

Andrea Valencia García

**IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
BILINGÜES PARA LABORATORIOS FARMACEUTICOS**

Idiomática S.A.

Plan del Trabajo de Conclusión de
Curso (TCC) presentado como
requisito parcial para la obtención del
Grado en Ingeniería Comercial de la
Facultad de Negocios especialización
mayor Negocios Internacionales,
especialización menor Marketing y
Ventas

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito, Noviembre 2011

PLAN DE NEGOCIOS

INTRODUCCION

Resumen ejecutivo.....	2
------------------------	---

CAPITULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

1.1 Fundamentos teóricos.....	6
1.2 Planteamiento del Problema.....	11
1.3 Justificación del Objetivo.....	16
1.4 Metodología utilizada.....	18
1.5 Objetivos del Estudio.....	24

CAPITULO II ANÁLISIS DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO

2.1 Económicas.....	25
2.2 Sociales y Culturales.....	26
2.3 Legales.....	26
2.4 Tecnológicas.....	27
2.5 Políticas.....	27

CAPITULO III ESTUDIO DEL MERCADO

3.1 Antecedentes.....	29
3.1.1 Justificación.....	29
3.1.2 Metodología.....	30
3.1.3 Herramientas de la Investigación.....	31
3.2 Análisis de la Demanda.....	33
3.2.1 Distribución Geográfica del Mercado de Consumo.....	33
3.2.2 Comportamiento Histórico de la Demanda.....	33
3.2.3 Proyección de la Demanda.....	37
3.2.4 Tabulación de Datos y Fuentes Primarias.....	41
3.3 Análisis de la Oferta.....	49
3.3.1 Característica de los principales Oferentes.....	49
3.3.2 Proyección de la Oferta.....	50
3.3.3 Balance Oferta-Demanda.....	51
3.3.4 Conclusiones Generales del Estudio de Mercado.....	52
3.4 Marketing Mix.....	52
3.4.1 Definición del Servicio.....	52
3.4.2 Análisis del Precio y Determinación del Precio Promedio.....	53
3.4.3 Análisis Histórico y Proyección de Precios.....	54
3.5 Plaza.....	54

3.6 Canales de Comercialización.....	54
3.6.1 Descripción del canal de Servicio.....	54
3.6.2 Descripción Operativa del Servicio.....	55

CAPITULO IV PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Análisis de la Matriz de Grupo de Interesados.....	57
4.2 Matriz de Demandas Actuales y Futuras.....	58
4.3 Análisis de Integración.....	60
4.3.1 Cinco Fuerzas de Porter.....	63
4.3.2 FODA.....	66
4.4 Directrices de la empresa.....	67
4.1.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	67
4.5 Selección de la Estrategia Competitiva.....	68
4.5.1 Posicionamiento Estratégico.....	69
4.5.2 Cadena de Valor.....	71
4.5.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	75
4.5.4 Programas Tácticos (Funcionales).....	78
4.5.5 Programas para Operaciones.....	80
4.6 Control Estratégico.....	82
4.7 Definición de la Localización.....	85

CAPITULO V ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1 Estructura de la Organización.....	86
5.2 Análisis de Puestos.....	90
5.3 Valoración de Puestos.....	92
5.4 Manual de Funciones y Puestos.....	94
5.5 Sistema de Remuneraciones y Compensaciones.....	99
5.6 Programa de Formación y Desempeño.....	100
5.7 Criterios de Motivación.....	101
5.8 Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial.....	103

CAPÍTULO VI INGENIERÍA DEL PROYECTO

6.1 Base Legal.....	106
6.2 Proyección de ventas para cinco años.....	110
6.3 Inversiones en obras físicas que den soporte a las ventas.....	112
6.4 Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas.....	112
6.5 Balance de personal.....	113
6.6 Balance de materiales.....	113
6.7 Balance de gastos Operativos y Preoperativos.....	114

CAPÍTULO VII ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

7.1 Como será la estrategia de implementación (Acciones).....	115
7.2 Las personas.....	117
7.3 El liderazgo.....	119
7.4 Medidas de desempeño.....	121
7.5 Sistema de información de la estrategia.....	124
7.6 Guía para control.....	125
7.7 Estrategia de incentivos para la Gerencia.....	127

CAPÍTULO VIII ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Inversiones del proyecto.....	129
8.2 Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años.....	130
8.3 Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas.....	130
8.4 Estado de resultados.....	131
8.5 Balance General.....	132
8.6 Análisis de escenarios con variaciones en las variables críticas.....	132
8.7 Valor de salvamento en el año 5 y venta de activos.....	135
8.8 Evaluación del proyecto	
8.8.1 Estimación de la tasa de descuento (CPPC).....	136
8.8.2 Flujo de caja ajustado.....	137
8.8.3 Cálculo del VAN y TIR con flujos inflados.....	138
8.8.4 Cálculo de las razones financieras del proyecto.....	139
8.9 Resultados y consideraciones de la evaluación.....	140

CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	141
---	-----

BIBLIOGRAFIA.....	144
-------------------	-----

ANEXOS.....	145
-------------	-----

Formato del cuestionario de investigación de mercado

Tendencia histórica de la demanda

Reportes de los cálculos de regresión

Detalle de costos

Tabla de depreciación de los activos

Tabla de amortización y pago de la deuda

INTRODUCCION

Resumen Ejecutivo

El tema de la implementación de una empresa traductora de servicios a laboratorios farmacéuticos es de gran interés ya que hoy en día la competencia entre las empresas de esta industria pone más énfasis en la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades, la cual reporta niveles de lucro económico altos. Es en este punto en donde la farmacéutica hace grandes sumas de inversiones (las necesarias) para el lanzamiento de un nuevo fármaco.

En tiempos en los que las diferencias de los productos son cada vez menores es vital saber comunicar los beneficios y ser capaz de crear seguridad y confianza en la marca entre los ciudadanos, profesionales, autoridades y demás.

Es en dicho panorama en donde las empresas farmacéuticas ya entienden cómo segmentar, entrar y expandirse en el mercado en el nuevo entorno; y para esto se requiere gran inversión en manuales de capacitación para el “Field force” (personal en contacto con el cliente o Fuerza de Ventas), material promocional, kits de lanzamiento, trípticos del producto a comercializar y traducciones de artículos científicos de revistas especializadas (inglés al español).

No solo se debe tomar en cuenta que habrá posibilidad de negocio en cada lanzamiento de un nuevo producto, sino que también se cubrirán otros campos (servicios adicionales) como:

- ⊕ Traducción de documentos de capacitación, marketing y entrenamiento para personal en contacto con el cliente
- ⊕ Servicio para subtítular videos de diferentes documentales científico-médicos para los laboratorios.

No existe amplia información sobre los principales proveedores de traducción en las empresas farmacéuticas que utilizan estos servicios, ya que estos contratos suelen ser cerrados por personas que ofrecen sus servicios informalmente o que en su pasado pertenecieron al equipo de trabajo de los laboratorios y ahora se encuentran laborando en diferentes lugares.

Según los Gerentes de la línea Cardiovascular, Gastroenterología y Cáncer de: Novartis, Bayer y Pfizer respectivamente: “En la mayoría de casos no se cuenta con la presencia de traductores cuando son necesitados debido a otras actividades profesionales que desarrollan”.

Cabe recalcar que en el peor de los escenarios las farmacéuticas recurren al personal interno de su empresa, formando de esta manera cuellos de botella dentro de sus procesos y entorpecidos debido a la falta de traductores especializados.

El avance del mundo globalizado abre nuevos mercados y muchas empresas ven nuevas oportunidades para expandir sus negocios, pero esto implica muchas veces la adopción de otros idiomas para comunicar sus servicios y productos.

Es por esto que la idea que se plantea dentro de este proyecto es la opción más acertada al momento que los Laboratorios requieran de traducciones de sus manuales. Esta agencia de traducción dispondrá de personas nativas del país de origen a traducir y de expertos profesionales capacitados para traducir documentos al idioma asignado de forma que respeten las formas y los modismos del lenguaje de la cultura destino.

Notemos que las diferencias entre contratar los servicios de una agencia de traducción y la utilización de traductores automáticos son notorias:

El traductor automático es un software que ofrece la simple conversión de un texto de una lengua a otra basándose en un diccionario más o menos complejo. Puede generar textos

incoherentes, con definiciones y oraciones contradictorias y crear una traducción de calidad inferior, cuyos resultados afectarán negativamente a las empresas y en este caso a las farmacéuticas.

En cambio, un trabajo encargado a una agencia de traducción, al ser llevado a cabo por un traductor experimentado, viene con la garantía de precisión y exactitud en la traducción respecto a las expresiones idiomáticas de la cultura destino, el cuidado del sentido original y de la integridad del texto.

La contratación de nuestros servicios también implica la garantía de recibir un producto final de calidad, revisado por expertos, sin errores gramaticales, ortográficos o de estilo ni tampoco con pérdida del significado o el contexto de cualquier material con respecto a la información del documento original.

Con una agencia de traducción se puede pactar los plazos de entrega y la calidad en los resultados, lo que supone menos preocupación, más fiabilidad para quien adquiere el servicio (laboratorios) y la transmisión correcta de lo que se desea comunicar.

La terminología médica que se utilizará dentro de este proyecto será la siguiente:

- ⊕ Copias: medicamentos fabricados por laboratorios distintos de los que los descubrieron, cuando no existe patente o ésta ha caducado.
- ⊕ Falso genérico: el que se comercializa usando como marca el nombre del principio activo seguido del nombre del laboratorio.
- ⊕ Licencias: medicamentos originales fabricados por laboratorios distintos de los que poseen la patente, pero con la autorización de los mismos
- ⊕ Medicamento Genérico: Igual composición cualitativa, cuantitativa y forma farmacéutica que el producto original de referencia

- ⊕ Medicamento original: es aquel cuyo principio activo procede de la investigación del laboratorio poseedor de la patente
- ⊕ Patente: protección de exclusividad durante un periodo de tiempo al laboratorio que descubre un nuevo producto y lo patenta.

Desarrollaremos este proyecto en base a la información otorgada por los Gerentes de Producto de los laboratorios: Novartis, Bayer, Merck y Pfizer.

La necesidad de personas que pertenezcan a empresas especializadas en traducciones técnicas hace que me haya inclinado a implementar una empresa de servicios bilingües para laboratorios dentro del país.

I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

I.A Fundamentos Teóricos:

La traducción es una actividad que consiste en comprender el significado de un texto en un idioma para producir un texto con significado equivalente en otro idioma. El resultado de esta actividad se denomina traducción.

El objetivo de la traducción es crear una relación de equivalencia entre el texto origen y el texto traducido, es decir, la seguridad de que ambos textos comunican el mismo mensaje, a la vez que se tienen en cuenta aspectos como el género textual, el contexto, las reglas de la gramática de cada uno de los idiomas, las convenciones estilísticas, la fraseología, entre otros.

Tradicionalmente, la traducción ha sido una actividad desarrollada por humanos, aunque hay numerosos intentos de automatizar la tarea de traducir textos naturales (traducción automática) o de utilizar computadoras para ayudar en esta tarea (traducción asistida por computadora). De toda esta dinámica ha surgido la moderna industria del lenguaje de traducciones.

El proceso de la traducción:

En su obra, Teoría y práctica de la traducción, Valentín García Yebra reconoce dos fases en el proceso de la traducción: "La fase de la comprensión del texto original, y la fase de la expresión de su mensaje, de su contenido, en la lengua receptora o terminal".

En la etapa de comprensión, se decodifica el sentido del texto origen en una actividad denominada semasiológica (del griego sema, sentido o significado). En la etapa de expresión,

se recodifica este sentido en la lengua traducida; etapa también llamada onomasiológica (del griego onoma, nombre).

En la etapa de decodificación del sentido del texto, el traductor debe identificar en primer lugar los segmentos que componen el texto original; es decir, debe establecer las unidades mínimas con sentido. El segmento puede ser una palabra, frase o incluso una o más oraciones (por ejemplo, un texto completo).

En la etapa de recodificación en la lengua traducida, el traductor debe mantener el sentido del segmento original en un segmento de la lengua traducida respetando los caracteres de esta última.

Para decodificar el sentido completo del texto origen, el traductor tiene que interpretar y analizar todas sus características de forma consciente y metódica. Este proceso requiere un conocimiento profundo de la gramática, semántica, sintaxis y frases hechas o similares de la lengua origen, así como de la cultura de sus hablantes.

El traductor debe contar también con estos conocimientos para recodificar el sentido en la lengua traducida. De hecho, estos suelen ser más importantes y, por tanto, más profundos que los de la lengua origen. De ahí que la mayoría de los traductores traduzcan a su lengua materna.

A diferencia de lo que se suele creer, dominar uno o varios idiomas extranjeros no es condición suficiente ni mucho menos para poder traducir. Los idiomas extranjeros no son sino una herramienta para poder emprender el camino en la carrera de traducción.

Traducir significa estar en capacidad de comprender el sentido y re expresarlo en otra lengua libre de las ataduras de la lengua de origen. La traducción está muy lejos de ser una

sustitución de una palabra por otra. Las múltiples traducciones sin sentido que lamentablemente se ven en todas las áreas del conocimiento son prueba de ello.

Historia de la traducción:

La traducción es una actividad muy antigua. Una de las primeras evidencias escritas de traducción es la Piedra de Rossetta, donde un mismo texto se encuentra en egipcio jeroglífico, egipcio demótico y griego, que sirvió para descifrar el significado de los jeroglíficos egipcios. Una parte significativa de la historia de la traducción en Occidente tiene que ver con la traducción de los textos bíblicos. Las primeras traducciones escritas atestiguadas fueron de la Biblia, ya que como los judíos llevaban mucho tiempo sin hablar la lengua hebrea, ésta se perdió y las Sagradas Escrituras debieron traducirse para que las entendiesen los judíos que no hablaban su lengua original.

En los siglos IX y X en Bagdad, los trabajos de los antiguos griegos en los campos de la ciencia y la filosofía se tradujeron al árabe. Este aprendizaje se diseminó por Europa a través de España, bajo el dominio musulmán desde principios del siglo VIII por cuatrocientos años, hasta el siglo XV, cuando los musulmanes fueron desterrados.

La traducción de la Biblia al alemán por Martín Lutero y la invención de la imprenta forman parte de la historia de la traducción así como el caso de la traducción de la Biblia, el trabajo de los misioneros y los traductores orientalistas en la India.

Tipos de traducción:

Se tiene varios tipos de traducción en las que constan brevemente las siguientes:

Traducción divulgativa: Consiste en la traducción de textos de carácter divulgativo, como pueden ser los textos periodísticos.

Traducción literaria: Traducción de textos literarios, ya sean prosa, poesía, etc.

Traducción científico-técnica: La traducción científica se dedica a los textos sanitarios y científicos como su nombre indica. Por su parte, la traducción técnica es aquella dedicada a textos de materia técnica, como puede ser la ingeniería, automoción o la informática

Traducción judicial: Es la realizada ante un tribunal de justicia.

Traducción jurídico-económica: La traducción jurídica es la que se refiere a textos legales. Por su parte, la traducción económica consiste en traducir textos de temática financiera.

Traducción jurada o traducción pública: Traducción oficial de títulos, documentos, certificados, etc. que requieren una validez legal. Este tipo de traducción sólo la puede realizar aquel traductor acreditado para ello.

Hoy en día el mercado de la traducción se encuentra en una de sus transiciones más complejas, pues la globalización y la expansión de lenguas así lo están permitiendo.

Desde sus inicios la globalización ha permitido que la traducción como actividad comercial se extienda con gran rapidez por todos los continentes, no obstante dentro de nuestro país la carencia de personas especializadas en la traducción de documentos específicos (ya sean manuales médicos, jurídicos, económicos, etc.) ha ocasionado que los nichos de mercado de la traducción no sean confiables para empresas transnacionales que requieren de personas con dominios específicos en ciertas áreas a traducir.

Las academias o instituciones de inglés han tenido un crecimiento exponencial debido a la constante demanda de personas que están interesadas en aprender más lenguas para ser entes competitivos dentro de un entorno globalizado que cada día exige más preparación y experiencia en el mercado laboral. Según la Sra. Britt Salazar Directora de la Academia Education First: “Dichas instituciones no brindan servicios de traducción a empresas ya que

no se encuentran dentro de sus giros de negocios (las traducciones) y solamente se enfocan a la enseñanza del idioma inglés a sus alumnos”.

Un aspecto a tener en cuenta en el mercado de la traducción es la diversidad/igualdad idiomática que presenta un idioma como el español, pues este posee una gran cantidad de sub-nativismos, en donde cada país aplica de una forma diferente el español; por ello es muy importante que las empresas que deseen traducciones a sus documentos, tengan una entidad que corresponda a la lengua nativa y/o regional en donde se pretende aplicar la traducción, ya que de esta manera se obtendrá una traducción bien aplicada a las expectativas de la empresa.

En el caso de documentos técnicos, los más comunes a traducir son: artículos técnicos, artículos de capacitación, manuales de máquinas y medicamentos, investigaciones e incluso experimentos de laboratorio. La traducción de estos documentos técnicos es muy necesaria si es que su contenido se desea dar a conocer en las comunidades científicas de todo el mundo y a personas en general.

Los documentos técnicos, en su mayoría, se traducen para ayudar al personal de una industria en particular a entender cómo una máquina, sistema, software, producto o experimento funciona. Los servicios de traducciones de documentos técnicos sirven para lograr una perfecta interpretación y traducción de los experimentos de laboratorio, metodologías científicas, y manuales de maquinarias. Pero ¿por qué esto es importante? La respuesta se la tiene a continuación:

Una traducción incorrecta de documentos técnicos puede poner en riesgo vidas humanas. Por lo tanto, siempre se requiere de una traducción exacta y perfecta de las instrucciones y metodologías para así salvaguardar las vidas y el bienestar del personal y clientes.

Debido a la gran necesidad de precisión y detalles específicos en la traducción de trabajos técnicos, la mayoría de los traductores contratados para realizar esta labor son aquellos que poseen una gran experiencia técnica en los campos de la medicina, ingeniería, informática, ciencias naturales y ciencias afines. La información técnica que poseen estos traductores les ayudará a buscar la traducción más cercana y más idéntica a las palabras utilizadas en una investigación o en un documento en otro idioma, y al mismo tiempo, revisar la gramática y las estructuras de las oraciones que aparecen en el documento técnico.

Si consideramos que los servicios de traducción de documentos personales son tan importantes, entonces también podríamos decir que los servicios de traducción de documentos técnicos son de igual importancia, especialmente para aquellas personas que pertenecen a las comunidades científicas, academias e instituciones técnicas de todo el mundo. Por lo tanto, a través de esta introducción se desea dar a conocer la importancia de las traducciones a laboratorios farmacéuticos en el mundo tecnológico en el que vivimos.

Es por esto que esta investigación está dirigida al planteamiento de un nuevo servicio que es la: “Implementación de una empresa de servicios bilingües a laboratorios farmacéuticos”.

I.B Planteamiento del problema:

La identificación del problema es el primer paso hacia su solución. La definición correcta del problema de investigación proporciona un sentido de dirección a la misma.

De acuerdo a la conversación mantenida con el Dr. Manuel Chávez Product Manager de la línea Cardio-met de Novartis y la Dra. Laura Buenaño Product Manager de Boehringer estipulan que: “El problema radica en la falta y deficiencia de traducciones de calidad y objetivas para laboratorios farmacéuticos”

En el mundo tenemos quince empresas multinacionales que dominan la industria farmacéutica (Tabla 1), y dentro de nuestro país, en la ciudad de Quito, se encuentran los mismos laboratorios que compiten entre sí mismos para ser la marca preferida de consumo masivo frente a un público espectador que cada vez exige mejores productos a mas bajos precios, teniendo como resultado entre laboratorios una misma necesidad en común: “servicios de traducción”, ya sea de manuales de capacitaciones al Personal en Contacto con el Cliente, manuales técnicos de medicina y folletos de explicaciones de productos actuales y nuevos lanzamientos, que servirán para enfrentarse contra la competencia directa e indirecta y que se encuentra en constante aumento y como tal, la demanda de este tipo de servicios es elevada en lo referente a la oferta que se tiene en nuestro mercado.

Tabla 1 Top 15 Global Corporations, 2009, Total Audited Markets

ims

	2009 rank (US\$)	2009 Sales (US\$ MN)	2008 Sales (US\$ MN)	2007 Sales (US\$ MN)	2006 Sales (US\$ MN)	2005 Sales (US\$ MN)
Global Market	0	\$ 752,022	\$ 727,067	\$ 671,164	\$ 609,614	\$ 568,047
PFIZER	1	\$ 57,024	\$ 58,677	\$ 59,909	\$ 59,415	\$ 59,204
MERCK & CO	2	\$ 38,963	\$ 39,488	\$ 39,365	\$ 35,965	\$ 33,676
NOVARTIS	3	\$ 38,460	\$ 36,684	\$ 34,479	\$ 31,653	\$ 29,427
SANOFI-AVENTIS	4	\$ 35,524	\$ 36,437	\$ 34,390	\$ 31,843	\$ 31,286
GLAXOSMITHKLINE	5	\$ 34,973	\$ 36,736	\$ 37,620	\$ 36,212	\$ 34,222
ASTRAZENECA	6	\$ 34,434	\$ 32,498	\$ 29,999	\$ 27,311	\$ 24,420
ROCHE	7	\$ 32,763	\$ 30,285	\$ 27,232	\$ 23,168	\$ 19,706
JOHNSON & JOHNSON	8	\$ 26,783	\$ 29,638	\$ 29,010	\$ 27,615	\$ 26,771
LILLY	9	\$ 20,310	\$ 19,042	\$ 17,177	\$ 15,176	\$ 13,977
ABBOTT	10	\$ 19,840	\$ 19,401	\$ 17,359	\$ 15,971	\$ 14,715
TEVA	11	\$ 15,947	\$ 15,143	\$ 13,295	\$ 11,664	\$ 9,677
BAYER	12	\$ 15,711	\$ 15,887	\$ 14,103	\$ 12,329	\$ 11,588
BOEHRINGER INGEL	13	\$ 15,275	\$ 14,109	\$ 12,556	\$ 11,320	\$ 10,385
AMGEN	14	\$ 15,038	\$ 15,281	\$ 15,900	\$ 15,932	\$ 13,162
TAKEDA	15	\$ 14,352	\$ 13,835	\$ 12,754	\$ 11,786	\$ 11,265

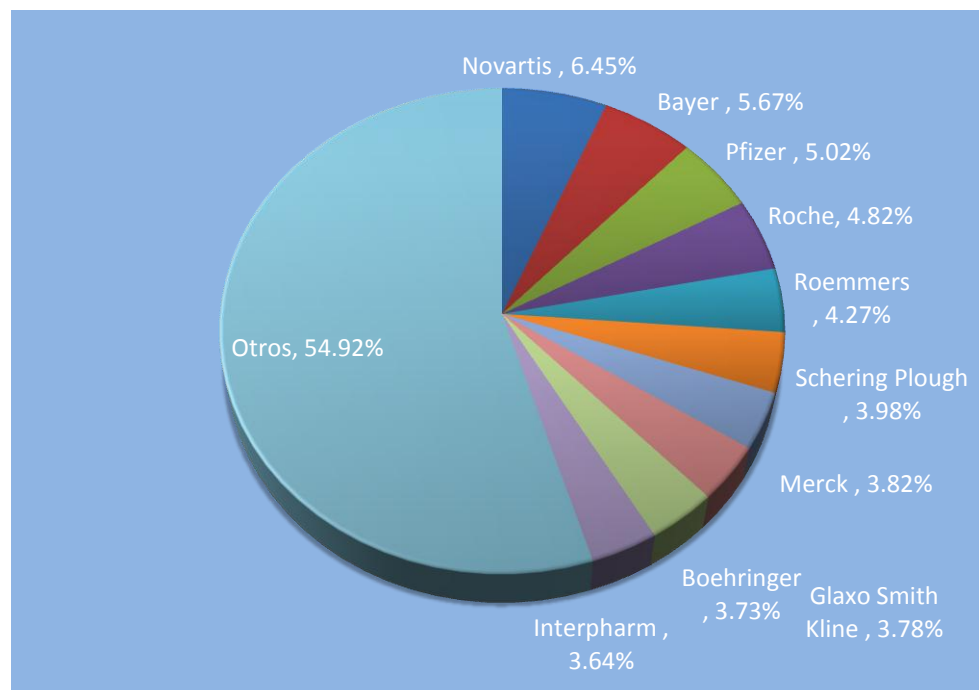
Source: IMS Health Midas, December 2009

US\$: Sales and Rank are in US\$ with quarterly exchange rates

Sales cover direct and indirect pharmaceutical channel wholesalers and manufacturers. The figures above include prescription and certain over the counter data and represent manufacturer prices.

A continuación se presenta la figura 1 del Market Share General de los laboratorios en nuestro país.

Figura 1 Market Share de Laboratorios Farmacéuticos en el Ecuador



Fuente: IMS al 2010, cortesía de Novartis

En lo referente a “otros laboratorios”, que corresponden al 54.92%, tenemos a laboratorios como: Abbott, Lilly, Grupo Farma, Sanofi Aventis, Astrazeneca, Johnson & Johnson, Bioderma, Bassa, Ecuaquímica, Grunenthal, Life, etc.

Los principales problemas que enfrentan las farmacéuticas según los doctores: Lourdes García Jefe de la sección Cardio Aspirina de Bayer y Billy Moncayo Gerente General de Pfizer son:

- ⊕ Mala traducción
- ⊕ Cambio del significado de las traducciones (alteraciones)
- ⊕ Entrega tardía de los documentos
- ⊕ Falta de personas especializadas que realicen los trabajos de traducción

- ⊕ Movilización por parte de los traductores para que los documentos sean revisados en los laboratorios (entrega de borradores)
- ⊕ No hay información acerca del avance de la traducción
- ⊕ Incumplimiento de contrato
- ⊕ Los oferentes son personas informales
- ⊕ Filtración de información de vital importancia

Como resultado se tiene atrasos en los cronogramas de actividades de cada laboratorio (ya sea de carácter interno o externo) y en muchas instancias se llega a utilizar personal dentro de la misma empresa para que haga trabajos de traducciones, lo que entorpece el desarrollo del giro de negocio ocasionando cuellos de botellas en esas áreas, ya que dichos colaboradores fueron contratados para desempeñar labores referentes a su puesto, mas no a la realización de actividades que no les conciernen.

Es bien sabido que las empresas invierten una parte muy importante de sus recursos en mejorar su imagen de marca, basándose principalmente en la publicidad, promoción y distribución de sus productos; sin embargo, existe toda una serie de “subproductos” que también influyen considerablemente en esta imagen.

Entre estos “subproductos” se encuentran las traducciones de los manuales de instrucciones y capacitación. La cuestión es que cuando se realiza el encargo de traducción, básicamente la preocupación de los laboratorios son dos cosas: que tenga la máxima calidad y que se entregue rápidamente. Conseguir las dos cosas a la vez es prácticamente imposible, para realizar una correcta traducción se necesita de tiempo, ya que la calidad es consecuencia de un trabajo hecho a conciencia y compromiso.

La traducción farmacéutica requiere por ejemplo entender perfectamente el ciclo de vida de un producto farmacéutico y los manuales de capacitación para el personal (Investigación +

Desarrollo, Clínica, Registros, Fabricación, Marketing y Publicidad). Cada etapa tiene unas necesidades específicas y del entendimiento o no de las mismas dependerá la capacidad no sólo para hablar en el lenguaje del cliente sino también para integrar las traducciones y requerimientos en función de cada etapa del proceso.

Otra consecuencia negativa para los laboratorios es el alto precio que les representa enviar los documentos a otros países para poder ser traducidos y su tiempo de entrega es mucho mas demorada, cabe recalcar que la terminología, estrategias de lanzamiento y manuales varían de país a país (ya que la cultura, modos de pensar y targets son diferentes inclusive en cada región).

La pirámide de motivación humana de Maslow, nos indica que una de las necesidades primordiales del ser humano es la de sentirse seguro y en este ámbito entra la salud (nadie desea morir y se hará todo lo que esté al alcance de nuestras manos para evitarlo) y esto nos indica que jamás tendrá un fin las industrias farmacéuticas y siempre deberán contar con servicios de traducciones para poder ejecutar sus proyectos a futuro.

Otro elemento que hace muy difícil la traducción de documentos de laboratorios es encontrar a personas o empresas que se dediquen únicamente a este tipo de servicios, debido a que la mayoría de laboratorios se contactan con personas independientes (informales) y estas a su vez no pueden abastecer su demanda, o no proveen ese servicio.

Es por esto que encuentro favorable poder desarrollar e implementar una empresa de servicios de traducciones a laboratorios farmacéuticos dentro de la ciudad de Quito por los factores antes mencionados.

Las alternativas que se pueden brindar para la solución de este problema son:

- ✦ Traducciones apegadas al 100% de la esencia del formato original

- ⊕ Elaboración de entregas en base a cronogramas inamovibles (por las dos partes)
- ⊕ Precios competitivos
- ⊕ Información del estado del documento a traducir
- ⊕ Personal especializado en traducciones

I.C Justificación del Objetivo:

Para acceder a los mercados internacionales, es necesario ofrecer información al público en el idioma local. Una buena estrategia básica es contar con traducciones de calidad, de manera que los clientes potenciales puedan entender sin problema la descripción de los productos o la empresa y a su vez los laboratorios no tengan dificultades al tratar de hacer sus negocios con sus clientes.

Es evidente que, para poder compartir información con los clientes potenciales y prospectos, hay que hablarles en su propio idioma y emplear terminología con la que estén familiarizados. Esto creará una sensación de seguridad y confianza. Pero no sólo eso: también es necesario estar consciente de ciertos aspectos culturales, políticos, lingüísticos y sociales que el país tenga. Es preciso asegurarse de que la información se presente de manera adecuada para cada mercado.

Existen muchos ejemplos de negocios que fracasan debido a malentendidos culturales y lingüísticos. Es importante evitar estos malentendidos y buscar un servicio profesional de traducción que sea capaz de adaptar la estrategia de comunicación de la empresa (en este caso serán los laboratorios farmacéuticos).

El material promocional que funciona en casa (país de origen) podría no generar ventas en un mercado extranjero (país de destino). Por ello es importante contar con los servicios de

profesionales para asegurar que la información (folletos, catálogos, manuales, trípticos, etc.) se presente de manera adecuada para el mercado internacional.

La necesidad que tienen las empresas farmacéuticas de encontrar una institución que pueda satisfacer todas sus necesidades en el tiempo y momento adecuado con eficacia y eficiencia dentro de la ciudad son primordiales para el éxito o fracaso de este proyecto.

Como se mencionó anteriormente en los antecedentes, las personas encargadas de hacer este tipo de traducciones son entes informales o a su vez fueron ex empleados de laboratorios que prestan sus servicios en lenguas para poder tener ingresos extras dentro de la industria pero que a su vez esto genera la filtración de información confidencial a otros laboratorios, es en este escenario que las farmacéuticas optan por la traducción de los documentos dentro de sus propias empresas, delegando estas funciones a personas que tienen conocimiento de inglés y sobrecargando al personal de trabajo que no le compete realizar debido a los problemas que se enfrenta en el entorno.

Es por esto que la implementación de este servicio ayudará a solucionar los problemas de los laboratorios así como a la toma de decisiones al momento de utilizar un servicio de traducción que sea capaz de moldearse a cada uno de sus requerimientos.

Cabe recalcar que las instituciones de enseñanzas de idiomas solo entregan a la sociedad individuos con suficiencia en el idioma que desean aprender, mas no son capacitados ni educados para ser entes traductores en materias especializadas, razón por la cual el servicio de traducciones para laboratorios es limitado y sin calidad.

Adicional a esta investigación, cabe recalcar que dentro de la ciudad de Quito no se encuentran universidades que impartan carreras de traductores profesionales o afines al área.

Tabla 2 Universidades Acreditadas por el CONEA que ofrecen carreras en lenguas aplicadas y no imparten carreras de Traductores Profesionales

Universidad	Facultad	Carrera	Título	Ciudad	Traductor Profesional
Central	Filosofía y Letras	Idiomas	Lcdo. En ciencias de la educación mención: Inglés	Quito	NO
Católica	Comunicación y Lingüística	Escuela de Lenguas	Lcdo. En inglés	Quito	NO
UDLA	N/A	N/A	N/A	Quito	NO
SEK	N/A	N/A	N/A	Quito	NO
UTE	N/A	N/A	N/A	Quito	NO
ESPE	Lingüística	Lenguas	Licenciatura en Lingüística	Quito	NO
Politécnica	N/A	N/A	N/A	Quito	NO
San Francisco	N/A	N/A	N/A	Quito	NO
Salesiana	Lenguas	Educación Intercultural Bilingüe	Licenciado en Ciencias de la Educación	Quito	NO

Fuente: Investigación de campo realizada por Andrea Valencia G.

I.D Metodología Utilizada:

Los métodos a utilizar para recopilar información dentro de este proyecto son:

- ⊕ Encuestas a Gerentes de Producto de los laboratorios TOP 10 del País (radican dentro de la ciudad)
- ⊕ Cliente fantasma (se lo realizará con traductores informales dentro de este nicho de mercado)

Para facilitar el proceso de investigación de este proyecto se ha decidido utilizar la “encuesta” como herramienta clave en el estudio de mercado debido a que se emplean preguntas específicas sobre cualquier tema a mucha gente (la misma pregunta) con el fin de obtener alguna estadística sobre algún tema.

Primero se aplicarán las encuestas a nivel general para poder tener información básica y concreta por parte de los laboratorios (datos cuantificables) y luego se procederá a realizar el papel de cliente fantasma para aclarar dudas referentes a este nicho de mercado (precios y competencia).

Con este proyecto se pretende resolver una deficiencia y carencia de traducciones al sector farmacéutico, ya que con esto se está dando aporte a laboratorios para que la literatura médica (información de productos) sea accesible en general y cumpla con los estándares de calidad para los clientes de las farmacéuticas (doctores, pacientes, hospitales, etc.).

Para la formulación de este trabajo se ha tomado en consideración previa la situación que viven los laboratorios en lo referente a servicios de traducción.

Según el Doctor Manuel Chávez Gerente de Producto Cardio Met de Novartis y César Garzón Gerente de Producto Efisema Pulmonar de Boehringer: “La deficiencia de las traducciones a los documentos empresariales y sobre todo la falta de ética y confidencialidad, hacen que los laboratorios deban estudiar a sus proveedores con mucho más detenimiento (demorando los cronogramas de actividades) y en ciertas ocasiones dar por terminado contratos que no fueron cumplidos en su totalidad o simplemente no traducir los archivos”.

Como es de conocimiento general, los secretos industriales son uno de los activos más valiosos de una organización. Sin embargo, las empresas y personas particulares suelen filtrar información crítica en manos de la competencia, teniendo como consecuencia el desgaste de imagen de posibles entidades traductoras que en un futuro deseen entrar en este nicho.

En la mayoría de los casos, la vulneración de los documentos a traducir se dieron por personas proveedoras que hablaron más de la cuenta en otros laboratorios farmacéuticos tiempo después, ocasionando malestar entre los directivos al momento de elegir empresas o personas que se encarguen de la manipulación y traducción de sus documentos (ya sean técnicos, médicos o de capacitación).

Todas las empresas tienen secretos; algunos de ellos son técnicos, como la descripción detallada de un método de fabricación, otros son de índole comercial, como una lista de nombres y direcciones de clientes que podría interesar a un competidor.

Algunos secretos son extremadamente valiosos, por ejemplo: fórmulas de nuevos productos, algunos son sencillos que consisten en una sola palabra: como el nombre de una empresa que se prevé adquirir; otros son más complejos como los detalles de una nueva campaña publicitaria, en donde el elemento común es que todos ellos pueden ser protegidos por medio de un buen control del contratante y de la empresa que sería la encargada de prestar sus servicios con total responsabilidad y transparencia.

Acorde al Dr. Chávez: “Es menester contar con entidades especializadas en este nicho de mercado de traducciones, que posean procesos veraces, de calidad y eficientes al momento de cerrar un contrato”.

La profundidad con que se abarco este tema fue gracias a un estudio exploratorio y descriptivo en donde los participantes fueron:

- Dr. Manuel Chávez PM (Product Manager) Cardio Met Novartis
- Lourdes García Jefe de Sección Cardio Aspirina Bayer
- Billy Moncayo Gerente General Pfizer
- Gina Anchundia Gerente de Distrito Glaxo
- Cesar Garzón Gerente de Producto de la línea Efisema Pulmonar Boehringer
- Mónica López Gerente de Negocio de la línea de Pediatría de Roemmers

El estudio descriptivo tuvo herramientas como: entrevistas y encuestas (ver anexos) en donde resumiendo y recopilando la información obtenida se obtuvo lo siguiente:

El presupuesto de cada Gerente de Producto es determinado por dos causas, la primera si es un producto en lanzamiento y la segunda si tiene una muy buena proyección de ventas, en donde el presupuesto va a la par con las ventas.

La segunda causa es saber si se trata de un producto ya lanzado, para darle presupuesto es necesario saber cuánto vende, de ahí podría ser desde USD 30.000 hasta 400.000, un factor que depende de la inversión en material promocional es la complejidad del producto, como se podrá comprender no es lo mismo vender aspirina que un inhibidor enzimático.

Generalmente los presupuestos son asignados a principios de año y por lo general el monto termina acabándose dentro de los meses de Agosto-Septiembre, es decir en donde más se invierte en material de publicidad y promoción es en los primeros siete u ocho meses, razón por la cual se determina que se debe cerrar cualquier tipo de contrato de traducción que en los meses posteriores donde ya no se cuenta con presupuesto por parte de los laboratorios.

El nivel de profundidad con el cual se busca abordar el tema de interés será con los siguientes pasos:

- Identificación del problema a investigar.

Objetivos de la investigación:

- Determinar la situación actual y la evolución reciente de las empresas farmacéuticas en lo referente a necesidades de traducción de manuales
- Determinar las causas que explican la situación actual y la evolución de los laboratorios farmacéuticos en materia de traducciones.
- Establecer la relación entre empresas que brindan los servicios de traducción y laboratorios que necesitan estos servicios

- Determinar cuántos laboratorios están dispuestos a adquirir servicios de una nueva empresa en el mercado de la traducción de manuales, folletos y demás.
- Determinación del diseño de la investigación, según Paul Green y Donald Tull: “Una vez identificado el problema a investigar y establecidos los objetivos a alcanzar, hay que especificar los métodos y procedimientos de recolección de información necesaria para estructurar o solucionar problemas” (Investigaciones de Mercado 66). Este presente estudio se lo realizara por medio de tres tipos de investigaciones: la primera será de tipo exploratoria, ya que el tema a estudiar no ha sido abordado a profundidad anteriormente, con esta herramienta se podrá utilizar la observación inmediata del área y de los elementos que caracterizan al objeto a ser investigado para poder familiarizarse con el entorno. La segunda investigación será histórica, en donde se recreara el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, centrando la atención en la recolección de información, evaluación y verificación de evidencias para poder obtener conclusiones validas (se acota que solo se recurrirá a fuentes de investigación primaria sometiendo la misma a crítica externa e interna). Finalmente la tercera investigación será de manera descriptiva en donde se caracterizara e identificará las propiedades importantes de los laboratorios farmacéuticos y de las empresas o personas que ofrecen los servicios de traducción, con esto se pretenderá elaborar conceptos, categorías, planteamientos y declaraciones.
- Definición, clasificación y medida de las variables de estudio: Se tomará en cuenta ciertas variables tales como: Dinero presupuestado para las traducciones por parte de los laboratorios, estándares de entrega del trabajo de traducción, factores que impiden cerrar contratos de traducción, factores que favorecen el cierre de un contrato con proveedores de servicios de traducción, políticas empresariales de los laboratorios,

temporadas altas y bajas en la industria farmacéutica, tamaño del mercado de servicios de traducción, entre otros.

- Obtención de la información: Se escogerán las fuentes de información de la siguiente manera:

Las fuentes de obtención de datos serán clasificadas, por su naturaleza (primaria o secundaria) y por su origen, en internas o externas. En este caso se trabajará con los datos primarios, en donde se los obtendrá de modo específico para la investigación a efectuar, porque no están disponibles. Las fuentes de información interna están constituidas por los registros y archivadores disponibles en la empresa u organización (laboratorios) y las fuentes de información externas son todas aquellas personas, organizaciones o instituciones que están fuera de la empresa u organización y pueden proporcionar algún tipo de información adicional.

- Proceso de tabulación y evaluación de los datos recolectados anteriormente para ser estudiados y elaborar un plan financiero de factibilidad.
- Fuentes de obtención de datos: Los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación serán obtenidas con fuentes de información primarias y secundarias, tanto externas como internas a las propias empresas (laboratorios) analizadas.
- Informes generales sobre la demanda de traducciones de cada laboratorio
- Informe del estado de entregas de las traducciones (satisfactorias o no)
- Presupuesto general dedicado a las traducciones por parte de los laboratorios, etc.
- Página web: IMS (Health pharmaceutical intelligence)

I.E Objetivos del Estudio:

El propósito que tiene este trabajo es implementar una empresa de servicios de traducción dentro de la ciudad de Quito para laboratorios farmacéuticos, buscando siempre la creación de nuevas plazas de trabajo para el desarrollo del país.

Con los objetivos generales se tratará de ofrecer resultados amplios al proyecto, mientras que los específicos se referirán a situaciones particulares que van a incidir dentro del objetivo general.

General:

1. Determinar la necesidad de los laboratorios en lo referente a servicios de traducciones y elaborar e implementar planes de trabajo que se acople a cada necesidad

Específicos:

1. Realizar un análisis técnico de la demanda y oferta
2. Establecer la viabilidad comercial, técnica y financiera del proyecto
3. Analizar la inversión necesaria, para adecuarla a un proyecto y reflejar los beneficios naturales del mismo.
4. Determinar preferencias de instituciones o personas particulares de los laboratorios al momento de enviar a traducir sus documentos
5. Determinar el lugar donde sería más conveniente la implantación del proyecto
6. Frecuencia de traducción de los manuales por parte de los laboratorios

II ANALISIS DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO

II.A Económicas:

Las condiciones del entorno económico condicionan los rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa.

El crecimiento económico consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de nuestro país. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas.

Dentro de nuestro país, la inflación se mantiene en 3.69% al 2011 dicho resultado refleja la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. En la actualidad este rubro se mantiene en términos aceptables dentro de la política económica del país y no repercute en los costes de los laboratorios farmacéuticos ni reduce sus beneficios.

Otro importante insumo para los laboratorios farmacéuticos es la naturaleza de las políticas fiscal y tributaria de nuestro país. Aunque en estricto sentido se trata de aspectos de las condiciones políticas, su impacto económico en todas las empresas es representativo. Aspectos como la aplicación del I.V.A., el Impuesto a la renta, la ley de fomento a las inversiones, etc. afectan no solo a las empresas sino a la población en general. Cabe recalcar que la industria farmacéutica recibe apoyo por parte del Estado, lo que hace atractivo al sector.

II.B Sociales y Culturales:

Las condiciones sociales se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia, educación, creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad dados.

El concepto de responsabilidad social implica para este proyecto la consideración del impacto de nuestras acciones en la sociedad.

Este proyecto será sensible a las actitudes, convicciones y valores sociales de sus colaboradores, proveedores y clientes en general. Es sumamente difícil determinar las actitudes y valores correctos, pero algunas de las convicciones sociales que tienen más consenso en este proyecto son las siguientes:

- La certeza de que existen oportunidades para las personas dispuestas y capaces de trabajar.
- El respeto por el individuo, sin importar su raza, religión, nacionalidad, afiliación política o género.
- La certeza de la importancia del cambio y la experimentación para encontrar nuevas maneras de hacer las cosas.

II.C Legales:

La función del gobierno es regular la actividad empresarial. Todos los administradores están rodeados por una telaraña de leyes, reglamentos y mandatos judiciales y no solo a nivel nacional, sino también a nivel municipal. Algunos de estos instrumentos están diseñados para proteger a los trabajadores, consumidores, y comunidades. Otros están para dar obligatoriedad a los contratos y proteger los derechos de propiedad (IEPI).

Así, es comprensible que los Gerentes de Producto de cada laboratorio farmacéutico dispongan de un experto en asuntos legales al momento de tomar decisiones.

II.D Tecnológicas:

Dentro de los aspectos tecnológicos se encuentra la suma total de conocimientos de los que una empresa dispone sobre la manera de hacer las cosas, incluyendo técnicas y procesos de la misma.

La tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué equipo se utilizará y cómo se administran las operaciones. Sobre todo lo referente al uso de la computadora que permite a las empresas conseguir nuevas posiciones competitivas en su respectiva industria.

La industria farmacéutica siempre contará con la mejor tecnología que este a su alcance ya que se invierten fuertes sumas de dinero en I+D para el estudio y lanzamiento de sus medicamentos para combatir las enfermedades existentes que agobian a la sociedad mundial.

Dichos estudios necesitan sus debidas adaptaciones al país que consumirá los medicamentos ya que todo manual y documento que viene de la casa matriz debe estar en concordancia con el idioma de cada cliente.

II.E Políticas:

Las condiciones políticas (las actitudes y acciones de los legisladores y líderes, políticos y gubernamentales) cambian junto con el flujo y reflujo de las demandas y convicciones sociales.

La actividad del gobierno influye en prácticamente todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Respecto de las empresas, desempeña dos funciones principales: la promoción y la regulación de la actividad empresarial.

Por ejemplo el gobierno puede decidir subsidiar o fomentar el desarrollo de la industria farmacéutica o puede decidir restringir las actividades de ciertas actividades comerciales como la venta de cigarrillos y bebidas alcohólicas por los efectos perjudiciales que causan en la salud pública.

De esta manera, el ambiente político incide de distintos modos sobre las empresas de todos los sectores. En el caso de la industria farmacéutica, los Gerentes de Producto de Roche y Novartis alegan que se tiene un ambiente de confianza con el Estado en donde las reglas establecidas son claras.

De lo anterior se puede notar claramente que el entorno tiene una estrecha relación con todo lo que se hace en una organización, de que todos estos elementos externos afectan el proceso de toma decisiones, el proceso de planeación, el diseño organizacional, el cambio organizacional, entre otros, ya que implican una continua adaptación al medio para aprovechar las oportunidades que éste presente, o bien, combatir las amenazas que de él surjan.

III ESTUDIO DEL MERCADO

III.A Antecedentes:

Es importante tener un estudio de mercado debido a que es un apoyo para el proyecto, y en este caso es una guía que sirve de orientación para facilitar la conducta en los negocios, en donde se trata de reducir al mínimo el margen de error posible.

III.A.1 Justificación:

Mediante este estudio se busca obtener un análisis profundo de todos aquellos factores que puedan amenazar o frenar el desarrollo de este proyecto, teniendo en cuenta estos factores se podrá determinar si es factible o no desarrollar éste servicio y se determinará cuan beneficioso sería la puesta en marcha del mismo así como los costos pre operativos y la competencia.

Con el estudio de mercado se lograran múltiples objetivos de los cuales los aspectos más importantes a analizar para la implementación de una “Empresa de servicios de traducción a laboratorios”, son:

El cliente

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de adquisición de este tipo de servicio (traducciones)
- Su aceptación de precio, preferencias, satisfacción, etc.

El mercado

- La promoción utilizada por la competencia indirecta

III.A.2 Metodología:

La metodología que se llevara a cabo será la siguiente:

Definición del problema: En este caso el problema radica en la falta de servicios de traducciones especializadas a laboratorios farmacéuticos (nicho de mercado desatendido), ya que no hay entidades que se dediquen específicamente a este tipo de negocios.

- Definición de los objetivos de la investigación: El objetivo de esta investigación es determinar la necesidad y satisfacción de manera cuantitativa y cualitativa de los servicios de traducción a los laboratorios.
- Desarrollo del plan de investigación: Para el estudio de mercado se ha decidido realizar encuestas directamente a los Gerentes de Producto de los laboratorios farmacéuticos (fuentes primarias) y se recopilará información de fuentes secundarias (internet y libros) que permita establecer relaciones en el pasado y presente de los traductores con los laboratorios.
- Obtención de la información: La información será obtenida por medio de reuniones directas con los Gerentes de Producto que serán organizadas por sus respectivas asistentes previa llamada telefónica y con anticipación de al menos 3 semanas. En el caso de la recopilación de información de fuentes secundarias, estas serán realizadas al mismo tiempo que las encuestas con los directivos de los laboratorios.
- Análisis de la información: Una vez realizadas las encuestas se procederá a clasificar la información en orden de relevancia para poder realizar las proyecciones de la demanda, proyecciones de la oferta, análisis de la oferta, análisis de precios y balance oferta-demanda.
- Presentación de datos: La información obtenida se la presentará en gráficos estadísticos de Excel y en forma de anexos para la elaboración de este proyecto.

Figura 2 Metodología para la Investigación de Mercados de este Proyecto



Fuente: Proceso determinado por Andrea Valencia G.

III.A.3 Herramientas de la investigación:

Las herramientas a utilizar dentro de la investigación de mercado son:

Encuesta: Se ha decidido ir con esta herramienta, ya que la misma nos otorga una gama más amplia de información y es efectiva para un mayor número de problemas. La encuesta puede brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja), estas propiedades forman parte de la medición.

Para poder medir las actitudes utilizaremos el método de Likert, es decir que se presentará una afirmación y se pedirá a la persona encuestada que exprese su reacción eligiendo uno de

los cinco puntos de la escala (Muy de acuerdo, de acuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo).

Para este proyecto, es un modo efectivo de recopilar información para planear aspectos de servicios, medios de publicidad y otras variables al momento de determinar la estrategia de marketing.

Los datos de la encuesta que se procederá a realizar, se las obtendrá por medio de reuniones personales y en caso de que el laboratorio a ser encuestado no pueda asistir a las reuniones ya establecidas, se realizarán dichas encuestas vía telefónica (previo consentimiento de la persona a encuestar).

Recopilación de la Información: Hay dos clases fundamentales de datos que pueden emplearse en una investigación y ambos son extremadamente valiosos: secundarios y primarios.

Los datos secundarios están constituidos por las fuentes internas (informe de ventas, ganancias y pérdidas de la compañía) y las externas (publicaciones del gobierno, bancos de datos, libros y servicios comerciales).

La recolección de datos primarios proporcionará a este proyecto una información más relevante para el problema concreto sobre el cual se investiga (ya que la información se la obtiene directamente de la persona que hace uso de los servicios de traducción para el laboratorio al que representa).

III.B Análisis de la Demanda

III.B.1 Distribución geográfica del mercado de consumo

El área del mercado de consumo comprende la ciudad de Quito y sus alrededores (dependiendo de la ubicación de los laboratorios). Claramente la demanda más alta se encuentra dentro del perímetro urbano debido a que sus altos directivos y oficinas administrativas se centran en las zonas de mayor movimiento comercial en la ciudad.

Con respecto a los clientes potenciales se pretende abarcar al 45.08% del mercado farmacéutico, que actualmente está siendo dominado por las 10 empresas más fuertes de dicho sector en nuestro país según datos del IMS Health Midas que es el principal proveedor mundial de inteligencia de mercado para las industrias farmacéuticas y de salud.

La razón por la que se escoge un número de 10 empresas líderes (que conforman el 45% del mercado) y no las demás 118 empresas (55% restante) que se encuentran dentro de la industria farmacéutica es debido a que se pretende abarcar en un principio la mitad del mercado para luego proceder a expandirse a mediano plazo (se estima en unos 5 años en adelante) con los demás laboratorios dentro de la ciudad de Quito, dependiendo de las necesidades que se vayan presentando en el transcurso del tiempo y como vaya desarrollándose la industria farmacéutica.

III.B.2 Comportamiento Histórico de la demanda:

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas a los Gerentes de Productos de los laboratorios que dominan el 45% de la industria farmacéutica se pudo establecer la siguiente información:

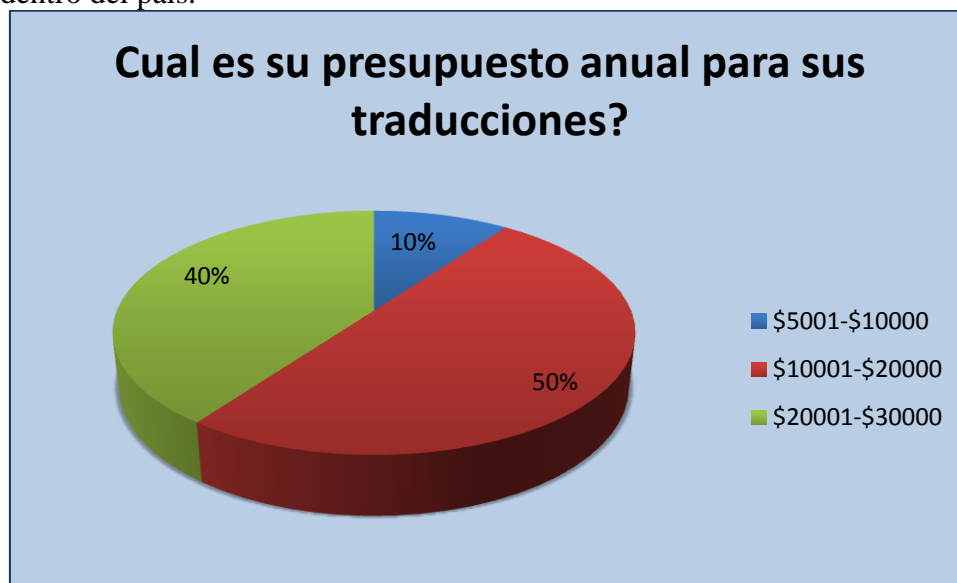
Los laboratorios siempre deben atenerse a los presupuestos asignados por las casas matrices que se encuentran en el extranjero, es decir, los planes de ejecución y mercadeo de los

productos tanto nuevos como existentes son presentados a los Gerentes Generales de cada país para luego ser enviados previo análisis de los mismos a los “Headquarters” en sus matrices, en donde los departamentos de Marketing y Finanzas son los encargados de asignar presupuestos anuales para cada línea de la empresa (dependiendo el nivel del producto en el mercado).

Las políticas de los laboratorios farmacéuticos en lo referente a presupuestación, control y manejo de los gastos en sus líneas de productos son muy estrictas. Como es de conocimiento de todos los Gerentes de Producto, la mayoría de presupuestos se mantienen a lo largo de los años, teniendo pequeñas variaciones (no más del 4% y dependiendo si es de un lanzamiento muy importante de un nuevo medicamento que vaya a revolucionar el mercado, en donde se procede a hacer un marketing sumamente agresivo y se eleva el presupuesto a lo que se estime conveniente) o en su defecto se acorta el presupuesto debido a factores externos como la última crisis originada en EEUU en el año 2007 debido a las hipotecas “subprime” que son hipotecas de alto riesgo, en donde esta crisis se extendió a todos los países, pero asombrosamente los laboratorios hicieron su mayor esfuerzo (según los Gerentes de Producto de Novartis, Roche, Merck y Bayer) para mantener sus presupuestos anuales y continuar con las actividades normalmente.

Una vez que se asigne el presupuesto para cada departamento y línea de producto se procede a asignar rubros en ciertas actividades para todo el periodo, en este caso para el motivo de nuestra investigación nos importa saber cuánto se asigna anualmente para las traducciones de documentos. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Figura 3 Porcentaje de Presupuestos Anuales del Top 10 de Laboratorios Farmacéuticos dentro del país.

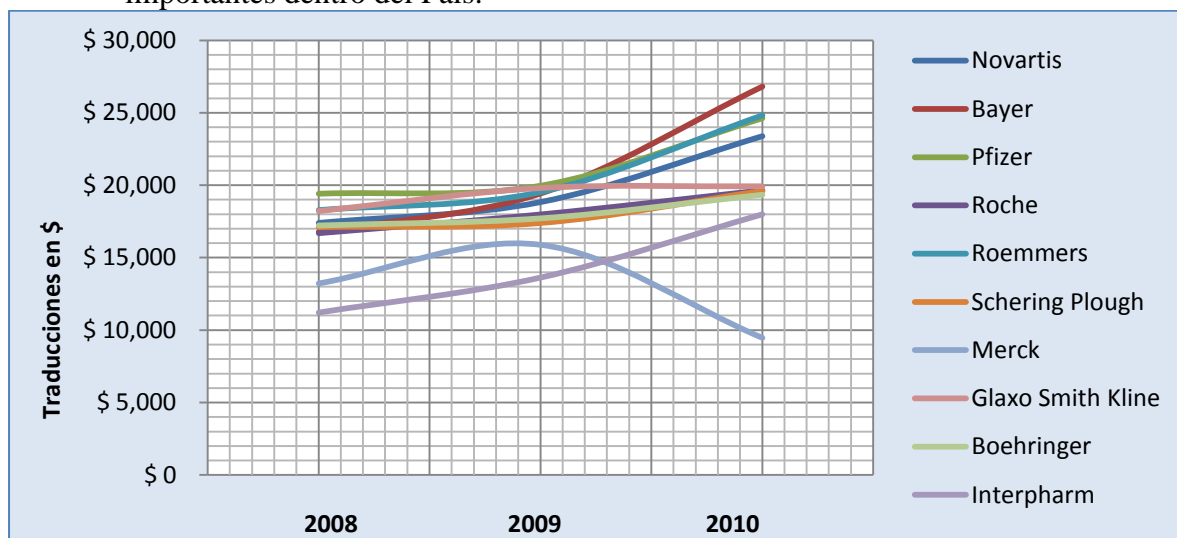


Fuente: Estudio de Mercado realizado por Andrea Valencia G.

Estos datos pertenecen al periodo 2010 y son aproximaciones de cuanto se gasto en traducciones en la industria farmacéutica, es decir, de las 10 empresas, el 10% destinó entre \$5001 a \$10000, mientras que un 40% destinó entre \$10001 a \$20000 en traducciones y finalmente un 50% oscila en los \$20001 a \$30000 en traducciones.

Dentro de los últimos 3 años se obtuvo la siguiente información acerca de la demanda referente a servicios de traducción anuales (tomar en consideración que estos datos solo corresponden a la línea Cardio Metabólica y cada laboratorio tiene en promedio 5 líneas).

Figura 4 Traducciones anuales de los últimos tres años de los 10 Laboratorios más importantes dentro del País.



Fuente: Investigación de Mercado realizada por Andrea Valencia G.

Tabla 3 Crecimientos anuales de las empresas

Crecimiento del 2008 al 2009	Crecimiento del 2009 al 2010
8,12%	13,21%

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Solo se pudo tener en consideración los rubros de los tres últimos años, debido a que por políticas empresariales y de confidencialidad, los departamentos de compras no brindan información histórica sobre desembolsos en las líneas de productos, ya que cada erogación de dinero significa una estrategia de Marketing de los Gerentes de Producto y dicha información es de suma confidencialidad para las empresas.

Como podremos darnos cuenta, el rubro de traducciones anuales tiende a crecer, salvo en la farmacéutica Merck ya que, debido a problemas internos para el año 2010 se cortó presupuesto. De todas maneras por ser un evento muy inusual de la empresa, se la tomo en cuenta para futuras estimaciones de demanda.

Cuando cada laboratorio se presenta con la necesidad de traducir sus documentos y manuales, acude siempre a la base de datos de su empresa o se remite al departamento de compras en donde ya se tiene archivado a sus proveedores (cabe recalcar que cada laboratorio tiene como promedio 5 proveedores en su base de datos).

Tabla 4 Promedio de traductores por Laboratorio Farmacéutico

Empresas	# de Proveedores
Novartis	5
Bayer	4
Pfizer	6
Roche	6
Roemmers	4
Schering Plough	4
Merck	4
Glaxo Smith Kline	6
Boehringer	6
Interpharm	5
Promedio:	5

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Una vez que los Gerentes de Producto acuden al departamento de compras, se envía un fragmento de la documentación a traducir y se piden sus respectivas cotizaciones que incluyen: Tiempos de entrega, precios y capacidad de traducción. La mayoría de Gerentes se enfocan siempre en obtener la mejor traducción sin importar mucho el precio del mismo, pero lastimosamente no siempre se puede obtener dicho resultado hasta la presente fecha.

III.B.3 Proyección de la demanda:

Para poder proyectar la demanda se utilizó el método de la regresión lineal, cabe recalcar que dentro de los datos históricos no se encuentran épocas de temporadas altas o bajas, salvo en el año 2010 con la farmacéutica Merck que tuvo un pequeño inconveniente dentro de la misma,

pero en lo referente a las demás empresas todas mantienen un crecimiento constante y estable.

Tabla 5 Presupuesto anual para traducciones de Laboratorios farmacéuticos de los últimos 3 años

ECUADOR			
Presupuesto anual de traducciones			
Años	2008	2009	2010
Novartis	\$17.400	\$18.840,79	\$23.388,22
Bayer	\$16.778,13	\$19.433,42	\$26.813,71
Pfizer	\$19.421,30	\$19.971,82	\$24.610,15
Roche	\$16.694,20	\$17.981,73	\$19.643,92
Roemmers	\$18.288	\$19.530	\$24.810
Schering Plough	\$17.114	\$17.399	\$19.604,18
Merck	\$13.211,43	\$15.879,20	\$9.453,81
Glaxo Smith Kline	\$18.223	\$19.816,14	\$19.936,08
Boehringer	\$17.221,18	\$17.714,25	\$19.348,93
Interpharm	\$11.209,18	\$13.623,72	\$17.988,31
Suma:	\$165.560,42	\$180.190,07	\$207.607,31

Fuente: Resultados de investigación de mercados otorgada por los departamentos de compras de cada Laboratorio encuestado.

Se pueden observar similitudes en lo referente a rubros invertidos en servicios de traducciones en los años 2008, 2009 y 2010.

Utilizando la fórmula: $Y=a+bx$, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 6 Regresión Lineal

Año	x	\$ en traducciones (y)	xy	x ²	y ²
2008	1	165560	165560	1	27410252671
2009	2	180190	360380	4	32468461327
2010	3	207607	622822	9	43100795165

Fuente: Datos procesados por Andrea Valencia G.

Mediante las fórmulas:

$$1) \quad \sum y = N \cdot a + b \sum x$$

$$2) \quad \sum yx = a \sum x + b \sum x^2$$

Despejando en función de “a” e igualando ecuaciones, se tiene lo siguiente: (ver resolución matemática detallada en anexos)

$$b= 21023$$

$$a= 142406,66$$

Una vez realizados los cálculos respectivos, se procedió a elaborar la proyección de la demanda, teniendo como resultado:

$$\text{Formula: } Y=a+bX$$

$$Y= 142406,66+21023X$$

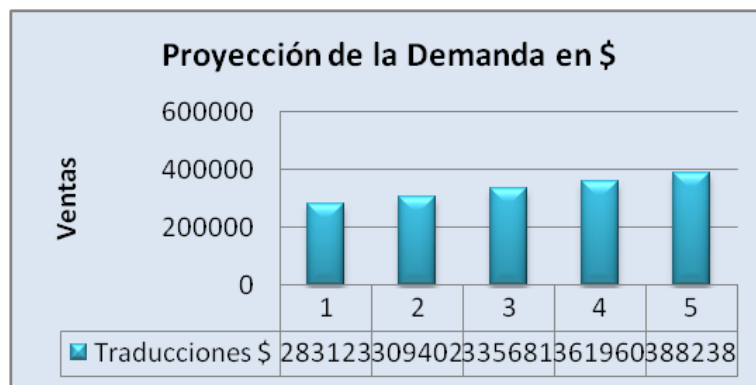
Tabla 7 Proyección de la Demanda

Años	Traducciones \$
2011	283123
2012	309402
2013	335681
2014	361960
2015	388238

← Proyección de la Demanda

Fuente: Datos procesados por Andrea Valencia G.

Figura 5 Proyeccion de la Demanda según Regresion Lineal



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Podemos darnos cuenta que encontramos un crecimiento consecutivo en los siguientes años de proyecciones en traducciones, dicho resultado es debido a la competencia que se tiene entre laboratorios que cada vez es más reñida en el mercado y emplean estrategias de marketing más agresivas para ganar más participación del mercado farmacéutico.

Se recalca que esta operación solo corresponde a una línea de producto y para efectos de cálculos de proyecciones de flujos de caja se mantendrá la misma línea hasta que se abarque todas las cinco líneas promedio en su totalidad (meta).

La industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce al mismo tiempo elogios por sus contribuciones a la salud y controversias por sus políticas de marketing y campañas.

No obstante, las inversiones necesarias para el lanzamiento de un nuevo fármaco han experimentado un fuerte incremento debido al mayor número de ensayos clínicos necesarios antes de su comercialización. Este aumento es consecuencia de una legislación más estricta, que procura mejorar la seguridad de los pacientes, pero también del hecho de que los nuevos

fármacos se parecen cada vez más a los antiguos, lo que obliga a realizar más pruebas para poder demostrar las pequeñas diferencias con el fármaco antiguo.

En realidad, el mayor generador de costos en la industria farmacéutica actual no es la fabricación de los medicamentos, ni tampoco las inversiones en investigación y desarrollo sino los gastos derivados de la comercialización o mercadeo (marketing) de sus productos, que incluyen millonarios desembolsos para realizar estudios de mercado, análisis de los competidores, estrategias de posicionamiento, extensión de patentes, distribución, promoción, publicidad y ventas de sus productos, así como los gastos administrativos necesarios para mantener estructuras multinacionales, los que incluyen “grandes” salarios pagados a sus principales ejecutivos.

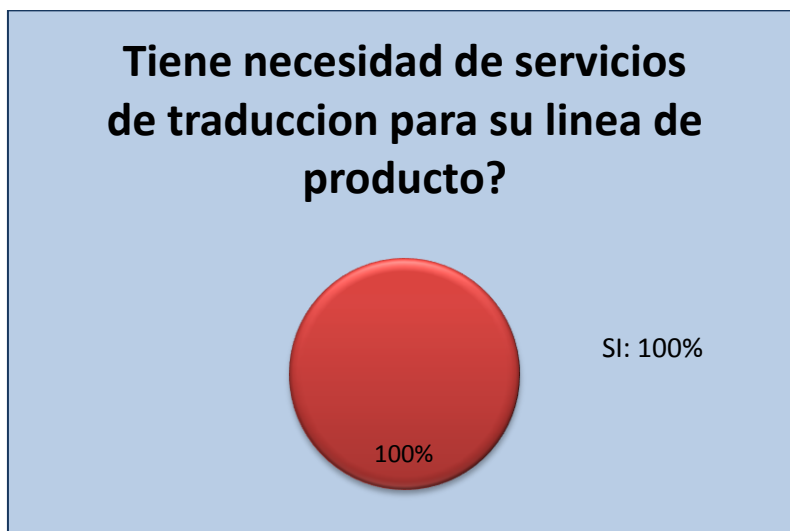
Según Marcia Agnell Jefa de Publicación Científica de New England Journal of Medicine y varios críticos de la industria farmacéutica: “Los altos precios tampoco están en relación directa con la inversión en la investigación sino, más bien, con las ganancias producidas por la comercialización de los medicamentos”.

Con toda esta información recolectada se puede establecer que hay una gran oportunidad de abastecer una demanda insatisfecha en el nicho de las traducciones de documentos, manuales técnicos, capacitación y marketing en la industria farmacéutica.

III.B.4 Tabulación de datos y fuentes primarias:

Las encuestas realizadas a los Gerentes de Producto, detallan información relevante y abre las puertas a oportunidades de desarrollo, crecimiento, posicionamiento y liderazgo en este tipo de servicio especializado, teniendo como resultado lo siguiente:

Figura 6 Porcentajes de necesidad de Traducciones de los Laboratorios



Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G.

Como podemos notar el 100% de los encuestados tienen la necesidad de servicios de traducción en sus respectivos laboratorios de acuerdo a sus cronogramas de ejecución, lanzamiento o publicidad de sus productos.

Figura 7 A donde recurren los Laboratorios al momento de traducir sus documentos



Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G.

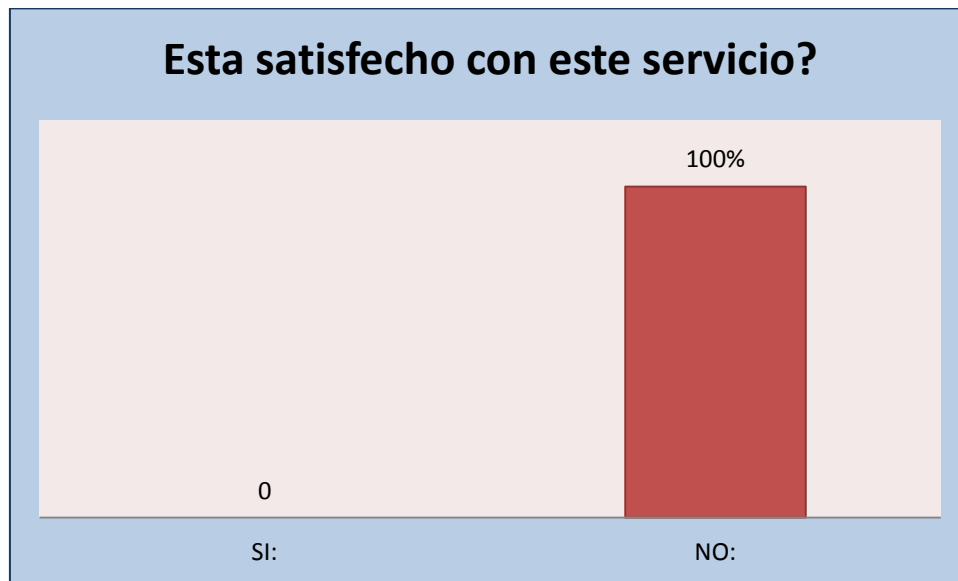
El 70% de los encuestados recurren al respectivo departamento de compras de la empresa para que dicha jefatura se ponga en contacto con los proveedores y pidan cotizaciones de los documentos a traducir (especificando el número de páginas, tiempo de entrega y dificultad del documento). En donde el Gerente de Producto tiene la última palabra en la contratación de los servicios de algún proveedor de sus bases de datos.

El otro 30% opta por recurrir a sus propios empleados (los que más dominan el idioma) para que realicen este tipo de traducciones. Esta “delegación de trabajo” causa malestar dentro de la compañía debido a que se está utilizando personal que tiene como objetivo desarrollar otro tipo de funciones mas no las de traducción.

A pesar de que el colaborador recibe una remuneración “extra” por los servicios prestados, esto no ayuda a la empresa a cubrir las actividades faltantes del mismo, ya que se generan cuellos de botella dentro de la organización por dar prioridad a las traducciones de documentos y manuales.

La razón por la que el 30% de los laboratorios farmacéuticos no optan por la contratación de servicios de traducciones es porque la mayoría de sus proveedores no brindan la calidad ni garantía que la empresa busca.

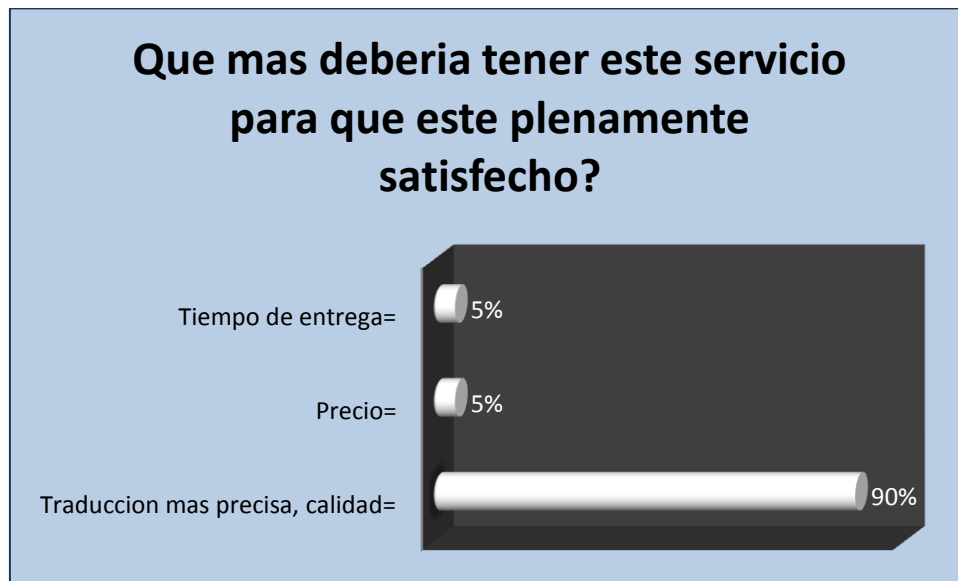
Figura 8 Satisfacción del Servicio de Traducción actual por parte de los Laboratorios



Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G

El 100% de los encuestados dicen no estar plenamente satisfechos con el servicio que obtienen (inclusive los laboratorios que contratan los servicios de su “propio personal”) debido a que siempre se encuentran defectos en las traducciones y no se rigen a los requerimientos de los mismos. Es por esto que la implementación de una empresa de servicios bilingües especializada es esencial para cubrir las necesidades desatendidas de este nicho de mercado.

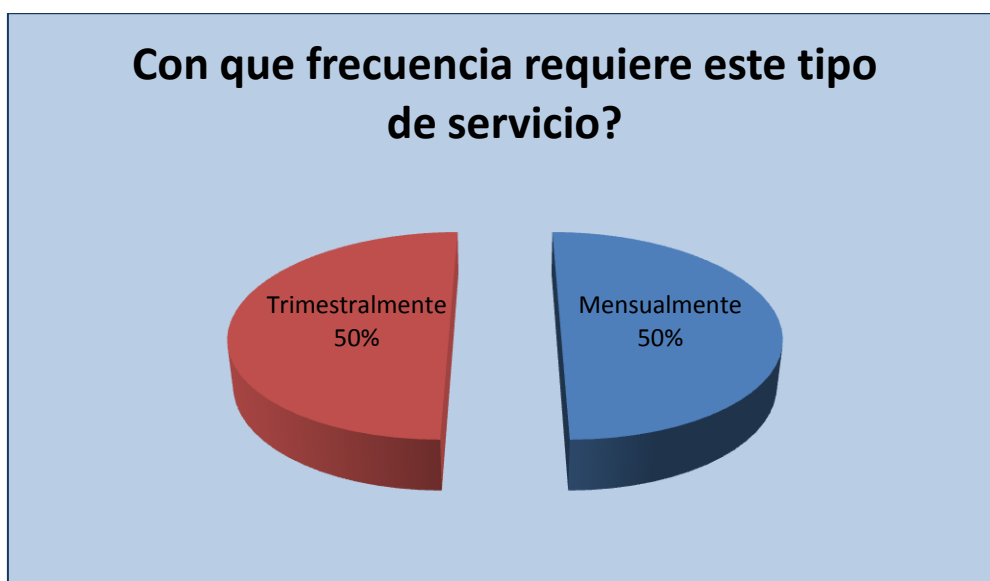
Figura 9 Características que debe tener un servicio de traducción según los Laboratorios



Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G.

Para que los Gerentes de Producto se sientan seguros de una contratación de servicios de traducción, es menester cumplir con dos requerimientos “calidad y precisión”, esto garantiza el cierre inmediato de una negociación efectiva.

Figura 10 Frecuencia de traducciones de manuales de los Laboratorios



Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G.

Estos datos varían dependiendo del tipo de cronograma que lleve cada laboratorio, es decir, no todos los lanzamientos, recordatorios de productos ni capacitaciones del personal se rigen bajo un mismo parámetro sino mas bien cada empresa tiene estratégicamente un calendario cuidadosamente elaborado para atacar a la competencia, es por esto que algunas empresas optan por traducir sus documentos y manuales según sus necesidades y urgencias.

Figura 11 Volumen Promedio de hojas Traducidas



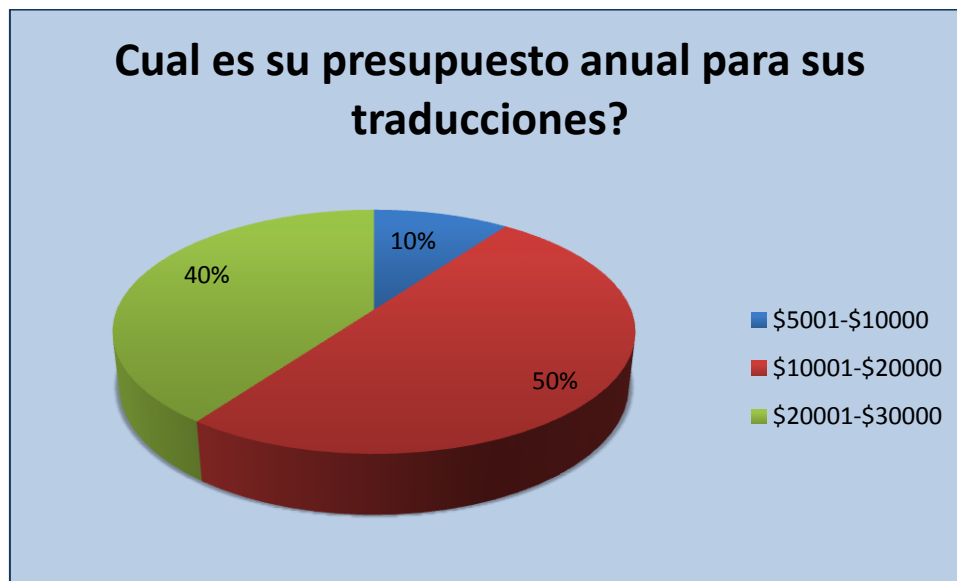
Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G.

Como podemos observar claramente que un 40% de laboratorios envía a traducir entre 150 a 200 hojas, otro 40% oscila entre las 250 a 300 hojas y finalmente un 20% envía a traducir entre 400 a 450 hojas.

Haciendo los respectivos cálculos (ver anexos de estudio de mercado), tenemos como resultado que el promedio de hojas a traducir mensualmente es de: 1600 hojas entre todos los 10 laboratorios por las 5 líneas de producto promedio que maneja cada empresa.

Si multiplicamos ese resultado por 12 meses, obtendríamos un promedio de 8000 hojas a traducir anualmente entre los 10 laboratorios.

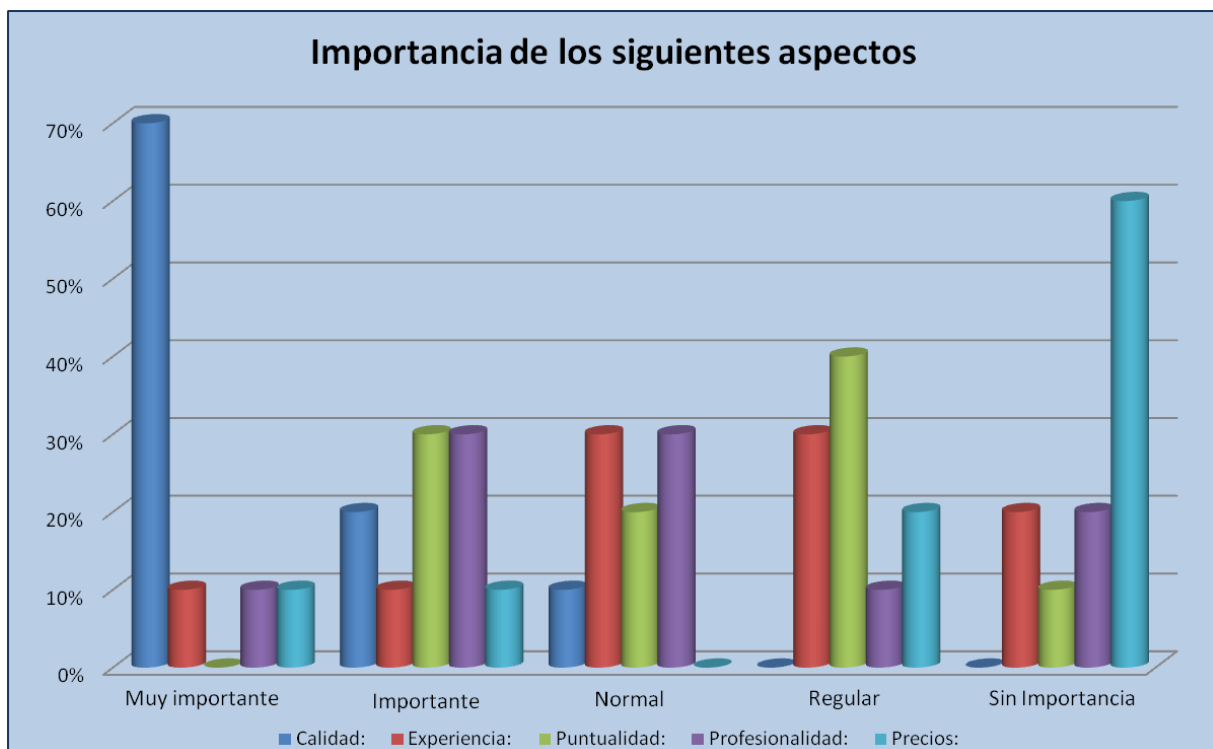
Figura 12 Presupuesto anual de traducciones de los Laboratorios



Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G.

Independientemente del volumen a traducir, cada Gerente de Producto debe manejarse según los fondos asignados por los “Headquarters”, según el gráfico superior tenemos que un 10% destina entre \$5001 a \$10000 un 50% destina \$10001 a \$20000 y un 40% presupuesta entre \$20001 a \$30000 anuales en servicios de traducciones para su respectiva línea. Según datos históricos recogidos por fuentes primarias de los últimos 3 años, el promedio anual de servicios de traducción esta en \$184.453, (solamente de los años 2008, 2009 y 2010 por una sola línea de especialidad). Recordemos que los laboratorios tienen en promedio de 5 líneas de especialidades, haciendo el respectivo cálculo tenemos que el servicio de traducciones abarca \$922.263 como promedio anual de los últimos 3 años mencionados anteriormente, haciendo cada vez más atractivo el mercado para poder prestar este tipo de servicios a los interesados.

Figura 13 Aspectos importantes de los Laboratorios a considerar al momento de la traducción



Fuente: Tabulación realizada por Andrea Valencia G.

La estrategia de marketing de este proyecto se debe enfocar básicamente en la calidad del servicio y la puntualidad, ya que toda acción y ejecución de planes de los laboratorios dependen primordialmente del tiempo en que se entreguen los manuales y documentos ya que se necesitan de los mismos para poder desarrollar las actividades planificadas de cada departamento.

Cabe recalcar que en lo concerniente a precios, las empresas siempre se van a regir por la calidad del servicio brindado y no escatiman dinero al momento de hacer una contratación (traductores independientes comentan que el precio de cada hoja traducida oscila entre los \$11 a \$23 cada una, dependiendo de la rapidez en que se requiera el documento y su dificultad).

El 100% de los encuestados están de acuerdo en la implementación de servicios adicionales, siendo estos: Traducción de documentos de capacitación, marketing y entrenamiento para personal en contacto con el cliente y servicios para subtitular videos de diferentes documentales científico-médicos para los laboratorios.

Toda esta información ayuda a examinar estratégicamente a los potenciales clientes y a su vez a entender las necesidades de los demandantes para poder llegar a ellos con un servicio de calidad que brinde eficiencia y eficacia al momento de introducirnos en este nicho de mercado.

III.C Análisis de la Oferta:

III.C.1 Característica de los principales oferentes:

Resulta difícil predecir la oferta de servicios parecidos ya que este proyecto constituye un servicio nuevo y especializado.

Actualmente los proveedores que tienen cada laboratorio farmacéutico pertenecen a personas informales, ex trabajadores de dichas empresas o en el peor de los casos se tiene a personal interno de la empresa que no fueron contratados específicamente para el cargo de traductores técnicos profesionales sino que tienen que dejar de hacer sus actividades para dedicarse a realizar este tipo de requerimientos de la empresa.

También se ha encontrado que la Universidad San Francisco está creando un Departamento exclusivo de traducciones a Laboratorios Farmacéuticos pero todavía no se encuentra en funcionamiento, adicional a esta información se tiene conocimiento que hay una empresa llamada Medresearchec que se dedica a traducciones de toda índole en el sector de la salud, motivo por el cual la consideraremos también como competencia indirecta dentro de este proyecto.

Debido a la insatisfacción de los demandantes del defectuoso servicio que brindan estas personas, la mayoría de laboratorios no tienen más de 5 proveedores promedio en sus bases de datos ya que los departamentos de compras alegan que se incurren en gastos innecesarios administrativos y de RRHH clasificando proveedores para luego darse cuenta que los servicios ofrecidos no son del todo satisfactorios por parte de los oferentes hacia los demandantes.

En la actualidad los proveedores directos que tienen los laboratorios no solo se dedican a la traducción de manuales y documentos de la industria farmacéutica, sino que también realizan otro tipo de traducciones en otras industrias que no tienen relación alguna con los laboratorios.

La mayoría de traductores realizan esta actividad como una opción de ingreso “extra” ya que laboran en otras entidades, teniendo otros puestos como profesionales en sus ramas especializadas.

La gran desventaja de estos proveedores es que no son personas que dominen en un 100% el lenguaje técnico y especializado de los laboratorios farmacéuticos y en la mayoría de ocasiones los textos traducidos al español no concuerdan con los textos originales o son malinterpretados por los traductores debido a su desconocimiento en la materia, cabe recalcar que la falta de terminología médica genera malestar en los laboratorios ya que se incurren en más gastos al momento de la corrección de los textos ya traducidos.

III.C.2 Proyección de la Oferta:

Como se pudo observar en el análisis anterior existe una inmensa demanda potencial dentro de la industria farmacéutica que esta dispuesta a adquirir servicios de traducción de calidad

para sus manuales y documentación, ya que en los últimos años el "remedio" parece ser más caro que la enfermedad.

La ventaja de este mercado es que no está saturado e inclusive no se tiene competencia directa, ya que, como se ha mencionado anteriormente y por obtención de datos de fuentes primarias se sabe que los oferentes no son personas que se dedican a un 100% a traducciones y solo practican esta actividad por tener conocimiento del idioma sin especialización alguna en la rama.

Cabe recalcar que los laboratorios farmacéuticos no escatiman en precios a la hora de traducir sus documentos porque su filosofía se basa en pagar el monto justo por un trabajo bien realizado, por lo tanto el factor precio no hace a los demandantes sensibles al mismo siempre y cuando se entreguen las traducciones debidamente realizadas.

Dicha situación deja el campo abierto a este proyecto para poder abarcar en un futuro a todo el mercado farmacéutico y ser una empresa pionera en este sector. Por lo tanto resulta sumamente interesante considerar este proyecto como una potencial inversión.

III.C.3 Balance Oferta-Demanda:

El balance de la oferta y demanda es el elemento más integrador del diagnóstico de implementación de este proyecto. Representa las relaciones entre el consumo y la disponibilidad, indicando la posibilidad de déficits o excedentes que se encuentran en el mercado.

Para este caso el 100% de los encuestados están dispuestos a adquirir los servicios de traducción siempre y cuando el oferente garantice la calidad del mismo y los tiempos de entrega.

En lo concerniente a los oferentes no hay una competencia directa en este servicio, razón por la cual será más favorable poder posicionarse y desplazar a los actuales proveedores con ventajas competitivas de este proyecto.

El mercado meta de este negocio está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, en este caso nos enfocamos a todos los Gerentes de Producto de cada línea de los laboratorios farmacéuticos para ofrecer los servicios de traducción de los manuales y técnicos y documentación en materia de marketing y demás.

III.C.4 Conclusiones Generales del Estudio de Mercado:

La clave para una exitosa operación está en la captación efectiva de clientes potenciales. Esto lo logramos a través de inversiones en marketing y publicidad, lo más primordial es proyectarle al cliente la confianza de una empresa seria y comprometida con sus valores corporativos y por sobre todas las cosas garantizar la calidad del servicio a los demandantes de este sector.

III.D Marketing Mix:

III.D.1 Definición del Servicio:

Esta empresa se encuentra en el sector de servicios de traducción dirigida solamente a laboratorios farmacéuticos dentro de la ciudad de Quito.

Este proyecto pretende brindar un servicio de manera uniforme a todos sus clientes, en donde se cumpla con todas las especificaciones de los mismos en materia de traducciones y que apunta a aumentar la satisfacción del laboratorio.

Básicamente el servicio consiste en: encargo del trabajo por parte del laboratorio, la traducción del manual a entregar, revisión del documento traducido con el cliente (para saber si está satisfecho con el trabajo o no) corrección del documento (en caso de que el cliente/laboratorio haya tomado la decisión de realizar ciertos cambios o eliminar vocabulario específico dentro del manual traducido), control de calidad del documento y la entrega al cliente final.

El objetivo de esta empresa proveedora de servicios de traducción a laboratorios farmacéuticos es la de lograr una traducción de calidad, que sea confiable y constante a través de procesos definidos, en donde se realizan entregas de traducciones con un elevado nivel de calidad y seguridad. Esto será posible gracias a la integración de todo un proceso comercial en un establecimiento diseñado especialmente para la traducción; todos los aspectos del trabajo del cliente son abordados en el establecimiento por trabajadores plenamente calificados, sin que participen, en ninguna de las etapas, personas que trabajen por cuenta propia (o traductores informales).

III.D.2 Análisis de Precios y Determinación del Precio Promedio:

Debido a que se trata de un servicio nuevo y no se pudo obtener información directa sobre las tarifas cobradas por los oferentes, se tiene conocimiento por parte de traductores independientes que los precios oscilan entre \$11 a \$23 por hoja dependiendo de la complejidad de la misma y de la rapidez con que se requiera dicho documento.

Consideremos que este proyecto se debe regir a los presupuestos que cada laboratorio tiene, por esta razón no se puede establecer precios exorbitantes ni tampoco precios que estén bajo el promedio. Por consiguiente se tendrá que basar en un promedio de precios de los actuales traductores independientes para poder establecer un punto de partida.

Tabla 8 Precios de Traducción

	A (Bajo)	B (Promedio)	C (Alto)
Precio	\$ 10	\$ 15	\$ 23

Fuente: Investigación realizada por Andrea Valencia G.

En donde se procederá a realizar en los estados financieros los respectivos flujos de cajas con cada uno de los tres precios para determinar con cual de ellos es más factible introducirse en el mercado de los servicios de traducción en la industria farmacéutica.

III.D.3 Análisis Histórico y Proyección de Precios:

No se dispone de datos históricos sobre los precios de un servicio parecido a este proyecto ya que el servicio de traducción para laboratorios farmacéuticos será un servicio nuevo.

La proyección de precios resulta difícil ya que depende de la cantidad de posibles competidores que ingresen en un futuro, del precio de la materia prima (tintas y papel) y de la tasa de inflación, que para el año 2010 se cerró con un 3.33% según datos del INEC y se estima que para este año la inflación oscile en un 3.69%.

III.D Plaza:

Para este proyecto se utilizará la venta directa, ya que es el método más frecuente para llegar al cliente y los canales son cortos.

Se ha establecido la venta directa ya que no se puede separar el servicio que se ofrece con el proveedor debido a la constante comunicación que debe haber por ambas partes.

Con esto se logra mantener un mejor control del servicio, obteniendo la diferenciación del servicio y se tiene información directa de los clientes sobre sus necesidades.

III.F Canales de Comercialización:

III.F.1 Descripción del Canal de Servicio:

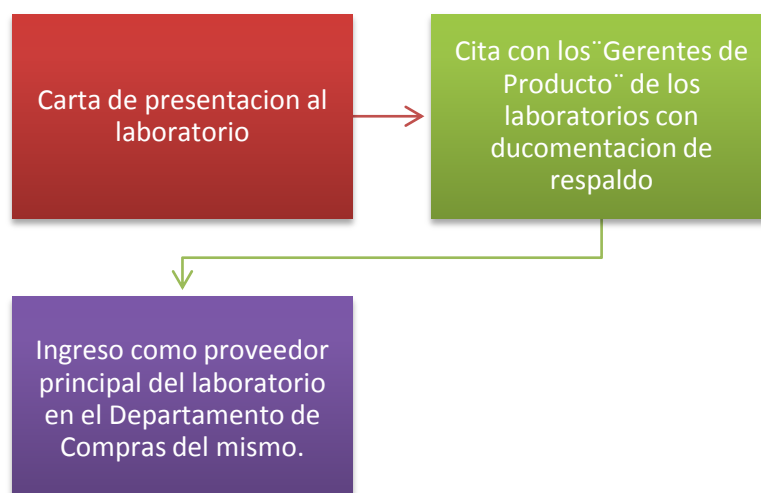
Para este proyecto se tiene un canal directo ya que este tipo de servicio de traducción requiere el contacto permanente con el cliente para mantenerlo al tanto de la situación de los manuales técnicos y documentación enviada a traducir.

El contacto del servicio es directo, es decir; de la empresa hacia los laboratorios y de los laboratorios hacia la empresa, sin necesidad de intermediarios.

III.F.2 Descripción Operativa del servicio

Al momento de captar clientes:

Figura 14 Acciones Operativas para captar clientes



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G

Cuando se necesite del servicio de traducción:

Figura 15 Acciones Operativas para los Laboratorios para hacer uso del servicio de traducción.



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

IV PLAN ESTRATEGICO

IV.A Análisis de la Matriz de Grupo de Interesados

Las partes interesadas son aquellas que, directa o indirectamente son influenciados o ejercen influencia sobre el proyecto. En este caso se tiene cuatro grupos de interesados que son:

- Los beneficiarios del proyecto/ clientes
- Las personas de nuestra empresa que implementan el proyecto y las que toman decisiones que afectan al proyecto
- La entidad que financia el proyecto

Para realizar al análisis de los interesados primero se procederá a hacer una lluvia de ideas acerca de qué personas entran en las categorías mencionadas con anterioridad y luego se priorizará a los interesados según el nivel de interés y poder.

Para poder entender a los interesados es necesario saber qué interés financiero o emocional tiene el producto de su trabajo dentro de la empresa, que los motiva, cual es la opinión actual del proyecto y si son positivos o no frente al mismo.

Realizando la lluvia de ideas se tiene lo siguiente:

Cientes (laboratorios): Desean precisión de las traducciones, tiempos de entrega reales y sobre todo confidencialidad de sus manuales, en esta parte cada Gerente de Producto tiene poder de decisión alto sobre la implementación de nuestro proyecto.

La persona que implementa nuestro proyecto: Desea que salga a flote el proyecto con el mejor personal que pueda encontrar.

Las personas (colaboradores) de nuestra empresa que toman decisiones que afectan a la misma: En este caso son los Jefes Departamentales que guían a sus grupos para el buen desenvolvimiento del proyecto y lo que más priorizan es la captación y mantenimiento de los clientes tanto internos como externos.

La entidad que financia el proyecto: Que para estos efectos es una entidad bancaria que está interesada en la viabilidad y rentabilidad del proyecto porque desean que sus recursos generen ganancias (por lo tanto tiene influencia en la decisión de implementación de nuestro proyecto).

IV.B Matriz de Demandas Actuales y Futuras

Tabla 9 Matriz de Demandas

Requerimientos del Mercado	Situación Actual	Mercados Potenciales
Calidad en las traducciones	Incumplimiento de las normas de calidad	Demanda creciente de traducciones de manuales médicos
Servicio Personalizado	Filtración de información a la competencia	Acceso a mercados Regionales (dentro del país)
Confidencialidad	No hay traductores especializados	Aumento de presupuesto en estrategias de Marketing en los laboratorios debido a la competencia entre los mismos
Respeto de Cronogramas	Incumplimiento en la entrega del servicio	
Servicio Postventa	Errores de traducción	Necesidad de traductores en congresos de medicina dentro del país
Asesoría en servicios de traducciones	Se utiliza mano de obra de la empresa, generando cuellos de botella	Ingreso de nuevos laboratorios que deseen traducciones de manuales médicos y de capacitación al personal
Personal especializado en traducciones médicas		

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Como se ha venido explicando a lo largo del proyecto, el mercado de las traducciones de manuales técnicos a laboratorios farmacéuticos es un mercado que no se ha visto atendido en su totalidad, la falta de personas que entiendan los requerimientos de los laboratorios han hecho que estas empresas se dediquen a disponer de su propio personal para realizar dichas

traducciones, esta situación provoca malestar dentro de la organización y retrasa el calendario de lanzamiento de productos nuevos y capacitaciones a la fuerza de ventas.

Es por esto que se debe atender directamente las necesidades de los laboratorios de una manera personalizada y ganándose la confianza del cliente, con el fin no solo de cerrar una venta sino de ofrecer un servicio post venta para medir la satisfacción del cliente y crear procesos de mejora dentro de este proyecto para tener la oportunidad de expandir la gama de servicios que actualmente se ofrece.

Gracias al estudio de mercado se pudo obtener información relevante acerca de los posibles servicios que pueden estar implementándose en un futuro dentro de los laboratorios farmacéuticos, entre ellos se tiene:

- Asesoramiento a los Gerentes de Producto en las presentaciones con la Presidencia de cada laboratorio y que términos deben ser empleados dentro del mismo.
- Traductores de conferencistas extranjeros invitados a congresos dentro del país.
- Nivelaciones a nivel Gerencial en lo referente a lenguaje técnico en medicina
- Servicio de subtitulaciones de videos presentados a la fuerza de ventas para capacitaciones y mejoramientos en los procesos de técnicas de cierre de ventas y especificaciones del producto a vender (ya sea un lanzamiento nuevo o una modificación de algún producto)

Estos 4 requerimientos serán implementados de acuerdo a como se vaya expandiendo el mercado farmacéutico y cuál será la estrategia de ventas que utilice cada empresa para incrementar su market share dentro de la industria de la medicina, teniendo como resultado la diversificación de los servicios a ofrecer y la expansión de este proyecto, haciendo cada vez más atractiva su implementación.

IV.C Análisis de Integración:

Es el resultado del proceso administrativo del proyecto y puede definirse como un diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro y especificaciones necesarias para realizar dicha integración.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Es por esto que el líder (Gerencia General) deberá establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización, integrando los lineamientos de la empresa con el fin de cumplir el objetivo de la misma.

Para poder llevar a cabo una integración de todos los departamentos es necesario crear y mantener el ambiente interno adecuado para que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

El personal es la esencia de toda organización, su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma, los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Los lineamientos del proyecto son cursos de acción general que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la misma en las condiciones más ventajosas.

A continuación se presenta la integración de los objetivos y lineamientos de este proyecto:

Objetivos Estratégicos:

- Ofrecer un servicio personalizado a cada laboratorio farmacéutico, teniendo en cuenta sus características y necesidades.
- Prestar un servicio de traducción de la más alta calidad, teniendo en cuenta los estándares de mercado y los indicadores de eficiencia y efectividad.
- Proveer a los clientes información óptima y oportuna en lo referente a sus manuales de traducciones (estado de la traducción) para la prestación de sus servicios y agilidad en sus procesos y cronogramas.
- Dirigir y orientar al proyecto en el cumplimiento de su misión, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y la competitividad de la entidad en el largo plazo.
- Velar por la permanente satisfacción del cliente.

Objetivos Corporativos:

- Liderar el nicho de mercado: El proyecto tiene como estrategia liderar el nicho de mercado para el cual tiene vocación y está siendo pionero en el mismo para el cumplimiento de su misión y definir su posicionamiento comercial.
- Liderazgo en el sector de las traducciones farmacéuticas: El manejo de las cuentas oficiales de traducción de las empresas más grandes dentro del país es uno de los objetivos comerciales de este proyecto.
- Productividad, eficiencia y servicio: Este proyecto pretende contar con altos niveles de eficiencia y con vocación de servicio. A través de su Gerencia General que se encargara de la atención al cliente, la entidad busca alcanzar la eficiencia en el servicio, haciendo de los procesos de calidad una sólida estrategia de diferenciación.

- Creación de identidad corporativa: En este proyecto la unidad de criterio debe ser aplicada en todos sus procedimientos, procesos y actividades.

Lineamientos Generales:

Este proyecto será un establecimiento de preste sus servicios de traducciones a laboratorios farmacéuticos debidamente autorizado por la Superintendencia de Compañías para funcionar como empresa.

Las operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a la traducción de manuales técnicos médicos y manuales de capacitación a la fuerza de ventas de dichas empresas que se encuentran dentro del sector farmacéutico.

Este proyecto se caracterizara por ser una empresa pionera dentro del nicho de las traducciones de manuales dentro de la industria farmacéutica, ofreciendo siempre documentos fielmente traducidos desde su texto original, con responsabilidad y confidencialidad del caso, contando siempre con personas 100% especializadas en la profesión.

En caso de presentarse insatisfacciones por parte de los clientes se integraran acciones conjuntas que lleven a la identificación del problema y a la solución del mismo previa conversación con la empresa y su Gerente de Producto para analizar el error y las actividades a realizar para la mejora del mismo. El proceso para la rectificación de errores será el siguiente:

Figura 15 Proceso de rectificación de Errores en Manuales Traducidos



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

IV.C.1 Cinco Fuerzas de Porter:

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Este proyecto debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Franquear las barreras dentro de este nicho no será tan fácil para la competencia debido a que se firmarán contratos por periodos de largo plazo con los clientes y dicho contrato solo podrá darse por terminado si alguna de las dos partes no cumplen con las cláusulas estipuladas. Como segundo plan se establecerán reuniones y conversaciones con los laboratorios donde se tenga la exclusividad de ofrecer este servicio a los clientes basándonos siempre en la calidad de la entrega de los manuales. Cabe recalcar que aun así se tendrán nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- Rivalidad entre los competidores: Para las demás empresas que deseen ingresar a este nicho, les será más difícil competir en un mercado en donde este proyecto esté muy bien posicionado, ya que se hará énfasis en la fidelización de los laboratorios farmacéuticos con campañas publicitarias agresivas, servicio de calidad y atención personalizada.
- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para este proyecto, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. En esta situación el proyecto no requiere de suministros de altos costos y se tiene una gran variedad de oferentes en el mercado en donde siempre se dará prioridad a la empresa que nos brinde la mejor calidad a un precio que convenga a ambas partes.
- Poder de negociación de los compradores: El mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, es por esto que se hará énfasis en la diferenciación del servicio de traducción que se ofrezca a cada laboratorio. A mayor organización de los laboratorios mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios y por consiguiente este proyecto tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Es por esto que se tendrá siempre en cuenta el tema “Costo-Beneficio” ya que no se puede tener un excelente servicio con altos estándares de calidad y a bajos precios, los clientes deben pensar siempre que un trabajo bien realizado debe ser apreciado y remunerado de acuerdo a su nivel de dificultad y precisión.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Este nicho no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos

están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. En este caso no se tiene sustituto alguno en el mundo para traducir el trabajo de un traductor humano, ya que las traducciones realizadas por una computadora son de palabra por palabra y mas no en contexto, es de conocimiento general que las acciones de comprensión y discernimiento de textos de acuerdo a la rama que se desee traducir no es bien realizada por una computadora.

Se utilizarán las siguientes barreras de entrada que serían útiles para que este proyecto asegure una ventaja competitiva.

Diferenciación del Servicio: Si este proyecto se diferencia y posiciona fuertemente en el servicio de traducciones, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a este proyecto.

Inversiones de Capital: El proyecto se concentrara en reunir fuertes recursos financieros para tener una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños o futuros, esto nos permitirá sobrevivir más tiempo en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el mercado de las traducciones.

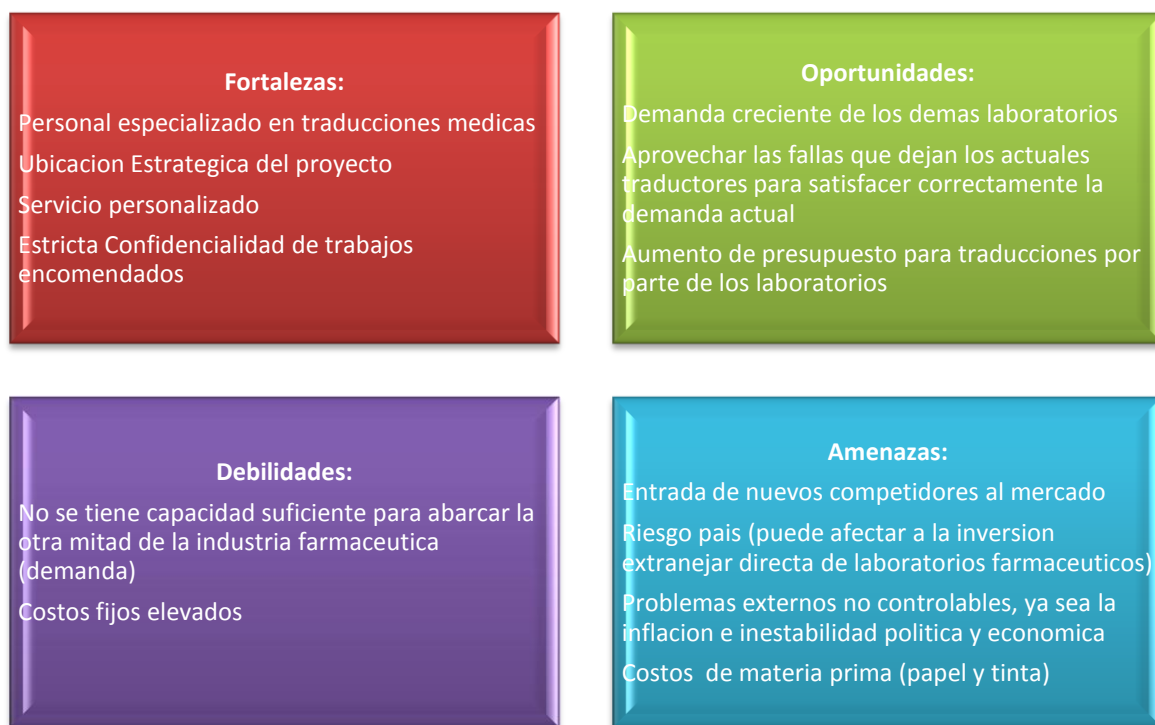
Debemos recordar que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

IV.C.2 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de este proyecto, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas durante todo este Business Plan.

El análisis de este proyecto se lo presenta en la siguiente matriz:

Figura 16 FODA



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

IV.D Directrices de la Empresa

IV.D.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales

Este proyecto se basa en la traducción de manuales científico-técnicos de carácter médico y documentación administrativa y de capacitación solo para laboratorios farmacéuticos dentro del país al 2014

Misión del proyecto:

Nuestra misión es proveer servicios de traducción de primera clase a todos los laboratorios farmacéuticos que se encuentren dentro del país, manteniendo siempre altos estándares de calidad y otorgando un servicio personalizado a nuestra distinguida clientela.

Visión del proyecto:

Ser el proveedor líder y de mayor confiabilidad para traducciones e interpretaciones reconocida por su gran calidad, profesionalismo y puntualidad, sirviendo de apoyo a la industria farmacéutica dentro del país.

Valores Organizacionales:

- Formalidad y profesionalismo en nuestra gestión
- Precisión en el manejo de la terminología técnica
- Traducciones que transmitan el contenido de su texto de manera correcta, precisa y natural
- Honestidad y confidencialidad en el manejo de datos e información
- Incentivar continuamente la auto-motivación de nuestros colaboradores
- Buscar la retroalimentación constante, y reforzar continuamente nuestro proceso de traducción con los nuevos conocimientos que la organización obtiene.

IV.E Selección de la Estrategia Competitiva

Para la creación de una eficaz estrategia competitiva, es necesario identificar lo que más valoran los usuarios (Gerentes de Producto de los laboratorios) al momento de enviar a traducir sus archivos. Entre ellos se caracterizan lo siguientes:

- Calidad de traducción: Incluyen palabras técnicas acorde al contexto que sean precisas y de fácil comprensión
- Confidencialidad: La documentación enviada a traducir debe cumplir todos los parámetros de seguridad impuestos por los clientes
- Entrega de la Documentación en tiempo establecido por las dos partes

Para este proyecto se ha tomado en consideración lo más valioso para el cliente al momento de confiar en una empresa de traducción. Como se ha venido explicando a lo largo del proyecto, estas necesidades no han sido satisfechas ya que los contratos se los realizaban con traductores informales y nunca se tuvo la oportunidad de completar a cabalidad ninguno de los requisitos mencionados anteriormente.

Es por dicha razón que se ha optado por escoger una estrategia de diferenciación, en donde este proyecto busca ser único en el sector de las traducciones junto con tres cualidades ampliamente valoradas por los compradores (laboratorios).

Se seleccionarán los tres atributos mencionados anteriormente que los Gerentes de Producto los perciben como importantes y se pondrá todo el énfasis a satisfacer esas necesidades. La recompensa de esta exclusividad se verá reflejada en un precio superior (acordado por ambas partes).

Este proyecto pretende mantener la diferenciación por arriba del promedio en el sector. Cabe recalcar que no se podrá ignorar la posición que se tenga en costos ya que si se estipula un

precio excesivo podemos vernos anulados por algún nuevo competidor con una posición en costos marcadamente inferior. Se hará énfasis en reducir costos en otras áreas que no afecten la diferenciación.

IV.E.1 Posicionamiento Estratégico

Lo primero es tener la meta correcta: Incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real, éste valor es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un servicio que excede el costo de producirlo.

Para el posicionamiento estratégico se tendrá una meta clara, una propuesta de valor, una cadena de valor distintiva y consistencia.

La estrategia de este proyecto transmitirá y establecerá beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia indirecta (Traductores informales) ya que como se lo ha mencionado anteriormente, el nicho de mercado de las traducciones farmacéuticas no ha sido explotado y los tres atributos que valoran los laboratorios son: Calidad, confidencialidad y entrega del servicio a tiempo (en donde no hay discrepancia alguna entre los laboratorios y les urge la solución de estos inconvenientes).

Por dichas razones, la estrategia no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir sino que define una manera de competir que proporciona un valor único para los clientes.

La empresa debe ser percibida por parte de nuestros clientes como una entidad que otorga servicios de traducción de manuales técnicos de la más alta calidad cumpliendo con los parámetros de seguridad y confidencialidad que los laboratorios necesiten. Mientras que, por el lado de los colaboradores, este proyecto desea ser percibido como una empresa sólida que

reconoce un trabajo bien realizado y se desenvuelve de manera profesional y muy ética, que está comprometida tanto con sus clientes externos como internos.

Para posicionarnos con nuestros clientes se tendrá un programa de comunicación “one on one” en donde desde un inicio la Gerencia General hará visitas personalizadas a cada Gerente de Producto comunicando los beneficios del proyecto y el porqué es una decisión acertada contratar los mismos.

La meta de la visita es transmitir confianza al laboratorio y se lo realizará por medio de la traducción de fragmentos (manuales técnicos) de cualquier nivel de dificultad y a través de la demostración de usuario de nuestra página web en donde podrá tener acceso a una cuenta virtual y se puede realizar desde cotizaciones, agendar reuniones con la Gerencia General para asesoría, revisar cronogramas de entrega, revisar el estado de la traducción, leer boletines y anuncios de la empresa, perfiles profesionales de nuestros colaboradores, entre otros. Todo esto sin costo alguno y explicando detalladamente el proceso de operaciones del proyecto para que el cliente tenga bien claro la organización de la empresa.

Este posicionamiento se verá reforzado con un servicio post venta que este siempre pendiente de la satisfacción del cliente junto con sus sugerencias o reclamos en lo referente al servicio de traducciones, adicional se almacenará en una base de datos toda la información básica de cada Gerente de Producto para tener recordatorios de fechas especiales con el objetivo de hacerse presente como empresa en dichas ocasiones.

Con esta estrategia se pretende desarrollar habilidades únicas y construir una reputación sólida entre los clientes por medio del trabajo bien realizado y eliminando los errores de traducción a su máximo nivel, siendo congruentes con nuestras políticas y sostenibles en el tiempo.

La consistencia, el enfoque, la repetición y la claridad de imagen son elementos claves en este proyecto para poder posicionarse en un mundo de mensajes, servicios y marcas.

IV.E.2 Cadena de Valor

La cadena de valor nos ayudará a determinar las actividades que nos permiten generar una ventaja competitiva. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor valor posible, de no ser así, debe costar lo menos posible con el fin de obtener un margen superior al de la competencia indirecta. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias. El conjunto de actividades que generen valor a este proyecto es la estrategia de la empresa.

El modelo de la cadena de valor resaltarán las actividades específicas del proyecto en las que se pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y se tendrá una serie de actividades primarias y de apoyo que agregarán valor a nuestro servicio.

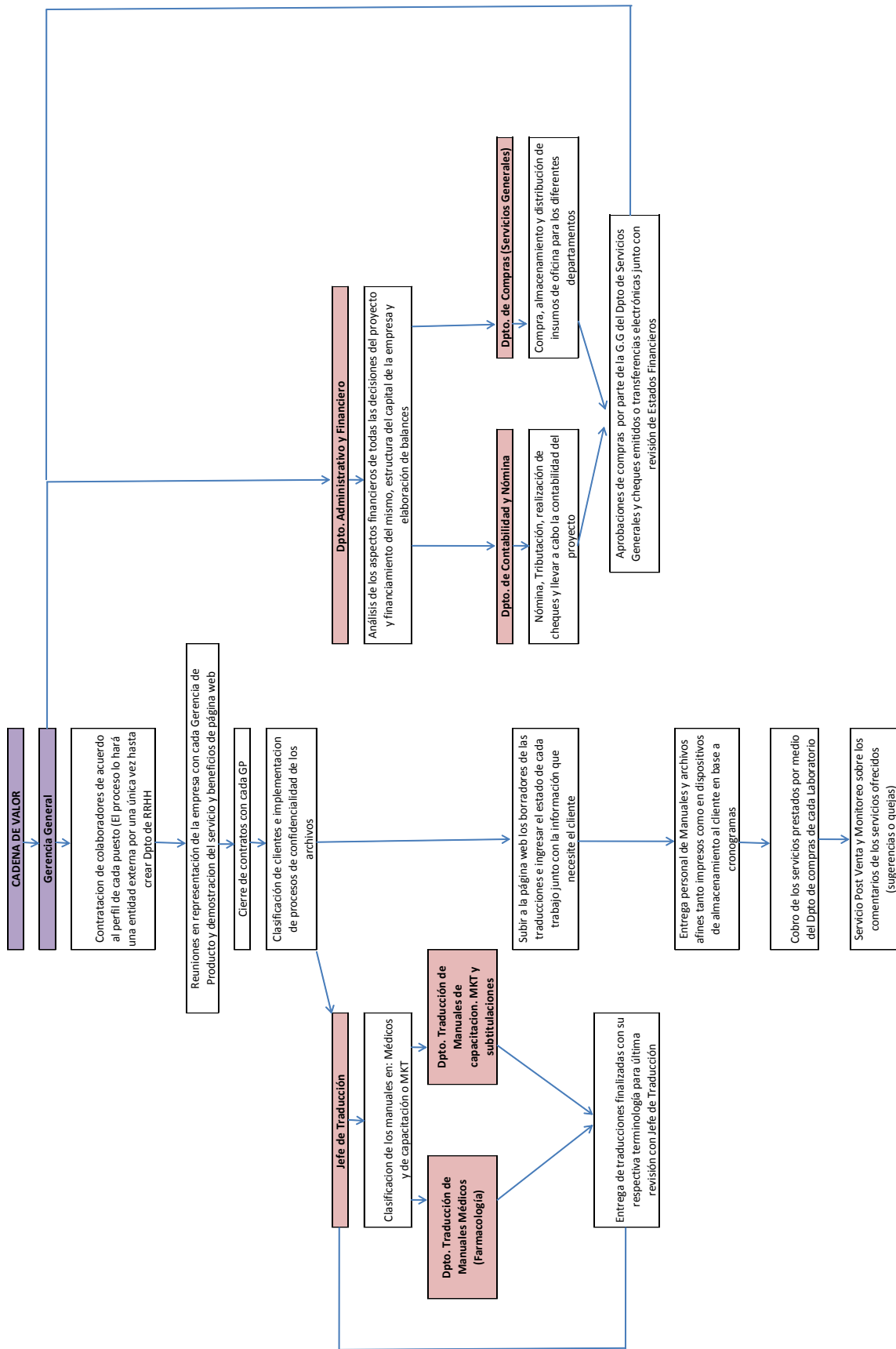
Las actividades primarias de este proyecto están relacionadas con la recepción, clasificación, traducción de los manuales técnicos y demás documentos de los laboratorios y su respectiva entrega al cliente, ya que su correcta traducción crea valor para el mismo. Estas actividades van de la mano con el servicio post venta (monitoreo de satisfacción del cliente, asesoría en traducciones a los Gerentes de Producto, preguntas frecuentes, entre otros) y las políticas de confidencialidad establecidas por este proyecto.

Las actividades de apoyo de este proyecto consisten en: La infraestructura (administración y gerencia), procedimientos de traducción (know how), recursos humanos y adquisiciones de la empresa.

A continuación se presentará el desglose de las actividades por departamento y se identificarán las que generan valor y son apreciadas por los Gerentes de Producto de cada

laboratorio, se recalca que todas las actividades tienen un grado de integración elevado ya que no se contratan empresas externas para la realización de nuestras actividades salvo en la sección de RRHH (contratación de colaboradores) que se lo utilizará una sola vez.

Figura 17 Cadena de Valor



Fuente: Realizado por Andrea Valencia

La Gerencia General debe desenvolverse de la mejor manera para cerrar contratos y causar una excelente impresión durante las visitas con cada Gerente de Producto de cada laboratorio farmacéutico, este primer eslabón es crucial dentro de la cadena de valor ya que se depende de las habilidades de comunicación, persuasión, consistencia y convencimiento para poder realizar negociaciones con los clientes y de esta manera ganarse la confianza de los mismos.

La actividad que genera más valor es el proceso de traducción, dicho departamento es clave dentro del desarrollo de una estrategia competitiva ya que los clientes valoran un servicio de traducción de calidad y que no genere contratiempos en sus cronogramas (ya que los reclamos les causan inconvenientes y atrasos en sus actividades a realizar ya que dependen de la entrega a tiempo de los manuales).

En lo referente a la contratación de traductores se contará con una empresa de colocación de personal (SELECTA) que maneje el siguiente proceso:

- Personal que se alinee a los requerimientos de la empresa (Dichas exigencias están detallados en el capítulo V en la sección de "Análisis de Puestos".
- Rendir los exámenes pertinentes tanto orales como escritos y haberlos aprobado en la Institución Fulbright
- Rendir pruebas psicológicas (16PF), entrevistas en donde se haga validación de referencias, entre otros.
- Presentar a los candidatos seleccionados a nuestra empresa para realizar una última prueba de traducción de varios manuales de toxicidad, farmacología y marketing (Los exámenes deben tener un error menor al 2%).
- Se seleccionará a las personas que hayan obtenido el mayor puntaje y son menos propensas a los errores al momento de traducir los manuales.

Como tercer eslabón que aporta valor tenemos el traslado de la información de los borradores de traducción a la página web de este proyecto en donde se tiene todo el “status” de los trabajos realizados de los clientes (para mayor seguridad de los mismos y con el objetivo de ir construyendo un lazo de confianza entre este proyecto y cliente).

Y finalmente como última actividad que aporta valor y es apreciada por el cliente es el servicio post venta ya que el constante monitoreo de la satisfacción del mismo en lo referente a traducción, consejos de mejora o quejas tendrá como objetivo no solo ofrecer un servicio y obtener un beneficio por cada contrato cerrado, sino que se desea crear un vínculo empresa-cliente en donde la prioridad es el bienestar y la satisfacción de nuestros Gerentes de Producto.

Cabe recalcar que los demás departamentos y actividades son de apoyo dentro de la cadena de valor y eso no desmerita importancia a los mismos, más bien son actividades complementarias que ayudan a todo el proceso de traducción.

IV.E.3 Mantenimiento de la Ventaja Competitiva

Cuando este proyecto alcance una ventaja competitiva que sitúe los niveles de rentabilidad por encima de nuestros competidores directos e indirectos, es el turno de que estos traten de derribar la ventaja alcanzada y opten por dos opciones: ya sea la imitación o la innovación.

La imitación es la forma más sencilla que tiene una empresa de igualar la ventaja que hasta ese momento tiene la ventaja a favor, si bien hay que decir que si una ventaja competitiva es imitable, no supone tanta ventaja para la empresa que la posee, es decir, tiene fecha de caducidad. Por el lado de la innovación, dependerá, de los recursos y capacidades de la empresa.

Pero como la posibilidad de imitar podría ser relativamente sencilla, este proyecto debe tratar de evitar la imitación, que es la forma más directa de competir que tienen las empresas seguidoras. Es por esto que aplicaremos “mecanismos de aislamiento”, que son barreras a la imitación que cuanto más eficaces sean traerán como consecuencia la mayor duración de la ventaja competitiva para este proyecto.

Para conocer estas barreras a la imitación hay que comprobar el proceso de imitación de la competencia, un proceso que para alcanzar el éxito debe atender a las siguientes consideraciones:

- Identificación: Antes que nada nuestros competidores deberán identificar que este proyecto cuenta con una ventaja competitiva que nos hace superiores a los demás.
- Incentivo: Los competidores deben identificar la superación de la rentabilidad media de sus empresas.
- Diagnostico: La competencia tendrá que hacer un análisis profundo de la estrategia que sigue este proyecto y que nos hace contar con la ventaja competitiva a favor.
- Adquisición de recursos: Para que nuestros competidores nos puedan imitar, primero deben contar al menos, con nuestros mismos recursos (tanto en infraestructura como en personal y procesos).

No basta con ser capaces de generar una ventaja competitiva valorada por los consumidores y generadora de elevadas rentas, sino que es imprescindible que ésta sea duradera y sostenible.

La defensa de nuestra ventaja competitiva requiere la comprensión de dos factores esenciales:

- a) Cómo se produce el proceso de imitación por parte de los competidores, y
- b) Las bases sobre las que se asienta la ventaja competitiva.

La imitación de los competidores: El éxito de una empresa es difícil de ocultar, por ello, tienden a atraer la mirada del resto de competidores. En principio, se podría pensar que no hay nada negativo en mostrar el éxito. De hecho, muchas empresas presumen de ser las mejores en su sector. Sin embargo, este proceso generalmente también despierta el deseo de imitación. El éxito de una empresa llama a la imitación del resto y la erosión de la ventaja competitiva que le condujo al mismo.

Es por esto que cuando tengamos éxito en el nicho de las traducciones a laboratorios farmacéuticos se deberá optar por no hacer notar demasiado el éxito del proyecto y para lograr dicho objetivo se deben controlar las emociones de cada colaborador y evitar difundir dicha ventaja al mercado externo, también se debe cuidar muchísimo la información que se le brinda a los clientes e inclusive a nuestros proveedores porque en ciertas ocasiones éstas personas son comunes a nuestra competencia.

La imitación de la ventaja competitiva de este proyecto sólo tiene sentido si le confiere a la empresa imitadora la posibilidad de alcanzar un éxito similar. En consecuencia, una manera de proteger la ventaja competitiva consiste en reducir las expectativas de obtención de dicho incentivo. Para ello, nuestro proyecto tiene dos alternativas: emitiendo señales que advierten de medidas de represalia frente a los posibles imitadores y anticipándose a las acciones de estos últimos.

Respecto al primer punto, se trata de enviar determinadas señales acerca de las consecuencias que se pueden producir si un competidor trata de atacar la posición de mercado de nuestro proyecto, este tipo de señales puede realizarse mediante intermediarios. En el fondo, lo que pretendemos es reducir la expectativa de rentas que puede obtener el competidor en caso de atacar.

Por otro lado, la empresa puede adelantarse y cubrir todas las posibles vías de imitación por parte de los competidores. Esto lo podríamos hacer mediante la ampliación de nuestros servicios que ofrecemos en el mercado por medio de la atención a segmentos de clientes que han sido descuidados.

Es muy probable que nuestros competidores deseen adquirir las fuentes de nuestra ventaja competitiva por medio de la compra o creación de las mismas. En determinadas ocasiones, la adquisición de los recursos y capacidades se realiza mediante algún tipo de operación externa como una adquisición, una alianza con otra compañía, entre otros. Es por esto que se le da vital importancia al ambiente laboral en el que se desenvolverán nuestros colaboradores ya que ellos son nuestra fuente de éxito y no podemos permitir que vayan a nuestra competencia. La constante innovación de nuestros servicios y la implementación de nuevos sistemas de información en nuestra página web hará que constantemente mantengamos a nuestros clientes con nuevas expectativas listas para ser cubiertas por nuestros servicios de traducción y todo el proceso post venta que incluye el mismo.

IV.E.4 Programas Tácticos (funcionales)

En esta sección se determinarán pasos más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a nuestro plan estratégico.

Con el programa táctico se pretende cumplir con la estrategia de este proyecto, la misma que se manifiesta en un programa de administración por objetivos.

Este programa integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento con la necesidad de la Gerencia General de contribuir al propio desarrollo. Se tendrá un estilo exigente y equilibrado de administración en donde los Jefes Departamentales y sus colaboradores tienen definidos metas comunes y especifican las áreas principales de

responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de los miembros.

Gerencia General:

Metas:

- Cerrar contratos con los laboratorios (abarcando el 50% del mercado de la industria de laboratorios en el primer año de funcionamiento)
- Posicionar a la empresa como la mejor en el nicho de las traducciones dentro de la mente del consumidor (en los primeros dos años de constitución del proyecto)
- Transmitir confianza a los clientes por medio de un buen servicio
- Expandir la empresa para abarcar la otra mitad del mercado (largo plazo)
- Contar con personal altamente capacitado

Departamento de Traducciones:

Metas:

- Minimizar los errores de las traducciones hasta llegar a un nivel “cero error”
- Archivar dentro de una carpeta un propio diccionario sobre el uso de palabras específicas (términos de farmacología) y tips de ayuda para su propia revisión a futuro.
- Agilizar el proceso de traducción por medio de capacitaciones y cursos otorgados por la empresa

Departamento Administrativo-Financiero:

Metas:

- Conseguir proveedores a precios económicos que no afecten las operaciones de la empresa
- Administrar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros del proyecto
- Reinvertir las ganancias anuales dentro de la empresa.

Estas metas son complementarias entre sí y pasarían a formar parte de los estándares de desempeño, ya que cada departamento busca un mismo fin: el bienestar y ampliación del proyecto que a largo plazo traerá beneficios económicos y personales a cada uno de sus integrantes.

Analizado el resultado final, el desempeño de cada Jefe Departamental puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

Las ventajas principales de este programa están en que dan claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles del proyecto, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por separado, y resultan en la integración de la estrategia que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.

IV.E.5 Programas para Operaciones

La función del programa de operaciones consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos del proyecto, es decir, se determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

En lo referente al Departamento Administrativo y Financiero, el programa de operaciones adoptará la forma de estados financieros proforma, trimestrales o de presupuestos de gastos. El período que se cubre será de un año dividido por trimestres, agregando un trimestre a medida que avanza el año.

El Departamento de Compras y Contabilidad se encargara de cotizar en el mercado los mejores proveedores de suministros de oficina a precios cómodos sin comprometer el desenvolvimiento de la empresa. El almacenamiento, abastecimiento y clasificación de dichos suministros son actividades a realizar de este departamento (incluidos los softwares para el departamento de traducción y la constante comunicación con la empresa que nos provea el servicio de sistemas en el proyecto.

El Departamento de Contabilidad y Nómina tendrá a cargo los pagos tanto a nuestros colaboradores como a nuestros proveedores y tendrá toda la información requerida por el SRI a disposición de la entidad en caso de ser necesario junto con las respectivas declaraciones establecidas por la Ley.

Los requerimientos de seguridad y confidencialidad que se manejarán a nivel del proyecto en el Departamento de Traducciones son: Los traductores no tendrán conocimiento para que empresa están realizando las traducciones, se les entregará la debida documentación a ser traducida y al finalizar dicho trabajo solo la Gerencia General tendrá conocimiento de sus clientes y a quiénes pertenece cada manual o documento

- Por normas de seguridad no se permitirán aparatos o dispositivos electrónicos de almacenamiento y solo estará habilitada una lista específica de páginas web referentes a vocabulario científico-médico

- El uso de celulares NO está permitido dentro del proyecto, cualquier llamada de emergencia que se deba realizar o receptar se lo hará por medio del número de la troncal de la empresa junto con la debida transferencia a la persona implicada en la urgencia
- La comunicación sobre el estado de los documentos a traducir solo se hará vía presencial, con clave de cada cliente en la página web o celular personal de cada Gerente de Producto
- Se encuentra prohibida la comunicación de las actividades de traducción a terceros, solo la Gerencia General canalizará dichos temas con cada Gerente de Producto de cada laboratorio farmacéutico

IV.F Control Estratégico

El control estratégico está orientado al futuro y parte del principio de aprender del error con el objetivo de identificar los puntos críticos, los problemas identificables y diseñar las soluciones en beneficio de este proyecto.

En el diseño de las soluciones se combinarán dos elementos propios de un Sistema de Control: lo **NORMATIVO** (límites, procedimientos y mecanismos de alerta y autocontrol) y la **EFFECTIVIDAD** (cumplimiento de lo que realmente le conviene a este proyecto).

Un sistema de control moderno debe establecer en el presente una guía cualitativa y cuantitativa, tanto para el logro del objetivo de mejoramiento y desarrollo continuo de las personas, como para el logro de los objetivos estratégicos de este proyecto.

Se realizará un monitoreo del entorno para suministrar información a la Gerencia General durante el trabajo diario. Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de este proyecto y en el entorno externo.

Dentro del monitoreo del entorno, registraremos todo lo que ocurre y lo que está por suceder en los entornos externos. Los datos que se obtienen en forma continua acerca de lo que está sucediendo y la posibilidad de que ocurra algo que afecte las operaciones normales de la empresa deben ser proporcionados a la Gerencia General y esta se encargara de difundirlo en caso de considerarlo necesario.

La información que se obtenga del monitoreo debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo, luego, identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. Este monitoreo debe sacar a la luz, una variedad de factores tanto internos como externos para el proyecto.

Se debe examinar con regularidad, cuatro entornos que son los siguientes: El macro entorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional.

En el macro entorno tomaremos en cuenta los cambios en la economía, en los avances tecnológicos, en la política y en la sociedad; que afectan de manera evidente a la mayoría de las organizaciones pero en distintas formas y grados.

Algunos cambios son: Cambios y regularizaciones en el sector farmacéutico, cambio de economía nacional o mundial, cambios en las tasas de interés y las condiciones generales de los negocios, cambios en la regulación gubernamental, cambio de políticas tributarias y cambios demográficos.

El monitoreo del entorno industrial brinda información sobre los cambios en la estructura de la industria, en la forma como ésta se financia, en su grado de presencia gubernamental, en la

ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí y en sus estrategias comunes. Se monitorea mejor, mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva (es decir en donde nos encontramos y también al sector al que servimos).

En el entorno competitivo se va a monitorear los cambios en los perfiles del competidor, en los patrones del mercado, en el compromiso para la investigación y desarrollo, en donde las preguntas iniciales que debemos hacernos son: ¿Quién es la competencia?, ¿Cómo compete? y la forma de responder, es observando otras organizaciones que suministran los mismos servicios.

El control es algo más que planeación, es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa deseado.

En cuanto al control del área Administrativa y Financiera, tendremos información acerca de la situación financiera del proyecto y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que lo integran. Se establecerán lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la empresa, auxiliando de esta manera a la Gerencia General en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

Dentro de estos recursos, se tendrán al control presupuestal que permitirá comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas. Un sistema de control presupuestado debe incluir las principales áreas de la empresa, coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos, detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan y servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras, para ser así un medio que ayude a la Gerencia General a detectar las áreas en dificultad.

El control Contable debe contar con información verídica, oportuna y fidedigna, acerca de la situación de negocio y de los resultados obtenidos en un determinado período. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros, provenientes de la operación del proyecto. El objeto primordial del control contable, consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la Gerencia General adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones. El control contable debe proporcionar información veraz y oportuna, ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad, orientar a la Gerencia General para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones, establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones y evitar malos manejos y desfalcos.

Dentro del control estratégico se tendrá también la auditoría del proyecto, en donde su función principal será dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación del proyecto y si sus resultados son auténticos, esta evaluación, se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la empresa y también se encargara de la regularización de los procesos de traducción que realiza dicho departamento.

IV.G Definición de la Localización

En vista que las instalaciones de este proyecto no necesitan ser de gran magnitud, nos encontraremos ubicados en el perímetro urbano de la ciudad de Quito en el sector centro-norte de la ciudad a la altura de la Republica del Salvador y Suecia (lugar estratégico puesto que un 60% de nuestros mercado meta se encuentra en dicho sector), ya que este proyecto brinda servicios de traducción y no fabrica ningún tipo de producto.

V ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

V.A Estructura de la Organización

La estructura de una organización está formada por relaciones entre puestos y grupos de trabajo, en donde el objetivo fundamental será influir en el comportamiento de personas y grupos de modo que el rendimiento de la organización sea eficaz. Para esto se debe tomar en cuenta que la estructura se define en función de los objetivos que persigue este proyecto.

Este proyecto tendrá una configuración de actividades que se caracterizarán por ser perdurables y persistentes, es decir, la estructura será conocida por su regularidad. Al conjunto de estas actividades las llamaremos: “procesos organizacionales”.

De acuerdo a autores como Gibson, Ivancevich y Donnely, son cuatro las decisiones clave de la dirección de una organización que definen su estructura. Estas se relacionan con la división de la mano de obra, la delegación de autoridad, la departamentalización de los puestos de trabajo y la determinación del número de personas a cargo de cada gestor.

Estas decisiones se relacionan entre sí y son interdependientes y su consecuencia son las diferentes estructuras que observamos en la realidad.

Para este caso tendremos lo siguiente:

División de la mano de obra: Para la implementación de este proyecto se dividirá a los colaboradores en 3 grandes grupos: En el primer grupo estarán las personas encargadas de la traducción técnica de los manuales médicos de los laboratorios, traducciones de los documentos de capacitación, marketing gerencial y subtítulos de videos de cada laboratorio, el segundo grupo englobará la parte administrativa y comercial mientras que; en el tercer grupo se tendrá a la Gerencia General que será la encargada de representar a la

empresa en eventos externos y reuniones con las Gerencias de Producto de los laboratorios farmacéuticos, también tendrá que dirigir, coordinar y planificar estrategias de mercado frente a posibles competidores y asignar los fondos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

Delegación de autoridad: Delegar es conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas. Algo muy positivo de delegar tareas y funciones es que nos ahorran tiempo en cada gestión, se potencia las capacidades gerenciales de la persona a quien se le delega la autoridad, reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a otras funciones) y finalmente se incrementa la participación y motivación.

El delegar es una acción en donde debemos aprender a confiar en otros. Algunas veces, pensamos que nadie puede hacer el trabajo mejor que nosotros, pero es necesario delegar y confiar en nuestros colaboradores, aún sabiendo de antemano, que van a cometer errores, pues esto es parte del proceso.

Se delegará autoridad a las personas que sean idóneas para cada tarea y que se integren con el resto del personal de la empresa. Dichas personas deben tener 4 cualidades tales como:

- Saber tomar decisiones acertadas en momentos oportunos y no depender de los demás (asumir responsabilidades frente a sus compañeros).
- Entusiasmo: La persona tiene que ser capaz de contagiar a los demás de su confianza, en que es posible lograr las metas establecidas y vivirlas con tal intensidad teniendo

un convencimiento interno de tal envergadura que cada vez que habla sobre ello, todos puedan percibir su deseo, su emoción y su visión.

- Ser el primero: Esto quiere decir que siempre será esa persona quien va primero, siempre será quien va al frente del grupo abriendo el camino para que los demás puedan avanzar.
- Proactividad: Cualquier persona que esté a cargo de un grupo no puede quedarse esperando a ver qué ocurre, sino todo lo contrario, deber convertirse en un ser proactivo y adelantarse a lo que ocurra y generando acción antes que el resto.

Una vez escogidas las personas se procederá a definir cuáles son las tareas a realizar y delegar la autoridad según los resultados esperados. Dentro de este proyecto se establecerá claramente los parámetros de control y se señalará cuales son las desviaciones o errores de la persona encargada para que tome las debidas rectificaciones del asunto lo más pronto posible.

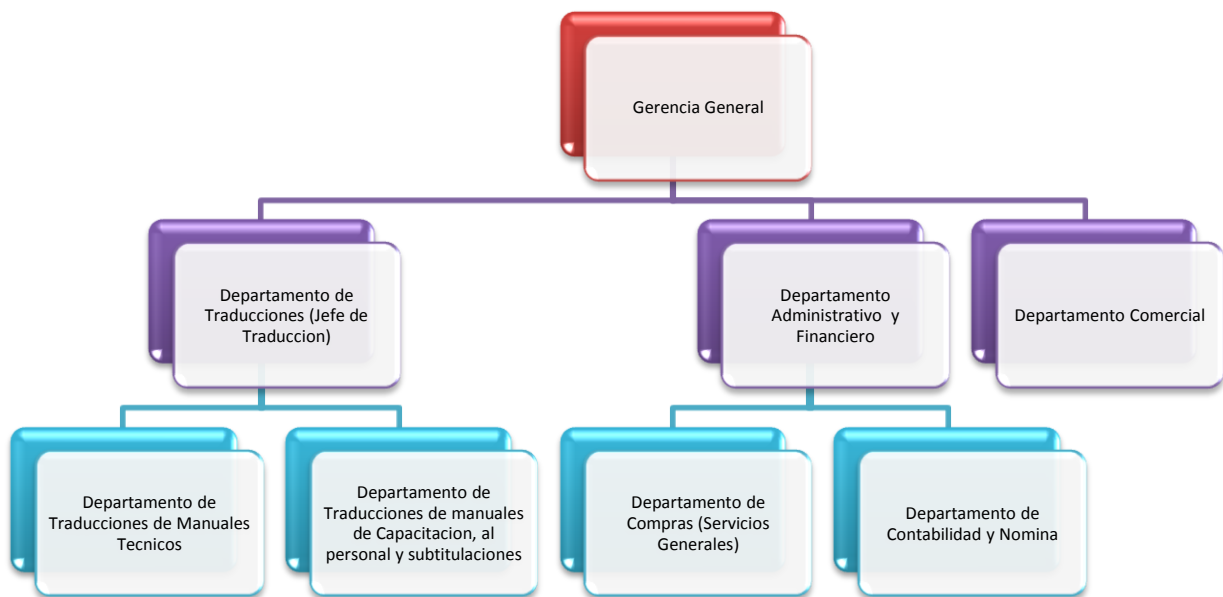
Cabe recalcar que la responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.

La autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados, es decir, se definirá claramente la tarea a realizar y los objetivos que se quieren conseguir, conjuntamente con sus plazos y autoridad asociada.

Departamentalización de los puestos de trabajo: Es el agrupamiento de actividades similares o que responden a criterios afines. En este proyecto se procederá a hacer una departamentalización funcional, en donde se agrupa las tareas en base a las funciones que desempeñaran los trabajadores.

Para este caso como se había mencionado con anterioridad se tendrán 3 grandes grupos de donde se derivarán pequeños departamentos afines que son los siguientes:

Figura 18 Organigrama de la Empresa



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Número de personas a cargo de cada gestor: Desde un inicio se tendrá un jefe en el Departamento de Traducciones quien se encargará del personal que traduce tanto los manuales médicos como los manuales de capacitación, en total tendrá 6 personas bajo su mando (3 por cada departamento), mientras que, la persona encargada del Área Administrativa y Financiera tendrá bajo su jurisdicción 2 personas (una por departamento).

En lo referente al Departamento Comercial este será desarrollado por la Gerencia General, es decir que el Gerente General será la misma persona encargada de llevar a cabo las actividades del Departamento Comercial.

El organigrama que se presenta en la parte superior tiene potencial para desarrollar más departamentos según las necesidades de la empresa y la evolución del mercado de las traducciones a laboratorios farmacéuticos, recordemos que a mayor demanda se debe tener

más capacidad para cubrir la misma. Por el momento el cuadro establecido abastece las necesidades de este proyecto en primera instancia.

V.B Análisis de Puestos

El análisis del puesto se refiere a la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, así como de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Podemos establecer que el análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual, se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para poder desempeñar dichas tareas. Estos parámetros son:

Requisitos intelectuales:

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el colaborador debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

Los requisitos que deben tener las personas traductoras son:

- Profesionales en farmacología (100% Bilingües en su área con título Universitario y un puntaje de 19/20 en la culminación de carrera)
- Acreditar un puntaje de 110/120 en el examen TOEFL
- Profesionales en Marketing y Administración de Empresas (para la traducción de manuales de capacitación a la fuerza de Ventas y 100% Bilingües en su área con un puntaje de 19/20 en la culminación de su carrera)
- Traductores profesionales con estudios superiores culminados en el extranjero que los avalen como tal a nivel mundial (mínimo 5 años de experiencia en su área, este requisito aplica para el jefe del Área de Traducciones).

Los requisitos para las personas que formen parte del Área Administrativa y Financiera son:

- Profesionales con especialización en: Contabilidad y Tributación ,nomina, Finanzas y Economía con una puntaje de 19/20 (de preferencia haber conchado en los cuadros de honor en sus universidades)
- TOEFL (90/120)
- Experiencia en el área mínimo de 3 años

Cabe recalcar que para el inicio de este proyecto se contratara a una empresa que se encargue de la selección del personal cumpliendo con los requerimientos y especificaciones del mismo.

La Gerencia General y el Departamento Comercial estará liderada por la persona que implementara este proyecto, mientras que el Departamento de Recursos Humanos para reclutar personal en las diferentes áreas, se irá desarrollando de acuerdo al desenvolvimiento y necesidad del mercado.

Responsabilidades:

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto (adicional al trabajo normal y sus funciones) por la supervisión del trabajo de sus subordinados, por el material, las herramientas o equipo que utiliza, dinero, documentos y por la información confidencial. Sus responsabilidades incluyen:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

Condiciones de trabajo:

En este caso son las condiciones ambientales del proyecto donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Incluye las siguientes especificaciones:

- Ambiente de Trabajo: Los ocupantes del puesto deben estar conscientes que sus actividades a desempeñar deben ser estrictamente confidenciales, ya que se estarán manejando traducciones del sector farmacéutico y entre la competencia, motivo por el cual no se deben revelar las estrategias de cada laboratorio. El ambiente de trabajo será siempre bajo presión y sobre resultados ya que se trabajará bajo cronogramas que cumplan las urgencias y necesidades de cada cliente.

El diseño del puesto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del puesto.

Los puestos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

V.C Valoración de Puestos

El valor relativo de un puesto, puede ser determinado comparándolo con otros en la organización. El proceso de valoración de puestos, muestra las diferencias esenciales entre los puestos, y tiene como punto de partida la obtención de la información respecto a los puestos concernientes mediante la descripción y el análisis comparativo de ellos, para

establecer criterios definitivos. La valoración de puestos enfatiza en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupen.

Para este proyecto se tiene como principal prioridad al Departamento de Traducciones ya que son ellos los encargados de tener el producto final totalmente listo para el cliente dentro de los plazos estipulados en el contrato, este producto final incluye: Cero errores de traducción y contexto 100% fiel al documento original.

Este departamento es la imagen de lo que el proyecto venderá en un futuro, ya que en ellos se encuentra el éxito o fracaso del negocio.

La esencia de este proyecto se basa en la calidad, garantía y confianza de las traducciones que se entregan al cliente, es por esto que se debe canalizar una buena parte de los recursos en suministros, tecnología y manuales informativos al buen desempeño de esta área para evitar malestares en los laboratorios.

En segundo lugar se tiene a la Gerencia General que será la encargada de representar a la empresa en la entrega de los documentos traducidos y de canalizar todo tipo de inquietud, reclamo o satisfacción de los clientes en lo concerniente al servicio que están usando.

El área Administrativa y Financiera tienen una función totalmente diferente dentro de la empresa, ya que se encargara de los asuntos internos de la misma y generalmente no tendrá contacto con los clientes, sino que llevara la contabilidad del proyecto, el control de los suministros de la empresa, la presentación de balances financieros a la Gerencia General, los pagos a los clientes internos y externos entre otros.

Por el mismo hecho de ser un departamento que no trabaja bajo presión y no está obligado a representar a la empresa a nivel gerencial se lo ha ubicado en el tercer lugar dentro de la valoración de departamentos a nivel organizacional; esto no implica que dicho departamento

no juegue un papel importante dentro de la empresa, todos los departamentos son importantes dentro del desenvolvimiento del proyecto, solo que a unos departamentos se les da más prioridad que a otros (esto no significa que se dejen descuidadas a los demás áreas).

V.D Manual de Funciones y Puestos

Para el presente proyecto se tienen las siguientes funciones de acuerdo al cargo:

Gerente General: Sera el encargado de representar a la empresa en todas las actividades externas y de velar por el cumplimiento de los objetivos de la misma. Sus funciones serán:

- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su jefe
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades
- Ejecutar planes y estrategias determinadas
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión)
- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa
- Mantener contacto continuo con clientes (laboratorios) en busca de mejoras en los servicios ofrecidos
- Encargarse de la contratación y despido de personal

- Única persona autorizada a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto

Jefe del Departamento Administrativo y Financiero: El jefe administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, del manejo del inventario, y de todo el proceso de administración financiera de la organización. Sus responsabilidades son:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones
- Buscar formas de obtener fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para prestar los servicios de traducciones a laboratorios, las mismas que generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio
- El jefe financiero interactúa con la Gerencia General para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia

- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

Departamento Contable y Nomina: Sera el encargado de dar soporte al Jefe Administrativo y Financiero, las funciones a realizar son:

- Elaborar nómina
- Pagar salarios, comisiones, gratificaciones, reparto de utilidades
- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa
- Formular estados financieros
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores
- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Gerente General
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación
- Llevar a cabo la contabilidad del proyecto en los términos que establece la Ley de nuestro País
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes
- Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales

Departamento de Compras: Tendrá bajo su responsabilidad la compra de los insumos de oficina para los diferentes departamentos de la empresa, entre sus funciones se encuentran:

- Tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos
- Asegurar la cantidad de materiales indispensables
- Procurar materiales al precio mas bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido
- Controlar que la calidad de los materiales sea la requerida
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor
- Anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escases
- Ejecutar las políticas de compras efectuadas por el Gerente General
- Receipta, clasifica, guarda y controla los suministros de acuerdo a las dimensiones de los mismos (peso y medidas).

Departamento de Traducciones: Tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- Efectuar la traducción de los documentos y manuales que se les entreguen para los laboratorios farmacéuticos
- Realizar la traducción de documentos requerida por la Gerencia General y departamentos afines dentro de la empresa
- El traductor de mayor categoría administrativa será el Jefe del Departamento y le corresponderá autorizar las traducciones que se encomienden al Departamento, velar por la organización interna del mismo y por el fiel cumplimiento de las disposiciones de los clientes (laboratorios farmacéuticos) y distribuir el trabajo en forma de que se cumpla con los plazos de entrega estipulados en el mismo.

- Tendrá la obligación de dejar una copia fiel de todas las traducciones que se hagan. Dichas copias, empastadas en orden correlativo constituirá el registro a cargo del Jefe del Departamento de Traducción. Dicho registro tendrá carácter reservado y sólo podrá consultarse bajo la vigilancia de la Gerencia General
- Por motivos de seguridad, las personas encargadas de realizar las traducciones no tendrán conocimiento de cual es el laboratorio que encomendó la traducción a ser realizada y será prohibido el uso de dispositivos de almacenamiento personales y aparatos electrónicos que pongan en riesgo la confidencialidad de los documentos a traducir.

Departamento Comercial:

- Establecer el contacto efectivo, generalmente personal, con el cliente con el fin de realizar la venta del servicio de traducción.
- Generar y reforzar una relación cliente-empresa a través de actividades comunicativas diversas conjuntamente con la promoción del servicio de traducciones.

Tabla 10 Jerarquía y Orden de Puestos:

COD	CARGO	DIRIGE A:	REPORTA A:
G.G 001	Gerente General	Departamento Administrativo y Financiero y Departamento de Traducciones	Accionistas de la Empresa
D.C 001	Departamento Comercial	No Aplica	Gerencia General
A.F 001	Jefe Administrativo y Financiero	Departamento de Contabilidad y Departamento de Compras	Gerencia General
A.F.C 001	Departamento de Contabilidad y Nomina	No Aplica	Jefe Administrativo y Financiero
A.F.C. 002	Departamento de Compras	No Aplica	
D.T 001	Jefe Departamento de Traducciones	Traductores de Manuales Tecnicos y Capacitacion	Gerencia General
D.T.M 002	Departamento de Traducciones de Manuales Técnicos	No Aplica	Jefe de Traducciones
D.T.C 003	Departamento de Traducciones de Manuales de Capacitación y MKT	No Aplica	

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

V.E Sistemas de Remuneraciones y Compensaciones

La remuneración total de un trabajador comprende las ganancias salariales y los costos de las compensaciones extra salariales.

Las compensaciones extra salariales comprenden los programas públicos (creados por ley), como las pensiones de jubilación, las indemnizaciones por accidentes laborales, decimo tercero y decimo cuarto. Es decir que todos los beneficios que el trabajador perciba además del salario, son las compensaciones extra salariales.

Para la implementación de este proyecto se tendrán en cuenta: El sueldo que percibe el trabajador más un bono por cumplimiento de metas estipulado por la Gerencia General que se lo otorgara cada mes y equivale al 7% de su remuneración mensual.

En lo referente a la forma de la remuneración de los colaboradores se optara por un salario por tiempo fijo mensual que estará descrito dentro del contrato firmado por las partes interesadas. La ventaja de este sistema es la sencillez de aplicación y el ahorro de costos de administración, control y vigilancia de los colaboradores.

Para establecer el monto de la remuneración se tendrá en cuenta como se encuentra el mercado de la traducción y las áreas administrativas de los mismos para poder tener un punto referencial de partida.

Las personas que se harán beneficiarias de los bonos de cumplimiento deben cumplir con las siguientes metas:

Sobresalir entre los demás colaboradores en: tiempos de entrega, pronta respuesta a problemas, manejo eficiente de los recursos de la empresa, problemas resueltos efectivamente y trabajo bajo presión orientado a logros.

V.F Programa de Formación y Desempeño

La formación continua es un derecho permanente de los trabajadores que constituye un elemento para favorecer la igualdad de oportunidades y la promoción personal y profesional ante la continua evolución del mercado.

Es por esto que en esta actividad se deben involucrar todas las metas de la empresa y a su vez incorporar la participación de los trabajadores para que se sientan parte de la misma y colaboren en la organización y gestión de esta empresa.

En lo referente a la gestión del desempeño, la Gerencia General junto con los Jefes Departamentales de la empresa se encargaran de medir los avances y contribuciones de cada uno de los trabajadores y tendrán el deber de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo para implementar y desarrollar un adecuada gestión del personal.

Para este proyecto el programa de desempeño comienza con el mismo proceso de selección a cargo de la Gerencia General con la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

Algunos elementos importantes que debe tener en cuenta la Gerencia General en el proceso de formación y desempeño son:

Tener en cuenta el impacto que causa un proceso como estos en quienes se ven sometidos a entrevistas, cuestionarios y retroalimentación de su desempeño, las intenciones y el alcance con las cuales se programan y desarrollan los procesos de evaluación del desempeño.

La Gerencia General estará encargada del seguimiento a las actividades y el coaching, en donde se establecerá un programa de coach con los participantes, de tal manera que la

evaluación apunte al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos corporativos.

La gestión del desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente por la Gerencia General y los dos Jefes Departamentales para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Con esta formación y evaluación del desempeño se pretende favorecer la productividad dentro de la organización de este proyecto y de esta manera poder contribuir al éxito del mismo y al logro de los propósitos definidos por la organización.

V.G Criterios De Motivación

La motivación es una de las claves para el éxito de una empresa, influyendo en los trabajadores para conseguir los objetivos empresariales mediante la incidencia en el comportamiento de estos; mejorando la calidad de los servicios, aumentando la productividad y, en definitiva, incrementando la eficacia empresarial.

Existen dos grupos de necesidades que las personas intentan satisfacer en su vida laboral: La primera serian las necesidades básicas, en donde se prioriza tener una capacidad adquisitiva suficiente para vivir y cierta seguridad en el trabajo.

Las necesidades secundarias: Son de tipo social y psicológico, tales como la autorrealización, el afán de poder o la búsqueda de reconocimiento social. Como podremos darnos cuenta, estas necesidades tienen un orden de prioridades, de tal manera que las necesidades secundarias no se activan si no están cubiertas adecuadamente las necesidades básicas.

Por ello, no es adecuado intentar motivar a un colaborador ofreciéndole responsabilidad y poder, y manteniéndole un sueldo que no esté acorde a sus expectativas y capacidades. Como también resulta ineficaz motivar a un trabajador únicamente incidiendo en necesidades ya satisfechas.

El primer punto al que recurriremos para motivar al personal es utilizando compensaciones materiales, en donde el objetivo principal será el de satisfacer necesidades primarias, pero también secundarias (status y reconocimiento social).

Como segundo objetivo se tendrá la participación del colaborador en la programación y control de sus propias tareas, en donde se satisface necesidades psicológicas, infundiendo al trabajador confianza y un sentimiento de apego a la empresa. Cabe recalcar que en estas instancias no habrá un exceso de vigilancia sobre el colaborador ya que puede ocasionar un efecto contraproducente.

Otra manera de motivar al trabajador será dándole un trabajo enriquecedor, en donde se va aumentando la variedad y responsabilidad en las tareas a desempeñar, intentando que el trabajador vea la utilidad y valor de su trabajo.

Es responsabilidad de la Gerencia General lograr que exista una identificación entre el trabajador y la empresa, para que los objetivos de ambos coincidan. En este sentido un factor de gran importancia es el ambiente laboral. Las relaciones con los jefes y los compañeros influyen de manera notable en la identificación del trabajador con la empresa y con sus objetivos. Es por esto que se organizaran actividades fuera del trabajo, tales como excursiones, cenas, organización de eventos deportivos y culturales, etc. con el propósito de estrechar las relaciones entre los integrantes de la empresa.

Cabe recalcar que nunca está de más las palabras de estima y de gratitud hacia los colaboradores, el reconocimiento de las virtudes y de las capacidades de cada colaborador es la clave del éxito para que se sientan parte de la empresa y la tomen como su segundo hogar en donde se da el 100% de cada integrante.

V.H Normas ISO y Estándares de Calidad Aceptados a Nivel Mundial

Toda organización puede mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de los clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costos y mejorando la calidad del servicio ofrecido.

Es por esta razón que para este proyecto se tiene planeado la implementación de la ISO 9001:2008 que es válida para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona.

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

- 1) Guías y descripciones generales.
- 2) Normativas de referencia.
- 3) Términos y Gestiones
- 4) Sistema de gestión: Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

5) Responsabilidades de la Dirección: Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

6) Gestión de los recursos: La Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo.

7) Realización del producto o servicio: Aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

8) Medición, análisis y mejora: Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos.

El objetivo declarado en la norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

Para la implementación del mismo se debe buscar a una certificadora y dentro del Ecuador tenemos a QeiMED Empresa Consultora y certificadora que ayuda a la implementación de sistemas de calidad ISO 9001-2008 en el país.

El costo aproximado de esta certificación oscila entre los \$18000 en adelante, y sus beneficios son:

- Aumento de los clientes satisfechos
- Reducción en los costos
- Procesos perfectamente definidos por parte de la empresa
- Incremento de las ventas
- Disminución de errores y ausentismo laboral

- Aumento de la productividad total de la empresa
- Responsabilidades de cada trabajador definidas en forma clara y concreta
- Perfecta descripción de los puestos y funciones de todos los integrantes de la organización.
- Optimización de todas las vías de comunicación interna de la empresa
- Crecimiento de la imagen de la empresa ante el entorno
- Conocimiento de los requerimientos de los clientes, sus necesidades y expectativas futuras
- Motivación del personal de la empresa
- Mejores condiciones en el ambiente de trabajo

Para este proyecto se tiene previsto iniciar el proceso de implementación de la ISO 9001-2008 a partir del tercer año de funcionamiento de la misma.

VI INGENIERIA DEL PROYECTO

VI.A Base Legal

En lo referente a la constitución del proyecto, se ha decidido optar por ser Compañía Anónima. Los requisitos que tiene la superintendencia de compañías para dicha constitución son:

Constitución:

El nombre: En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008)).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que

la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI–, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

Solicitud de aprobación: La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

El objeto social: La compañía Anónima podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías.

No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

Forma de constitución: Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

Constitución sucesiva: Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores

Accionistas: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la

capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

Números de accionistas: La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Capital mínimo: El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

Acciones: La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.

Requisitos para inscripción en el registro mercantil:

- Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
- Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones, sean éstas de la Superintendencia de Bancos o de Compañías.

- Certificado de afiliación a una de las cámaras del cantón Quito, según su objeto social (Debe constar el aumento de capital si trata de aquello. Si se trata de disolución o liquidación se debe presentar el certificado de desafiliación respectivo).
- Publicación del extracto (periódico).
- Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
- Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del compareciente(s) (VIGENTE)
- Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).
- Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para actos Societarios).

NOTA: Deben constar las inscripciones anteriores en los Registros donde la Resolución así lo ordene en los casos previstos por la Ley.

Leyes y Ordenanzas:

Según la convención Interamericana sobre Derechos de Autor se tiene:

Artículo 5:

1. Serán protegidas como obras originales, sin perjuicio del derecho del autor sobre la obra primigenia, las traducciones, adaptaciones, compilaciones, dramatizaciones u otras versiones de obras literarias, científicas y artísticas, inclusive las adaptaciones fotográficas y cinematográficas.

2. Cuando las elaboraciones previstas en el apartado precedente sean sobre obras de dominio público, serán protegidas como obras originales, pero tal protección no entrañará ningún derecho exclusivo al uso de la obra primigenia.

Artículo 12:

1. Será lícita la reproducción de breves fragmentos de obras literarias, científicas y artísticas, en publicaciones con fines didácticos o científicos, en crestomatías o con fines de crítica literaria o de investigación científica, siempre que se indique de manera inconfundible la fuente de donde se hubieren tomado y que los textos reproducidos no sean alterados.

2. Para los mismos efectos y con iguales restricciones podrán publicarse breves fragmentos en traducciones.

VI.B Proyección de Ventas Para Cinco Años

Tabla 11 Proyección de Ventas

Años	Traducciones \$
2011	283123
2012	309402
2013	335681
2014	361960
2015	388238

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Estas proyecciones corresponden solo a una línea de producto de cada laboratorio y dichas estimaciones tienen como base los datos históricos de los últimos 3 años (se utilizó el método de la regresión lineal) correspondientes a cada Departamento de Compras de los Laboratorios (Las cifras de las traducciones se presentan solo en dólares y no en manuales traducidos ya que se depende muchísimo de la dificultad de cada manual a traducir. (Por ejemplo: No es lo

mismo traducir un manual de la línea Cardio Metabólico vs un manual de capacitación para los visitantes médicos).

El mercado farmacéutico del Ecuador mantiene una evolución permanente desde el año 2000 (Según datos al 2010 del IMS firma con sede en EE.UU. que estudia y audita el mercado farmacéutico a escala mundial) con un promedio anual de crecimiento del 9.2% hasta el 2008.

En el año 2009 la industria Farmacéutica facturó USD 760 millones en el país y en el año 2010 facturó USD 875 millones. Según el Ing. Renato Carlo Paredes presidente de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador ALFE: “Se estima que se mantenga un crecimiento constante anual del 10.6% desde el 2011 hasta el 2016”.

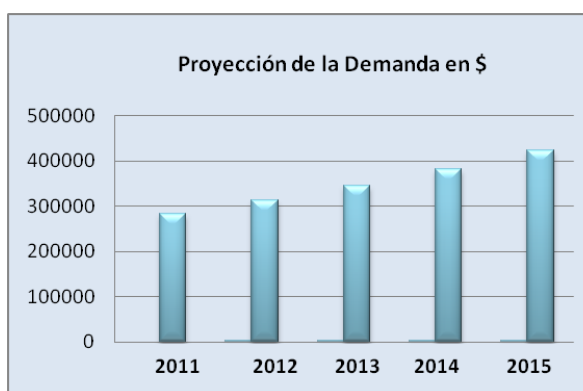
En base al cuadro que se presentó en la parte superior se procederá a escoger el año 2011 como partida para proyectar el crecimiento al 10.6% anual de los subsecuentes años hasta el 2015.

El año base 2011 se lo toma de la proyección realizada mediante la regresión lineal. Tomando esa cifra como partida se proyecta al 10.6% (Para más información ver los anexos), teniendo:

Tabla 12 Proyección de Traducciones

Años	Traducciones \$ al 10,6% de crecimiento
2011 (Base, valor escogido de la proyeccion inicial)	283123
2012	313134
2013	346327
2014	383037
2015	423639

Figura 19 Proyección de la Demanda



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G

Estos son los datos que se escogerán para realizar los flujos de caja y respectivos balances del proyecto (Datos más cercanos a la realidad).

Por el momento solo se atenderá a una línea de producto de cada laboratorio, se espera ir poco a poco abarcando todas las líneas de los laboratorios conjuntamente con la adquisición de nuevos recursos humanos.

Es necesario destacar que los laboratorios no presupuestan en función de la cantidad de material (manuales, folletos, catálogos, etc) a traducir, sino en función de un presupuesto que tiene como base sus estimados de facturación.

IV.C Inversiones en Obras Físicas que den Soporte a las Ventas

Dentro de este caso no se invertirá en obras físicas ya que se incurrirá en gastos de arriendo de oficina dentro del sector ya antes mencionado. La oficina será de 97 mt² con un valor mensual de: \$530 (incluido baño y pequeña cafetería)

IV.D Inversiones en Equipamiento que den Soporte a Las Ventas

Tablas 13 y 14 Inversiones en Equipamiento

Requerimiento de Muebles y Enseres			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Archivadores CABINET	3	116.35	349.05
Sala de reuniones ADAGIO	1	1,189.99	1,189.99
Escritorios QUICK	10	139.71	1,397.10
Silla Omega 692334AS	1	97.32	97.32
Silla Omega 692272ASGY	9	43.75	393.75
TOTAL			3,427.21

Fuente: Muebles ATU (Orellana) Fono: 254 6122 y Computron (Av. 10 de Agosto y Juan Galindez)

La sala de reuniones Adagio esta conformada por una mesa y 9 asientos

Requerimiento de Equipos de Computación			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadora CQ1-1310LA HP-COMPAQ	10	597.32	5,973.20
Impresora Samsung SCX-4623F	3	195.54	586.62
TOTAL			6,559.82

Fuente: Computron Quito (Av. 10 de Agosto y Juan Galindez)

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VI.E Balance de Personal

Tabla 16 Sueldo del Personal

GASTOS DE PERSONAL			
CARGO	N°	MENSUAL	ANUAL
	PUESTO		
Gerente General	1	2,149.73	25,796.80
Jefe Administrativo y Finanzas	1	1,351.83	16,222.00
Jefe de Traducción	1	1,325.24	15,902.84
Jefe Servicios Generales	1	1,085.87	13,030.40
Traductores Manuales	5	1,139.06	68,343.60
Contadora	1	819.90	9,838.80
TOTAL	10	7,871.63	149,134.44
		Pago mensual	12,427.87

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

6.6 BALANCE DE MATERIALES

Tabla 17 y 18 Balance de Materiales

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Teléfono convencional	120.00	1,440.00
Insumos Administrativos	550.00	6,600.00
Celulares	150.00	1,800.00
Internet (400/150 kbps) TV Cable Heavy Users	299.99	3,599.88
Luz Eléctrica	120.00	1,440.00
Agua	60.00	720.00
Útiles de Aseo	60.00	720.00
Insumos de cafetería	80.00	960.00
TOTAL	1,439.99	17,279.88

Requerimiento de Equipos de Oficina			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Teléfono / Fax (Panasonic) KXFP205	3	106,25	318,75
Cafetera Oster	1	58,84	58,84
TOTAL			377,59

Fuente: Computron Quito (Av. 10 de Agosto y Juan Galindez) y Megamaxi (6 de Diciembre)

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VI.G Balance de Gastos Operativos y Preoperativos

Tabla 19 Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Mantenimiento equipo y maquinaria	180,00	2.160,00
Control de la Pagina web y actualizaciones de seguridad (sistemas)	160,00	1.920,00
Cuotas de afiliación Cámara Comercio Quito	63,50	762,00
TOTAL	403,50	4.842,00

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Tabla 20 Gastos Preoperativos

GASTOS PREOPERACIONALES	
DETALLE	VALOR
Envío de flyers promocional	20.00
Investigaciones de Mercado	1,500.00
TOTAL	1,520.00

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Tabla 21 Gastos de Constitución

Gastos de Constitución	
Concepto	Precio Total
Constitución de la compañía (incluido permisos patentes municipales y honorarios)	2,000.00
Afiliación a la cámara de comercio	178.34
Estudios del proyecto	1,200.00
Creación de página web	1,300.00
TOTAL	4,678.34
Datos de la cámara de comercio de Quito PBX: 2443787	

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VII ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION Y CONTROL

VII.A Como Será la Estrategia de Implementación (Acciones)

La estrategia de implementación será utilizada de la siguiente manera:

1) Previo estudio de mercado se tuvo reunión con cada Gerente de Producto recopilando las necesidades de cada laboratorio al momento utilizar los servicios de traducción.

2) Una vez terminado el proyecto se procederá a realizar una segunda reunión con cada Gerente de Producto para ofrecer de manera formal los servicios de traducción al área pertinente junto con los beneficios del mismo, entre ellos se encuentran: Confidencialidad, calidad 100% garantizada, en caso de reclamos, errores o inconformidades se tendrá solución inmediata en un plazo de dos días laborables, atención personalizada cada vez que el cliente lo requiera, información académica y profesional de los traductores a cargo de sus traducciones, avances periódicos del estado de las traducciones de sus manuales vía internet.

3) Para poder demostrar al cliente la calidad del servicio, se pedirá un folleto medico “base” o documentación similar para ser traducida y presentada al Gerente de Producto con el fin de obtener su aprobación y conformidad con el trabajo realizado (cabe recalcar que esta traducción no será cobrada por la empresa, ya que es una manera de demostrar la calidad del servicio ofrecido).

4) Una vez acordado por ambas partes el servicio de traducción, se procederá a entregar una clave de usuario a cada cliente para que puedan chequear el estado de sus traducciones por internet.

5) La estrategia estará seguida de un alto nivel de confidencialidad y seguridad para brindar tranquilidad a los clientes, las medidas a implementarse son:

- Los traductores no sabrán la identidad de sus clientes al momento de realizar las traducciones, cualquier inquietud que se tenga sobre los requerimientos del cliente se la canalizara directamente a la Gerencia General quien será la encargada de responder dichas inquietudes.
 - No se permitirá el uso de aparatos electrónicos de almacenamientos ni celulares en las horas de trabajo (solo serán utilizados en las horas del break y a la salida de la jornada laboral, cualquier llamada de emergencia será realizada o recibida por medio del número telefónico de la empresa)
 - Solo habrá acceso a internet a paginas autorizadas por la empresa y se tendrá constante monitoreo sobre las actividades realizadas por los traductores
 - El único departamento autorizado a mantener contacto con el cliente es la Gerencia General
 - Por motivos de seguridad el contenido del trabajo traducido solo podrá ser revisado en su 20% (paginas aleatorias) por parte del cliente, la demás información sobre el tiempo de entrega, titulo de documentos, avance del mismo y demás, podrá ser visualizado dentro de la pagina web de este proyecto.
- 6) Una vez terminado el trabajo se procederá a contactarse con el cliente para hacer la entrega del mismo personalmente (impreso o en Cd) y a realizar el cobro del servicio prestado al departamento de compras de cada laboratorio
- 7) Para terminar la estrategia se le dará al cliente la oportunidad de presentar quejas o inconformidades luego de 5 días hábiles de trabajo una vez realizada la entrega del mismo.

8) Se tendrán llamadas y visitas trimestrales por parte de la Gerencia General con los clientes para recibir retroalimentación y consejos de mejora (monitoreo constante del servicio que se brinda) en caso de ser necesarios.

De esta manera se pretende atender las necesidades del entorno de forma eficiente y concisa con el fin de posicionarnos como líderes en este sector, dejando siempre en claro a nuestros clientes que la prioridad es la satisfacción de los mismos.

VII.B Las Personas

Para este proyecto es fundamental la contratación de trabajadores que estén siempre en la búsqueda de la excelencia, nuestros trabajadores son los creadores de un buen servicio ofrecido al consumidor final es por esto que, si ellos no trabajan bien y no se sienten cómodos en su lugar de trabajo, el servicio final no será el esperado.

Si ellos están contentos, se desarrollan en un ambiente adecuado para su evolución profesional y personal, nuestros colaboradores son el centro de la empresa y entregarán lo mejor de sí para la misma, lo que en consecuencia nos brinda un toque especial y una ventaja frente a nuestros clientes.

El proyecto estará conformado por un equipo de personas especializadas en cada área a contratar y deberán cumplir con los siguientes requisitos:

Traductores y Jefe de Traducción:

- Profesionales en farmacología (100% Bilingües en su área con título Universitario y un puntaje de 19/20 en la culminación de carrera)
- Acreditar un puntaje de 110/120 en el examen TOEFL

- Profesionales en Marketing y Administración de Empresas (para la traducción de manuales de capacitación a la fuerza de Ventas y 100% Bilingües en su área con un puntaje de 19/20 en la culminación de su carrera)
- Traductor profesional con estudios superiores culminados en el extranjero que lo avalen como tal a nivel mundial (mínimo 5 años de experiencia en su área, este requisito aplica para el jefe del Área de Traducciones).

Área Administrativa y Financiera son:

- Profesionales con especialización en: Contabilidad y Tributación ,nomina, Finanzas y Economía con una puntaje de 19/20 (de preferencia haber constado en los cuadros de honor en sus universidades)
- Experiencia en el área mínimo de 3 años
- Para el cargo de Gerencia Administrativa y Financiera se pedirá un título de postgrado

Este proyecto requiere contar con el mejor personal dentro de cada área, que se comprometa con los objetivos de la empresa y esté dispuesto a sentirla como suya. Para poder integrar estas cualidades es necesario crear un ambiente propicio para el desarrollo de las mismas.

Es por esto que se dará un sueldo adecuado y justo, en donde la gente sea reconocida y pagada adecuadamente, en donde se den oportunidades para el crecimiento personal (de acuerdo a como vaya evolucionando el mercado).

Nada contribuye más a la baja moral del colaborador que cuando la empresa emplea alguien del exterior sin ver que el talento está disponible dentro, es por esto que para promover ascensos de puestos y cargos afines al área de cada departamento se buscara primero al

personal del proyecto ya que son estas personas las que tienen mayor conocimiento del giro de negocio que las personas externas y ajenas al mismo.

Al personal se le dará formación y entrenamiento junto con la oportunidad para aprender nuevas destrezas, se evitara el aburrimiento y la apatía y sobre todo se tendrá siempre en cuenta la opinión los colaboradores antes de tomar decisiones que afectan a su trabajo. Muchos proyectos fallan porque se diseñan planes sin admitir la opinión de la gente que hace realmente el trabajo.

Estos aspectos que este proyecto considera como de vital importancia para el personal no cuesta mucho dinero y el impacto que tiene sobre el cliente interno puede ser muy significativo.

VII.C El Liderazgo

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias dentro de la empresa.

Es necesario que la Gerencia General desarrolle y/o utilice algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- Escuchar: No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales
- Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas)
- Preguntar: Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vista del personal, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- Resumir: Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada colaborador.

- Ser flexible: Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos sin que esto genere conflictos de tipo individual
- Proactivo: Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio
- Asertivo: Expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo
- Abierto a la crítica: Recibir la crítica y la información de retorno como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal.

El liderazgo es una parte integral de la formación de un equipo, se lo vive todos los días en las empresas de todo el mundo y es clave para poder manejar al personal. El verdadero éxito en este proyecto se dará cuando todos sus elementos tomen una actitud de liderazgo real (nosotros antes que el yo).

Es por esto que la Gerencia General junto con el Jefe de Traducción y la Gerencia Administrativa-Financiera deben generar la confianza del personal a su cargo. El fundamento del liderazgo es la confianza. Es imposible ser líder de una persona a la cual no se le tiene confianza. La confianza se logra por medio de: ser abierto, ser justo, expresar los sentimientos, decir la verdad, mostrar consistencia, cumplir sus promesas y mantener discreción respecto a información sensible. Lleva de mucho tiempo y requiere ser genuino en todo momento con el equipo. Nunca las Gerencias y Jefaturas podrán poner sus intereses personales por delante de los del equipo.

Las principales características que se buscan en: La Gerencia General, Gerencia Administrativa y Financiera junto con la Jefatura de Traducción son: inteligencia, personalidad llevadera, fuertes habilidades verbales, agresividad y consistencia (mencionadas con anterioridad en previos capítulos).

La Gerencia General siempre obtendrá lo que espera. En todo momento se debe esperar lo máximo del personal a cargo y nunca se debe dudar de su capacidad. Si la Gerencia General espera que el personal a cargo fracase, el equipo seguro fracasará. Es primordial tratar al personal como ganadores y así no nos defraudarán.

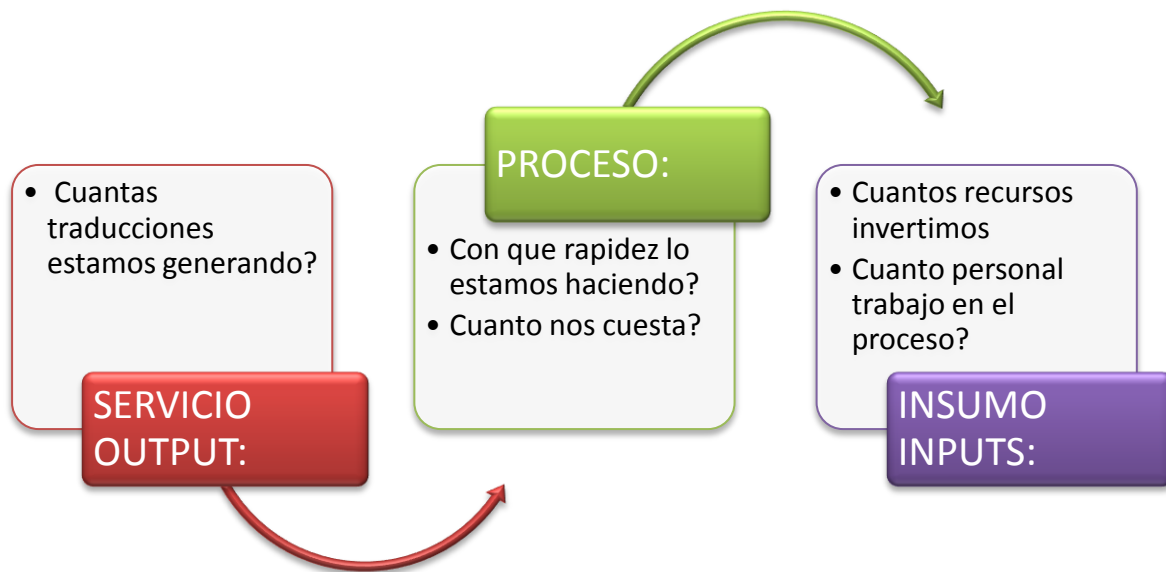
Grandes seguidores hacen grandes líderes. No importa que tanto haga la Gerencia General si los trabajadores no responden, de nada sirve. Las características de un buen colaborador que serán: manejarse bien a sí mismo, comprometerse a un propósito ajeno al mismo y tiene valor, honestidad y credibilidad. Es indispensable que este proyecto cuente con un equipo que tenga estas características.

Las Gerencias y Jefaturas deben presentar carisma. En todo se debe de proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica; articular metas desafiantes y comunicar expectativas de alto rendimiento y confianza hacia los demás.

VII.D Medidas de Desempeño

La medición de desempeño de los departamentos de este proyecto debe ser un requisito para asignar recursos dentro del mismo. Las comparaciones periódicas de los ingresos, costos e inversiones reales con las cantidades presupuestadas ayudaran a este proyecto a la administración superior en sus decisiones acerca de las asignaciones futuras de recursos.

Figura 20 Medidas de Desempeño dentro de la Empresa



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

La medición del desempeño es un esfuerzo que logrará concretarse en el corto plazo, es un proceso objetivo y sistemático para la recolección, análisis y utilización de la información con el fin de determinar cuán eficiente y eficazmente se entregan los servicios y se logran los objetivos.

Un sistema de medición del desempeño mide lo que este proyecto considera importante y cuán bien se está desempeñando. Para medir cualquier programa en forma eficaz, hay que seguir tres etapas: La primera es definir los resultados que el programa debe lograr. La segunda es medir el desempeño del programa con relación al logro de sus resultados esperados y finalmente, la tercera, reportar los resultados a la Gerencia General y usar esta información para actuar.

Para la construcción de Indicadores Básicos de Desempeño se debe identificar los objetivos y metas del proyecto como son: nuestra misión, nuestros clientes (laboratorios farmacéuticos),

el servicio que ofrecemos (traducciones) y los objetivos alineados con las prioridades que tiene este proyecto (satisfacción del cliente).

Como segundo paso se procederá a identificar las áreas de medición de desempeño y qué resulta conveniente medir: Eficacia, eficiencia, calidad y financieros.

Luego se establecerá una base de comparación como la siguiente:

Tabla 22 Tabla de Comparación de Actividades

LO QUE SE HACE	LO QUE DEBE HACERSE
No. de Clientes atendidos	No. de Clientes por atender
No. de Traducciones Atendidas	No. de Traducciones solicitadas
Monto de la inversion ejecutada	Monto asignado para inversion
Servicio Post Venta	Seguimiento servicios Post Venta
Medicion de la satisfaccion del cliente	Medicion y Mejora del servicio al cliente

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Los departamentos a ser medidos son:

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa y Financiera
- Departamento de Traducción

Se recalca que los siguientes indicadores que se evaluarán, están sujetos a modificaciones a corto, mediano o largo plazo dependiendo de los requerimientos del proyecto y no son definitivos (son el punto de partida de una serie de indicadores que se complementaran entre sí por cada departamento).

Tabla 23 Indicadores a Evaluar por Departamentos

Departamento Traducción	Gerencia General	Departamento Traducción	Departamento Traducción	Departamento Administrativo-Financiero
Eficiencia	Cobertura	Calidad	Eficacia	Financieros
Traducciones realizadas/Traducciones pedidas	% de usuarios de nuestro servicio/mercado total	Quejas solucionadas/Quejas planteadas	Resultado Alcanzado/Resultado Esperado (traducciones)	Apalancamiento (Pas. Total/Patrimonio)
Traducciones exitosas/Traducciones realizadas	Visitas a laboratorios con cierre de contratos/Laboratorios visitados en total	Servicios Reclamados/Total de servicios	Recursos Utilizados/Recursos Disponibles (Traducciones)	Periodo Promedio de Cobro (Ctas por cobrar promedio*365 dias/Vtas credito)
				Utilidad Neta/Vtas Capital de Trabajo (Activo corriente-Pasivo corriente)

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VII.E Sistema de Información de la Estrategia

Los sistemas de información han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos, suministran información necesaria para la toma de decisiones y lo más importante su implantación logra ventajas competitivas o reduce la ventaja de los rivales.

Para este proyecto es primordial la integridad y seguridad tanto de nuestros clientes externos como internos, es por esto que al momento de cerrar un contrato con un laboratorio farmacéutico se pedirá que el pago por el servicio prestado sea vía transferencia electrónica de la cuenta bancaria del cliente al negocio, esta actividad ahorra tiempo tanto al cliente como a la Gerencia General.

Una forma de incrementar las ventas es siendo el primero en proporcionar al cliente información sobre el servicio que el proyecto ofrece y manteniendo una relación con ellos a través de un sistema de información.

Se tendrá un sistema electrónico de intercambio de datos dentro de nuestro portal web en donde podrán consultar todo lo que los clientes necesiten en lo referente a sus traducciones: estado de la traducción, avance del manual, complejidad de la traducción, precios, cronograma de entrega, extractos del trabajo terminado, calendario de actividades, información de la empresa que provee el servicio de traducción, promociones y descuentos (de acuerdo a políticas de la empresa), posibilidad de realizar pedidos de traducción, cotizaciones y visitas a los Gerentes de Producto.

Los sistemas de información en la estrategia de este proyecto consiste en usar la tecnología de la información para brindar un mejor servicio a los clientes, poniendo en práctica las nuevas estrategias que nos van a permitir ser competentes en el mercado de las traducciones a laboratorios farmacéuticos, ya que las exigencias de los clientes son las que deciden el éxito o fracaso de este proyecto.

VII.F Guía Para Control

Para este proyecto se simplifica la determinación y comunicación de los objetivos que, aunque no esté muy formalizado, tendrá un seguimiento directo dada la involucración de la Gerencia General que también participará en el análisis de riesgos de manera informal pero muy flexible y adaptada a las circunstancias.

El control que ejercerán las Gerencias y Jefaturas serán más directos y concretos y su presencia permanente es un elemento fundamental dentro del funcionamiento del mismo.

La Gerencia General llevara en un principio una hoja en donde irá poniendo su respectivo OK en cada casillero a evaluar para cada departamento en caso de estar alineado dentro de los parámetros de la empresa, caso contrario se procederá a marcar una X en el casillero donde el funcionario no haya cumplido con sus obligaciones.

Como se había comentado en la sección de manuales de puestos, cada colaborador tendrá muy claro la actividad a desarrollar dentro de la empresa y tendrá conocimiento de su importancia en la misma, razón por la cual la siguiente guía de control ayudará a saber si el colaborador está trabajando por el objetivo del proyecto.

Por otra parte, el control interno relativo a la formulación de estados financieros es realizado por la Gerencia General y Gerencia Administrativa-Financiera, asumiendo ambas partes la responsabilidad absoluta de su contenido y de seguridad en cuanto a la fiabilidad de los estados financieros.

Tabla 24 Guía de Control

FORMATO GUIA DE CONTROL		
Area Traduccion	SATISFACTORIO	INCUMPLIMIENTO
Traducciones correctas		
Traducciones minimas por mes		
Inasistencias y Atrasos injustificados		
Prohibido Dispositivos de almacenamiento y celulares en horas de trabajo		
Vocabulario utilizado en las traducciones (complejidad)		
Area Administrativa Financiera		
Manejo de los recursos Financieros		
Manejo de Suministros		
Contratacion de Proveedores (Precio y Calidad)		
Inasistencias y Atrasos injustificados		
Control de asistencia y nomina		
Gerencia General		
Visitas exitosas (atencion al cliente satisfactoria)		
Atencion de Reclamos		
Captacion y Retencion de Clientes		
Seguimientos de los Servicios de Post Venta		

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Esta guía se la aplicará mensualmente con el objetivo de controlar el desempeño de los colaboradores y aportar mejoras en caso de ser necesario en cada departamento.

VII.G Estrategia de Incentivos Para la Gerencia

El plan de la Gerencia General debe incorporar más elementos motivadores positivos que negativos porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, los colaboradores tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos.

Cuando más entienda un Gerente que motiva a los colaboradores y cuanto más confié en los incentivos motivadores como una herramienta para implantar la estrategia, mayor será el compromiso de los trabajadores para poner en práctica el plan estratégico.

El primer paso para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye la estrategia es definir las tareas y responsabilidades en término de los resultados por lograr más no las tareas y funciones que se deben hacer.

El hecho de hacer énfasis en lo que se debe lograr, ocasiona que todo el ambiente laboral se oriente a los resultados. Sin objetivos, los departamentos y sus trabajadores pueden estar tan absortos en realizar a tiempo sus deberes y funciones asignados que pierden de vista qué ve el interés en el logro y en el rendimiento planeado.

La única manera confiable de lograr que la gente de este proyecto se centre en los objetivos estratégicos y que alcanzarlos se convierta en una forma de vida es recompensar a los individuos que logren las metas y negar estos incentivos a quienes no lo hagan. La norma para que la Gerencia General evalúe si las personas, Gerencias y Jefaturas han realizado un buen trabajo debe basarse en el hecho de si lograron sus objetivos de rendimiento estipulados en el proyecto.

Las pautas importantes que la Gerencia General debe observar cuando diseña un plan de recompensas o incentivos son:

- El plan de incentivos debe abarcar a todos los gerentes, Jefaturas y trabajadores

- El sistema debe administrarse con un cuidado y una justicia escrupulosa
- Los incentivos deben relacionarse estrechamente con la atención de sólo los objetivos de rendimiento

Los medios que generan un mayor compromiso y que atraen la atención son las decisiones que toma la Gerencia General con respecto a lo siguiente (estrategias de incentivos de la Gerencia General hacia sus Jefaturas y personal en general):

- Aumentos del sueldo
- Ascensos (Dependiendo del crecimiento del proyecto)
- Elogios tanto a las Gerencias, Jefaturas y personal en general
- Generar planes de carrera
- Regalar un viaje al ganador (habrá un ganador de toda la empresa que deberá sobresalir en sus actividades y se hará cada 6 meses)
- Seguridad y estabilidad dentro de la empresa
- Publicación del colaborador del mes
- Reconocimientos públicos y verbales por parte de la Gerencia General al ganador/a
- Días adicionales a vacaciones

VII ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

VII.A Inversiones del Proyecto

Figura 21 Inversiones

RUBROS	TOTAL INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS	
Muebles y Enseres	3,427.21
Equipos de Oficina	377.59
Equipos de Computación	6,559.82
Subtotal	10,364.62
ACTIVOS NOMINALES	
Gastos de Constitución	4,678.34
Gastos preoperatorios	1,520.00
Subtotal	6,198.34
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo	85,928.16
Subtotal	85,928.16
T O T A L	102,491.12
TOTAL DE LA INVERSION	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	10,364.62
ACTIVOS DIFERIDOS	6,198.34
CAPITAL DE TRABAJO	85,928.16
TOTAL	102,491.12
FINANCIAMIENTO	
TOTAL FINANCIAMIENTO	30,747.34
TOTAL APORTE SOCIOS	71,743.78
TOTAL	102,491.12

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VIII.B Proyección de Ventas Anuales Para Cada uno de los Cinco Años

Figura 22 Nivel de Ventas

AÑOS	PROYECCIÓN (Regresion Lineal)	Proyeccion al 10.6% de crecimiento	Abarcando porcentajes del mercado objetivo	Resultados mercado objetivo
	VENTAS (cuota servicio)			
AÑO 1	283,124	283,124	60%	169,874
AÑO 2	309,403	313,135	80%	250,508
AÑO 3	335,681	346,327	85%	294,378
AÑO 4	361,960	383,038	100%	383,038
AÑO 5	388,239	423,640	100%	423,640

Fuente: Estudio de mercado realizado por Andrea Valencia G.

VIII.C Inversiones en Capital de Trabajo que den Soporte a las Ventas

Figura 23 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
EFECTIVO	
Gastos Personal por seis meses	74,567.22
Gastos Administrativos para seis meses	8,639.94
Gastos Operativos por seis meses	2,421.00
Imprevistos	300.00
TOTAL	85,928.16

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

(Ver Anexos para el cálculo)

VIII.D Estado de Resultados

Tabla 25 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES		169,874	250,508	294,378	383,038	423,640
OTROS INGRESOS		0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS		169,874	250,508	294,378	383,038	423,640
GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS		229,829	244,430	257,523	274,264	283,431
Sueldos (Incluyen Prestaciones Laborales)		149,134	149,134	149,134	149,134	149,134
Remuneraciones variables		32,276	47,596	55,932	72,777	80,492
Otros Gastos de personal (caja chica)		2,400	2,489	2,580	2,676	2,774
Colocacion de Personal		2,450				
Arrendamiento		18,000	18,000	18,000	18,664	18,664
Energia		1,440	1,493	1,548	1,605	1,665
Capacitaciones Traductores y Personal Admin		0	1,000	5,000	5,500	6,000
Agua		720	747	774	803	832
Telefono-fax (1 linea)		1,800	1,866	1,935	2,007	2,081
Celulares		1,920	1,991	2,064	2,140	2,219
Internet		3,600	3,733	3,870	4,013	4,161
Suministros de Oficina		2,400	2,489	2,580	2,676	2,774
Limpieza		3,600	3,600	3,600	3,733	3,871
Insumos Cafeteria		960	995	1,032	1,070	1,110
Mantenimiento de Equipo y Maquinaria		2,160	2,240	2,322	2,408	2,497
Cuotas de Afiliacion a la CCQ		762	762	762	762	762
Gastos de Marketing Directo		2,400	2,489	2,580	2,676	2,774
Amortización Gastos de Constitución		1,240	1,240	1,240	1,240	1,240
Depreciacion		2,567	2,567	2,567	380	380
UTILIDAD OPERATIVA		-59,955	6,078	36,855	108,773	140,209
Gastos Financieros		600	622	645	669	694
Otros Egresos		0	0	0	0	0
Interes Prestamo		2,856	1,822	671		
UTILIDAD ANTES DE IMP Y P.T		-63,411	3,634	35,539	108,105	139,515
15% Trabajadores		0	545	5,331	16,216	20,927
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			3,089	30,208	91,889	118,588
Impuestos 25%		0	772	7,552	22,972	29,647
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS			2,317	22,656	68,917	88,941
Reserva Legal 10%			232	2,266	6,892	8,894
UTILIDAD (PERDIDA) NETA		-63,411	2,085	20,391	62,025	80,047

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VIII.E Balance General

Tabla 26 Balance General

BALANCE GENERAL							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente							
	Caja	102,491	14,148	11,379	38,046	134,888	236,835
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		102,491	14,148	11,379	38,046	134,888	236,835
Activo Fijo Neto							
	Activo Fijo		10,365	10,365	10,365	10,365	10,365
	Depreciación acumulada		2,567	5,134	7,701	8,082	8462
TOTAL ACTIVO FIJO NETO			7,798	5,230	2,663	2,283	1,902
Activo Diferido Neto							
	Garantía Arriendo		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Gastos de Constitución		4,678	4,678	4,678	4,678	4678
	Gastos Preoperatorios		1,520	1,520	1,520	1,520	1520
	Amortización Gastos Constitución		-1,240	-2,479	-3,719	-4,959	-6198
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			7,959	6,719	5,479	4,240	3,000
TOTAL ACTIVOS		102,491	29,904	23,328	46,189	141,410	241,738
Pasivos Corriente							
	Utilidades Empleados por pagar		0	545	5,331	16,216	20,927
	Impuestos por pagar		0	772	7,552	22,972	29,647
TOTAL PASIVOS CORRIENTES			0	1,317	12,883	39,188	50,574
Pasivo a Largo Plazo							
	Prestamos Bancarios	30747	21,571	11,361	0		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		30747	21,571	11,361	0		
TOTAL PASIVOS		30747	21,571	12,678	12,883	39,188	50,574
PATRIMONIO							
	Capital Social	71744	71,744	71,744	71,744	71,744	71,744
	Reserva Legal y de Capital			232	2,497	9,389	18,283
	Resultado Ejercicios Anteriores			-63,411	-61,326	-40,935	21,089
	Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		-63,411	2,085	20,391	62,025	80,047
TOTAL PATRIMONIO		71744	8,333	10,649	33,306	102,222	191,163
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		102491	29,904	23,328	46,188	141,410	241,737

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VIII.F Análisis de Escenarios con Variaciones en Variables Críticas

El cuadro en la parte inferior nos indica un escenario pesimista en donde las variables a modificarse son: Los ingresos anuales, el capital de trabajo a un año, la deuda total (se financia el 40% de la inversión y ya no el 30% como se lo tenía originalmente).

Tabla 27 Flujo de Caja Escenario Pesimista

ITEMS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO CAJA INICIAL	0,00	188.419	59.683	(11.275)	(42.830)	4.843
INGRESOS	0,00	141.562	187.881	242.429	306.430	381.276
Servicios Traducción		141.562	187.881	242.429	306.430	381.276
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	0,00	141.562	187.881	242.429	306.430	381.276
EGRESOS	0,00	259.934	258.839	273.983	258.758	291.149
Personal (incluye prestaciones laborales)		149.134	149.134	149.134	149.134	149.134
Comisiones (Traductores y Jefe de Traducción)		26.897	35.697	46.062	58.222	72.442
Caja Chica		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Operativos		81.503	71.518	76.207	48.726	50.104
Selecciona (Colocación de Personal)		2.450				
Arrendamiento		18.000	18.000	18.000	18.664	18.664
Garantía de Arriendo		3.000				
Capacitaciones Traductores y Personal Admin			1.000	5.000	5.500	6.000
Energía		1.440	1.493	1.548	1.605	1.665
Agua		720	747	774	803	832
Teléfonos-Fax (1 línea)		1.800	1.866	1.935	2.007	2.081
Celulares		1.920	1.991	2.064	2.140	2.219
Internet		3.600	3.733	3.870	4.013	4.161
Suministros de Oficina		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Limpieza		3.600	3.600	3.600	3.733	3.871
Insumos cafetería		960	995	1.032	1.070	1.110
Cuotas de Afiliaciones a la CCQ		762	762	762	762	762
Mantenimiento de Equipo y Maquinaria		2.160	2.240	2.322	2.408	2.497
Gastos Marketing Directo		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Pago préstamo		22.492	25.027	27.848		
Intereses Préstamo		7.000	4.465	1.644		
Gastos Financieros		600	622	645	669	694
Gastos Constitución y Preoperatorios		6.198				
Utilidades Trabajadores		-	-	-	-	6.908
Impuestos		0,00	0,00	0,00	0,00	9.786,13
Otros Gastos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		259.934	258.839	273.983	258.758	291.149
INVERSIONES						
Compras de Activos Fijos		10.365				
Capital Social	113.052					
Préstamos Bancarios (Tasa CC)	75.368					
TOTAL INVERSIONES	188.419	10.365				
Saldo Caja Final	188.419	59.683	(11.275)	(42.830)	4.843	94.970

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

En este escenario podemos darnos cuenta que el proyecto no es viable, ya que un punto crítico son los ingresos del proyecto y el monto del préstamo es mayor, lo que implica que la empresa tiene un nivel de apalancamiento muy elevado y no cuenta con recursos propios para sacar al proyecto adelante.

El siguiente escenario es optimista en donde las variables a modificarse son: Los ingresos anuales, aumento en la inversión en capacitación al personal y aumento de la mano de obra (No se invierte en la adquisición de activos).

Tabla 28 Flujo de Caja escenario Optimista

ITEMS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO CAJA INICIAL	0,00	102.491	48.548	57.460	120.972	200.422
INGRESOS	0,00	212.343	266.165	346.327	383.038	423.640
Servicios Traducción		212.343	266.165	346.327	383.038	423.640
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	0,00	212.343	266.165	346.327	383.038	423.640
EGRESOS	0,00	255.922	257.252	282.816	303.587	324.786
Personal (incluye prestaciones laborales)		149.134	149.134	149.134	149.134	149.134
Comisiones (Traductores y Jefe de Traducción)		40.345	50.571	65.802	72.777	80.492
Caja Chica		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Operativos		64.042	55.058	59.747	51.226	54.104
Selecta (Colocacion de Personal)		2.450				
Arrendamiento		18.000	18.000	18.000	18.664	18.664
Garantía de Arriendo		3.000				
Capacitaciones Traductores y Personal Admin			2.000	6.000	8.000	10.000
Energía		1.440	1.493	1.548	1.605	1.665
Agua		720	747	774	803	832
Teléfonos-Fax (1 línea)		1.800	1.866	1.935	2.007	2.081
Celulares		1.920	1.991	2.064	2.140	2.219
Internet		3.600	3.733	3.870	4.013	4.161
Suministros de Oficina		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Limpieza		3.600	3.600	3.600	3.733	3.871
Insumos cafetería		960	995	1.032	1.070	1.110
Cuotas de Afiliaciones a la CCQ		762	762	762	762	762
Mantenimiento de Equipo y Maquinaria		2.160	2.240	2.322	2.408	2.497
Gastos Marketing Directo		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Pago prestamo		9.176	10.210	11.361		
Intereses Prestamo		2.856	1.822	671		
Gastos Financieros		600	622	645	669	694
Gastos Constitucion y Preoperatorios		6.198				
Utilidades Trabajadores		-	-	2.297	11.493	15.841
Impuestos		0,00	0,00	3.254,64	16.281,28	22.440,96
Otros Gastos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		255.922	257.252	282.816	303.587	324.786
INVERSIONES						
Compras de Activos Fijos		10.365				
Capital Social	71.744					
Préstamos Bancarios (Tasa CC)	30.747					
TOTAL INVERSIONES	102.491	10.365				
Saldo Caja Final	102.491	48.548	57.460	120.972	200.422	299.276

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

En este escenario se visualiza claramente que los ingresos son fundamentales para el buen funcionamiento del proyecto, asimismo mientras mas ingresos se tenga se debe hacer mas énfasis en la capacitacion del personal, ya que estas personas son la base del giro de negocio.

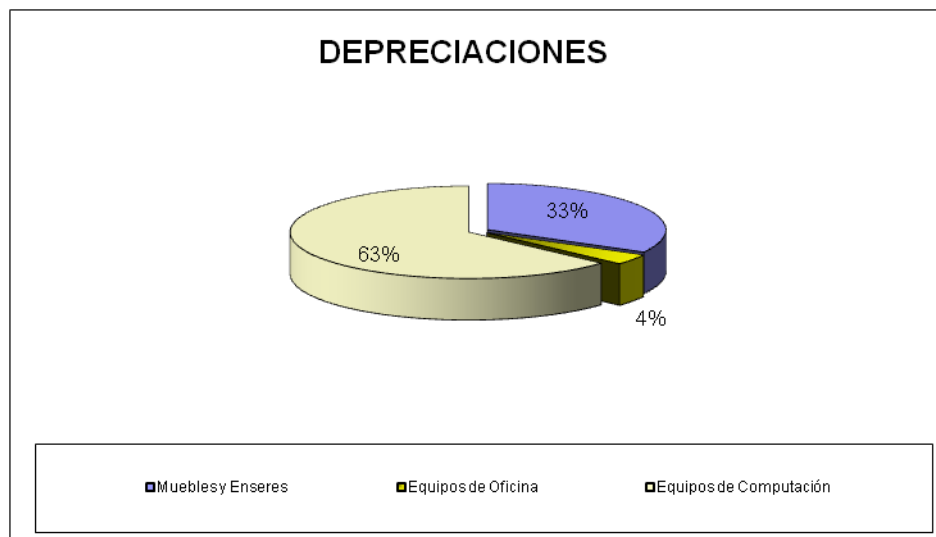
VII. G Valor de Salvamento en el Año 5 y Venta de Activos

Tabla 29 Venta de Activos

DEPRECIACIÓN									
DETALLE	VALOR		DEPRECIACION					% DEPREC	AÑOS
	DEL BIEN	SALVAMENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Muebles y Enseres	3.427,21	1.713,61	342,72	342,72	342,72	342,72	342,72	10,00%	10
Equipos de Oficina	377,59	188,80	37,76	37,76	37,76	37,76	37,76	10,00%	10
Equipos de Computación	6.559,82	0,00	2.186,61	2.186,61	2.186,61			33,33%	3
Inversión Total en Activos Fijos	10.364,62	1.902,40	2.567,09	2.567,09	2.567,09	380,48	380,48		

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

Figura 24 Depreciaciones



Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VIII.H Evaluación del Proyecto

VIII.H.1 Estimación de la Tasa de Descuento

Calculo del Costo de Capital

Modelo de valoración de activos de capital CAPM

$$r = R_f + B \cdot (R_m - R_f)$$

Donde:

R_f = Rentabilidad de un activo sin riesgo

R_m = Rentabilidad del mercado (Rendimiento promedio del mercado accionario)

$R_m - R_f$ = Prima de Riesgo del Mercado

B = Riesgo Sistemático

Si $B > 1$ La rentabilidad esperada de los fondos propios > que la rentabilidad del mercado

R_f =	2,50%	Bonos del tesoro Americano
R_m =	3%	Riesgo No Sistemático (Riesgo propio depende de las características de la empresa)
$(R_m - R_f) \cdot B$ =	6,50	Riesgo País (Riesgo Sistemático)
B =	1,3	Beta estimado de la industria farmaceutica

Rentabilidad Esperada: Tasa Libre de Riesgo + Riesgo Sistemático + Riesgo No Sistemático

$$E(R_i) = 2,50 + 6,5 + 3$$

$$E(R_i) = 12,00$$

Promedio Ponderado del Costo de Capital:

$$PPCC = (K_s \cdot W_s) + (K_d \cdot W_d)$$

K_e : Tasa de Costo de Oportunidad de los accionistas (Metodo CAPM)

W_s : Porcentaje de capital aportado por los accionistas

W_d : Porcentaje de deuda

K_d : Costo de la Deuda Financiera

$$PPCC = (12\% \cdot 70\%) + (11,27\% \cdot 30\%)$$

$$PPCC = 11,78\%$$

VIII.H.2 Flujo de Caja Ajustado

Tabla 30 Flujo de Caja

ITEMS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO CAJA INICIAL	0,00	102.491	14.148	11.379	38.046	134.888
INGRESOS	0,00	169.874	250.508	294.378	383.038	423.640
Servicios Traducción		169.874	250.508	294.378	383.038	423.640
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	0,00	169.874	250.508	294.378	383.038	423.640
EGRESOS	0,00	247.853	253.277	267.711	286.196	321.692
Personal (incluye prestaciones laborales)		149.134	149.134	149.134	149.134	149.134
Comisiones (Traductores y Jefe de Traducción)		32.276	47.596	55.932	72.777	80.492
Caja Chica		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Operativos		64.042	54.058	58.747	48.726	50.104
Selecta (Colocacion de Personal)		2.450				
Arrendamiento		18.000	18.000	18.000	18.664	18.664
Garantia de Arriendo		3.000				
Capacitaciones Traductores y Personal Admin			1.000	5.000	5.500	6.000
Energía		1.440	1.493	1.548	1.605	1.665
Agua		720	747	774	803	832
Teléfonos-Fax (1 linea)		1.800	1.866	1.935	2.007	2.081
Celulares		1.920	1.991	2.064	2.140	2.219
Internet		3.600	3.733	3.870	4.013	4.161
Suministros de Oficina		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Limpieza		3.600	3.600	3.600	3.733	3.871
Insumos cafeteria		960	995	1.032	1.070	1.110
Cuotas de Afiliaciones a la CCQ		762	762	762	762	762
Mantenimiento de Equipo y Maquinaria		2.160	2.240	2.322	2.408	2.497
Gastos Marketing Directo		2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Pago prestamo		9.176	10.210	11.361		
Intereses Prestamo		2.856	1.822	671		
Gastos Financieros		600	622	645	669	694
Gastos Constitucion y Preoperatorios		6.198				
Utilidades Trabajadores		-	-	545	5.331	16.216
Impuestos		0,00	0,00	772,23	7.552,04	22.972,21
Otros Gastos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		247.853	253.277	267.711	286.196	321.692
INVERSIONES						
Compras de Activos Fijos		10.365				
Capital Social	71.744					
Préstamos Bancarios (Tasa CC)	30.747					
TOTAL INVERSIONES	102.491	10.365				
Saldo Caja Final	102.491	14.148	11.379	38.046	134.888	236.835

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VIII.H.3 Cálculo del Van y TIR con Flujos Inflados

Tabla 31 P y G Ajustado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES	169.874	250.508	294.378	383.038	423.640
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	169.874	250.508	294.378	383.038	423.640
GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS	229.829	244.430	257.523	274.264	283.431
Sueldos (Incluyen Prestaciones Laborales)	149.134	149.134	149.134	149.134	149.134
Remuneraciones variables	32.276	47.596	55.932	72.777	80.492
Otros Gastos de personal (caja chica)	2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Colocacion de Personal	2.450				
Arrendamiento	18.000	18.000	18.000	18.664	18.664
Energía	1.440	1.493	1.548	1.605	1.665
Capacitaciones Traductores y Personal Admin	0	1.000	5.000	5.500	6.000
Agua	720	747	774	803	832
Telefono-fax (1 linea)	1.800	1.866	1.935	2.007	2.081
Celulares	1.920	1.991	2.064	2.140	2.219
Internet	3.600	3.733	3.870	4.013	4.161
Suministros de Oficina	2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Limpieza	3.600	3.600	3.600	3.733	3.871
Insumos Cafeteria	960	995	1.032	1.070	1.110
Mantenimiento de Equipo y Maquinaria	2.160	2.240	2.322	2.408	2.497
Cuotas de Afiliacion a la CCQ	762	762	762	762	762
Gastos de Marketing Directo	2.400	2.489	2.580	2.676	2.774
Amortización Gastos de Constitución	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240
Depreciacion	2.567	2.567	2.567	380	380
UTILIDAD OPERATIVA	-59.955	6.078	36.855	108.773	140.209
Gastos Financieros	600	622	645	669	694
Otros Egresos	0	0	0	0	0
Interes Prestamo	2.856	1.822	671		
UTILIDAD ANTES DE IMP Y P.T	-63.411	3.634	35.539	108.105	139.515
15% Trabajadores	0	545	5.331	16.216	20.927
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		3.089	30.208	91.889	118.588
Impuestos 25%	0	772	7.552	22.972	29.647
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		2.317	22.656	68.917	88.941
Reserva Legal 10%		232	2.266	6.892	8.894
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-63.411	2.085	20.391	62.025	80.047

TIR	34%
VAN	\$117.896,88
TASA DSCTO	11,48%

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VIII.H.4 Cálculo de las Razones Financieras del Proyecto

Tabla 32 Índices

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente					
Activo Corriente		8.64	2.95	3.44	4.68
Pasivo Corriente					
Movilidad del Activo circulante					
Activo Corriente	47.31%	48.78%	82.37%	95.39%	97.97%
Activos Totales					
Capital de trabajo					
Activo corriente - Pasivo corriente	14,148	10,061	25,163	95,700	186,261
SOLVENCIA					
Grado de independencia financiera					
Patrimonio	27.87%	45.65%	72.11%	72.29%	79.08%
Activos Totales					
Grado de obligación					
Pasivo Total	72.13%	54.35%	27.89%	27.71%	20.92%
Activo Total					
Apalancamiento					
Pasivo Total	258.86%	119.05%	38.68%	38.34%	26.46%
Patrimonio					
RENTABILIDAD					
Margen de rentabilidad					
Utilidad Neta		0.83%	6.93%	16.19%	18.90%
Ingresos					
Margen de Utilidad.- Rendimiento de Activos					
Utilidad Neta		8.94%	44.15%	43.86%	33.11%
Activos Totales					
Rendimiento del capital social					
Utilidad Neta		2.91%	28.42%	86.45%	111.57%
Capital Social					

Fuente: Realizado por Andrea Valencia G.

VIII.I Resultados y Consideraciones de la Evaluación

Mediante los cálculos realizados dentro del negocio, podemos darnos cuenta que los índices financieros nos reflejan resultados positivos y favorables para los socios.

Podemos darnos cuenta que la Tasa Interna de Retorno es mayor que la Tasa de Descuento impuesta por los inversionistas, motivo por el cual la inversión se verá recuperada en su totalidad y a su vez generará ganancias.

En lo referente al VAN se tiene la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados junto al valor de la inversión inicial en donde nos arroja un resultado positivo, dándonos como indicador que el proyecto es rentable.

IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En lo referente a la Tasa Interna de Retorno, se ha trasladado nuestras cantidades futuras del flujo de caja al presente y se obtuvo como resultado una rentabilidad interesante del 34% lo que implica que el proyecto es rentable y nos estaría generando ganancias.

El Valor Actual Neto es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Se procedió a determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera este proyecto y se comparo esta equivalencia con el desembolso inicial. En este caso el resultado fue de \$117896 que es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La Razón de liquidez de la empresa se encuentra en un promedio de 4.92, es decir que, por cada dólar que la empresa deba a terceras personas a corto plazo, se tiene de respaldo \$4 para cubrir dicha deuda, uno de los principales motivos por el que el proyecto debe tener liquidez es porque se debe estar preparado para cualquier contingente (en este caso ya sea cuando se filtre información valiosa para los laboratorios y se deba pagar una penalidad).

El capital de trabajo de la empresa oscila en un promedio de \$66200 lo que implica que el proyecto tiene capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades a corto plazo.

El grado de independencia financiera es del 60% esto significa que no dependemos de entidades externas para poder continuar con el funcionamiento de la empresa y tenemos control sobre nuestros propios recursos y no se trabaja para entidades externas.

Se tiene un apalancamiento de 34% que nos indica que un 66% es dinero propio de la empresa y no se cuenta con riesgo en las operaciones del proyecto ya que se tiene la solvencia y capacidad de atender pagos.

El margen de rentabilidad oscila en 12% y esto es la ganancia obtenida en relación al monto de la venta, es decir se está utilizando los activos eficientemente en un 12%.

El margen de utilidad esta en 33%, es decir que por cada dólar de venta se tiene una ganancia de 0.33.

El rendimiento del capital social está en 57% lo que implica que el desempeño de los accionistas ha sido beneficioso en relación a las utilidades obtenidas en los periodos anteriores, por cada unidad monetaria aportada se tiene un 57% de utilidad neta.

Mediante el proceso del plan de negocios se logró cumplir el objetivo específico de la introducción de una empresa que otorgue servicios de traducción a laboratorios farmacéuticos estableciendo los lineamientos necesarios para que este surja de manera correcta.

A través de este plan de negocios se ha logrado determinar el mercado al que se estará enfocando, que son todos los laboratorios farmacéuticos dentro del país, empezando por cubrir a las empresas que abarcan el 50% del mercado de los laboratorios dentro de nuestro país (Según IMS Health Midas).

También se logró determinar las características que deben tener las traducciones de manuales de los laboratorios farmacéuticos, que son: fiel traducción del texto original, tiempos de entrega y confidencialidad de los documentos.

Se pudo identificar que no se tiene competidores directos dentro de este nicho de mercado ya que los traductores informales se dedican parcialmente a la traducción de manuales y no satisfacen las necesidades de los clientes.

Con respecto al plan de negocios, se percibe viabilidad para emprender el proyecto, ya que los resultados del estudio de mercado son muy alentadores puesto que son significativos y nos indican que el nicho de mercado de las traducciones de manuales técnicos a laboratorios farmacéuticos es lo suficientemente grande como para pensar positivamente en la implementación de una empresa que ofrezca este tipo de servicios.

Recomendaciones

Se recomienda la capacitación del personal encargado de realizar traducciones con el objetivo de mejorar los procesos de traducción y prevenir errores dentro del mismo.

Realizar una campaña de publicidad donde se de a conocer el servicio y realizar promociones al cliente.

Hacer énfasis en el servicio Post-Venta y estar en constante contacto con el cliente para afianzar la comunicación cliente-proveedor.

Investigar al mercado, ya que es importante saber que es lo que la competencia esta planeando hacer para captar la atención del cliente, ya que hay que responder de manera rápida y eficiente para los cambios que puedan surgir mediante los competidores y el mercado.

BIBLIOGRAFIA

A continuación se presenta el material de donde se obtuvo información de referencia para poder realizar este proyecto.

Green, Paul y Donald, Tull. Research for Marketing Decisions. EEUU: Prentice-Hall, 1978

“Annual Report Applied.” 16 de Diciembre de 2010 <http://www.imshealth.com>

García Yebra, Valentín. Teoría y Practica de la Traducción, España: Gredos, 1998

Jamilena Frías, Dolores. Marketing Farmacéutico, España: Pirámide, 2007

Pope, Jeffrey. Investigación de Mercados, Colombia: Norma, 1992

“Estadísticas Macroeconómicas.” 21 de Julio de 2010 <http://www.bce.fin.ec>

“Presupuestos Farmacéuticos en I+D.” 18 de Noviembre de 2010 <http://>

www.pmfarma.es/noticias/12376-los-15-principales-presupuestos-farmaceuticos-en-id.html

ANEXOS

Formato del Cuestionario de Investigación de Mercado:

- 1) ¿Tiene necesidad de servicios de traducción para su línea de producto?
- 2) ¿Cuándo hay esa necesidad, a quien recurre?
- 3) ¿Está satisfecho con este servicio?
- 4) ¿Que mas debería tener ese servicio para que esté plenamente satisfecho?
- 5) ¿Con que frecuencia requiere este tipo de servicio?
- 6) ¿Cuál es el volumen promedio de hojas a traducir?
- 7) ¿Ese volumen corresponde a su línea o a la línea conjunta de los laboratorios?
- 8) ¿Cuál es su presupuesto anual para sus traducciones?
- 9) Del 1 al 5 califique la importancia que tiene para usted los siguientes aspectos al momento de contratar los servicios de traducción
- 10) ¿Cuantos lanzamientos nuevos de productos tiene al año o por periodo?
- 11) Considera factible la implementación de servicios adicionales para su laboratorio

Tendencia Histórica de la Demanda:

TENDENCIA HISTORICA DE LA DEMANDA			
ECUADOR			
Presupuesto anual de traducciones			
Años	2008	2009	2010
Novartis	\$17.400	\$18.840,79	\$23.388,22
Bayer	\$16.778,13	\$19.433,42	\$26.813,71
Pfizer	\$19.421,30	\$19.971,82	\$24.610,15
Roche	\$16.694,20	\$17.981,73	\$19.643,92
Roemmers	\$18.288	\$19.530	\$24.810
Schering Plough	\$17.114	\$17.399	\$19.604,18
Merck	\$13.211,43	\$15.879,20	\$9.453,81
Glaxo Smith Kline	\$18.223	\$19.816,14	\$19.936,08
Boehringer	\$17.221,18	\$17.714,25	\$19.348,93
Interpharm	\$11.209,18	\$13.623,72	\$17.988,31
Suma:	\$165.560,42	\$180.190,07	\$207.607,31

Reportes de los Cálculos de Regresión:

Formula: Y=a+bX

Año	x	\$ en traducciones (y)	xy	x^2	y^2
2008	1	165560	165560	1	27410252671
2009	2	180190	360380	4	32468461327
2010	3	207607	622822	9	43100795165
	6	553358	1148762	14	102979509163

Formulas:
 1) $\sum y = N \cdot a + b \sum x$
 2) $\sum yx = a \sum x + b \sum x^2$

Reemplazo:

$\sum y =$ $N \cdot a + b \sum x$
 553358 = $3 \cdot a + b(6)$
 553358 = $3a + 6b$

a = 142406,66

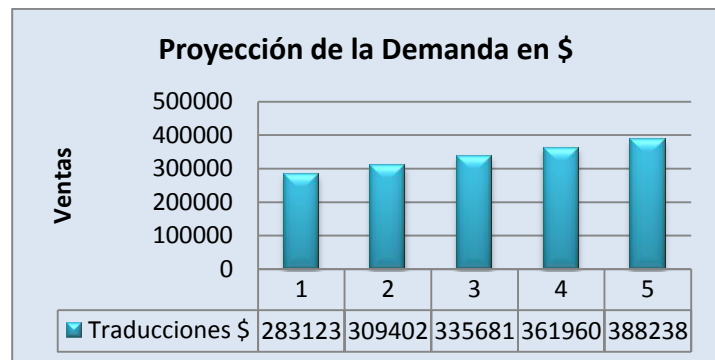
Reemplazo:

$\sum yx =$ $a \sum x + b \sum x^2$
 1148762 = $a \cdot 6 + b \cdot 14$
 1148762 = $6a + 14b$

b = 21023

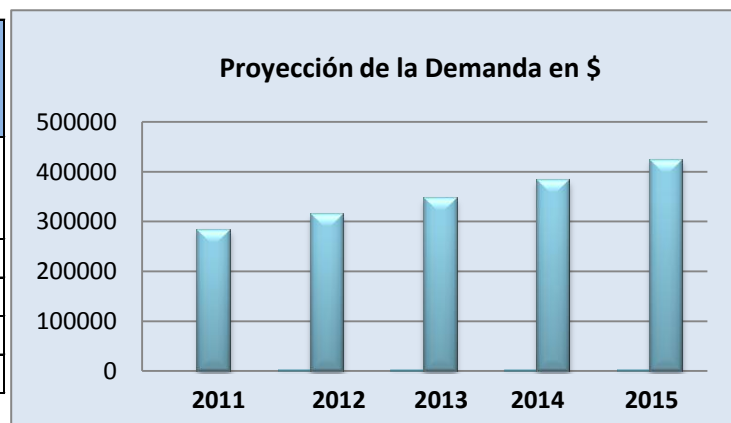
Proyeccion de la Demanda
 Formula: $Y=a+bX$

Años	Traducciones \$
2011	283123
2012	309402
2013	335681
2014	361960
2015	388238



PROYECCION CON CRECIMIENTO DEL 10,6% (Rubros utilizados para los estados financieros)

Años	Traducciones \$ al 10,6% de crecimiento
2011 (Base, valor escogido de la proyeccion inicial)	283123
2012	313134
2013	346327
2014	383037
2015	423639



Detalle de Costos:

INVERSIONES DEL PROYECTO

En dólares

RUBROS	TOTAL INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS	
Muebles y Enseres	3.427,21
Equipos de Oficina	377,59
Equipos de Computación	6.559,82
Subtotal	10.364,62
ACTIVOS NOMINALES	
Gastos de Constitución	4.678,34
Gastos preoperatorios	1.520,00
Subtotal	6.198,34
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo	85.928,16
Subtotal	85.928,16
T O T A L	102.491,12
TOTAL DE LA INVERSION	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	10.364,62
ACTIVOS DIFERIDOS	6.198,34
CAPITAL DE TRABAJO	85.928,16
TOTAL	102.491,12
FINANCIAMIENTO	
TOTAL FINANCIAMIENTO	30.747,34
TOTAL APOORTE SOCIOS	71.743,78
TOTAL	102.491,12

GASTOS DE PERSONAL			
CARGO	N°	MENSUAL	ANUAL
	PUESTO		
Gerente General	1	2.149,73	25.796,80
Jefe Administrativo y Finanzas	1	1.351,83	16.222,00
Jefe de Traducción	1	1.325,24	15.902,84
Jefe Servicios Generales	1	1.085,87	13.030,40
Traductores Manuales	5	1.139,06	68.343,60
Contadora	1	819,90	9.838,80
TOTAL	10	7.871,63	149.134,44

Requerimiento de Muebles y Enseres			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Archivadores CABINET	3	116,35	349,05
Sala de reuniones ADAGIO	1	1.189,99	1.189,99
Escritorios QUICK	10	139,71	1.397,10
Silla Omega 692334AS	1	97,32	97,32
Silla Omega 692272ASGY	9	43,75	393,75
TOTAL			3.427,21

Fuente: Muebles ATU (Orellana) Fono: 254 6122 y Computron (Av. 10 de Agosto y Juan Galindez)

La sala de reuniones Adagio esta conformada por una mesa y 9 asientos

Requerimiento de Equipos de Computación			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadora CQ1-1310LA HP-COMPAQ	10	597,32	5.973,20
Impresora Samsung SCX-4623F	3	195,54	586,62
TOTAL			6.559,82

Fuente: Computron Quito (Av. 10 de Agosto y Juan Galindez)

Requerimiento de Equipos de Oficina			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Teléfono / Fax (Panasonic) KXFP205	3	106,25	318,75
Cafetera Oster	1	58,84	58,84
TOTAL			377,59

Fuente: Computron Quito (Av. 10 de Agosto y Juan Galindez) y Megamaxi (6 de Diciembre)

GASTOS PREOPERACIONALES	
DETALLE	VALOR
Envío de flyers promocional	20,00
Investigaciones de Mercado	1.500,00
TOTAL	1.520,00

CAPITAL DE TRABAJO	
EFFECTIVO	
Gastos Personal por seis meses	74.567,22
Gastos Administrativos para seis meses	8.639,94
Gastos Operativos por seis meses	2.421,00
Imprevistos	300,00
TOTAL	85.928,16

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Teléfono convencional	120,00	1.440,00
Insumos Administrativos	550,00	6.600,00
Celulares	150,00	1.800,00
Internet (400/150 kbps) TV Cable Heavy Users	299,99	3.599,88
Luz Eléctrica	120,00	1.440,00
Agua	60,00	720,00
Útiles de Aseo	60,00	720,00
Insumos de cafetería	80,00	960,00
TOTAL	1.439,99	17.279,88

Gastos de Constitución	
Concepto	Precio Total
Constitución de la compañía (incluido permisos patentes municipales y honorarios)	2.000,00
Afiliación a la cámara de comercio	178,34
Estudios del proyecto	1.200,00
Creación de página web	1.300,00
TOTAL	4.678,34

Datos de la cámara de comercio de Quito PBX: 2443787

GASTOS OPERATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Mantenimiento equipo y maquinaria	180,00	2.160,00
Control de la Página web y actualizaciones de seguridad (sistemas)	160,00	1.920,00
Cuotas de afiliación Cámara Comercio Quito	63,50	762,00
TOTAL	403,50	4.842,00

Tabla de Depreciación de Activos:

DEPRECIACIÓN									
DETALLE	VALOR DEL BIEN	VALOR SALVAMENTO	DEPRECIACION					% DEPREC	AÑOS
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Muebles y Enseres	3.427,21	1.713,61	342,72	342,72	342,72	342,72	342,72	10,00%	10
Equipos de Oficina	377,59	188,80	37,76	37,76	37,76	37,76	37,76	10,00%	10
Equipos de Computación	6.559,82	0,00	2.186,61	2.186,61	2.186,61			33,33%	3
ión Total en Activos	10.364,62	1.902,40	2.567,09	2.567,09	2.567,09	380,48	380,48		

Tabla de Amortización y Pago de la Deuda:

TABLA DE AMORTIZACION

MONTO	30.747,34				
PLAZO/ MESES	36	Se ha escogido amortizar a tres años			
INTERES ANUAL	11,27%				
INTERES MENSUAL	0,89%				
CUOTA	1.002,65	Pago Mensual			
CUOTA		CAPITAL	INTERES	TOTAL	SALDO
0					30.747,34
1	30.747,34	727,81	274,85	1.002,65	30.019,53
2	30.019,53	734,31	268,34	1.002,65	29.285,22
3	29.285,22	740,88	261,78	1.002,65	28.544,34
4	28.544,34	747,50	255,15	1.002,65	27.796,84
5	27.796,84	754,18	248,47	1.002,65	27.042,66
6	27.042,66	760,92	241,73	1.002,65	26.281,74
7	26.281,74	767,72	234,93	1.002,65	25.514,01
8	25.514,01	774,59	228,07	1.002,65	24.739,43
9	24.739,43	781,51	221,14	1.002,65	23.957,92
10	23.957,92	788,50	214,16	1.002,65	23.169,42
11	23.169,42	795,54	207,11	1.002,65	22.373,88
12	22.373,88	802,66	200,00	1.002,65	21.571,22
13	21.571,22	809,83	192,82	1.002,65	20.761,39
14	20.761,39	817,07	185,58	1.002,65	19.944,32
15	19.944,32	824,37	178,28	1.002,65	19.119,95
16	19.119,95	831,74	170,91	1.002,65	18.288,21
17	18.288,21	839,18	163,48	1.002,65	17.449,03
18	17.449,03	846,68	155,97	1.002,65	16.602,35
19	16.602,35	854,25	148,41	1.002,65	15.748,11
20	15.748,11	861,88	140,77	1.002,65	14.886,22
21	14.886,22	869,59	133,07	1.002,65	14.016,64
22	14.016,64	877,36	125,29	1.002,65	13.139,28
23	13.139,28	885,20	117,45	1.002,65	12.254,07
24	12.254,07	893,11	109,54	1.002,65	11.360,96
25	11.360,96	901,10	101,55	1.002,65	10.459,86
26	10.459,86	909,15	93,50	1.002,65	9.550,71
27	9.550,71	917,28	85,37	1.002,65	8.633,43
28	8.633,43	925,48	77,17	1.002,65	7.707,95
29	7.707,95	933,75	68,90	1.002,65	6.774,20
30	6.774,20	942,10	60,55	1.002,65	5.832,10
31	5.832,10	950,52	52,13	1.002,65	4.881,58
32	4.881,58	959,02	43,64	1.002,65	3.922,56
33	3.922,56	967,59	35,06	1.002,65	2.954,97
34	2.954,97	976,24	26,41	1.002,65	1.978,73
35	1.978,73	984,96	17,69	1.002,65	993,77
36	993,77	993,77	8,88	1.002,65	0,00
TOTAL		30.747,34	5.348,14	36.095,48	

