cálculo indica que el retorno de la inversión inicial se da a partir del segundo año, lo cual en términos financieros este indicador avala el presente Proyecto.

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 **$463.303,16** que al ser positivo, nos indica que el proyecto es viable.

TIR

La tasa interna del retorno del proyecto es del **69%,** 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 de inversión por cuanto, al comparar con el indicador WACC cuyo valor es del 12%, obtendrá un mayor beneficio debido que su rendimiento es más alto que el de mejor uso alternativo.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador son dos empresas que controlan las ventas de cerveza, la Compañía de Cervezas Nacionales (CCN) y Ambev-Ecuador, ambas muestran cifras significativas y en continuo crecimiento.

Actualmente, la CCN tiene el 90% del mercado, genera 950 puestos de trabajo en las plantas de Quito y Guayaquil, además de 2.900 plazas más para la distribución de productos.

Ambev-Ecuador posee solamente el 6% de los consumidores de cervezas. Se estima que genera unos 350 empleos en su planta, sin contar con los puestos cv de trabajo creados por la distribución y otras actividades conexas.

Considerando que la Compañía de Cervezas Nacionales es líder en el mercado ecuatoriano se la ha tomado como referencia para el desarrollo del modelo de negocio.

La trayectoria y calidad que caracterizan a la Empresa Cervecera, la ha hecho merecedora de la preferencia de los consumidores del mercado ecuatoriano y ha

entrado en el proceso de consolidar su posición de líder en el “Trade”, tanto a nivel de eventos como en el punto de venta.

Por ello, la empresa, tiene la necesidad de proveer de material publicitario y promocional a los detallistas en sus puntos de ventas segmentados de acuerdo a criterios de ocasiones de consumo y consumidor, en canales y subcanales, para lo cual requiere contar con operadores logísticos que apliquen los estándares de visibilidad que la compañía señale en el mercado y todos los puntos de venta con la imagen y mensajes de sus marcas.

Además de establecer mecanismos apropiados de atención a eventos de diversa índole: deportivos, patronales, especiales, etc. Para ello, ofrece un modelo de Negocio denominado “Operador Logístico Promocional de Material POSM (Material Publicitario en el Punto de Venta)”, propuesta de valor interesante y rentable que permitirá tener proveedores en logística promocional para la Empresa Cervecera.

Este modelo de negocio se enfoca en dos puntos importantes: la atención logística y de servicio de eventos y el almacenamiento, distribución, instalación y censo de materiales/elementos de Merchandising en los diferentes puntos de venta a nivel nacional.

La logística y facilitación en la atención a los diferentes requerimientos de los clientes, hoy en día está directamente vinculada a la existencia de redes de información confiables que permitan generar estrategias empresariales más competitivas en el mercado, buscando eficiencia y eficacia en los procesos y a la vez teniendo actividades de especialización centralizados a través de operadores logísticos.

El beneficio que presenta este modelo es la oportunidad que brinda la operación logística tanto para el operador logístico como para el Consumidor Final, en este caso, la Empresa Cervecera, aprovechando la sostenida demanda actual de

operadores logísticos con la finalidad de mejorar su nivel de servicios y capitalizar los costes de sus procesos logísticos promocionales.

Esta innovación empresarial en servicios logísticos promocionales permitirá alianzas a mediano plazo con operadores logísticos, soportadas en soluciones globales y eficientes que garanticen una rápida capacidad de respuesta a los cambios del mercado, precisión en la correcta utilización de los recursos (materiales/elementos), oportuna atención a los eventos, flexibilidad para adaptarse al coste y servicios óptimos y, disponer de equipos altamente calificados y profesionales, de tal manera que se entregue valor añadido al servicio que se le brinde a los clientes detallistas y consumidor final.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Misión y Visión

1.1.1. Misión

Contribuir al posicionamiento y visibilidad de las marcas de la Empresa Cervecera a través de operaciones logísticas con los más altos estándares del medio, que nos permitan ser una empresa rentable.

1.2.2.- Visión

Ser el mejor socio logístico de la Empresa Cervecera, ofreciendo un servicio eficiente, oportuno y de calidad.

1.2. Objetivos

- Operar un negocio de servicios estandarizados e integrados, asegurando la rentabilidad del negocio.
- Ser un operador **Logísticos de Material POSM** calificado que cumpla con estándares y normas de calidad internacional ISO 9001.

- Alcanzar máxima eficiencia para lograr alta visibilidad y publicidad de las marcas de la empresa cervecera en los puntos de ventas y eventos.
- Disponer en forma oportuna de los inventarios de material POSM y activos promocionales.
- Garantizar la adecuada administración y control del material promocional (Merchandising & Materiales Promociónales) y activos promocionales.
- Aportar al Sistema de Información y Gestión Logística, controlando de principio a fin las distintas actividades que componen la cadena de atención logística promocional (almacenamiento, ubicación, control y mantenimiento), garantizando que la empresa cervecera cuente con información real del merchandising y materiales promocionales que se encuentran en los puntos de venta y de los eventos atendidos (base de datos confiable y verificable).

1.3. Matriz de involucrados.

INVOLUCRADOS	INTERESES	RECURSOS	ACTIVIDADES
- Empresa Cervecera.	-Tener socios estratégicos para la adecuada distribución de material POSM en los puntos de venta.	- Financieros. - Materiales. - Humanos.	- Entregar plan de Negocios. - Aporte de inversión. - Proveer material POSM. - Asesoría inicial. - Organización ocasional de eventos.
- Posibles Proveedores de Empresa Cervecera (Posibles Inversionistas).	- Incursionar en un negocio rentable - Ser proveedor de una Compañía solvente y de prestigio en el País.	- Humanos. - Financieros. - De infraestructura y Logística.	- Realizar inversión inicial. - Administración. - Operación. - Puesta en Marcha del Proyecto.

- Distribuidores y detallistas.	- Incrementar sus ventas. - Incrementar Ganancias. - Lograr afinidad con los Consumidores.	- Financieros. - Materiales.	- Entrega de producto. - Venta.
- Consumidores.	- Obtener un servicio eficaz y oportuno. - Contar con el Patrocinio de una marca reconocida.	- Recursos económicos.	- Presencia / Observación. - Consumo.

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera.

1.4. Ventaja Competitiva

El inversionista de este negocio cuenta con la gran ventaja de asociarse con una compañía sólida y a una red distribuidora con una participación del mercado alta en el Ecuador. Además del respaldo y asesoría inicial de la Empresa Cervecera el socio tendrá:

- Una base de operaciones suficiente que le permite generar rentabilidad sobre su inversión.
- Experiencia previa en el montaje de eventos patrocinados por la Empresa.
- Materiales promocionales y de activación diseñados y provistos por la Empresa Cervecera bajo estándares internacionales.
- Planificación y control sobre las operaciones a desarrollar en su zona.
- Operación bajo las normas ISO9001.
- Contar con programas de capacitación certificados para el personal.

1.5. Descripción del Servicio

Enfoque del Modelo "Operador Logístico Promocional"

A continuación se describirá un enfoque del modelo de negocio que esta divido en: a). Logística para eventos y; b). Logística para Merchandising POSM.

a. Logística para Eventos y promociones

La operación de este negocio implica considerar los siguientes conceptos:

Eventos: Toda actividad asociada al desarrollo de eventos de activación de marca, activadores de volumen de venta, relaciones públicas, institucionales relacionadas con la actividad comercial y de marcas de la Compañía generadas por las oportunidades del mercado.

Promociones: Toda actividad promocional o de activación de marca que requieran desarrollar las áreas de ventas, Trade Marketing y Mercadeo para el logro de los objetivos del período fiscal.

El "Socio de la Empresa Cervecera" deberá observar estrictamente las definiciones, especificaciones y normativas señaladas en los documentos anexos que hacen parte de este plan, así:

- Clasificación por tipo de eventos (Anexo 1)
- Tipos de Patrocinios (Anexo 2)
- Elementos mínimos requeridos por eventos (Anexo 3)
- Categorización de Eventos (Anexo 4)

b. Logística para Merchandising POSM

Está dirigido a la ejecución de los estándares de POSM alineado a las estrategias de los canales y marcas, tales como: pintura exterior/interior, instalación de merchandising para POS, POP y CAPEX (excepto equipos de frío)[1].

Toda actividad relacionada con el mantenimiento y actualización del merchandising y CAPEX en el POSM.

- Materiales Promocionales para consumidor y punto de venta (Anexo 5)
- Elementos promocionales con su gestión respectiva para POS (Anexo 6)

Los servicios integrados que deberán estar en capacidad de proveer un OLP son:

Listado de Servicios Integrados de un OLP

Tabla N° 2

[1] **POP Y CAPEX:** Material de dotación para visibilidad y generación de consumo de marca entregado en exclusividades, sirven de apoyo para actividades promociónales y eventos.

POS: Revisar anexo 6

	Visibilidad		Eventos		
Actividad	**POS**	**Pintura**	**Infraestructura**	**Souvenir**	**Servicios**
1. Transporte					
1.1 Transporte primario	x		x	x	
1.2 Transporte secundario	x	x	x	x	
2. Almacenamiento					
2.1 Permanente			x		
2.2 Rotario	x			x	
3. Inventarios					
3.1 Control	x		x	x	
3.2 Bajas	x		x	x	
4. Instalación					
4.1 Especializada	x	x	x		
4.2 Cedulación	x		x		
4.3 Colocación	x		x	x	
5. Mantenimiento					
5.1 Preventivo	x	x	x		
5.2 Correctivo	x		x		
6. Pintura					
6.1 Infraestructura			x		
6.2 POS		x			
7. Contratación de Servicios					
7.1 Música					x
7.2 Impulso					x
7.3 Sonido					x
7.4 Uniformes					x
7.5 Luces					x
7.6 Volantes					x
7.7 Perifoneo					x
8. Retiro de Materiales					
8.1 Eventos			x		x

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera.

Actividades que soportan los servicios integrados a requerir de un OLP:

- Realizar el bodegaje y alistamiento de los materiales y elementos promocionales.
- Movilizar los elementos para los eventos, armarlos y desarmarlos.
- Realizar mantenimiento preventivo a lonas de carpas, kioskos, etc. para eventos.
- Realizar la pintura de murales exteriores y/o interiores de acuerdo a las especificaciones dadas por Trade Marketing.
- Realizar y mantener actualizado el censo de Elementos Promocionales asignados.

- Almacenamiento y mantenimiento de infraestructura para atención de eventos locales y patronales.
- Soporte de instalación y atención de eventos especiales (Mercadeo).
- Movilización, instalación y retiro de infraestructura promocional.
- Contratación con terceros la prestación de servicios para atención de eventos y/o promociones.
- Almacenamiento, movilización e instalación de merchandising soporte de activación y/o promoción.

2. MERCADO, COMPETENCIA Y CRECIMIENTO

2.1. Mercado

El principal demandante del operador logístico serán las Empresas Cerveceras.

En la siguiente tabla tomada del Anexo 7: Eventos, se observa el volumen de operaciones del servicio, correspondiente a la región Norte.

Tabla N°3

VOLUMEN DE OPERACIONES DEL SERVICIO EN LA REGIÓN NORTE				
Descripción	***Eventos***			
	Pequeños	Medianos	Grandes	**Total**
Eventos	1294	430	290	2014
Total volumen de operaciones del servicio:				**2014**

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

Tabla N° 4

INSTALACION POSM	
REGION NORTE **TOTAL DE ACTIVIDADES POR AÑO**	
TIPO DE ACTIVIDAD	**TOTAL**
Pintura exterior o interior POS	770
Instalación de exhibidores empotrados	1.100
Instalación de portafiche empotrado	3.300
Instalación posa vueltos	4.400
Instalación de aviso luminoso interior	1.100
Redecoración especializada scotch print	4.620
Entrega de mesas y sillas a POS	3.300
TOTAL ACTIVIDADES	**18.590**

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

2.2. Competencia

En este Negocio no existe competencia debido a que los Operadores Logísticos van a ser proveedores Exclusivos de la Empresa Cervecera en una zona determinada por la compañía.

2.3. Oportunidad real del negocio

2.3.1. Beneficios para el inversionista

- Contar con el prestigio de la Empresa Cervecera y de su gama de productos.
- Demanda actual del servicio, lo que se vuelve atractivo para el inversionista.

- Ser un aliado estratégico de la Empresa Cervecera.

2.3.2. Beneficios para la empresa cervecera

- Cubrir todos los eventos demandados por el mercado.
- Brindar un servicio de alta calidad.
- Proveer de material POSM a todos los puntos de venta de una manera ágil y oportuna.

2.4. Factores Claves de Éxito

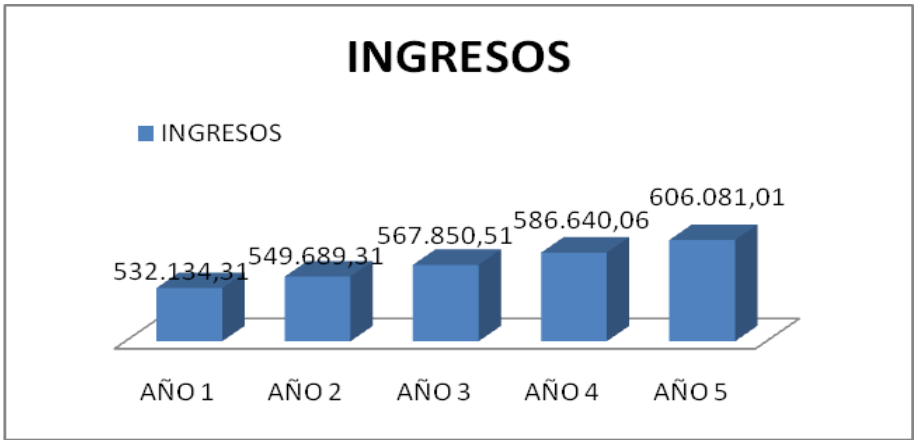
El Inversionista deberá considerar los siguientes aspectos claves para la operación exitosa del Negocio.

- Construcción y Adecuación Física según estándares.
- Asegurar la planificación de Materiales, cronogramas, entregas y eventos.
- 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 con la Empresa Cervecera.
- Manejo Financiero Adecuado.
- Mantenimiento adecuado de equipos, instalaciones y vehículos (Normas ISO).

2.5. Perspectivas de crecimiento del negocio.

En función de estudios realizados por la Empresa 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%.

Tabla No. 5



Elaboración: Las Autoras
Fuente: P&G Modelo financiero

En la siguiente tabla se hace referencia a una descripción de la forma en la cual funciona actualmente el Operador Logístico y lo que se pretende sea en el futuro acoplándose a las tendencias del mercado.

Tabla N°6

Situación Actual	Situación Futura
▪ Material poco diferenciado entre marcas ▪ Proceso no integrado y descentralizado. ▪ Proceso no estandarizado. ▪ Complejidad en la operación. ▪ Administración inventarios incipiente ▪ Infraestructura para eventos obsoleta ▪ Base de datos incipiente para análisis y toma de decisiones. ▪ Material sin la adecuada imagen de la marca ▪ Algunos distribuidores son dueños de infraestructura para eventos ▪ Algunos gastos de atención de eventos son asumidos por el distribuidor. ▪ Los costos por mantenimiento, movilización, instalación representan una alta participación del presupuesto de eventos. ▪ Compras de merchandising no corresponden a una planeación	▪ Material alineado al posicionamiento de cada marca ▪ Mayor control del merchandising y materiales promociónales. ▪ Uniformidad en la administración y control en el país ▪ Disponibilidad oportuna ▪ Operadores Logísticos estratégicos ▪ Mayor Impacto en visibilidad de marca en los eventos. ▪ Eficiencia y eficacia en el proceso ▪ Propiedad y control del material e infraestructura para eventos de la Compañía. ▪ Compras correspondientes a la planeación de actividades anuales. ▪ Desarrollo de materiales por áreas especializadas ▪ Proceso de comunicación sistematizado. ▪ Flujo de proceso eficiente ▪ Información oportuna y de calidad.

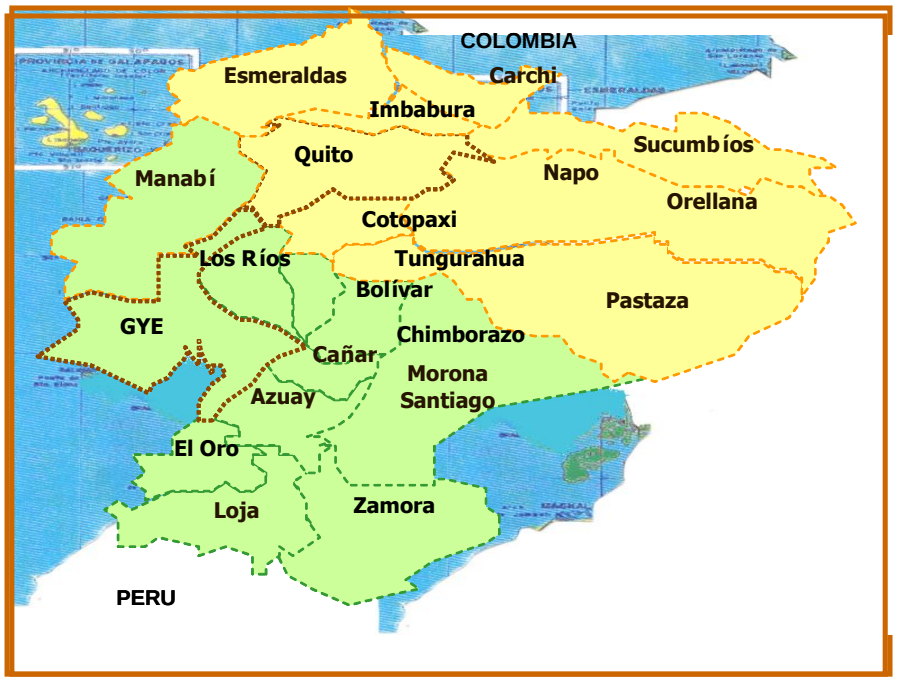
Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

2.6. Comercialización y Distribución.

Según datos de la demanda actual del servicio proporcionados por la Empresa Cervecera se cree conveniente tomar la división del País, en 3 zonas con la finalidad de cubrir toda la demanda.

Cobertura Geográfica de la acción del OLP

OLP Zona Norte: Esmeraldas, Pichincha, Sto. Domingo, Cotopaxi, Napo Pastaza, Tungurahua, Carchi.



ELaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

3. ASPECTOS TÉCNICO OPERATIVO

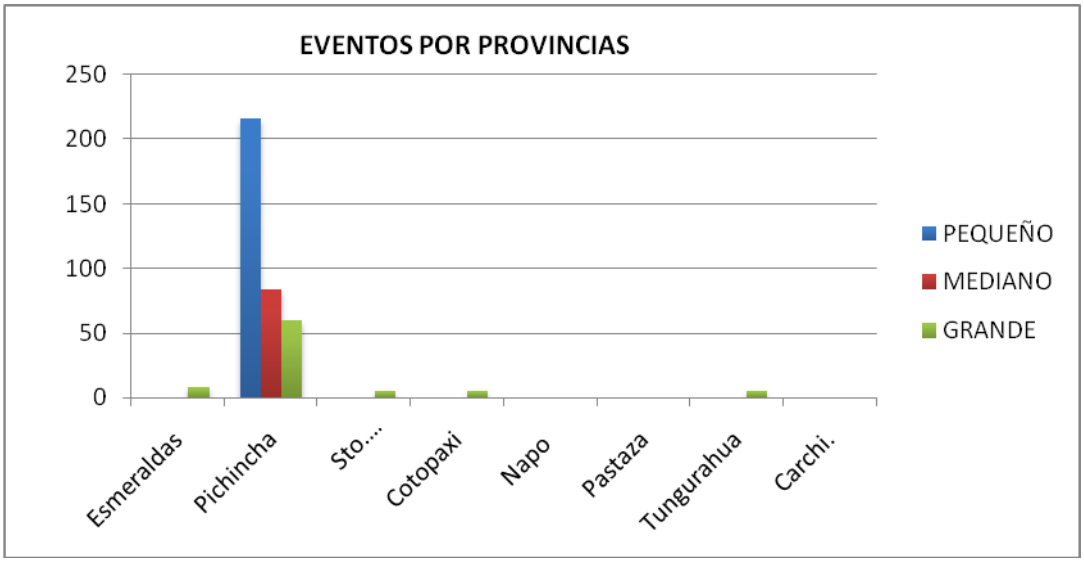
3.1. Ubicación del proyecto

Partiendo de la división realizada del país en tres zonas y basándose en los datos de la demanda del servicio, la ubicación del proyecto se la realizará de acuerdo al Operador Logístico colocándolo estratégicamente en el lugar más idóneo en donde no haya dificultad con las distancias geográficas lo que le permitirá cubrir los eventos y abastecer a los puntos de venta del material POSM de la mejor manera.

El siguiente cuadro se ilustra la demanda de acuerdo a cada una de las provincias de la Región Norte:

Región Norte

Tabla N° 8



Elaboración: Las autoras
Fuente: Empresa cervecera

En la tabla descrita se observa que la Provincia que mayor demanda de servicio tiene en la Región Norte es Pichincha, de tal manera que aquí sería ideal colocar un Operador Logístico debido a las distancias geográficas de manera que se pueda cubrir toda la demanda.

3.2. Determinación de la capacidad y diseño del local.

3.2.1. Características claves de las instalaciones del local.

- **Recursos para la operación OLP**

✓ **FÍSICOS**

- Bodegas con elementos y equipos altamente calificados.
- Oficinas administrativas con instalaciones sanitarias.
- Áreas operativas con instalaciones sanitarias.
- Casilleros para ubicación de uniformes de trabajo del personal operativo.
- Área exclusiva para almacenamiento de material y elementos de merchandising.

✓ **ADMINISTRATIVOS**

- Muebles de Oficina (escritorio, sillas, mesa de reuniones)
- Equipos de oficina (computadoras, impresoras)
- Telefonía de escritorio y móvil
- Software informático (Programas de Contabilidad, Microsoft Office, Internet)

3.2.2. Descripción de equipos y menaje

✓ **OPERACIÓN**

- Herramientas especializadas para soldadura y pintura.

- Herramientas para instalación de elementos y materiales promociónales tales como: taladros, destornilladores, martillos, escaleras, etc.
- Vehículos de chasis con cabina
- Plataforma de vehículos.

3.3. Proceso de pedido y entrega de productos

Para entender de una mejor manera el proceso que un Operador Logístico debe realizar se ha ilustrado el mismo en**:**

a).- Mapa de procesos de Eventos

Mapa de Proceso Merchandising & Elementos Promociónales para POSM

Proceso del Negocio

Mapa de Procesos General OLP

Tabla N° 9

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

Procesos de Direccionamiento

En el Proceso de Direccionamiento se contemplan los siguientes subprocesos de:

- **Proceso de Planificación**

  Establecer la estructura de gastos por cada uno de los procesos:

  - ✓ Recurso Humanos: pagos legales, asignación mes, provisiones legales para año.
  - ✓ Administrativos: Arriendos, servicios de energía, agua, telefonía, alquiler bodegas, de vehículos, combustibles, papelería, contador público, insumos, caja menor, caja de operaciones, implementos de seguridad industrial, dotación, mantenimientos vehículos propios etc.
  - ✓ Financieros: Seguros, Impuestos.
  - ✓ Se establece el Flujo Operativo de Trabajo (capital de trabajo día y mes) y se establece utilidad o pérdida.

- **Procesos de Realización**

  El proceso de Realización conlleva la ejecución del enfoque que va a tener el Operador Logístico Promocional: Atención a eventos y Merchandising en POS.

- **Procesos de Apoyo**

  Para la gestión del Operador Logístico se necesita de procesos de apoyo que encierran procesos financieros, administrativos y de compras.

- **Proceso Financiero**

  - ✓ Programa Contable.
  - ✓ Registros Contables.

- ✓ Procedimientos para la facturación de servicios prestados.
- ✓ Indicadores de Gestión.
- ✓ Presupuesto y flujo de caja.

- **Proceso Administrativo**

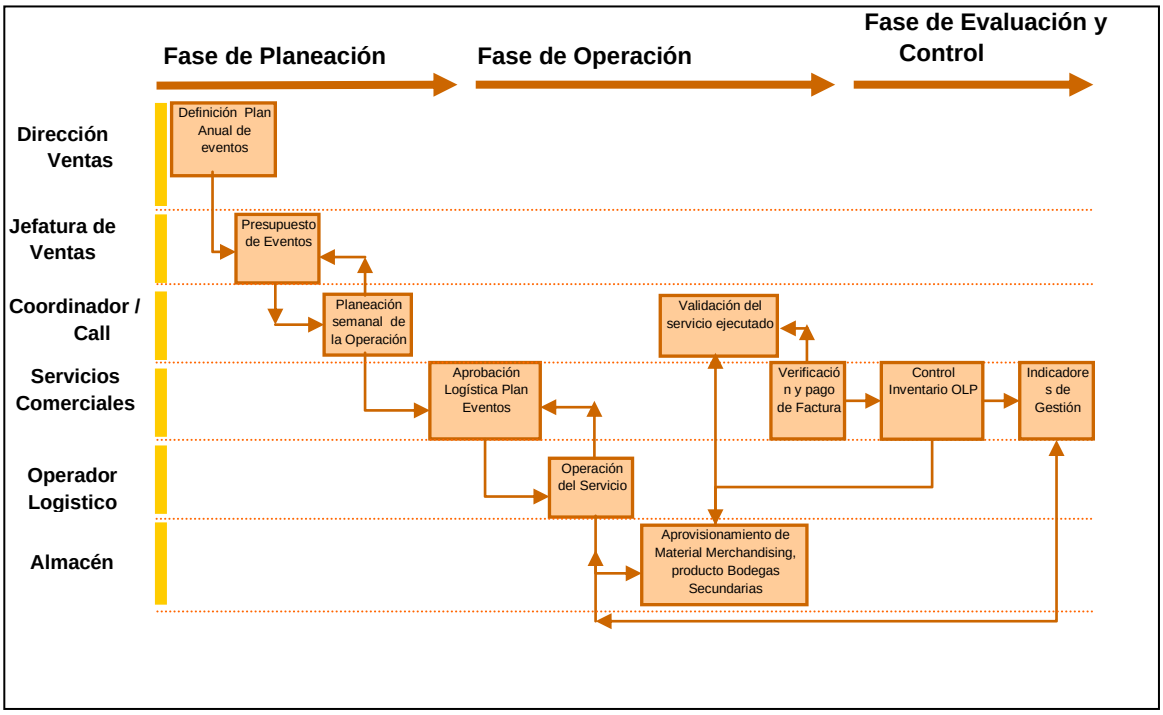
  - ✓ Competencias: Educación, Experiencia, Habilidad y Formación.
  - ✓ Evaluación del desempeño del personal.
  - ✓ Inducción del personal.
  - ✓ Perfil de cargos.
  - ✓ Registro perfil cargos.
  - ✓ Liquidación de: Salud, Pensión, Asignación mes.
  - ✓ Indicadores de Gestión.

- **Proceso de Compras**

  - ✓ Servicio.
  - ✓ Especificaciones del Servicio.
  - ✓ Información General del proveedor.
  - ✓ Evaluación y selección del proveedor.
  - ✓ Acuerdo.
  - ✓ Calificación y Seguimiento.
  - ✓ Re-evaluación.
  - ✓ Indicadores de Gestión.

Mapa de procesos de Eventos

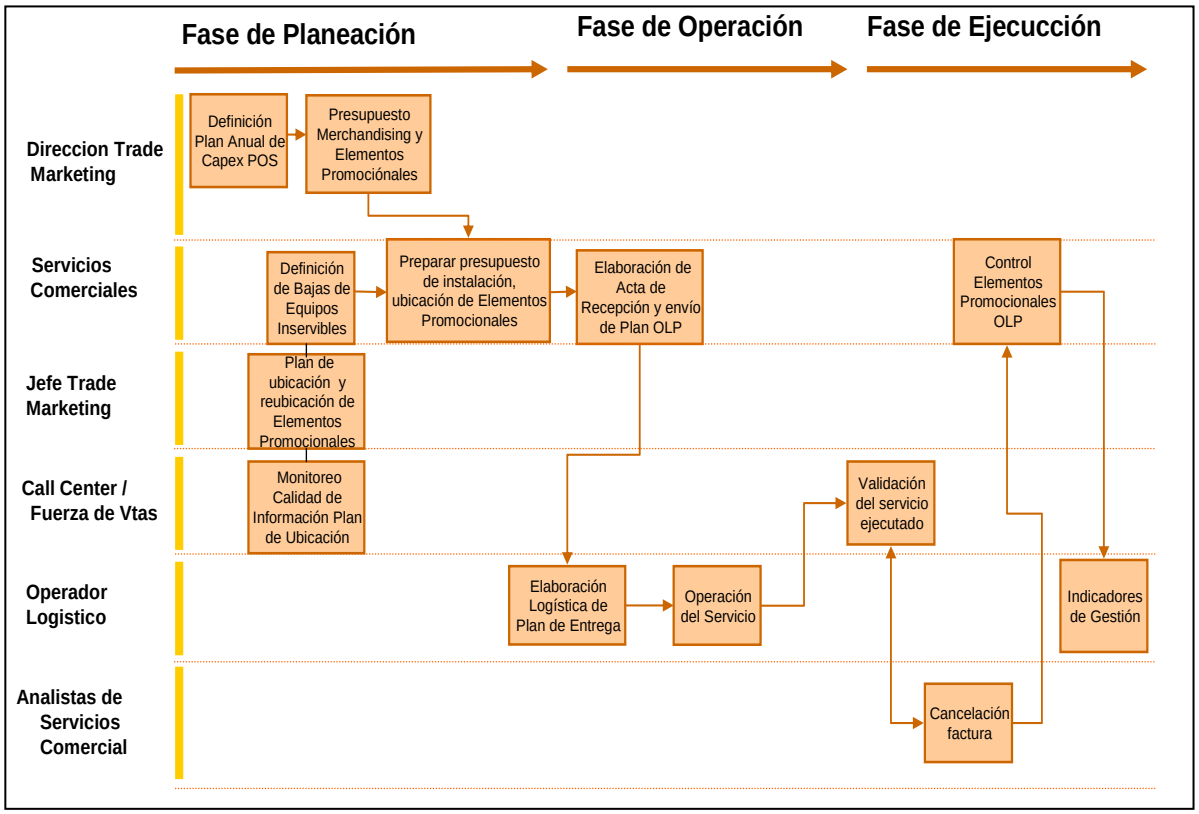
Tabla N° 10



Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

Mapa de Proceso Merchandising & Elementos Promociónales para POSM

Tabla N° 11



Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

3.4. Capital Humano e Insumos.

INSUMOS

Requisitos y recursos para la operación de un OLP

- **Requisitos generales**

✓ Poseer experiencia en el manejo logístico de eventos grandes, medianos y pequeños.

- ✓ Estar dispuesto y contar con la capacidad instalada (recursos e infraestructura) para manejar el volumen de eventos que genera la Empresa Cervecera.
- ✓ Mantener el material publicitario en perfecto estado de limpieza y funcionamiento.
- ✓ Garantizar la calidad de servicio cumpliendo con estándares y normas de calidad internacional ISO 9001.
- ✓ Poseer o estar en la capacidad de contratar personal calificado para los diferentes requerimientos de distribución, instalación, mantenimiento y control del material y elementos de Merchandising en el punto de venta.
- ✓ Manejar con responsabilidad y buen criterio la imagen de las marcas.
- ✓ Comprometerse a no divulgar información confidencial a otros clientes y/o a la competencia.
- ✓ No podrá ofrecer servicios a empresas competidoras en la categoría de bebidas en general.
- ✓ Contar con programas de capacitación certificados.

CAPITAL HUMANO

En la siguiente tabla se describe el personal mínimo con el cual va a operar un OLP, los mismos que van a contribuir para su funcionamiento.

Tabla N° 12

CAPITAL HUMANO	
Administrativo	**Cantidad**
Gerente	**1**
Secretaria	**1**
Coordinador de Operaciones	**1**
Coordinador Financiero Administrativo.	**1**
Coordinador de Compras	**1**
Coordinador Gestión de Calidad	**1**
Auxiliar Administrativo	**3**
Operativo	
Operarios de Movilización	**5**
Conductores	**7**
TOTAL	**21**

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

3.5. Estándares acorde con la marca de la Empresa Cervecera.

3.5.1. Estándares de Trade Marketing

- **Mecanismo de operación con los OLP**

✓ La Empresa Cervecera expide contratos de servicios a cada proveedor.

- ✓ La solicitud del servicio la realiza la Empresa Cervecera a través de la Orden de trabajo o servicio.
- ✓ OLP factura a la Empresa Cervecera, de acuerdo a las especificaciones que se ha establecido en el contrato.
- ✓ La Empresa Cervecera realiza apalancamiento en las operaciones (capacitaciones y supervisión permanente)
- ✓ La Empresa Cervecera realiza inventario conjuntamente con la firma de OLP, de sus activos entregados en comodato.
- ✓ La Empresa Cervecera realiza visita de seguimiento a las instalaciones de OLP.

3.5.2. Estándares de merchandising.

La empresa Cervecera establecerá estándares de merchandising los mismos a los cuales el Socio tendrá que regirse.

- **Procesos de Realización**

El proceso de Realización conlleva la ejecución del enfoque que va a tener el Operador Logístico Promocional: Atención a eventos y Merchandising en POS.

- **Proceso de atención eventos.**

- ✓ Documentos para Planificar la realización del servicio.
- ✓ Documentos para el Préstamo de los Elementos promociónales.
- ✓ Documentos que garantizan la movilización.
- ✓ Documentos que garantizan la calidad del servicio.
- ✓ Documentos para el control del Material.
- ✓ Control producto no conforme.
- ✓ Preservación del servicio.
- ✓ Propiedad del Cliente
- ✓ Indicadores de Gestión: Objetivo, criterio, meta y análisis.

- ✓ Documentos que establecen la Validación del Proceso
- ✓ Documentos específicos para Acciones Correctivas.
- ✓ Documentos Acciones Preventivas.
- ✓ Oportunidades de Mejora.

➢ **Proceso de POSM.**

- ✓ Planificar la realización del servicio.
- ✓ Revisión a las especificaciones.
- ✓ Garantizan cumplimiento del servicio
- ✓ Retirar los materiales de la Bodega Central de la Empresa Cervecera.
- ✓ Entrega del Material al Cliente detallista.
- ✓ Reportes.
- ✓ Indicadores de Gestión: Objetivo, criterio, meta y análisis.
- ✓ Validar el Proceso para Acciones Correctivas y preventivas.
- ✓ Oportunidades de Mejora.

3.5.3. Estándares de Almacenamiento.

El almacenamiento se regirá según lo ha establecido la Empresa Cervecera para medir la gestión de calidad, a continuación se los detalla:

➢ **Gestión de Calidad:**

- ✓ Seguimiento a la implementación de los procesos.
- ✓ Mantenimiento a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Reuniones con el personal para concienciar sobre requisitos Cliente.
- ✓ Seguimiento a la documentación que se genera en el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Informes a la Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Informes de necesidades de mejora.
- ✓ Control a la documentación del sistema de Gestión de la Calidad.

- ✓ Programación y ejecución de Auditorías Internas de Calidad.
- ✓ Seguimiento a acciones correctivas, acciones preventivas, mejora continua.
- ✓ Indicadores de Gestión.

3.6. Control y Seguimiento

Mecanismo de Administración y Control con los OLP

La Empresa cervecera, será la encargada de llevar a cabo el control y seguimiento por cuanto, es importante para cervecería que cada socio estratégico este acorde con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa cervecera.

Esto también le permitirá obtener una retroalimentación de sus estratégicos para llevar a cabo procesos de mejora continua. A continuación se detalla los pasos a seguir:

- Base de Datos de eventos y promociones por marca, región, ciudad y provincia
- Control de inventarios de infraestructura para eventos
- Control de inventarios para merchandising de consumidor (souvenires)
- Control de servicios para eventos.
- Censo y estado actualizado de equipos en poder de los OLP.
- Coordinación de bajas de infraestructura obsoleta.
- Indicadores de gestión (Servicio, Operación y financieros)
- Reportes mensuales
- Gestión de calidad en proceso de compras de servicio con terceros.
- Auditorias de prestación de servicio, control de inventarios y de eficiencia operacional.

4. ASPECTOS FINANCIEROS

4.1. Inversión Inicial

El Operador Logístico para iniciar este negocio tendrá que invertir en un valor de **$ 260.130,00** lo que comprende varios rubros, que se los detalla a continuación:

TABLA N° 13

DETALLE DE INVERSIONES			
	Cantidad	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Equipos de Cómputo	9	1.500,00	13.500,00
Impresora	2	150,00	300,00
Vehículo - Camioneta	2	18.000,00	36.000,00
Vehículos – Camiones	5	25.760,00	128.800,00
Plataforma de Vehículos	5	3.000,00	15.000,00
Muebles de Oficina – Escritorios	9	150,00	1.350,00
Muebles de Oficina – Sillas	9	20,00	180,00
Tecnología de Monitoreo	1	15.000,00	15.000,00
Total		**63.580,00**	**210.130,00**

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Empresa Cervecera

Descripción de los Camiones, modelo y capacidad.

TABLA N° 14

Camiones	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
HINO modelo 2008 (1eje 4,5 toneladas)	5	25.760,00	128.800,00
TOTAL	**5**	**25.760,00**	**128.800,00**

Elaboración: Las Autoras
Fuente: Concesionaria Chevrolet.

Incluyendo el valor de capital de trabajo que se ha considerado conveniente establecerlo en **$50,000.00**, sumando estos valores nos da el monto total de Inversión.

4.2. Plan Financiero

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 utilizo una tasa de descuento del 12%, la misma que se constituye en la tasa de comparación para un costo de oportunidad.

4.2.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla N°15

NEGOCIO: OPERADOR LOGISTICO DE MATERIAL POSM					
				CRECIMIENTO EVENTOS	3%
				CRECIMIENTO POS	5%
				WACC	12,00%
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
INGRESOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Coordinación de Eventos	452.585,83	466.163,40	480.148,31	494.552,76	509.389,34
Instalación POSM	79.548,48	83.525,90	87.702,20	92.087,31	96.691,67
TOTAL INGRESOS	**532.134,31**	**549.689,31**	**567.850,51**	**586.640,06**	**606.081,01**
Instalación POSM Other Variable Cost	12.120,00	13.574,40	15.203,33	17.027,73	19.071,05
Total Variable Cost	**12.120,00**	**13.574,40**	**15.203,33**	**17.027,73**	**19.071,05**
UTILIDAD EN OPERACIÓN	**520.014,31**	**536.114,91**	**552.647,18**	**569.612,34**	**587.009,96**
Fixed Cost	260.498,21	260.498,21	260.498,21	260.498,21	260.498,21
Depreciation	45.713,00	45.713,00	45.713,00	45.713,00	45.713,00
EBITA	**213.803,10**	**229.903,70**	**246.435,97**	**263.401,13**	**280.798,75**
Taxes	**77.503,62**	**83.340,09**	**89.333,04**	**95.482,91**	**101.789,55**
Utilidad	**182.012,48**	**192.276,61**	**202.815,93**	**213.631,22**	**224.722,20**
PAYBACK (YEARS)	**2**			**TIR**	**69%**

Elaboración: UTPL
Fuente: Modelo Financiero

4.2.2. Flujo de Efectivo

Tabla N° 16

FLUJO DE EFECTIVO						
	Periodo Pre-operacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FREE CASH FLOW	-260.130,00	182.012,48	192.276,61	202.815,93	213.631,22	224.722,20

Elaboración: UTPL
Fuente: Modelo Financiero

4.3. Indicadores Financieros

4.3.1. PAY BACK

$$P\&B = \frac{\sum A}{\sum Q}$$

Donde:

∑ **A: S**uma de la inversión inicial, así como de todos los flujos negativos.

∑**Q:** Suma de todos los flujos positivos originados por el proyecto de inversión.

El período Recuperación de la Inversión nos proporciona el plazo en el que recuperamos la inversión inicial a través de los flujos de caja netos (ingresos menos gastos), obtenidos. Éste cálculo indica que el retorno de la inversión inicial se da a partir del segundo año, lo cual en términos financieros este indicador avala el presente Proyecto.

4.3.2. VAN

$$VAN = \sum_{n=0}^{N} \frac{I_n - E_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

In: Ingresos

En: Egresos (se toma como valor negativo ya que representa los desembolsos de dinero).

N: numero de periodos considerado (el primer periodo lleva el número 0 no el 1).

In-En: Indica los flujos de caja estimados de cada periodo.

I: tipo de interés

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 **$463.303,16** que al ser positivo nos indica que el proyecto es viable.

4.3.3. TIR

La tasa interna del retorno del proyecto es del **69%,** 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 de inversión en cuanto que al comparar su costo de oportunidad, obtendrá un mayor beneficio debido que su rendimiento es alto.

CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA

Tabla N°17

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 Empresa Cervecera y el Inversionista.	X				-Empresa Cervecera. 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		Inversionista.
5	- Selección del Personal Administrativo y de Operación.	- Contar con personal capacitado y con experiencia.			X		Inversionista.
6	- Puesta en Marcha del Negocio.	- Emprender en un negocio rentable aliado a una Empresa reconocida y Rentable.				X	Inversionista.

Elaboración: Las Autoras

RESULTADOS

Al finalizar el presente trabajo de investigación, se han obtenido los siguientes resultados:

- Este Negocio contribuirá al desarrollo socio – económico del país y en especial a la zona Norte para la cual se ha desarrollado este Plan de Negocios, generando 20 fuentes de Empleo distribuidas en:
    - Personal Administrativo, y
    - Personal de Operación.
- La Empresa Cervecera tendrá mayor coordinación de sus eventos.
- La Empresa Cervecera podrá abastecer a todos sus puntos de ventas del material publicitario de manera oportuna.
- La Empresa Cervecera a través de su Operador Logístico ofrecerá un servicio de calidad, realzando y promocionando sus marcas y a su vez cubrir la mayor cantidad de eventos demandados.
- La empresa cervecera deberá dividir al país en tres zonas, zona norte y zona sur la cual a su vez se dividirá en dos zonas, para así cubrir toda la demanda existente.
- Quienes inviertan en un operador logístico podrán obtener una mayor seguridad laboral ya que se asociarán con una compañía sólida y a una red distribuidora con una alta participación del mercado nacional.
- El proyecto nos da como resultado una tasa interna del retorno del **69%** y el periodo de recuperación de la inversión será a partir del segundo año, lo que constituye una propuesta atractiva para el inversionista.
- 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 dio como resultado un VAN por $463.303,16 que al ser positivo nos indica que el proyecto es viable.

- Para dar inicio al proyecto se debe contratar los servicios de profesionales a fin de lograr una buena administración y una correcta aplicación del presente plan de negocios.
- Todos los procesos de realización se han de trabajar con tarifas, las cuales se elaboraran previamente, de acuerdo a especificaciones propias del servicio (mano de obra, distancias, elementos, etc.)
- Los eventos pequeños en provincia están ligadas, en su mayoría, a activaciones de marca.
- Para el caso de la provincia los eventos pequeños los atiende el distribuidor cuando no estén ligados a un evento grande (Fiesta patronal).
- En los eventos realizados en las provincias se tomará en cuenta un costo adicional por transporte, alimentación y hospedaje.
- El oferente, de preferencia, deberá tener personal para atender provincias.
- La colaboración de la Universidad Técnica Particular de Loja y la empresa cervecera, ha sido un aspecto positivo para ambas partes, ya que ha dado lugar a la realización de nuevos proyectos, y así mismo al mejoramiento el aprendizaje práctico de los estudiantes universitarios.

ANEXO 1

CLASIFICACIÓN POR TIPO DE EVENTOS

Eventos Culturales: Son los eventos donde interviene la educación y cultura, ej. recitales, conciertos de guitarra, etc.

Eventos Institucionales: Son todos aquellos eventos organizados por CN.

Eventos Patronales: Son aquellas fiestas por aniversario de fundaciones, independencia de ciudades o parroquias organizadas por municipios o juntas parroquiales. Ej. fiestas de Quito, fiestas de Riobamba, etc.

Eventos Barriales: Son todos aquellos eventos organizados por juntas barriales o desarrollados dentro de los mismos y que no sean deportivos, ej. conciertos barriales, festivales de comidas típicas, etc.

Eventos Deportivos: Son todos los eventos que tienen relación con el deporte excepto los que sean de imagen, ej. Ligas barriales, vuelta ciclística, challengers, campeonatos intercolegiales, eventos de la selección, Copa Pilsener etc.

Eventos de Imagen: Eventos realizados en bares, discotecas, etc; donde el valor del patrocinio no justifica la venta pero, por su importancia generan muy buena imagen (retorno en imagen).

Eventos Laicos: Son todos los eventos organizados por instituciones educativas (escuelas, colegios, institutos y universidades), ej. olimpiadas, kermeses, conciertos, etc.

Activación de Marca: Actividades promociónales que se realizan al consumidor con el fin de obtener una mejor recordación de la marca a la que se está realizando la activación.

Rueda de Prensa: Son todos aquellos eventos en los que se entrevistan a organizadores de eventos, deportistas o personas públicas.

ANEXO 2

TIPOS DE PATROCINIOS

- Challengers
- Eventos de Tennis
- Eventos Ecuestres y ganaderos
- Torneos de Golf
- Activaciones en Bares y Discotecas Worthmore
- Eventos Worthmore
- Restaurantes Worthmore
- Casinos
- Cursos vacacionales
- Día del niño
- Vueltas Ciclísticas
- Fiestas Barriales y Parroquiales
- Eventos Masivos
- Campeonatos Deportivos (niños)
- Fechas especiales
- Elecciones de Reina
- Maratones
- Eventos Culturales
- Fiestas Patronales
- Eliminatorias al Mundial
- Selección Nacional de Fútbol
- Años Viejos
- Degustaciones de Producto

ANEXO 3

ELEMENTOS MÍNIMOS REQUERIDOS POR EVENTOS

CLASIFICACION DE EVENTOS	EVENTOS CULTURALES		EVENTOS INSTITUCIONALES		EVENTOS PATRONALES		EVENTOS BARRIALES		EVENTOS DEPORTIVOS				EVENTOS IMAGEN		EVENTOS LAICOS		ACTIVACION DE MARCA				RUEDAS DE PRENSA	
ELEMENTOS/EVENTOS	Recitales	Conciertos de Guitarra	Curso Vacacionales		Desfiles	Fiestas	Conciertos barriales	Festivales de comidas tipicas	Challengers	Campeonatos deportivos	Ligas barriales	Vuelta Ciclistica	Dia del Niño		Quermeses	Conciertos	Activacion Licoreras y Bares	Activacion en Estadios	Activacion en Auto Servicios	Exteriores de dicotecas		
Baking		1														1						
Bambalinas					4						1											
Banderin					20a 30														1	2		
Banderines para Postes																						
Dummies de 10 mts					2								1 o 2					1				
Dummies de 12 o 15 mts.					2																	
Dummies de 6 mts		2	2		4					1 o 2	1 o 2	4				2	2	2				
Dummies de 2,3 y/o 3,5																			1		1 o 2	
Faldones		2			15					2 o 4	1	6	2 o 4			2						
Habladores																					4 o 5	
Impulsadoras																			1 o 2	1		
Kioskos		1								1	1	2 o 3	1			1						
Manga											1							2				
Modelos AA		1 o 2									1	1 o 2				1 o 2	2	1			2	
Modelos AAA																						
Paletas																		3			2	
Pancartas												2										
Premios (Trofeos y medallas)										Varios		Varios										
Producto para degustacion																			4 a 5		4 o 5	
Push Car										2 o 4			2 o 4									
Rollos de Cinta		2			2 o 3											2		1				
Rollup																	2		1	2	2	
Souveniers (gorras, yardas)		Varios	Varios								Varios	Varios	Varios			Varios		Varios	Varios	Varios		
Stand																			1			
Toldas										1		1 o 2	1									
Vallas 6 x 1			1								2											

ANEXO 4

CATEGORIZACIÓN DE EVENTOS

	CIUDAD			PROVINCIA		
TIPO	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO
Barrial	15%	85%	0%	35%	65%	0%
Deportivos	8%	28%	64%	43%	57%	0%
Laicos	4%	67%	29%	14%	72%	14%
Culturales	13%	25%	62%	64%	25%	11%
Activación de Marca	3%	7%	90%	3%	7%	90%
Imagen	69%	23%	8%	69%	31%	0%
Institucionales	3%	33%	64%	33%	67%	0%
Patronales	98%	2%	0%	37%	63%	0%

- Los eventos pequeños en provincia están ligadas, en su mayoría, a activaciones de marca.
- Para el caso de la provincia los eventos pequeños los atiende el distribuidor cuando no estén ligados a un evento grande (Fiesta patronal).
- En los eventos realizados en las provincias se tomará en cuenta un costo adicional por transporte, alimentación y hospedaje.
- El oferente, de preferencia, deberá tener personal para atender provincias.

ANEXO 5

MATERIALES PROMOCIONALES PARA CONSUMIDOR Y PUNTO DE VENTA

- Souvenires para consumidor: Gorras, destapadores, bolígrafos, camisetas, chaquetas, maletines, implementos deportivos, implementos para playa, relojes, vasos coleccionables, etc.
- Materiales Corto Plazo para POS: Cristalería, vasos plásticos, destapadores, dotación a meseros y bar tenders, jirafas, delantales, bandejas, afiches, banners, posavasos.
- Materiales Largo Plazo para POS: Avisos luminosos exterior, avisos luminosos interior, juego de mesas y sillas, puntas de góndola, kioscos, parasoles, toldas.

ANEXO 6

ELEMENTOS PROMOCIONALES CON SU GESTIÓN RESPECTIVA PARA POS

- **Posavueltos:** Especificación de ubicación e instalación y firma del servicio por parte del POS.
- **Aviso Luminoso Interior, Light Box aéreo, Lámpara (Billar): Censo**, instalación eléctrica, ubicación, firma del acta de entrega y servicio por parte del POS.
- **Mesas y Sillas:** Acta de entrega y firma de recepción por parte del POS.
- **Exhibidores y/o Puntas de góndola:** Anclaje, instalación y firma del acta de entrega y servicio por parte del POS.
- **Porta fiche:** Especificación de ubicación e instalación y firma del servicio por parte del POS.
- **Aviso Luminoso Exterior:** Censo, cedulación, instalación eléctrica, ubicación y firma del contrato comodato, renovación de calcomanía.
- **Aviso Exterior Metálico:** Censo, cedulación, instalación, firma del contrato comodato, renovación de calcomanía.
- **Pintura Exterior/Interior de POS:** Especificación de la imagen y/o mural firma del servicio por parte del POS.

ANEXO 7

EVENTOS

EVENTOS PROVINCIA

EVENTOS GRANDES

TIPO	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Total
Barrial	0	5	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	10
Deportivos	1	0	1	0	0	1	0	2	3	2	1	1	12
Laicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Culturales	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Activación de Marca	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Imagen	1	8	1	1	3	2	1	1	1	6	1	0	25
Institucionales	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	3
Patronales	0	5	1	4	1	0	6	4	6	2	2	0	31
TOTAL	**3**	**18**	**3**	**5**	**7**	**6**	**8**	**7**	**11**	**11**	**7**	**1**	**87**

EVENTOS MEDIANOS

TIPO	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Total
Barrial	0	8	1	0	0	2	3	1	1	1	3	0	19
Deportivos	1	1	1	0	1	2	1	2	3	2	1	1	16
Laicos	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	5
Culturales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Activación de Marca	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	6
Imagen	0	3	0	0	2	1	0	0	1	2	1	0	11
Institucionales	0	0	0	0	3	2	0	0	0	2	0	0	7
Patronales	1	8	2	7	3	0	9	8	9	4	3	0	54
TOTAL	**2**	**24**	**4**	**7**	**8**	**9**	**13**	**12**	**17**	**11**	**9**	**1**	**118**

EVENTOS PEQUEÑOS

TIPO	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Total
Barrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deportivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Laicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Culturales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activación de Marca	1	22	0	3	5	7	4	4	16	4	14	0	78
Imagen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Institucionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patronales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**1**	**22**	**0**	**3**	**6**	**7**	**4**	**4**	**16**	**4**	**14**	**0**	**80**

EVENTOS CIUDAD

EVENTOS GRANDES

TIPO	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Total
Barrial	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	6
Deportivos	3	4	6	4	4	5	4	3	4	2	2	2	43
Laicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Culturales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Activación de Marca	1	2	1	2	2	6	2	2	1	2	4	3	28
Imagen	6	6	5	5	13	14	8	4	3	11	11	14	101
Institucionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Patronales	4	0	0	0	0	1	2	1	9	3	3	0	23
TOTAL	**15**	**13**	**12**	**11**	**21**	**27**	**16**	**11**	**18**	**19**	**20**	**21**	**203**

EVENTOS MEDIANOS

TIPO	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Total
Barrial	1	9	0	1	3	4	3	7	3	2	0	6	37
Deportivos	12	14	21	13	14	17	14	10	14	8	6	7	149
Laicos	1	1	3	1	3	3	3	0	0	1	1	3	19
Culturales	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	3
Activación de Marca	2	4	2	5	6	13	4	4	3	5	9	8	65
Imagen	2	2	2	2	4	5	3	1	1	4	4	5	34
Institucionales	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	6
Patronales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**18**	**31**	**28**	**22**	**31**	**42**	**26**	**23**	**21**	**21**	**20**	**30**	**312**

EVENTOS PEQUEÑOS

TIPO	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Total
Barrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deportivos	28	33	49	29	33	38	31	22	31	17	15	15	340
Laicos	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	8
Culturales	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	2	7
Activación de Marca	22	53	27	62	75	173	46	51	36	69	118	103	834
Imagen	1	1	1	1	2	2	1	0	0	1	1	2	12
Institucionales	1	1	1	1	1	0	1	2	2	3	0	1	12
Patronales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**51**	**88**	**78**	**93**	**112**	**214**	**81**	**77**	**70**	**92**	**134**	**124**	**1214**

BIBLIOGRAFÍA

- **ALCARAZ RODRIGUEZ RAFAEL EDUARDO,** El Emprendedor de Éxito (Guía de Planes de Negocios), editorial Mc Graw Hill, 2001, segunda edición.

- **BROELLO ANTONIO,** Plan de Negocios (De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico, 2000.

- **BURBANO RUIZ JORGE E,** Presupuestos (Enfoque de gestión, planeación y control de recursos), editorial Mc Graw Hill Colombia, 2005, tercera edición.

- **CARDENAS PEREZ ALISVA DE LOS ANGELES,** Plan de Negocios para la Planta de Productos Naturales de la UTPL, Tesis, 2006.

- **DIEZ DE CASTRO ENRIQUE CARLOS, LONDA BERCEBAL FRANCISCO JAVIER,** Merchandising (Teoría y práctica), edición pirámide España, 1998.
- **DOWNES JHON,** Diccionario de Finanzas, 2002

- **ENTREPENUR,** Guías de Negocios (Todo para realizar su plan de Negocios), 2006.

- **GIFFIN RICKY W, EBERT RONALD J,** Negocios, editorial Prentice Hall México, 1997, cuarta edición.

- **HERRANZ PEDRO EMBID, DAVILA MIGUEL MARTIN, FERNANDEZ VICTOR ZORRILLO,** Marketing Financiero, editorial Mc Graw Hill España, 1998.

- **KORN WINTON S, BOYD THOMAS,** Contabilidad Administrativa (Curso de Finanzas para Ejecutivos), 1979.

- **WARREN, REEVE, FESS,** Contabilidad Financiera, International Thomson Editors México, 2000, Séptima Edición