



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA DE SERVICIO
LOGÍSTICO DE EXPORTACIÓN HACIA ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Mateo Sebastián Salazar Escobar

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA PLANTA DE SERVICIO
LOGISTICO DE EXPORTACION HACIA ESTADOS UNIDOS

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

Profesor Guía

María Dolores Vélez

Autor

Mateo Sebastián Salazar Escobar

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan para la implementación de una planta de servicio logístico de exportación hacia Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Mateo Sebastián Salazar Escobar, en el semestre 2020-20, 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”

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored document. The signature is written over a horizontal line. The background of the document shows some faint, mirrored text from the reverse side.

María Dolores Vélez Ponce

C.I. 130899931-5

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan para la implementación de una planta de servicio logístico de exportación hacia Estados Unidos, del estudiante Mateo Sebastián Salazar Escobar, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. Vásquez Mejía', written over a horizontal line.

Ing. Walter René Vásquez Mejía Msc

C.I. 170825308-1

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”

Mateo Salazar

Mateo Sebastián Salazar Escobar

C.I. 1172244252-0

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Concepción del Uruguay que me permitió adquirir muchas experiencia y conocimiento durante mi intercambio en Argentina y a mi tutora guía María Dolores Vélez por guiarme y brindarme todas las herramientas para poder ir construyendo mi tesis

DEDICATORIA

A mi madre que es mi inspiración y motivo principal de seguir esta carrera, mis amigos con los que me he apoyado semestre a semestre para salir adelante tanto en lo profesional como en lo humano.

RESUMEN

Dentro del siguiente proyecto mostraremos la viabilidad de la implementación de una planta de servicios logísticos de exportación destinados a Estados Unidos.

Se determina mediante un análisis externo los factores más importantes a tomar en cuenta como son índice de desempeño logístico de Ecuador y Estados Unidos, el crecimiento de las exportaciones de Ecuador hacia estados Unidos dada su ubicación geográfica y preferencias de consumidor y las facilidades que nos da tener un sistema de aduanas con tecnología de primera calidad.

Se determina el perfil del cliente siendo estos los asalariados que se dedican a la floricultura y comercializan sus productos en el mercado norteamericano.

Adecuándonos a un plan de marketing la estrategia optima a utilizarse es la de liderazgo en costos puesto que nos encontramos en una industria muy competitiva donde se tiene que hacer economías de escala para reducir sus costos y poder ofrecer precios más bajos y competitivos dentro de la industria de logística de exportación.

Se estructura una empresa legal de Sociedad Anónima puesto que se puede manejar acciones más adelante para poder mejorar la economía del proyecto además de que la Sociedad Anónima dentro de esta industria muestra solvencia, responsabilidad y seguridad que son factores importantes en los servicios logísticos de exportación.

Es importante mencionar que los principales indicadores financieros como la VAN, TIR y ROA son superiores a los de la industria por lo que nos lleva a determinar que el proyecto es completamente viable.

ABSTRACT

Within the following project, we will show the viability of the implementation of an export logistics services plant destined for the United States.

The most important factors to be taken into account, such as the logistic performance index of Ecuador and the United States, the growth of Ecuador's exports to the United States due to its geographical location and consumer preferences and the facilities it gives us are determined through an external analysis. Have a customs system with top quality technology.

The profile of the client is determined being these the employees that are dedicated to the floriculture and commercialize their products in the North American market.

Adapting to a marketing plan the optimal strategy to use is that of cost leadership since we are in a very competitive industry where economies of scale have to be made to reduce their costs and be able to offer lower and competitive prices within the industry of export logistics.

A legal company of the Public Limited Company is structured since actions can be handled later in order to improve the economy of the project, in addition to the fact that the Public Limited Company within this industry shows solvency, responsibility and security, which are important factors in export logistics services.

It is important to mention that the main financial indicators such as VAN, TIR and ROA are superior to those of the industry, which leads us to determine that the project is completely viable.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del proyecto.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
2. ANALISIS DEL ENTORNO	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	4
2.1.1. Entorno externo Ecuador.....	4
2.1.2. Entorno externo Estados Unidos	7
2.1.3. Análisis de la industria (Porter)	10
2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos	14
3. ANALISIS DEL CLIENTE	15
3.1. Problema administrativo.....	15
3.2. Problema de investigación	15
3.3. Objetivos de la investigación.....	15
3.3.1. Objetivo General.....	15
3.3.2. Objetivos específicos.....	16
3.4. Hipótesis	16
3.5. Segmentación.....	16
3.6. Investigación cualitativa	17
3.6.1. Entrevista a profundidad a expertos	17
3.6.2. Entrevista a profundidad a clientes	19
3.6.3. Focus Group	20
3.7. Investigación cuantitativa.....	20
3.8. Conclusiones del análisis del mercado	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1. Descripción de la oportunidad de negocios encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	22
5. PLAN DE MARKETING	25

5.1. Estrategia general de marketing	25
5.1.1. Mercado objetivo.....	26
5.1.2. Propuesta de valor.....	26
5.1.3. Estrategia general de posicionamiento.....	27
5.2. Mezcla de marketing	27
5.2.1. Producto	27
5.2.1.1 Atributos	28
5.2.1.2 Descripción del servicio	28
5.2.1.3 Branding	29
5.2.1.4 Logotipo y Slogan	29
5.2.1.5 Soporte	29
5.2.2. Precio	30
5.2.2.1. Costo de venta.....	30
5.2.2.2. Estrategia de precios.....	31
5.2.2.3. Estrategia de entrada	32
5.2.2.4. Estrategia de ajuste	32
5.2.3. Plaza.....	33
5.2.3.1. Estrategia de distribución	33
5.2.3.2. Tipo de canal y estructura del canal de distribución	33
5.2.4. Promoción	34
5.2.4.1. Estrategia promocional	34
5.2.4.2. Relaciones Públicas	34
5.2.4.3. Promoción de ventas.....	35
5.2.4.4. Publicidad.....	35
5.2.4.5. Fuerza de ventas.....	36
5.2.4.6. Marketing directo	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.1. Misión	36
6.2. Visión.....	37

6.3. Objetivos	37
6.3.1. Objetivos a mediano plazo	37
6.3.2. Objetivos a largo plazo.....	37
6.4. Plan de operaciones	38
6.4.1. Realizar alianzas estratégicas.....	38
6.4.2. Mapa de procesos.....	38
6.4.3. Cadena de Valor.....	39
6.4.4. Descripción de los procesos	39
6.5. Estructura Organizacional	41
6.5.1. Estructura legal de la empresa.....	41
6.5.2. Organigrama y descripción de puestos.....	42
7. EVALUACION FINANCIERA	44
7.1. Proyecto de ingresos y gastos.....	44
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	45
7.2.1. Inversión inicial.....	45
7.2.2. Capital de trabajo	46
7.2.3. Estructura de capital	46
7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	47
7.3.1. Proyección de Estado de resultados	47
7.3.2. Estado de situación financiera.....	48
7.3.3. Estado de flujo de caja	50
7.4. Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterio de valoración	51
7.4.1. Flujo de caja del inversionista	51
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.5. Índices financieros.....	52
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
Referencias.....	56

ANEXOS	61
---------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla N. 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)	2
Tabla N. 2: Principales competidores de la industria	3
Tabla N. 3: Ventas anuales de la industria	4
Tabla N. 4: Matriz EFE	14
Tabla N. 5: Segmentación de mercado	16
Tabla N. 6: Cargos de trabajo.....	42
Tabla N. 7: Proyección de ingresos anuales	44
Tabla N. 8: Proyección de gastos	45
Tabla N. 9: Inversión inicial de capital de trabajo.....	45
Tabla N. 10: Estado de resultados.....	47
Tabla N. 11: Balance General.....	48
Tabla N. 12: Flujo de Caja	50
Tabla N. 13: Flujo de inversionista.....	51
Tabla N. 14: CAPM y WACC	51
Tabla N. 15: Valor Presente Neto	52
Tabla N. 16: Indicadores Financieros	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.1: Modelo de Negocios CANVAS	27
Figura N. 2: Logotipo y Slogan de la empresa	29
Figura N. 3: Estructura del canal de distribución	33
Figura N. 4: Mapa de procesos	38
Figura N. 5: Cadena de valor.....	39
Figura N. 6: Flujograma de procesos de constitución de la empresa	40
Figura N. 7: Flujograma operativo	41
Figura N. 8: Organigrama.....	42

1. INTRODUCCION

1.1. Justificación del trabajo

Según Pro-Ecuador, las empresas ecuatorianas que se dedican a las transacciones de exportación logística prestaron sus servicios por alrededor de 400 millones de dólares en el año 2016, en estos servicios se incluye, transporte tanto marítimo como aéreo y sus respectivos costos en flete, sumado la carga, agenciamiento, alojamiento y alimentación. Sin embargo, en el mismo año se demandaron servicios logísticos por un valor de 1200 millones de dólares lo que resalta una clara oportunidad ya que la oferta local de servicios logísticos en el Ecuador no logra cubrir dicha demanda. (PROECUADOR, 2017)

Las exportaciones se especializarán exclusivamente hacia Estados Unidos aprovechando el gran mercado y demanda de productos ecuatorianos en este mercado y la oportunidad de brindar a los exportadores un servicio tercerizado para optimizar tiempo y costos basándose en un modelo operativo “Third Party Logistics”, es decir ofrecer un servicio en el que nos encargamos de todas las operaciones logísticas que tienen que ver con el transporte y el almacenamiento de mercadería para su exportación.

El objeto de estudio es la implementación un servicio de exportación logístico brindando el servicio de cuartos fríos para almacenar la mercadería perecedera, control de peso de mercadería y la recepción de la carga para la exportación, además contar con un sistema de tracking para brindar un servicio más transparente y seguro a los clientes.

Cabe recalcar que a lo largo del proyecto se hablará de importaciones que se referirán siempre desde Estados Unidos y exportaciones que consistirán desde Ecuador.

1.1.1. Objetivo general del proyecto

Determinar la viabilidad de la creación de una Planta de servicios logísticos de exportación de flores destinados hacia Estados Unidos en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria usando PEST y Porter para determinar los factores externos que pueden llegar a tener impacto en la industria en la que nos ubicamos para la implementación del Centro logístico.
- Determinar mediante una investigación de mercado los gustos, preferencias e intención de compra del mercado objetivo para identificar el nivel de aceptación.
- Diseñar un plan de marketing para el Centro Logístico seleccionando la estrategia de marketing más adecuada.
- Identificar la estructura organizacional más adecuada para el Centro Logístico.
- Diseñar un plan financiero para determinar la viabilidad y factibilidad del Centro logístico usando proyecciones de estados e índices financieros.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

Código CIU: H5229.02.01

Actividades logísticas: planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución; contratación de espacio en buques y aeronaves, organización de envíos de grupo e individuales (incluidas la recogida y entrega de mercancías y la agrupación de envíos); Manipulación de mercancías, como: el embalaje temporal con la exclusiva finalidad de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesaje de la carga.

Tabla N. 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

Código	Descripción.
--------	--------------

H	Transporte y almacenamiento.
H52	Almacenamiento y actividades de apoyo al transporte.
H522	Actividades de apoyo al transporte.
H5229	Otras actividades de apoyo al transporte.
H5229.0	Otras actividades de apoyo al transporte.
H5229.02	Actividades logísticas: planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución; contratación de espacio en buques y aeronaves, organización de envíos de grupo e individuales (incluidas la recogida y entrega de mercancías y la agrupación de envíos); Manipulación de mercancías, como: el embalaje temporal con la exclusiva finalidad de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesaje de la carga.

Adaptado: (SUPERCIA, 2019)

El sector en el cual se centrará el análisis cuenta con 119 empresas activas distribuidas en todo Ecuador, el capital promedio para poder ingresar en este mercado es de USD 50,854, los principales competidores en el año 2017 son:

Tabla N. 2: Principales competidores de la industria

Principales competidores	Capital suscrito
DHL Global Forwarding (Ecuador) S.A.	\$6.009.435
Panatlantic Logistics S.A.	\$1.575.000
Integrated Logistics Services Servilogistics S.A.	\$1.400.000

Kuehne + Nagel S.A.	\$1.396.480
---------------------	-------------

Se ha observado un importante crecimiento en las ventas de la industria ya que la demanda de servicios logísticos ha mantenido una tendencia positiva durante los últimos años, sin embargo, en el año 2017 desaceleró el crecimiento de las ventas debido al cambio de mandato presidencial en el país y la incertidumbre que esto generó en el ámbito nacional e internacional.

Tabla N. 3: Ventas anuales de la industria

Ventas de la industria (H5229.02)		
Año	Ventas	%
2015	53.591.048	
2016	84.708.592	58%
2017	91.688.582	8%
2018	113.741.380	24%

Adaptado: (SRI, 2019)

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo Ecuador

- **Entorno político**

La SENA E indica que los documentos y requisitos legales para obtener autorización como consolidador o agencia de carga son:

- Solicitud de postulación, RUC de la empresa y actividad económica para la empresa que está realizando la postulación.
- Patente Municipal y vigencia de la tasa de autorización de funcionamiento del local.

- Documentos que cercioren la matriz de la red internacional con la que se va a asociar y además se detalle sobre las actividades de consolidación o desconsolidación de carga. Este documento debe estar aprobado y legalizado por el consulado ecuatoriano más cercano.
- Copia notariada de las últimas dos aportaciones al IESS. En caso de ser una empresa nueva, una vez que se cumpla tres meses del otorgamiento de la autorización, se tendrá que presentar estos documentos a la Dirección General o Subdirección de Apoyo Regional.
- Copias de pólizas de seguro vigentes.
- Tasa de servicio contra incendio vigente emitido por el Cuerpo de Bomberos del Ecuador.
- Listado de personas en el área operativa de la empresa que trabajan y tienen autorización de estar presente dentro del proceso de consolidación de la carga.

(SENAE, 2018)

- **Entorno económico**

Las ventas han presentado un importante crecimiento en el año 2018 con respecto al año 2017, este crecimiento fue del 24,05% gracias al constante crecimiento de la demanda de los servicios logísticos tanto para exportar, como para importar productos, sin embargo, en el año 2017 desacelera el crecimiento de las ventas con respecto al año 2016 por la incertidumbre del cambio de gobierno, lo cual genero un decremento en la inversión extranjera.

El Banco Central del Ecuador (BCE) en su reporte anual del 2018 muestra un crecimiento dentro de la economía del sector de transporte y almacenamiento en el cual el Producto Interno Bruto (PIB) del sector mostro un crecimiento del 4,9% en el año 2018. Esto no muestra un crecimiento dentro de la industria ya que se ha ido acelerando el crecimiento del sector que tuvo un crecimiento de apenas el 1,2% en el año 2017. Este crecimiento se debe principalmente a el crecimiento de las exportaciones que incrementó un 5,7% con respecto al primer trimestre del año además de un crecimiento del 0,6% del consumo final

en los hogares a nivel interanual generando una **OPORTUNIDAD** aprovechando el incremento de la demanda de productos ecuatorianos en el exterior. (BCE, 2019)

Según informes del Banco Central, la inversión extranjera directa neta en el sector de almacenamiento y transporte es del USD 31.677 millones en el segundo trimestre del 2019, esto muestra una confianza significativa de las empresas del sector para operar dentro del Ecuador traducándose en una **OPORTUNIDAD** para ingresar al sector. (Banco Central del Ecuador, 2019)

- **Entorno social**

La tendencia de consumo en los servicios logísticos como son consolidados o agencias de carga es del 100% de parte de los exportadores. Esto se debe a que las agencias de carga y las aerolíneas son las únicas entidades que pueden generar guías aéreas por medio de la IATA. En el caso de la aerolínea antes de enviar una guía aérea tienen que por obligación informar primero a la agencia de carga para negociar y firmar el acuerdo de responsabilidades. (IATA, 2016)

Según el Banco Mundial Ecuador está en el puesto número 74 a nivel mundial dentro del Índice de Desempeño Logístico (LPI) teniendo una puntuación de 2,67 sobre 5. Cabe también destacar que dentro del ranking latinoamericano de LPI Ecuador se sitúa en el puesto número 7 teniendo una puntuación de 3,69% siendo esta mayor al promedio de la región. (BANCO MUNDIAL, 2020)

- **Entorno tecnológico**

El Ecuador cuenta con un innovador sistema aduanero desde finales del 2012, en el cual existe el servicio de Ecuapass que es propiamente el sistema de la aduana del país y la ventanilla única ecuatoriana que abarca e integra a todas las entidades vinculadas con el comercio exterior en una sola plataforma para realizar trámites de comercio, gracias a las facilidades que nos brinda esta plataforma este factor genera una **OPORTUNIDAD**

En los últimos años, dentro de Ecuador, se ha invertido para el desarrollo del sector de logística y transporte siendo este un pilar importante para la transformación de la matriz productiva, sin embargo, uno de los puntos críticos dentro de la industria de servicios logísticos es la mano de obra poco cualificada, específicamente técnica y profesional.

La calidad de logística en Ecuador tuvo muy poco avance en los últimos años, En el caso del manejo de inventarios hoy en día se usan softwares que incorporan la administración de inventarios con la gestión comercial, mediante el nexo entre el Customer Relationship Management (CRM) y la administración de existencias, permitiendo de esta manera a las empresas de distribución optimizar el inventario del cliente y mejorar la liquidez. (Nexar, 2017)

OPORTUNIDAD

2.1.2. Entorno externo Estados Unidos

- **Entorno político**

El Departamento de Transporte de Estados Unidos que la entidad encargada de regular y controlar a las agencias de carga dentro de su país, los requisitos que expone son los siguientes:

- Solicitud de número USDOT para llenar la solicitud requerida a través de la Administración Federal de Seguridad de Autotransporte (Federal Motor Carrier Safety Administration – FMC SA).
- Broker Authority es la autoridad que está encargada de proporcionar la licencia por la FMSA a empresas o personas que requieran actuar como agentes de carga.

La autoridad se la solicita a través de la forma MFCSA OP-1 en donde se debe seleccionar la opción de “broker of property”. Dentro de esta forma se requiere el cargo que desempeña la persona y el número USDOT previamente solicitado. Esto tiene un cargo de 300 dólares el cual debe ir en conjunto con la solicitud.

- Los agentes de carga deben contar con una fianza o cuenta bancaria de fideicomisos de por lo menos USD 75.000 la cual debe de contar en los expedientes del Federal Highway Administration (FHWA).
(U.S. Department of Transportation, 2020)

- **Entorno económico**

Estados Unidos es una de las mayores potencias económicas a nivel global. El PIB dentro de sector de transporte y almacenamiento tuvo un crecimiento en 2018 en relación a 2017 en 7,25% manteniendo así una tendencia de crecimiento positiva en los últimos diez años. Las expectativas de crecimiento para el 2019 son de 2.5%, de acuerdo con el FMI, esto genera una **OPORTUNIDAD** ya que se observa una economía más dinámica con capacidad de moverse dentro de otros mercados internacionales (BEA, 2020).

La inversión extranjera directa dentro del sector de transporte y almacenaje en Estados Unidos también ha mostrado un incremento de 7,75% en el 2018 con respecto al 2017 mostrando un crecimiento en el sector que es considerado eje principal en el comercio internacional de USA (BAE, 2020).

Las ventas de la industria han incrementado gradualmente de forma positiva, en el 2019 el total de ventas fue USD 71.396 millones siendo este mayor en un 17,16% con respecto a las ventas de 2018. Esto se da por la demanda del servicio logístico en Estados Unidos que mantiene una política monetaria contractiva para ser más competitivo en el mercado internacional. (BAE, 2020)

- **Entorno Social**

Miebach Outsourcing mediante un estudio realizado en 2018 muestra el dominio que mantiene la tercerización de servicios de transporte y almacenaje en Estados Unidos, no obstante, el 85% de los consumidores norteamericanos piensan que los servicios logísticos ya no necesariamente tienen que ser subcontratado. Además, el 23% de participantes señalan como inadecuado al manejo de inventarios tercerizados (Enfasis Logistica, 2020).

Según el LPI publicado por el Banco Mundial en el año 2016, Estados Unidos se ubicó en el puesto número 10 a escala mundial con un puntaje de 3,99 sobre 5. En las áreas que más se destaca esta la competencia de seguimiento y rastreo a los envíos, puntualidad en el transporte de carga y calidad de la infraestructura. Dentro de estas áreas el puntaje es superior a 4 mostrando un alto nivel de calidad (PRO ECUADOR, 2017).

- **Entorno tecnológico**

Según el Banco Mundial, Estados Unidos en su indicador de porcentaje de crecimiento de la industria, mantiene un incremento en 1,79% en el 2018 lo cual representa USD 1.89 billones, esta tasa se ha mostrado constante y no ha tenido variaciones significativas dentro de los últimos 10 años. (BANCO MUNDIAL, 2020)

Según el centro de investigaciones INSEAD, la existencia de empresas que se dedican a la Investigación y Desarrollo, el gasto en programas informáticos, inversiones de 2 mil millones de dólares en renovación de maquinaria y equipos de producción, y sus condiciones de innovación colocan a Estados Unidos en el top cuatro dentro del ranking mundial de innovación, esto genera una importancia gigante para el desarrollo del producto ya que la innovación es parte importante del valor agregado. **OPORTUNIDAD**

Conclusiones:

1. En ambos países se muestra reglamentos técnicos y normas de la industria rigurosas teniendo que pasar por varios filtros para garantizar un desarrollo de actividades apropiados a la demanda tanto interna como externa de los servicios logísticos.
2. El crecimiento dentro de la industria tanto en Ecuador como en Estados Unidos mantiene una tendencia positiva, esto quiere decir que la industria

en ambos países ha ido creciendo y se ha vuelto más relevante dentro de su aporte en el PIB.

3. Se ve una industria dominante en los dos mercados. En Ecuador por normas de la IATA se tiene que tercerar el servicio logístico por lo que la industria ha ido creciendo conforme crecen tanto las exportaciones como las importaciones dentro del país; En cambio, en Estados Unidos los participantes del sector han optado por la no subcontratación de este servicio convirtiéndose cada vez menos indispensable este servicio en la industria. Esta medida aún no ha reflejado afecciones en el mercado estadounidense sin embargo se debe tomar acción para impedir que aumente esta tendencia.
4. Se cuenta con la tecnología apropiada tanto en origen como en destino para poder desarrollar de una forma fluida la logística de los productos que se comercializa en ambos países.

2.1.3. Análisis de la industria (Porter)

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada para los nuevos competidores que intentan ingresar al sector de logística y transporte son las siguientes:

- Se exige presentar ante la IATA cuentas con antigüedad de por lo menos seis meses. Estas cuentas deben estar realizadas por un contador público independiente. En las cuentas se debe incluir un balance de situación financiera, estado de pérdidas y ganancias y un informe de estados por parte del contador en relación a su elaboración. En las cuentas se debe reflejar un capital circulante de mínimo USD 10.000 y un patrimonio neto tangible mínimo de USD 15.000. Además de los estados también se solicitara una garantía de USD 10.000 equivalentes a la cobertura financiera de dos periodos de venta

basándose en el promedio de pago anticipado de los últimos doce meses. (IATA, 2019)

- Dentro de la industria se realiza economías de escala lo que quiere decir que al iniciar el proyecto sus costos unitarios serán mayores que a los de la competencia que tiene mayor tiempo en la industria.
 - La experiencia sobre el funcionamiento operativo de la logística y almacenamiento no lleva mucho tiempo y el “know how” dentro de la industria de servicios logística de exportación no tienen una complejidad importante.
 - Se debe cumplir con todos los requisitos especificados previamente en el análisis político, estos requerimientos son indispensables para poder acceder a una autorización como consolidadora de carga. Se debe realizar este procedimiento de las normas de forma anual para poder renovar la autorización por parte de la SENAE.
- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Indica el poder que tienen los proveedores sobre las empresas, en esta industria el poder de los proveedores es:

- Dentro del país existen 47 empresas registrada como proveedor logístico, sin embargo, en Quito existen solamente dos centros logísticos autorizados en Tababela, estos centros están conformados por alrededor de trece empresas registradas por la IATA.
- La diferenciación de los proveedores encontrada es la alta especialización en servicio al cliente que se maneja. De esta manera se intenta crear fidelización por parte del cliente.
- Los clientes siempre y cuando mantengan un buen servicio no tienden cambiar de empresa por cuestión de precios. Salvo se dé un cambio exuberante que lo haga replantear su intención de seguir trabajando con

el mismo proveedor y cambiar por una agencia que lo ayude a optimizar sus costos.

- **Poder de negociación de los clientes**

Muestra el poder que mantienen los clientes para poder presionar a las empresas.

- Dentro de Ecuador, se cuenta con alrededor de 700 fincas de flores cultivadas con un promedio de 7 hectáreas por finca, la mayoría de fincas se encuentra ubicada en Cayambe provincia de Pichincha. (PRO ECUADOR, 2018)
- El costo de cambio para los clientes será beneficioso puesto que serán ellos los que elijan el tipo de transporte o ruta que más se adecue a sus necesidades, además de contar con un sistema de tracking para poder controlar en tiempo real el estado de su producto.
- La mayoría de fincas por si solas no tienen la capacidad de hacer un embarque directo por lo que se verán obligadas a consolidar la carga con otros exportadores dentro de las agencias de carga siempre y cuando este comparta el mismo destino.

- **Servicios Sustitutos**

- No existen servicios sustitutos que amenazan y pueden limitar el potencial de la empresa ya que la tercerización de servicios logísticos en el Ecuador es obligatoria y no existe ningún servicio similar que se le parezca salvo el servicio postal que solo tiene capacidad para enviar hasta máximo 30 kg y su precio mínimo promedio es de USD 60 dólares por envío. Se tiene que tomar en cuenta que en promedio una caja de flor pesa 30 kg por lo que el servicio de Courier resulta mucho más caro en este tipo de embarques.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores indica la presión que mantiene la competencia sobre los nuevos entrantes, tiene relación directa con los precios, costos, tasa de crecimiento dentro de la industria, la cantidad de competidores, la rivalidad entre competidores en la industria comprende lo siguiente:

- Los nuevos entrantes tienen cierta desventaja puesto que sus costos fijos son más altos inicialmente a diferencia de la competencia con más experiencia y recorrido en la industria que al tener menores costos pueden ofrecer precios más bajos.
- Existen dos centros logísticos dentro de Quito donde se ubican las principales empresas competidoras. Los competidores más fuertes son los siguientes:
 - **Kuehne + Nagel**, es una multinacional de origen alemán con alrededor de 130 años de vigencia en la industria, se especializa en cadenas de suministros de multinacionales.
 - **Panalpina**, empresa multinacional que cuenta con flota marítima y aérea teniendo 600 oficinas ubicadas en todo el mundo.
 - **Panatlantic**, cuenta con bodegaje en la ciudad de Guayaquil y Quito, tiene 40 años de experiencia en ofrecer servicios a clientes asociados en gestión de logística internacional.
 - **Integrated Logistics Services**, tiene 21 años brindando servicios logísticos integrales, tiene cinco sucursales en Ecuador ubicadas en Cuenca, Guayaquil, Portoviejo y Santo Domingo.
 - **DHL Global Forwarding**, multinacional con presencia en más de 200 territorios a nivel mundial, cuenta con su propia flota aérea.
- Las empresas que ofrecen el servicio logístico son muchas, esto ocasiona que la rivalidad entre competidores sea alta lo que se traduce en lidiar con precios bajos más competitivos.

2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla N. 4: Matriz EFE

Factores externos claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la industria	0,13	3	0,375
Tercerización de agencias de carga obligatoria	0,13	3	0,375
Innovador sistema de aduana	0,17	4	0,667
Índice de desempeño Logístico	0,17	4	0,667
Incremento en inversión extranjera directa	0,17	4	0,667
AMENAZAS			
Carencia en desarrollo tecnológico en la industria	0,04	1	0,042
Requisitos técnicos para constituir agencia de carga	0,08	2	0,167
Búsqueda de precios bajos por parte del consumidor	0,04	1	0,042
Exigencias financieras IATA	0,08	2	0,167
Total	1	24	3,167

Conclusiones:

1. La inversión y las normas técnicas que se requieren para introducirse en el mercado representa un gran desafío para comenzar el proyecto y poderse mantener en el tiempo frente a la competencia.
2. Al tener un bajo poder de negociación por parte de los clientes se debe mantener alianzas estratégicas con los mismos acordando un trato de beneficio mutuo para poder salir adelante en el mercado.

3. No existe amenazas de sustitutos ya que este servicio es obligatorio tanto para exportadores ecuatorianos como para importadores norteamericanos.
4. Los clientes tienen un grado alto de flexibilidad al cambio de empresa de servicios logísticos ya que existe una competencia significativa en el mercado en la que se compite principalmente contra precios más bajos.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

A continuación, se realizará el análisis del cliente que en este caso son las fincas de flores que quieren exportar hacia Estados Unidos. Esto nos permitirá identificar a más profundidad las necesidades y gustos de los consumidores y a su vez el mercado meta al que nos deberemos dirigir. En base a lo analizado en este capítulo se tomarán las decisiones para la implementación de estrategias de marketing.

3.1. Problema administrativo

Plantear cuáles serían las variables potenciales que podrían intervenir en la implementación de una planta de servicios logísticos de exportación hacia Estados Unidos.

3.2. Problema de investigación

¿Cuáles son los atributos de los servicios logísticos de exportación que requieren los exportadores desde Ecuador hacia Estados Unidos?

3.3. Objetivos de la investigación

3.3.1. Objetivo General

- Establecer el nivel de aceptación de los servicios logísticos de exportación hacia Estados Unidos.

3.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las características percibidas por el cliente más importantes dentro de los servicios logísticos de exportación.
- Identificar los canales de predilección para contratación de servicios logísticos en el área de exportaciones.
- Determinar el precio por servicio más acorde para nuestros clientes
- Establecer los medios más adecuados para ofrecer el servicio.

3.4. Hipótesis

H1: El 63,7% de las fincas de flores estaría dispuesto a contratar servicios logísticos de exportación destinados hacia los Estados Unidos.

H0: El 36,3% del mercado meta no estaría dispuesto a contratar servicios logísticos de exportación destinados hacia los Estados Unidos.

3.5. Segmentación

Tabla N. 5: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN			
Geográfico			
Variable	%	Personas	Fuente
Ecuador	100%	17.268.000	(Citypopulation, 2020)
Cayambe	0,62%	105.780	(Citypopulation, 2020)
Demográfico			
Variable	%	Personas	Fuente
Asalariados	26,11%	27.621	(INEC, 2018)
Agricultores	24.47%	6.760	(INEC, 2018)
Florícolas	29,10%	475	(Agrocalidad, 2020)
Pictográfico			
Variable	%	Personas	Fuente
Exportadoras	96%	456	(Agrocalidad, 2020)

El mercado meta está conformado por 456 asalariadas que se dedican a la agricultura y comercializan sus productos en el mercado extranjero.

3.6. Investigación cualitativa

3.6.1. Entrevista a profundidad a expertos

Se desarrollaron dos entrevistas a expertos: Sandra Luna, Gerente General de Value Cargo (experta en los servicios logísticos de exportación) y Gonzalo Mogollón, Representante de Solent Air Ecuador (experto en las aerolíneas). Value Cargo se ubica en el Centro Logístico Alpachaca en Tababela donde se encuentran varias Agencias de Carga dedicadas al mismo tipo de negocio y Solent Air Ecuador tiene sus oficinas en el centro comercial Ventura Mall ubicado en Tumbaco.

Sandra Escobar experta en los servicios logísticos de exportación y con una experiencia de quince años nos detalla lo siguiente:

- La industria en estos últimos años ha cambiado radicalmente ya que se ha disminuido la oferta a Estados Unidos y ha crecido en Europa, hace algunos años era lo contrario, esto ha incrementado los fletes a Norteamérica y ha causado momentos muy difíciles en la industria durante los últimos años.
- Es un negocio rentable porque si bien las exportaciones tienden a ser fluctuantes durante todo el año, se gana por los kilos embarcados y no se ve afectado el valor de la venta.
- La industria se mantiene rentable, aunque los últimos años los márgenes han bajado de una manera importante.
- Principales competidores son grupo Logiztik Alliance conformado por cuatro agencias que son GG Cargo, Transinternacional Cargo, Deijl Cargo y Eucargo. Dicho grupo lidera el mercado junto a Kuenhe Nagel que es una multinacional alemana con presencia en prácticamente todo el mundo. Value Cargo toma como estrategia, para liderar con estos competidores, una estructura organizacional que ayude a reducir el

costo administrativo disolviendo gerentes de planta; además, se cuenta con instalaciones propias mientras que los principales competidores arriendan dentro del aeropuerto. Esto permite tener costos operativos más bajos para poder ser competitivos.

- Principales costos que se asumen son la compra de cuarto frío con un valor aproximado a los treinta mil dólares y los costos más relevantes son los equipos en general para poder dar el servicio logístico y poder ser operativo como agencia como son equipos balanzas software. Y también una garantía bancaria para poder ser agencia de carga.
- Forma de introducir al mercado ecuatoriano haciendo un estudio completo, además de tener un socio estratégico que sea un importador siendo este la base para poder iniciar con tranquilidad.
- Se da a conocer el negocio con visitas a los importadores o exportadores
- Precio de venta sugerido depende del costo de venta operativo.
- Recomendaciones para iniciar el servicio es ser competido leal, no dar crédito a clientes con mala fama que rotan de agencia a agencia, cobrar un precio que este dentro del mercado y que sea justo.

Se puede concluir que en base al análisis del principal socio comercial dentro de los servicios logísticos de exportación que son las aerolíneas, Gonzalo Mogollón explica:

- La industria ha madurado y se ha profesionalizado en los últimos quince años utilizando mejor tecnología para lograr niveles más altos de eficiencia y eficacia.
- Con respecto a las aerolíneas, las del oriente medio tiene más privilegios que las europeas o las del continente americano ya que las primeras, en su mayoría tienen un subsidio en sus operaciones muy importante sino total del Estado.
- Se recomienda utilizar tecnologías, códigos de barras, RFI, rayos x para mejorar el servicio logístico desde su punto de vista.

- Se debe crear la empresa bajo los requerimientos del Estado, un flujo económico adecuado a las expectativas y tecnologías más avanzadas que el presupuesto pueda dar.
- Hay que estar pendiente del entorno internacional del negocio ya que es muy sensible a cambios geopolíticos, económicos etc.
- Con relación al método de pago, las tarjetas de crédito serán y deberían ser utilizados, además, en un momento dado los bitcoins tomaran fuerza por las trabas existentes en el mercado de divisas.

3.6.2. Entrevista a profundidad a clientes

Se realizó dos entrevistas a agricultores dedicados a la comercialización florícola en el extranjero puesto que este es el mercado meta que se ha definido para el plan de negocio.

Se entrevistó a Alexis Parreño, propietario de Leal Pave (finca de rosas). En esta entrevista se obtuvo información sobre los el mercado estadounidense como por ejemplo la alta demanda, el precio que los clientes que están dispuestos a pagar, la cadena de valor o los procesos operativos, los costos y precios del producto y los principales tipos de clientes; por otro lado comercial recomendó que vender a varios clientes de la zona y enviar toda la flor producida lo antes posible ya que es un producto perecedero además de brindar fidelidad a los clientes ya que se realizan acuerdo de cargas semestrales o anuales.

Entrevista a David Delgado, gerente de ventas de la multinacional Equiflor con sede en Quito. El potencial cliente comenta que la industria de las florícolas se ha ido saturando con el pasar de los años. La saturación se ha dado por la creciente oferta de florícolas que ha ido apareciendo en los últimos 10 años, además de la competitividad en costos que esto representa, se ha tenido que reducir precios de venta hacia los importadores en un 10% comprimiendo el margen de utilidad que la florícola generaba anteriormente. Adicional, considera que los “millenials” tienen hábitos de compra antípoda a la oferta

por la industria, esto se da porque según David Delgado, las nuevas generaciones ya no suelen comprar flores, sino que buscan productos más duraderos y con mayor valor agregado en el mercado. Para finalizar, el potencial cliente nos indica que el proyecto debe estar enfocado a las florícolas que se ubican en la ciudad de Cayambe siendo esta el área donde se concentra nuestro segmento de clientes potenciales.

3.6.3. Focus Group

Se realizó una reunión con floricultores que se dedican a comercializar su producto en Estados Unidos, donde se llegó a la conclusión de que el servicio logístico ofrecido sería una buena solución para los problemas que se presentan al momento de someter su producto a agencias desconocidas asignadas por el importador, estas soluciones vienen acompañadas de un manejo de información desde el momento que la carga sale de la finca de flores, hasta el periodo de llegada a Estados Unidos. Así, se logra crear trazabilidad del recorrido de la misma y se puede tener un mayor control de calidad. Cabe destacar que las fincas manifestaron que no pagarían por el seguro de la carga, por esta razón, la cobertura total del seguro será asumida por la agencia de carga.

3.7. Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se utilizó un formulario de encuestas en internet para la recopilación de datos, en total se encuestaron a 52 personas con residencia en la ciudad de Cayambe al norte de Quito. Los resultados obtenidos arrojaron los siguientes datos:

- Los encuestados son agricultores de la ciudad de Cayambe dedicados a la comercialización en el extranjero de sus productos. El 49% de las personas encuestadas son mujeres y solo el 51% son hombre entre las edades de 29 – 35 años.
- El producto más exportado es las rosas con un 41,21% y la flor de verano con un 33,3%. Esto se debe a la ubicación geográfica puesto que

Cayambe tiene las condiciones necesarias para la producción de este tipo de productos.

- Según los datos de la encuesta realizada a las personas de la ciudad de Cayambe, se puede evidenciar que el 90,2% de las personas que exportan productos de Ecuador subcontratan el servicio logístico.
- El 53,8% está interesado en contratar un servicio logístico que tenga como atributos principales la efectividad, rapidez y transparencia; y que cuente con un servicio de transporte aéreo.
- El 52,9% de los encuestados prefieren adquirir los servicios en el sector de Tababela dentro de la ciudad de Quito por la cercanía que se tiene al aeropuerto.
- El precio que más se adecua a los exportadores y además se evidencia disposición a pagar por un servicio logístico de Ecuador hacia Estados Unidos, es de \$1,5 USD por kilogramo exportado. Se tiene que considerar que cada caja de flores tiene un peso aproximado de 25 a 30 kg.
- El 49% de los floricultores en la ciudad de Cayambe les gustaría recibir información a través de las redes sociales.

3.8. Conclusiones del análisis del mercado

- En base a la entrevista con Sandra Luna, se puede concluir que las mejores condiciones de exportar el producto son vía aérea por su velocidad en cuanto al tiempo de llegada puesto que es esencial en productos perecederos.
- Se puede enviar carga por medio de los consolidados ya que podría enviar un mayor número de volumen acaparando más clientes en un solo envío.
- En la entrevista con Fernando Pacheco se destacó el sistema de negociación con los clientes y de la capacidad de carga que puede exportar mensualmente dependiendo de la temporada del año.
- Existen muchas fluctuaciones dentro de la industria y las documentaciones necesarias para realizar todo el servicio de una forma correcta.
- En la entrevista a clientes, se pudo concluir que los exportadores de flores están dispuestos a pagar un precio alto siempre y cuando se brinde un

servicio de muy alta calidad; el principal problema que se identifica en las fincas de flores es la poca cobertura de la demanda de servicio logístico en el segmento de mercado, esta relación se da por los alto costo que implica la contratación de servicios logísticos, por lo que comúnmente quien contrata el servicio es el importador mas no el exportador. Mediante la encuesta realizada a 52 personas dedicadas a la comercialización de flores se pudo determinar que el nivel de aceptación del proyecto de servicios logísticos es del 70,6%.

- El atributo más relevante del servicio es su rapidez y su efectividad operativa. En un rango de USD 0.90 y USD 1.50 por kg, se determinó que el precio justo que los consumidores están dispuestos a pagar es de 1,5 dólares por kg.
- El 46,7% de los floricultores considera que el mejor medio de comunicación para promocionar el servicio son las redes sociales pues este medio es el de mayor consumo por los clientes.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La oportunidad de negocio se encontró a medida en que se realizaban los análisis de los entornos de ambos países. Si hablamos del entorno en donde se va a poner en marcha el presente plan de negocios cabe mencionar algunos aspectos importantes; primeramente, las exportaciones de Ecuador destinadas hacia Estados Unidos han incrementado en un del 10,14% (TRADE MAP, 2019), este crecimiento se lo puede atribuir a la inversión para desarrollar e innovar la industria nacional con el fin del cambio de matriz productiva. Asimismo, el 96% de los floricultores destinan sus productos a mercados extranjeros haciendo alianzas entre ellos para tener mayor poder frente a los grandes importadores norteamericanos. (PRODUCTIVIDAD, 2019)

Por otro lado, en base al estudio del entorno de Estados Unidos se pueden rescatar algunas oportunidades presentes tanto en la industria de logística de

exportación como en el mercado americano. Este servicio logístico permite que el productor pueda llegar a los distintos mercados y pueda acoplarse a la nueva tendencia de consumo, por ende, el potencial que podría alcanzar el servicio de logística de **exportaciones** sería alto dado a que cada vez más los exportadores ecuatorianos quieren contratar una agencia de para así controlar los tiempos de llegada y la eficiencia del servicio de transporte hacia el extranjero.

Así mismo, la gran variedad de los productos ecuatorianos **que se presentan y ofrecen** al mercado americano son productos de primer nivel a escala mundial lo que nos hace aún más atractivos en América. Los productos más atractivos y preferidos en este mercado son las bananas, camarones, rosas entre otros, la mayoría de los productores que los producen estos bienes los comercializan en el mercado extranjero, además, en relación con los productos del reino vegetal, los embarques suelen realizarse por vía aérea. Los envíos no se realizan de forma directa con el importador por el Término Internacional de Negociación (Incoterm) que se maneja con más frecuencia que es el FCA, este Incoterm hace que el importador sea el responsable del transporte de la carga. Esto sería una ventaja para nosotros ya que ahora se podrá manejar un Incoterm CIF siendo los exportadores los encargados del costo, seguro y flete de la mercancía. Esta propuesta puede resultar atractiva para los importadores a causa de que se le quitaría responsabilidad del estado de la mercancía en destino dándole un valor agregado al servicio que puede ofrecer un exportador al momento de comercializar sus productos.

Dada la ubicación geográfica entre ambos países la logística resulta ser más fácil ya sea marítima o aérea, dando costos de flete más accesibles y varias rutas con tiempos cortos para llegar con facilidad a este mercado.

El cliente objetivo fue identificada por medio una segmentación de mercado previa a la investigación de mercado, la cual arrojó un resultado de 456 personas asalariadas que se dedican a la agricultura y comercializan sus

productos en el extranjero con promedio de edad entre 29 y 35 años; si consideramos los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa, las personas que están dispuestas a contratar nuestro servicio logístico es del 53,8% dándonos nuestro nuevo mercado meta que sería de 245 exportadores de flores en la ciudad de Cayambe.

Es importante mencionar que luego de realizar las encuestas a los clientes potenciales, se concluye que el sector en el que se establecerá el proyecto será en Tababela dentro de la ciudad de Quito, ya que este sector tiene más influencia en el comercio de productos exportados por vía aérea hacia Estados Unidos.

Además, al analizar el entorno interno de Ecuador, se concluye que la industria en promedio no atiende a los exportadores, sino que se enfoca en atender a los importadores debido al desafío en costos que representa asumir este servicio por parte de las fincas de flores convirtiéndose esto en gran oportunidad para ingresar a este mercado, toda vez que se ofrezca un precio viable para los exportadores.

Así también, se sabe que Ecuador es un país que depende de los ingresos por parte de las exportaciones gracias a su modelo agroexportador mantenido por décadas. Dicho esto, se afirma la oportunidad e importancia de implementar una empresa que atienda las necesidades de los exportadores en el ámbito de logística para la exportación de sus productos, con la creación de un servicio logístico completo especializado en el sector de Tababela dentro de la ciudad de Quito.

Por otro lado, los resultados que arrojan el análisis cuantitativo y cualitativo, el 100% de personas que fueron parte de dicha investigación, están de acuerdo en el comercio entre Ecuador y Estados Unidos, además, de que consideran que una idea de negocio como el que se ha propuesto sería la solución que más se adecua a las necesidades de los exportadores ecuatorianos.

Así, después de los análisis de entornos y del cliente, se concluye que la idea de introducir un servicio logístico de exportación en el mercado ecuatoriano, utilizando un modelo logístico “Third Party Logistic” que como se lo menciono anteriormente, abarca los servicios logísticos y operativos relacionados con el almacenaje y transporte de la mercadería para su exportación, sería una idea muy bien acogida por el segmento al que se dirige el proyecto, que es un modelo de negocio basado en “ganar-ganar” pues se generarían ganancias mutuas entre los consolidados de carga y los exportadores.

Valoración del tamaño de mercado según las encuestas realizadas:

- Mercado meta: 245
 - Frecuencia de consumo: semanal
 - Consumo: 10 cajas por embarque
 - Precio justo: 0,10 USD por kg
 - Tamaño de mercado (unidades): 245 pallets de carga, aproximadamente 7.350 kilogramos
- 245 (personas) * 4 (mensual) * 12 (meses) * 10 (cajas de 30 kg) = 118.580 unidades de 30 kilogramos
- Tamaño de mercado (dólares \$): \$3.557.400 dólares

5. PLAN DE MARKETING

Se determinará, cuáles pueden ser las mejores estrategias que se proponen, frente al presente proyecto para poder lucir atractivo y competitivo dentro de la industria, ofreciendo un completo servicio que solvete todas las necesidades del cliente, generando valor en el consumidor.

5.1. Estrategia general de marketing

Según Michael Porter, quien fue el fundador de las estrategias competitivas, indica que existen tres tipos de estrategias generales de marketing, estas son la estrategia de diferenciación, enfoque y liderazgo en costos.

Al tratarse de un mercado tan competitivo, la estrategia general de marketing que se implementara será la de *liderazgo en costos*, intentando optimizar los costos para reducir los gastos del servicio y poder tener precios más acordes a las exigencias del mercado, además de buscar una ventaja general en el sector de logística de exportación; se busca llegar al cliente con precios más accesibles y atractivos, sabiendo que en este tipo de industria una alza de precio por kilo que signifique apenas centavos representa una diferencia muy grande cuando se considera el volumen embarcad. Este costo tiene que ser asumida por el exportador al momento de contratar el servicio logístico que permita llevar su mercadería a destino final.

5.1.1. Mercado objetivo

Los clientes a los que irá dirigido el servicio logístico de exportación hacia Estados Unidos, serán las personas asalariadas de la ciudad de Cayambe que se dediquen a comercializar su producto en Estados Unidos. A este segmento se le prestara atención puesto que las empresas de logística atienden a las grandes importadoras dejando de lado a los exportadores que podrían estar interesados en el servicio. Además, los exportadores atendidos serán lo que estén dispuestos a ofrecer sus productos ecuatorianos dentro de los Términos de Comercio Internacional (Incoterms) CIF ya que dentro de este Incoterm el exportador es responsable de cubrir el costo, flete y seguro de la mercadería hasta el punto de destino

5.1.2. Propuesta de valor

Siguiendo el modelo de negocio CANVAS, a continuación, se despliega la propuesta de valor, como un instrumento conceptual que relaciona todos los elementos de la propuesta de negocio.

Canvas



Figura N.1: Modelo de Negocios CANVAS

5.1.3. Estrategia general de posicionamiento

La estrategia más apropiada de posicionamiento de mercado sería la de **“más por lo mismo”**, puesto que se intentara lograr que el cliente perciba más valor con un servicio de calidad más alto que en el de la competencia teniendo el mismo precio en el mercado, con esta estrategia se podrá ser más competitivo dentro de esta industria al ofrecer esta propuesta, los clientes percibirán un valor agregado mayor al de la competencia puesto que se enfocara en tener un servicio personalizado por cada cliente ofreciendo características en el servicio que carece la competencia por el mismo precio.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

Servicio logístico de exportación hacia Estados Unidos.

5.2.1.1 Atributos

Las dimensiones de los atributos son las siguientes:

- **Dimensión Funcional:** Se define como dimensión funcional lo vinculado a que sea eficaz y brinde una solución práctica y básica. El atributo funcional del servicio es consolidar y transportar, etiquetado y coordinación de la carga negociando el espacio con la aerolínea y realizar los trámites aduaneros respectivos que requiera la mercadería del exportador. Además, se incluye dentro del servicio: cuartos fríos para la carga perecedera, sistema de recepción de carga y control de peso además de todas las actividades logísticas que estén incluidas en el transporte de la carga hacia Estados Unidos.
- **Dimensión Emotiva:** Son los atributos que influyen directamente en la parte emotiva, sensible y susceptible de la persona. Encontramos dentro de nuestro plan como dimensión emotiva el servicio personalizado que se les da a los clientes creando una relación directa moldeándose a sus necesidades y brindándoles soluciones eficientes y eficaces a cualquier necesidad que se les presente
- **Dimensión de trascendencia:** Es el atributo más difícil y menos explorado, se busca una ventaja del servicio que trascienda en el tiempo y sea difícil de copiar. El servicio tiene como atributo el crear una relación tripartita entre cliente, aerolínea y agencia de carga para brindar un servicio más transparente en el que todos puedan salir beneficiados, de esta manera el cliente puede tener relación con la aerolínea lo que genera una mayor confianza en el servicio.

5.2.1.2 Descripción del servicio

El servicio brindado consiste en ayudar al exportador con todos los tramites operativos como lo es la reservar de espacio en la aerolínea más adecuada dependiendo el tipo de carga, coordinar la recepción de mercadería

consolidada a través del sistema; así también la emisión de toda la documentación de exportación necesaria tanto para las paletizadoras como aerolíneas. Una vez embarcada la carga en el avión se enviará todos los documentos que solicite el cliente en los que se detallará la información de la carga exportada.

5.2.1.3 Branding

Se crea la marca “**Ecualogistic Cargo**”, intentando genera presencia en el mercado con un nombre fácil de recordar, de fácil pronunciación y que se asocia primeramente con el país en el que se realiza este servicio, es decir Ecuador y haciendo referencia hacia los servicios logísticos encajando perfectamente con la industria en la que está ubicada.

5.2.1.4 Logotipo y Slogan

Utilizando la psicología de los colores se usó el color azul puesto que representa seguridad y éxito siendo este un color que se usa para manejar estrategias de posicionamiento, el fondo del logo estará conformado por un color blanco que genera transparencia, seguridad y confianza.

Logotipo



Figura N. 2: Logotipo y Slogan de la empresa

5.2.1.5 Soporte

Tener una atención personalizada y directa con cada cliente es esencial para el proyecto de negocio, por tanto, su principal objetivo es satisfacer todas las necesidades presentadas por el cliente de manera eficaz y eficiente.

La relación con el cliente será constante y directa siendo esto una gran prioridad como se lo ha mencionado antes puesto que en esta industria es importante cuidar una comunicación fluida y funcional con los clientes para conservar los lazos de relación fuertes y generar mayor fidelidad a la marca, lo que permitirá resolver las inquietudes y dudas de los exportadores de la forma más rápida por medio de un proceso poco o nada burocrático siendo el gerente general el que se involucre directamente en solucionar los problemas. Los canales de comunicación que se manejarán con el cliente serán: página web, teléfono convencional y celular además de visitas anuales con reuniones previamente programadas

Hay que mencionar que las alianzas con las distintas aerolíneas son de relevante importancia, por lo que de igual forma se debe mantener un contacto permanente con ellas y si es posible se debe aumentar la cantidad de nuevos aliados en el transporte aéreo, de esta manera se tendrá una capacidad de transporte más alta contando de igual forma con distintas tarifas y horarios que se le podrá presentar al cliente para su mayor comodidad. Los medios de comunicación que se mantendrán con las aerolíneas serán teléfono convencional y celular además de reuniones directas con los altos mandos.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Costo de venta

Basándonos en el análisis del cliente el costo de venta del servicio se estipula por un flete que consta de un precio por kilogramo. El precio está determinado por el manejo operativo de la carga que tiene un costo de 50 dólares, los documentos fitosanitarios y certificados de origen con un valor de 2 dólares por certificado, la guía neutra con un valor de 1 dólar por guía y el flete que está determinado por la aerolínea y la ganancia de la agencia de carga que será USD \$0.10 del coste de ese flete; por ende, el precio de venta o flete será de USD \$1.50 por kilogramo el cual está conformado por USD \$1,40 que será la ganancia de la aerolínea y USD \$0.10 el de la agencia de carga. Cabe destacar

que este precio se lo toma en cuenta en una época regular ya que las tarifas de aerolínea varían según la temporada del año.

5.2.2.2. Estrategia de precios

Según el libro “*Fundamentos de Marketing*” de Phillip Kotler y Gary Armstrong existen tres estrategias para fijar precios, estas son: Fijación de precios basada en el valor de mercado, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia. Dicho esto, la estrategia que más se adecua a este plan de negocios es la estrategia de “*fijación de precios basada en la competencia*” ya que nos basaremos en utilizar estrategias de costos, precios y estrategia del mercado que son utilizadas por la competencia. Cabe destacar que **no se busca asignar un precio más sea alto o bajo que el de la competencia, sino, asegurar entregar un valor elevado al que se percibe por la industria en promedio.** (Kotler & Armstrong, Fijación de precios, 2017)

Dentro de la fijación de precios basada en la competencia se debe evaluar varias pautas, tales como:

- En primer lugar, se debe plantear si la oferta de este proyecto es comparable con la oferta que entrega la competencia en el mercado en términos de valor percibido por el cliente.

Cabe recalcar, que el servicio que se brindará es comparable con el propuesto por la competencia, ofreciendo un vasto espacio aéreo para los exportadores.

- Segundo, se debe evaluar la fuerza que tienen los competidores actuales y que estrategias de fijación de precios están implementando.
- Por último, se debe analizar si los clientes perciben que el servicio tiene mayor valor que el de la competencia entonces se podrá ofertar un precio mayor al que el mercado oferta.

5.2.2.3. Estrategia de entrada

Según Kotler y Armstrong, cuando una empresa nueva ingresa al mercado encara el reto de fijar precios por primera vez, para realizar esta fijación de precios se plantean dos estrategias generales que son: fijación de precios de decremento del mercado y fijación de precios de penetración de mercado.

La estrategia que se usará en este proyecto será la de "*fijación de precios de penetración de mercado*" la cual consiste en fijar un precio bajo inicial para poder penetrar en el mercado de una manera rápida y profunda lo que permite atraer a varios clientes incrementando nuestra participación en el mercado. El precio promedio de la competencia es de \$1,60 sumado el manejo operativo de 60 dólares y los costos en guías neutras y certificados son de 2 dólares. En cambio, el precio óptimo señalado por los clientes en las encuestas es de \$1,50 y 50 de manejo operativo por lo que sería óptimo aplicar esta estrategia usando el precio de \$1,50 para poder introducirse en el mercado. (Kotler & Armstrong, Estrategia de fijación de precios de nuevos productos, 2017)

5.2.2.4. Estrategia de ajuste

Las empresas por lo general ajustan sus precios básicos para tomar en cuenta las diferencias entre los clientes y cuáles son sus situaciones de compra cambiantes. Según el libro "*Fundamentos de marketing*" de Kotler y Armstrong existen siete estrategias de ajuste de precio. (Kotler & Armstrong, Estrategia de ajuste de precios, 2017)

De esta manera, la estrategia que se implementara para el ajuste de precios será la "*fijación de precios dinámica*" puesto que al ser un mercado fluctuante donde la demanda varia constantemente, las aerolíneas aumentan o disminuyen su flete dependiendo la época del año, motivo por cual lo que se debe mantener una negociación constante con los exportadores de manera que se ajuste con las necesidades y las características del mercado. Además, el precio que se ofertara a cada cliente será personalizado, pensando en que no todos los exportadores tienen el mismo volumen de carga y cada uno

mantiene costos distintos, por lo que se intentara adecuar un precio justo para ambas partes. El precio fluctuará entre el costo de flete de 1,20 a 1,80 dólares y una ganancia de la empresa por 0,8 a 0,10 centavos, mientras que el costo de manejo operativo se mantendrá en 50 dólares.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se implementara será la de “*distribución directa*”, es decir se mantendrá un canal de marketing en el que no existan niveles de intermediarios ya que será la empresa de logística la que se encargara de llevar todo el proceso logístico. (Kotler & Armstrong, Canales de Marketing, 2017)

5.2.3.2. Tipo de canal y estructura del canal de distribución

El tipo de canal que se usará será un canal directo puesto que nuestro servicio llega al cliente final sin ningún tipo de intermediario.

La estructura del canal de distribución está compuesta por proveedor o exportador, agencia de logística, camiones, paletizadoras y aerolínea. A continuación, se presenta la estructura del canal de distribución que se maneja con este proyecto:

Canales de distribución

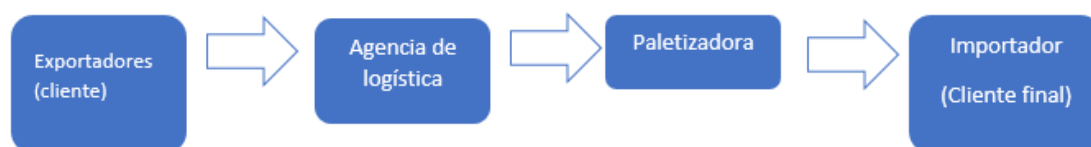


Figura N. 3: Estructura del canal de distribución

El canal empieza en los proveedores que son los exportadores asociados al importador, los exportadores coordinan la carga vía telefónica con la Agencia de logística y luego despachan en camiones su producto en la planta de

servicios logísticos; una vez en la Agencia de logística se realiza la recepción de la carga teniendo en cuenta las dimensiones y peso de la misma y se procede a etiquetar y paletizar la carga dentro de los cuartos fríos, una vez acabado este proceso se procederá a llevar vía terrestre a las paletizadoras asociadas con las respectivas aerolíneas, en las paletizadoras se encargan del conteo y peso de la carga, se tiene que esperar que los agentes de aduana dentro de las paletizadoras asignen un aforo a la carga y se procede a entregar la carga a las aerolíneas que enviarán la carga hasta el cliente final en Estados Unidos.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia promocional

Kotler y Armstrong nos dicen que se pueden elegir entre dos estrategias de promoción, la promoción de empuje y la promoción de atracción. Dentro del plan de negocios, se adoptará la “*estrategia de atracción o jalar*” que es la que las empresas gastan recursos en publicidad y promoción y poder darse a conocer a los clientes finales, ofreciendo así el servicio, se llega al consumidor por medio de los canales de distribución establecidos.

Se debe implementar un plan en medios de comunicación más recurrentes por el cliente meta para realizar publicidad invasiva dentro del sector y poder dar a conocer el servicio que se ofrece para los exportadores de flores en Cayambe.

5.2.4.2. Relaciones Públicas

Para poder dar a conocer el servicio se implementarán reuniones personalizadas con los exportadores, exponiendo por medio de presentaciones realizadas en las ferias anuales formadas por Pro-Ecuador, mostrando la información completa sobre el servicio en las que se incluirá los precios, alianzas, instalaciones, certificaciones y rentabilidad. Las presentaciones serán de forma interactiva en las distintas ferias anuales dentro de la ciudad de Quito realizadas por las entidades gubernamentales que impulsan el comercio exterior en el país. Este costo tendrá un valor anual de USD 5.000 que

representará el precio de estante dentro de la feria y salario al expositor de la misma.

5.2.4.3. Promoción de ventas

Sera la misma gerencia y un integrante del departamento de coordinación los encargados de exponer los beneficios del servicio ante los exportadores, ubicados en la ciudad de Cayambe al norte de la capital ecuatoriana, ofreciéndoles incentivos como son mejores tarifas e itinerarios de vuelo para la carga para así intentar llamar la atención del cliente.

Se implementará una promoción basada en el precio para incentivar a los clientes a embarcar mayor cantidad de carga por viaje, la promoción consistirá en reducir el costo de flete en 1 centavo por kilogramo siempre y cuando se embarque un volumen considerable de carga de manera constante. Este beneficio tendrá un impacto importante en el precio final pues el flete es el componente del costo de ventas que más peso tiene.

5.2.4.4. Publicidad

El objetivo en este punto es atraer a los exportadores de flores dentro de la ciudad de Cayambe y establecer una relación comunicativa con ellos a través del valor que genera nuestro servicio personalizado atendiendo todas las necesidades que se le presenten al cliente.

Se utilizará un modelo de publicidad informativa, ya que este es el método más adecuado para lograr crear una demanda primaria, se comunicará a los clientes sobre el funcionamiento del servicio y el valor que este genera, lo que permite crear una imagen de la empresa y de la marca. De igual forma, se comunicará los cambios de precios dependiendo a la temporada, además del servicio post venta personalizado que se ofrecerá a cada uno de los clientes. El importe se verá reflejado en los costos de servicios de línea fija, celular e internet que tienen un valor en conjunto de 270 dólares mensuales.

Los medios de publicidad en los que se llegara a conocer el producto serán los medios digitales por sus bajos costos y su fácil propagación masiva que se puede encontrar en ellas.

5.2.4.5. Fuerza de ventas

Se realizarán visitas trimestrales hacia las fincas en Cayambe para poder mantener contacto constante con los clientes y seguir construyendo una relación con cada uno de ellos manteniendo abiertos los canales comunicativos para ayudar a darles mejores soluciones por medio de innovación en el servicio lo que le mostrara mayor capacidad al cambio al negocio.

5.2.4.6. Marketing directo

Aquí se busca brindar un espacio digital donde desde cualquier parte del mundo el cliente pueda revisar información referente a la empresa, instalaciones y el servicio que se brinda. La forma de marketing directo que se aplicara será la de marketing digital y de social media la cual es la forma más eficaz de crecimiento de marketing directo para involucrar de forma directa a los consumidores donde quiera que se encuentren por medio de sus teléfonos inteligentes, tabletas electrónicas, computadoras portátiles o cualquier aparato electrónico que tenga acceso a internet.

Se llegará al cliente por medio de una página web en la que se podrá ver las instalaciones y se detallará toda la información del servicio que se ofrece a los exportadores, además de un listado de las tarifas con los principales productos de exportación a Estados Unidos.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión

Somos una empresa basada en actividades comerciales, logísticas de exportación a comerciantes que demanden nuestros servicios destinado hacia Estados Unidos, cumpliendo con estándares de calidad, tecnología de punta y con certificaciones de calidad; comprometiéndonos con el medio ambiente y

con el bienestar de nuestros colaboradores, logrando así brindar un servicio puntual, eficaz y honesto.

6.2. Visión

Dentro de 5 años llegar a posicionarse como una de las 5 mejores empresas especializadas en servicio logístico a nivel nacional, revolucionando la industria, innovando y descubriendo métodos logísticos que cumplan con las expectativas y exigencias de cada cliente.

6.3. Objetivos

6.3.1. Objetivos a mediano plazo

- Incrementar las ventas de la empresa en un 15% para atraer nuevos accionistas e/o inversionistas dentro del segundo año del proyecto.
- Incrementar nuestra cartera de clientes a fin de elevar nuestra participación en el mercado en un 10% para el segundo año.
- Incrementar la satisfacción de clientes en un 20% con relación en el primer año de proyecto dentro del segundo periodo.
- Capacitar al personal operativo para optimizar el uso de las instalaciones y herramientas de logística al finalizar el primer año.
- Establecer alianzas estratégicas con al menos 5 aerolíneas dentro del primer año.

6.3.2. Objetivos a largo plazo

- Adquirir balanzas con nueva tecnología de logística para agilizar los procesos de transporte de mercancías en el quinto año de proyecto.
- Minimizar costos en un 15% en los procesos de transporte de mercancías y coordinación de rutas a través de la mejora de procesos de logística para el año 2023.
- Obtener la posición número 20 dentro del ranking de las mejores empresas de logística a nivel internacional en el año 2024.
- Manejar al menos una empresa finca que supere los diez mil kilos de carga semanal.

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 30% para el 2023.

6.4. Plan de operaciones

6.4.1. Realizar alianzas estratégicas

- Aliarse con aerolíneas que presenten con más frecuencia y espacio aéreo hacia Estados Unidos como son Latam, Atlas y Avianca.
- Aumentar los kilos exportados en un 10% anual.
- Mantener una política de retención de utilidades para poder reinvertir en recursos que ayuden a el crecimiento del proyecto.

6.4.2. Mapa de procesos

Los procesos que se requieren para el correcto funcionamiento de los servicios logísticos se los crea en base a las necesidades que se presentan a los consumidores para generar valor.

Mapa de procesos



Figura N. 4: Mapa de procesos

6.4.3. Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO					
Infraestructura de la empresa:	Ecualogistic Cargo se financia con recursos propios y aportaciones de accionistas además de un préstamo bancario. Se estructura con un departamento administrativo, quien se encarga de la planificación estratégica, recursos humanos y manejar las alianzas con las aerolíneas, adicional, un departamento de coordinación que se encarga de brindar un servicio a los exportadores para facilitar el proceso, y una persona eterna que colabore con la contabilidad. Finalmente, se cuenta con un abogado que será externo a la empresa.				
Gestión de RRHH	En el proceso de reclutamiento, el departamento administrativo se encarga de seleccionar al personal según sus habilidades y conocimientos de la industria, servicio al cliente y desempeño en negocios. Los contratos de empleo con cada colaborador se cumplen todos los requisitos de los trabajadores por ley y finalmente se vela por mantener un ambiente de trabajo de respeto y salubridad.				
Tecnología:	El servicio de Ecualogistic Cargo se basa específicamente en una herramienta tecnológica, es decir un sistema de tracking, a través de una página web facilitando la coordinación de los embarques de los exportadores. De igual forma se cuenta con balanzas y cuartos refrigerados que permiten el correcto funcionamiento del negocio.				
Compra:	Se compra insumos para el etiquetado y embalaje de la carga además de aplicaciones dentro de la empresa.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada:	Operaciones	Logística de Salida:	Marketing y Ventas	Post venta
	*Solicitud de registro por parte de los exportadores. *Registro de los exportadores asociados con la empresa. *Coordinación de carga.	*Recepción de la carga. *Etiquetado de la carga. *Verificación de información y registro de calidad.	*Despacho hacia paletizadoras. *Emisión de documentos al importador. *Reportes de vuelo de la carga.]	*Participación en ferias nacionales. *Participación en ferias internacionales.	*Emisión de guías hija. *Reporte del estado de la carga. *Confirmaciones y notificaciones de vuelo.

Figura N. 5: Cadena de valor

6.4.4. Descripción de los procesos

El proceso comienza cuando se contacta con el importador en la cual se establece las tarifas conjunto con las aerolíneas, la tarifa es de \$ 1,30 por parte de la aerolínea y \$ 0,10 este proceso se lo realiza a través de video conferencias 1 vez por semana.

Ya creada la guía en el sistema los exportadores se contactarán con la agencia de servicios logísticos para coordinar las cajas en el consolidado, este proceso lleva un tiempo aproximado de 6 horas que se realizarán en el horario de la mañana.

Cada que se realiza una coordinación con el exportador se les da los datos de guía para que etiqueten las cajas con la información respectiva.

Una vez acabada la coordinación se realizará un reporte de las piezas que e embarcará y se mandará al cliente llevando este proceso un tiempo aproximado de media hora.

Después se recibe la carga en la agencia donde se va tomando las medidas y el peso antes de realizar el ingreso y se verifica que todos los detalles de la factura coincidan.

Una vez recibida toda la carga por parte de los exportadores se procederá a emitir los documentos correspondientes para presentar a la paletizadora y aerolínea y se enviará un camión hacia la paletizadora para poder ingresar la carga a la aerolínea.

Estos documentos tienen un costo de un dólar por guía aérea y dos dólares por certificado fitosanitario, además de que se entregara pallets de madera certificados a las aerolíneas con un valor de 8 dólares por pallet. El proceso de recepción por parte de las paletizadoras puede demorar un tiempo de entre dos a seis horas por embarque.

Finalmente, cuando se reciba la carga en la paletizadora se enviará todos los documentos necesarios para la desaduanización en origen de la carga y se cerrara el proceso de embarque.

Flujograma de creación de planta logística

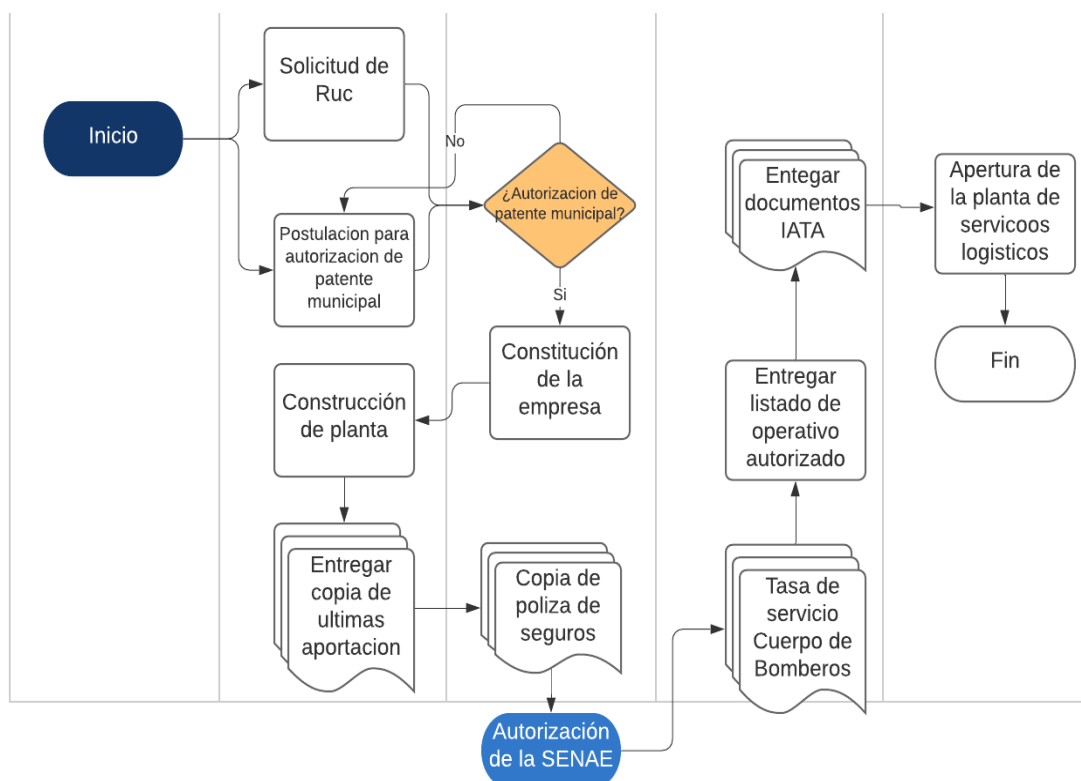


Figura N. 6: Flujograma de procesos de constitución de la empresa

Flujograma operativo del proyecto

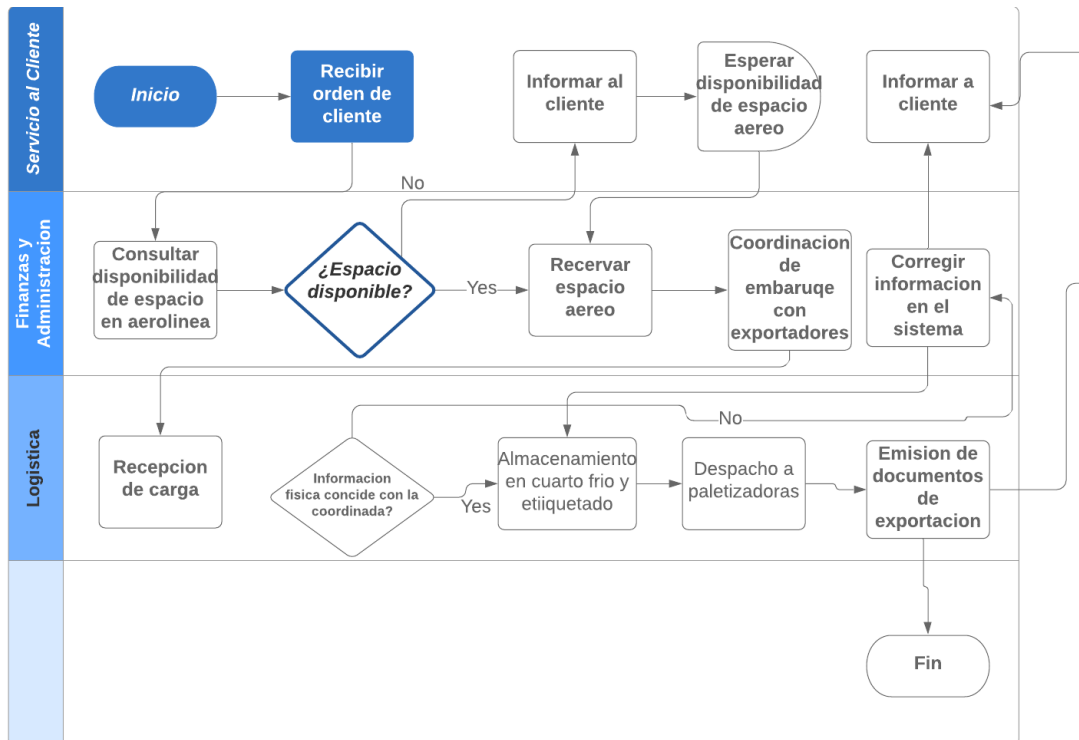


Figura N. 7: Flujograma operativo

6.5. Estructura Organizacional

6.5.1. Estructura legal de la empresa

La empresa usará la estructura de sociedad anónima ya que se puede manejar el capital social en acciones lo que puede ser beneficioso a futuro para atraer nuevos socios que ayuden a tener un mejor mantenimiento económico dentro de la empresa, además que la SA de una imagen con mayor seriedad y solvencia de negocios dentro de la industria de servicios logísticos.

Requisitos:

La compañía debe estar constituida por un mínimo de dos accionistas según lo establecido en el Artículo 147 de la Ley de Compañías.

Nombre: Se puede consistir en una razón social, denominación objetiva o de fantasía y deberá ser aprobado por la Secretaría General de Superintendencia de Compañías.

Capital: El capital mínimo es de ochocientos dólares. Se deberá suscribir el capital íntegramente y se pagará por lo menos el 25% del total. Las aportaciones pueden constituir en dinero o bienes muebles o inmuebles.

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado, el mismo que no podrá ser mayor al doble del capital suscrito.

6.5.2. Organigrama y descripción de puestos

Organigrama de la empresa

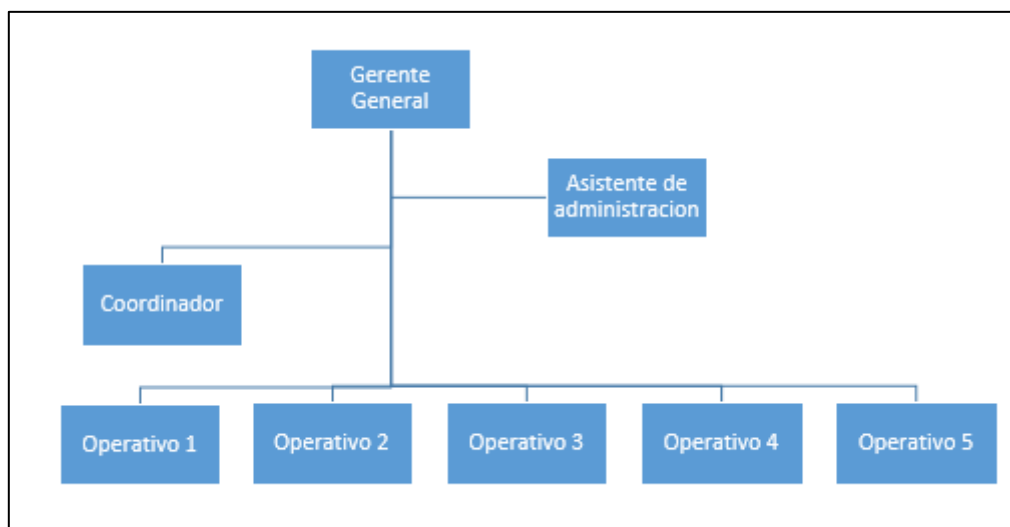


Figura N. 8: Organigrama

Tabla N. 6: Cargos de trabajo

Cargo	Formación Académica	Aptitudes y funciones
Gerente General	Título de tercer nivel	Se encargará de negociar con las aerolíneas, mantener contacto con los clientes y resolver los problemas que a ellos se les presente
Asistente Administrativo	Título de tercer nivel	Encargado de actividades de recursos

		humanos además de trámites aduaneros y trámites administrativos
Operativos	Título de segundo nivel o superior	Encargado de la estiba de la carga, etiquetado y documentación de exportación
Personal de coordinación	Título de segundo nivel o superior	Encargado de coordinar la carga con los exportadores además de generar reportes a los clientes
Personal contable (Externo)	Título de tercer nivel en Contabilidad	Manejar las cuentas y estados financieros del proyecto
Abogado (Externo)	Título de Abogado	Trámites legales y contratos con clientes además de resolver conflictos con aduana
Personal de sistemas (Externo)	Título de tercer nivel en ingeniería en sistemas	Realizar el sistema de tracking además del mantenimiento del mismo

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1. Proyecto de ingresos y gastos

El modelo de negocio para la implementación de la planta tiene una fuente de ingreso que es:

Una parte del flete total: es decir, 0,10 centavos del flete por kilogramo. El ingreso anual en este concepto es de **USD** 132.454,40 siempre y cuando se cuente con un promedio de 3.500 kilos exportados al día y tiene un incremento anual en base al crecimiento de la industria que tiene un promedio del 20% anual correspondiente a las empresas de servicios logísticos de exportación.

Con base la información dicha anteriormente los ingresos anuales del proyecto son:

Tabla N. 7: Proyección de ingresos anuales

<i>Estado de Resultados</i>	1	2	3	4	5
- Ventas	\$206.522,4	\$257.963,0	\$273.065,5	\$299.891,0	\$329.858,5
Brutas	0	0	9	4	0

El 100% de los ingresos corresponde a los kilos exportados de flores, toda vez que son los principales productos que exportan los clientes a quienes está enfocado el negocio. Esta estructura de las ventas brutas permite que la empresa sea sostenible en términos financieros a partir del segundo año viéndose reflejado en su punto de equilibrio que se encuentra entre los **USD** 134.688,54 de ingresos para poder cubrir sus gastos anuales.

Los gastos estas proyectados en función del crecimiento de la industria siendo estos compuestos por los gastos generales, la nómina del personal ya que el salario dentro de Ecuador tiene un reajuste anual según el nivel de inflación, gastos de marketing y operativos.

Los costos que se asocian directamente con el servicio es la comisión de la aerolínea que es **USD 1,40** dólares por kilogramo, además de los materiales para el embalaje y etiquetado, pallets plásticos para uso diario y pallets certificados de un solo uso.

La proyección de gastos es la siguiente:

Tabla N. 8: Proyección de gastos

	0	1	2	3	4	5
- Gasto Administrativo		\$68.570,31	\$71.374,83	\$74.294,06	\$77.332,69	\$80.495,60
- Gasto Marketing		\$5.000,00	\$5.204,50	\$5.417,36	\$5.638,93	\$5.869,57

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial para iniciar el proyecto es de **USD 180.134,09**, este valor está compuesto por los siguientes factores:

- Inversión inicial de equipo con un valor de **USD 15.558** está compuesta de todos los recursos tangibles como son los pallets, montacargas, balanzas y sistema de tracking de la empresa para su correcto funcionamiento.
- Inversión inicial de capital de trabajo de **USD 164.576,09** el cual está compuesta por el inventario inicial, caja de banco, participación en ferias, gastos de constitución y papelería.

Tabla N. 9: Inversión inicial de capital de trabajo

\$			
Inversión inicial capital de trabajo			15,176.09
Ítem	Cantida	Costo	Costo

	d	unit	total
Inventario inicial	1	\$ 501.58	\$ 501.58
Caja Bancos			\$ 9075
- Efectivo para Permisos funcionamiento primer año	1	\$ 810	\$ 810
			0
- Efectivo para pago de arriendo primer mes	1	\$ 1500	\$ 1500
- Efectivo para pago sueldo primer mes	1	\$ 5765	\$ 5765
- Efectivo para contingencias	1	\$ 1000	\$ 1000
			0
Participación en ferias	1	\$ 5000	\$ 5000
Gastos de constitución	1	\$600	\$ 600
Papelería	1	\$ 100	\$ 100

7.2.2. Capital de trabajo

El valor de capital de trabajo neto que se debe cubrir dentro de este proyecto determinado por el estado de flujo de efectivo es de **USD** 18.054,98 el cual sirve para la estabilización de los desequilibrios durante el primer año de funcionamiento del proyecto. A partir del segundo año el capital de trabajo tiene un valor promediado en \$ 49.281,84 y tiene un incremento basado en las acciones comerciales de la empresa.

7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital está compuesta por **USD** \$30.000 financiada por los accionistas y \$ 150.134,09 será a través de un préstamo bancario con una tasa de interés del 16% que a su vez será cancelado en su totalidad en un periodo de cuatro años, el valor promedio mensual de esta cuota es de alrededor de \$ 25.000.

Se recomienda que el aporte de los accionistas no sea mayor al propuesto puesto que este actor reduce el indicador de TIR el cual se encuentra en 19%.

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

7.3.1. Proyección de Estado de resultados

El estado de resultados que se proyecta entre el primero y el quinto año es:

Tabla N. 10: Estado de resultados

<i>Estado de Resultados</i>	1	2	3	4	5
Kg en venta de Flores	\$206.522,40	\$257.963,00	\$273.065,59	\$299.891,04	\$329.858,50
Ventas Brutas	\$206.522,40	\$257.963,00	\$273.065,59	\$299.891,04	\$329.858,50
Costo de Venta	\$2.536,02	\$3.167,70	\$3.257,35	\$3.577,34	\$3.934,82
Costos Fijos	\$68.283,00	\$71.075,77	\$73.982,77	\$77.008,67	\$80.158,32
Utilidad Bruta	\$135.703,38	\$183.719,53	\$195.825,47	\$219.305,03	\$245.765,36
Gasto Administrativo	\$68.570,31	\$71.374,83	\$74.294,06	\$77.332,69	\$80.495,60
Gasto Marketing	\$5.000,00	\$5.204,50	\$5.417,36	\$5.638,93	\$5.869,57
EBIT (Utilidad Operativa)	\$6.947,07	\$51.954,19	\$60.928,04	\$136.333,40	\$159.400,19
Interés préstamo	\$24.021,45	\$19.280,2	\$13.780,38	\$7.400,58	(0,00)

inicial		2			
Utilidad Neta	(17.074,39)	\$20.829,66	\$30.056,63	\$82.194,68	\$101.617,6 2

En promedio, el crecimiento de las ventas brutas anuales es de 120% lo cual está relacionado directamente con la planificación de marketing y el crecimiento de la industria de servicios logísticos de exportación. Dentro del primer año de funcionamiento las proyecciones de utilidad neta reflejan un valor negativo de \$17.074,39, valor que se incrementa a \$ 20.829,66 cuando la empresa desarrolle una mayor experiencia dentro del mercado. El margen de utilidad promedio sobre las ventas es de 24.57% permitiendo a los accionistas aumentar su capital como se ve reflejado en el estado de situación financiera.

7.3.2. Estado de situación financiera

El balance general proyectado para el plan de negocio es el que se muestra a continuación:

Tabla N. 11: Balance General

<i>Balance General</i>	0	1	2	3	4	5
Total Activos	\$180.134,09	\$133.849,65	\$109.995,79	\$85.165,25	\$80.062,32	\$130.930,71
Activo						
Corrientes	\$9.576,09	\$18.477,65	\$49.809,79	\$80.165,25	\$75.062,32	\$125.930,71
Total Caja						
Banco	\$9.074,51	\$18.266,31	\$49.545,82	\$79.893,81	\$74.764,21	\$125.602,81
Caja Banco	\$8.074,51	\$12.070,64	\$41.806,93	\$71.701,84	\$65.767,48	\$115.707,06
Contingencias	\$1.000,00	\$6.195,67	\$7.738,89	v8.191,97	\$8.996,73	9.895,76
Inventario	\$501,58	\$211,34	\$263,97	\$271,45	\$298,11	\$327,90
Activo Fijo	v15.558,00	\$10.372,00	\$5.186,00	-	-	-
Maquinaria y						

equipo	\$15.558,00	10.372,00	5.186,00	-	-	-
Depreciación maquinaria		\$5.186,00	\$5.186,00	\$5.186,00	-	-
Otros Activos	\$155.000,00	\$105.000,00	\$55.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Amortización gasto constitución	\$150.000,00	\$100.000,00	\$50.000,00	-	-	-
Amortización publicidad inicial	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Garantía de arriendo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos + Patrimonio	\$180.134,09	\$133.849,65	\$109.995,79	\$85.165,25	\$80.062,32	\$130.930,71
Total Pasivos	\$150.134,09	\$120.924,03	\$86.655,35	\$46.796,50	\$596,22	\$655,80
Pasivo corto plazo	-	\$422,67	\$527,95	\$542,89	\$596,22	\$655,80
Ctas por pagar proveedores	-	\$422,67	\$527,95	\$542,89	\$596,22	\$655,80
Pasivo largo plazo	\$150.134,09	\$120.501,36	\$86.127,40	\$46.253,60	(0,00)	-
Deuda Banco Inicial	\$150.134,09	\$120.501,36	\$86.127,40	\$46.253,60	(0,00)	-
Nueva Deuda Banco		-	-	-	-	-
Patrimonio	\$30.000,00	\$12.925,61	\$23.340,44	\$38.368,76	\$79.466,10	\$130.274,91
Capital	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Utilidades retenidas		(17.074,39)	(6.659,56)	\$8.368,76	\$49.466,10	\$100.274,91

El patrimonio de los accionistas sufre un aumento desde el primer año hasta el quinto año del proyecto; por otra parte, en el primer año el patrimonio es de \$ 12.925,61 mientras que en el quinto año es de \$ 130.274,91 debido principalmente a la política de retención de las utilidades de cada periodo anterior.

7.3.3. Estado de flujo de caja

El estado de flujo de caja es el que se proyecta a continuación:

Tabla N. 12: Flujo de Caja

<i>Flujo de Caja</i>	1	2	3	4	5
Saldo inicial caja banco	\$8.074,51	\$12.070,64	\$41.806,93	\$71.701,84	\$65.767,48
Variación contingentes efectivo	\$5.195,67	\$1.543,22	\$453,08	\$804,76	\$899,02
Flujo de caja operativo	\$62.845,98	\$95.348,52	\$99.030,49	\$89.621,92	\$101.647,41
Ingresos venta contado	\$206.522,40	\$257.963,00	\$273.065,59	\$299.891,04	\$329.858,50
Pago a proveedores	\$1.823,11	\$3.115,06	\$3.249,88	\$3.550,68	\$3.905,03
Pago costos operativos y admin	\$141.853,31	\$147.655,11	\$153.694,20	\$159.980,29	\$166.523,49
Pago imp y participación empleados	-	\$11.844,32	\$17.091,03	\$46.738,15	\$57.782,57
Flujo de caja financiero	\$53.654,18	\$53.654,18	\$53.654,18	\$53.654,18	-
Pago de interés	\$24.021,45	\$19.280,22	\$13.780,38	\$7.400,58	(0,00)
Pago de préstamo bancario	\$29.632,73	\$34.373,96	\$39.873,80	\$46.253,60	0,00
Saldo Preliminar caja banco	\$12.070,64	\$52.221,76	\$86.730,16	\$106.864,82	\$166.515,87
Dividendos a pagar	-	\$10.414,83	\$15.028,32	\$41.097,34	\$50.808,81
Nuevo Préstamo Bancario	-	-	-	-	-
Saldo final Caja Banco	\$12.070,64	\$41.806,93	\$71.701,84	\$65.767,48	\$115.707,06

Entre el primer y el quinto año de proyecto los flujos se mantienen positivos ya que los ingresos siempre son mayores a los costos, además a partir del tercer año el préstamo bancario queda pagado en su totalidad por lo que se puede observar un incremento importante a partir de este periodo.

7.4. Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterio de valoración

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla N. 13: Flujo de inversionista

Flujo de caja del proyecto	\$12.070,64	\$41.806,93	\$71.701,84	\$65.767,48	\$115.707,06
Préstamo	\$150.134,09	-	-	-	-
Gastos de interés		\$24.021,45	\$19.280,22	\$13.780,38	
Amortización	\$155.000,00	\$105.000,00	\$55.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Escudo fiscal	\$5.186,00	\$5.186,00	\$5.186,00	-	-
Flujo de caja del inversionista	(298.249,45)	(68.379,07)	\$11.515,84	\$60.767,48	\$110.707,06

A pesar de la existencia de un préstamo bancario en el año cero, los saldos de flujo de caja del inversionista finales se mantienen positivo en los cinco periodos.

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

El WACC y el CAPM serán los indicadores del costo promedio ponderado del capital del inversionista para analizar la tasa de descuento y de esta forma comparar la rentabilidad del proyecto con la probabilidad de que la rentabilidad que los inversionistas reciban participando del otro tipo de inversión financiera en el mercado. Se calcula la tasa de descuento en base a los indicadores de mercado que se muestran en la tabla:

Tabla N. 14: CAPM y WACC

CAPM	1	2	3	4	5
D / E					

	9,36	3,71	1,22	0,01	0,01
BI Ecuador	9,54	4,50	2,28	1,20	1,19
Re Ecuador	56,61%	31,43%	20,30%	14,89%	14,88%
Re Ecuador Deflactado	60,30%	34,53%	23,14%	17,61%	17,59%
D / V	90,3%	78,8%	54,9%	0,7%	0,5%
E / V	9,7%	21,2%	45,1%	99,3%	99,5%
WACC	16,66%	16,78%	17,02%	17,56%	17,57%

Como resultado obtenemos una tasa de descuento (WACC) de 16,66% dentro del primer año y manteniéndose en constante crecimiento hasta el quinto periodo teniendo como resultado una tasa de 17.57%.

7.4.3 Criterios de valoración

Como resultado el valor presente neto del proyecto es:

Tabla N. 15: Valor Presente Neto

Valor Presente Neto	0
Valor Presente de flujos	(180.134,09)
Valor Presente	187.834,35
Valor Presente Neto	\$ 7.700,26
Valor de la Continuidad	\$ 168.762,29
Valor Total en el tiempo	\$ 176.462,55
TIR	19%

El periodo de recuperación de la inversión es de 3,29 años lo cual es un periodo relativamente corto para recuperar la inversión, la TIR es del 19% mostrando un valor considerable debido a que los altos costos del proyecto mientras que las ventas tienen un importante impacto en este indicador.

7.5. Índices financieros

Los índices financieros del proyecto son:

Tabla N. 16: Indicadores Financieros

Medidas de Liquidez y Solvencia	1	2	3	4	5
Razón Circulante (veces)	43,72	94,35	147,66	125,90	192,03
Prueba ácida o rápida (veces)	43,22	93,85	147,16	125,40	191,53
Razón de efectivo (veces)	43,2	93,8	147,2	125,4	191,5
Razón de deuda total (veces)	90%	79%	55%	1%	1%
Medidas de Rotación de Activos	1	2	3	4	5
Rotación de inventario (veces)	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Días de ventas en inventario (días)	30	30	30	30	30
Medidas de Rentabilidad	1	2	3	4	5
ROE	132,1%	89,2%	78,3%	103,4%	78,0%
ROA	-12,8%	18,9%	35,3%	102,7%	77,6%
Margen de Utilidad	-8,3%	8,1%	11,0%	27,4%	30,8%

Debido a las políticas de retención de utilidades y la acumulación de las mismas, el indicador de liquidez aumenta durante los primeros cinco periodos analizados del proyecto. Podemos observar que por cada dólar en el pasivo se refleja 43,72 dólares en efectivo.

La razón de deuda total indica que la empresa tiene una baja dependencia de financiamiento exterior, en la empresa cada dólar en el activo se financia con 90 centavos de deuda en el primer año y tiene una tendencia negativa en los años posteriores.

El indicador de rentabilidad sobre activo (ROA) indica que, por cada dólar activo en la empresa, este genera 77,6 centavos de utilidad en el quinto periodo

Conclusiones plan financiero

Las proyecciones del plan de negocio se las realiza en conjunto con los factores macroeconómicos que son afectados por el país, esto para poder tener un plan que sea más acorde a la realidad y se pueda ver si es que realmente es viable o no.

Basándonos en la tasa de retorno y el valor actual neto de la empresa se evidencia que es viable ejecutar el proyecto de la implementación de una planta de servicios logísticos de exportación viéndose año a año incrementados los valores de la empresa y teniendo un importante crecimiento en ventas de igual forma.

La TIR del proyecto en un escenario moderado se encuentra en 19% siendo está buena considerando el costo de oportunidad que muestra el proyecto.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizarse un análisis completo de el plan de implementación de una planta de servicios logísticos de exportación destinados hacia Miami ubicadas en el sector de Tababela se evidencia que:

- El proyecto presenta una viabilidad dado que nuestro índice de retorno es del 19% siendo mayor a la tasa mínima de rentabilidad exigida,

presenta una tasa de rentabilidad sobre activo de 18% en el segundo año lo que significa que por cada dólar invertido este genera 18 dólares.

- Por medio del análisis Pest y Porter se puede concluir que los factores más importantes a considerar son el índice de desempeño logístico, el sofisticado sistema de aduana que tiene Ecuador que hace más fácil la emisión de documentos de aduana, además de los requerimientos técnicos que se tiene que presentar ante la SENAE.

La ubicación geográfica que facilita de la logística favorecida por la localización entre ambos países además del crecimiento exponencial de la demanda de productos ecuatorianos en Norteamérica a pesar de no mantener un acuerdo bilateral que beneficie el comercio entre ambos países.

- Los gustos preferencias y hábitos de preferencias son la exportación de flores, además vemos que el interés por contar con un servicio de estas características es positivo ya que la mayoría de los clientes maneja un periodo frecuente de exportación hacia Estados Unidos.
- Según el plan de marketing pudimos determinar que la estrategia, más adecuada es la de liderazgo en costos puesto que al ser un mercado tan competitivo se tiene que buscar reducir costos para ofrecer precios más competitivos dentro del mercado.
- La estructura organizacional de la empresa será la de Sociedad Anónima puesto que se puede recurrir a capital por parte de accionistas en un futuro y además esta estructura organizacional muestra mayor formalidad, seguridad y solvencia dentro de esta industria.

Referencias

(s.f.).

Agrocalidad. (2020). Quito.

AINIA. (2019). Obtenido de Vegetariano, vegano, flexitariano... los vegetales son tendencia en el desarrollo de nuevos productos: Vegetariano, vegano, flexitariano... los vegetales son tendencia en el desarrollo de nuevos productos

ASAMBLEA, C. (2008). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

BAE. (2020). *BAE*. Obtenido de <https://www.bea.gov/international/di1fdiop>

Banco Central del Ecuador. (2019). *BCE*. Obtenido de Inversión Extranjera Directa:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/InversionExtranjera/Directa/indice.htm>

Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?locations=US>

BANCO MUNDIAL. (2020). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.IND.MANF.KD?locations=US-EC&start=2007>

BANCO MUNDIAL. (2020). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ?locations=EC>

BCE. (30 de SEPTIEMBRE de 2019). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>

BEA. (2020). *BEA*. Obtenido de <https://apps.bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=51&step=1>

CEPAL. (22 de marzo de 2018). *Informe de la CEPAL analiza la política comercial de los Estados Unidos y su endurecimiento hacia América*

- Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/noticias/informe-la-cepal-analiza-la-politica-comercial-estados-unidos-su-endurecimiento-america>
- CFN. (2019). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/servicio/emprendedores/>
- Citypopulation. (2020). *City population*. Obtenido de <https://www.citypopulation.de/php/ecuador-admin.php?adm2id=1701>
- Ecuador, P. (s.f.). *Pro Ecuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/infraestructura-logistica/>
- Enfasis Logística. (2020). Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/79401-dominan-transporte-tradicional-y-almacenamiento-el-sector-tercerizacion>
- Exterior, M. d. (2017). *Comercio Exterior del Ecuador*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2017-4.compressed.pdf>
- IATA. (2016). *IATA*. Obtenido de <https://www.iata.org/contentassets/b559d10aeb734d5196332b4953dcf312/sop-scl-es.pdf>
- IATA. (2019). Obtenido de <https://www.iata.org/contentassets/e9cb5a72b88f4f68a5cfc572a50b60c9/813-cargo-agency-rules-latam-caribbean-sp.pdf>
- INEC. (2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonales/Pichincha/Fasciculo_Cayambe.pdf
- INEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Canales de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 302). Pearson.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Estrategia de ajuste de precios. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 280 y 284). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Estrategia de fijacion de precios de nuevos productos. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 277). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fijacion de precios. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 271). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Publicidad. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 375). Pearson.
- Malhotra, N. (2016). *Investigacion de mercados: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación .
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2017). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Informacion*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/>
- Nexar. (2017). *Softwar para control de inventarios*. Obtenido de <https://www.nextar.com/es/inventario>
- OIT. (2019). Obtenido de ESTADÍSTICAS: https://www.ilo.org/gateway/faces/home/statistics?locale=es&countryCode=CHN&_adf.ctrl-state=ru5tljpf9_54#
- Pro Ecuador. (2016). *Direccion de inteligencia comercial e inversiones*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos-2016/>
- PRO ECUADOR. (2016). *PRO ECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos-2016/>
- PRO ECUADOR. (2017). *PERFIL LOGISTICO ESTADOS UNIDOS*.
- PRO ECUADOR. (2018). *PRO ECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/flores-forestal/>

- Pro Ecuador. (s.f.). *Pro Ecuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos-2016/>
- PRODUCTIVIDAD, M. D. (2019). *Subsecretaría MIPYMES Y Artesanías*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/subsecretaria-mipymes-y-artesantias/>
- PROECUADOR. (2017). *Pro Ecuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/infraestructura-logistica/>
- Revista Vistazo. (2014). Hemos optimizado los tiempos de nacionalización.
- Santander . (2018). *Santander Trade*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Santander. (2018). *Santander Trade*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade. (2019). *PERFIL DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/llegar-al-consumidor>
- SENAE. (2018). *SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/res/2013/SENAE-DGN-2013-0488-RE.pdf>
- SRI. (2019). *SAIKU*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/#0>
- SRI. (2019). *SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SUPERCIA. (2019). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido 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%27Busqueda%20por%20Actividad%20
- TRADE MAP. (2019). *TRADE MAP*. Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c84

2%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1
%7c1

U.S. Department of Transportation. (2020). *USDOT*. Obtenido de
<https://www.transportation.gov/>

ANEXOS

Cargos de trabajo

Cargo	Formación Académica	Aptitudes y funciones
<p>Gerente General</p>	<p>Título de tercer nivel en Administración de empresas, Negocios internacionales o Comercio Exterior.</p>	<p>Aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Hablar fluido en español e inglés • Conocimientos en negociación • Trabajar bajo presión. • Disponibilidad absoluta de tiempo <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de estrategias • Pago de nomina • Organizar al equipo de trabajo • Dar solución a los problemas y tomar decisiones • Negociar con aerolíneas • Participar en ferias de comercio
		<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo

<p style="text-align: center;">Asistente Administrativo</p>	<p style="text-align: center;">Título de tercer nivel en administración, RRHH o carreras a fines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Multifuncional <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal para contratación. • Gestionar capacitaciones para el personal operativo y de coordinación. • Gestionar relaciones con aliados de la empresa. • Reuniones con aliados.
<p style="text-align: center;">Operativos</p>	<p style="text-align: center;">Título de segundo nivel o superior</p>	<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Rápido • Comprometido • Responsable • Puntual <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de carga • Etiquetado • Estiba de carga • Emisión de

		documentos
Personal de coordinación	Título de segundo nivel o superior	<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver negociación y conflictos. • Dominio de Excel • Habla fluida en español e inglés. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportes a clientes • Coordinación de embarques • Emisión de certificados Fito sanitarios y de origen • Reservar espacio con aerolínea.
Personal contable (Externo)	Título de tercer nivel en Contabilidad	<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Precisión • Compromiso • Análisis de información <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro detallado de los

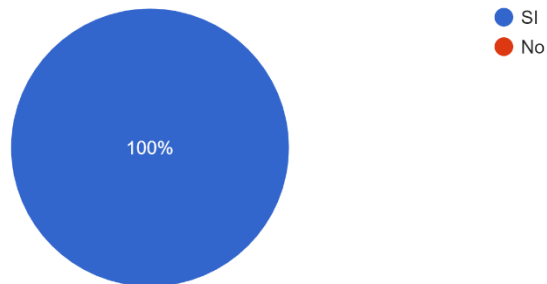
		<p>ingresos y egresos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar todos los movimientos de las cuentas del proyecto.
<p>Abogado (Externo)</p>	<p>Título de tercer nivel en Derecho con especialización en Comercio exterior y aduana.</p>	<p>Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión • Fluidez en comunicación • Resolución de negociaciones • Compromiso <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer todos los contratos legales con aliados. • Realizar documentación para el establecimiento legal de la empresa. <p>Resolver problemas con aduana.</p>
		<p>Aptitudes</p>

<p>Personal de sistemas (Externo)</p>	<p>Título de tercer nivel en ingeniería en sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Precisión. <p>Funciones:</p> <p>Desarrollo y sistema de coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del sistema
--	---	---

Encuestas realizadas a los clientes

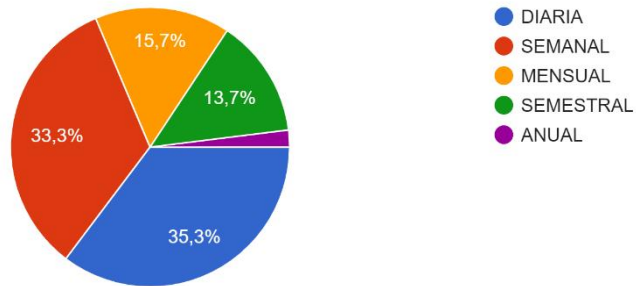
1. ¿Ha realizado una exportación?

49 respuestas



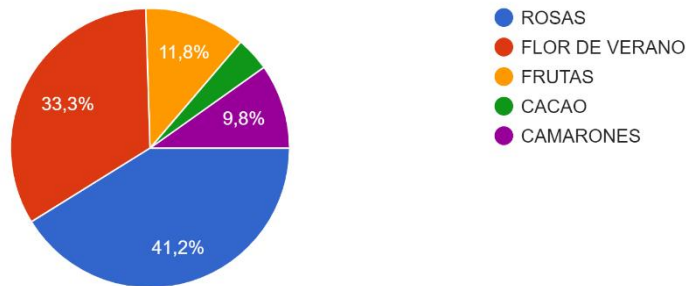
2. Con que frecuencia realiza una exportación

51 respuestas



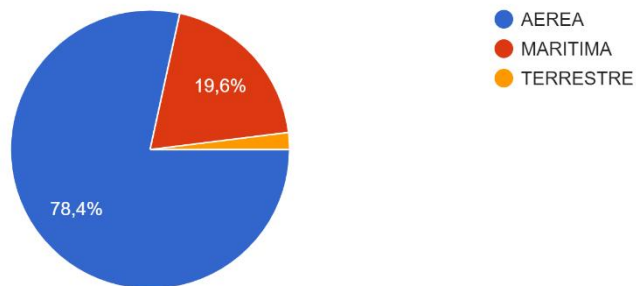
3. ¿Que tipo de productos exporta?

51 respuestas



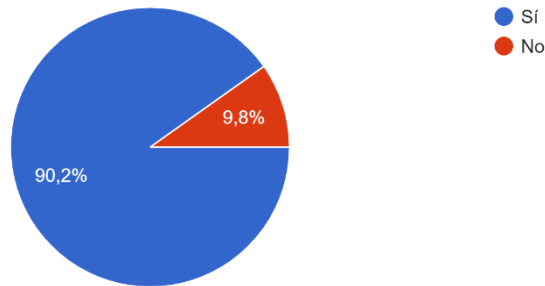
4. ¿Mediante que modalidad prefiere realizar las exportaciones?

51 respuestas

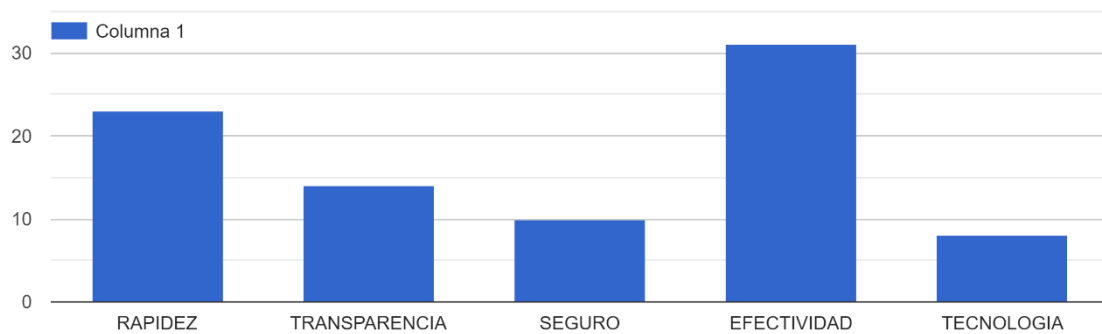


5. ¿Terceriza los servicios logísticos para exportar sus productos?

51 respuestas

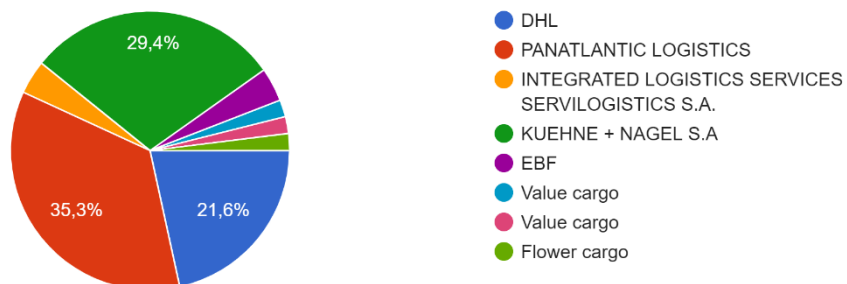


6. ¿Que atributos valora del servicio?



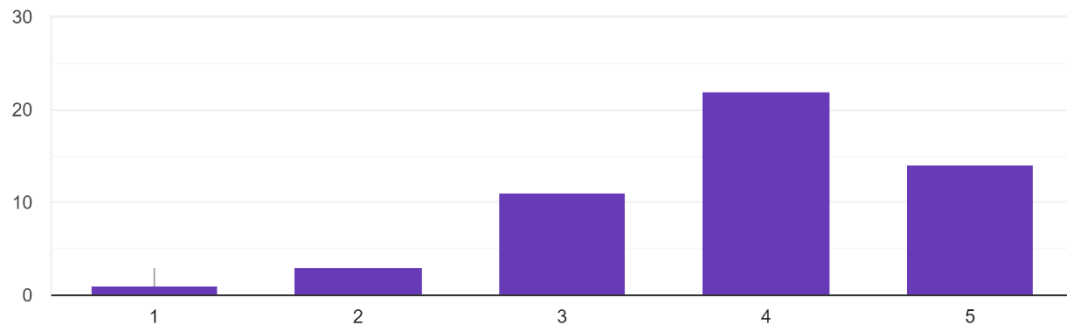
7. ¿Mediante que empresa terceriza los servicios logísticos?

51 respuestas



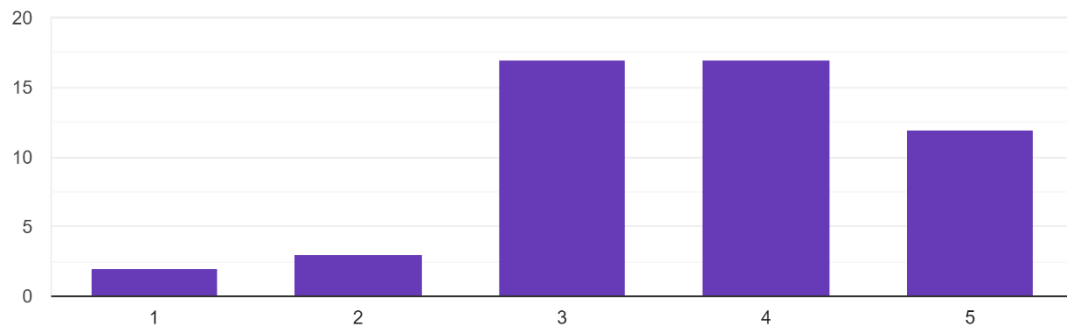
8. ¿Qué tan interesado está en el servicio?

51 respuestas



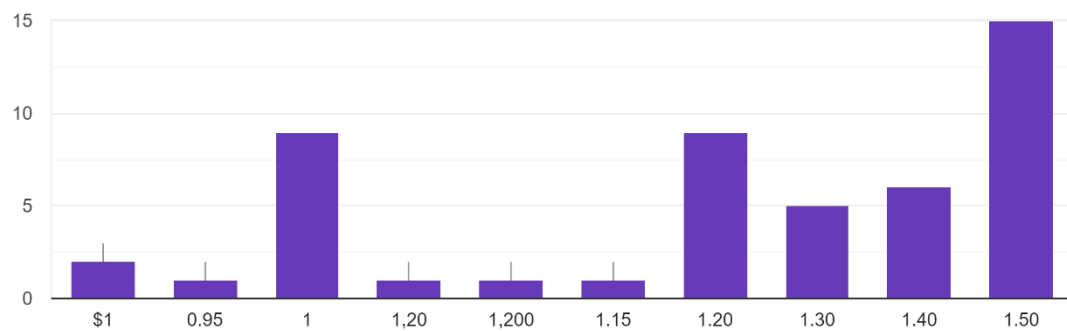
9. ¿Si este servicio saliera al mercado ¿Qué tan dispuesto estaría a contratar el servicio?

51 respuestas



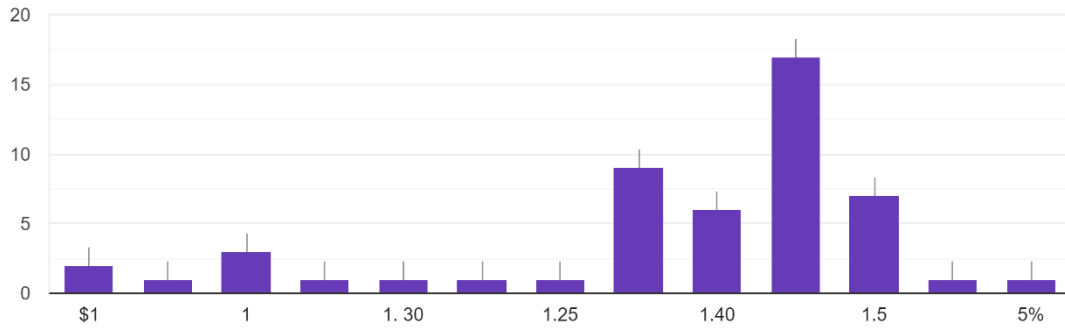
10. ¿De \$0.90 USD a \$1.50 USD de flete por kg cual sería el precio justo?

50 respuestas



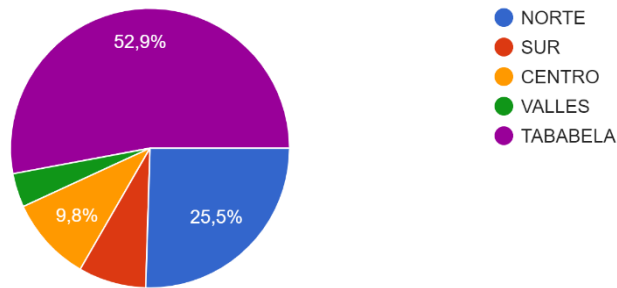
11. ¿Cuál sería el precio justo para la contratación de un servicio logístico de exportación?

51 respuestas



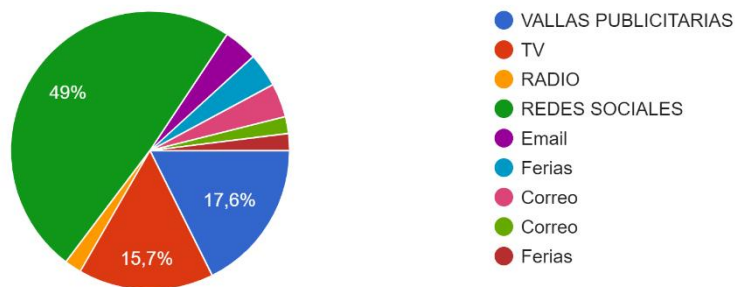
12. ¿En qué sector de la ciudad de Quito desearía contratar el servicio?

51 respuestas



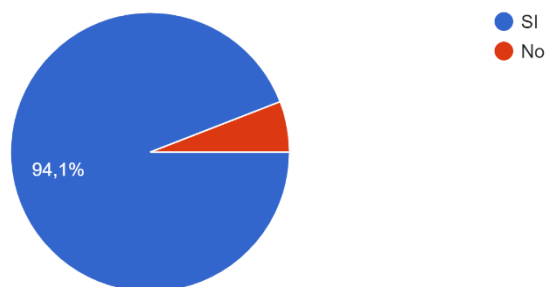
13. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el servicio?

51 respuestas



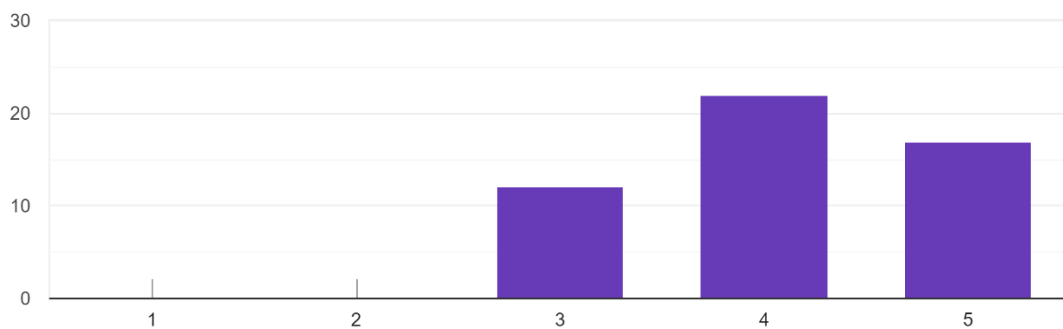
14. ¿Esta de acuerdo en realizar exportaciones o importaciones con fines comerciales?

51 respuestas



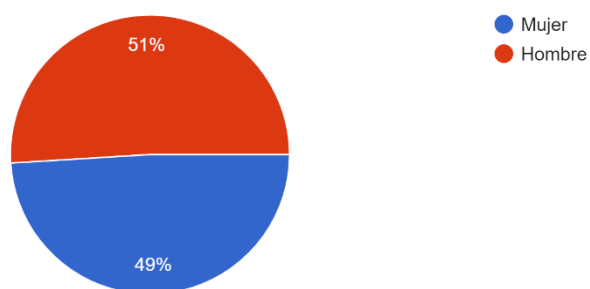
15. ¿Que tan de acuerdo esta con la comercialización de productos con Estados Unidos?

51 respuestas



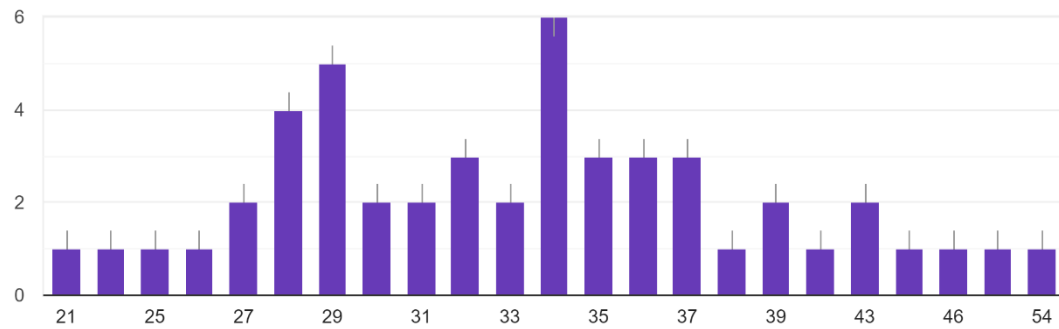
Seleccione el sexo

51 respuestas



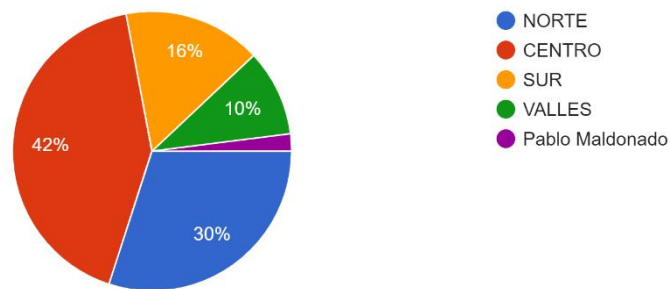
¿Cuántos años tiene?

49 respuestas



¿En qué sector de la ciudad de Cayambe vive?

50 respuestas



¿A cuál de los siguientes rangos pertenece su ingreso mensual?

52 respuestas

