



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA DE PROCEDIMIENTOS LOGÍSTICOS DE IMPORTACIÓN
PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE QUITO, BASADO
EN EL MARCO SAFE DE LA OMA

AUTOR

EDGAR PAUL PROAÑO CASARIEGO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA DE PROCEDIMIENTOS LOGÍSTICOS DE IMPORTACIÓN
PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE QUITO, BASADO EN
EL MARCO SAFE DE LA OMA

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales”

Profesor guía:

Pedro Javier Herrera Vacas

Autor:

Edgar Paúl Proaño Casariego

AÑO

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Pedro Javier Herrera Vacas

C.I. 100158075-0

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Consultora De Procedimientos Logísticos De Importación Para El Sector Automotriz En La Ciudad De Quito, Basado En El Marco SAFE De La OMA, del estudiante Edgar Paul Proaño Casariego, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

MBA. Diego Patricio Torres Contreras

C.I. 1705069993

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Edgar Paul Proaño Casariego

C.I. 1714705173

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi esposa Ivonne y mi hija Paula por su amor que es la inspiración en mi vida, a SEIN y mi familia, por el apoyo incondicional para que mis metas se cumplan y mis sueños se hagan realidad.

DEDICATORIA

Para mi hija Paula y mi esposa Ivonne, porque el esfuerzo, sacrificio, y dedicación en mis estudios es inspirado en su amor, que es la principal fortaleza para que esta meta se cumpla.

RESUMEN

El presente plan de negocios para la creación de una empresa consultora de procedimientos logísticos de importación de la industria automotriz, en la ciudad de Quito, basado en el marco normativo SAFE de la Organización Mundial de Aduanas, tiene como objetivo principal determinar la viabilidad del plan, y asesorar a las empresas automotrices ecuatorianas para que conozcan sobre los beneficios de este marco internacional que busca facilitar y promover la operación logística de las empresas importadoras y su aplicación legal.

Inicialmente, se realiza una investigación de los factores macroeconómicos que se relacionan al plan de negocios y se determina como estos influyen por medio del análisis PEST. El segundo análisis, está enfocado en el estudio de la industria determinando dónde está concentrado el poder de negociación y los niveles de competencia utilizando el análisis de PORTER. Estos estudios muestran un entorno agradable para la oportunidad de negocio ya que la aplicación del marco normativo internacional no tiene mayor difusión en nuestro país y no se registra dentro de la superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que una empresa brinde este servicio.

La investigación cualitativa y cuantitativa ha permitido determinar que existe una interesante potencial para el desarrollo de este servicio. Se identificó que las empresas de la industria automotriz mostraron un interés sobre la contratación y en un porcentaje del 96% no tienen conocimiento sobre la aplicación de la normativa internacional y un 80% estarían dispuestos a contratar el servicio. Para poder llegar a las conclusiones se realizó entrevistas tanto a expertos como futuros clientes, y encuestas.

La estrategia general de marketing que se ajusta a este plan de negocios es la de diferenciación de servicios y se plantea una estructura organizacional funcional simple considerando el tamaño de la empresa que busca abarcar un mercado objetivo de 899 empresas aproximadamente en la ciudad de Quito.

Finalmente por medio del estudio financiero realizado, este presenta atractivos índices para el plan de negocios con el VAN e IR, tanto los flujos del proyecto como del inversionista muestran tasas internas de retorno superiores WACC y el CAPM.

ABSTRACT

The present business plan for the creation of a consulting company for import logistics procedures of the automotive industry, in Quito city, based on the SAFE regulatory framework of the World Customs Organization. It has as main objective to determine the viability of the plan, and advise the Ecuadorian automotive companies so that they know about the benefits of this international framework that seeks to facilitate and promote the logistics operation of importing companies and their legal application.

Initially, an investigation is made of the macroeconomic factors that are related to the business plan and determine how these influence through the PEST analysis. The second analysis is focused on the study of the industry determining where the bargaining power and the levels of competition are concentrated using the PORTER analysis. These studies show a pleasant environment for the business opportunity since the application of the international regulatory framework is not widely spread in our country and it is not registered within the Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros that a company provides this service.

The qualitative and quantitative research has allowed determining that there is an interesting potential for the development of this service. It was identified that the companies of the automotive industry showed an interest in the hiring and in a percentage of 96% they do not have knowledge about the application of the international norm and 80% would be willing to contract the service. In order to reach the conclusions, interviews were conducted with experts and future clients, and surveys.

The general marketing strategy that fits this business plan is the differentiation of services and a simple functional organizational structure is considered considering the size of the company that seeks to cover a target market of approximately 899 companies in Quito city.

Finally, through the financial study conducted, this presents attractive indices for the business plan with the VAN and IR, both the project and the investor flows show higher internal rates of return than WACC and the CAPM.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Análisis del Entorno Económico.....	3
2.1.2 Análisis del Entorno Político	6
2.1.3 Análisis del Entorno Social	7
2.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico	8
2.2 Análisis de la industria	9
2.2.1 Poder de Negociación de los Consumidores	9
2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores	10
2.2.3 Rivalidad entre competidores.....	10
2.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	11
2.2.5 Amenaza de nuevos competidores	12
3 ANÁLISIS ENTORNOS	13
3.1 Investigación Cualitativa	13
3.1.1 Entrevista a Expertos.....	13
3.1.2 Entrevista a Clientes	16
3.2 Investigación Cuantitativa.....	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	21
5 PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	29
5.2 Mezcla de Marketing	31
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38

6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión.....	38
6.1.3 objetivos de la organización	38
6.1.3.1 Objetivos de Mediano Plazo	38
6.1.3.2 Objetivos de Largo Plazo	39
6.2 Plan de Operaciones	39
6.2.1 Cadena de Valor.....	39
6.2.2 Mapa de procesos	40
6.2.3 Flujo de Procesos	41
6.3 Estructura Organizacional	43
6.3.1 Estructura Legal.....	43
6.3.2 Estructura Organizacional.....	43
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.1.1 Proyección de Ventas	45
7.1.2 Proyección de Gastos.....	46
7.1.3 Reinversión.....	48
7.1.4 Política de pago, cobro y manejo de inventarios	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1 Inversión Inicial.....	48
7.2.2 Capital de trabajo.....	49
7.2.3 Estructura de Capital	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Proyección de estado de Resultados.....	49
7.3.2 Estado de Situación Financiera	50
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	50
7.4.1 Proyección Flujo de Caja del Inversionista	50
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51

7.4.3 Criterios de Valoración.....	51
7.5 Índices financieros	52
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS	56
ANEXOS.....	59

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Las certificaciones han sido un reto en el Ecuador sobre todo enfocándonos en la competitividad, el aprovechamiento de los beneficios que puede obtenerse de ser una empresa regida o que ha implementado normativa internacional ha tenido poco desarrollo en las empresas ecuatorianas. Desde el 2005 la Organización Mundial de Aduanas (OMA) promueve la normativa internacional SAFE, dicha normativa busca asegurar y facilitar el comercio mundial y cuyo objetivo es garantizar la seguridad en la cadena logística y la facilitación del comercio internacional. El Ecuador como miembro de la OMA permite acoger esta normativa que puede brindar múltiples beneficios a los operadores de comercio exterior como Importadores, Exportadores, agentes de aduanas, etc. El asesoramiento sobre este marco legal y los beneficios que puede brindar, es una gran oportunidad para los operadores de comercio exterior de nuestro país y en una amplia medida para los importadores ante el voluminoso marco normativo y cambiante que rige en Ecuador.

El Ecuador por su naturaleza e infraestructura productiva es un país netamente importador, para el año 2017 según el boletín de comercio exterior de la Cámara de Comercio de Quito de diciembre del 2017, se registraron importaciones por un valor de \$20.010 millones de dólares. La eliminación de las salvaguardias ha permitido que crezcan las importaciones en el país en un 22,6% al año 2017 en relación al 2016.

El principal socio comercial del Ecuador en 2017 en relación a importaciones según el Banco Central del Ecuador fue Estados Unidos con el 19,84% del total del valor CIF de importaciones seguido de China con el 18,76% y los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con el 13,05%. La industria automotriz en el Ecuador es una de las industrias netamente importadoras en nuestro país que genera más de 58 mil empleos según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador y existen más de 1200 empresas comercializadoras e importadoras que pueden ser un potencial significativo para aplicar un marco normativo que los beneficiaría directamente.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa consultora de procedimientos logísticos de importación para la industria automotriz en la ciudad de Quito basada en el marco SAFE de la OMA, con la finalidad de asesorar a la industria automotriz ecuatoriana sobre los beneficios de este marco normativo internacional que busca facilitar y promover la operación logística de las empresas importadoras como Operadores Económicos Autorizados (OEA) y su aplicación legal.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno por medio de las herramientas PEST y PORTER para identificar ventajas potenciales y desventajas del medio.
- Analizar por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa los potenciales clientes.
- Determinar la oportunidad de negocio encontrada en base al análisis externo y la investigación cualitativa y cuantitativa.
- Elaborar un plan de marketing con el cual se identificará la estrategia general de marketing.
- Estipular la propuesta y estructura organizacional de la empresa consultora de procedimientos logísticos de importación.
- Realizar la evaluación financiera de la empresa consultora de procedimientos logísticos de importación por medio de proyecciones.
- Establecer Conclusiones generales sobre la viabilidad de la creación de una empresa consultora de procedimientos logísticos de importación bajo el marco SAFE de la OMA.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas

Clasificación Nacional de Actividades Económicas
ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA DE LA CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU Revisión 4.0)
M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
M7020 ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN.
M7020.04
Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

Adaptado de: Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU REV.4.0

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis del Entorno Económico

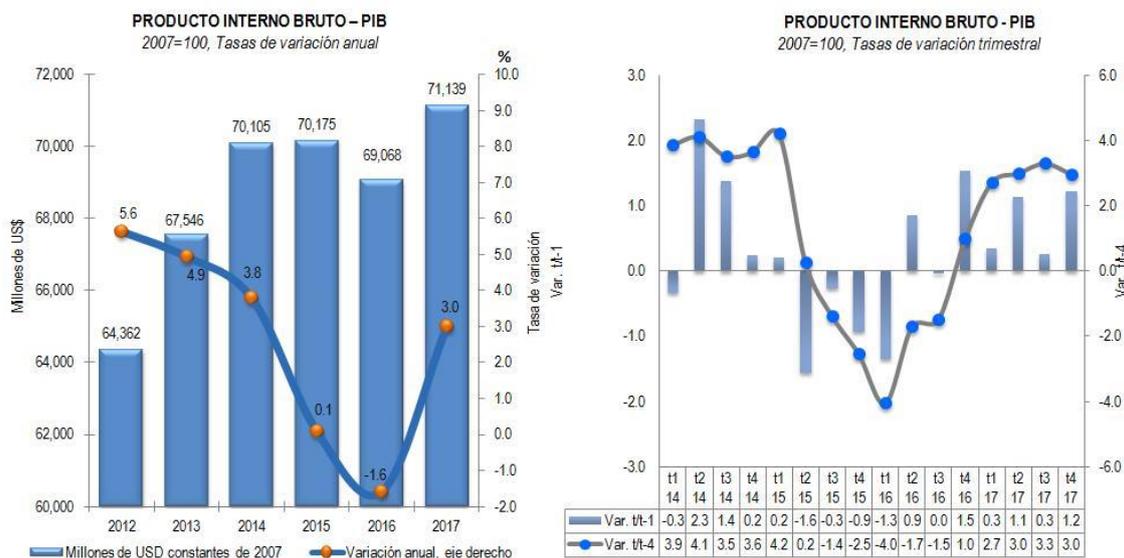


Figura 1. Producto Interno Brutto Ecuador 2012-2017

Tomado de: Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Brutto del Ecuador según datos del Banco Central ha tenido una ligera mejora creciendo en 3 puntos porcentuales en relación al año 2016 que fue un año crítico para el dinamismo de la economía Ecuatoriana que

había tenido un decrecimiento del -1,6%. El crecimiento se lo relaciona al incremento de consumo en los hogares, el gobierno y un ligero incremento en las Exportaciones, observando así un valor de \$71.139 (Miles de dólares) en el año 2017. El aporte de la industria del transporte al PIB ha tenido dentro de los últimos 5 años un crecimiento, exceptuando el año 2016 que decreció en 1,6%. En el 2017 el crecimiento fue de 4,4% y que no ha podido superar el mejor crecimiento del sector que fue en 2013 del 10,2%.

BALANZA COMERCIAL

Analizando la Balanza Comercial del Ecuador, de los últimos 5 años, entre el 2013 y 2015 tuvo resultados deficitarios. Para los últimos dos años se marcó un superávit forzado por la implementación de medidas proteccionistas como las salvaguardias con el propósito de equilibrar nuestra economía. Luego de haber tenido un decrecimiento las importaciones de -22,6% en 2015 y -24% en 2016, el crecimiento volvió a ser parte de las importaciones luego de la liberación de las salvaguardias en el 2017 con un 22,4% según la información de estadística mensual publicada a marzo del 2018 por el Banco Central del Ecuador. Si analizamos la balanza comercial excluyendo las exportaciones petroleras, ha presentado un déficit los últimos 5 años. De este periodo de análisis la peor ha sido marcada en el año 2013 con un déficit de \$-9.312 y en el año 2017 fue de \$ -3.624. Ecuador por historia y por estructura económica ha sido un país importador.

EMPLEO Y DESEMPLEO

De acuerdo a la última Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo, publicación de indicadores laborales del INEC de marzo 2017, el Ecuador tiene una Población Económicamente Activa del 70,1%. Las cifras del desempleo en esta encuesta fueron del 4,4%, que se puede considerar baja, sin embargo la tasa de pleno empleo tan solo asciende al 38,5%. La tasa de empleo pleno de las tres principales ciudades del Ecuador es liderada por Cuenca con un 61,9% seguido de Quito con el 57,7% y Guayaquil con el 49,1%. La capital tiene la tasa de desempleo más alta de las principales ciudades con el 9,1%. El total

Nacional 9 de cada 10 puestos de trabajo son generados por la empresa privada. A junio del 2018 el porcentaje de desempleo registrado es de 5,2% que es ligeramente inferior a las cifras de junio 2017 de 5,8% y muy inferior a la de junio 2016 de 6,7%

Analizando la rama de actividad que involucra la industria automotriz que es la de transporte y almacenamiento abarca un 5,8% de los empleos por actividad. Las cifras de desempleo y pleno empleo nos denotan una clara visión que existe una abierta oferta laboral en nuestro país que busca el pleno empleo lo cual favorece a la creación de nueva empresa al momento de requerir el recurso humano primordial para las empresas de servicios.

SERVICIOS FINANCIEROS Y TASAS DE INTERÉS

El gobierno Ecuatoriano ha incentivado un proceso de fortalecimiento basado en la confianza del sistema financiero por medio de entidades controlantes como la Superintendencia de Bancos y entidades financieras públicas como BANEQUADOR o la Corporación financiera Nacional CFN que permiten el libre acceso al sistema financiero de los ciudadanos, promover la educación financiera y que se apliquen las normativas vigentes.

El sistema financiero ecuatoriano tiene un amplio portafolio de productos y servicios. El Banco Central del Ecuador en su publicación muestra las tasas de interés vigentes de las cuales nos enfocaremos en las tasas que hacen relación al sector productivo, con esto se puede conocer que para el sistema productivo corporativo existen tasas de interés activa entre 7,67% y 9,33%. Para el sector productivo empresarial las tasas están entre 8,78% y 10,71%; mientras para el sector productivo PYMES se encuentran del 10,85% al 11,83% series anuales en todos los casos que se detalla en Anexo 1.

Existe una limitante sobre las ventajas que presenta el sistema financiero y es que las empresas nuevas regularmente no pueden aplicar a créditos ya que en la mayoría de los casos, la banca privada exige entre uno y dos años de actividad para brindar un crédito productivo. Por otra parte, entidades como la

CFN si brindan servicios financieros a proyectos nuevos en procesos productivos o industrias estratégicas ya sean para capital de trabajo o activos fijos.

2.1.2 Análisis del Entorno Político

La coyuntura política actual del Ecuador vive momentos de incertidumbre generados por varios aspectos que han determinado el rumbo del país desde que el presidente Lenin Moreno asumió la presidencia desde el 24 de mayo del 2017.

Un énfasis conciliador por parte del presidente no ha sido suficiente para combatir la incertidumbre del rumbo económico que tomará el país ante los diferentes retos que representa un nuevo mandato. Se analizará 3 aspectos importantes de la política en relación a los aspectos que involucran el proyecto de creación de nueva empresa. Se revisará la política tributaria, políticas sobre el comercio exterior y algunos factores influyentes sobre la competitividad y el desarrollo de estándares y normalización que ha emprendido el Ecuador. Para el Banco Mundial la política del Ecuador debe buscar una mejor participación del sector privado y fortalecerlo.

POLÍTICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO

En el año 2007 el Ecuador publicó oficialmente en Registro Oficial Suplemento 26 de 22-feb-2007 la ley Ecuatoriana del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. Esta ley busca la promoción de la gestión de calidad como lo menciona en el artículo 3 “Declarase política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado”. Esta es la base legal para que una empresa Ecuatoriana pueda ser una acreditadora de procedimientos y los divulgue en la industria Ecuatoriana. Esta política puede sentarse como base en el sector importador, demostrando que las normas y aplicaciones de estándares internacionales como lo es la norma SAFE de la OMA, son soporte al desarrollo productivo independientemente de la industria.

POLÍTICAS DE COMERCIO EXTERIOR

Por medio de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), el Ecuador ha promovido el Marco legal SAFE a través de la Aduana del Ecuador que busca asegurar y facilitar el comercio global. Uno de los pilares de este marco es la contribución ADUANA-EMPRESA, para obtener beneficios para quienes adopten esta normativa enmarcados en los procesos preferenciales más simplificados como son las declaraciones aduaneras y que las inspecciones sean menos intrusivas. A pesar que el marco normativo SAFE de la OMA inició en el 2005, en el Ecuador en diciembre del 2017 mediante Resolución Nro. SENAE-SENAE-2017-0693-RE del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador se ha expedido la NORMA QUE REGULA LA ACTIVIDAD DE LOS OPERADORES ECONÓMICOS AUTORIZADOS (OEA) que es el primer paso para poder aplicar al marco normativo SAFE y que se incluye en el Libro V, Título V, Capítulo II, artículo 231 Operador Económico Autorizado del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) como base legal.

2.1.3 Análisis del Entorno Social

El Ecuador tiene actualmente una población Joven, acorde a la proyección de la población nacional publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, se espera que para el 2030 la población de nuestro país envejezca debido a un número menor de hijos (menos de dos) como tendencia que tendrá la población. De la población total de la provincia de Pichincha de 2'576.287 habitantes tan solo el 20% tienen afiliación al IESS Seguro General. El empleo pleno en la ciudad de Quito se encuentra segundo a nivel país con 60,2% sólo superado por Cuenca con una tasa de 61,4% según los indicadores laborales de Marzo del 2018. La ciudad de Quito tiene una amplia concentración de oferta laboral.

Basándonos en datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del INEC 2011-2012, el ingreso promedio de los hogares en las zonas urbanas es de \$1046,3 que es un valor 45% superior al promedio de ingresos en las zonas rurales. La cultura Ecuatoriana en cuanto al gasto y consumo se la puede analizar como un nivel elevado de consumo, el 41% de los hogares tienen un gasto mayor que los ingresos.

Dentro de este proyecto, específicamente la creación de una nueva empresa atada al comportamiento empresarial y una nueva era de la gestión de la calidad, ayudan a que las entidades tengan una buena oferta laboral altamente calificada y con un profundo nivel de exigencia sobre los beneficios como empleados.

2.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico

El avance tecnológico al servicio de las empresas a nivel de Ecuador ha presentado un importante crecimiento que se ve reflejado sobre todo en la disponibilidad de información a la que podemos acceder todos los ecuatorianos. Existen 3 áreas estratégicas que para el sector de análisis nos enfocaremos. El primero a nivel general de la información de las cuentas nacionales y comercio exterior que ofrece el Banco Central de Ecuador; el segundo medio tecnológico es el presentado por el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que contribuye al análisis de los niveles competitivos y recaudación; y el tercero, el sistema que presenta el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador ECUAPASS, una importante herramienta que utiliza el sistema de comercio exterior de nuestro país que ha mejorado el proceso de trámites de exportación e importación.

El Banco Central del Ecuador por medio de su sistema SAP como herramienta de desarrollo tecnológico de información presenta la oferta más completa de cuentas nacionales donde se puede destacar todos los indicadores económicos a nivel país, y sector exterior entre lo más importante. Sus niveles de búsqueda permiten discriminar la información y obtener los datos más completos y actualizados de las cuentas del Ecuador que se actualizan mensual, trimestral o anual.

Otro sistema de comunicación que maneja un amplio rango de información es el de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro. Este portal permite la libre circulación de la información pública de los sectores societarios, mercado de valores y seguros. Esta herramienta contribuye con la información más amplia de las compañías registradas en el Ecuador y permite recolectar información a niveles macro, como el aporte de los sectores industriales a la economía, estados financieros consolidados, indicadores económicos por rama

entre otros; A nivel individual permite observar la información de empresas , sociedades que claramente pueden contribuir al análisis de los competidores para el sector empresarial y que está vinculado a la información de los declarantes del Servicio de Rentas Internas.

El ECUAPASS, es un sistema implementado por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador en octubre del 2012 que como estrategia principal presentaba la facilitación del Comercio Exterior, procesos transparentes y eficientes, y una ventanilla única que favorece la reducción de procesos y tiempos de respuesta, despacho o nacionalización. El sistema desarrollado por la empresa Kcingle -CUPIA de Corea del Sur (KCS) está catalogado como una de las herramientas tecnológicas más eficientes del mundo y por tal ha recibido reconocimientos como por ejemplo del Banco Interamericano de Desarrollo o la Organización Mundial de Aduanas. Como ejemplo de la eficiencia implementada por el sistema en el año 2006 el promedio de nacionalización de una importación a consumo era de 12 días aproximadamente, para finales del 2015 este proceso tenía una cifra promedio de 5 días, información que destaca el Servicio Nacional de Aduana en su informe de gestión del año 2016.

El desarrollo de aplicaciones y páginas WEB es una herramienta trascendental para el sector de los servicios, las capacitaciones y lo sistemas integrados de información que se utilizan hoy en día, la satisfacción al cliente y los canales de comunicación que se concentran en esta vía son fuente necesaria para el desarrollo de los negocios.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Poder de Negociación de los Consumidores

En Ecuador el Marco Normativo SAFE de la OMA recién ha sido sustentado con una base legal para normar a los Operadores Económicos Autorizados (OEA) desde fines del año 2017, en tal defecto no se registra una empresa consultora que se dedique 100% a promover la consultoría de esta normativa internacional. Ser un pionero en esta base da una concentración sobre el poder de negociación de los consumidores sobre el proveedor.

Según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador existen más de 1200 empresas comercializadoras e importadoras que es un número atractivo para un inicio de aplicación del servicio en este sector y que como normativa general se puede ampliar a otras industrias. Como dato adicional la actividad de importación las empresas ecuatorianas, el distrito aduanero de Quito, en enero del 2016, representaron el 13,57% de las importaciones en segundo lugar luego del puerto marítimo de Guayaquil.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

La creación de un nuevo servicio como se denota en este plan de negocios nos da la privilegiada posición de tener el poder de negociación a nuestro favor por sobre los proveedores. Algunos proveedores de servicios de software son importantes para el desarrollo con los cuales se puede compartir la promoción de su producto y obtener fácilmente la relación a largo plazo. Esto brinda un amplio margen de maniobra a la empresa que crea el servicio sobre el poder de negociación ya que no se le presenta como amenaza el poder de negociación de los proveedores. Uno de los principales y más importantes proveedores para la consultoría es el del conocimiento en esta área de los colaboradores.

2.2.3 Rivalidad entre competidores

Basándonos en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 4.0 el CIIU M7020.04 que corresponde a la categoría de empresas consultoras que obtuvimos de la Superintendencia De Compañías, Valores y Seguros, en el Ecuador hay 20 empresas consultoras registradas bajo esta actividad. Existe una concentración de 14 competidores en la ciudad de Quito que representa el 70%.

Tabla 2. Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)						
miles de dólares de 2007						
INDUSTRIAS	2011	2012	2013	2014	2015 (sd)	2016 (p)

M - Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3.764.398	4.024.214	4.254.955	4.445.055	4.388.345	4.282.057
% de crecimiento		6,9%	5,7%	4,5%	-1,3%	-2,4%
TOTAL PIB	60.925.064	64.362.433	67.546.128	70.105.362	70.174.677	69.068.458
% de aporte al PIB	6,2%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	6,2%

Adaptado de: Banco Central del Ecuador.

El aporte histórico al PIB de la industria M “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” en las que se incluyen las compañías consultoras, ha sido de 6,2% con poca variación considerando los 5 últimos años. Lo que es más representativo es que la industria no ha tenido un crecimiento sostenido, por lo contrario los dos últimos años que se encuentra registro en el Banco Central del Ecuador tuvo crecimientos de -1,3% en 2015 y -2,4% en el 2016.

Según investigación del tipo de consultoría que brindan registrada en la Superintendencia De Compañías, Valores y Seguros, dentro del portafolio de negocios que ofrecen las empresas consultoras del Ecuador, no se encuentra ofertado el servicio ideado para este plan de negocios, el poder de negociación se encuentra a favor de la nueva empresa de este plan de negocios por sobre los competidores.

2.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La industria tiene en general una baja oferta de productos sustitutos para los procedimientos logísticos de importación en base al marco Normativo SAFE de la OMA. Si concentramos sólo este procedimiento no existe la oferta del servicio, sin embargo, normativas internacionales sobre la gestión de la calidad pueden ser lo más cercano ya que también buscan generar beneficios sobre los procedimientos establecidos generales de una empresa. La mejor manera de asegurar una protección del producto de este modelo de negocios solo se puede basar en la promoción de una cultura de aseguramiento de procesos logísticos, que no tiene ningún otro antecedente de normativa que se concentre en estos procesos.

En Ecuador para el año 2016 existía un registro de 1233 certificaciones a empresas sobre la norma ISO 9001 que es las más difundida en nuestro país. Esto es un número reducido si realizamos un comparativo con el número de

empresas que registró el INEC en su noticia del 31 de Octubre del 2017 “Ecuador registró 843.745 empresas en 2016 (INEC, 2017) la cifra de empresas certificadas asciende al 0,14%.

2.2.5 Amenaza de nuevos competidores

La industria de los servicios puede formar altas barreras de entrada por medio de la protección de la propiedad intelectual en este caso en particular. La creación de un servicio nuevo y su protección permite que los nuevos competidores tengan acceso por parte de productos sustitutos ya que sería protegida la figura del servicio para que no puedan crear algo igual.

El capital y el financiamiento pueden ser una barrera de entrada ya que los procesos de acreditación y certificación pueden demandar de mano de obra calificada que posiblemente no todas las compañías estén en capacidad de hacer. A esto le podemos sumar que para ser una empresa acreditada y que tengo normas de estandarización aprobadas, Según la Organización Internacional de Estandarización ISO implementar una norma como la ISO9001 puede tomar entre 5 y 12 meses dependiendo del tamaño de la empresa.

La implementación o desarrollo de un proceso de estandarización también puede ser una barrera de entrada.

Tabla 3. Matriz De Evaluación De Los Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Oferta Laboral y búsqueda de pleno empleo	0,05	2	0,10
Importancia de las importaciones para el desarrollo económico	0,12	4	0,48
Políticas de comercio exterior cambiante	0,08	3	0,24
Tendencias políticas sobre normativa internacional	0,04	1	0,04
Herramientas de tecnologías de la información	0,08	3	0,24
Desarrollo de nuevos productos o servicios	0,14	4	0,56
AMENAZAS			
Crecimiento de la Industria sobre el PIB	0,05	3	0,15
Disponibilidad de facilidades de crédito	0,06	2	0,12
Inestabilidad Política	0,10	4	0,40
Política tributaria cambiante	0,08	3	0,24
Bajo Oferta laboral con títulos de tercer grado	0,08	2	0,16
Número de competidores en el mercado	0,12	2	0,24

TOTAL	1,00	2,97
-------	------	------

Según las ponderaciones y calificaciones de la matriz a evaluar se considera que las 3 principales oportunidades que se pueden aprovechar del análisis externo son: El desarrollo de un nuevo producto o servicio, la importancia de las importaciones para el desarrollo económico del país y las bondades de las herramientas tecnológicas de la información. El desarrollo de nuevos productos o servicios sin lugar a duda el peso ponderado más importante de 0,56 de la matriz. Ofrecer a las compañías importadoras de la industria automotriz un servicio sobre normativa que tiene poca divulgación en nuestro país es el punto de partida para la creación de valor y la ventaja competitiva.

El análisis externo mostró buenos indicadores que se pueden aprovechar para desarrollar el servicio. El poco progreso de las certificaciones en el país se la estimó como una oportunidad a explotar. Por otra parte, la dependencia del Ecuador sobre las importaciones mostró que una optimización dentro de los procesos logísticos puede influir sobre las empresas para hacer atractiva la oportunidad. La empresa deberá mostrar paquetes atractivos soportados con relaciones a largo plazo con sus proveedores de software. Las relaciones a largo plazo se las puede construir con estrategias de riesgo compartido de promoción para que tanto empresa y proveedores puedan sacar provecho de sus bondades al momento de darse a conocer en el mercado.

3 ANÁLISIS ENTORNOS

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Entrevista a Expertos

A continuación se detalla la información más relevante obtenida de las entrevistas.

Tabla 4. Ficha de Información

FICHA DE INFORMACIÓN	
NOMBRE:	GLEND VALAREZO
EMPRESA:	SIATILOGISTICS CIA. LTDA.
CARGO:	GERENTE

EMAIL:	gbalarezo@siatigroup.com
TELEFONO:	02 22949599 ext. 172
ADICIONALES:	Empresa de servicios integrales de comercio exterior (importaciones -exportaciones)
EXPERIENCIA:	20 años en la industria de la logística y comercio exterior en áreas operativas, asesoramiento, consultoría y gerencial

- *Medición de la Industria*

El procedimiento logístico va muy de la mano en la parte legal por regulación del gobierno hacia los sectores importadores que se debe considerar para esta industria. La consultoría puede ser un negocio rentable ya que existe un alto desconocimiento de un amplio marco legal que abarca. Las inversiones iniciales en el sector de servicios no pueden ser muy altas y se puede considerar en término como mediana, lo más importante es el reclutamiento del talento humano que contribuya a dar el servicio. El experto si recomendaría el ingreso a la industria y que esta puede ser rentable.

- *Medición de la rentabilidad y aceptación del negocio*

Si existe una factibilidad para la implementación del negocio ya que existen muchas PYMES que no tienen un amplio conocimiento de las bases legales, adicional se considera que el procedimiento logístico en nuestro país es complicado.

- *Medición de las estrategias de servicios*

Para brindar el servicio, lo más importante es obtener la actualización debida de todas las bases legales para poder brindar la asesoría, debido a los constantes cambios que los procedimientos logísticos de importación tienen en el Ecuador.

- *Medición de la Estrategia de marketing y servicio al cliente*

La mejor estrategia para dar a conocer la empresa es el marketing digital, fuerza de ventas adecuada, y estrategias para analizar correctamente al cliente El Target podría estar enfocado a PYMES que importan partes o auto partes de la industria automotriz y pedir apoyo a los gremios de la industria.

- *Factores regulatorios*

La consultoría al no ser una Operador de Comercio Exterior controlado por la Aduana del Ecuador, deberá regirse a las leyes de creación de empresa

controlado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Se considera que no existen puntos en contra para la creación de la empresa.

- *Medición del Precio*

Para una asesoría se debe estudiar la estructura de costos que le damos por ejemplo por medio de los costos iniciales de inversión ya que no es tan fácil determinar el precio por un servicio.

Tabla 5. Ficha de Información

FICHA DE INFORMACIÓN	
NOMBRE:	LUIS PONCE
EMPRESA:	GRUPO DE EMPRESAS AMC ECUADOR
CARGO:	COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR
EMAIL:	lponce@indecachucho.com
TELEFONO:	02 2443240
ADICIONALES:	Empresas importadoras del sector industrial
EXPERIENCIA:	10 años en la industria de la logística, comercio exterior y consultoría

- *Medición de la Industria*

Actualmente la mayoría de compañías buscan empresas especializadas con la finalidad de poder invertir mayor tiempo en la parte comercial y salir de la parte operativa. Los principales competidores pueden ser muchos como empresas certificadoras de procedimientos, agentes de aduanas especializados entre otros. Para competir es básico poder brindar un trato personalizado y el apoyo dentro de los procesos enfocado a los productos del cliente

El nivel de inversión no debe ser alto porque el enfoque del servicio es la venta del conocimiento.

- *Medición de la rentabilidad y aceptación del negocio*

El comercio exterior mueve millones pero esto hace que como país importador sea viable ingresar a la industria y tener aceptación.

- *Medición de las estrategias de servicios*

En la actualidad existen muchas empresas que están enfocados en el mejoramiento de sus procesos operativos por lo cual puede existir una amplia aceptación para la implementación de este modelo de negocios con el fin de volverse más competitivos

- *Medición de la Estrategia de marketing y servicio al cliente*

El mercado objetivo más adecuado sería las empresas grandes ya que necesitan regularmente mejorar sus procesos y están atados a auditorías externas y están sobre las empresas pequeñas que por lo regular buscan tener menos gastos, la venta del conocimiento del servicio sería muy aprovechado por estos.

- *Medición del Precio*

El análisis de inversión es básico y los costos para poder sacar un rango de precio, la asesoría no tiene precios establecidos y puede haber una variación grande entre una empresa, el análisis interno es preponderante para la determinación del precio.

- *Recomendaciones*

La seriedad y forjar una ética profesional que sea base de confianza para la aceptación del cliente.

3.1.2 Entrevista a Clientes

Tabla 6. Ficha de Información

FICHA DE INFORMACIÓN	
NOMBRE:	GABRIELA JARRÍN
EMPRESA:	CINASCAR
CARGO:	JEFA DE IMPORTACIONES
EMAIL:	gjarrin@cinascar.com.ec
TELEFONO:	02 2278080 ext. 2326
ADICIONALES:	Importación y comercialización de vehículos

- *Producto*

El producto es interesante y completamente nuevo el tema sobre el cual se basa que es la normativa internacional SAFE de la OMA. Para poder entenderlo sería importante conocer cuál es el alcance de los beneficios que pueden obtener los potenciales clientes.

Para CINASCAR analizaría que no tengan un alto impacto en la estrategia de bajos costos que maneja la empresa.

- *Precio*

Gabriela Jarrín recomiendo que como servicio se maneje una tarifa única, debido a las nuevas herramientas tecnológicas que se manejan en la actualidad, puede ser fácil que entre clientes conozcan los precios que sus proveedores cobran.

Para poder determinar la viabilidad de contratar un servicio como el ofrecido en este plan de negocios el cliente, se basaría principalmente en el resultado de la aplicación de la asesoría y el marco normativo.

- *Plaza*

La evaluación para Gabriela Jarrín sobre la plaza donde debe encontrarse el proveedor de servicio, es considerando las oficinas principales en el sector de los mayores clientes.

- *Promoción*

La manera más recomendada por el futuro cliente para realizar la promoción es en un inicio el puerta a puerta por sobre otro sistema de marketing. Cuando se ofrece un servicio para este segmento automotriz es difícil que, por otras vías de promoción, esta sería la más apropiada.

- *Recomendaciones*

Un consejo importante receptado por parte del futuro cliente es crear un plan piloto, la presentación de un ejemplo real a los clientes puede ayudar a incrementar la motivación por contratar el servicio.

Tabla 7. Ficha de Información

FICHA DE INFORMACIÓN	
NOMBRE:	PAUL AREVALO
EMPRESA:	AVIS (MAREAUTO S.A.)
CARGO:	OPERADOR DE COMPRAR
EMAIL:	parevalo@avis.com.ec
TELEFONO:	02 2259333
ADICIONALES:	Renta de vehículos - compra e importación de autos, partes y accesorios

- *Producto*

El servicio de asesoría es interesante siempre que sea personalizado y que esté a disposición en un alto nivel de atención al cliente con tiempos de

respuesta rápido. La respuesta al servicio es la parte más importante a considerar.

Actualmente el tema burocracia en aduanas es un problema y solucionar este problema es muy interesante, este problema ha provocado que se dejen de ensamblar vehículos de gama alta.

- *Precio*

Por los tiempos que se determina en el modelo de negocios de AVIS es muy importante minimizar el impacto que puede dar los tiempos que toma importar un auto o partes, por ello no se enfocaría en tarifas si no en la agilidad del servicio y los beneficios que obtendrían.

- *Plaza*

La ubicación de una empresa asesora es primordial al criterio de Paul Arévalo, estar en un sector donde físicamente se puede ir y dar una solución rápida a los requerimientos del cliente es determinante. A su consideración y el negocio de AVIS el tiempo es dinero, agilizar cualquier servicio será un punto de ganancia para ellos.

- *Promoción*

El marketing digital es la nueva era que se vive actualmente, deberían enfocarse en este sistema por sobre todos los otros medios.

- *Recomendaciones*

Investigar el mercado y en que fallaron otras empresas de asesoría, puede ser trascendental para evitar la caídas y fortalecer tu modelo de negocios.

3.2 Investigación Cuantitativa

Objetivo:

Determinar los principales indicadores para la aceptación del servicio de una empresa consultora de procedimientos logísticos en base al marco normativo SAFE de la OMA que el segmento puede ofrecer en relación al precio, producto plaza y promoción por medio de sus gustos y preferencias.

Objetivos específicos:

- Identificar características del servicio y la relación del cliente sobre la aceptación de la consultoría externa.
- Especificar indicadores que muestren las necesidades del cliente a cubrir.
- Entender la dinámica de establecimiento de precios para un servicio
- Determinar preferencia de plaza por parte de los clientes.
- Identificar los canales de comunicación adecuados para llevar el servicio al cliente.

Muestra: Se realizó una encuesta a 27 personas relacionadas con empresas que realizan procedimientos de importación de la industria automotriz en la ciudad de Quito.

Principales Resultados

- *Producto*

Del total de encuestados el 96% no tienen conocimiento sobre el marco normativo SAFE de la OMA, de los cuales un valor superior al 80% estarían dispuestos a obtener mayor información e incluso en el mismo porcentaje, a contratarlo, considerando los beneficios que podrían obtener como importadores.

Del modelo de negocios de las empresas encuestadas, de las consideradas grandes empresas de la industria que son el 40% de los encuestados, el 81% consideraron que los procesos de aduana de sus trámites son ágiles. Para las empresas medianas el 64% considera en mayor parte que existe un nivel medio de agilidad de acuerdo al análisis de correlación realizado, esto puede denotar que la eficiencia de la aplicación del marco normativo debe ser representativa en beneficios para que haya la inclinación de compra del servicio.

A pesar que el 70% de las empresas no han contratado consultoría externa en procedimientos logísticos de importación, para considerar una contratación se

enfocarían principalmente en la experiencia 44,4% seguido del servicio personalizado 40,7%

Considerando el Marco SAFE de la OMA, una normativa no divulgada en el país, las empresas para conocer de una nueva normativa se enfocan en la información de entidades oficiales en un porcentaje superior al 55% y contratar una consultoría externa para aplicarlo tan solo el 3,7%

Del porcentaje de empresas que estarían dispuestas a contratar el servicio que es superior al 80% consideran que el nivel de dificultad para abastecerse de sus productos importados es medio en un valor a penas superior al 51%, seguido que es muy difícil en un 24% y no existe ninguna empresa que considere nada difícil el proceso logístico de importación.

- *Precio*

Del 20,17% de las empresas que si han contratado asesoría externa la principal consideración que tendrían para evaluar el precio de la consultoría, se enfocarían el servicio personalizado. Las empresas que no han contratado, que son superiores al 70%, también consideran como más importante el servicio personalizado para relacionarlo al precio, seguido de la experiencia.

No se determinó un rango de precio debido a que el servicio y su aplicación dependen de muchos factores específicos de cada cliente para estimarlo.

- *Plaza*

Dentro de la determinación de un servicio no hay una injerencia determinante sobre la distribución, en tal defecto no se incluyó esto en la encuesta.

La ubicación física donde debe estar ubicada ha tenido criterios divididos, la encuesta nos muestra que cerca del 52% considera como importante la ubicación de la empresa, haciendo relación a la cercanía para contratar el servicio, y para la diferencia no es un factor determinante y los clientes más se enfocan a los sistemas de comunicación a usar.

- *Promoción*

Para las empresas que estarían dispuestas a contratar el servicio que es un valor superior al 80%, el principal medio de comunicación por el que les gustaría recibir información es por correo electrónico con un 50% seguido de cualquier medio de marketing digital en un porcentaje de 29,75%

Del total de los encuestados el mayor porcentaje por el que les gustaría conocer acerca de este servicio está en el Marketing Digital 66,7% seguido de correos electrónicos el 33,3. Una particularidad que se observó es que a pesar que como empresas utilizan medios distintos como son televisión 40,7%, Radio 3,7%, Marketing Digital 37% y correo electrónico 18,5%, estos no los alinean similar al momento de querer obtener información sobre el servicio ya que el modelo de negocio y promoción es completamente distinto.

Otro Indicador que fue 100% confirmado por los encuestados sobre la promoción, es que no han observado por ningún medio alguna promoción o propaganda similar al servicio de consultaría de procedimientos logísticos de importación que se está ofreciendo.

En Conclusión, existió una alta aceptación a la presentación del servicio planteado. Tanto futuros clientes entrevistados como encuestados, coincidieron que la optimización de recursos por medio de la aplicación de este servicio y de la normativa internacional, son atractivas para las empresas de la industria. Por otra parte, la investigación tanto cualitativa como cuantitativa, han denotado que la plaza y el precio tienen un enfoque secundario para la toma de decisiones. El principal foco esta sobre los beneficios que tendrán impacto tanto a corto como a largo plazo en el desarrollo de los procesos logísticos de importación de las empresas.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

El Marco Normativo SAFE de la OMA, promovido en Ecuador por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA E buscar asegurar y facilitar el comercio global fortaleciendo un pilar primordial como es el de ADUANA-EMPRESA, beneficiando al sector que lo aplica con menos procesos intrusivos, asesoría personalizada de la aduana y reducir tiempos en procesos aduaneros; desde fines del 2017 el Ecuador formuló una base legal para normar los Operadores Económicos Autorizados que son las empresas que se califican para poder optar por esta normativa, en esta consideración, no se tiene

información que en Ecuador exista alguna empresa de consultoría que promueva esta normativa, esto da una alternativa a cubrir una necesidad de las empresas importadores que garantice efectos importantes sobre su cadena de abastecimiento de productos importados en reducción de tiempos, simplificación de procesos operativos y en general aseguramiento de toda la cadena. Sustentados en el análisis cualitativo de expertos, el comercio exterior y las importaciones, son procedimientos que siempre deben ir de la mano con los procedimientos legales que impone el estado para el sector. El amplio marco legal que existe para los importadores, permitiría que la consultoría sea una rueda de auxilio debido al desconocimiento que existe sobre dicha base legal que rige en el Ecuador.

Acorde al análisis cuantitativo, de un alto porcentaje de encuestados del 96% que no tienen conocimiento sobre el marco normativo SAFE de la OMA, más de las tres cuartas partes tendrían en consideración la contratación del servicio siempre que se vea reflejado el resultado, como mencionó un cliente entrevistado.

El servicio nuevo que se desea crear, determinará una pauta para los nuevos competidores, sobre todo enfocado al beneficio que la aplicación de la regulación internacional dará a los clientes, que ven el proceso aduanero como una amenaza a sus tiempos y desarrollo de sus negocios, y que debe tener una correlación relevante con el precio y el impacto sobre sus productos y servicios.

El Ecuador es un país netamente importador en el sector automotriz y en general, las importaciones del 2017 representaron el 27% relacionándolo al valor del PIB y la ciudad de Quito que es una sede importante de empresas del sector automotriz, tiene al aeropuerto de Quito como el segundo distrito aduanero con mayores importaciones luego del puerto marítimo de Guayaquil como se puede observar en el Anexo 3. La burocracia y el desconocimiento en los procesos logísticos dan una clara ventaja sobre el desarrollo de un servicio que abordaría directamente a resolver estos problemas que operativamente representan tiempo y dinero para las compañías.

La participación de la industria M “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” la cual contienen las empresas consultoras, ha sido de 6,2% en relación al PIB 2017; sin embargo como industria no ha tenido crecimiento en 2015 y 2016, lo cual puede transformarse en una amenaza si se estima que un porcentaje del 70% de los encuestado no ha contratado asesoría y ante una nueva normativa preferirían esperar información de entidades oficiales por sobre una asesoría externa. Para contrarrestar esta amenaza se observó que el crecimiento de las importaciones 22,4% a nivel país luego de la eliminación de las salvaguardias en 2017, nos muestra que la operación logística es una parte esencial en el sustento de productos para la industria automotriz de nuestro país y que una asesoría que pueda dar atención personalizada e inmediata puede atraer al segmento.

Pese a ser una amenaza el 70% de empresas que no han contratado consultoría externa para procesos logísticos de importación, más del 80% de dichas empresas, estarían dispuestos a contratar este servicio ya que se ven atraídos por el beneficio de la aplicación de la normativa que pueden obtener. Para que una empresa de servicios haga mucho más atractiva su oferta, es base primordial el personal calificado, tanto expertos como clientes se enfocaron en el interés que una empresa debe tener las personas idóneas para el desarrollo sostenido en el tiempo de un servicio. Por ello Quito se puede considerar como una plaza atractiva ya que es la ciudad con la mayor oferta laboral calificada, con cifras del desempleo más alto 9,1% de las principales ciudades del país por la concentración laboral, que sin embargo debe enfrentar un reto cuando se evidencia que el porcentaje de personas con títulos en el Ecuador está por debajo de los 7 puntos porcentuales según el INEC.

A los potenciales clientes les gustaría enfocarse en la experiencia y el servicio personalizado para abordar la contratación de un servicio de consultoría.

El nivel de competencia de las 14 empresas que están en la industria de servicios en la ciudad de Quito, puede estar amenazado principalmente sobre los productos sustitutos como certificaciones que mejoren la calidad del nivel de los procesos; a pesar de esto, según la investigación no se ha encontrado

una empresa que promueva esta normativo o ayude a sus clientes a la aplicación de la misma, y los encuestados tampoco tienen registro alguno de haber escuchado que alguna empresa venda este servicio, lo cual brinda oportunidades adicionales. El análisis de la estructura de costos de inversión inicial puede ayudar a determinar un precio que en sector de los servicio puede ser variable y no estándar. Clientes entrevistados como CINASCAR, consideran que el establecimiento de tarifas flat (Única) es la mejor estrategia para llegar a ellos ya que encontrar que por el mismo servicio, dos empresas pagan diferentes precios, puede amenazar con futuras discrepancias con nuestros clientes.

La investigación cualitativa reflejó que para las empresas es importante la reducción de sus procesos operativos, y dedicarle más tiempo a la parte comercial que impulsa las ventas; pese a que no existe una amplia divulgación del marco normativo SAFE de la OMA o de otras leyes como la Ley Ecuatoriana del Sistema Ecuatoriano de la Calidad que se promueve desde el 2007, para que se pueda brindar un servicio con mayor credibilidad previo al lanzamiento, se puede tener un ejemplo de implementación en una empresa, para potenciar el porcentaje de clientes que no conocen de la normativa (superior al 96%) sobre de los beneficios que pueden obtener, y de igual manera el porcentaje quienes estarían dispuestos a contratar el servicio. De este importante porcentaje, debemos incorporar que no es determinante la ubicación física al momento de contratar, lo cual sería una base de indicador hacia las decisiones futuras.

Las ventajas de la implementación del servicio estimando los valores iniciales de inversión, es que tanto para expertos como para clientes, la inversión e infraestructura inicial no es alto. El fortalecimiento del sistema financiero ayuda que existan empresas estatales que contribuyan a apoyar los procesos de creación de la empresa. Si entendemos esto y la correlación entre infraestructura inicial y la capacidad para obtener el capital, existe herramientas actuales que ayudan a los créditos con bajas tasas, la entidad privada nueva puede tener un grado de amenaza al momento de obtener créditos debido a

sus requisitos, como es el tiempo en el mercado, que es llevado al lado opuesto, cuando vemos que la Corporación Financiera Nacional o BANECUADOR sí ayudan a desarrollar estos proyectos nuevos que estiman los expertos como un nivel medio en cuanto a la necesidad económica.

La promoción es un reto para el acercamiento hacia los clientes en esta industria, acorde a la investigación cuantitativa, acapara la atención de estos, puede estar más allá de medios tradicionales, por ello el hecho de atender de manera inmediata y fortalecer el vínculo con el cliente. El sistema de promoción presenta una amplia oportunidad para desarrollar planes innovadores de búsqueda puerta a puerta para la presentación de un servicio personalizado, como es en este caso.

Finalmente, la oportunidad de asegurar la cadena de abastecimiento y optimizar los procesos y recursos, fue el principal atractivo para que las empresas de la industria automotriz se interesaran por esta propuesta. Alinearse a una normativa internacional por medio del servicio planteado, se consideró como un importante vínculo para que los importadores de la industria minimicen las amenazas dentro de sus procesos y que dichos procesos tengan beneficios inmediatos en la mejora de las actividades logísticas. La estrategia de dar el primer paso si bien tiene un riesgo como todo negocio, permitiría a esta propuesta tener una brecha amplia a futuro, considerando que la importación en todas las otras industrias es parte básica dentro de la matriz productiva del Ecuador que se abastece por este medio. La implementación del plan de negocios a más de mostrar los índices atractivos que se investigaron, puede permitir a futuro que en el Ecuador se cree estándares concentrados a los procesos logísticos de importación, en todo tipo de industria, y esto potencia aún más el plan de negocios. La prestación de un servicio específico como este, potencia otra parte importante de la oportunidad que es la promoción, la cual nos reta a crear un vínculo con los clientes de una forma especial más personalizada y con una búsqueda puerta a puerta de los futuros clientes, esto puede dar una pauta a futuros sistemas de promoción cuando hablamos de productos o servicios especializados.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se ajusta a este plan de negocios es la de diferenciación de servicios. La importancia de la diferenciación se puede sentar en la base de creación de valor para nuestro cliente brindándoles una mayor satisfacción al momento que cubrimos sus necesidades de mejorar sus procesos operativos enfocados en la logística de importación, el efecto inmediato al beneficio de sus compañías y que tenga una sostenibilidad en el tiempo. Esto lo menciona Lambin, Galluci y Sicurello en su libro Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado (2009, p.236) denotando algunos de estos factores como los importantes para éxito de una estrategia de diferenciación, sumado a la necesidad como empresa de dar señales para promover un servicio, en este caso, que no es conocido y transformarlo en conocido.

Dar el primer paso como empresa creadora de este servicio para las empresas que realizan procedimientos logísticos de importación en la ciudad de Quito, también lo mencionan Lambin, Galluci y Sicurello, puede promover el efecto diferenciador y dar a la empresa el poder de mercado que ayude a generar preferencias en sus consumidores y lealtad luego de experimentar los beneficios que la normativa internacional que se promueve como servicio puede darles.

Queremos priorizar en el detalle del servicio que puede ofrecer amplios beneficios sobre los procesos operativos y una atención personalizada que busca estrechar vínculos en pro del desarrollo del negocio y de creación de identidad para el plan, con la finalidad de ser líderes en la implementación de una normativa que no ha tenido mayor promoción en el Ecuador. La estructura que deseamos implementar buscará una base dinámica de comunicación con el cliente para que el impacto de la implementación del negocio sea inmediato una vez aplicado, siempre que sus lineamientos estén estructurados acorde al marco normativo SAFE de la OMA.

El desarrollo de la estrategia de diferenciación de servicios también favorece al posicionamiento, para el inicio de un nuevo proyecto como este, puede ser

determinante como enfocamos la diferenciación ya que las exigencias de empresas importadoras y la manera de acceder a ellas es más fuerte debido a que nos enfrentamos en su mayoría a estructuras organizacionales definidas que involucran equipos de trabajos y no solo a deseos de individuos. El análisis de este servicio va más allá solo de la económica, puesto que el impacto del servicio que puede brindar a las empresas está por encima de bases económicas y al largo plazo estas podrán beneficiarse de reducir tiempos y ahorrar recursos de varios tipos que beneficie su cadena de abastecimiento de los productos que importan.

Encontrar una necesidad no cubierta en el mercado local es solo el inicio para desarrollar esta oportunidad de negocio, esta debe estar sustentada por un servicio altamente calificado, personalizado y que el resultado del mismo supere la expectativa de los clientes sobre todo en el mejoramiento de los procedimientos de importación, optimización de tiempos operativos, y que la implementación del servicio asegure la cadena de comercio exterior para la industria automotriz que tiene que lidiar en el día a día con los procesos burocráticos por ejemplo de la Aduana del Ecuador y sus constantes cambios.

5.1.1 Mercado Objetivo

Según información obtenida de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, este sector está conformado por 4711 empresas repartidas entre ensambladoras, firmas autopartistas, comercializadoras e importadoras, de carrocería y de otras actividades (AEADE, 2018). Se ha excluido del mercado objetivo las empresas de carrocerías y las otras empresas dedicadas al comercio automotor ya que no forman parte en su mayor parte de procedimientos de importación.

Acorde al estudio sectorial de la industria automotriz realizado en el 2016 por superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el 33,3% las empresas se concentra en la provincia de pichincha que es el segundo lugar, luego de la provincia de Guayas con 41% (Supercias, 2016). Sin embargo, en la provincia de Pichincha ciudad de Quito se registran como sede principal las empresas

más grandes del sector como son General Motors ubicada en el ranking 28 de empresas del Ecuador y es la primera de la industria que aparece en dicho ranking, y la segunda es Automotores y Anexos S.A. que en conjunto ascienden a cifras de ventas de \$1080 millones de dólares en el año 2017.

La estructura en la provincia de pichincha de las empresas del sector automotriz está dividida en: 62% pequeña y microempresa, 21% mediana empresa y 17% grandes empresas que forman parte del segmento que se busca abarcar.

Tabla 8. Segmentación Del Mercado

SEGMENTACIÓN	# DE EMPRESAS
COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ECUADOR FUENTE: AEADE	4711
COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COMERCIALIZAN / IMPORTAN CIIU G4510.01 AUTOS (+1291) CIIU G4530.00 PARTES, ACCESORIOS (+2076)	3367
COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COMERCIALIZAN / IMPORTAN PROVINCIA DE PICHINCHA CIIU G4510.01 AUTOS (+323) CIIU G4530.00 PARTES, ACCESORIOS (+592)	915
COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COMERCIALIZAN / IMPORTAN CIUDAD DE QUITO CIIU G4510.01 AUTOS (+316) CIIU G4530.00 PARTES, ACCESORIOS (+583)	899

Adaptado de: AEADE, SUPERCÍAS

Relacionando los datos de AEADE y de la Superintendencia de compañías Valores y Seguros, nos arrojan que la cifra de empresas al que está dirigido el mercado objetivo de este plan de negocios es de 899 empresas ubicadas en la ciudad de Quito. Este segmento directo es de los empresas importadores que participan de esta industria, y cabe mencionar que en el Ecuador no se realiza la fabricación de vehículos ni partes o accesorios originales de las marcas del mercado, y en tal defecto el 100% de la oferta que se comercializa es importado.

5.1.2 Propuesta de valor

Las dificultades que tienen las empresas importadoras del sector automotriz en sus procedimientos logísticos, se transforman por lo general en pérdida de tiempo, muchos trámites burocráticos y falta de asesoría lo cual conlleva a retrasos dentro de la cadena de abastecimiento logística de los productos importados, el servicio de este plan de negocios atiende a cubrir estas necesidades por medio de la consultoría que se enfoca en la aplicación de un marco normativo internacional llamado SAFE de la OMA y que atiende directamente las amenazas que el sector automotriz debe afrontar, y brinda beneficios directos con la finalidad de asegurar y facilitar la cadena de comercio exterior de las empresas importadoras. El servicio personalizado es una de las características principales, que busca promover por medio de la interacción dinámica con nuestros clientes, una relación a largo plazo de seguimiento continuo sobre la normativa aplicada y que se cumplan los parámetros requeridos para que nuestros clientes sean beneficiados de la aplicación del marco normativo internacional.

La estrategia general de posicionamiento que se ajusta a este modelo de negocios es “Más por Más”. En la investigación realizada tanto de competidores como de percepción de los clientes, se pudo confirmar que no hay un registro de empresa de consultoría en la ciudad de Quito que se dedique a la prestación del servicio de implementación del marco normativo internacional y los clientes consultados tampoco han identificado a una empresa de este tipo en el mercado. Por ello podemos considerar que lo ofrecido es “Más” beneficios que la competencia y el precio es “Más” ya que se estima como el primero del mercado en dedicarse exclusivamente a esta aplicación, es decir, “Más beneficios por Más precio”.

La empresa desea promover un servicio personalizado que potencie los beneficios de la normativa internacional a los clientes en el desarrollo de sus procesos operativos, minimizando amenazas, asegurando su cadena logística, facilitando el comercio exterior como lo promueve el marco normativo SAFE de

la OMA y sustentado en personal calificado para dar una atención oportuna ante los requerimientos.

A continuación se muestra el desarrollo del modelo CANVAS para a empresa que se sustenta entre variables que desean fortalecer la propuesta de valor, y que puede ser importante para nuestro posicionamiento y el enfoque que los clientes pueden percibir de nuestra importante alternativa de negocios en el mercado.

Tabla 9. Modelo Canvas

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Empresas de servicios de software que brindan actualización de comercio exterior Alianza con Aduana Del Ecuador para promover el marco normativo y la actualización constante Alianza 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del marco normativo SAFE de la OMA Planificación estratégica para desarrollo del modelo de negocio Reducción de tiempo y mejoramiento de procesos burocráticos para los clientes Seguimiento del nivel de Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> promover un servicio personalizado que potencie la reducción de trámites, costos y evaluación de procesos logísticos basado en el marco normativo SAFE de la OMA, asegurando la cadena logística de importación. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación personalizada directa con el cliente para el desarrollo del servicio Comunicación interactiva por medio de website 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio Personalizado dirigido a las 899 empresas que tienen procedimientos logísticos de importación de la industria automotriz en la ciudad de Quito Empresas de la industria automotriz que buscan asegurar la cadena logística y facilitar el comercio exterior
	RECURSOS		CANAL DE DISTRIBUCIÓN	

<p>con el AEADE con la finalidad de resaltar los beneficios del servicio a sus asociados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano altamente calificado en comercio exterior • Marco Normativo SAFE de la OMA • Equipos tecnológicos y suscripciones a las herramientas de actualización de aduanas y entidades que abarcan los procedimientos logísticos de importación. 		<ul style="list-style-type: none"> • El servicio tienen un canal de distribución directo al cliente que es quien recibe el servicio • Difusión en marketing digital • Visita Puerta a Puerta 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
<ul style="list-style-type: none"> • Los costos más importantes son los del recurso humano • Pago de software de actualización de comercio exterior • Costos fijos de la infraestructura • Costos de capacitación • Costos de promoción 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de Servicio de implementación de la norma • Suscripción temporal por asesoría • Negociaciones de servicios personalizado • Medios de cobro: transferencias bancarias y tarjetas de crédito 		

5.2 Mezcla de Marketing

Como lo menciona Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing, la mezcla o mix de marketing compuesta por las cuatro Ps (precio, producto, plaza y promoción), “es el conjunto de herramientas del marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta” (2013, p. 52). Considerando este concepto, por medio del análisis de estos componentes, se pretende encontrar la mejor alternativa de estrategias para potenciar el servicio de consultoría de procedimientos logísticos de importación

para las empresas de la industria automotriz basada en el Marco SAFE de la OMA. Mediante el análisis y combinación de acciones se aspira resaltar el valor agregado que este servicio desea promover en beneficio mutuo ganar-ganar con el cliente.

5.2.1 Servicio

El producto y/o Servicio es el componente básico del giro de negocio de una compañía. Fundados en este caso en el servicio, las organizaciones pretenden tomar ventaja sobre sus competidores de acuerdo a los atributos que este pueda presentar e imponerse ante la competencia.

El servicio de consultoría ofrece guiar a las compañías importadoras de la industria automotriz, en la aplicación de un marco normativo internacional en pro de encaminar a los clientes a una nueva experiencia dentro del comercio exterior que asegure su cadena logística por medio de varios beneficios obtenidos una vez aplicado el marco.

Como objetivo principal está elaborar un análisis de la situación actual de la organización en sus procedimientos logísticos y enfocar a los clientes en los múltiples beneficios que se pueden adquirir por medio de la implementación del marco SAFE de la OMA.

El desarrollo de una base de confianza y una experiencia con nuevos alcances sobre los procedimientos logísticos que beneficiarían a los importadores de la industria automotriz, es la motivación que genera este servicio y que busca ser sustentable en el tiempo sin limitar a futuro la inclusión de otras posibles industrias.

A continuación se detalla las actividades que componen el servicio de consultoría, el servicio tiene la misma evaluación y procedimiento para todos los clientes, a pesar de esto se puede detallar que la variabilidad de la aplicación va en función de las necesidades e información disponible de cada cliente:

ETAPA 1 – EVALUACIÓN

Evaluación del estado actual de los procesos logísticos de importación de la empresa

- Enfoque sobre compras internacionales y tránsito en origen
- Instrucciones, embarques y aduana en Origen
- Seguimiento de tránsito internacional, arribo y aduana en destino
- Logística y coordinación local

ETAPA 2 – VIABILIDAD

Determinación si el cliente cumple con los requisitos para la aplicación de la normativa internacional

- Determinar el perfil de calificación del cliente por parte del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador
- Conocer que el cliente cuente con el sustento económico y todas las declaraciones de ley pertinentes por entidades estatales como SENA E y Servicio de Rentas Internas.
- Cumplir con estándares básicos de seguridad que exige la normativa internacional

ETAPA 3 – RECOPIACIÓN

Se recopila toda la información y documentación necesaria para la aplicación de Operador Económico Autorizado, calificativo que le da la norma internacional y la entidad oficial del país SENA E

- Llenado de formularios
- Recopilación de Anexos
- Información adicional requerida

ETAPA 4 - VERIFICACIÓN Y ENVÍO

Comprobar que toda la información obtenida esté de acuerdo a la normativa internacional e ingresar la documentación a la SENA E

ETAPA 5 – SEGUIMIENTO Y APLICACIÓN

Realizar un seguimiento constante a la entidad pertinente para que emita la aprobación de Operador Económico Autorizado el cual determina la aplicación de la normativa del Marco SAFE de la OMA

BENEFICIOS

Los principales beneficios a más de tener sello distintivo y reconocimiento internacional por asegurar su cadena logística, principalmente se concentra en la reducción de trámites (burocracia), mayor asesoría personalizada por parte de la SENA E a la empresa y menores aforos intrusivos, los cuales se pueden ver reflejados en reducir costo y sobre todo tiempo que son factores críticos en toda cadena de abastecimiento de productos importados.

BASE LEGAL

Mediante Decreto Ejecutivo N°312 el presidente de la república Lenin Moreno en pro de beneficiar las políticas de desarrollo y crecimiento del comercio decretó a la Ventanilla Única Ecuatoriana y el Programa Operador Económico Autorizado como parte de la política de Facilitación de Comercio Exterior Decreto que se ajusta a promover el eje del marco normativo SAFE de la OMA y uno de los pilares principales que deseamos tomar atención que es EMPRESA-ADUANA.

BRANDING

El nombre que le daremos a la marca es IMPORTLOG ASESORES. La primera palabra está formada por un acrónimo de las palabras Importación y Logística. El nombre resume tres palabras que son preponderantes para la oferta que se desea presentar a los importadores de la industria automotriz que son: la asesoría, enfoque logístico y el desarrollo de las importaciones. La imagen representa la red de conexión basada en confianza que se desea obtener con los clientes.



Figura 2. Logo de la Empresa

5.2.2 Plaza

La plaza representa un conjunto de actividades para poder ofrecer el producto a nuestro segmento elegido. El servicio de asesoría se realizará en la ciudad de Quito y la compañía definirá un mapa estratégico de la lista de potenciales clientes de la industria automotriz para emprender la visita personalizada a cada uno de ellos.

De acuerdo al análisis cualitativo realizado una cifra superior al 60% de los encuestados se encontraban domiciliados en el sector norte de la ciudad de Quito, a pesar de ello en el mismo análisis se considera que la ubicación física de la oficina no es un punto preponderante al momento de contratar este tipo de servicios

De acuerdo a la segmentación de mercado en la ciudad de Quito existen actualmente un total de 899 empresas que comercializan/importan dentro de la industria automotriz y la ciudad de Quito es el segundo distrito más importante de importación luego del puerto de Guayaquil, por ello se estima una plaza importante para el desarrollo del servicio.

La infraestructura y proveedores no son un eje que predomine dentro de la prestación del servicio, por ello no hay una alta consideración sobre estos factores al momento de determinar ubicación física de la compañía.

5.2.3 Promoción

El servicio es un bien intangible que busca una medida de bienestar sobre los clientes. Por esta particular característica, medirlo es una tarea difícil, sin embargo, cuando se crea una experiencia única para el cliente, podemos tomar ventaja sobre la competencia o en este caso sobre el mercado que no tiene un servicio igual en la actualidad. Por medio de la promoción se buscará persuadir a los clientes de optar por un servicio con características únicas que potenciarán los beneficios futuros de la aplicación de una normativa internacional.

Por ser un producto especializado se realizará un listado de empresas del mercado de la ciudad de Quito identificándolas físicamente en un mapa estratégico para visitarlas y mostrar las bondades de nuestro servicio y la importancia de asegurar la cadena logística de abastecimiento de los productos

importados. Se considera que el marketing por medios tradicionales como prensa, radio o televisión no contribuiría a un entendimiento adecuado de las capacidades que puede potenciar el servicio en los clientes una vez aplicado la normativa.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La mejor estrategia de promoción, tomando en la especialización que busca presentar el servicio, es el marketing directo puerta a puerta. Esta será la mejor manera de poder crear una conexión con el cliente, el cual podrá apreciar directamente, no solo el beneficio de un servicio, sino también la calidez de emprender junta a esta nueva compañía una cumulo de experiencia y beneficios futuros.

RELACIONES PÚBLICAS

La compañía buscará realizar un acuerdo de charlas gratuitas sobre introducción al Marco Normativo SAFE de la OMA con la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, para que permita conocer a las empresas de la industria las generalidades de la legislación de este marco y los beneficios que favorecerán a las empresas que lo apliquen. Por medio de estas charlas se promoverá una página web de la compañía para que los interesados puedan profundizar más sus necesidades y así interactuar por diversos medios con nuestros clientes.

PUBLICIDAD

Inicialmente se realizará una mínima parte de promoción por medio de publicidad ya que se buscará primero el contacto directo con los clientes. Luego de la etapa inicial de la estrategia de promoción y las relaciones públicas, se promocionará por publicidad digital (internet, redes, email) la imagen corporativa de la empresa y su servicio con el fin de ir creando una relación con el cliente.

5.2.4 Precio

Para efectos de definición vamos a establecer que el precio es el último determinante que queremos que el cliente asocie con el servicio. Lo que se desea lograr es que el cliente interprete nuestro servicio con una experiencia única y distinta que cambiará la manera de ver sus procesos logísticos, que esto se traduzca en una reducción de procesos y que los beneficios aplicativos sean el verdadero precio que el cliente desea pagar por una asesoría personalizada.

En la entrevista tanto con expertos como con los potenciales clientes, en todos los casos se concentraron en identificarse con los beneficios y pusieron el precio en un segundo plano. Lo que realmente querían saber es cuánto los beneficiaría como cliente en relación a sus procesos para luego determinar si la tarifa, valor o precio del servicio, es acorde a ello.

Acorde a lo descrito por Kotler y Armstrong, el comportamiento del comprador empresarial que es el segmento al que nos enfocamos, pasa por varios procesos sobre todo de toma de decisiones que no está ligado siempre al precio, y se tiene un análisis mucho más profundo de la propuesta que en el caso de los productos de consumo (2013, p.149).

El valor del mercado lo estableceremos con referencia de asesorías en productos sustitutos como es principalmente la aplicación de la normativa ISO 9001 de gestión de calidad. En base a 3 cotizaciones de diferentes empresas de asesoría en sistemas de gestión de calidad, presentamos un cuadro comparativo con los valores del mercado de este tipo de productos.

Tabla 10. Valor Comparativo del Mercado Empresas de Servicios

EMPRESA	EXPERIENCIA	ALCANCE	TIEMPO (DÍAS)	VALOR	VALOR HORA
VILLAR - INSPECCIÓN LABORATORIOS METROLOGÍA	10 AÑOS	Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTE INEN ISO/IEC 17025:2006 y Criterios de Acreditación del SAE	179	\$ 14.000	\$ 10
SANUBA GESTION EMPRESARIAL	5 AÑOS	Plan de Acción para la implementación de un sistema de gestión de calidad	42,5	\$ 11.550	\$ 34
SIG - SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN	4 AÑOS	Implementación documental de todos los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en la Norma Internacional ISO 9001:2015	5	\$ 2.500	\$ 63
LOGIEX SERVICE	n/a	Análisis y evaluación de procedimientos logísticos de importación y estudio de viabilidad de aplicación de marco normativo SAFE de la OMA	4	\$ 1.325	\$ 41,41

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Figura 3. Logo de la Empresa

6.1.1 Misión

Imporlog Asesores oferta una nueva experiencia en consultoría para las empresas de la industria automotriz del Ecuador, con un soporte de profesionales altamente capacitados brindamos un servicio personalizado y especializado que permite optimizar y reducir riesgos de nuestros clientes en su cadena logística de importación en base a un marco normativo internacional, edificando nuestra comunidad de clientes con base en nuestros valores de confianza, respeto, responsabilidad, y creando relaciones a largo plazo.

6.1.2 Visión

En el año 2023, ser uno de los principales proveedores de consultoría de procesos logísticos para empresas exportadoras e importadores de las trascendentales industrias del país, siendo líderes en el desarrollo de estándares para el mejoramiento de las cadenas de abastecimiento de logística internacional.

6.1.3 objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos de Mediano Plazo

- Captar el 7,5% del segmento de mercado actual en el primer año.
- Crecer un 30% en captación de clientes durante los primeros 3 años de funcionamiento.

- Elaboración de un sistema CRM (Customer Relationship Management) para desarrollar un plan de gestión de servicio al cliente y manejo de resultados a inicios del tercer año
- Elaborar una feria en alianza con la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE sobre beneficios y ventajas de la aplicación de normativa internacional en el primer año de funcionamiento

6.1.3.2 Objetivos de Largo Plazo

- Desarrollar el servicio para adaptación a otras industrias en el tercer año
- Posicionar una nueva oficina de la empresa en la ciudad de Guayaquil para el año 5 de funcionamiento.
- Expandir el desarrollo del servicio de asesoría para todas las industrias que realizan procedimientos logísticos tanto de exportación como de importación para fin del año 5 de funcionamiento.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

El profesor de la Universidad de Palermo Gustavo Alonso de la facultad de Ciencias Económicas, en 2008 realizó un planteamiento interesante al que adaptaremos nuestra cadena de valor, en su trabajo "Reinterpretando la Cadena de Valor" (Alonso, 2008) especifica como el desarrollo de un servicio no es tan adaptable al planteamiento inicial elaborado por Michael Porter. A nuestro criterio, el cual compartimos con Alonso, Porter desarrolla una Cadena de Valor centrada a las industrias manufactureras y/o de producción. Por efectos del tamaño de la compañía y un servicio que no plantea una estructura organizacional grande adaptaremos la cadena de valor planteada por Alonso sobre todo en la sección de apoyo, para que esta estructura se vea reflejada de una manera adecuada.

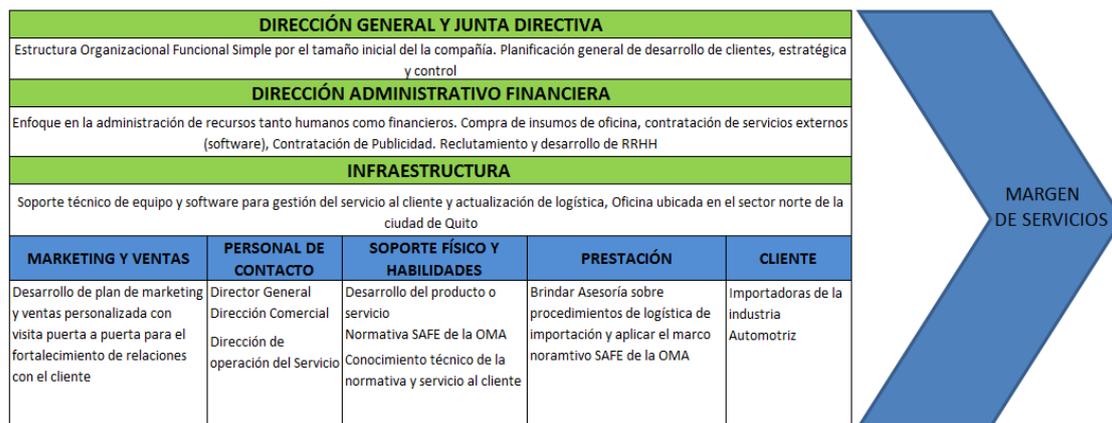


Figura 4. Cadena De Valor De Servicios

6.2.2 Mapa de procesos

A continuación describimos dentro del mapa los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se desarrollarán en torno a la empresa de servicios, que tiene como finalidad la satisfacción del cliente por medio del mejoramiento de sus procesos, la reducción de riesgos y la aplicación del marco normativo internacional.



Figura 5. Mapa de procesos

6.2.2.1 Catálogo de Procesos

En el Catálogo de Procesos se describen los macro procesos, sus procesos derivados y la unidad de la organización que es responsable de ejecutar y supervisar.

Tabla 11. Catálogo de Procesos

CATÁLOGO DE PROCESOS			
	TOTAL DE PROCESOS:	14	
	VERSIÓN:	1.0	
	ACTUALIZADO A:	Noviembre 25 del 2018	
MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO DE PROCESO	UNIDAD ORGANIZACIONAL EJECUTORA
Estratégicos	Planificación de desarrollo de cliente	E-PDC-01	DIRECCIÓN GENERAL
Estratégicos	Planificación estratégica	E-PE-02	DIRECCIÓN GENERAL
Estratégicos	Gestión de Control	E-GC-03	DIRECCIÓN GENERAL
Apoyo	Gestión de Marketing	A-GM-04	DIRECCIÓN COMERCIAL
Apoyo	Gestión del Talento Humano	A-GTH-05	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Apoyo	Gestión financiera y contable	A-GFC-06	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Apoyo	Infraestructura y TIC's	A-GIT-07	DIRECCIÓN COMERCIAL/ DIRECCIÓN GENERAL
Operativos	Gestión de desarrollo de producto	O-GDP-08	DIRECCIÓN COMERCIAL
Operativos	Gestión de venta de servicio	O-GVS-09	DIRECCIÓN COMERCIAL
Operativos	Gestión de Evaluación	O-GE-10	DIRECCIÓN DE OPERACIÓN
Operativos	Gestión de Viabilidad	O-GV-011	DIRECCIÓN DE OPERACIÓN
Operativos	Gestión de Operación	O-GO-012	DIRECCIÓN DE OPERACIÓN
Operativos	Gestión de Aplicación	O-GA-013	DIRECCIÓN DE OPERACIÓN
Operativos	Gestión de Servicio Postventa	O-GSP-014	DIRECCIÓN COMERCIAL

6.2.3 Flujo de Procesos

EL flujo de procesos nos ayudará a mostrar el desglose de las actividades que componen el servicio.

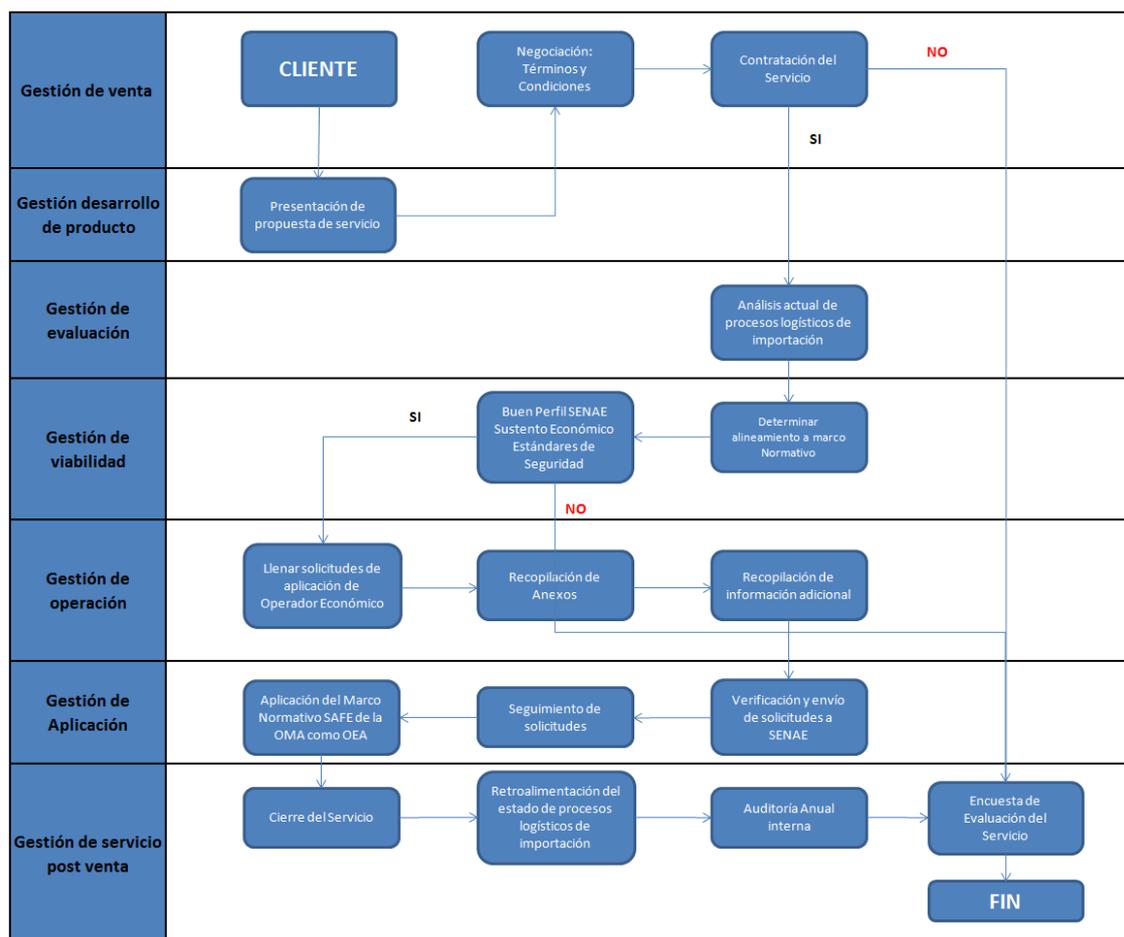


Figura 3. Flujo de Procesos

Se presenta el flujograma global de la organización. Empieza con el contacto de gestión de ventas para iniciar la relación con el cliente por medio de la presentación del producto, el establecimiento de los términos y condiciones con la finalidad de obtener la contratación del servicio. Posterior a la llegada de un acuerdo empieza el desarrollo del servicio con una de las etapas más críticas e importantes que es la evaluación actual de los procesos del cliente, en la cual se pone énfasis, ya que como empresa de servicio de aquí se partirá para poder dar la mejor asesoría en la aplicación del marco normativo internacional SAFE de la OMA, o en su defecto para quienes no lo puedan aplicar puedan obtener la retroalimentación y poderlo aplicar a futuro una vez cumplan con los requisitos. Finalizado el análisis de viabilidad, entramos en una fase operativa de aplicación de la normativa por medio del envío de formularios, anexos e información relevante a la entidad que rige esta aplicación a nivel local que es

el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA E para la obtención del registro como Operador Económico Autorizado OEA.

Dentro de la gestión de aplicación, se realiza un seguimiento constante sobre el envío de las aplicaciones o solicitudes, para que finalmente se obtenga el registro aprobado por parte de la SENA E como Operador Económico Autorizado OEA. Una vez finalizado el proceso con la obtención y aplicación de la normativa, se realiza el cierre del servicio en el cual se espera la aceptación del cliente para facturar. La retroalimentación sobre el proceso de la aplicación y sobre todo los procesos logísticos de importación que manejan los clientes será un elemento que permitirá fortalecer los lazos con nuestros clientes a quienes en por gestión interna se les evaluará por medio de auditorías una vez al año. La organización desea tener indicadores de todo su proceso de gestión por medio de una encuesta de evaluación del servicio que completaran todos los clientes que contrataron el servicio, quienes recibieron cotizaciones a pesar de no haber contratado y finalmente clientes que por deficiencia en sus procesos logísticos no estuvieron en capacidad de aplicar el marco normativo internacional.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

De acuerdo a la Ley de Compañías que rige el marco legal en Ecuador, la empresa se constituirá como una “compañía limitada” que es una de las cinco especies de compañías que se menciona en el artículo 2. En la sección V artículo 92 se detalla que la compañía se puede constituir entre dos o más personas y estos son responsables sobre el monto de aporte individual y no pueden ser un número de personas superior a quince.

6.3.2 Estructura Organizacional

La empresa estará formada con una estructura Organizacional Funcional simple. Con este tipo de estructura, que se inclina más por la centralización de los procesos, lo que se busca es mayor facilidad a la toma de decisiones y a la retroalimentación tanto con los clientes como interna.

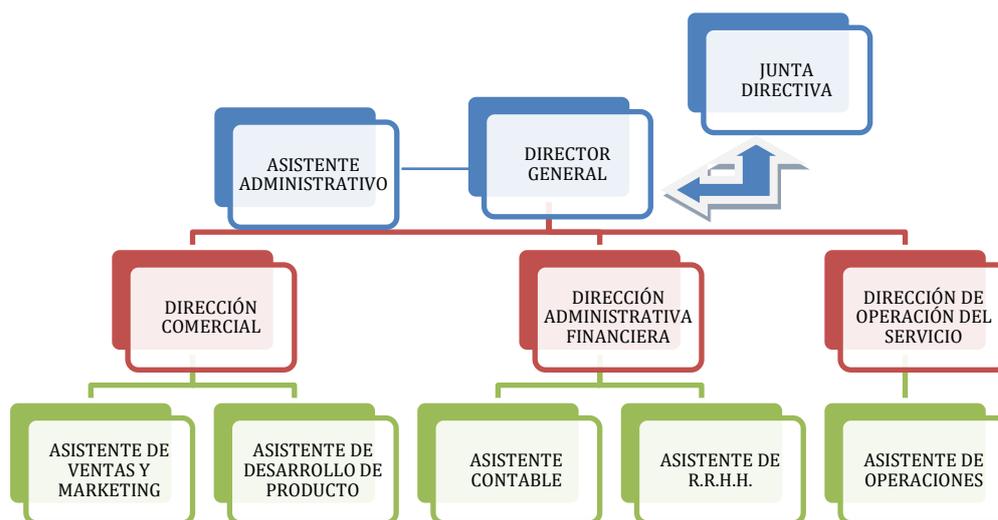


Figura 4. Organigrama de la Empresa

Junta Directiva y Director General

Conformada por los dos socios de la empresa, los cuales turnaran el liderazgo de la compañía durante dos años. Establecerán los objetivos, estructura financiera inicial, y planificarán el desarrollo del servicio con adaptación de una normativa internacional para el mercado Ecuatoriano de los importadores de la industria automotriz.

Dirección Comercial

Conformado por: Director comercial, un asistente de ventas y marketing y un asistente de desarrollo de producto

Objetivo: Desarrollo de planificación y plan estratégico con enfoque en la venta especializada. Promover el servicio con base a una cultura organizacional individualizada para llegar a clientes. Impulsar la actualización, mejora continua, adaptabilidad, seguimiento y estudio sobre la aplicación de la normativa del marco SAFE de la OMA y el beneficio sobre los importadores.

Dirección de Administrativa Financiera

Conformado por: Director Administrativo Financiero, un asistente contable y un asistente de Recursos Humanos

Objetivo: Buscar la forma óptima de utilizar los recursos financieros e inversiones. Cumplir con el marco regulatorio estatal en materia impositiva. Promover la mejora continua y la actualización permanente. Desarrollar planes de captación de talento, fortalecer líneas de comunicación y velar por la integración Empresa-Individuo.

Dirección de servicios

Conformado por: Director de Servicios y Un asistente de operaciones

Objetivo: Ejecutar las fases de operación del servicio:

- Evaluación
- Viabilidad
- Recopilación
- Verificación y Envío
- Seguimiento y Aplicación

En la tabla 10 se realiza una comparación general con tres empresas que brindan consultoría para aplicación de marcos normativos, se ha observado que las estructuras de estas compañías es muy variable en general dentro de la categoría de servicios, ya que hay varios de los mismos que se realizan incluso de manera individual, sin una estructura organizacional definida como compañía.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA**7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos****7.1.1 Proyección de Ventas**

Las proyecciones se realizaron acorde al mercado objetivo planteado:

➤ **COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COMERCIALIZAN /
IMPORTAN CIUDAD DE QUITO**

NÚMERO DE EMPRESAS: 899

Para determinar la proyección se ha basado en el supuesto que se alinea a la captación de clientes de los objetivos generales, el primer año se aspira obtener un 7.5% del mercado objetivo que asciende a 68 unidades de servicio en el primer año, y que se espera tenga un crecimiento del 30% acumulado hasta el tercer año de funcionamiento. El nivel de crecimiento de los precios se ha sustentado en la estructura de gastos que tiene la compañía y la inflación, sin embargo el componente más representativo del gasto es el gasto por sueldos y salarios con un 81%. Por ello, hemos determinado que el crecimiento de los precios de venta se hará en base al promedio del crecimiento del Salario Básico unificado de los últimos 5 años.

Tabla 12. Crecimiento del Salario Básico Unificado

Evolución de Salario Básico unificado		
Año	SBU	% incremento
2014	\$ 340,00	
2015	\$ 354,00	4,12%
2016	\$ 366,00	3,39%
2017	\$ 375,00	2,46%
2018	\$ 386,00	2,93%
	% promedio	3,22%

Tabla 13. Proyección de Ingresos

INGRESO POR VENTAS ANUAL					
PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CANTIDAD	68	81	90	97	102
CANTIDAD CRECIMIENTO %	0	19%	11%	8%	5%
PRECIO	\$ 1.325,00	\$ 1.367,67	\$ 1.422,37	\$ 1.493,49	\$ 1.568,16
PRECIO CRECIMIENTO %	0,00%	3,22%	4,00%	5,00%	5,00%
INGRESO	\$ 90.100,00	\$ 110.780,87	\$ 128.013,44	\$ 144.868,55	\$ 159.952,80

7.1.2 Proyección de Gastos

Dentro de la estructura del gasto se ha considerado los principales componentes que son: Gastos de Sueldos y Salarios, Gastos Generales y Gastos de depreciación.

La inflación considerada es del 0.35% y un crecimiento promedio de sueldos y salarios del 3.22% de los últimos 5 años relacionándolo al Salario Básico Unificado de Ecuador.

Tabla 14. Componentes de Sueldos y Salarios

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>
Director General	\$ 800,00
Asistente Adm	\$ 400,00
Director Comercial	\$ 600,00
Asistente Mkt y ventas	\$ 450,00
Asistente desarrollo producto	\$ 450,00
Director Administrativo Financiero	\$ 600,00
Asistente Contable	\$ 400,00
Asistente RRHH	\$ 400,00
Director Operaciones	\$ 600,00
Asistente Operaciones	\$ 400,00
Incremento Asistente Operaciones	\$ 400,00

Tabla 4. Componentes de Gastos Generales

GASTOS GENERALES		
DATOS		Condiciones
Suministros	\$ 40,00	Mensuales
Seguro Equipos de computación	1,00%	Valor Equipos
Mantenimiento de equipos	\$ 40,00	Mensuales
Servicios básicos	\$ 310,00	Mensuales
Gasto arriendo	\$ 500,00	Mensuales
Publicidad	4,00%	Ventas Mensuales
Suscripción software	\$ 100,00	Mensuales
Gastos de constitución	\$ 1.500,00	Un solo pago

Tabla 56. Proyección de Gastos

PROYECCIÓN GASTOS - VENTA					
PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 90.100,00	\$ 110.780,87	\$ 128.013,44	\$ 144.868,55	\$ 159.952,80
Gastos sueldos	\$ 77.595,80	\$ 83.326,64	\$ 87.723,49	\$ 91.220,49	\$ 91.915,22
Gastos generales	\$ 17.620,00	\$ 16.988,81	\$ 17.719,84	\$ 18.435,92	\$ 19.081,31
Gastos de depreciación	\$ 2.419,07	\$ 2.419,07	\$ 2.419,07	\$ 2.271,84	\$ 2.419,07
TOTAL GASTOS	\$ 97.634,87	\$ 102.734,52	\$ 107.862,40	\$ 111.928,25	\$ 113.415,59
% GASTOS EN RELACIÓN VENTAS	108%	93%	84%	77%	71%

7.1.3 Reinversión

La principal herramienta de trabajo para el desarrollo del servicio serán los equipos de computación que forman parte del activo no corriente. De acuerdo a la depreciación de estos activos al inicio de la inversión, que es de tres años, se considera una reinversión en el cuarto año de funcionamiento de \$5.300,00 que se verán reflejados en el Estado de Situación Financiera, Activos No Corrientes.

7.1.4 Política de pago, cobro y manejo de inventarios

7.1.4.1 Política de Pago

La política de pago determinado por la empresa es de 30 días, pagaderos a partir de recibir las facturas de los proveedores.

7.1.4.2 Política de Cobro

La política de cobro que tendrá la empresa maneja dos formas de pago:

- 30 días, facturados una vez finalizado el servicio. Esta forma de pago se la acordará con los clientes grandes de la industria.
- Contado, cobrados una vez finalizado el servicio. Esta forma de pago se la acordará con los clientes pequeños de la industria.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de Importlog Asesores está compuesta por activos fijos, donde se incluye un Mobiliario de \$6.900,00 y los equipos de computación e impresoras con un valor de \$5.300,00. Al no necesitar de un proceso productivo, no se necesita inversión inicial para inventarios ni maquinaria, y se considera como primordial herramienta de trabajo, los equipos de cómputo, que sirven para el procesamiento de la información.

7.2.2 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo de Importlog Asesores, se ha estimado una cifra basados en cubrir 4 meses de operación, que incluyen los Gastos de Sueldos y Salarios y los Gastos Operacionales.

Tabla 17. Cálculo de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO / COBERTURA DE 4 MESES DE OPERACION	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	TOTAL
GASTOS DE SUELDOS	\$ 6.466,32	\$ 6.466,32	\$ 6.466,32	6.466,32	25.865,27
GASTOS OPERACIONALES	\$ 2.649,00	\$ 1.149,00	\$ 1.202,00	\$ 1.202,00	6.202,00
					TOTAL CAPITAL TRABAJO
					32.067,27

7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital estar compuesta por un 50% de aporte de los accionistas y el otro 50% mediante crédito bancario. Los accionistas han considerado esta estructura, tomando en consideración que el monto total de la inversión no es tan elevado. La tasa activa para el crédito es de 11,23% para PYME.

Tabla 68. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50,00%	\$ 22.133,63
Deuda L/P	50,00%	\$ 22.133,63
Razón Deuda Capital	1	
	Total Inversión	\$ 44.267,27

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Proyección de estado de Resultados

Tabla 19. Estado de Resultado de 5 periodos

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 90.100,00	\$ 110.780,87	\$ 128.013,44	\$ 144.868,55	\$ 159.952,80
(-) Costo de los productos vendidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 90.100,00	\$ 110.780,87	\$ 128.013,44	\$ 144.868,55	\$ 159.952,80
(-) Gastos sueldos	\$ 77.595,80	\$ 83.326,64	\$ 87.723,49	\$ 91.220,49	\$ 91.915,22
(-) Gastos generales	\$ 17.620,00	\$ 16.988,81	\$ 17.719,84	\$ 18.435,92	\$ 19.081,31
(-) Gastos de depreciación	\$ 2.419,07	\$ 2.419,07	\$ 2.419,07	\$ 2.271,84	\$ 2.419,07
(-) Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (7.534,87)	\$ 8.046,34	\$ 20.151,05	\$ 32.940,30	\$ 46.537,21
(-) Gastos de intereses	\$ 2.309,29	\$ 1.895,83	\$ 1.433,47	\$ 916,43	\$ 338,24
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (9.844,16)	\$ 6.150,51	\$ 18.717,58	\$ 32.023,87	\$ 46.198,97
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 922,58	\$ 2.807,64	\$ 4.803,58	\$ 6.929,85
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (9.844,16)	\$ 5.227,94	\$ 15.909,94	\$ 27.220,29	\$ 39.269,12
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.150,15	\$ 3.500,19	\$ 5.988,46	\$ 8.639,21
(=) UTILIDAD NETA	\$ (9.844,16)	\$ 4.077,79	\$ 12.409,75	\$ 21.231,82	\$ 30.629,92

Acorde al estado de resultados, se ha determinado el margen de utilidad neta, que es negativo en el primer periodo de -10.93% debido al nivel de ventas inicial por inicio de operaciones con una tendencia creciente en los siguientes periodos y a partir del segundo periodo se refleja un margen neto positivo. La estructura del gasto tiene altos recargos sobre el gasto de los sueldos que en promedio en los cinco periodos evaluados representa el 81% de los gastos.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

En el Anexo 4 se presenta por medio del Estado de Situación Financiera, los activos, pasivos y el patrimonio de la compañía para el periodo de cinco años. Los activos tienen y el patrimonio tienden a crecer y el pasivo disminuye en el transcurrir de los periodos, lo que se considera como comportamiento normal.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo que se encuentra en el Anexo 5 denota que la empresa tendrá flujos positivos en los cinco periodos analizados. Esto permite que se mantenga una liquidez que garantice la operación como sustento para la empresa, a pesar de no manejar utilidad en el primer año de funcionamiento.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Proyección Flujo de Caja del Inversionista

Tabla 20. Flujo de Caja del Inversionista y del Proyecto

AÑO	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(44.267,27)	(12.182,86)	9.816,99	15.611,52	17.361,64	72.868,99
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(22.133,63)	(17.210,01)	4.650,51	10.289,22	11.865,10	67.177,60

El Flujo de caja del Inversionista incluye el flujo de caja del proyecto y las actividades de financiamiento que en este caso han sido incluidas en el mismo periodo de tiempo, es decir cinco años para financiar la propuesta de negocio. Pese a un primer año de flujos negativos, a partir del año dos se muestran flujos positivos que denotan los niveles de liquidez para el inversionista.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 21. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,76%
Rendimiento del Mercado	8,32%
Beta	1,17
Beta Apalancada	1,55
Riesgo País	7,25%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	11,23%

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	15,18%
CAPM	22,92%

Los datos obtenidos en la tabla N° 21 presentada, son los obtenidos de fuentes oficiales, como el rendimiento de los Bonos del tesoro de Estados Unidos a cinco años, el rendimiento del mercado basado en el S&P500, el riesgo país del Banco Central del Ecuador y la beta de la industria tomada de Damodaran. Con ello se calculó el CAPM de 22.92% y el WACC de 15,18%

7.4.3 Criterios de Valoración

Tabla 22. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$8.578,88	VAN	\$1.621,72
IR	1,19	IR	1,07
TIR	19,49%	TIR	24,30%

Los indicadores nos muestran valores rentables tanto para el proyecto como para el inversionista. En el caso de medir la valoración del proyecto obtenemos una tasa interna de retorno de 19,49% valoración que encuentra sobre la tasa de descuento WACC de 15,18%, reflejando un valor actual neto de \$8.578,88 y un retorno de inversión de \$1,19 dólares por cada dólar invertido. En el caso del inversionista el valor actual neto es de \$1.621,72 con un retorno de inversión de \$1,07 dólares por cada dólar invertido y una tasa interna de retorno de 24.30% ligeramente superior a la tasa esperada CAPM de 22.92%

Para mejorar el rendimiento y que tenga una rentabilidad mayor se sugiere trabajar sobre la estructura del gasto, principalmente sobre los gastos de Sueldos y Salarios con su reducción. Estos representan un alto impacto sobre el gasto del 81%. Haciendo relación a las ventas, este mismo gasto en el año que menor influencia tiene a comparación de los demás periodos, que es en el quinto año, representa el 71% de las ventas, lo cual demuestra claramente su importancia.

7.5 Índices financieros

Tabla 23. Índices Financieros

Razones de rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Margen de utilidad	%	(0,11)	0,04	0,10	0,15	0,19	0,0602
ROA	%	(0,30)	0,11	0,28	0,35	0,36	0,0716
ROE	%	(0,80)	0,25	0,43	0,42	0,38	0,2038
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	11,27	6,41	8,49	9,40	14,87	2,2891
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1,68	1,17	0,52	0,22	0,07	1,5297
Cobertura del efectivo	veces	(3,22)	4,52	14,75	37,42	143,74	
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	33,82	28,39	25,55	28,97	25,05	102,2372

El Margen de Utilidad de la empresa tiene una pérdida en el año 1, luego de la cual se puede observar su incremento a partir del año 2 en un 4% y que a partir del año 3 sobrepasa el margen de utilidad de la industria tomado de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de acuerdo al CIU, llegando hasta el 19% en el quinto año. La Rentabilidad sobre los activos ROA, vemos también un crecimiento a partir del segundo año de funcionamiento que muestra un comportamiento superior al de la industria llegando hasta el 36% en

el año final analizado, comportamiento similar en la rentabilidad sobre el patrimonio ROE que al quinto año termina en 38%. En cuanto al apalancamiento, se puede observar como existe una importante reducción en la razón deuda capital, debido a que la empresa no adquiere nueva deuda a más de la inicial.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Ecuador como un país importador, presenta un escenario atractivo para la oportunidad de negocio planteada. En el 2017 las importaciones representaron un porcentaje superior al 27% en relación de valor al PIB, y sobre la oferta de bienes y servicios en el mercado ecuatoriano, los productos importados representan un valor superior al 60%, lo cual nos dio un sustancial indicador que la dependencia de la importación abre un amplio mercado y potenciales clientes donde se incluye la industria automotriz, que en nuestro país no tiene producción local de autos o partes originales, y otras varias industrias que dependen del comercio exterior a las que se puede atacar en un futuro.
- El marco normativo internacional SAFE de la Organización Mundial de Aduanas que fue emitido en el año 2005 y revisado en 2010 y 2012 por parte de la entidad, ha tenido una débil promulgación en el Ecuador y tan solo a fin del año 2017 la Aduana en conjunto con el ejecutivo han dado paso a la aplicación legal de esta normativa en el Ecuador. Esto permite que el asesoramiento en base a la aplicación de la normativa tenga una ventaja ya que existe poco conocimiento en nuestro país sobre los beneficios que la normativa puede dar y beneficie la oportunidad de implementación del negocio.
- Por medio del análisis PORTER se identificó que en nuestro país no existe una oferta de servicios que se relacione a la aplicación del marco normativo planteado, lo cual brindará un alto poder de negociación que será favorable para la aplicación del plan de negocios.
- La investigación cualitativa permitió encontrar que el servicio planteado en este plan de negocios ha sido muy atractivo tanto para los

potenciales clientes entrevistados y los expertos, sin embargo, presentar una aplicación empresarial real a los clientes, lo estiman como la mejor manera de atraerlos sobre este servicio corporativo y que el mismo no tenga un alto impacto sobre sus costos, ya que empresas como CINASCAR por medio de su jefa de importaciones Gabriela Jarrín, mencionaron que tienen importantes estrategias sobre los bajos precios en el mercado local de los productos importados, en este caso desde China.

- Sustentado en la investigación cuantitativa, se arrojaron destacados números sobre el deseo de aplicar el servicio y los beneficios de esta normativa. El 96% de los encuestados no tienen conocimiento sobre la normativa y un valor superior al 80% estaría dispuesto a contratar el servicio de consultoría con la finalidad de aplicar los beneficios. Estos datos son relevantes para dar un soporte adecuado a la oportunidad de negocio que se presenta.
- Por medio del planteamiento del mix de marketing identificó que el reto más difícil que tomaría esta nueva empresa estaría en la promoción, al brindar un servicio corporativo, los canales regulares de promoción no se muestran como los más indicados, por ello se planteó una presentación personalizada del servicio sobre todo puerta a puerta y con socios estratégicos como la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, que permitan un acercamiento masivo a los futuros clientes.
- La estructura organizacional de la compañía tiene un punto neurálgico sobre la implementación del negocio, al realizar el desarrollo de un servicio se tienen una alta dependencia sobre el recurso humano, lo cual impacta directamente sobre la estructura de gastos en sueldos y salarios que constituye el 81% de los mismos en promedio a lo largo de los cinco periodos analizados, se recomienda tener un control adecuado sobre esta influencia.
- El estudio financiero realizado presenta atractivos índices para el plan de negocios con el VAN e IR, tanto los flujos del proyecto como del inversionista muestran tasas internas de retorno superiores WACC y el

CAPM. A pesar que el retorno de inversión del proyecto sea de 4,13 años, desde el cuarto año la utilidad neta tienen márgenes seductores sobre los 15 puntos, que es superior a los de la industria que están alrededor de los 6 puntos porcentuales.

REFERENCIAS

Alonso, G (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de valor.

Recuperado de:

https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_parallel/review/marketing_servicios.pdf octubre del 2018.

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, (2018). *Conformación del*

Sector. Recuperado de: <http://www.aeade.net/perfil-del-sector-automotor-del-ecuador/>

Banco Central del Ecuador. Boletín de Prensa. *“Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el Dinamismo de su Economía”* Recuperado el 29 de marzo del

2018 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Banco Central del Ecuador. Informe Estadístico Mensual. Recuperado el 29 de marzo del 2018 de:

https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE_Mensual.js

Banco Central del Ecuador. Información Económica. Riesgo País. Recuperado el 12 de diciembre del 2018 de:

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises

Banco Central del Ecuador. Información Económica. Sector Monetario Financiero. Recuperado el 13 de diciembre del 2018 de:

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Central del Ecuador. Publicaciones. *Valor agregado Bruto por industria*.

Recuperado de:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm> marzo del 2018.

Damodaran, (2018). Data. Beta by Sector. Recuperado el 13 de diciembre del 2018 de:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.

[html](#)

El Comercio, (2016). “Ecuador en menos de una década hasta el 2016 tuvo más de 22 reformas sobre la política tributaria”. Recuperado el 15 marzo del 2018 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/impuestos-ecuador-economia-sri-terremoto.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. **ElComercio.com**

Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2012). Unidad de Análisis.

Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU REV.4.0

Instituto Nacional De Estadística y Censo, (2017). “Ecuador registró 843.745 empresas en 2016”. Recuperado el 20 abril 2018 de:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>

Instituto Nacional De Estadística Y Censo. *Presentación Mercado Laboral Marzo 2017*. Recuperado el 18 marzo del 2018 de:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. (13ª. ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Lambin, J., Gallucci, C y Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing. *Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. (2ª. ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Organización Mundial de Aduanas, (2012).Publicaciones. *Marco Normativo*

SAFE de la OMA. Recuperado de: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/es/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-2012-for-approval-at-pccouncils-final.pdf?la=en>

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. ISO Survey. Ecuador en la Encuesta ISO 2016. Recuperado el 29 de septiembre de 2017 de:

<http://www.acreditacion.gob.ec/encuesta-iso-2016/>

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, (2016). *Informe de Gestión 2016*.

Recuperado el 20 marzo del 2018 de: https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/m_InformeGestion.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2016). *“Breve análisis societario del sector automotriz del Ecuador años 2014-2015”*.

Recuperado de: <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/547d199f-ddd5-4532-8e8a-12b475e6727f/Breve+Analisis++Sector+Automotriz+2014+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=547d199f-ddd5-4532-8e8a-12b475e6727f>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2018). Portal de Información. *Compañías por Actividad Económica*. Recuperado el 15 abril del 2018. de: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2018). Portal de Información. *Indicadores Financieros Compañías Activas*. Recuperado el 13 diciembre del 2018 de: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2018). Portal de Información. *Indicadores Financieros Compañías Activas*. Recuperado el 13 diciembre del 2018 de: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true

Yahoo Finance, (2018). Bonds. Recuperado el 13 diciembre del 2018 de: <https://finance.yahoo.com/bonds diciembre del 2018>.

Yahoo Finance, (2018). Quotes. S&P500. Recuperado el 13 diciembre del 2018 de: <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?ltr=1>

ANEXOS

Anexo 1: Tasas De Interés del Mercado Ecuatoriano

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.67	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.78	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.85	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.11	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.63	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.56	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.63	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.73	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.49	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.45	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ¹	26.68	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹	23.82	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹	20.21	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.98	Inversión Pública	9.33

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 2: Encuesta Clientes

- De acuerdo al modelo de su negocio y calificación propia dentro de la industria automotriz, su empresa o negocio es considerado:
Pequeña – Mediana – Grande
- ¿En qué sector de la ciudad de Quito se encuentra su empresa o negocio? (favor considerar sucursal principal si aplica)
Sur – Centro – Norte
- Al momento de contratar una consultoría externa ¿Cuál sería su principal consideración para solicitar el servicio?

Experiencia en el mercado – Credibilidad – Tarifas del servicio – Servicio personalizado

4. Dentro de sus procesos operativos de importación ¿Cuál es el nivel de agilidad que la aduana le da a sus trámites? Considerar una escala del 1 al 5 donde 1 es nada ágil y 5 es muy ágil
5. Analizando de manera global los procedimientos logísticos de importación (Compra internacional, transporte y trámites aduana) del Ecuador ¿Cuál es el grado de dificultad que considera usted se tiene en nuestro país para abastecerse de los productos que importa? Considerar una escala del 1 al 5 donde 1 es muy difícil y 5 es nada difícil
6. Al momento de contratar una consultoría externa ¿Cuál sería su principal consideración para evaluar el precio que cobra el proveedor del servicio?

Experiencia en el mercado – Credibilidad – Servicio personalizado

7. ¿Conoce Ud. sobre el Marco Normativo SAFE de la OMA (Organización Mundial de Aduanas) y sus beneficios para empresas importadoras?
Si – No
8. Favor contestar solo si su respuesta anterior fue Si ¿Conoce los procedimientos y por medio de qué entidad puede aplicar a este marco normativo y obtener los beneficios de su aplicación?
Si – No
9. ¿Le gustaría recibir información sobre los beneficios como importador que puede obtener por medio del servicio de consultoría de procedimientos logísticos de importación en base al marco normativo SAFE de la OMA?
Si – No
10. Ante la aplicación de una nueva normativa que regula y beneficia a su industria ¿cuál de las siguientes opciones considera que su compañía optaría para aprender sobre ello?
Contratar consultoría externa – Investigación interna – Esperar información de entidades oficiales

11. ¿Estaría usted dispuesto a contratar el servicio de consultoría sobre los procedimientos de importación basados en el marco normativo SAFE de la OMA que lo beneficiaría como importador?

Si – No

12. Excluyendo Agentes de Aduanas y empresas internacionales de carga, ¿ha contratado asesoría externa para temas relacionados a la logística de importación?

Si – No

13. ¿Si contrata un servicio de consultoría, es importante para usted la ubicación física (ciudad y sector) donde se encuentra la empresa asesora?

Si – No

14. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que utiliza para la promoción de sus productos?

Televisión – Radio – Prensa escrita – Marketing Digital – Correo electrónico – Otros

15. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el servicio de consultoría?

Televisión – Radio – Prensa escrita – Marketing Digital – Correo electrónico – Otros

16. ¿Recuerda haber visto algún servicio de consultoría de procedimientos de importación basados en el marco normativo SAFE de la OMA o similar?

Si – No

Anexo 3: Importaciones CIF a consumo por Distrito – Enero a diciembre 2016

DISTRITO	CIF (\$ MILLONES)	% PART. CIF
GUAYAQUIL - MARÍTIMO	\$ 8.625	65,54%
QUITO	\$ 1.786	13,57%
TULCÁN	\$ 757	5,75%
GUAYAQUIL - AÉREO	\$ 708	5,38%
ESMERALDAS	\$ 471	3,58%
MANTA	\$ 447	3,40%
LOS DEMÁS	\$ 366	2,78%
TOTAL	\$ 13.160	100%

Tomado de: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.

Anexo 4: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	44.267,27	32.985,69	35.485,92	43.700,73	61.132,92	86.050,50
Corrientes	32.067,27	23.204,76	28.124,05	38.757,93	53.161,96	80.498,61
Efectivo	32.067,27	14.857,26	19.507,76	29.796,99	41.662,09	69.521,46
Cuentas por Cobrar	-	8.347,50	8.616,29	8.960,94	11.499,87	10.977,15
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	12.200,00	9.780,93	7.361,87	4.942,80	7.970,96	5.551,89
Propiedad, Planta y Equipo	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00
Depreciación acumulada	-	2.419,07	4.838,13	7.257,20	4.229,04	6.648,11
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	22.133,63	20.696,21	19.118,65	14.923,71	11.124,07	5.411,74
Corrientes	-	2.058,67	4.390,66	4.567,62	5.656,94	5.411,74
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	2.058,67	3.216,67	3.345,33	3.345,33	3.345,33
Impuestos por pagar	-	-	1.173,99	1.222,29	2.311,60	2.066,41
No Corrientes	22.133,63	18.637,55	14.728,00	10.356,09	5.467,14	-
Deuda a largo plazo	22.133,63	18.637,55	14.728,00	10.356,09	5.467,14	-
PATRIMONIO	22.133,63	12.289,48	16.367,27	28.777,02	50.008,84	80.638,76
Capital	22.133,63	22.133,63	22.133,63	22.133,63	22.133,63	22.133,63
Utilidades retenidas	-	(9.844,16)	(5.766,37)	6.643,39	27.875,21	58.505,13

Anexo 5: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	(13.713,92)	8.560,06	14.661,13	22.054,05	33.326,51
Utilidad Neta	(9.844,16)	4.077,79	12.409,75	21.231,82	30.629,92
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	2.419,07	2.419,07	2.419,07	2.271,84	2.419,07
+ Amortización	-	-	-	-	-
- Δ CxC	(8.347,50)	(268,79)	(344,65)	(2.538,93)	522,72
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	2.058,67	1.158,00	128,67	-	-
+ Δ Impuestos	-	1.173,99	48,30	1.089,31	(245,20)
Actividades de Inversión	-	-	-	(5.300,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	(5.300,00)	-
Actividades de Financiamiento	(3.496,09)	(3.909,55)	(4.371,91)	(4.888,95)	(5.467,14)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(3.496,09)	(3.909,55)	(4.371,91)	(4.888,95)	(5.467,14)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(17.210,01)	4.650,51	10.289,22	11.865,10	27.859,37
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	32.067,27	14.857,26	19.507,76	29.796,99	41.662,09
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	14.857,26	19.507,76	29.796,99	41.662,09	69.521,46

