

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONOMICAS**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER LA FACTIBILIDAD ESTRATEGICA Y ECONOMICA DEL ESTABLECIMIENTO DE LA AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN  
CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROFESOR GUIA:  
JAIME NARANJO**

**AUTORES:  
KARLA GRANJA  
GABRIEL RUIZ**

**2005**

## ***DEDICAMOS ESTE TRABAJO....***

*...a mi familia por su apoyo incondicional, sus enseñanzas y su paciencia. Para ustedes con todo mi amor.*

*...a mis amigos por sus palabras de aliento, los llevo en el corazón.*

*Karla Granja*

*...a mis padres por creer en mi, por la preocupación demostrada para la culminación de esta etapa estudiantil.*

*...a todos aquellos que de alguna manera colaboraron para la terminación de este trabajo; los aprecio de todo corazón.*

*Gabriel Ruiz*



# RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad determinar la existencia de una oportunidad de negocio para la conformación de una Agencia de Carga Internacional que facilite al comerciante el transporte, embalaje y trámites de exportación de sus productos tanto perecibles, como no perecible al extranjero. A través del estudio realizado se identificó el mercado potencial que existe para el ingreso de una nueva empresa de este tipo, los aspectos que se pueden mejorar en los servicios brindados, y su factibilidad financiera.

Para cumplir tal objetivo inicialmente se realizó un análisis sectorial con el cual se estableció que el comportamiento económico en el período 2003-2004 fue favorable para el establecimiento de una empresa ubicada dentro del sector de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones. En los últimos tres años la tasa de crecimiento de este sector bordeó el 2% y pasó a representar el 15,60% del producto interno bruto. Este crecimiento fue impulsado por la firma de varios convenios relacionados con el comercio exterior, que generaron un incremento en las exportaciones, las mismas que pasaron de 3,400 millones USD (FOB) en el 2000 a 6,038 millones USD (FOB) en el año 2003. Otros factores económicos como la inflación que en marzo del 2004 solo llegó al 0,70% y la caída de la brecha de la Balanza Comercial en aproximadamente 200 millones de dólares de junio del 2002 a junio del 2003, complementaron un panorama positivo para la ejecución del proyecto. Por otro lado, el análisis industrial demostró que el comercio vía marítima se concentra en los puertos de Guayaquil y Esmeraldas principalmente y el comercio vía aérea lo hace en los aeropuertos de Quito y Guayaquil. La evolución del comercio en los últimos años dio pie a inversiones para la mejora de estos centros de movimiento comercial.

El análisis de la competencia obscureció el panorama. Existe un gran número de agencias de carga en el país. Las barreras de entrada no son reales obstáculos al momento de su constitución. Sin embargo, la mayoría de empresas son simples intermediarios, que tercerizan todos sus servicios y operan sin la licencia IATA, lo que las vuelve dependientes de otras agencias para cortar la guía aérea. Tanto el poder de negociación de los proveedores como el de los consumidores está relacionado con el volumen de carga que se transporte, mientras más volumen, mayor poder. La escasez de sustitutos para el transporte internacional aéreo es un punto favorable, debido a los trámites de exportación, el intermediario se vuelven indispensables.

Una agencia de carga se ve afectada por todas aquellas variables que influyan directa o indirectamente en el comercio exterior. En lo económico, las exportaciones crecieron llegando a los 6.000 millones de dólares para finales del 2003. La competitividad que se vio amedrentada por el mal manejo tributario del gobierno actual, pero podría mejorar con la disminución de la inflación y la evolución del tipo de cambio real e influir positivamente en la Balanza Comercial. La inestabilidad política del país no le permite al gobierno establecer políticas económicas eficientes que permitan el desarrollo de sectores claves para el comercio. A pesar de que varias agrupaciones indígenas y movimientos sociales no están de acuerdo, la firma de convenios comerciales con el extranjero permitirá que el Ecuador participe de la globalización y goce de ciertos beneficios como el aumento de la productividad en el campo de las actividades exportadoras.

Posteriormente, se llevó a cabo una investigación de campo a través de la se concluyó que las necesidades de ciertos grupos de exportadores no han sido satisfechas con calidad, generando así un mercado potencial en el Sector Textil y en el Sector denominado No Especificados (empresas que por falta de información no se les pudo catalogar en un sector en particular al momento de constituir la base de datos). De esta manera y una vez determinada la oportunidad de negocio se elaboró el análisis respectivo de la empresa, el plan de mercadeo y el análisis financiero.

Los datos obtenidos de la investigación de mercado, permitió la elaboración de un plan estratégico como base de un crecimiento paulatino y sustentado de la empresa y que permita que la agencia de carga se adapte rápidamente a los cambios del entorno. Para cumplir con las metas establecidas en la escala estratégica, la principal estrategia de la compañía será resaltar la calidad del servicio al cliente y generar una coordinación logística reflejados una buena relación costo beneficio, enfocadas a las pequeñas empresas que se sienten perjudicadas en el servicio que reciben por el volumen que transportan. Por otro lado, la ventaja competitiva de la agencia de carga se basará en la presencia de un socio estratégico en un país extranjero para completar el último ciclo del servicio: la desaduanización y entrega de la mercadería al importador.

El análisis financiero es una herramienta administrativa que ayudó a dilucidar de que el negocio no era factible de acuerdo a las condiciones presentadas. Utilizando las proyecciones de ingresos realizables y la respectiva proyección de egresos se establecieron índices negativos que reflejaron la inviabilidad del negocio. Teniendo un Valor Actual Neto (VAN) negativo para proyecto, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 8,28 % y un costo de oportunidad del proyecto del 18,39 %, se concluye que el negocio específico para la conformación de una Agencia de Carga Internacional no es rentable para un inversionista de acuerdo a los parámetros bajo los cuales se elaboró el presente proyecto.

Finalmente, dados los resultados de los diferentes análisis, los autores de este estudio consideran que no existe una oportunidad de negocio para la conformación de una Agencia de Carga Internacional de acuerdo al escenario propuesto.

## ***Tabla de Contenidos***

	Pág.
<i>Dedicatoria</i>	II
<i>Resumen Ejecutivo</i>	III
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1. Aspectos generales</b>	1
1.1. Situación de Decisión	1
1.2. Descripción de la Investigación	1
1.2.1. Elementos Básicos de la Investigación	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivos Generales	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>2. El Sector y La Industria</b>	3
2.1. Análisis del Sector	3
2.1.1. Sector de Servicios	3
2.2. Análisis de la Industria	6
2.2.1. Industria del Transporte Internacional	6
2.2.1.1. Transporte Marítimo Internacional	
2.2.1.2. Transporte Aéreo Internacional	
2.3. Análisis de la Industria de Transporte de Carga Internacional	9
2.3.1. Diagrama del Análisis de la Industria	10
2.3.1.1. Nuevos Ingresos	
2.3.1.2. Presión de los Servicios Sustitutos	
2.3.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores	
2.3.1.4. Poder de Negociación de los Clientes	
2.3.1.5. Rivalidad en la Industria	

2.4.	Diagrama de la Cadena de Distribución de la Industria	14
2.5.	Introducción al Negocio	14
2.5.1.	Definición del Negocio	14
2.6.	Diagrama de Producto Genérico	15
2.6.1.	Industria de servicios intermediarios	15
2.6.2.	Vendedores y compradores	16
2.7.	Análisis de los aspectos que afectan al negocio	17
2.7.1.	Análisis Económico	17
2.7.2.	Análisis Político	18
2.7.3.	Análisis Social	19
2.7.4.	Análisis Legal	20
2.7.5.	Análisis Tecnológico	22
2.7.6.	Análisis Ambiental	22

### **CAPITULO 3**

<b>3.</b>	<b>Investigación de Mercados</b>	<b>24</b>
3.1.	Definición del Problema	24
3.2.	Objetivo Mercadológico	24
3.2.1.	Objetivos de Investigación	24
3.3.	Identificación de Hipótesis	25
3.4.	Metodología	25
3.4.1.	Diseño de la Investigación	25
3.4.2.	Obtención de la Información	25
3.4.3.	Alcance de la Investigación	25
3.4.4.	Planeación del Proceso de Investigación	26
3.5.	Diseño y Selección de la Muestra	27
3.6.	Resultados de la Investigación	28
3.6.1.	Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	28
3.6.1.1.	Preguntas y Análisis del Sector	
3.6.2.	Sector Industrial y Químico	36
3.6.2.1.	Preguntas y Análisis del Sector	



3.6.3. Sector Florícola	44
3.6.3.1. Preguntas y Análisis del Sector	
3.6.4. Sector Textil	53
3.6.4.1. Preguntas y Análisis del Sector	
3.6.5. Sector No Especificado	61
3.6.5.1. Preguntas y Análisis del Sector	
3.7. Conclusiones del Estudio de Mercado	71
3.8. Oportunidades del Mercado	73

## **CAPITULO 4**

<b>4. Análisis del negocio</b>	76
4.1. Misión	76
4.2. Visión	76
4.3. Valores y Principios Corporativos	76
4.4. Objetivos Corporativos	78
4.5. Propósito Corporativo	79
4.6. Ventaja Competitiva	79
4.7. Cadena de Valor	79
4.7.1. Logística Interna	79
4.7.2. Operaciones	79
4.7.3. Logística Externa	81
4.7.4. Mercadotecnia y Ventas	81
4.7.5. Post-Servicio	82

<b>4.8. Ambiente Organizacional</b>	<b>82</b>
4.8.1. Estructura	82
4.8.2. Cultura Organizacional	83
4.8.3. Incentivos	83
<b>4.9. Escala Estratégica</b>	<b>84</b>
4.9.1. Meta 2005	84
4.9.2. Meta 2007	86
4.9.3. Meta 2009	86
4.9.4. Meta 2011	86
4.9.5. Meta 2013	87
<b>CAPITULO 5</b>	
<b>5. Plan de Marketing</b>	<b>88</b>
<b>5.1. Oportunidad</b>	<b>88</b>
5.1.1. Análisis de la Competencia	88
5.1.1.1. Posible Competencia	
5.1.1.2. Problemas con la Competencia	
5.1.1.2.1. Sector Textil	
5.1.1.2.2. Sector No Especificado	
<b>5.2. Objetivos del Marketing</b>	<b>90</b>
<b>5.3. Marketing Estratégico</b>	<b>91</b>
5.3.1. Mercado	91
5.3.1.1. Tamaño del mercado	
5.3.1.2. Estrategia de Segmentación	
5.3.1.3. Estrategia de Penetración	
5.3.1.4. Estrategia de Ventas	
5.3.1.5. Proyección de Ventas	
5.3.1.6. Estrategias de Diferenciación	
5.3.2. Consumidores	95
5.3.2.1. Perfil de los Consumidores	
<b>5.4. Marketing Táctico</b>	<b>96</b>
5.4.1. Descripción del Servicio	96
5.4.2. Plaza	96
5.4.2.1. Canales de Distribución	
5.4.3. Promoción	96

5.4.4. Publicidad	97
5.4.5. Precio	97
<b>5.5. Estrategia Clave</b>	<b>98</b>
<b>CAPITULO 6</b>	
<b>6. Análisis Financiero</b>	<b>99</b>
6.1. Supuestos y Consideraciones	100
6.2. Inversiones del Proyecto	100
6.2.1. Insumos de Oficina	100
6.2.2. Muebles y Enseres	101
6.2.3. Equipos de Oficina	101
6.2.4. Otras Inversiones	102
6.3. Gastos Generales	102
6.4. Costos del Proyecto	102
6.4.1. Recurso Humano	102
6.4.2. Costos Directos	103
6.5. Proyección de Carga a Transportar	103
6.6. Evaluación Financiera del Proyecto	105
<b>Conclusiones</b>	<b>108</b>
<b>Anexos</b>	<b>110</b>
<b>Índices Varios</b>	<b>141</b>

# **CAPITULO 1**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Situación de Decisión**

Una Agencia de Carga Internacional se constituye para facilitar al comerciante el transporte, el embalaje, el almacenamiento y los trámites tanto de exportación como de importación de su carga perecible y no perecible. La opción de establecer un proyecto de conformación de una Agencia de Carga Internacional especializada mayormente en el transporte de los productos del sector florícola y el sector textil se da por la necesidad de la asociación de tres personas, dos de estos pertenecientes a los sectores mencionados, que no sienten que sus necesidades están siendo satisfechas en su totalidad y con calidad por las agencias de carga con las que trabajan en la actualidad. Además el tercer socio es dueño de una agencia de viajes de pasajeros de donde nace la oportunidad de aprovechar la estrecha relación que se ha mantenido por al menos diez años con las diferentes aerolíneas y clientes que se ha trabajado.

Otro punto clave de decisión es la firma de varios acuerdos bilaterales con diferentes países como Perú, México, Cuba, Chile, Paraguay, Uruguay; además del inicio de negociaciones para la firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea; conjuntamente se han realizado conversaciones para la conformación de la Comunidad Sudamericana que abarcará a todos los países del cono sur de América. Estas situaciones darán como resultado que se eleve cada vez más la competitividad y calidad de los diferentes servicios nacionales y extranjeros que se prestan para el comercio internacional por lo que se ve como una oportunidad desarrollar un proyecto que apoye con eficacia y diferenciación a los diferentes sectores productivos.

En este momento la sociedad conformada se encuentra en una etapa de ignorancia ante la nueva oportunidad de negocio que es la conformación de una empresa de carga para el transporte internacional de los bienes o seguir trabajando con las actuales empresas cargueras soportando el servicio que brindan.

El rol que tomaron los autores es el de investigadores, y el proyecto servirá para que uno de los autores (socio de la empresa) tome la decisión adecuada según los resultados y conclusiones del trabajo.

## **1.2. Descripción de la Investigación**

### **1.2.1. Elementos Básicos de la Investigación**

Una investigación debe seguir varias pautas que ayudan a dilucidar de mejor manera el mercado al cual ingresará en el caso de que el proyecto sea rentable para los socios. Por esta razón los investigadores propusieron las siguientes pautas a seguir:



- En primer lugar se realizó un Análisis de Entorno: Análisis de las variables económicas internas que afectan el sector exportador.
- En segundo lugar se realizó un Análisis Económico: Análisis de los diferentes aspectos que influyen en la producción, exportación y demás variables que afectan en el comercio internacional, además de la factibilidad financiera del proyecto.
- En tercer lugar se realizó una Investigación de Campo: determinación de las características de los servicios que demandan las empresas exportadoras y determinación de los servicios que otorga la competencia.

Todos estos elementos y sus resultados fueron requeridos para la consiguiente elaboración de un Plan de Marketing que nos ayudaría en un momento futuro, cuando la empresa entre en pleno funcionamiento, como guía de acción frente a nuestros competidores y clientes.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivos Generales**

Al finalizar la investigación se determinará la existencia de un mercado potencial para el ingreso de una agencia de carga internacional, los aspectos que se pueden innovar en los servicios brindados, y la factibilidad financiera de conformar una Agencia de Carga Internacional.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Recabar la mayor cantidad de información secundaria que nos ayude a dilucidar la situación actual de los sectores en los cuales se ha segmentado la investigación de campo: Florícola, Alimenticio, Textil y Otros Sectores para de esta manera poder tener una idea del futuro comportamiento de los mismos.
- Determinar las oportunidades de entrada al mercado a través de una investigación de campo que abarque además, estudios que nos permitan inferir la demanda insatisfecha, mercados potenciales y demás variables como el qué, cómo y para quién.
- Determinar las necesidades de infraestructura y servicios que permitan que la agencia pueda obtener una ventaja competitiva en el menor tiempo posible.
- Establecer un plan estratégico sustentable que permita la penetración y posicionamiento de la agencia en el mercado.
- Determinar la viabilidad de proyecto realizando un análisis financiero utilizando varias herramientas como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto del proyecto (VAN) y la relación Beneficio/Costo que ayudarán a decidir la factibilidad de inversión en el proyecto.

## CAPITULO 2

### 2. EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

#### 2.1. Análisis del Sector

##### 2.1.1. Sector de Servicios

El Producto Interno Bruto del Ecuador, según el Banco Central, esta dividido en varias ramas de actividad como por ejemplo: Agricultura, Ganadería, Caza y Selvicultura; Construcción; Pesca; Explotación de Minas y Canteras; Industrias Manufactureras; etc. El sector Servicios en el Ecuador, específicamente la rama de actividad que se refiere a Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones, ha tenido un crecimiento a lo largo de la última década, pero por ser un sector de desarrollo relativamente nuevo no existen estudios al respecto.

Con el cambio de metodología en las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) del sector, antes contenido en el rubro "Otros Servicios", ahora se lo estima dentro de la rama "Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones". A partir de estas consideraciones, se ha establecido que el PIB real de la rama, estimado para el 2004 en \$ 1,882 millones, es el mayor de los últimos seis años, aunque su dinámica de crecimiento ha sido inferior en el período del 2000 al 2002, cuando creció a tasas de 1,67% y 1,29%, respectivamente, lo que denota una desaceleración en el ritmo de crecimiento, aunque con un ligero repunte en relación al 2003.

Tabla # 1  
Producto Interno Bruto Por Clase de Actividad Económica  
Tasas de variación (a precios de 2000)

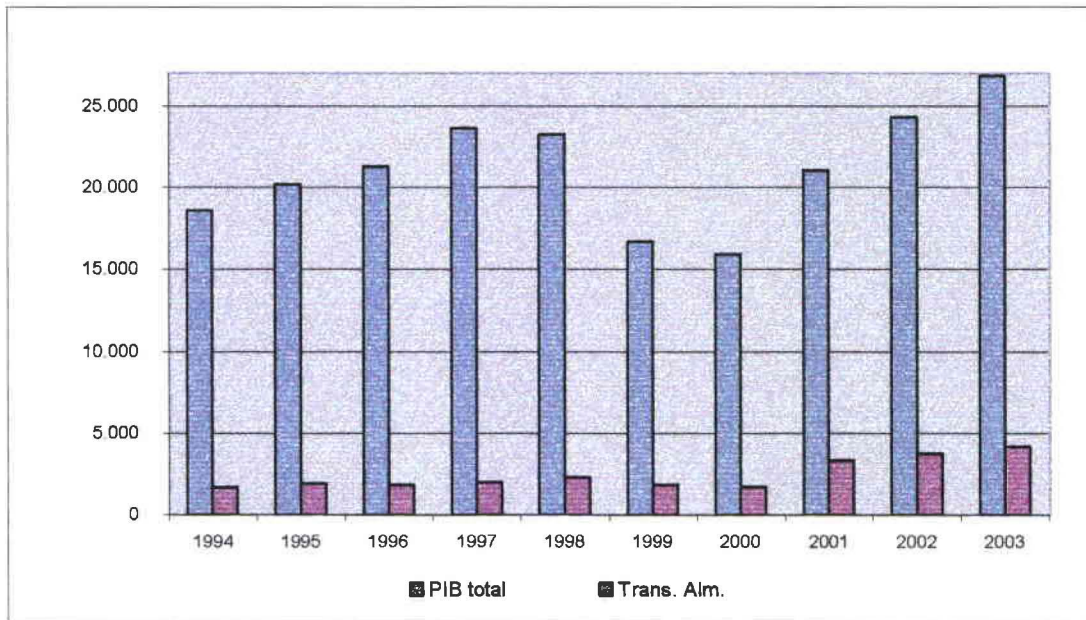
Ramas de Actividad (CIU CN)	Años	1999	2000	2001 (p)	2002 (p)	2003 (prev)	2004 (prev)
I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones		-0.3	7.7	1.7	1.3	3.1	3.1
37. Transporte y almacenamiento		0.0	7.0	0.1	1.8	3.2	2.9
38. Correos y telecomunicaciones		-1.3	11.2	9.1	-1.0	2.7	3.8

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004

Según datos del Banco Central del Ecuador, el sector de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones tuvo su período de mayor crecimiento en los últimos tres años en donde la tasa promedio bordeó el 2%<sup>1</sup>. Además ha venido siendo un sector que aporta cada vez más a la producción total. Es así como en 1998, tan solo representaba el 9,88% del total producido en el país, en el año 2003 pasó a representar el 15,60%. Aquí podemos deducir la dinámica del sector y su repunte, como se puede ver en la gráfica a continuación.

<sup>1</sup> Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004, Pág. 105

Gráfico # 1  
 Peso de Transportes, Almacenamiento y  
 Comunicaciones frente al PIB Total



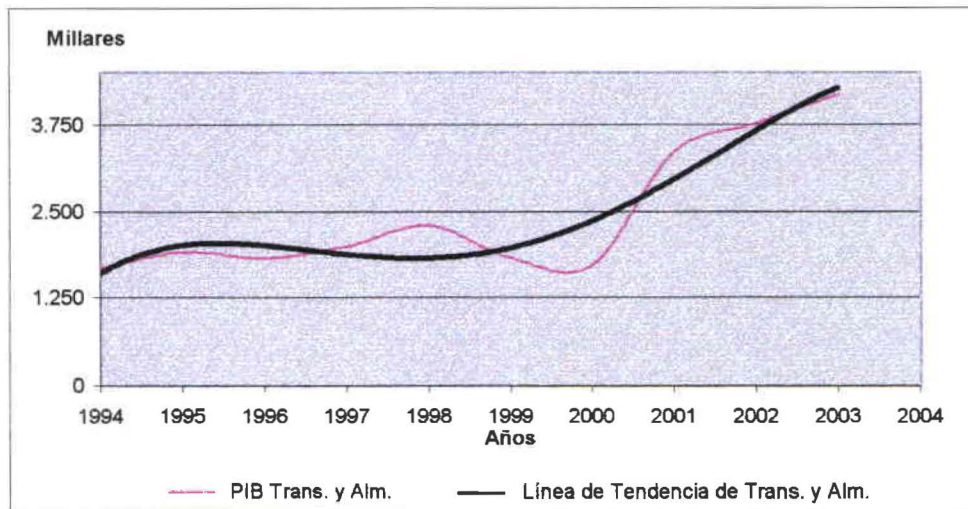
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
 Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004

Este crecimiento se ha visto apoyado por las diferentes políticas gubernamentales que han instaurado los diferentes gobiernos de turno, en especial el gobierno de Gustavo Noboa que trajo consigo estabilidad política y un mejor orden económico. En el actual período presidencial, a cargo del Ing. Lucio Gutiérrez se ha dado pasos agigantados en la firma de convenios con los diferentes países del Cono Sur, del MERCOSUR y la Comunidad Andina de Naciones, además de la preparación para la firma del tratado de libre comercio con los Estados Unidos de Norteamérica que es catalogado como el mercado con mejores opciones para el desarrollo del país. Estos convenios han sido un impulso para las exportaciones que casi se han duplicado en estos últimos tres años (3,400 millones USD (FOB) en el 2000 a 6,038 millones USD (FOB) en el año 2003<sup>2</sup>), además se ha ampliado el mercado para el ingreso de nuevas empresas relacionadas con el comercio exterior como son las agencias de carga. En el cuadro presentado a continuación se puede observar el comportamiento de la última década del sector de servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones en donde se ratifica las afirmaciones de su crecimiento.

<sup>2</sup> Cifras tomadas de diferentes boletines económicos y Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004



Gráfico # 2  
 PIB Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones  
 Variación Anual



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
 Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004

Este comportamiento es resultado de la estabilidad económica generada por la instauración de un nuevo sistema monetario como es la dolarización, en donde es imperativo alcanzar indicadores macroeconómicos que vayan acorde a la realidad del sistema. Uno de ellos, y el más importante para la ciudadanía y con mucho peso para el sector internacional es la inflación. Según el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), la inflación del mes de marzo del año 2004 se ubicó en el 0,70%<sup>3</sup>, sumando una inflación acumulada anual de tan solo 1,81%. Este indicador ha generado confianza en todos los sectores productivos del país, y la ciudadanía se ha visto incentivada a tener una mayor capacidad de gasto. Como el círculo no termina aquí; el sector productivo del país se basa principalmente en la producción primaria; el Ecuador se ha visto en la necesidad de importar productos terminados para satisfacer la demanda. Es por esta razón que las importaciones han aumentado alcanzando alrededor de los 6,000 millones de dólares en el 2003. Del mismo modo se ha podido apreciar un repunte en las exportaciones tanto de productos primarios como de productos industrializados, pasando de 3,400 millones de dólares FOB en el año 2000 a 6,038 millones de dólares FOB en el año 2003.<sup>4</sup>

La empresa en estudio está enfocada al comercio exterior por lo que un comportamiento económico como el que se ha analizado es supremamente positivo para la ejecución de un proyecto de servicios de carga internacional.

<sup>3</sup> Cifras tomadas del Instituto de Estadísticas y Censos en el momento de elaboración del presente trabajo de titulación

<sup>4</sup> Cifras tomadas de diferentes boletines económicos y Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004

## **2.2. Análisis de la Industria**

### **2.2.1. Industria del Transporte Internacional**

#### **2.2.1.1. Transporte Marítimo Internacional**

Detrás de la exportación e importación de mercaderías vía marítima, de su transporte a lo largo y ancho del globo, del arribo de las naves a los muelles y de la carga y descarga de productos, hay cientos de procesos y empresas. La actividad naviera está representada en el país por la Cámara Marítima del Ecuador, que tiene más de 90 afiliados, de estos, 37 son agencias navieras que representan a las líneas de transporte marítimo internacional como Hapag-Lloyd Container, P&O, Nipon Yusen Kaisha NYK Line, y venden espacios en los barcos a exportadores e importadores. Su misión termina una vez que la nave llega al puerto y colaboran en la desaduanización.<sup>5</sup>

Este ir y venir de buques desde y hacia los puertos del país es imparable. Según datos de la Dirección Nacional de Marina Mercante (DIGMER), anualmente se movilizan 9,5 millones de toneladas en carga. Por el puerto de Guayaquil pasa más del 60 por ciento de la carga nacional que se importa y se exporta, lo que lo convierte en un punto estratégico para el comercio exterior del país. Durante el 2003, arribaron allí 1,471 buques que movilizaron alrededor de 5,8 millones de toneladas. En carga general (productos siderúrgicos, ensacados, vehículos, maquinaria, tuberías y graneles) fueron 2,4 millones de toneladas, en carga de contenedores la cifra ascendió a 3,3 millones de toneladas<sup>6</sup>, alrededor de 285.287 contenedores; siendo estos, los dos segmentos en los cuales se divide la transportación marítima de comercio exterior. Por otro lado arribaron 459 buques a los diferentes puertos privados, y 30 buques a los fondeaderos. Además existen otros puertos de menor importancia como:

- Esmeraldas: donde se sitúa la principal terminal dedicada a la exportación de petróleo; además, maneja gran parte de las exportaciones de banano;
- Manta: despacha principalmente las exportaciones de café y de cacao, junto a otros productos y al tráfico turístico;
- Puerto Bolívar: es también muy importante para la exportación de banano; además recibe y despacha tráfico comercial y turístico.
- Otros puertos con muy poca relevancia son los de Salinas, Bahía, San Lorenzo, Nuevo Rocafuerte y Balao.<sup>7</sup>

En los últimos días del mes de marzo del 2004 la Cámara Marítima de Guayaquil pidió que se revisen los valores que cobra la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) a las líneas navieras de comercio exterior, por concepto de buques y carga. El reglamento tarifario de la DIGMER otorga los parámetros bajo los que deben trabajar las diferentes puertos de entrada marítima, pero cada puerto es autónomo de

<sup>5</sup> Diario El Comercio, Las Navieras mueven 26 millones de toneladas, sección Negocios, B1, 01 de abril 2004

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> [www.cideiber.com](http://www.cideiber.com), Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América

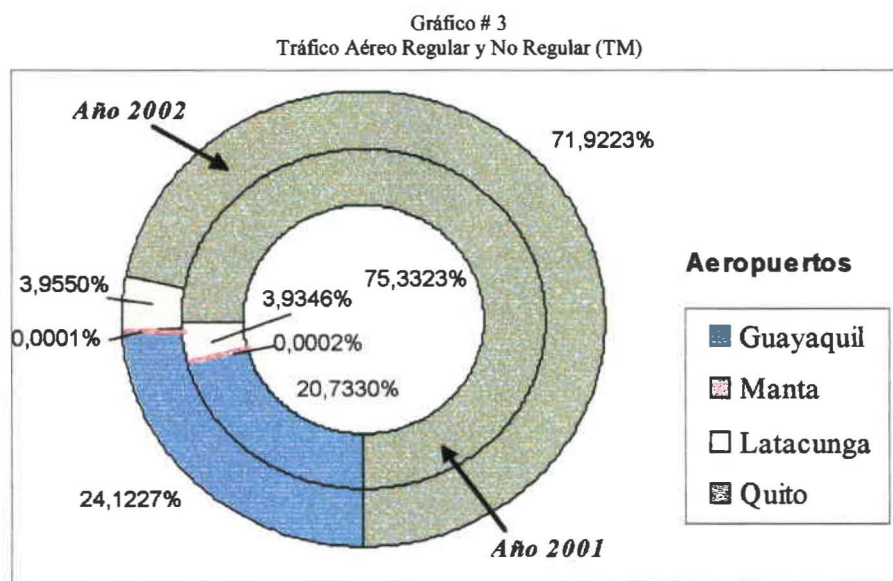


fijar las tasas para recaudación. Según el pliego tarifario de la APG, los buques deben cancelar 16 centavos por toneladas de registro bruto al entrar y salir del canal de acceso al Puerto Marítimo y a los muelles privados.

Según José Dávila, gerente de APG, explica que la reducción de tasa no se puede aplicar por ahora porque la entidad se encuentra en un proceso de concesión y una reforma así pudiera afectar el interés de las compañías extranjeras. Esta reforma implicaría modificar los estudios financieros de la concesión y produciría más atrasos al proceso. Por otro lado las navieras esperan los resultados oficiales del dragado del canal de acceso al Puerto de Guayaquil que ejecutó la draga holandesa Volvox Hollandia, que se estima que se recuperó el calado que históricamente tenía este trayecto: 9,7 metros de profundidad.<sup>8</sup>

### 2.2.1.2. Transporte Aéreo Internacional

De la misma manera, el transporte aéreo está regulado por una entidad estatal llamada Dirección de Aviación Civil (DAC). Esta tiene a disposición la información relevante referente a los diferentes movimientos de pasajeros y de carga, aerolíneas y demás segmentos pertenecientes a esta rama del comercio exterior. El Ecuador tiene en funcionamiento cuatro aeropuertos internacionales que funcionan como enlace con el exterior. Dos aeropuertos principales, Guayaquil y Quito, y los demás que funcionan con muy bajos niveles de comercio, Manta y Latacunga. El mayor porcentaje de comercio exterior se lo maneja por la capital, abarcando alrededor de un 72% de las exportaciones y alrededor del 67% de las importaciones aéreas, caso que se puede apreciar de mejor manera en el siguiente cuadro.

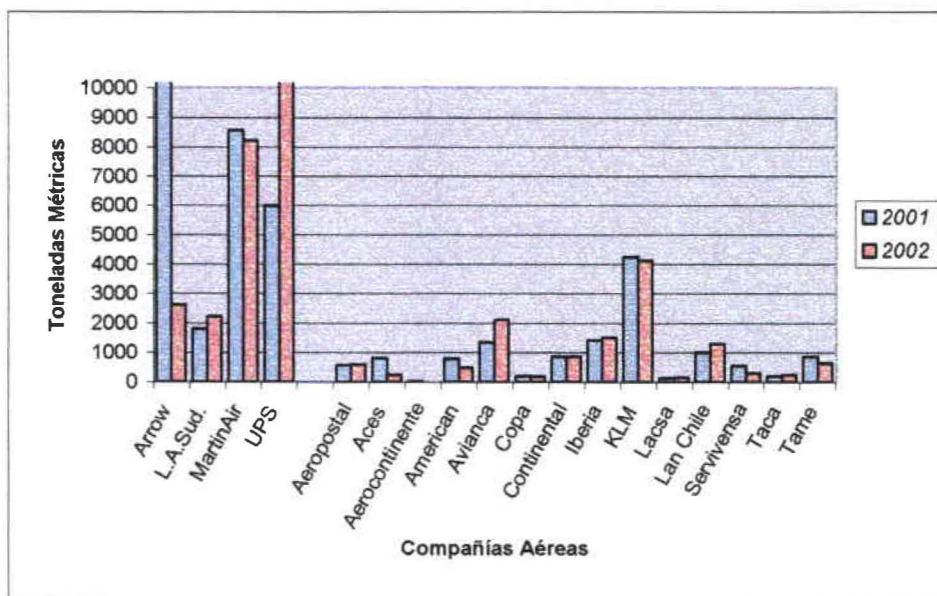


<sup>8</sup> Diario El Comercio, Las Navieras mueven 26 millones de toneladas, sección Negocios, B1, 01 de abril 2004

Según la Dirección de Aviación Civil (DAC) en el Ecuador están autorizadas a trabajar 21 empresas que brindan servicio regular, es decir con un itinerario semanal ya establecido. Entre estas empresas figuran las siguientes: Aces, Aerocontinente, American, Avianca, Avensa Servivensa, Aeropostal, Continental, Copa, Iberia KLM, Lacsaca Taca Perú y Tame que son consideradas compañías aéreas mixtas ya que transportan tanto pasajeros como carga. Además están las empresas de transporte de carga pura como: Aeca, Arrow Air Line, UPS, LAN, Líneas Aéreas Sudamericanas, MartinAir, TransAm y Gemini. Además se pueden encontrar empresas de transporte aéreo no regular que se dedican especialmente a carga como: Cielos de Perú, Florida West Internacional, etc. que son empresas que por lo general resultan vuelos charter. Estos vuelos se concretan especialmente cuando existe una época de gran demanda de algún producto, o por situaciones de fuerza mayor como desastres naturales, conflictos no previstos que son muy comunes en el país.

Cada una de las empresas tiene bien definido el área geográfica en la que trabaja, siendo el de más disputa la zona oriental de Los Estados Unidos de Norteamérica con ciudades como Miami, la ciudad de mayor acogida de nuestras exportaciones, New York y Houston. Estas tres ciudades combinadas se repartieron en el 2002 aproximadamente el 60% del mercado aéreo exportador, seguido de Amsterdam con el 20%. Según datos estadísticos facilitados por la Dirección de Aviación Civil del Ecuador, el Ecuador tiene un comercio estacional, siendo los meses de mayor movimiento Enero, Febrero, Mayo, Septiembre y Octubre sobrepasando las 5,400 toneladas métricas mensuales, es por tal razón y la evolución del comercio exterior que se está poniendo en marcha las diferentes licitaciones para la construcción de los nuevos aeropuertos tanto en Guayaquil como en Quito hasta dentro de cinco años con una inversión aproximada de 360 millones de dólares.<sup>9</sup> En la actualidad estas dos estaciones se encuentran administradas por empresa privadas, que están brindando un mejor y más cómodo servicio a los usuarios.

Gráfico # 4  
Transporte Aéreo Regular (TM)



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Dirección Aviación Civil, Boletín Estadístico 2002

<sup>9</sup> www.cideiber.com, Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América



Por otra parte, el grado de concentración de la industria, un concepto clave de la microeconomía, sirve para definir las distintas estructuras del mercado.<sup>10</sup> En el caso de las empresas que prestan servicios aéreos de carga internacional, estas están inmersos en una industria oligopólica, en donde tan solo cuatro empresas que se dedican exclusivamente a carga manejan una gran parte del mercado, aproximadamente el 70% en el 2002.

La concentración industrial se relaciona con bastante frecuencia con la estructura de costos de las empresas que conforman la industria. Las industrias como la aérea, que mantienen una alta proporción de costos fijos con relación a sus costos totales, presentan altos niveles de concentración. , esto por generar economías de escala, es decir, altos niveles de producción y ventas que permitan reducir los costos fijos unitarios. Adicionalmente, algunos estudios han demostrado que la concentración industrial tiene relación con la radicación de empresas extranjeras en territorio nacional, esto especialmente cuando las empresas extranjeras se caracterizan por elevados niveles de ventas.<sup>11</sup>

### **2.3. Análisis de la Industria de Transporte de Carga Internacional**

Además de desarrollarse en el macro ambiente, toda organización se desenvuelve en un ambiente más cercano e inmediato, el ambiente competitivo. Este entorno involucra a las empresas que están estrechamente ligadas a la organización. Se incluyen en este ambiente, la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes.

Este modelo, mejor conocido como las cinco fuerzas, fue desarrollado por Michael Porter, notable autoridad en materia de administración estratégica. Al momento de tomar decisiones estratégicas la aplicación del modelo permite analizar el ambiente competitivo y adaptarse a la naturaleza de la competencia o incluso influir en ella, lo que según Porter, constituye el éxito de la organización.

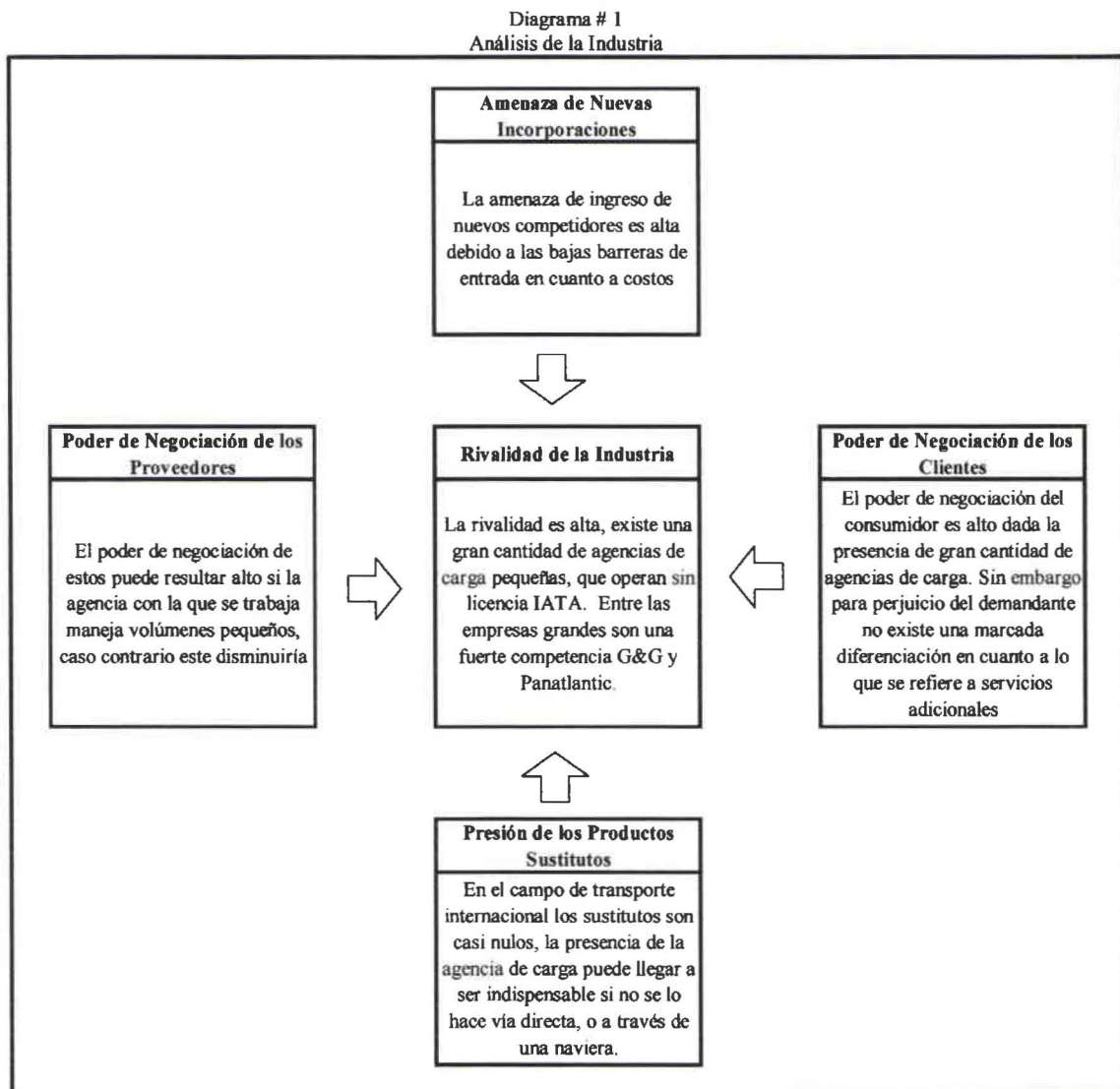
---

<sup>10</sup> Pulso Ecuador, Proyección: Tamaños de Mercado para el Primer Trimestre del 2004, La Concentración Industrial, No-3, Diciembre 2003.

<sup>11</sup> Pulso Ecuador, Proyección: Tamaños de Mercado para el Primer Trimestre del 2004, La Concentración Industrial, No-3, Diciembre 2003.



## 2.3.1. Diagrama del Análisis de la Industria



Esquema de análisis tomado de: Bateman, Thomas S., Administración Una Ventaja Competitiva  
Adaptado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

### 2.3.1.1. Amenaza de Nuevas Incorporaciones

En lo que respecta a la entrada de nuevos competidores al mercado, la amenaza es alta a pesar de las barreras de entrada (conocimiento, costo de los activos, costo de las licencias de funcionamiento y contactos) que buscan impedir el fácil ingreso de personas jurídicas a formar parte del sector. Estas nuevas empresas buscan la manera de funcionar tercerizando todos los servicios y actuando de un simple intermediario que comisiona sin tener siquiera una licencia de operación.

Es de vital importancia dentro de este negocio conocer a profundidad las leyes y reglamentos que rigen los distintos aspectos del comercio exterior, los documentos y formularios que se deben utilizar en las diferentes transacciones y actividades, así como los trámites pertinentes tanto para la importación como para la exportación..

El desconocimiento en cualquiera de estos campos podría derivar en errores de consecuencias irreversibles para la agencia de carga dado el grado de responsabilidad de la misma frente al cliente y a los países con los que se comercia.

En la actualidad, la mayoría de empresas tercerizan muchos de sus recursos, principalmente con el fin de reducir costos. No obstante, al tratarse de una empresa con el objeto de ser considerada a futuro entre las principales proveedoras del servicio de comercio internacional, se debe tomar en cuenta el costo de los activos necesarios para enfrentar a la competencia, como medios para el transporte local de la carga, sistemas y materiales de embalaje, bodegas y cuartos fríos y el recurso humano especializado en comercio exterior.

Para poder manejar la carga directamente con la aerolínea, la empresa debe estar afiliada a la Internacional Air Transport Association (IATA). Este aval le permite a la agencia de carga emitir sus propias guías aéreas, además de obtener prestigio y seguridad, entre otras ventajas. Sin embargo, la afiliación compromete al miembro a los pagos de cuotas establecidas que dependerán del volumen transportado, estas son anexadas a la entrega de los reportes que se entregarán cada cierto período. Además de estos valores, se deberán cancelar también la cuota de aplicación, la cuota de afiliación y la fianza bancaria, total que asciende a los 3.500 dólares aproximadamente.

Otra barrera de entrada a esta industria son los contactos. Una empresa que empiece en este círculo debe estar bien relacionada en el medio de comercio exterior desde un principio, esto le permitirá obtener beneficios que a su vez deriven en un mejor servicio al cliente, sobretodo en cuanto a precios se refiere.

No obstante las barreras de entrada que se han impuesto al ingreso de nuevos competidores, ninguna de ellas ha resultado ser un real impedimento para ofrecer servicios de transporte internacional. Pequeñas agencias de carga operan sin licencia IATA, siendo dependientes de agencias que si cuentan con este permiso que les faculta para cortar guías aéreas, documento requerido al momento de una exportación aérea. Los servicios de transporte, almacenaje y embalaje son tercerizados a compañías especializadas y los trámites de exportación, así como los trámites de aduana son realizados por agentes que comisionan por manejo de documentos.

### **2.3.1.2. Presión de los Servicios Sustitutos**

En la industria de transporte como tal existen una gran variedad de sustitutos, sin embargo cuando se habla de transporte internacional con el objeto de importar o exportar existen tres opciones: marítimo, aéreo y terrestre. Por otro lado, los trámites pertinentes para llevar acabo este tipo de comercio reducen las opciones del consumidor. En la actualidad, el transporte vía fluvial ha tomando fuerza en países como Brasil, no obstante en el Ecuador no se ha desarrollado aún esta opción, por lo que no será tomada en cuenta en este análisis.

Es posible que el productor realice un transporte directo de sus productos al exterior, es decir viajando como pasajero natural y llevando la mercadería como equipaje. Los productos que se transportan de esta manera representan un volumen mínimo de carga puesto que lo permitido en las aerolíneas tanto nacionales como

internacionales es un máximo de dos maletas de 30 kilos cada una y se debe cancelar un valor adicional por cada kilo de exceso.

Transportar a través de las navieras es otra opción. Las compañías de transporte marítimo no necesitan realizar los documentos de exportación (específicamente las guías) por medio de una agencia de carga que tenga licencia IATA, sino que lo pueden hacer directamente. De esta manera los exportadores pueden obviar el intermediario y acercarse directamente a las oficinas de la naviera para enviar su mercancía.

Resulta relevante anotar que otra forma de sustituir el servicio que brinda una agencia de carga y el servicio de transportación internacional es, si el producto que se está importando o exportando se produce en el país que lo solicita. Sin tomar en cuenta el aumento en los costos y otros factores que hacen de ésta, una probabilidad remota, en realidad esta posibilidad suprimiría los servicios de transporte.

### **2.3.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores depende en estrecha relación del tamaño de la compañía de transporte internacional con que se esté operando. En el caso de que la empresa de transporte trabaje con una agencia de carga que tenga grandes volúmenes de embarque, su poder de negociación se vería menguado, puesto que su rendimiento dependería de la agencia. En el caso de que la empresa que requiera los servicios de transporte internacional no posea un volumen de carga considerable para la aerolínea, el poder de negociación de esta es bastante grande pudiendo llegar al punto de negar la carga para poder dar espacio a un cliente que represente mayores ingresos.

En lo que respecta a los proveedores de servicios de transporte nacional, es decir desde el punto de producción hasta el puerto de embarque, el poder de negociación es bastante bajo ya que en el Ecuador existen un sinnúmero de empresas o personas naturales que dan estos servicios.

Otro de los servicios que proporcionará la empresa es el embalaje de la carga, si el caso lo amerita. El cartón es producido por las mismas empresas que producen papel o papel reciclado. Existen alrededor de siete empresas que importan el papel, entre las que se destacan: Xerox, Paco, Papelesa y Ecuampa, empresas que manejan el 70% de las importaciones, por lo que las convierte en empresas con poder de negociación alto. Además que es una industria en que la diferencia de precios es mínima.

### **2.3.1.4. Poder de Negociación de los Clientes**

Son varios los factores determinantes para el poder del comprador. Según Porter, los podemos dividir en dos ramas: la Palanca negociadora y la sensibilidad del precio. En la primera constan como las más importantes para el caso, el volumen de compra, la capacidad de integrarse hacia atrás y la negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor. Mientras que la segunda se basa en la diferenciación del servicio y el impacto sobre la calidad / desempeño.



El poder de negociación del consumidor es alto dada la presencia de gran cantidad de agencias de carga. El cliente puede escoger entre una serie de empresas que prestan el servicio de transporte. Sin embargo para perjuicio del demandante no existe una diferenciación marcada entre las organizaciones en cuanto a lo que se refiere a servicios adicionales. Por otro lado, los clientes buscan los mejores precios y en este punto podrían beneficiarse de las alianzas estratégicas que mantengan con las agencias de carga. No obstante, este poder de negociación se podría ver disminuido, aunque en un mínimo porcentaje, por la carencia de servicios sustitutos.

### **2.3.1.5. Rivalidad en la Industria**

Existe una alta rivalidad entre los competidores de la industria. Básicamente, esta rivalidad se debe a los distintos ritmos de crecimiento del sector exportador frente a ingresos de nuevos competidores. El sector exportador crece a un ritmo lento en comparación a la rápida expansión de la industria de transportes internacionales y de servicios de agencias de carga. Esto ha generado el apareamiento de un gran número de pequeñas empresas, que operan sin licencia IATA, tercerizando todos sus servicios, reduciendo la rivalidad a una competencia de precios. Tan solo en Guayaquil existen 66 agencias de carga internacional, de las cuales tan solo 14 agencias (20%) tienen certificación IATA; además cuentan con el servicio de 47 navieras. En Quito existen 49 agencias de carga internacional, de las cuales un 25% tiene certificación IATA; además existe la representación de 17 navieras que dan servicios de transporte internacional.<sup>12</sup> En los presentes datos no se hace distinción de si son sucursales o representaciones de otras, tan solo se enumera las agencias que funcionan en la actualidad en las diferentes ciudades. Existen además agencias en las diferentes ciudades principales de las provincias y que presentan un alto grado de comercio, como Ibarra con 4 agencias (1 IATA) y Otavalo con 4 agencias todas IATA, etc.

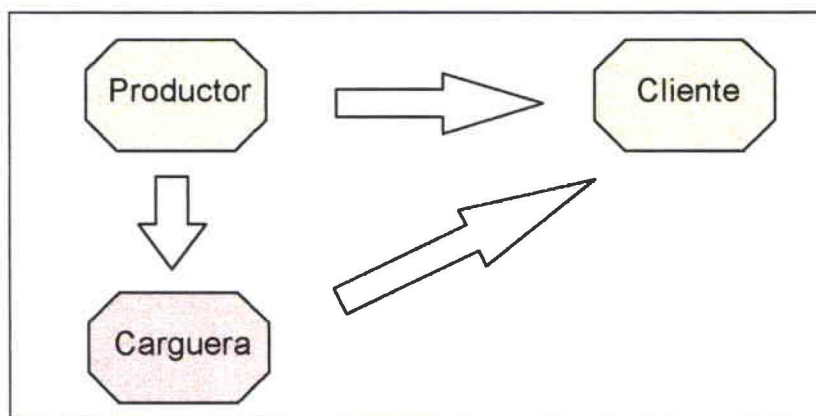
Otro factor a ser tomado en cuenta, es la presencia de grandes empresas que enfocan sus servicios a los sectores de mayor peso para el PIB como es el florícola, en el caso de la provincia de Pichincha; y el agrícola con productos como cacao, banano, café, etc. en el caso de la provincia del Guayas convirtiéndose en una especie de cartel en donde los precios no tienen gran diferencia y donde el servicio cada vez se ha ido desmejorando. Entre las principales agencias de carga que se encuentran en este grupo se pueden citar: G&G Cargo, Insa, Panatlantic S.A., FlowerCargo, Panalpina Transportes Mundiales; empresas que cuentan con licencia IATA, por lo que las agencias más pequeñas que desean transportar por vía aérea, se ven obligadas a tramitar los documentos de exportación a través de ellas.

---

<sup>12</sup> Transport Cargo, Guía Mensual sobre la Transportación de Carga Marítima, Aérea y Terrestre, N.- 59, Mayo 2004.

## 2.4. Diagrama de la Cadena de Distribución de la Industria

Diagrama # 2  
Cadena de Distribución de la Industria



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Karla Granja y Gabriel Ruiz

El principal esquema de comercialización de la industria de transporte internacional se lo realiza a través de dos procesos sumamente fáciles y cortos. El primero se basa en el contacto directo de la empresa que realiza actividades de comercio exterior con el cliente final (importador) a través de medios de transporte como el marítimo o terrestre en los cuales no es necesario contar con guías que tengan una aval de alguna institución internacional.

El segundo proceso se basa en la aparición de una agencia de carga, ésta funciona como intermediario entre el productor nacional y el cliente final en el exterior, y se lo requiere en situación en donde los trámites resultan engorrosos o en el transporte aéreo en donde es necesario contar con una guía aérea para ser presentada a las aerolíneas. Esta guía aérea es emitida solamente por empresas que poseen una licencia IATA.

## 2.5. Introducción al Negocio

### 2.5.1. Definición del Negocio

Una Agencia de Carga Internacional facilita al comerciante el transporte, embalaje y trámites de exportación de su carga perecible y no perecible. Esta empresa actuará como consolidador de carga, brindando servicios adicionales manifestados como características diferenciadoras.

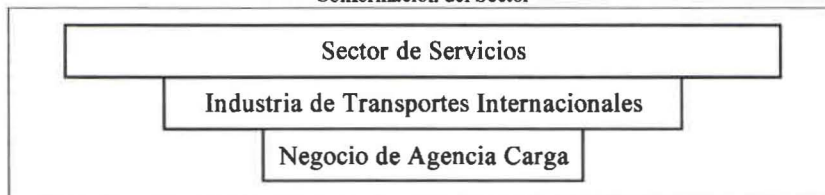
Como lo expide el Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas en el Capítulo I, Normas Fundamentales, Art. 2.- Definiciones, literales p y q:

- p) **Consolidación de carga:** Es el acto de agrupar mercancías correspondientes a varios embarcadores individuales para ser transportadas hacia o desde el Ecuador, para uno o más destinatarios, mediante contrato con un consolidador o agente de carga debidamente autorizado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE);

q) **Agente de Carga Internacional:** Es la persona jurídica autorizada como tal por la CAE, que puede realizar y recibir embarques, consolidar y desconsolidar mercancías, actuar como operadores de transporte multimodal, sujetándose a reglamentos y acuerdos específicos, emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarque, guías aéreas, cartas de porte, manifiestos y demás;

El negocio de agencia de carga se encuentra dentro de la industria de transporte, y esta industria forma parte del sector de servicios, específicamente de servicios prestados a empresas.

Gráfico # 5  
Conformación del Sector



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Esquema de análisis tomado de: Dan Thomas, El Sentido de los Negocios, Pág. 18

## 2.6. Diagrama de Producto Genérico

El Diagrama del Producto Genérico (Diagrama # 3) es una imagen que ilustra el proceso de fabricación de un producto o servicio, a través del cual se puede realizar el análisis de la estructura de la industria. En este caso, se utilizó un Diagrama Genérico para la industria de servicios intermediarios, dado que la agencia de carga reúne a compradores y vendedores y ofrece sus servicios entre ambos.

### 2.6.1. Industria de servicios intermediarios

Dentro de la industria de transportes la agencia de carga como tal es considerada un intermediario principalmente entre la aerolínea y el cliente. Es la encargada de buscar y ofrecer las mejores opciones de transporte, almacenamiento y embalaje al cliente para que este tome una decisión y realice el contrato.

Hay una gran cantidad de empresas que brindan el servicio de transporte de carga, algunas son especializadas en transporte aéreo, otras en transporte marítimo y otras en transporte terrestre. De igual manera se diferencian por los servicios adicionales que prestan, por ejemplo, de almacenaje, de embalaje o de tramitación. Sin embargo, son pocas las empresas de carga que cuentan con la licencia IATA para distribuir las guías aéreas. Esta restricción provoca que las organizaciones pequeñas se vean obligadas a tercerizar los servicios de las más grandes. No obstante, esto no les resulta perjudicial, al contrario, las compañías grandes las respetan y les dan beneficios a cambio de su lealtad dado el volumen de carga que transportan.



Diagrama # 3  
Diagrama de Producto Genérico

Vendedores	Industria de Servicios Intermediarios en el Ecuador	Compradores
Exportadores	G&G Cargo Ecuador Cargo Systems . Panatlantic S.A	Exportadores
Importadores	Global Transportes Insa FlowerCargo	Importadores
Personas que necesiten trámites de importación o exportación	Panalpina Trans. Mundiales Cargo Trading Metrex	Personas que necesiten trámites de importación o exportación
Personas que necesiten almacenar su mercadería	LAAR Courier Express Floral Trading Cía. Ltda. Ecuador Transinternacional Cargo	Personas que necesiten almacenar su mercadería
Personas que necesiten movilizar su mercadería	Emsa Almagro Albonova	Personas que necesiten movilizar su mercadería
Personas que necesiten embalar su mercadería	Kuehne & Ángel Transec Transoceánica	Personas que necesiten embalar su mercadería
	FedEx DHL Jas Fowarding Saereo Air France CargoLux	

Elaborado por: Gabriel Ruiz y Karla Granja

Fuente: Esquema de Análisis tomado de: Dan, Thomas, El Sentido de los Negocios, Pág. 147.

## 2.6.2. Vendedores y compradores

En el caso del transporte internacional los vendedores y los compradores son los mismos puesto que los servicios de la agencia de carga pueden ser solicitados por cualquiera de las partes dependiendo del acuerdo al que ellos hayan llegado previamente.

Existe un mercado bastante extenso, puesto que se generalizaría a todos los productores nacionales, comerciantes, importadores y exportadores que deseen movilizar su mercadería, cualquiera que sean sus características, de un lugar a otro, ya sea a nivel nacional o internacional. Es importante, sin embargo, realizar una clasificación de clientes por el tipo de producto, entre los que se puede establecer: perecibles, no perecibles, frágiles, no frágiles, además de características de medida, de peso, su costo por peso o por volumen, tipo de embalaje y transporte específico, entre otros.

Dependiendo del producto que se comercialice, cada cliente crea sus propias necesidades a ser satisfechas, con expectativas y problemas que esperan sean resueltos por la empresa. Por lo que, dentro de este mismo sector, las agencias de carga brindan otros varios servicios adicionales al de transporte local e internacional que abarcan embalaje, almacenamiento, y trámites pertinentes dentro del campo del comercio exterior. De esta manera el mercado se amplía a personas naturales o empresas que requieran de estos servicios de manera independiente.

## **2.7. Análisis de los aspectos que afectan al negocio**

El ambiente externo está conformado por los factores que influyen de manera directa e indirecta en la toma de decisiones y la elaboración de estrategias. Estas variables son prácticamente incontrolables para la empresa, sin embargo determinan una gama de oportunidades y amenazas, que en un momento determinado se convierten en vitales para la organización.

Es importante recalcar que dado el giro del negocio no es posible citar en una forma más detallada las repercusiones que tendrían los diferentes factores. El pertenecer al sector de prestación de servicios a empresas y en general al productor que desee comercializar con el exterior, provoca que el negocio se vea afectado prácticamente por todas las variables, ya sean estas económicas, políticas, legales, sociales, ambientales o tecnológicas a las que la producción nacional resulte vulnerable.

### **2.7.1. Análisis Económico**

Tras la contracción económica sufrida por el país debido a la pérdida de competitividad de los productores, el incremento de la inflación originado en el aumento del gasto público en el período 2001-2002 y el paquete de medidas fiscales, que anunció el Gobierno actual, el Ecuador empieza a recuperarse. Logrando una estabilidad económica para el 2004, reflejada en las perspectivas de crecimiento del PIB.

Datos alentadores de la Balanza Comercial reafirman la evolución del comercio exterior del Ecuador. Para mediados del 2003 la brecha de la Balanza Comercial se vio disminuida en aproximadamente 200 millones de dólares de junio del 2002 a junio del 2003.<sup>13</sup> Este aspecto positivo se dio gracias a la tendencia decreciente que han tenido las importaciones en el año 2003. A excepción del sector llamado Combustibles y Lubricantes, todos los demás sectores como Materias Primas, Bienes de Capital, Equipos de Transporte cayeron, especialmente el sector de la Construcción y el de Bienes de Consumo. Las exportaciones, por su parte crecieron, y para finales del 2003 bordearon los 6000 millones de dólares. Del total de exportaciones, el mayor porcentaje se lo realizó hacia los Estados Unidos, en segundo lugar a la Unión Europea y la Comunidad Andina de Naciones paso al tercer lugar.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Quantum, Análisis de escenarios para decisiones estratégicas, El sector externo de la economía mejora su desempeño, Año 3, No. 12, Ecuador, Septiembre-Octubre 2003

<sup>14</sup> Ibíd.



Otro aspecto importante es la competitividad, que se vio afectada por el desorden en el manejo fiscal que tuvo el Gobierno en curso durante el año 2003. El costo de producción se incrementó, influyendo de manera negativa la actividad productiva. El Gobierno prefirió arriesgar esta última en pos de mejorar sus ingresos fiscales antes que elevar el nivel de recaudación del Servicio de Rentas Internas (SRI), lo cual hubiera resultado menos perjudicial. Sin embargo, la competitividad no solo está determinada por las reformas fiscales. La disminución de la inflación que para el mes de marzo del 2004 se ubicó en 0.7%<sup>15</sup>, podría lograr una progresiva mejora de la competitividad del país. En este mismo sentido influiría la evolución del tipo de cambio real, proyectando un escenario favorable tanto para los exportadores como para los productores nacionales que se enfrentan a la mercadería importada. No obstante, factores como el aumento de los salarios del sector público por sobre la proyección inflacionaria y la demora de reformas estructurales para reducir los costos de producción presentan un panorama desalentador.

La estabilidad económica que se podría lograr para finales del 2004 y comienzos del 2005 es muy alentadora desde el punto de vista del negocio. Al existir una recuperación en la competitividad del país provocaría una mejora en la Balanza Comercial, indicador del sector externo, lo que significaría un aumento en la demanda de servicios de carga para la exportación y para la importación.

## 2.7.2. Análisis Político

Las actividades del Ecuador se desarrollan en un panorama de desconfianza hacia el Gobierno y a las Instituciones Estatales generando gran impacto en el mercado internacional.

El Ecuador es un país marcado por escándalos de corrupción y por el conflicto de intereses así como la falta de consensos entre los diferentes sectores sociales, las comunidades indígenas y los frentes políticos, que han derivado en una inestabilidad política del país a lo largo de la historia. El Gobierno actual no es la excepción, la “novatada” de varios miembros del Gabinete se ha visto reflejado en las constantes aclaraciones y rectificaciones, es decir, falta de decisión como resultado de la inexperiencia.<sup>16</sup> Un ambiente político inestable genera políticas económicas poco eficientes y momentáneas que guían al país por un camino desfavorable para el desarrollo. Este gobierno se ha caracterizado por la falta de un plan de acción a largo plazo que ayude a desarrollar a los sectores que se han mantenido en el abandono a lo largo de la era republicana y democrática, argumentos que fueron claves en la campaña electoral. El continuo reemplazo del gabinete, o lo que llaman “oxigenación del gabinete”, se ha transformado en un ambiente de negociación de puestos para mantener la estabilidad tanto política como social.

Por otro lado, un acierto del presente Gobierno ha sido la firma de tratados comerciales con diferentes países y organismos de asistencia técnica para ingresar de

<sup>15</sup> Fuente: El Comercio, Negocios, La Inflación se ubicó en el 0,70% en marzo, B5, Jueves 1 de abril del 2004

<sup>16</sup> Quantum, Análisis de escenarios para decisiones estratégicas, Frescura política con viejas figuras en el Gabinete, Año 4, No. 4, Ecuador, Enero-Febrero 2004

mejor manera a la nueva corriente de globalización que se nos ha presentado. La experiencia de los países que se han integrado comercialmente a las potencias industriales demuestra que el incremento del intercambio comercial puede ser un importante factor de dinamismo productivo, pero que no es una solución mágica a los problemas que enfrentan los países de menor desarrollo relativo. La mejora de un país como Ecuador esta más vinculada a la ejecución de reformas internas que a la ayuda externa que puede venir de la firma de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. El acuerdo comercial traería consigo ventajas como: el incremento de los salarios de los trabajadores más capacitados, el aumento de la productividad en el campo de las actividades exportadoras, el capital extranjero será invertido en los sectores estratégicos de la economía como el sector financiero y el exportador de manufacturas, etc.<sup>17</sup>

Una negociación comercial con Mercosur parecería ser para el Ecuador una muy buena iniciativa por los lazos culturales, pero que se opone a la razón. Así lo refleja la menor vinculación comercial que mantenemos con este bloque de países, su historia e inestabilidad monetaria, sus bajos niveles salariales y de ingreso per cápita, que limitan la demanda de nuestros productos, y la ausencia de rutas comerciales que faciliten y abaraten el comercio. Además de estos breves escollos encontrados en las diferentes negociaciones se debe tratar de mantener la estabilidad que hemos estado gozando en los últimos tiempos, sin dejar de lado el factor social.

### 2.7.3. Análisis Social

Lamentablemente, el régimen actual no supo aprovechar el apoyo que en un principio tenía de las comunidades indígenas, tomó decisiones contrarias a las sugeridas y ahora se enfrenta a la oposición de las agrupaciones indígenas y los movimientos sociales.

Son varios los reclamos y las protestas que se realizan al Gobierno, del Sr. Presidente Lucio Gutiérrez, el principal: la situación de los pobres. No obstante, contrario a los paradigmas, se han incrementado los diálogos entre maestros, indígenas, campesinos agricultores, sindicalistas y dirigentes de sectores eléctricos y de los consejos provinciales, que posiblemente de como resultado una propuesta alternativa para conseguir rectificaciones, evitando así los paros y movilizaciones.

Varias de las agrupaciones indígenas, como la CONAIE, Pachacutik, FENOCIN y movimientos sociales como la Central de Organizaciones Sindicales y la UNE, están en contra del Tratado de Libre Comercio y proponen su rechazo.<sup>18</sup> En el mejor de los casos el Gobierno y los diferentes grupos encontrarán una negociación viable. En el peor de los casos el país se verá amenazado por distintas acciones que se tomarán, entre ellas paros, movilizaciones y huelgas. Este tipo de problemas sociales resultan perjudiciales para el negocio, puesto que el cierre de una carretera, por ejemplo, retrasaría la entrega de la mercancía generando un alto riesgo de daños e incluso pérdida total.

---

<sup>17</sup> Quantum, Estabilidad Política sostenida sobre expectativas económicas, El acuerdo Comercial con Estados Unidos sí puede beneficiar al Ecuador, Año 4, No. 4, Ecuador, Enero-Febrero 2004

<sup>18</sup> Quantum, Análisis de escenarios para decisiones estratégicas, Indígenas y movimientos sociales entre la insurrección y la protesta, Año 4, No. 4, Ecuador, Enero-Febrero 2004

Por otro lado, es importante mencionar problemas sociales como el analfabetismo, un problema que varía inversamente a la asignación del presupuesto nacional. Ha llegado a extremos en los que los comerciantes afectados firman documentos legales con su huella digital confiando en la “buena voluntad” de aquel que leyó el documento. La migración, por su parte, es un factor que ha provocado un fenómeno aparentemente positivo, la disminución de la tasa de desempleo y el incremento del PIB por ingresos provenientes del extranjero, opacan la incidencia que tiene la falta de mano de obra y el encarecimiento de la misma en varios sectores del país y la caída de su producción<sup>19</sup>. Lamentablemente, existe por parte del Gobierno Central, falta de creatividad para diseñar programas de apoyo eficientes para los productores nacionales, principalmente en el sector agrícola.

Sin duda, una cadena de problemas que además de ser causa y consecuencia entre sí, tienen un efecto conjunto sumamente negativo reflejado en el retraso del crecimiento y desarrollo nacional.

#### **2.7.4. Análisis Legal**

En el Ecuador existen varias instituciones gubernamentales y privadas que regulan y controlan las actividades relacionadas con el comercio exterior. A continuación se enumeran las más importantes, y se encargan de expedir autorizaciones, permisos, licencias, entre otros documentos reglamentarios:

- Banco Central del Ecuador
- Bancos Corresponsales
- Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)
- Cámara de Comercio de Quito
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Ministerio de Defensa Nacional
- Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicos

En primera instancia, para la constitución de la empresa es necesario cumplir con los requisitos impuestos por la CAE, entre los que se incluyen requerimientos legales, físicos y técnicos mínimos, para el personal de operaciones de la empresa, documentación para realizar la inspección, entre otros como la descripción del sistema de comunicación.<sup>20</sup> Independientemente de estos requisitos, para la libre operación de una agencia de carga es necesaria su afiliación al Sistema CASS Export International (Cargo Account Settlement Services)<sup>21</sup>. Esta acreditación, que pertenece al sistema IATA (International Air Transport Association), le permite a la agencia tener sus propias guías aéreas que, en caso contrario, deberán ser cortadas con otra organización

---

<sup>19</sup> Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004

<sup>20</sup> Fuente: La CAE, Requerimientos para consolidadora y desconsolidadora (Anexo #23)

<sup>21</sup> <http://www.iata.org/cargo/distribution/cass/ecuador.htm>



que posea la autorización correspondiente. Los transportistas asociados gozan de varias ventajas en finanzas, recursos, mercadeo y ventas, pero se ven obligados a mantener al día sus cuotas de afiliación.

Una vez constituida la organización, esta deberá regirse a los procedimientos de transporte terrestre, marítimo y aéreo para la movilización de la mercancía, su embalaje, así como para su consolidación y desconsolidación, los cuales se encuentran especificados en los centros de información tanto de la CAE como de la CORPEI.

Los trámites y procedimientos de exportación son sumamente sencillos; la CORPEI los resume en cuatro pasos:

#### *Flujo de la exportación*<sup>22</sup>

- Recolección y elaboración de documentos: FUE (Factura Única de Exportación), trámites obligatorios y complementarios, factura comercial, packing list y guía de transporte. (Anexo # 4, Anexo # 5, Anexo # 8, Anexo # 9)
- Trámites en el Banco Corresponsal: FUE y factura comercial para obtener el visto bueno.
- Trámites en Aduana y empresa transportista: Se presenta FUE, factura, lista de bultos, autorizaciones, certificados, documentos de transporte. Aduana verifica documentos y aprueba el embarque. (Anexo # 3, Anexo # 5, Anexo # 6, Anexo # 7)
- Cobro y Pago: Gestiones para el cobro de la exportación. Depósito (antes o después del embarque) de divisas y pago aportación CORPEI.

Todas estas actividades están escudadas por todas las Leyes y Reglamentos relativos al comercio exterior, la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, las Regulaciones y Resoluciones del Directorio del Banco Central, el Reglamento de Comercio Exterior y demás Instrucciones que expida el Banco Central, que se encuentren vigentes al tiempo en que se ejerza la corresponsalía y cuyo incumplimiento es sancionado por el Reglamento General de la Ley Orgánica de Aduanas.

Por otro lado, para realizar los trámites pertinentes es necesario que el productor cuente con una licencia de exportador y de importador respectivamente, adjudicadas por la CCQ. Es primordial para cualquier organización vinculada con el comercio exterior la afiliación tanto a la CORPEI como a la CCQ, dados los beneficios otorgados, principalmente en cuanto a protección y promoción. La Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones es una organización técnica cuyo objetivo es promocionar las exportaciones no financieras en el país. Asimismo, apoya tanto a las personas naturales como jurídicas en el desarrollo de procesos, entre los que podemos señalar como principales la diversificación de mercados, productos y exportadores y el incremento del valor agregado en los productos y volúmenes exportados. La Cámara de Comercio de Quito, por su parte promueve el ejercicio del libre comercio y vela por la defensa y el desarrollo empresarial. La agencia de carga debe afiliarse a esta institución para gozar de sus beneficios.

---

<sup>22</sup> Fuente: CORPEI, marzo 2000

## 2.7.5. Análisis Tecnológico

La tecnología es, sin duda, el factor más variable del macroentorno. Los avances en cuanto a informática y telecomunicaciones son ahora determinantes dentro de un negocio. El éxito de una empresa se fundamenta en cuan rápido sea capaz de adaptarse a los cambios y saberlos aprovechar dándoles un enfoque positivo.

En este ámbito, el negocio se vería influenciado por la creación de programas de software especializados para agencias de carga que permiten programar la consolidación de la carga de una manera rápida y ordenada, además de automatizar otras actividades como la distribución de la bodega. En otro sentido este tipo de tecnología ha permitido la digitalización de documentos que ahorran tiempo y una serie de pasos burocráticos. De hecho, la CAE implementó el formato de datos EDIFACT CARDAT para la transmisión electrónica de documentos.<sup>23</sup>

Además, la tecnología influye también en los tipos de paletas y contenedores en los que se la moviliza y los diferentes medios de transporte. Existen varios tipos de contenedores: cerrados, con los lados abatibles, con techo abierto, dependiendo de mercancía que se quiera transportar. Un diseño innovador de los mismos podría facilitar su manejo al momento de cargar y descargar, reduciendo el riesgo de daños que podría sufrir la mercancía. En cuanto al transporte el tipo de buque, vehículo de carretera o tipo de avión en que se lleva la mercadería de un lugar a otro, determina el tiempo de entrega. Los avances tecnológicos en este sentido generarían una mayor rapidez en el servicio.

Finalmente, la mercancía requiere un empaque diferente y característico que responda a condiciones ambientales, de manejo y de distribución, por lo que el tipo de embalaje responde a dos factores fundamentales: el aspecto funcional y el aspecto visual<sup>24</sup>. La mejora, tanto en los materiales como en la forma de las cajas, se vería reflejada en la optimización de los espacios tanto en las bodegas como en los contenedores, sin desmejorar el mantenimiento del producto. Toda tecnología que vaya enfocada a darle un valor agregado de protección, identidad y garantía de calidad, debe ser implementada por la empresa.

## 2.7.6. Análisis Ambiental

En la actualidad, la protección del medio ambiente se ha convertido en una preocupación global, se deben establecer estrategias de expansión económica que no causen dificultades ambientales. El papel que juega el comercio exterior para el mantenimiento de la calidad ambiental es preponderante. El comercio exterior tiende a incrementar la actividad económica, generando una mayor utilización de los recursos, materiales y energía, es decir, deteriorando nuestro hábitat. Al contrario, esta actividad que de hecho contribuye al crecimiento económico, debería mirarse desde una perspectiva positiva, el comercio exterior además de servir como un integrador

<sup>23</sup> Fuente: La CAE, Guía Rápida de Trabajo Empresas Consolidadoras de Carga Aérea, Noviembre 2002

<sup>24</sup> Mercado H., Salvador, Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación, Comercio Internacional I, Editorial Noriega Limusa, México DF., 1996, Pág. 119



internacional, contribuye al crecimiento económico, permitiendo de esta forma un incremento en la asignación de recursos financieros para la protección del medio ambiente.

Existen pues en el mundo varias organizaciones que velan por el medio ambiente, dictando regulaciones y acuerdos de aplicación internacional (Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, a nivel nacional). En el Ecuador, aún en la actualidad son pocas las consideraciones ambientales que se realizan con respecto a los distintos sectores. Se encuentra en proceso de debate en el pleno del Congreso Nacional, la Ley para la Conservación y el Manejo Sustentable de la Biodiversidad, una iniciativa del Grupo Nacional de Trabajo sobre Biodiversidad, con la que se pretende conservar este capital inagotable que representa para el país una riqueza económica real.<sup>25</sup> El problema es en gran parte la falta de información respecto al tema, puesto que a pesar de que existen grupos de presión ligados al poder económico no aciertan en los aspectos que una estrategia comercial debe incluir para la protección y preservación del medio ambiente.<sup>26</sup>

Como se mencionó anteriormente, el negocio se ve influenciado por varios de los factores de manera indirecta. Así, los fenómenos naturales, por ejemplo, que afectan a la producción nacional ya sea favoreciéndola o perjudicándola, hace en primera instancia que varíe su exportación y por ende aumente o disminuya la demanda de los servicios de la agencia de carga. Otros aspectos, que se encuentra dentro del mismo ámbito son las legislaciones y regulaciones ambientales, que mientras ejerzan algún tipo de influencia en el comercio exterior en general, lo harán al negocio.

---

<sup>25</sup> Guía legal para empresas, Ley para la conservación y el manejo sustentable de la biodiversidad, Albán, María Amparo, Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, Marzo 2004

<sup>26</sup> Laboratorio de Economía, Revista de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Desarrollo Sustentable y Gestión Ambiental, Año I, n.1, Quito, Febrero 1997

## **CAPITULO 3**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Esta investigación pretendió determinar las oportunidades de mercado que existen para una agencia de carga internacional.

Para el estudio, se realizó una encuesta enfocada a los productores de las provincias de Pichincha e Imbabura que comercializan sus productos con el exterior para establecer el nicho de mercado al cual se puede ingresar. Las razones por las que se realizó esta segmentación de la muestra se especifican más adelante, en el punto 3.4.3., donde se detallan los alcances de la investigación.

#### **3.1. Definición del Problema**

La industria del transporte internacional es considerada oligopólica ya que los servicios brindados son brindados por un número cada vez menor de empresas que han logrado tener un alto poder de negociación ante los usuarios del servicio. Esto se ha venido degenerando al punto de convertirse en una clase de cartel en donde los precios del transporte no tienen mucha diferencia entre las empresas que tienen licencia IATA y que brindan cada vez un servicio de menor calidad. La investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar si el decrecimiento evidenciado en la calidad de servicios representa una oportunidad de penetración en el mercado de una empresa que promete ser innovadora.

#### **3.2. Objetivo Macro del Estudio de Campo**

Realizar un estudio de los hábitos y actitudes de los exportadores de la provincia de Pichincha e Imbabura y medir los niveles de satisfacción de los servicios que están recibiendo por parte de las cargueras.

##### **3.2.1. Objetivos de Investigación**

- Determinar el volumen y frecuencia de exportación de las empresas radicadas en las provincias de Pichincha e Imbabura.
- Determinar las necesidades insatisfechas de los clientes (exportadores de las diferentes provincias) como eficiencia, puntualidad, seriedad, garantías, seguros, confianza y precios.
- Determinar en que aspectos se pueden innovar los diferentes servicios brindados por las agencias de carga.
- Determinar el futuro de la industria mediante la meta de expansión de cada empresa.

### **3.3. Identificación de Hipótesis**

Debido a la expansión del comercio internacional, ¿las necesidades de los pequeños exportadores no han sido satisfechas con calidad, generando así un mercado potencial?

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Diseño de la Investigación**

Para el caso resultó útil realizar un estudio descriptivo, a través del cual se pretendió conocer que es lo que busca el cliente de una agencia de carga. Enfocado en un tipo de estudio transversal, dada la necesidad de obtener información actual e instantánea, se recolectaron datos por medio de encuestas personales a los encargados del manejo de carga y logística de las empresas de las provincias de Pichincha e Imbabura que ya se encuentran en proceso de comercialización de sus productos con el extranjero.

Además se realizaron estudios en profundidad, y para esta labor se utilizaron como herramientas las entrevistas personales con los administradores de las agencias de carga, las más representativas del sector, que operan en las provincias de Pichincha e Imbabura.

#### **3.4.2. Obtención de la Información**

El presente estudio se lo realizó en la provincia de Pichincha e Imbabura obteniendo información primaria al aplicar las encuestas a los diferentes productores y exportadores de la zona; datos que fueron obtenidos de las diferentes instituciones que manejan el comercio exterior en el país (FEDEXPOR, CORPEI, EXPOFLORES). Se cuenta con una base de 2,502 empresas que se encuentran domiciliadas en las zonas descritas. La muestra se tomó a partir de la base de datos citada anteriormente ya que el obtener información de todos los productores de la zona sería una acción que comprometa la integridad de la persona, por lo que la información es tratada de manera confidencial por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Pesca (MAG).

En lo que respecta a los datos secundarios, se ha acudido al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Ministerio de Comercio Exterior, CORPEI, EXPOFLORES (Asociación Nacional de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador), FEDEXPOR (Federación Ecuatoriana de Exportadores) y SICA (Servicio de Información y Censo Agropecuario).

#### **3.4.3. Alcance de la Investigación**

Tanto las entrevistas como las encuestas se las realizaron en las provincias de Pichincha e Imbabura. Los motivos de la elección fueron los siguientes:



1. Las provincias escogidas son aquellas que cuentan con la mayor cantidad de empresas exportadoras de interés para el presente proyecto, como lo son las empresas o micro-empresas florícolas, textiles y las artesanales.
2. Al ser un proyecto con servicio nacional se debería hacer un estudio nacional de los productores y exportadores, o importadores de todo el país, pero acorde al presupuesto y a los medios con que se cuenta es imperativa la reducción de la muestra y un mejor enfoque del estudio realizándolo nada más en las dos provincias anteriormente citadas.
3. El tiempo es una barrera fundamental tanto para los investigadores como para todos los elementos que influyen en esta como ayudantes, datos recopilados actuales, tiempo de las entrevistas, tiempo de las empresas encuestadas, por lo que se planteó como meta dos semanas para llevar a cabo todo el trabajo. Se realizó con la colaboración de estudiantes de la universidad para alcanzar a cubrir el amplio sector geográfico.

### 3.4.4. Planeación del Proceso de Investigación

Tabla # 2  
Planeación del Proceso de Investigación de Mercado

Objetivos de Investigación	Información Necesaria	Fuentes de Información
Determinar la existencia de un mercado potencial en Pichincha e Imbabura	Plano de la zona de estudio	Instituto Geográfico Militar, Consejo Provincial de Pichincha e Imbabura.
	Estructura comercial de la zona	CORPEI, FEDEXPOR
	Empresas exportadoras	Encuestas, Entrevistas
Determinar el porcentaje de Empresas de Pichincha e Imbabura que están en capacidad de exportar	Oferta de productos en la zona	CORPEI, FEDEXPOR, Expoflores, MAG
	Porcentaje de producción exportable	Encuestas
Determinar las principales necesidades de una empresa de carga para operar con empresas de Pichincha e Imbabura	Infraestructura	Entrevistas personales
	Servicios a ofrecer	Encuestas
Determinar las necesidades insatisfechas de los clientes	Determinantes de decisión	Encuestas
Determinar posibles estrategias futuras a ser tomadas por la empresa	Costos ofrecidos	Tarifas Piso y Techo de las Agencias de Carga y de la DAC
	Estrategias utilizadas	Encuestas
	Necesidades de servicio	Encuestas
Determinar que aspectos se pueden innovar en los diferentes servicios brindados por las agencias de carga	Necesidades insatisfechas de los productores	Encuestas

Esquema tomado de: Orozco Arturo, Investigación de Mercados, Pág. 28  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

### 3.5. Diseño y Selección de la Muestra

El estudio se encasilló en el universo finito ya que se refiere a las empresas domiciliadas en las provincias de Imbabura y Pichincha, que suman 2,502 empresas hasta el 15 de abril del 2004.<sup>27</sup>, de las cuales 2,415 pertenecen a la provincia de Pichincha y 87 a la provincia de Imbabura. Para el diseño de la muestra se optó por un muestreo estratificado, utilizando como clasificación el sector productivo en el que se desenvuelven las empresas, dando mayor peso a las empresas pertenecientes a los sectores florícola (25%) y textil (25%), realizando de esta manera un estudio más profundo de los sectores que son de principal interés para los investigadores. El 50% restante del estudio se lo aplicó a los demás sectores para de esta manera identificar también sus necesidades. La selección de la muestra de empresas a estudiar se la realizó de manera aleatoria tomando en cuenta el peso de cada uno de los sectores de interés.

Para el cálculo de la muestra se trabajó con la fórmula que se aplica para investigaciones en los cuales no existe un estudio previo con un nivel de confianza del 93% y un error del 7%. Esto se lo toma suponiendo que los datos a recopilar pueden verse sesgados por el secreto con el que es tratada la información interna de las empresas, y además en base al presupuesto con que cuenta el grupo para el trabajo de campo de la investigación de mercados.

El cálculo de la muestra

$$n = \frac{4 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + 4 * P * Q}$$

Nomenclatura muestral

N = Población

n = Muestra

e = Error

P = Presencia (Probabilidad a favor)

Q = Ausencia (Probabilidad en contra)

(N-1) = Para poblaciones pequeñas

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 2502}{(0.07^2 * 2501) + (4 * 0.5 * 0.5)} = 188,76$$

$$n = 189 \text{ encuestas}$$

La cantidad de encuestas a realizar fue escogida en base al cálculo de la sumatoria de las empresas exportadoras de las provincias de Pichincha e Imbabura, de acuerdo a los parámetros de alcance propuestos, que constan en las bases de datos proporcionadas por la CORPEI, FEDEXPOR y EXPOFLORES.

<sup>27</sup> Corpei, Base de Datos de Empresas Exportadoras de la provincia de Pichincha e Imbabura.

## 3.6. Resultados de la Investigación

La investigación se realizó a partir del ordenamiento y organización de los datos recopilados en las bases de datos proporcionadas por CORPEI y FEDEXPOR. Entre todas las empresas clasificadas se pudo identificar varios sectores que se comportan de manera parecida unos a otros, dando a lugar los siguientes grupos de estudio:

3. Sector Agrícola, Alimenticio y Marino
4. Sector Industrial y Químico
5. Sector Florícola
6. Sector Textil
7. No Especificado

En este último grupo se encuentran agrupadas todas aquellas empresas que no contaban con la información necesaria para saber el objeto social o personas naturales que realizan actividades de comercio exterior y que se encuentran inscritas en la CORPEI.<sup>28</sup>

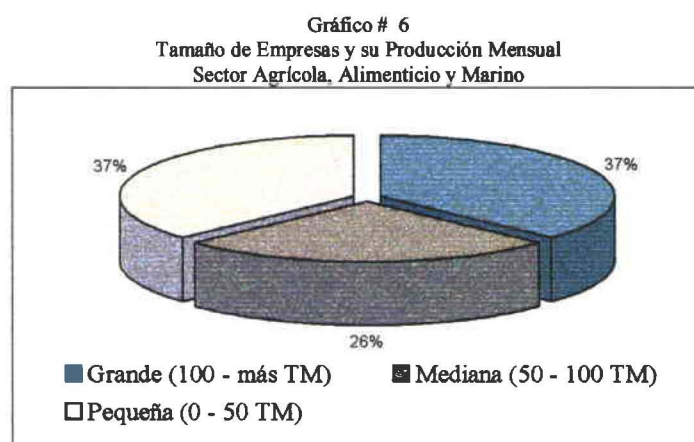
### 3.6.1. Sector Agrícola, Alimenticio y Marino

Para un mejor análisis de los datos recogidos en el proceso de investigación, se enumeraron cada una de las preguntas del cuestionario de donde se elaboraron los respectivos análisis de los resultados obtenidos.

#### 3.6.1.1. Preguntas y Análisis del Sector

Pregunta #1: ¿En el contexto de la industria en la que se desarrolla su actividad comercial, como clasifica el tamaño de su empresa?

Pregunta #2: ¿Cuánto produce su empresa mensualmente?



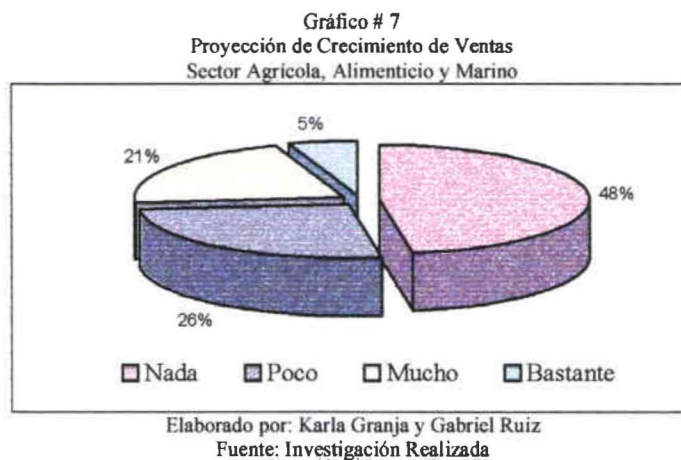
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

<sup>28</sup> El cuestionario que se utilizó para realizar las encuestas consta como Anexo #1.



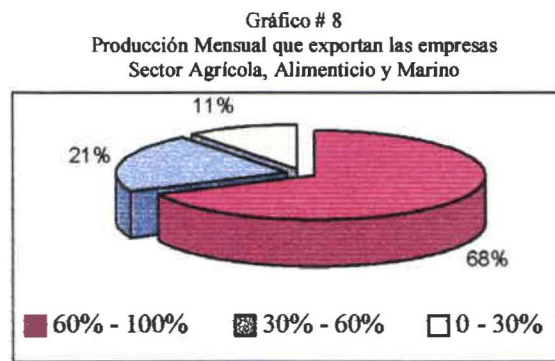
Las preguntas # 1 y 2 nos ayudaron a dilucidar de mejor manera el mercado que se esta estudiando, enfocándose la primera pregunta en la apreciación de los gerentes o personas encargadas del comercio internacional de la empresa respecto al tamaño de la organización en la que trabaja. La segunda pregunta se utilizó como confirmación de la anterior tomando en cuenta en este momento la capacidad de producción de la organización, por tal razón existe un cruce de datos de estas primeras interrogantes. Este sector se caracteriza por estar conformado, según la visión de sus administradores, mayormente en empresas medianas y grandes abarcando un 72% de universo de estudio. Entre las empresas estudiadas figuran: FEPP Camari, Agroalegre, Supermercados La Favorita, Kilajalo Fruits-Equinox Business Limited, entre otras, que comercian con el exterior vegetales deshidratados, fruta congelada, atún en lata, frutas autóctonas de la zona de plantación como uvilla, tuna, orito, sandía, etc. Además es de gran ayuda ya que se puede tener una idea de la capacidad de comercio y demás espacios necesarios para el almacenaje y comercialización de los productos del sector.

Pregunta # 3: ¿En cuánto cree que crecerán las ventas de la empresa este año?



El 48% de las empresas del sector concuerdan en que el crecimiento esperado en ventas para el año en curso no aumentará en lo más mínimo debido mayormente a la deflación de los productos de exportación en el mercado externo (debido a los altos subsidios como es el caso de América del Norte y Europa, mano de obra más barata, servicios básicos más baratos), acompañada con la falta de incentivos y promoción de los productos originarios del país. Un 26% de las empresas concuerdan que el crecimiento de las ventas no será muy bueno, principalmente por que el país está quedándose atrás en lo referente a competitividad y a conocimiento de las barreras de entrada a los demás país. Empresas como La Favorita explicaron que las barreras impuestas por Los Estados Unidos de Norteamérica harán que el ingreso de productos originarios de los países en vías de desarrollo, como lo es el Ecuador, se verá menguado debido a la falta de capacitación y de preparación de una gran parte de las empresas para cumplir con las disposiciones que entraron en vigencia a partir de los atentados del 11 de septiembre. Finalmente el 26% restante de las empresa, concuerdan en que el crecimiento en la ventas pronosticado para este año serán buenos y muy buenos debido al aparecimiento de nuevos mercados, especialmente el asiático y el europeo, en donde lo productos se están volviendo muy cotizados, como es el caso de la tilapia, el maracuyá, la chirimoya, el arazá, el brócoli, etc.

#### Pregunta # 4: ¿Qué porcentaje de su producción total mensual exporta?

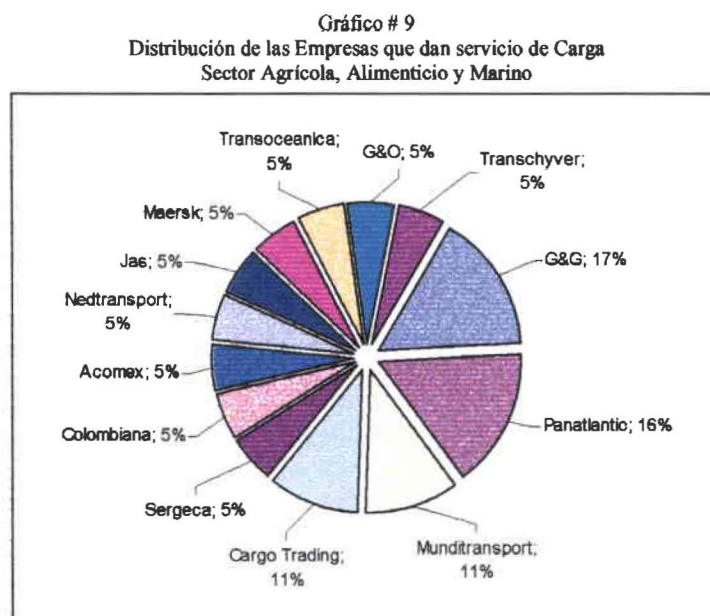


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Del universo establecido para el estudio se pudo establecer que el 68% de las empresas destinan entre un 60% y 100% de la producción total al comercio exterior, el 21% de las empresas destinan entre un 30% y 60% de su producción para exportaciones y el 11% de este estudio dio como resultado que destinan tan solo hasta el 30% de su producción para comercializarlo en el exterior.

#### Pregunta # 5: ¿Utiliza los servicios de una empresa de carga para comercializar su producto con el exterior?

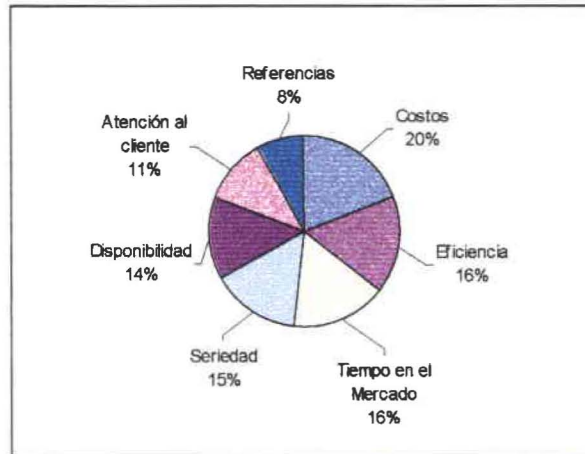
En esta pregunta se trata de establecer el porcentaje de empresas que trabajan directamente con agencias de carga para la comercialización de sus productos, dando como resultado que un 95% de las empresas del sector están laborando con un sinnúmero de empresas de carga de las que se pueden citar las más importantes: G&G Cargo, Panatlantic, Cargo Trading, Transchryver, Transoceánica, Nedtransecuador, Maersk, G&O. Además se puede apreciar en el gráfico siguiente que porcentaje del mercado abarca cada una de las agencias de carga.



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

**Pregunta # 6: ¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?**

Gráfico # 10  
Principales consideraciones al momento de escoger una Agencia de Carga  
Sector Agrícola, Alimenticio y Marino



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Con una alta correlación se plantea la pregunta # 6 para dilucidar las diferentes características que toman en cuenta los encargados en la contratación las agencias, de donde se identificaron las siguientes: Eficiencia, Atención al Cliente, Costos, Disponibilidad de espacios, Seriedad, Tiempo en el Mercado, Referencias. Estas características son las principales al momento de decidir la agencia de carga con la cual se trabajará, pero que se deben tomar muy en cuenta al momento de plantear cualquier estrategia. Como resultado de la investigación de campo se concluye que el costo es un factor clave al momento de elegir una agencia para un 20% de las empresas, seguido muy de cerca con la eficiencia (16%) y el tiempo que la agencia de carga se encuentra en operación (16%).

**Pregunta # 7: Califique del uno (1) al cinco (5) la calidad del servicio brindado por la agencia de carga con la cual trabaja en la actualidad, siendo uno (1) Pésimo y cinco (5) Excelente.**

En esta pregunta se puede deducir la calificación y el servicio que les está siendo otorgado por las diferentes agencias de carga y navieras a las empresas. En lo referente al costo, cerca del 72% de las empresas piensan que los costos que están manejando las cargueras son realmente buenos, es decir que son asequibles para ellas. Un 50% de las empresas concuerdan en que el tiempo que toma la empresa para llevar la carga hasta el lugar de destino (puerto) se encuentra dentro del plazo por ellos requerido o planteado en un inicio por la empresa carguera.

La capacidad de almacenaje se ve menguada, llegando a ser calificada nada más que Bueno por un 44.4% de las empresa. Es decir que existen todavía deficiencias en este campo.



Tabla # 3  
Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional  
Sector Agrícola, Alimenticio y Marino

	Pésimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente
Costo			27,8%	33,3%	38,9%
Tiempo de entrega			22,2%	27,8%	50,0%
Capacidad de Almacenaje			33,3%	44,4%	22,2%
Transporte Interno			72,2%	27,8%	
Facilidades de financiamiento			72,2%		27,8%
Embalaje			94,4%	5,6%	
Destinos				44,4%	55,6%
Seriedad				66,7%	33,3%
Frecuencias de envío				55,6%	44,4%

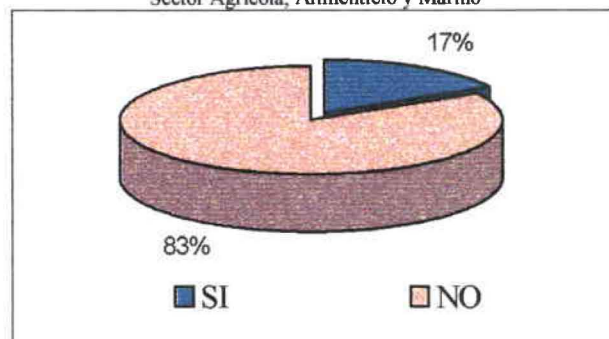
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Tanto el Transporte Interno, es decir el transporte desde el lugar de producción hasta el puerto de embarque; como la Facilidad de Financiamiento, no esta siendo bien manejada por las agencias de carga, ya que un 72,2% de las empresas consideran que este servicio es considerado neutral. Las empresas dieron a entender que muy pocas empresas les ayudan con financiamiento y transporte. De igual manera, un 94.4% de las empresas coincidió que el embalaje estaba siendo descuidado por las empresas de carga ya que este servicio es desconocido para ellas y no se considera parte de una agencia de carga.

La Seriedad, Destinos y Frecuencias de Envío por parte de las empresas de carga estaban consideradas de muy buena y hasta de alta calidad, logrando una media del 50% aprox. de las empresas que consideraban que la calidad referente a este servicio era bueno.

Pregunta # 8: ¿Ha trabajado con el sistema de consolidación de carga?

Gráfico # 11  
Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga  
Sector Agrícola, Alimenticio y Marino

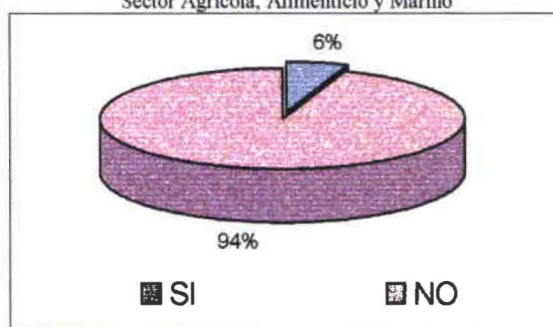


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

En 83% de empresas del sector Agrícola, Alimenticio y Marítimo no han trabajado con el sistema de consolidación de carga debido a que no lo han necesitado ya que su capacidad de exportación no lo amerita, por ejemplo: un pedido específico de un producto de un cliente específico, trabajan con contenedores de 20 pies completos, etc. Tan solo se pudo apreciar que un 17% de estas empresas han trabajado con este sistema debido en gran medida a la colaboración de un gremio de productores de un mismo producto para tratar de satisfacer la demanda adquirida, esto se pudo evidenciar en las empresas dedicadas a la comercialización de vegetales frescos, enlatados o productos originarios del país.

**Pregunta # 9:** Su agencia de carga ¿le provee de un calendario fijo para el envío de la mercadería?

Gráfico # 12  
Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería  
Sector Agrícola, Alimenticio y Marino



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Un 94% de las empresas de este sector no cuentan con un calendario fijo que es proveído por la agencia de carga, ya que la gran mayoría comercializa mediante pedido o fechas específicas de exportación acordadas con el comprador. Pero no es de disminuir la importancia del 6% restante, en donde las empresas les proveen un calendario fijo de carga, sistema utilizado en gran mayoría con aquellas empresas que exportan mediante sistemas de consolidación de carga y que necesitan una fecha específica de exportación.

**Pregunta # 10:** ¿Ha tenido algún problema de restricción para enviar su carga por parte de la agencia con la que trabaja?

El estudio realizado demostró que las empresas nunca habían tenido un problema en lo que respecta a restricciones de carga por parte de la agencia. Esto debido, mayoritariamente, a la capacidad y el poder de negociación que han llegado a tener gracias a alianzas gremiales, alianzas de productores, y demás sistemas que se han establecido.

**Pregunta # 11:** Califique del uno (1) al cinco (5) la importancia que usted concede a las siguientes características cuando decide contratar a una empresa de carga, siendo uno (1) Sin Importancia y cinco (5) Muy Importante.

Esta pregunta tiene como objetivo identificar la agencia de cargo ideal para las empresas del sector Agrícola, Alimenticio y Marino. En lo que respecta al servicio de



embalaje, un 42.1% de las empresas creen que este servicio sería de vital importancia por parte de la agencia de carga, mientras que un 36.8% aducen que no tiene importancia alguna. Se puede apreciar un alto porcentaje entre las empresas que no dan importancia a este servicio, o les parece indiferente. Es decir no sería una razón de peso para la contratación.

Tabla # 4  
Características de la Agencia de Carga Ideal  
Sector Agrícola, Alimenticio y Marino

	Sin Importancia	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Embalaje	36,8%		15,8%	5,3%	42,1%
Destinos	15,8%		10,5%	36,8%	36,8%
Capacidad de Almacenaje	5,3%		31,6%	21,1%	42,1%
Transporte Interno	5,3%	5,3%	21,1%	26,3%	42,1%
Costo			5,3%	15,8%	78,9%
Facilidades de financiamiento			57,9%	15,8%	26,3%
Tiempo de entrega				21,1%	78,9%
Seriedad				57,9%	42,1%
Frecuencias de envío			47,4%	26,3%	26,3%

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

En lo referente a destinos, aproximadamente un 72% de las empresas consideran una característica importante el tener contactos en el extranjero, para optar por un proceso de desaduanización completo en los países de destino, por lo que la oferta de destinos a ofrecer estaría vinculada con las alianzas que se tengan para ofrecer este servicio. La capacidad de almacenaje que tendría que contar la agencia de carga debería ser tomado muy en cuenta ya que aproximadamente un 62% de las empresas del sector la consideran una característica importante o muy importante. El almacenaje debería gozar de ciertas particularidades como cuartos fríos, especialmente para los productos perecederos, productos marinos, productos alimenticios, productos congelados, etc.

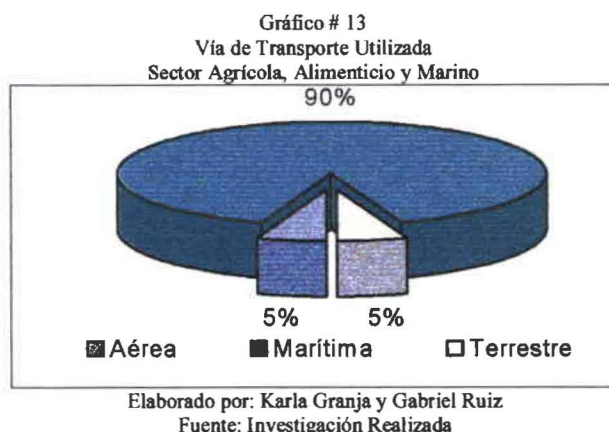
Para una gran parte de las empresas consideradas grandes no es atractivo el servicio de transporte interno, ya que cuentan con su propio flota de camiones o es un servicio tercerizado. En cambio, se puede observar que aproximadamente un 68% de las empresas consideran este servicio como algo sumamente importante o importante, ya que en la mayoría de casos el servicio de transporte les resulta un costo adicional alto, no cuentan con una flota de transportes pesados, o simplemente el costo de manutención de este activo les resulta demasiado oneroso. Un 78% aproximadamente de las empresas toman muy en cuenta y es de vital importancia el costo y el tiempo de entrega. Estas dos características se toman muy en cuenta al momento de la contratación de una agencia de carga por parte de las empresas productoras.

En lo que respecta a las frecuencias de envío, las empresas consideran que no es muy importante al momento de la toma de decisión ya que la mayoría de empresas, como se observó en la pregunta # 8 trabajan mediante pedidos de clientes externos. La característica que tiene un gran peso al momento de tomar la decisión de contratar, además del costo y el tiempo de entrega, es la seriedad con la que cuenta la empresa, evidenciada en la presentación del producto, seguimiento del cliente, opciones



planeadas, etc., que son características que se van formando con el paso del tiempo, pero que son de vital importancia para el ingreso al mercado.

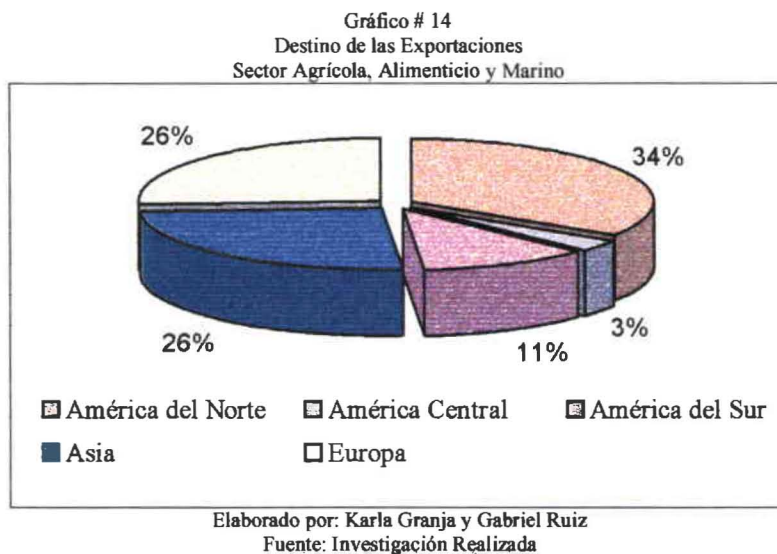
Pregunta # 12: ¿Qué vía de transporte utiliza con mayor frecuencia?



Las empresas del sector Agrícola, Alimenticio y Marino utilizan mayormente la vía marítima para el transporte de sus productos hacia el exterior, reuniendo así a un 90% de las empresas del sector.

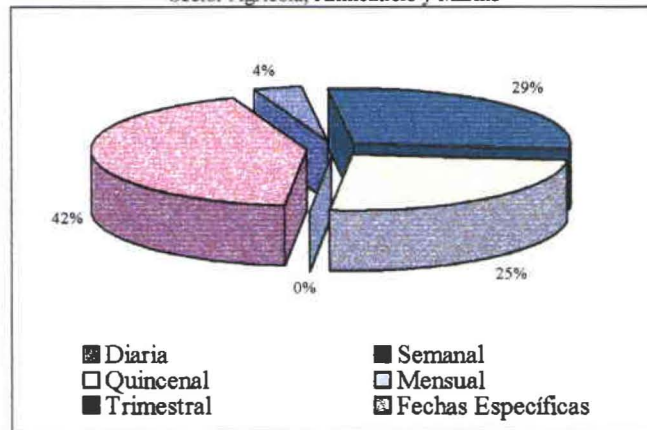
Pregunta # 13: ¿A qué destinos envía su mercadería con mayor frecuencia?

Los principales destinos para comercialización de las empresas de este sector son: América del Norte con un 34% en donde se pudieron detectar mercados como el de Estados Unidos y Canadá, le siguen Europa y Asia con mercados como Italia, Alemania, Francia, España, China, Rusia. Tan solo con estos tres mercados se puede abarcar un 86% de los destinos frecuentados por las empresas del sector. Otros destinos son Colombia, Venezuela, Chile, Brasil, pero que no tienen mayor incidencia en el comercio.



## Pregunta # 14: ¿Con qué frecuencia exporta?

Gráfico # 15  
Frecuencia de Exportación de las Empresas  
Sector Agrícola, Alimenticio y Marino



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Al ser un sector en donde se trabaja mediante pedido o consolidación de carga (en contadas ocasiones), la frecuencia de envío se concentra en las fechas específicas logrando un 42% las empresas que trabajan de esta manera. Seguidas de empresas que son consideradas en su gran mayoría proveedoras fijas de grandes cadenas de venta o comercialización en el exterior con las que se trabaja de manera semanal, llegando así a un 29% de empresas que trabajan mediante esta frecuencia de envío.

### 3.6.2. Sector Industrial y Químico

Para un mejor análisis de los datos recogidos en el proceso de investigación, se enumerarán cada una de las preguntas del cuestionario de donde se elaborará un análisis de los resultados.

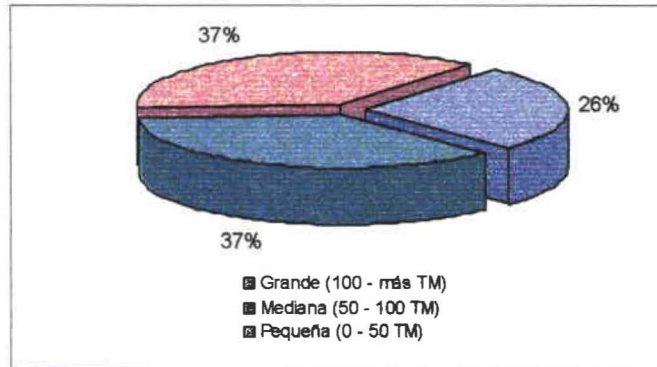
#### 3.6.2.1. Preguntas y Análisis del Sector

Pregunta # 1: ¿En el contexto de la industria en la que se desarrolla su actividad comercial, como clasifica el tamaño de su empresa?

Pregunta # 2: ¿Cuánto produce su empresa mensualmente?

Este sector se caracteriza por estar conformado, según la visión de sus administradores, mayormente por empresas pequeñas y medianas abarcando un 74% de universo de estudio. Entre las empresas estudiadas figuran: Ecuatorian Petroquímicos, Maderfina, Laboratorios Lansey, Fadel S.A. que comercializan en su gran mayoría productos químicos, muebles de madera, fibras de abacá, papel. Entre las empresas consideradas grandes se puede nombrar a Acería del Ecuador que exporta hierro, alambre galvanizado, Familia Sancela que exporta papel higiénico, servilletas, etc., Silvana. En este tipo de estudio no se pudo obtener datos acerca de la capacidad de producción de cada una de las empresas, ya que era considerada información de gran valor y que no podía ser publicada en ningún medio.

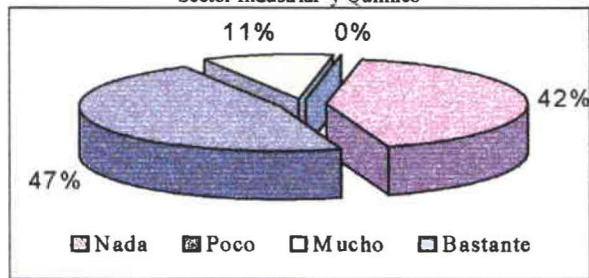
Gráfico # 16  
Tamaño de Empresas y su Producción Mensual  
Sector Industrial y Químico



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 3: ¿En cuánto cree que crecerán las ventas de la empresa este año?

Gráfico # 17  
Proyección de Crecimiento de Ventas  
Sector Industrial y Químico



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

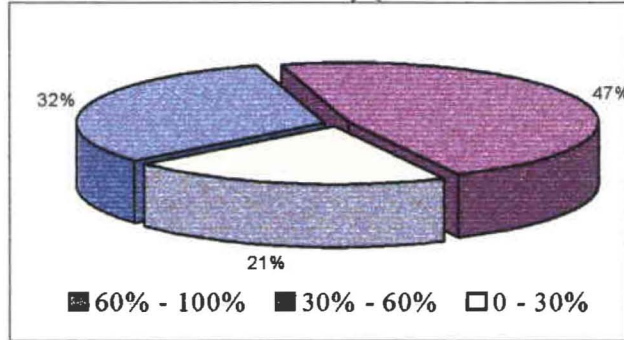
Un 89% de las empresas del sector Químico-Industrial concuerdan en que el crecimiento proyectado para este año será mínimo o nulo, debido por una parte a la nueva reglamentación y trabas al ingreso de productos a ciertos mercados, como el europeo o el norteamericano. Esto se evidencia en el sector maderero en donde se deben cumplir reglamentaciones de origen de la madera con la que se elaboran los muebles a exportar. Además, las campañas de introducción de productos en mercados nuevos dan resultados de largo plazo por lo que el crecimiento será mínimo en este periodo, pero estos resultados mejorarán en periodos futuros. El 11% de las empresas concuerdan en que las perspectivas de crecimiento son buenas debido mayormente a la introducción de sus productos en nuevos mercados, que ya se están cristalizando mediante un mayor demanda de productos.

Pregunta # 4: ¿Qué porcentaje de su producción total mensual exporta?

Del universo establecido para el estudio se pudo establecer que el 32% de las empresas destinan entre un 60% y 100% de la producción total al comercio exterior, el 47% de las empresas destinan entre un 30% y 60% de su producción para exportaciones y tan solo el 21% de este estudio dio como resultado que destinen tan solo hasta el 30% de su producción para comercializarlo en el exterior.



Gráfico # 18  
Producción Mensual que exportan las empresas  
Sector Industrial y Químico

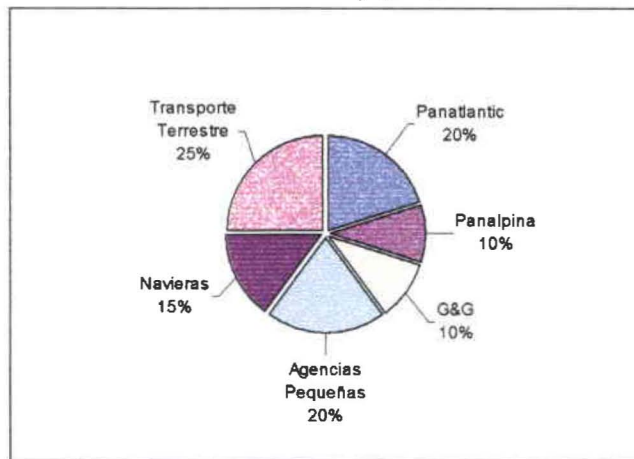


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 5: ¿Utiliza los servicios de una empresa de carga para comercializar su producto con el exterior?

Un 58% de las empresas emplean los servicios de una agencia de carga internacional de las cuales figuran con una mayor participación: Panatlantic, Panalpina y G&G Cargo. Las demás empresas están asociadas con agencias de carga de menor magnitud. El restante 42% de las empresas no requieren de los servicios de las agencias de carga ya que transportan su mercadería vía marítima o terrestre; este comportamiento se da ya que la mercadería que maneja este sector es no perecible por lo que el ciclo de vida es mayor.

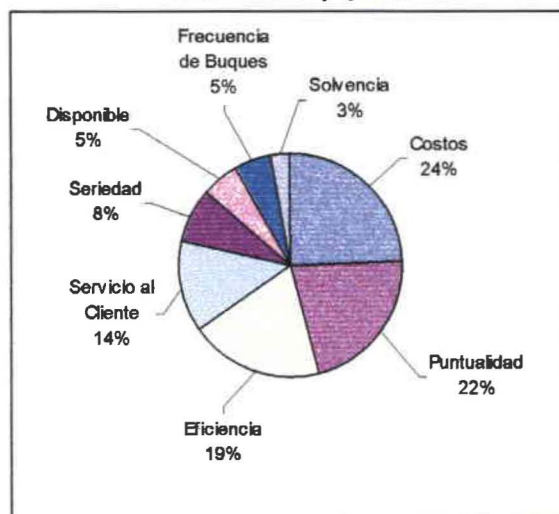
Gráfico # 19  
Empresas que utilizan los servicio de una empresa de carga internacional  
Sector Industrial y Químico



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 6: ¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?

Gráfico # 20  
Empresas que utilizan los servicios de una empresa de carga internacional  
Sector Industrial y Químico



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Entre las diferentes características que se toman en cuenta al momento de tomar la decisión de contratar una agencia de carga, se identificaron las siguientes: Frecuencia de buques, Cuidado al Manejo de la Carga, Solvencia, Costos, Servicio al Cliente. Cabe destacar que el costo es un factor sumamente importante para las empresas (24% de preferencia) seguido muy de cerca con la puntualidad (22%) y la eficiencia (19%)

Pregunta # 7: Califique del uno (1) al cinco (5) la calidad del servicio brindado por la agencia de carga con la cual trabaja en la actualidad, siendo uno (1) Pésimo y cinco (5) Excelente.

En lo referente al Costo, cerca del 55% de las empresas piensan que los costos que están manejando las cargueras son buenos, es decir que están bajo los rangos que pueden manejar las empresas.

En 90% de las empresas concuerdan en que el servicio de embalaje por parte de las agencias de carga es nulo o en muy pocos casos se da este servicio. Esto se debe a que muchas de ellas no cuentan con la alta tecnificación que se requiere, lo cual se pudo evidenciar en las empresas químicas, en donde la manipulación del hombre en el embalaje preliminar y final es casi nula. En otros sectores, el embalaje también es considerado un pieza fundamental para que el producto llegue lo más sano posible al lugar de destino, como es el caso de los muebles de madera fina, vidrio, tabaco, etc. En esta misma línea se puede observar que el transporte interno no llega a ser un puntal para ingresar al mercado ya que como se evidencio en el embalaje, el transporte interno puede resultar de igual manera muy importante para la empresa por lo que también cuentan con su flota de camiones, es por esto que el 45.5% de las empresas no dio razón de este servicio o les resulta exactamente lo mismo que se ofrezca el servicio pero que no es utilizado por ellos.

Tabla # 5  
Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional  
Sector Industrial y Químico

	Pésimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente
Costo			9,1%	54,5%	36,4%
Embalaje			90,9%	9,1%	
Seriedad			9,1%	45,5%	45,5%
Destinos			9,1%	54,5%	36,4%
Tiempo de entrega				63,6%	36,4%
Frecuencias de envío		9,1%	9,1%	72,7%	9,1%
Facilidades de financiamiento			81,8%	18,2%	
Capacidad de Almacenaje			18,2%	72,7%	9,1%
Transporte Interno			45,5%	36,4%	18,2%

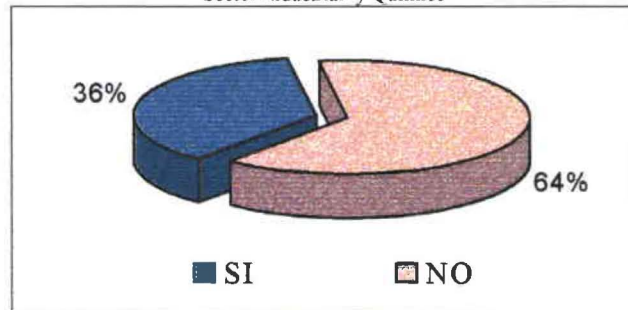
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

La seriedad demostrada mediante el trabajo y honradez de la agencia se ve evidenciada por un 90% de las empresas que concuerdan en que esta característica de las agencias es buena y hasta excelente en muchos caso. En lo que respecta a los Destinos y al Tiempo de entrega, son dos características que están de la mano en este sector, en donde un 36.4% de las empresas coincidieron en que estas características están excelentemente llevadas por parte de las agencias de carga.

Un 81.8% de las empresas concuerdan en que las facilidades de financiamiento por parte de las agencias es casi nula. Una empresa maderera explico que es difícil trabajar con líneas de crédito de los bancos por las altas garantías que se piden, por lo que este servicio debería pasar a manos de las empresas de carga de donde se podría sacar alguna ventaja respecto a las demás agencias que se encuentran ya en el mercado.

Pregunta # 8: ¿Ha trabajado con el sistema de consolidación de carga?

Gráfico # 21  
Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga  
Sector Industrial y Químico



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

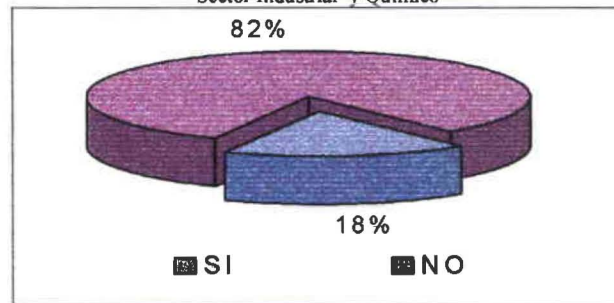
Un 64% de las empresas del sector Químico-Industrial no ha trabajado con el sistema de consolidación de carga debido a que no es necesario. Esto se puede explicar mediante el peso que transportan, como es el caso de Acerías de Ecuador, en donde el transporte internacional se lo realiza en grandes cantidades y llegan a tener tal poder de



negociación con las empresas navieras que estas pueden fijar sus horarios basándose en las necesidades de una sola empresa. Las empresas (36%) que han trabajado alguna vez con este sistema son en su gran mayoría las empresas farmacéuticas que no comercializan un solo producto sino que deben esperar a que se complete el pedido de su cliente o filial para organizar el traslado; puede ser considerado un sistema de consolidación interno de la empresa.

**Pregunta # 9: Su agencia de carga ¿le provee de una calendario fijo para el envío de la mercadería?**

Gráfico # 22  
Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería  
Sector Industrial y Químico



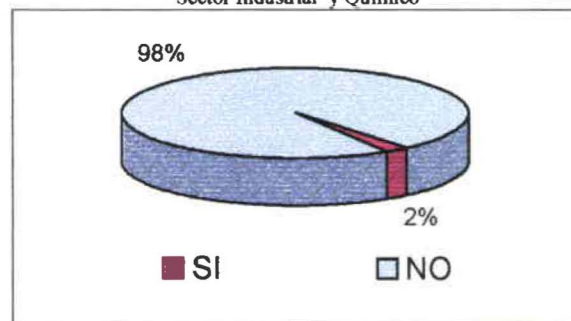
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

En este tipo de industrias es difícil instar a las empresas a comercializar en fechas específicas, ya que la gran mayoría trabaja por pedido del exterior. Por tal razón un 82% de las empresas coincidieron en que la agencia de carga no les proveía con un calendario fijo de envío, dejando el 18% restante a las empresas que mantenían ya una alianza con las agencias y sus proveedores, los que tenían ya estipulado fechas específicas para el envío.

**Pregunta # 10: ¿Ha tenido algún problema de restricción para enviar su carga por parte de la agencia con la que trabaja?**

Por el gran tonelaje que estas empresas comercian se pudo apreciar que son casi nulos los problemas presentados al momento de envío de carga. Tan solo un 2% de estas empresas alegan haber tenido en cierto momento algún tipo de problema, en mayor medida debido al desconocimiento de algunas sustancias de la industria química que son consideradas de gran peligrosidad o tóxicas.

Gráfico # 23  
Empresas que han Experimentado Problemas con su Carga  
Sector Industrial y Químico



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 11: Califique del uno (1) al cinco (5) la importancia que usted concede a las siguientes características cuando decide contratar a una empresa de carga, siendo uno (1) Sin Importancia y cinco (5) Muy Importante.

Tabla # 6  
Características de la Agencia de Carga Ideal  
Sector Industrial y Químico

	Sin Importancia	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Embalaje	15,8%		57,9%	15,8%	10,5%
Destinos			5,3%	15,8%	78,9%
Capacidad de Almacenaje	5,3%		31,6%	36,8%	26,3%
Transporte Interno			31,6%	15,8%	52,6%
Costo			5,3%	84,2%	10,5%
Facilidades de financiamiento		10,5%	31,6%	52,6%	5,3%
Tiempo de entrega				36,8%	63,2%
Seriedad			5,3%	63,2%	31,6%
Frecuencias de envío			36,8%	47,4%	15,8%

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

En lo que respecta al servicio de embalaje, un 57.9% de las empresas creen que este servicio no es de vital importancia por lo relatado en preguntas anteriores. En lo referente a destinos, cerca de un 79% de las empresas consideran una característica importante el tener contactos en el extranjero, o alianzas con importantes empresas cargueras en el exterior para favorecer el flujo de información.

La capacidad de almacenaje, y la frecuencia de envío que pudiera tener la agencia, son características difíciles de precisar en cuanto a su importancia ya que las empresas que consideran un servicio muy importante, importante e indiferente al momento de la decisión de contratación es el mismo (en promedio un 33%). Como se explicó en literales anteriores, ni el embalaje, ni el transporte interno son ventajas o servicios adicionales que se les pueda brindar a empresa de este sector ya que pueden estar relacionados a su cadena de valor o cuidado.

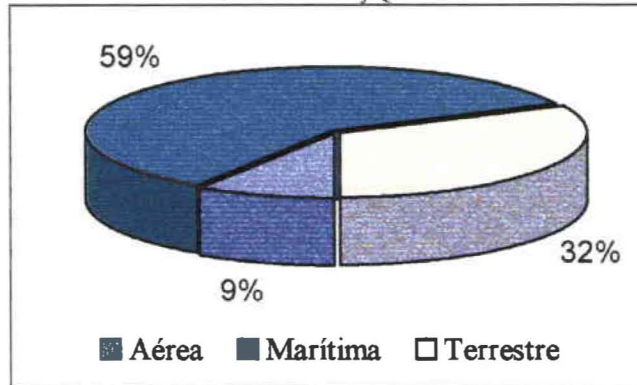
Debido al volumen de carga que manejan las empresas del sector, se pudo evidenciar que la empresa se vería beneficiada en gran medida al haber facilidades de financiamiento, con un 52.6% de las empresas que considerarían esta característica muy importante al momento de contratar una agencia de carga. La característica que tiene un gran peso al momento de tomar la decisión al momento de contratar, además del costo y los destinos, es la seriedad con la que cuenta la empresa, que como se dijo son cualidades que se van cosechando a lo largo de los años.



**Pregunta # 12: ¿Qué vía de transporte utiliza con mayor frecuencia?**

Las empresas del sector Químico-Industrial utilizan mayormente la vía marítima para el transporte de sus productos hacia el exterior, reuniendo así a un 59% de las empresas del sector, seguido por el transporte terrestre con un 32%. Estos dos medios de transporte resultan ser los más importantes, abarcando un 91% de utilización por parte de las empresas que realizan comercio exterior.

Gráfico # 24  
Vía de Transporte Utilizada  
Sector Industrial y Químico

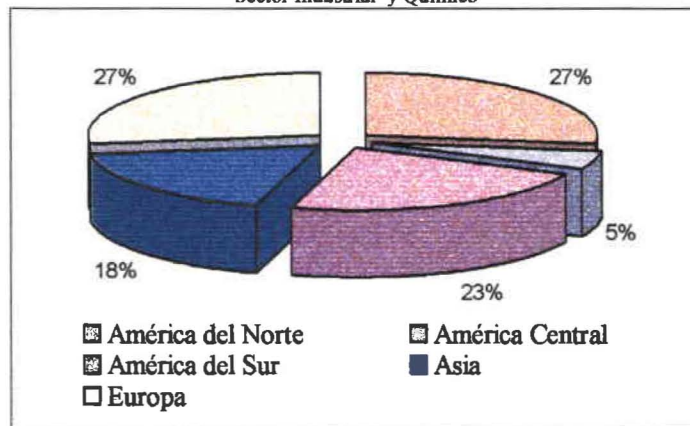


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

**Pregunta # 13: ¿A qué destinos envía su mercadería con mayor frecuencia?**

Los principales destinos para comercialización de los productos de este sector son: América del Norte y Europa con 27% cada una en donde se pudieron detectar mercados como Estados Unidos y Canadá en el primero y Alemania, España y Francia en el segundo. Le siguen América del Sur con un 23% con destinos como Perú, Chile, Brasil y Venezuela. En Asia con un 18% se encuentran mayoritariamente enfocados en China. Estos mercados abarcan un 95% de los destinos de los productos elaborados en el país.

Gráfico # 25  
Destino de las Exportaciones  
Sector Industrial y Químico

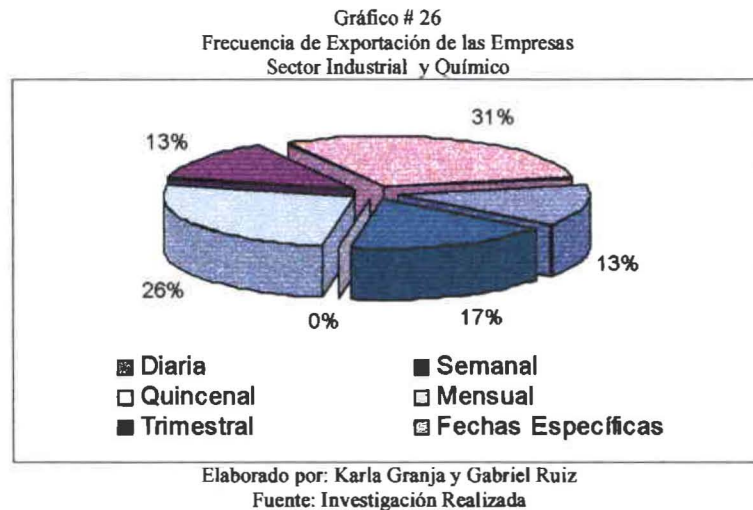


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada



### Pregunta # 14: ¿Con qué frecuencia exporta?

Al ser un sector en donde se trabaja mayormente mediante pedido, la frecuencia de envío se concentra en las fechas específicas logrando un 31% las empresas que trabajan de esta manera. Seguido por un 26% las empresas que trabajando manera mensual como es el caso de las farmacéuticas en donde trabajan por stock en el exterior.



### 3.6.3. Sector Florícola

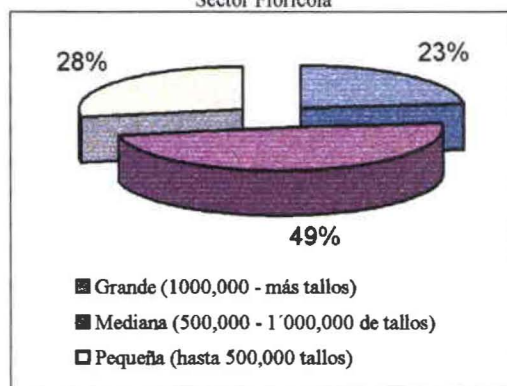
#### 3.6.3.1. Preguntas y Análisis del Sector

Pregunta # 1: ¿En el contexto de la industria en la que se desarrolla su actividad comercial, como clasifica el tamaño de su empresa?

Pregunta # 2: ¿Cuánto produce su empresa mensualmente?

Este sector se caracteriza por estar conformado, según la visión de sus administradores, mayormente por empresas de mediano tamaño con un 49%, con una producción que fluctúa entre los 500.000 tallos hasta 1'000.000 de tallos. Las empresas de pequeño y gran tamaño abarcan casi el mismo porcentaje con 23% y 28%, respectivamente. Entre las empresas estudiadas figuran: Astroflores, Flores de la Montaña, Velvet Flores, Hilsea, Qualisa, Sierra Flor, PonteTresa, etc., que son empresas que han ayudado para que se pueda conocer de mejor manera el mercado, y llegar de esta manera a conocer las necesidades de unas y de otras. Se pudo apreciar la tecnología utilizada en empresas grandes como Flores de la Montaña que exportan alrededor de 5'600.000 tallos mensuales, frente a la utilización de escasos recursos en plantaciones que estaban empezando en el sector.

Gráfico # 27  
Tamaño de Empresas y su Producción Mensual  
Sector Florícola

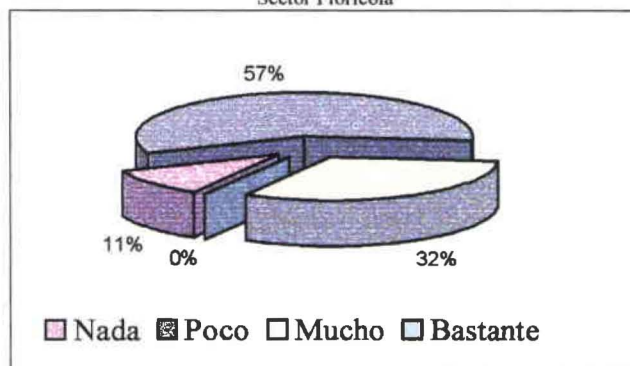


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 3: ¿En cuánto cree que crecerán las ventas de la empresa este año?

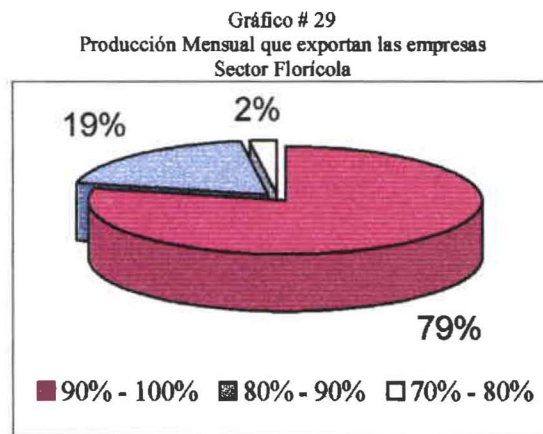
Un 57% de las empresas del sector concuerdan en que el crecimiento esperado en el sector será poco debido principalmente a la gran competencia que existe en el país, además de ciertos fenómenos naturales que les han ocasionado pérdidas a algunas plantaciones, además se alegó por parte de un número razonable de empresas (11%), que el mercado se encuentra cubierto y no permite un crecimiento. Un alto porcentaje de las empresa, un 32%, concuerda en que el crecimiento proyectado para este año será alto. Esto se puede simplificar en tres razones principales: 1) heladas en zonas colombianas que ha hecho que la producción baje y que el Ecuador se vea beneficiado por la mayor demanda, 2) se han realizado estudios para encontrar nuevas variedades que estarán en fase de cosecha en la temporada de octubre hasta enero 3) mayor productividad en las plantaciones.

Gráfico # 28  
Proyección de Ventas  
Sector Florícola



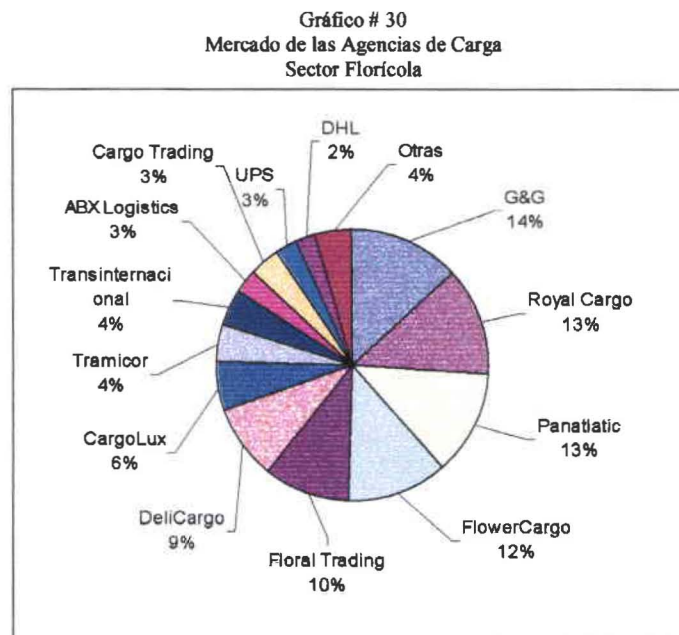
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 4: ¿Qué porcentaje de su producción total mensual exporta?



La gran mayoría de empresas del sector florícola, un 79%, se dedican al comercio internacional específicamente, utilizando entre un 90% y la totalidad de su producción para este sector. Seguidas por un 19% de las empresas que utilizan entre un 80% y un 90% de su producción para comercializarlo con el exterior. Tan solo un 2% utiliza entre un 70% hasta un 80% de su producción para la exportación. Como se puede observar, ninguna empresa de este sector utiliza menos del 70% de su producción para el consumo nacional. Se pudo investigar que algunas empresas hasta arrojan a la basura las flores que son negadas en la aduana, en lugar de ofertarlas en el mercado nacional.

Pregunta # 5: ¿Utiliza los servicios de una empresa de carga para comercializar su producto con el exterior?

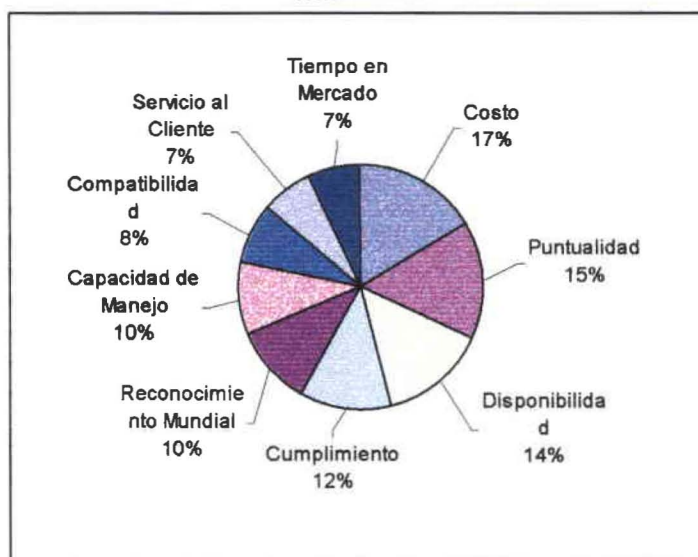




Un 98% de las empresas utilizan el servicio de las agencias de carga internacional, dentro de las cuales se puede apreciar una gran preferencia a las empresas más reconocidas a nivel mundial por sus acuerdos con empresas desaduanizadas que agilitan el trámite en destino. En este grupo se destacan: G&G Cargo (14% del mercado), Royal Cargo(13%), Panatlantic (13%), Flower Cargo (12%), entre otras. Tan solo un 2% de las empresas no trabajan con una agencia de carga, ya que utilizan sus propios recursos para llevar la carga a otros países.

**Pregunta # 6: ¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?**

Gráfico # 31  
Consideraciones al momento de contratar una Agencia de Carga  
Sector Florícola



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Entre los principales factores que se toman en cuenta para el momento de decidir la agencia de carga con la que se trabajará se puede citar: Cupo en la aerolínea, cumplimiento de un itinerario establecido, servicio al cliente, puntualidad, costo, tiempo que la empresa se encuentra en el mercado, compatibilidad con agencia de desaduanización en el exterior, etc.; destacándose otra vez el costo del transporte con un 17% de las preferencias de las empresas.

**Pregunta # 7: Califique del uno (1) al cinco (5) la calidad del servicio brindado por la agencia de carga con la cual trabaja en la actualidad, siendo uno (1) Pésimo y cinco (5) Excelente.**

En lo referente al Costo, las empresas concuerdan en tres variantes, que el servicio es neutral, bueno y excelente, cada uno alrededor del 30%. Esto quiere decir que los precios ofrecidos por las agencias no tienen demasiado campo de acción, es un sector en donde el costo es un diferenciador clave para entrar a competir.

Tabla # 7  
 Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional  
 Sector Florícola

	Pésimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente
Costo			32,6%	37,0%	30,4%
Embalaje	2,2%		87,0%	10,9%	
Transporte Interno	2,2%		39,1%	28,3%	30,4%
Destinos			10,9%	10,9%	78,3%
Tiempo de entrega	2,2%		8,7%	28,3%	60,9%
Frecuencias de envío			30,4%	32,6%	37,0%
Facilidades de financiamiento	2,2%	2,2%	76,1%	19,6%	
Capacidad de Almacenaje			2,2%	39,1%	58,7%
Seriedad			10,9%	19,6%	69,6%

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
 Fuente: Investigación Realizada

Un 87% de las empresas consideran que el embalaje es un servicio no aplicable, ni ofertado por las agencias. Esto, según explicaciones de un buen número de empresas, se debe al temor del narcotráfico. En lo referente al transporte interno, tan solo un 30.4% de las empresas consideran que el transporte interno ofrecido por las agencias de carga es considerado excelente, pero cabe destacar que un gran número de empresas que concuerda con esta aseveración son de mediano y pequeño tamaño. Esto debido a que carecen de una flota preparada para abastecer a la plantación. Pero a la vez, varias de las empresas medianas y grandes, también cuentan con su propio servicio de transporte, ya que les resulta más seguro, según declaraciones. Los destinos, al menos en este sector, es un puntal clave de éxito, por lo que las agencias no se han sabido quedar atrás y poseen una muy buena imagen frente a las empresas, logrando así que un 78.3% de estas consideren que la oferta de destinos por parte de agencias es excelente.

El tiempo de entrega es también un piedra angular en el sector florícola, y las agencias han sabido prestar un buen servicio logrando la aceptación de aprox. un 89.1% de las empresas que lo califican de bueno y excelente. La facilidad de financiamiento fue un servicio que no fue considerado por las agencias. Es por esto que un 76.1% de las empresas respondió que es neutral, aduciendo que no verían ninguna ventaja con facilidades de pago por el volumen que se maneja. La seriedad demostrada mediante el trabajo y honradez de la agencia se ve evidenciada por un 89.1% de las empresas que concuerdan en que esta característica de las agencias es buena y hasta excelente en muchos caso.

En lo referente a la capacidad de almacenaje con la que cuentan en la actualidad las agencias de carga se aprecia que un 97.8% de las empresas consideran que el servicio dado es bueno y hasta excelente, es decir que las agencias cuentan con una muy buena capacidad de almacenaje.

#### Pregunta # 8: ¿Ha trabajado con el sistema de consolidación de carga?

En el sector florícola, no trabajar con un sistema de consolidación de carga puede llevar a la conclusión de grandes negocios, es por esto que un 85% de las empresas lo han hecho. Según aclaraciones de las mismas empresas, esto se lo hace debido a que la

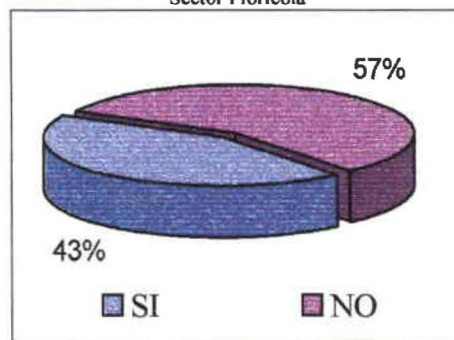


demanda de un cliente, en algunos casos, no puede ser satisfecha tan con una sola empresa. En estos momentos en cuando se requiere la unión de varias empresas productoras para solventar la falta de flor. Este comportamiento se vuelve más evidente en fechas en las cuales existe algún tipo de festejo, por ejemplo: Día de la Madre, Día de San Valentín, Fechas Memorables de los Países como el 4 de Julio en los Estados Unidos, etc. Un 15% de las empresas restante expresan no haber trabajado con este sistema ya que la magnitud de producción es alta y que con sus propias plantaciones logran satisfacer cualquier pedido.

**Pregunta # 9: Su agencia de carga ¿le provee de una calendario fijo para el envío de la mercadería?**

Al ser la flor un producto de venta estacional, un 43% de las empresas trabajan mediante calendario con las agencias de carga. Esto se debe a que las fechas de alta demanda del producto son certeras. Además se trabaja con este sistema cuando existe consolidación de carga por parte de un cliente, y es necesario trabajar con una fecha establecida para el envío de la mercadería. El restante 57% de las empresas aducen que se trabaja por pedido, pero las fechas no varían en gran medida.

Gráfico # 32  
Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga  
Sector Florícola



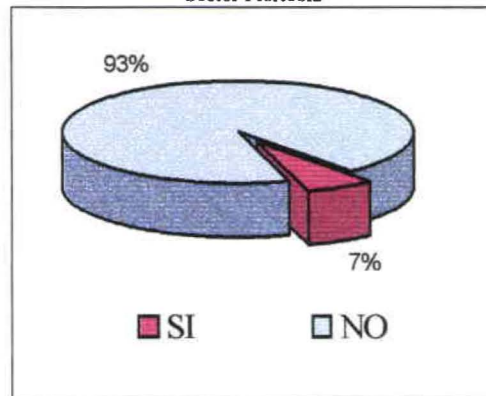
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

**Pregunta # 10: ¿Ha tenido algún problema de restricción para enviar su carga por parte de la agencia con la que trabaja?**

Un 7% de las empresas concuerdan en que en algún momento han tenido problemas de restricción para el envío de su cargamento al exterior. Este problema se presenta en fechas de alta demanda en donde la flota aérea de carga no puede abastecer al volumen que se maneja. Las empresas de mediano y pequeño tamaño se ven relegados en prioridad de carga por lo que se evidenciaron casos en donde se han tenido que rentar aviones para su traslado, y así lograr alianzas entre las empresas de menor envergadura.



Gráfico # 33  
Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería  
Sector Florícola



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 11: Califique del uno (1) al cinco (5) la importancia que usted concede a las siguientes características cuando decide contratar a una empresa de carga, siendo uno (1) Sin Importancia y cinco (5) Muy Importante.

Esta pregunta tiene como objetivo identificar la agencia de carga ideal para las empresas del sector Florícola. En lo que respecta al servicio de embalaje, las plantaciones muestran que el servicio no es puntal que pueda diferenciar una agencia de la otra ya que la importancia que le dan a este es mínimo, como se puede apreciar, tan solo un 19% considera que es un servicio muy importante, y es opacado con un mismo porcentaje que considera que el servicio no tiene importancia alguna. Se puede apreciar un mínimo desbalance hacia la importancia de este servicio, 36.2%, pero que no debe ser considerado en su gran mayoría para la decisión de insertar este servicio al mercado. Esto se debe a explicaciones de las mismas empresas que consideran que un servicio de embalaje tercerizado, no cumpliría con los requerimientos de cada una de las empresas y tampoco con las normas de seguridad instauradas en las plantaciones para el control sobre todo del narcotráfico.

La oferta de destinos que la agencia de carga pueda dar, debería ser considerada como un puntal para el ingreso al mercado florícola, ya que un 68.1% de las empresas consideran que esta característica es supremamente importante al momento de contratar. Por el mismo camino se encuentra la capacidad de almacenaje con la que cuenta la agencia, ya que para poder consolidar un cargamento es supremamente importante contar con un lugar de almacenaje temporal amplio, ya que las cajas en donde viajan utilizan bastante espacio. En lo referente al transporte interno, las empresas medianas y pequeñas en su gran mayoría, consideran que es una característica muy importante para el traslado de sus flores desde el centro de producción al puerto de embarque o almacenaje. Esto debido a que en muy pocas ocasiones se cuenta con la infraestructura necesaria para movilizar el volumen que se produce, es por esto que aproximadamente un 54.8% de las empresas consideran que este es un servicio importante y muy importante.

Tabla # 8  
Características de la Agencia de Carga Ideal  
Sector Florícola

	Sin Importancia	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Embalaje	19,1%	4,3%	21,3%	36,2%	19,1%
Destinos			12,8%	19,1%	68,1%
Capacidad de Almacenaje			14,9%	14,9%	70,2%
Transporte Interno			44,7%	42,6%	12,8%
Costo			10,6%	17,0%	72,3%
Frecuencias de envío			2,1%	19,1%	78,7%
Tiempo de entrega				17,0%	83,0%
Seriedad			4,3%	14,9%	80,9%
Facilidades de financiamiento	10,6%		34,0%	23,4%	31,9%

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

En cambio las compañías grandes no ven a este servicio como una ventaja comparativa de la agencia ya que cuentan con una flota propia, o las empresas de carga les brindan este servicio por el volumen que manejan. Son ventajas por el poder de negociación que han llegado a tener.

Debido a la alta competencia que existe, el costo de transporte es vital. Es por esto que alrededor de un 89% de las empresas consideran que es una característica muy importante e importante que la agencia de carga ofrezca costos competitivos. Las compañías que no se ven influenciadas en este factor de decisión, 10,6%, son plantaciones que manejan un excelente sistema de control de costos, de productividad, de producción. Tanto la frecuencia de envío, la seriedad y el tiempo de entrega son factores considerados muy importantes por las plantaciones, fluctúa alrededor de un 80% de estas. Este comportamiento se debe a que el tiempo y la seriedad de las agencias forman un puntal importantísimo en la cadena de entrega de un buen producto en el exterior.

La frecuencia de envío se destaca debido a la estacionalidad de las ventas con la que se trabaja, referente a los altos volúmenes, pero es un sector que exporta 365 días al año.

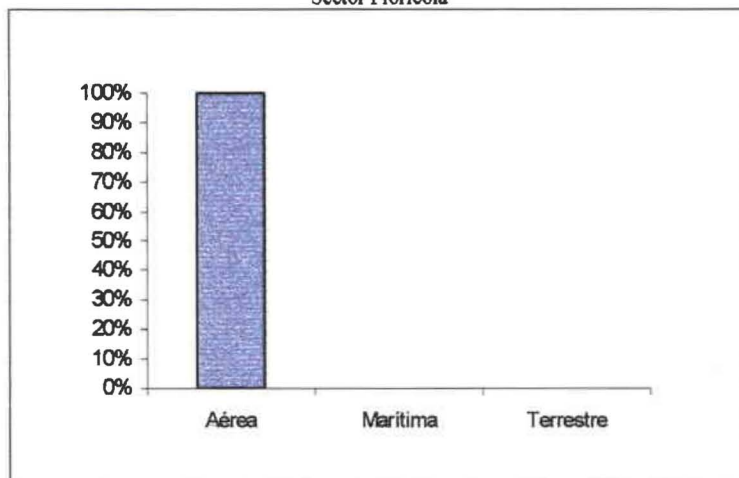
En lo que respecta a las facilidades de financiamiento que se puede otorgar, las empresas tienen puntos de vista divididos. Un 10,6% considera que no es importante, un 34,0% se muestra indiferente a un servicio de esta índole, un 23,4% considera que es importante, y un 31,9% que es muy importante para sus empresas contar con facilidades de financiamiento por parte de las agencias de carga internacional. Las empresas que consideran muy importante este factor, son esencialmente plantaciones pequeñas que no tienen un flujo de dinero alto como para poder cubrir la totalidad del costo de envío.

#### Pregunta # 12: ¿Qué vía de transporte utiliza con mayor frecuencia?

No cabe duda que las empresas del sector florícola trabajan en contra del tiempo, como se pudo apreciar en la investigación, un 100%, es decir la totalidad de las empresas trabajan vía aérea para comercializar sus flores con el exterior, independientemente del destino al que vayan dirigidas.



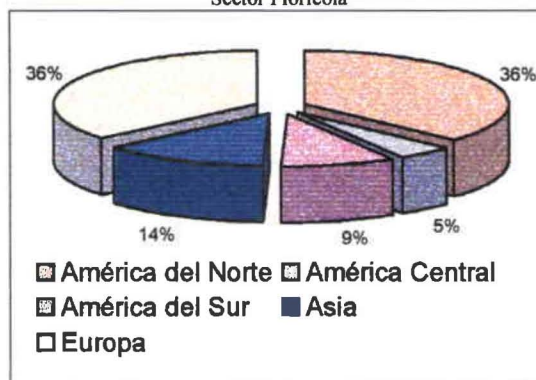
Gráfico # 34  
Vía de Transporte Utilizada  
Sector Florícola



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 13: ¿A qué destinos envía su mercadería con mayor frecuencia?

Gráfico # 35  
Destino de las Exportaciones  
Sector Florícola



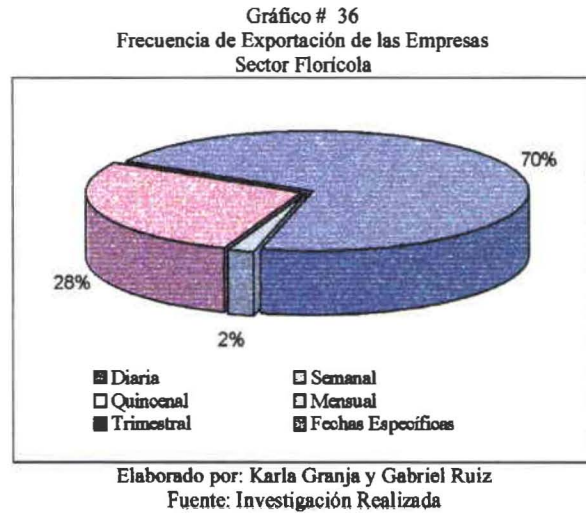
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Los principales mercados de envío de flores son: América del Norte con un 36% con especial énfasis en Estados Unidos, y Europa con otro 36% con países como Alemania, España, Suiza, Italia, Francia, Ucrania, Reino Unido, Austria, Portugal, Croacia, Holanda, Suecia, Finlandia, Republica Checa, Estonia, etc.. Seguidos por Asia con un 14% enfocándose en destinos como Japón, Rusia, Kazajstán, Hong Kong, Arabia Saudita, Taiwán, China. América del Sur y América Central tienen porcentajes del 14% y 9%, respectivamente. Destinos que no son muy frecuentados por el sector florícola ecuatoriano, pero de los que se pueden citar son países como República Dominicana, Cuba, Panamá, Costa Rica, México, Colombia, Chile, Perú, Argentina, Venezuela, Brasil y Uruguay .



### Pregunta # 14: ¿Con qué frecuencia exporta?

El sector florícola ecuatoriano exporta de manera diaria con un volumen constante. En fechas específicas, las empresas exportan en gran volumen a países como Estados Unidos y Rusia, principales demandantes de la flor ecuatoriana. En el gráfico se puede apreciar que estas dos frecuencias acaparan un 98% de las empresas que se dedican a esta actividad.

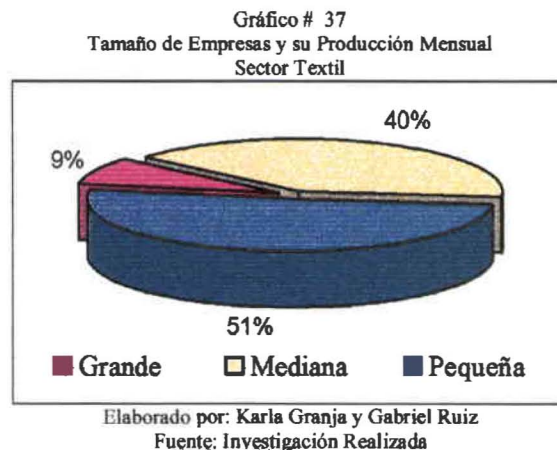


## 3.6.4. Sector Textil

### 3.6.4.1. Preguntas y Análisis del Sector

Pregunta # 1: ¿En el contexto de la industria en la que se desarrolla su actividad comercial, como clasifica el tamaño de su empresa?

Pregunta # 2: ¿Cuánto produce su empresa mensualmente?

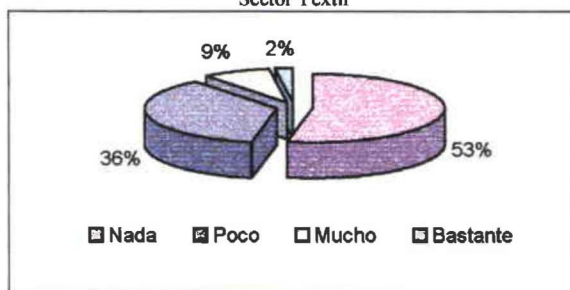


El sector textil está conformado en su gran mayoría por empresas pequeñas, 51%, les siguen las empresas de mediano tamaño con un 40%, dejando el 9% restante a empresas catalogadas como grandes. Es difícil confirmar estos datos ya que las empresas no supieron dar datos de su capacidad de producción debido, según adujeron un gran número, a que la información era estrictamente confidencial.

**Pregunta # 3: ¿En cuánto cree que crecerán las ventas de la empresa este año?**

Un 53% de las empresas del sector concuerdan en que el crecimiento esperado en el sector será nulo, o negativo, es decir algunas empresas tendrán que cerrar. Este comportamiento se produce debido a la importación de prendas textiles desde el continente asiático, lo que se ha evidenciado en los últimos meses. Además se alega que el sector no puede ser competitivo con productos importados, ya que los costos de fabricación en el país son demasiado altos como para competir con ellos. Tan solo un 11% de las empresas aduce que su producción crecerá en una buena proporción debido a que han encontrado nuevos nichos de mercados, tanto nacional como internacional. Un 36% de las empresas de este sector aduce que sus ventajas crecerán razonablemente ya que se ha posicionado en el exterior la calidad con que cuentan, además del ingreso a nuevos mercados con la ayuda de del CORPEI y Cámaras Binacionales.

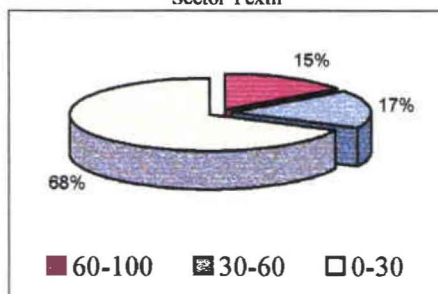
Gráfico # 38  
Proyección de Crecimiento de Ventas  
Sector Textil



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

**Pregunta # 4: ¿Qué porcentaje de su producción total mensual exporta?**

Gráfico # 39  
Producción Mensual que exportan las empresas  
Sector Textil



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

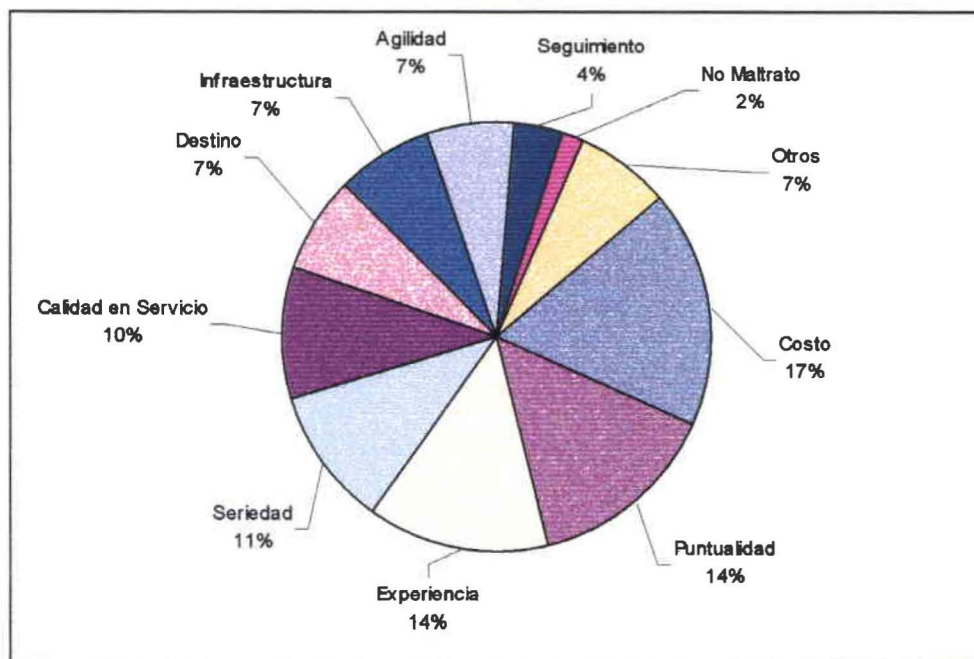
Las empresas de este sector no están tan diseccionadas como es el caso del sector florícola hacia el comercio exterior. Tan solo un 68% de las empresas utilizan entre un 0% y un 30% de su producción para comercializarlo en el extranjero. Un 17% de las empresas utilizan entre un 30% y un 60% de su producción para la exportación, y tan solo un 15% de las empresas están comercializando más del 60% de su capacidad de producción con el extranjero. Este último rubro se caracteriza por ser grandes empresas que trabajan mediante una alta tecnificación en los procesos, grandes máquinas y muy organizadas.

**Pregunta # 5: ¿Utiliza los servicios de una empresa de carga para comercializar su producto con el exterior?**

El porcentaje de empresas que trabajan directamente con agencias de carga para la comercialización de sus productos abarca un 96% de las empresas. En este grupo se pudo apreciar fuertemente la presencia de agencias de carga grandes como: Panatlantic, Cargo Trading, y además de empresas de transporte pesado como: Citacarsa, Unitransa, Enetsa, ITS, Transdyr, entre otros. Tan solo un 4% de las empresas no utilizan los servicios de una agencia de carga, sino que se realiza el contacto directamente con las compañías de transporte. Este es el caso del transporte marítimo y terrestre de la mercadería.

**Pregunta # 6: ¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?**

Gráfico # 40  
¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?  
Sector Textil



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada



Las principales variables que se deben tomar en cuenta al momento de ingresar al mercado textil son: el costo, la puntualidad, la experiencia de la empresa y la seriedad. Estas cuatro características, abarcan el 56% de preferencia de los encuestados, son consideraciones que toman muy en cuenta las empresas la momento de escoger la agencia de carga con la cual van a trabajar. El restante 44% de las preferencias están distribuidas en la calidad de servicio que presta la agencia (servicio puerta a puerta, atención al cliente), los destinos con los cuales trabajan, la infraestructura con la que cuentan (bodegas de almacenaje), la agilidad de los servicios (trámites aduaneros, agilidad e entrega, de servicio), entre otros.

**Pregunta # 7: Califique del uno (1) al cinco (5) la calidad del servicio brindado por la agencia de carga con la cual trabaja en la actualidad, siendo uno (1) Pésimo y cinco (5) Excelente.**

En lo referente al costo que ofrecen las agencias y compañías de transporte, las empresas del sector textil concuerdan en que es bueno (46.7%), es decir que el costo es bajo en relación al volumen de comercio que tienen, además se pudo comprobar que al existir un gran número de empresas que brindan este servicio las ofertas siempre mejoran de un momento a otro. Pero también se debe resaltar que un 15.6% de estas acuerdan que los costos ofrecidos por las empresas son malos (altos).

El servicio de embalaje es casi nulo en este sector, por lo que el 73.3% de las empresas aduce que las agencias de carga no se molestan en ofrecer el servicio, y el 11% concuerda en que el servicio es malo. En lo referente al transporte interno es difícil dilucidar la situación, ya que las apreciaciones están divididas entre un excelente servicio por parte de las agencias (28.9%) y los que no han tenido la oferta de este servicio por parte de la agencia (35.6%). Pero se puede observar que una gran parte de las empresas que ha trabajado con una agencia de carga aduce que el servicio de transporte interno ofrecido es bueno, logrando así un respuesta afirmativa de alrededor del 59% de las empresas.

Tabla # 9  
Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional  
Sector Textil

	Pésimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente
Costo		15,6%	26,7%	46,7%	6,7%
Embalaje	11,1%		73,3%	4,4%	6,7%
Transporte Interno			35,6%	31,1%	28,9%
Destinos			13,3%	66,7%	15,6%
Tiempo de entrega			37,8%	28,9%	28,9%
Frecuencias de envío			51,1%	11,1%	33,3%
Seriedad			28,9%	60,0%	6,7%
Capacidad de Almacenaje				77,8%	17,8%
Facilidades de financiamiento	6,7%	33,3%	44,4%	11,1%	

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

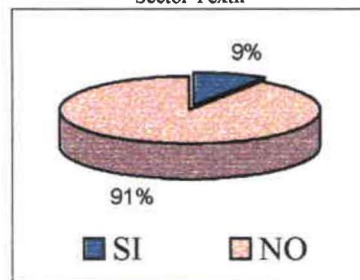
La oferta de destinos es un puntal sumamente importante para ingresar a cualquier mercado que se encuentre comercializando con el exterior, y se puede observar en la investigación que alrededor de un 82% de las empresas cree que la oferta es buena y excelente en algunos casos. La frecuencia de envío ha resultado ser un problema en este sector, por lo que más de la mitad de las empresas ha sido neutral en calificar este servicio, debido a que han existido casos de restricciones de carga, o de cupos en especial en el transporte aéreo. La capacidad de almacenaje ha sido calificada de bueno por un 77% de las empresas, es decir que no han tenido problema en almacenar su carga en lugares de propiedad de las agencias de carga antes de su embarque en el medio de transporte contratado.

Un puntal que debe tenerse muy en cuenta en este sector en donde el costo es supremamente importante al momento de su producción, es la facilidad de financiamiento que puede dar la agencia de carga al cliente. En el estudio se puede observar que este servicio está siendo descuidado por parte de las agencias de carga actuales, ya que alrededor de un 85% de las empresas calificó desde pésimo hasta neutral el servicio.

#### Pregunta # 8: ¿Ha trabajado con el sistema de consolidación de carga?

Al ser considerado un sector con alta competencia, las empresas no se han visto en la posibilidad de trabajar con el sistema de consolidación de carga ya que perdería ingresos sumamente importantes. Por esta razón un 91% de las empresas jamás ha trabajado mediante este sistema para comercializar su producto con el exterior. Las empresas que si conocen y alguna vez han trabajado con este sistema (9%) lo ha hecho debido a que la producción no es suficiente para la demanda y se han visto en la necesidad de unirse con empresas y tercerizar en muchos casos ciertos procesos.

Gráfico # 41  
Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga  
Sector Textil



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

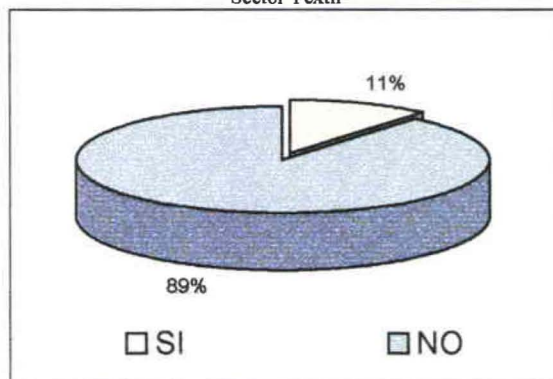
#### Pregunta # 9: Su agencia de carga ¿le provee de un calendario fijo para el envío de la mercadería?

Las empresas textiles se encuentran en un sector con alta competencia, por lo que las empresas deben repartir el pastel a un número cada vez mayor de participantes. Esto hace que cada empresa elija su camino de venta del producto, lo que hace una tarea imposible establecer calendarios para el transporte de la mercadería. Esto se puede observar en los resultados arrojados por la investigación en donde un 89% de ellas no



trabaja bajo un calendario otorgado por la agencia de carga. Las empresas textiles que si lo han hecho (9%), lo han utilizado cuando se han visto en la necesidad de consolidar carga.

Gráfico # 42  
Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería  
Sector Textil



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

**Pregunta # 10:** ¿Ha tenido algún problema de restricción para enviar su carga por parte de la agencia con la que trabaja?

Un 100% de las empresas concuerdan en que nunca han tenido problemas para el envío de mercadería al exterior, según se dijo, debido a que el volumen que se exporta no es tan grande como la de países asiáticos por ejemplo, pero que tampoco es despreciable para el volumen de comercio exterior del país.

**Pregunta # 11:** Califique del uno (1) al cinco (5) la importancia que usted concede a las siguientes características cuando decide contratar a una empresa de carga, siendo uno (1) Sin Importancia y cinco (5) Muy Importante.

En lo que respecta al servicio de embalaje, la empresas del Sector Textil muestran que el servicio es un factor que pueda diferenciar una agencia de la otra ya que la importancia que le dan a este es considerable, como se puede apreciar, un 10.6% considera que es un servicio muy importante, y el 38.3% lo considera muy importante. Es decir que casi la mitad de las empresas considera que es un servicio que puede resultar en una ventaja al momento de decidir. La oferta de destinos que la agencia de carga pueda dar debería ser considerada como un puntal para el ingreso al mercado textil, ya que un 68% de las empresas consideran que esta característica es supremamente importante al momento de elegir la agencia de carga con la que se trabajará.



Tabla # 10  
Características de la Agencia de Carga Ideal  
Sector Textil

	Sin Importancia	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Embalaje		14,9%	36,2%	10,6%	38,3%
Destinos				32%	68%
Capacidad de Almacenaje	17,0%	4,3%	23,4%	34,0%	21,3%
Transporte Interno	19,1%	8,5%	44,7%	25,5%	2,1%
Costo				12,8%	87,2%
Facilidades de financiamiento	12,8%		34,0%	40,4%	12,8%
Tiempo de entrega					100,0%
Seriedad				27,7%	72,3%
Frecuencias de envío			57,4%	12,8%	29,8%

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

En lo referente a la capacidad de almacenaje, cerca de un 45% de las empresas no consideran importante la capacidad de almacenaje, no obstante se pudo apreciar en la investigación que el contar con una infraestructura con seguridades y facilidades era una pieza clave para establecer relación con cada una de las empresas. Esto se ve evidenciado en el cerca del 55% de las empresas a las cuales les parece una característica muy importante al momento de contactar a una agencia de carga. Al ser un sector con alta pugna de mercados debido a la competencia que tienen, el costo es un elemento diferenciador, por lo que un 87.2% de las empresas evidencio que el costo del transporte internacional es considerado muy importante.

El servicio de financiamiento que se plantea es un factor que cada vez toma mayor fuerza, como se puede evidenciar en la investigación al sector textil, un 53.2% de las empresas coincidió en que es una característica muy importante e importante para una agencia de carga. Sin embargo se puede apreciar que aprox. un 13% de las empresas es un factor que no tiene ninguna importancia al momento de elegir. El tiempo de entrega y la seriedad con la que debe contar la empresa son factores decisivos de la agencia de carga, ya que la totalidad de las empresas coincidió en que la puntualidad, y el tiempo de entrega son esenciales para una relación duradera. Estos, según se dijo en varias ocasiones, va de la mano ya que se evidencia en la seriedad del trabajo de una agencia de carga.

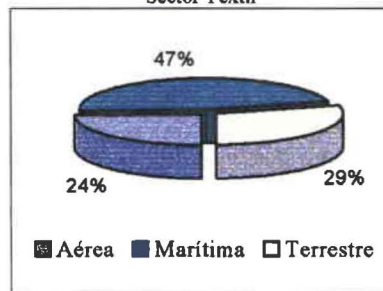
Las frecuencias de envío no son consideradas de gran importancia, el 57.4% de las empresas, se presenta indiferente a este factor ya que la gran mayoría trabaja con fechas determinadas por la demanda o el cliente.

#### Pregunta # 12: ¿Qué vía de transporte utiliza con mayor frecuencia?

La vía de transporte más común en el sector textil es el marítimo con un 47% de utilización por parte de las empresas. Esto debido a los menores costos que se ofrecen pero que recae en el largo periodo de viaje que se necesita. Le sigue la vía terrestre con un 29% de las empresas, y tan solo el 24% de ellas lo transporta vía aérea. Esta

diferencia se debe a que las empresas comercian sus productos con países cercanos, con países de la Comunidad Andina en su gran mayoría. La vía aérea es utilizada para envíos en los cuales lo solicite el cliente para ferias u otras ocasiones que ameriten un rápido traslado de la mercadería.

Gráfico # 43  
Vía de Transporte Utilizada  
Sector Textil

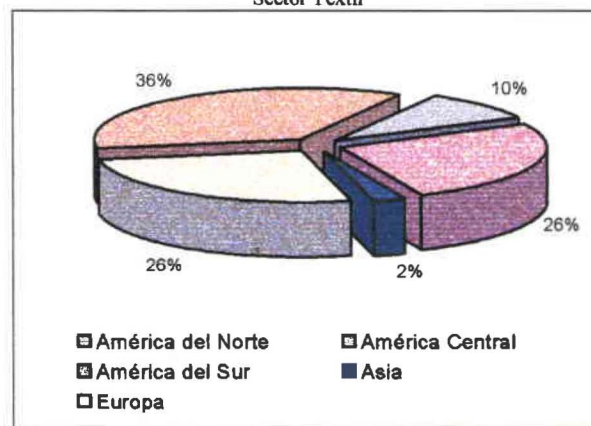


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pregunta # 13: ¿A qué destinos envía su mercadería con mayor frecuencia?

El principal mercado para el Sector Textil es América del Norte, en especial Los Estados Unidos de Norteamérica con un 36%. Muy cerca están destinos como Europa y América del Sur, con países como España, Francia, Alemania, Bulgaria en el primero y la Comunidad Andina en el segundo grupo. Por la calidad con la que cuentan ciertos tejidos, los productos han sabido llegar incluso hasta América Central y Asia, pero es mínimo el mercado que tienen las empresas en estos continentes.

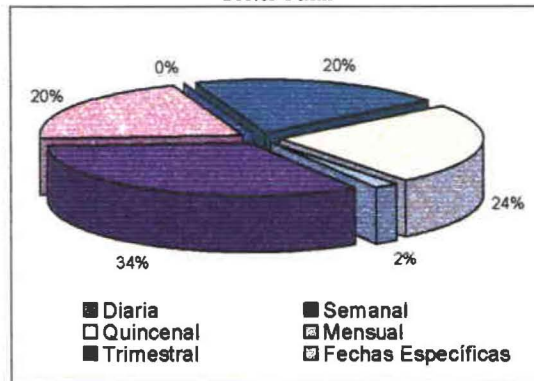
Gráfico # 44  
Destino de las Exportaciones  
Sector Textil



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

## Pregunta # 14: ¿Con qué frecuencia exporta?

Gráfico # 45  
Frecuencia de Exportación de las Empresas  
Sector Textil



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

En este sector las empresas exportan de maneras tan diferentes como se puede apreciar en el gráfico, en donde el comercio semanal, quincenal y en fechas específicas son los principales modos de exportación consideradas por las empresas. En este caso, el más importante periodo de exportación de las empresas es trimestral, comportamiento muy diferente a los demás sectores estudiados.

### 3.6.5. Sector No Especificado

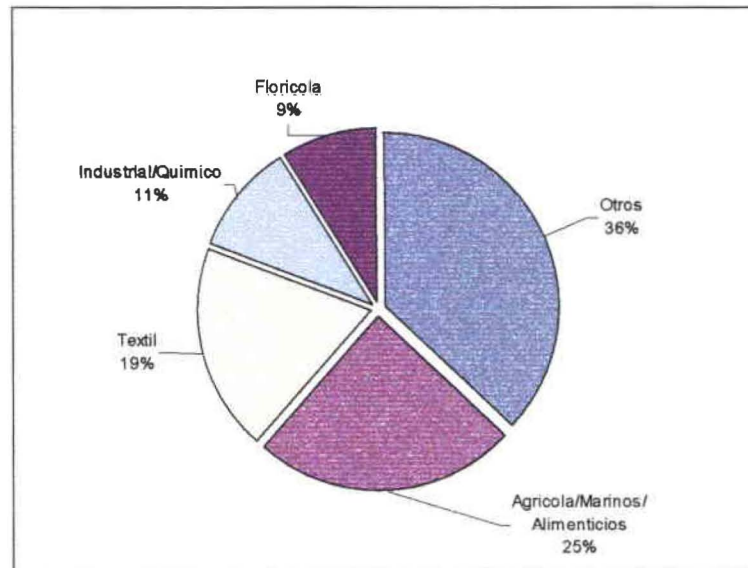
Para la investigación se debió establecer un grupo denominado “no especificado” en donde se agruparon empresas de las que se tenía información muy vaga de su actividad comercial, o personas naturales que estaban inscritas en la CORPEI como exportadores, pero que de acuerdo a los datos proporcionados por FEDEXPOR y CORPEI no se podían clasificar en ninguno de los grupos anteriormente expuestos.

A partir de los resultados se pudo apreciar que este grupo estaba conformado en un 25% de empresas dedicadas a actividades del Sector Agrícola, Marítimo o Alimenticio, seguido con un 19% de empresas dedicadas a actividades textiles. El sector Químico e Industrial tenía el 11% del total de empresas investigadas. Estos tres sectores abarcaron alrededor del 55% de las empresas antes consideradas del sector “No Especificado”.

En este grupo de investigación todavía existen empresas que no se pueden catalogar en los subsectores con los cuales se han venido trabajando. Este grupo, denominado “Otros”, está conformado por empresas dedicadas a un sinnúmero de actividades: comercio internacional de madera en bruto, madera prensada, metales preciosos (oro), computadores, fósforos, artesanías de tagua, collares de plata, cobijas, figuras de madera, juegos didácticos de madera para niños, campanas de paja, artesanías a base de arcilla, etc.



Gráfico # 46  
Clasificación del Sector NO ESPECIFICADO



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

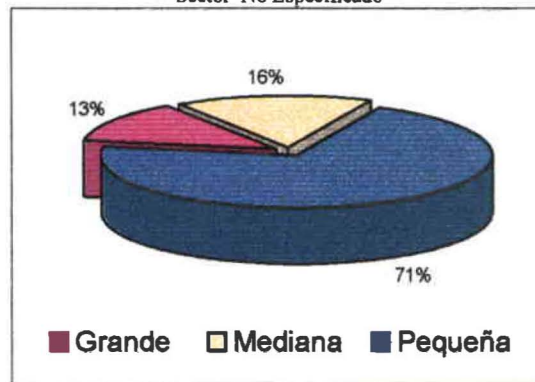
Para un mejor análisis de los datos recogidos en el proceso de investigación, se enumerarán cada una de las preguntas del cuestionario de donde se elaborará un análisis de los resultados.

### 3.6.5.1. Preguntas y Análisis del Sector

Pregunta # 1: ¿En el contexto de la industria en la que se desarrolla su actividad comercial, como clasifica el tamaño de su empresa?

Pregunta # 2: ¿Cuánto produce su empresa mensualmente?

Gráfico # 47  
Tamaño de Empresas y su Producción Mensual  
Sector No Especificado



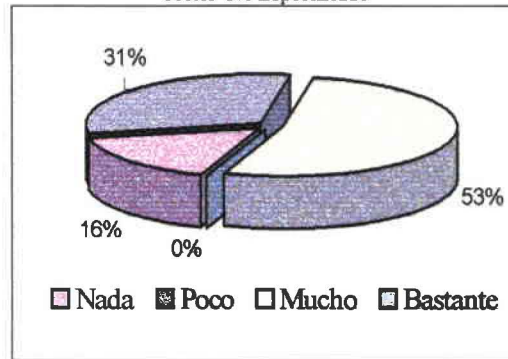
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Este sector se caracteriza por estar conformada en su gran mayoría por empresas pequeñas, un 71%, les siguen las empresas de mediano tamaño con un 16%. Y dejando el 13% restante a empresas catalogadas como grandes. Es difícil confirmar estos datos ya que las empresas no supieron dar información acerca de su capacidad de producción

debido, según adujeron un gran número, a que la información era estrictamente confidencial o a que las unidades para el estudio no estaban dentro de las necesidades de la investigación.

Pregunta # 3: ¿En cuánto cree que crecerán las ventas de la empresa este año?

Gráfico # 48  
Proyección de Crecimiento de Ventas  
Sector No Especificado

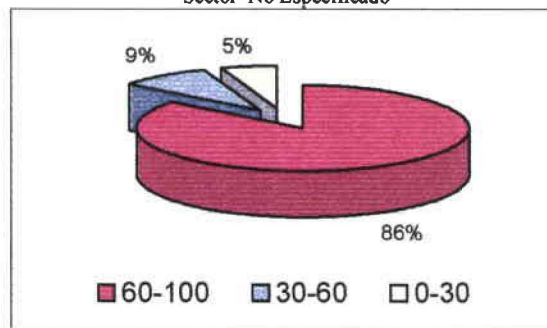


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Un 16% de las empresas del sector concuerdan en que el crecimiento esperado en el sector será nulo, o negativo, ya que las condiciones de país no favorecen a que exista un crecimiento sostenido de aquellos exportadores que están empezando su actividad. En cambio, un 53% de las personas o empresas de este sector han coincidido que las ventas para esta año crecerán a un buen ritmo debido en especial al ingreso de los productos del país en nuevos mercados gracias a las diferentes ferias a las que ha dado apoyo la CORPEI, las Cámaras de Industrial Binacionales como la Americano-Ecuatoriana, o la Alemana-Ecuatoriana, Canadiense-Ecuatoriana y sus diferentes programas de apoyo a la comercialización de productos innovadores como son los productos a base de tagua (figuras, botones), juegos didácticos de madera para niños, productos a base de plata (collares, vajilla, etc.).

Pregunta # 4: ¿Qué porcentaje de su producción total mensual exporta?

Gráfico # 49  
Producción Mensual que exportan las empresas  
Sector No Especificado



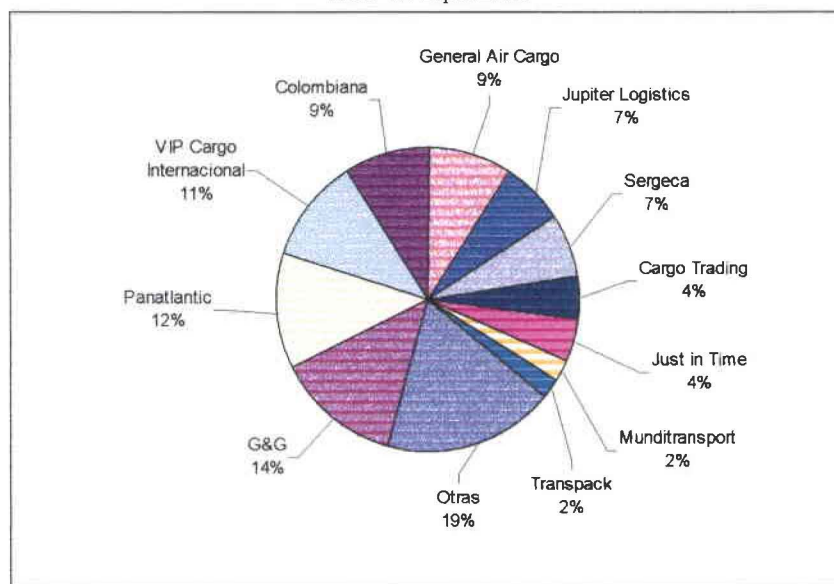
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

La gran mayoría de empresarios o comerciantes (86%), que están presentes en este grupo, utilizan más del 60% de su producción para el comercio exterior. Esto se debe a que un gran número de ellos solo se dedica a comercializarlos, en decir, tan solo sirve de intermediarios con el cliente externo, seguidos por un 9% de empresas que son relativamente nuevas en el mercado exportador y que se encuentran haciendo un arduo trabajo para salir al exterior, como fue explicado el caso de ARTIREL, que se encuentra en el proceso de producción de anillos de tagua.

**Pregunta # 5: ¿Utiliza los servicios de una empresa de carga para comercializar su producto con el exterior?**

Un gran número de empresas trabajan con agencias de carga (98%) entre las que se pueden citar las siguientes: G&G Cargo, Panatlantic, VIP Cargo y empresas radicadas en ciudades como Otavalo, Cotacachi, Ibarra que mantienen relaciones con clientes de la zona. Las empresas recurren a estas agencias por comodidad, ya que la gran mayoría utiliza vías de comercio exterior que no necesitan de la intermediación de una agencia de carga, como son la marítima y la terrestre. Las empresas pueden recurrir a las empresas de transporte terrestre pesado o las propias oficinas de las navieras para solicitar el servicio. Tan solo el 2% de las empresas encuestadas no utilizaba los servicios de una agencia de carga ya que sus productos eran transportados por vía terrestre a mercados fronterizos, en especial a Colombia.

Gráfico # 50  
Agencias de Carga más importantes  
Sector No Especificado



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

**Pregunta # 6: ¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?**

Este sector está caracterizado por estar conformado por empresas que se dedican a un sinnúmero de actividades tanto industriales como artesanales. Como pudimos apreciar en un inicio, las empresas de este sector, después de realizada la investigación de campo, se las clasificó en los diferentes sectores con los que se estaba trabajando en



grupos anteriormente estudiados se encuentran presentes en el sub-grupo "Otros". Es así como el Costo que la agencia de carga brinda en la actualidad a las diferentes organizaciones es calificado por las empresas del sub-sector de Textiles, Alimenticio y Otros como malo en una proporción muy baja relacionado con el grupo investigado, es decir que el precio que ofertan es alto o que este rubro influye en gran medida en el valor final del producto. Vale resaltar que un gran grupo de empresas (alrededor del 60% de las empresas) aducen que el costo es bueno.

Tabla # 11  
Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional  
Sector No Especificado

	Pésimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente
Costo		1/1/1	5/8/6	6/5/4/13/5	
Sub-sectores		T/A/O	T/A/O	Q/F/A/O/T	
Resultado de Investigación		6%	35%	59%	
Embalaje	1	5/7/5	14/8/2	6/3	4
Sub-sectores	O	O/T/A	O/A/F	Q/F	T
Resultado de Investigación	2%	31%	43%	17%	7%
Seriedad		1/1	14/1/1	11/13/5	5/4
Sub-sectores		F/O	O/Q/F	T/A/O	Q/F
Resultado de Investigación		4%	28%	52%	17%
Destinos			6	20/17/11	5/6
Sub-sectores			Q	O/A/T	F/A
Resultado de Investigación			11%	69%	20%
Tiempo de entrega		1	3	19/13/8	5/6/10
Sub-sectores		O	T	O/A/T	F/Q/A
Resultado de Investigación		2%	6%	54%	39%
Frecuencias de envío			5/11/1	7/12/6	13
Sub-sectores			F/T/Q	O/A/Q	O
Resultado de Investigación			31%	44%	24%
Facilidades de financiamiento	2/1/1	5/4	15/12/3/6	5/1	
Sub-sectores	T/A/O	T/O	O/A/T/Q	F/T	
Resultado de Investigación	7%	17%	65%	11%	
Capacidad de Almacenaje			1/1	14/13/5/6/4	6/5
Sub-sectores			F/O	T/F/O	T/O
Resultado de Investigación			4%	76%	20%
Transporte Interno		5/3/20	10/4/1/6	2/2	2
Sub-sectores		T/A/O	A/Q/F/T	Q/F	F
Resultado de Investigación		50%	39%	7%	4%

**Simbología**

Textil	T	Otros	O	Florícola	F
Químico/Industrial	Q	Alimenticio/Agrícola/Marino	A		

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

El embalaje se encuentra caracterizado como un elemento ambiguo (43% de las empresas encuestadas). Es un servicio que brindan las agencias de carga para algunas empresas (caso de Textiles) y es considerado de gran ayuda, pero que también no es

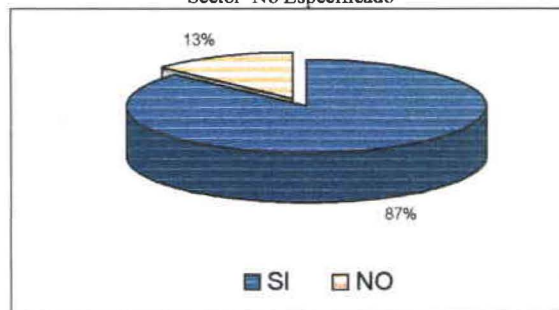
aplicable ya que en otros casos (Alimenticio) es necesario empaques específicos que son confeccionados por las propias empresas o son pedidos especiales.

En lo que respecta a la Seriedad de la agencia de carga, los Destinos ofertados, las Frecuencias de Envío, Tiempo de Entrega y la Capacidad de Almacenaje con el que cuentan las diferentes agencias, son servicios que son caracterizados de buenos y excelentes especialmente por las empresas del sector Textil, Agrícola y Otros. Un gran porcentaje de la investigación realizada (mayor a un 60% en todos los casos) concuerda en que estos servicios son ofertados con extrema calidad. Una alta proporción de empresas adujo que el sistema de financiamiento era nulo o que jamás se había pensado en la opción de realizar un pedido de ayuda financiera a la agencia de carga, en especial las pertenecientes al sector Otros. En este se encuentran organizaciones o personas naturales que están empezando el comercio exterior de sus productos, microempresas.

El transporte interno, es decir desde el centro de producción hasta el puerto de embarque de los productos, es un puntal que se debería explotar ya que es sumamente útil para empresas que están comenzando sus operaciones como es el caso de las perteneciente al sector Otros. 50% de de empresas consultadas adujeron que el servicio de transporte era malo ya que era un costo adicional al precio de embarque, además que representaba ser alto por ser casos particulares.

**Pregunta # 8: ¿Ha trabajado con el sistema de consolidación de carga?**

Gráfico # 52  
Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga  
Sector No Especificado



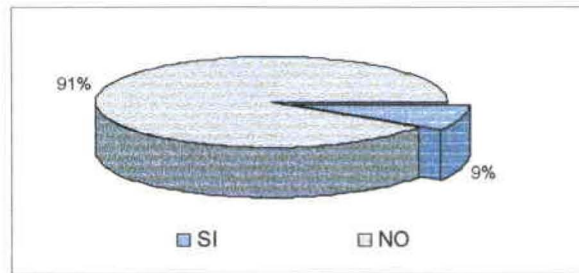
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Al ser considerado un sector con alta competencia, las empresas no se han visto la posibilidad de trabajar con el sistema de consolidación de carga ya que perdería ingresos sumamente importantes. Por esta razón un 91% de las empresas jamás ha trabajado mediante este sistema para comercializar su producto con el exterior. Las empresas que si conocen y alguna vez han trabajado con este sistema (9%), lo ha hecho debido a que la producción no abastece la demanda efectuada y se han visto en la necesidad de unirse con empresas y en muchos casos tercerizar ciertos procesos, como es el caso de las empresas dedicadas a actividades florícolas o empresas con productos sumamente innovadores para el medio (Europa) como son los anillos a base de tagua.

**Pregunta # 9: Su agencia de carga ¿le provee de una calendario fijo para el envío de la mercadería?**



Gráfico # 53  
Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería  
Sector No Especificado

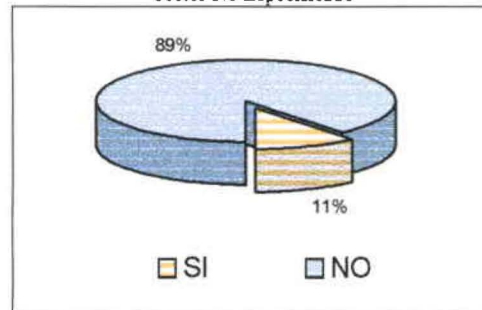


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Al tratarse de un sector en el que se concentra la mayoría de personas naturales que funcionan como intermediarios nada más entre el productor y el cliente final, resulta difícil trabajar mediante el sistema de consolidación de carga. Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, un 91% de las empresas no han trabajado bajo este sistema, debido en su gran mayoría, a que se trabaja mediante pedido.

**Pregunta # 10:** ¿Ha tenido algún problema de restricción para enviar su carga por parte de la agencia con la que trabaja?

Gráfico # 54  
Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería  
Sector No Especificado



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

El 11% de las empresas adujo que en algún momento tuvieron problemas para el envío de la carga hacia el exterior, en especial por vía aérea. Esto ocurrió debido a que los espacios están ya preasignados a agencias de carga que manejan un gran volumen de exportación. Las agencias más pequeñas son relegadas y sometidas a espacios sobrantes. Este caso se hizo evidente con empresas que mantenía relaciones con agencias de carga de provincias (Otavalo, Cotacachi), las cuales no poseen un alto grado de negociación con las aerolíneas ya que sus embarques son esporádicos o el período entre un embarque a otro es demasiado amplio.

**Pregunta # 11:** Califique del uno (1) al cinco (5) la importancia que usted concede a las siguientes características cuando decide contratar a una empresa de carga, siendo uno (1) Sin Importancia y cinco (5) Muy Importante.



Esta pregunta esta enfocada para aclarar a los investigadores la agencia de carga ideal que esperan tener las empresas, en este caso de los diferentes sectores que se puedan identificar. Todas las características son tomadas muy en cuenta al momento de contratar una agencia de carga para las labores de comercio exterior, por lo que tan solo explicaremos las más relevantes para el estudio.

Tabla # 12  
Características de la Agencia de Carga Ideal  
Sector No Especificado

	Sin Importancia	Poco Importante	Indiferente	Importante	May Importante
Costo				6/1	13/5/20/11
Sub-sectores				Q/F	A/F/O/T
Resultado de Investigación				13%	89%
Embalaje	5/1	1/1	5/2	13/6/6/4	6/5
Sub-sectores	A/O	Q/F	Q/A	O/A/T/F	O/T
Resultado de Investigación	11%	4%	13%	54%	20%
Seriedad				1/3	20/12/11/3/5
Sub-sectores				A/Q	O/A/T/I/F
Resultado de Investigación				7%	94%
Destinos			5	1/11	20/13/5
Sub-sectores			Q	Q/T	O/A/F
Resultado de Investigación			9%	22%	70%
Tiempo de entrega				6	20/13/11/5
Sub-sectores				Q	O/A/T/F
Resultado de Investigación				11%	91%
Frecuencias de envío			11/11	3/6/9	5/10
Sub-sectores			O/T	A/Q/O	F/A
Resultado de Investigación			41%	33%	28%
Facilidades de financiamiento			5/2	2/7	20/4/11/4
Sub-sectores			F/Q	A/T	O/T/A/Q
Resultado de Investigación			13%	17%	72%
Capacidad de Almacenaje				5/5/7	13/11/1/13
Sub-sectores				F/Q/O	O/T/Q/A
Resultado de Investigación				31%	70%
Transporte Interno			5/4	11/7/1	9/13/4/1
Sub-sectores			Q/F	O/T/F	O/A/T/Q
Resultado de Investigación			17%	35%	50%

Simbología

Textil	T	Otros	O	Florícola	F
Químico/Industrial	Q	Alimenticio/Agrícola/Marino	A		

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Más de un 90% de las empresas consultadas, pertenecientes a todos los sectores en los cuales se les pudo identificar, concuerdan en que el Costo, la Seriedad y el

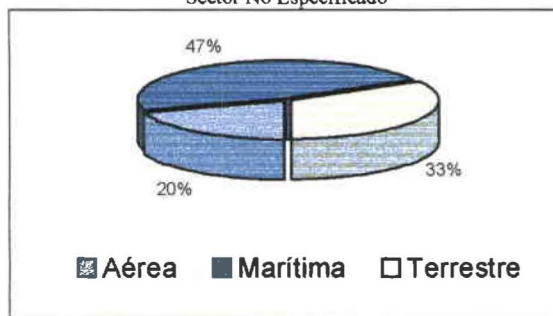
Tiempo de Entrega son características sumamente importantes al momento de establecer una relación comercial con las agencias de carga. En un porcentaje un poco menor, Mas de un 70% de las empresas aduce que Transporte Interno, Capacidad de Almacenaje, Facilidades de financiamiento, Destinos son características que también se toman en cuenta pero que pueden ser negociadas dependiendo del pedido que tengan cada una de las empresas. Estas particularidades son tomadas muy en cuenta por las empresas del sector Otros, como podemos ver en la Tabla # 12

El embalaje es una variable demasiado ambigua, la cual no se puede catalogar como un puntal para el plan de marketing. Debe ser tomada en cuenta dependiendo del mercado al que se presenta la opción de ingreso. En lo referente al Sector Químico es una variable que no es tomada muy en cuenta o que es indiferente al momento de contratación. El sector Textil se comporta de manera opuesta, ya que aducen que es una variable importante o sumamente importante al momento de establecer contacto con una agencia de comercio exterior.

### Pregunta # 12: ¿Qué vía de transporte utiliza con mayor frecuencia?

La vía de transporte más utilizada es la marítima con un 47% de utilización por parte de las empresas. Esto debido a los menores costos que se ofrecen pero que recae en el largo período de viaje que se necesita. Le sigue la vía terrestre con un 33% de las empresas, y tan solo el 20% de ellas lo transporta vía aérea. Esto se debe a que la gran mayoría de personas trabaja bajo pedido, y coordinan su envío con el medio de transporte que más bajos costos les representa, en este caso es el transporte marítimo. La vía terrestre se lo maneja para países del Pacto Andino, y Sudamérica.

Gráfico # 55  
Vía de Transporte Utilizada  
Sector No Especificado



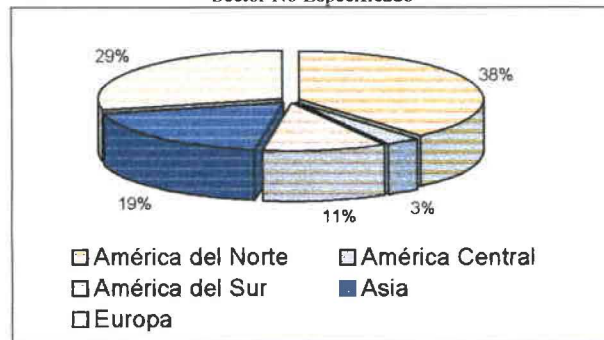
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

### Pregunta # 13: ¿A qué destinos envía su mercadería con mayor frecuencia?

El principal mercado es América del Norte, en especial Los Estados Unidos de Norteamérica con un 38%. Seguidos muy de cerca están destinos como Europa con un 19%, con destinos como Alemania, España y Francia. En América del Sur, con un 11%, hacen fuerte presencia países de la Comunidad Andina de Naciones como Colombia y Perú; y el MERCOSUR con países como Argentina. El mercado asiático no se ve muy desarrollado ya que tan solo alcanza un 19% de las empresas



Gráfico # 56  
Destino de las Exportaciones  
Sector No Especificado

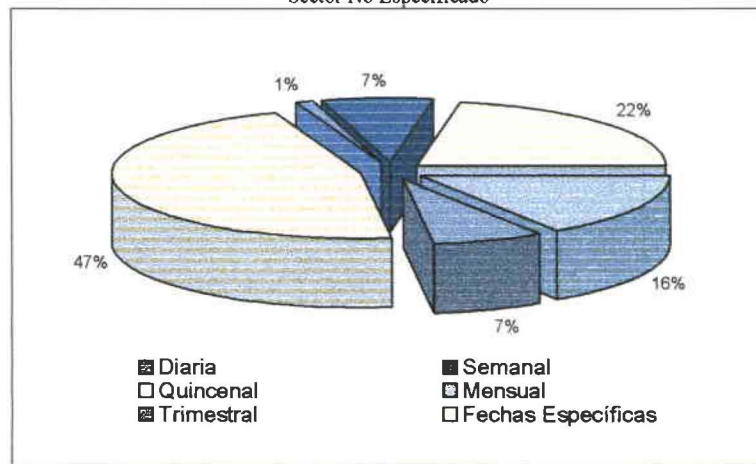


Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

### Pregunta # 14: ¿Con qué frecuencia exporta?

Al tratarse de un buen número de empresas que realizan actividades de comercio exterior bajo pedido, la frecuencia de exportación no está dada por la continuidad, sino que existe mucho más peso de fechas específicas que en este caso abarcan a un 47% de las empresas que opta por esta frecuencia de envío.

Gráfico # 57  
Frecuencia de Exportación de las Empresas  
Sector No Especificado



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

## 3.7. Conclusiones del Estudio de Mercado

El sector *Agrícola, Alimenticio y Marino* se caracteriza por estar formada por empresas muy grandes (exportan más de 100 Toneladas Métricas mensuales) o empresas pequeñas (exportan hasta 50 Toneladas Métricas mensuales), en donde la visión de crecimiento es demasiado heterogénea. Las grandes empresas están basando



su poco crecimiento en la falta de competitividad de las diferentes industrias, en cambio las pequeñas y medianas empresas están tomando el camino de la oportunidad de la variedad de productos exportables del país para introducirlos en mercados totalmente nuevos. Este sector tiene la ventaja de ser el foco de crecimiento de las agencias de carga por su gran potencial, es por esto que las grandes empresas de transporte se han esmerado en los servicios que ofrecen dejando muy poco lugar para nuevos competidores, como se puede apreciar en los resultados de la pregunta # 7.

Otro aspecto que se toma muy en cuenta es la vía de transporte que utilizan con más frecuencia, un 90% de las empresas utilizan la vía marítima por lo que una agencia de carga estaría funcionando tan sólo como intermediario ya que no es necesario el uso de guía de carga y el trámite se lo pudiera hacer directamente con la empresa naviera.

El sector *Industrial y Químico* se caracteriza por tener empresas de diferente capacidad de producción, pero que en la actualidad están siendo cuestionadas por la alta contaminación que ejercen al ecosistema. Por tal razón, países como los Estados Unidos y los países pertenecientes a la Comunidad Europea han implementado restricciones o fuertes reglamentaciones para el ingreso de productos de este sector a sus mercados que ha conllevado a un decremento en el comercio con los principales socios comerciales. Además es un sector en el cual la agencia de carga no se puede diferenciar en gran medida una de la otra ya que la manipulación, embalaje, y demás son piezas clave de las empresas productoras y no de la agencia de carga.

Todas estas observaciones dejan un estrecho margen de acción por parte de nuevos competidores, que no verán ninguna oportunidad de crecimiento sino se manejan costos a veces negativos.

El sector *Florícola* al ser considerado un mercado de gran crecimiento en los últimos años, ha sido el mayor beneficiario de los servicios de las agencias de carga al tener un alto grado de negociación frente a las empresas de carga internacional. El gran número de compañías que trabajan con una empresa florícola se han esmerado en ofrecer la mejor calidad en sus servicios como se puede observar en el análisis de la pregunta # 7 de la investigación de mercado, en donde se puede apreciar un alto grado de satisfacción de las empresas con las agencias de carga con las que trabajan en el momento. Por tratarse de un sector muy disputado ya que las empresas pertenecientes a este sector exportan diariamente a sus destinos, los precios ofertados por las agencias no varían en demasía con los costos que representan para ellos<sup>29</sup>, siendo el volumen de transportación un puntal clave para lograr beneficios.

El sector *Textil* se caracteriza por estar conformada por empresas de pequeña y mediana capacidad de producción que aducen que el crecimiento esperado será nulo en la mayoría de los casos debido a los costos que manejan pero que tiene expectativas de crecimiento por la alta calidad de los productos. Es un sector que no ha recibido el trato de calidad que por ejemplo se brindan a las empresas florícolas de acuerdo a los datos recolectados por la investigación de mercados en la pregunta # 7, en donde la gran mayoría concuerda en que los servicios de las agencias de carga con las cuales se ha trabajado son mediocres y buenos (en contados casos). Pero existe una alta aceptación en lo referente a los servicios adicionales que puedan brindar como la facilidad de financiamiento, transporte interno, embalaje, destinos ofertados.

---

<sup>29</sup> Opinión de Sebastián Jarrín, Funcionario del Departamento Financiero de Panatlantic.

El sector *No Especificado* (*Otros Sectores*) se encuentra conformado por empresas pequeñas (comercialización de hasta 50 TM mensuales); como se puede apreciar en la pregunta # 2 un 71% de las empresas encuestadas pertenecen a este grupo. Éstas se encuentran dedicadas a la producción de artesanías (madera, cerámica, lana, paja, bambú, madera tropical, etc.), botones de tagua, software, y demás productos sumamente innovadores, que en su gran mayoría son empresas familiares, empresas que están comenzando, o que no gozan de las ventajas de maquinaria industrial. La expectativa de crecimiento de este sector por parte de las mismas empresas se observa alentador (un 53% de estas coinciden que tendrán un buen ritmo de crecimiento en el próximo año) debido a los productos sumamente innovadores con los que cuentan, el apoyo de instituciones de Comercio Binacional (Americano-Ecuatoriana, Alemana-Ecuatoriana, Canadiense-Ecuatoriana) y la apertura de los mercados (especialmente el apoyo de la Comunidad Europea). Además es un sector que no cuenta con la atención necesaria por parte de las agencias de carga como se puede apreciar en la Tabla # 11 de la pregunta # 7, en donde la gran mayoría de las empresas concuerdan en que los servicios ofrecidos por las agencias de carga son mediocres y buenos (en contados casos), además se pudo evidenciar que los costos ofrecidos por las agencias de carga pueden ser mejorados. Aunque un gran número de empresas que comercializan con el exterior lo hace por vía marítima (47%), no cabe desestimar el gran potencial de crecimiento del sector y de las necesidades de las demás empresas, ya que la agencia de carga es un excelente nexo entre la empresa y el transporte para el comercio exterior.

### **3.8. Oportunidades del Mercado**

Después de observar y conocer de mejor manera el comportamiento de cada sector en lo referente a las actividades de comercio exterior se puede formular las siguientes oportunidades de negocio.

Las oportunidades de ingreso en el mercado están dadas por dos sectores en los que se pueden ingresar mediante la aplicación de una ordenada estrategia de mercadeo. En el análisis de la investigación del sector textil se pudo identificar algunas oportunidades de servicio adicionales que se pueden ofrecer, como por ejemplo el embalaje de la mercadería, la facilidad de financiamiento que se pueda dar como parte de un servicio de la agencia, dejando de lado al intermediario de seguros o bancario. Además de estos servicios, el sector textil necesita bajos costos y un sistema integral de comercio externo. Es decir que la agencia de carga se haga cargo desde el centro de producción en el Ecuador, y de todo el proceso de desaduanización en el lugar de destino. De acuerdo a la base de datos recopilada de varias fuentes tanto gubernamentales como privadas, tenemos un mercado potencial de 90 empresas textiles exportadoras.

Otro sector con oportunidades de ingreso se encuentra en el sector No Especificado. Después de la evaluación de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada se pudo determinar que estaba conformado en un gran número por empresas pertenecientes al Sector Agrícola, Marino y Alimenticio y empresas que no pudieron ser catalogadas en los sectores con los cuales se han venido trabajando,



denominadas "Otros". En Otros se encuentran empresas que producen figuras de madera, bisutería, collares, complementos de vestir, materias vegetales, artesanías, productos que empiezan a ser exportados (productos con potencial de crecimiento como pitahaya, tomate de árbol, naranjilla, oritos, entre otros) y un gran número de personas naturales que no se sienten satisfechas con el servicio que hasta ahora les ha sido. Es importante destacar que un 87% (71% pequeñas) de las empresas pertenecientes a este grupo de estudio son medianas y pequeñas empresas, en comparación de las instituciones evaluadas en los sectores anteriormente estudiados.

Si se realiza un análisis más exhaustivo de los resultados obtenidos se puede aclarar en mayor medida el mercado potencial al cual se debería enfocar. Los resultados de las cincuenta y siete encuestas realizadas a este grupo en particular arrojaron los siguientes resultados: el 36% de empresas estaban relacionadas con actividades que no se pudieron catalogar en los sectores anteriormente tratados, 25% eran empresas relacionadas con actividades del sector Agrícola, Marino y Alimenticio, un 19% eran empresas pertenecientes al sector Textil, 11% eran empresas relacionadas con el sector Industrial y Químico, y un 9% de empresas estaban relacionadas con el Sector Florícola. Esto quiere decir que de un universo de estudio de este sector de 1579 empresas: 582 empresas pertenecen al subsector Otros, 388 al Subsector Agrícola, Marino y Alimenticio, 305 al subsector Textil, 166 al subsector Industrial y 139 empresas al subsector Florícola. Las empresas que pertenecen a este sector no pueden ser trasladadas a los sectores anteriormente estudiados ya que de esta manera la investigación de campo a realizar no cumpliría con las características enunciadas en el inicio del presente capítulo, en el cual se especifica que el estudio se enfoca en el estudio del sector Textil y Florícola de las provincias de Pichincha e Imbabura.

Las preguntas que ayudan a dilucidar en mayor medida la conveniencia del mercado son las que se encuentran planteadas de tal forma que demuestren las fallas que están teniendo las agencias de carga en la actualidad (pregunta # 7) y la agencia de carga ideal que necesitan cada uno de los sectores que se identificaron. (pregunta # 11). En estas se pudo identificar que el embalaje de los productos o de los bultos es un puntal que se puede explotar dependiendo del mercado al cual se presente la propuesta. Alrededor de un 30% de las empresas encuestadas, la gran mayoría del sub-sector Otros adujo que este servicio era pésimo o malo, debido en especial a que no era ofertado. Las facilidades de financiamiento por parte de las empresas es otra característica que se toma muy en cuenta; alrededor del 80% de las empresas concuerdan en que es muy importante al momento de contratar una agencia de carga, pero que en la práctica era un servicio ausente en la propuesta de trabajo (25%) o que no cumplía con sus requerimientos (65%). Las empresas del sector No Especificados son las que más abogaron por la oferta de un servicio de transporte puerta a puerta, un 80% del total de empresas encuestadas, y el 100% de las empresas el sub-sector Otros toma muy en cuenta este servicio al momento de contratar una agencia de carga.

Cabe destacar que los servicios ofrecidos a estos dos sectores están cada vez más en detrimento de los sectores que más aportan al PIB y a los beneficios de las empresas de carga. Por tal razón se pudo apreciar que las grandes empresas como G&G Cargo, Insa, Panatlantic están rebajando de calidad los servicios y la atención que se da a los diferentes sectores. Ya en un análisis de la presión de nuevos ingresos y en el análisis de la rivalidad de la Industria, se pudo apreciar en breves rasgos esta característica, pero



que fue confirmada con la investigación de campo realizada. Además se confirma la hipótesis planteada en un inicio en la cual se confirma que las necesidades de algunos exportadores no han sido satisfechas con calidad, generando así un mercado potencial en el sector Textil y en el sector No Especificados.

## CAPITULO 4

### 4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

#### 4.1. Misión

*“Nuestra empresa concentrará sus esfuerzos en facilitar al productor nacional el transporte hacia el extranjero de su mercadería tanto perecible como no perecible; ofreciendo servicios integrales de comercio internacional, que garanticen la puntualidad en la entrega y el buen mantenimiento de la carga, brindando, a través de la eficiencia, seguridad y confianza a nuestros clientes, un servicio de calidad para generar lealtad a efecto de obtener resultados financieros acordes a nuestro crecimiento a largo plazo.”*

#### 4.2. Visión

*“Seremos un nuevo concepto en transporte de carga hacia el extranjero, basada en servicios adicionales personalizados, que nos diferencie de las demás empresas para atraer principalmente a los gremios textil y artesanal del país, así como a los nuevos comerciantes.*

*En el 2009 tendremos una infraestructura que nos permita innovar y expandir nuestros servicios y que, aprovechando los contactos con los que se cuenta en el medio y manteniendo una relación leal con nuestros clientes, nos convierta en una de las cinco empresas líderes a nivel nacional.”*

#### 4.3. Valores y Principios Corporativos

##### **Respeto**

- Al cliente, escuchando sus sugerencias y respondiendo con eficiencia a sus necesidades.
- Al personal, para lograr un ambiente laboral armonioso que permita a cada miembro de la organización aportar con todas sus capacidades, incrementando la productividad.
- A los accionistas, llevando el negocio de manera que responda a sus expectativas y genere una alta rentabilidad.
- A la sociedad, cumpliendo con los reglamentos y leyes que imponga el Estado como los organismos pertinentes, induciendo al desarrollo de la industria.

##### **Honradez**

- Cobrando el precio justo por los servicios prestados, beneficiando al cliente y asumiendo responsabilidades cuando haya errores propios de la agencia para no perjudicar la imagen de la compañía.
- Con el personal, pagando remuneraciones justas por su trabajo, cumpliendo con las regulaciones que establece el Código del Trabajo.

- Con los accionistas, demostrando transparencia tanto en la información administrativa como en la contable.

## **Puntualidad**

- En la entrega de cotizaciones, buscando y presentando los servicios (tercerizados) de calidad al menor costo como una demostración más al cliente de que somos la mejor opción.
- En la entrega de mercadería, sin tomar riesgos que puedan alargar el tiempo de entrega y teniendo siempre una alternativa de transporte, evitando cualquier retraso que estuviera en nuestras manos, para lograr el respeto y confianza del cliente brindándole seguridad.
- En el horario de trabajo, practicando lo que predicamos.

## **Lealtad**

- Hacia la empresa, no revelando información confidencial, ni compartiendo cartera de clientes que podría beneficiar a la competencia o posible competencia.

## **Honestidad**

- Con el cliente, poniéndole a su disposición todas las opciones de los servicios entre los que puede elegir, detallándole las ventajas y limitaciones de los mismos, para evitar malos entendidos.
- Con los empleados, manteniéndolos al tanto de la situación de la empresa, para que se sientan seguros y puedan tomar sus propias decisiones en cuanto a su estado laboral.
- Con los socios, revelar cualquier tipo de anomalía dentro de la empresa para tomar las medidas correspondientes, revelar si existe algún problema para darle una solución a tiempo.

## **Entrega**

- Todos los miembros de la organización deben disfrutar de las actividades que realizan, hacer su trabajo con amor y entrega. Buscando siempre un equilibrio entre su vida personal y laboral, dando en las dos lo mejor de sí independientemente de la situación de cada una.

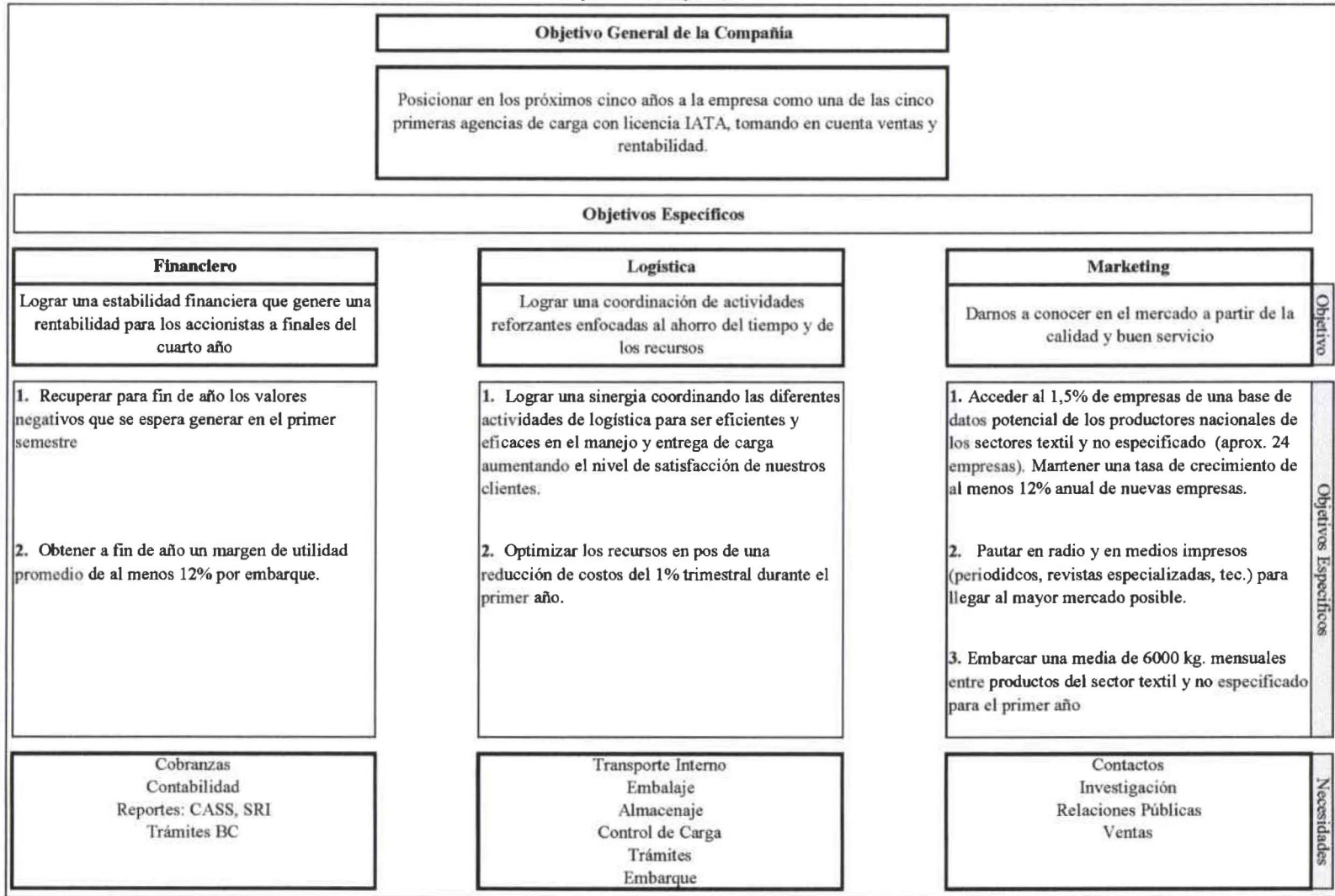
## **Trabajo en Equipo**

- Las actividades a realizar dentro de la empresa deben tener simple consistencia, ser complementarias, es decir que deben cooperar entre sí para que no se anulen y respaldar la imagen de la empresa todas siguiendo un fin común.
- Delegación de funciones para que cada departamento tenga sus obligaciones.
- Con los proveedores, logrando de esta forma cooperación y beneficios que pudieran significar una reducción en el costo de sus productos y servicios y, sobretodo un apoyo en la rápida solución de cualquier inconveniente que pudiera presentarse.



# 4.4. Objetivos Corporativos

Diagrama # 4  
Objetivos Corporativos



Esquema de análisis tomado de: David, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, pág. 242

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## **4.5. Propósito Corporativo**

La empresa existirá con el objeto de influir de manera positiva en el desarrollo del comercio internacional del Ecuador, facilitando las transacciones de los productores nacionales.

## **4.6. Ventaja Competitiva**

Tener socios estratégicos fuera del Ecuador que permitan brindar servicios integrales a los exportadores, como la desaduanización de la mercadería y la entrega de la misma en un lugar preestablecido, convirtiéndose así en un puntal y una ventaja frente a las demás agencias de carga internacional. Por ejemplo, contar una persona en la ciudad Miami que se contacte con el importador para solventar cualquier duda o requerimiento especial, además de realizar los trámites pertinentes para la entrega final del producto en el destino acordado, con puntualidad, seriedad, honradez y demás valores y principios corporativos.

## **4.7. Cadena de Valor**

(Ver Diagrama # 5)

### **4.7.1. Logística Interna**

A través de la base de datos con la que cuenta la empresa, esta se contactará con el cliente o a través del correo electrónico o vía telefónica el cliente solicitará los servicios de la agencia de carga. La persona encargada de receptar los pedidos se encargará de ingresar los datos del cliente en la computadora. De esta manera se inicia la búsqueda de las mejores opciones de transporte, almacenaje y embalaje tomando en cuenta la actividad a la que se dedica, la calidad y los costos. Dependiendo de las características de la mercadería y los servicios que el cliente solicite, se llega a un acuerdo con el mismo.

Posteriormente, y por razones de seguridad un empleado de la agencia será el encargado de realizar un control de la mercadería que pasará a responsabilidad de la agencia. Un software especializado será el que distribuya la mercadería en el espacio físico si es que necesita ser almacenada, y otro programa igualmente será el que consolide la carga si es que así se requiere. Para la consecución de todo lo expuesto se necesitarán personas que sepan manejar paquetes informáticos básicos, así como un alto grado de asimilación de nuevos paquetes que se implementaran según las necesidades de la agencia

### **4.7.2. Operaciones**

Una vez confirmado el pedido por parte del cliente, se prosigue a realizar las reservas necesarias y firmar los contratos correspondientes con los diferentes proveedores de servicio con los cuales se ha acordado trabajar, según pedido del cliente. Entonces se da paso a los diferentes procesos operativos que sean necesarios o que hayan sido solicitados, como por ejemplo: recoger la carga en el centro de producción, embalarla, transporte al centro de almacenamiento o transporte al puerto de embarque, o todos los servicios que se hayan acordado.

Diagrama # 5  
Cadena de Valor

Infraestructura de la Empresa					
Administración de RRHH	Búsqueda	Búsqueda			Búsqueda
	Entrenamiento	Entrenamiento			Entrenamiento
Desarrollo Tecnológico	Diseño de software especializado	Documentación Digitalizada		Investigación de mercado Ayudas de ventas Página web	Desarrollo de un sistema de información
Abastecimiento	Servicios Computacionales	Servicios de transporte terrestre	Servicio de transporte aéreo internacional	Servicios de agencia de publicidad	Servicios de comunicación interna y externa
	Bases de Datos	Empresas productoras de empaques	Servicio de transporte marítimo internacional	Visitas promocionales	
	Servicios de comunicación interna y externa	Compañías de bodegas y cuartos fríos			
		Organismos autorizados para expedir los documentos de exportación			
	Contacto con el cliente	Contrato con aerolínea	Entrega de documentos a aerolínea o naviera	Publicidad	Seguimiento
	Cotización	Recoger la carga en centro de producción ( si es necesario)	Control Anti-narcóticos	Promoción	Retroalimentación
	Procesamiento de datos	Empaque (si es necesario)	Reembalaje de la carga	Telemarketing	
Consolidación de carga	Transporte Nacional a centro de almacenaje	Embarque en el avión o barco			
Auerdo con el cliente	Trámites de exportación: FUE, Certificado de Origen, Factura al BC y corte de Guía Aérea				
Control de Mercadería	Transporte local a puerto de embarque				
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadotecnia y Ventas	Post-Servicio

Esquema de análisis tomado de: Porter, Michael; La Ventaja Competitiva de las Naciones; pág. 63  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



Para realizar el proceso de exportación, se deben llevar a cabo los trámites pertinentes. La agencia de carga a solicitud del cliente, obtendrá el FUE, el Certificado de Origen, la Factura al Banco Central del Ecuador y el corte de Guía Aérea, o cualquier otro documento que sea pertinente para el envío de la carga al exterior. Una vez realizados los trámites pertinentes y minutos antes de salir la carga del centro de almacenamiento hacia el puerto de embarque se procede a una última inspección por parte de la agencia de carga a los bultos, paquetes, sobres y demás para certificar que el cargamento está completamente limpio (ausencia de droga o estupefacientes) y que los documentos concuerdan con el cargamento, sellando de manera provisional con etiquetas de seguridad propias de la empresa.

### **4.7.3. Logística Externa**

Una vez en el aeropuerto o en el puerto de embarque, dependiendo del tipo de transporte que haya elegido el cliente, se procede a la entrega de documentos. En el caso de la aerolínea estos incluirán los siguientes: FUE, Certificado de Origen y la Guía Aérea; en el caso de la naviera la guía no es un requisito. Antes del embarque se realiza un control antinarcóticos por parte de la autoridad especializada, para lo que es necesario abrir las cajas o cualquier tipo de embalaje en que se encuentre la mercadería. Aprobado el control, la empresa se encarga de reembalar las cajas que se sometieron al control y se sella definitivamente el cargamento. Una vez que se ha realizado este procedimiento se embarca en el medio de transporte pertinente.

Normalmente, si la agencia de carga no cuenta con sistema satelital de seguimiento de la mercadería y un representante en el otro país, su servicio terminaría en este punto, puesto que una vez que la carga llega a su destino, la compañía de transporte internacional se encarga de desembarcar en la aduana de destino y entregar los documentos correspondientes. Finalmente con la ayuda de un agente de aduanas, será el cliente quien realice los trámites de desaduanización.

### **4.7.4. Mercadotecnia y Ventas**

Dentro del campo del marketing, la agencia de carga se manejará principalmente a través del telemercadeo, para darnos a conocer de una manera más directa al cliente. Cada ciertos periodos los empleados de la empresa realizarán visitas promocionales a las compañías, para explicar al cliente nuestros diferentes servicios, además de realizar visitas continuas de seguimiento (al menos dos veces al mes) a las empresas con las que se trabaja para solventar cualquier inquietud o necesidad que se haya producido.

Con esta misma finalidad se contratará los servicios de una empresa especializada en publicidad o diseño, quien se encargará del diseño de la campaña publicitaria incluyendo papelería e imagen corporativa de la empresa, spots de televisión y radio, publicidad impresa y demás instrumentos que ayuden a una mayor difusión de los servicios que se están prestando por parte de la agencia de carga.

Por otro lado, es importante siempre estar a la vanguardia de la tecnología, por lo que la compañía contará con su página web dirigida a nuestro segmento de mercado ya designado a través de la investigación de mercado, en donde se detallarán en gran

medida como y para qué está conformada la empresa, los servicios que se ofrecen, empresas con las que se trabaja, y demás herramientas que ayuden a los clientes a solventar sus dudas respecto a nuestro fin.

Además esta será de gran ayuda para tener un vínculo más directo con empresas del exterior, agentes de aduanas y demás personas o instituciones que logren complementar la cadena desde el productor hasta el cliente final.

#### 4.7.5. Post-Servicio

Posterior al servicio entregado al cliente, la agencia de carga con ayuda de su departamento de ventas y mercadeo, realizara un seguimiento de la satisfacción del cliente mediante la visita constante de nuestros coordinadores de ventas para poder dilucidar algún cambio en las necesidades o anomalía referente al servicio brindando. Esto creará una retroalimentación a la agencia para poder servir de la mejor manera a los usuarios. Este seguimiento se deberá realizar mediante una visita personal a los centros de producción para observar las necesidades insatisfechas que se puedan presentar, en ultimo caso se deberá recurrir a un seguimiento vía telefónica o mail. Los coordinadores recibirán charlas semanales enfocadas a resaltar el ejemplo de trabajo por parte del grupo, información acerca de nuevos servicios, información de nuevas empresas, y demás información que conlleve a un mejor desenvolvimiento por parte del grupo de trabajo

Además se realizar un seguimiento a nuestros clientes o potenciales clientes, se deberá determinar controles hacia los proveedores de servicios como el embalaje, transporte terrestre interno, etc., procurando llevar la mejor relación con ellos basado en la calidad de servicio que nos puedan ofrecer.

### 4.8. Ambiente Organizacional

#### 4.8.1. Estructura

En la agencia de carga se empleará un sistema organizacional vertical, es decir el jerárquico clásico que es el que la mayoría de empresas aplica para tener control sobre sus subalternos. A continuación se presenta la estructura de la agencia de carga:



Elaborado por: Gabriel Ruiz y Karla Granja  
Fuente: Investigación Realizada

Este organigrama consta de una Junta Directiva, conformada por los tres accionistas dueños de la compañía, que se encuentra en la cima jerárquica. Por debajo está la Gerencia General que se encargará de los planteamientos estratégicos generales de la empresa.

El control financiero, la facturación, los reportes al CASS y las políticas y planteamientos de marketing y de ventas de la empresa se realizarán bajo la guía de la Gerencia Administrativa. De igual manera, las actividades operacionales como la logística de la carga, el embalaje, el almacenaje, todos los trámites, el control de la mercadería y demás operaciones relacionadas estarán coordinadas por la Gerencia de Operaciones.

Cabe destacar que este organigrama está elaborado de acuerdo a las necesidades que se han detectado en la investigación de campo realizada, además de estar consideradas las necesidades mínimas para que la empresa funcione adecuadamente. Esta organización departamental tendrá que ser evaluada constantemente para lograr una sinergia de las diferentes actividades que se realizaren.

## **4.8.2. Cultura Organizacional**

La mejor forma de brindar un servicio eficiente es si todos los miembros de la organización saben a donde se dirigen y como llegar a ese objetivo. Por lo que el primer paso para iniciar la empresa, será que cada uno conozca la misión y la visión y la sienta propia, logrando así un mejor ambiente de trabajo. Los valores y principios de la empresa son igual de importantes y por lo mismo deben ser compartidos y practicados por el personal. La empresa publicará sus filosofías en la entrada principal de sus oficinas para que de esta forma todos se sientan motivados día a día.

La cultura organizacional estará basada en el trabajo en equipo, puesto que el brindar un servicio de calidad y eficiente, requiere coordinación entre todos los departamentos y sus respectivos miembros. Para lo cual se realizarán reuniones periódicas en donde se analizará el desempeño de las diferentes actividades desempeñadas por el personal como las negociaciones con los clientes, los objetivos de ventas, entre otros. Además se designará un espacio para discutir los problemas que se han presentado y sus posibles soluciones.

Es importante que los empleados se sientan cómodos al momento de comentar tanto los éxitos como las falencias de la compañía en cuanto al aspecto comercial, así como sus preguntas y sugerencias. Para ello en las reuniones no existirá jerarquía, todos estarán en iguales condiciones, es decir como participantes de una junta, en la que todos podrán participar y recibir una retroalimentación. Con esto se logrará un ambiente organizacional cómodo y equitativo, en el que el personal se sienta valorado por sus aportes.

## **4.8.3. Incentivos**

Los incentivos resultan un factor fundamental dentro de la empresa para lograr un mejor desempeño y compromiso por parte del personal. De esta forma el esfuerzo realizado dentro de la agencia de carga es valorado y recompensado. Para esto se establecerá un programa de incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos:



- **Capacitaciones:** El adquirir nuevos conocimientos representa para el empleado más que la oportunidad de crecer dentro de la empresa, una satisfacción personal. Este método de incentivo es muy valioso para la empresa también puesto que se beneficia de los aportes que realizará el empleado luego de la capacitación. Obviamente las capacitaciones serán cursos especializados o diplomados pagados por la empresa en áreas específicas principalmente en las que el empleado se haya destacado.
- **Económicos:** El reconocimiento económico muchas veces es el motor que mueve a los empleados, por lo que no se debe dejar de tomar en cuenta en el programa de incentivos. Las comisiones por ventas o bonos son los que se manejarán como parte de la política empresarial, de esta forma se motivará al empleado a través de su ambición, o por la espera por obtener algún beneficio adicional gracias a su esfuerzo.
- **Laborales:** Los incentivos laborales no son menos importantes, el campo de crecimiento en la empresa tiene que ser incentivado por el ascenso y desarrollo personal, dependiendo del desempeño, la responsabilidad e iniciativa que demuestre el empleado sin que la antigüedad resulte un requisito. De esta manera incluso se puede lograr en el personal un sentimiento de pertenencia, que dará como resultado un mejor desenvolvimiento dentro del equipo de trabajo.

## 4.9. Escala Estratégica

(Ver Diagrama # 7)

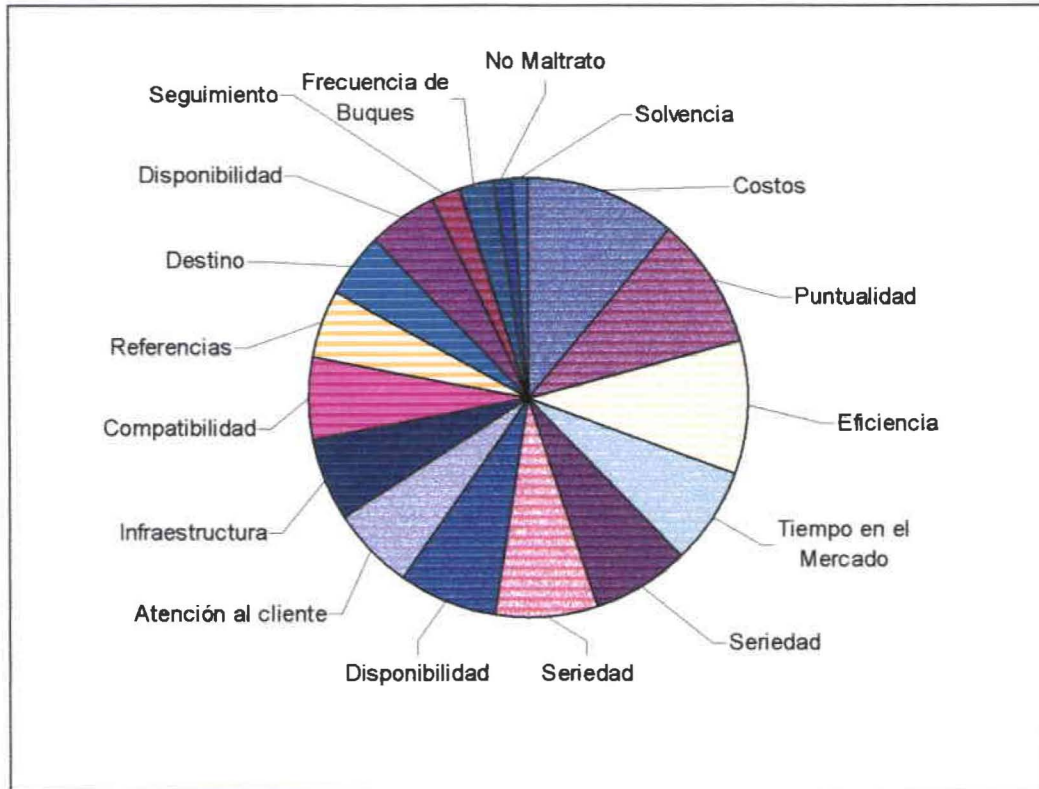
### 4.9.1. Meta 2005

*Profundizar los conocimientos acerca del negocio de carga y lograr una coordinación logística*

En el año 2005 se deberá tener un conocimiento exhaustivo del comportamiento de la industria y del sector de transporte de carga internacional. La empresa utilizará todo este lapso de tiempo para establecer las necesidades no satisfechas de los diferentes sectores con los que se trabaja. A continuación se procederá a satisfacer tales requerimientos realizando alianzas estratégicas con cargueras y navieras nacionales e internacionales, así como compañías de transporte terrestre. Ello permitirá que el cliente se beneficie de nuestros convenios principalmente en cuanto a precios y nos ayudarán a brindar un servicio completo de transporte, es decir de puerta a puerta con los respectivos trámites tanto en el lugar de origen como en el lugar de destino.

un inicio. Por tal razón, las respuestas obtenidas en esta pregunta son variadas, sin dar como resultado características preponderantes que nos ayuden a dilucidar de mejor manera el comportamiento del sector.

Gráfico # 51  
Consideraciones que se toman en cuenta  
Sector No Especificado



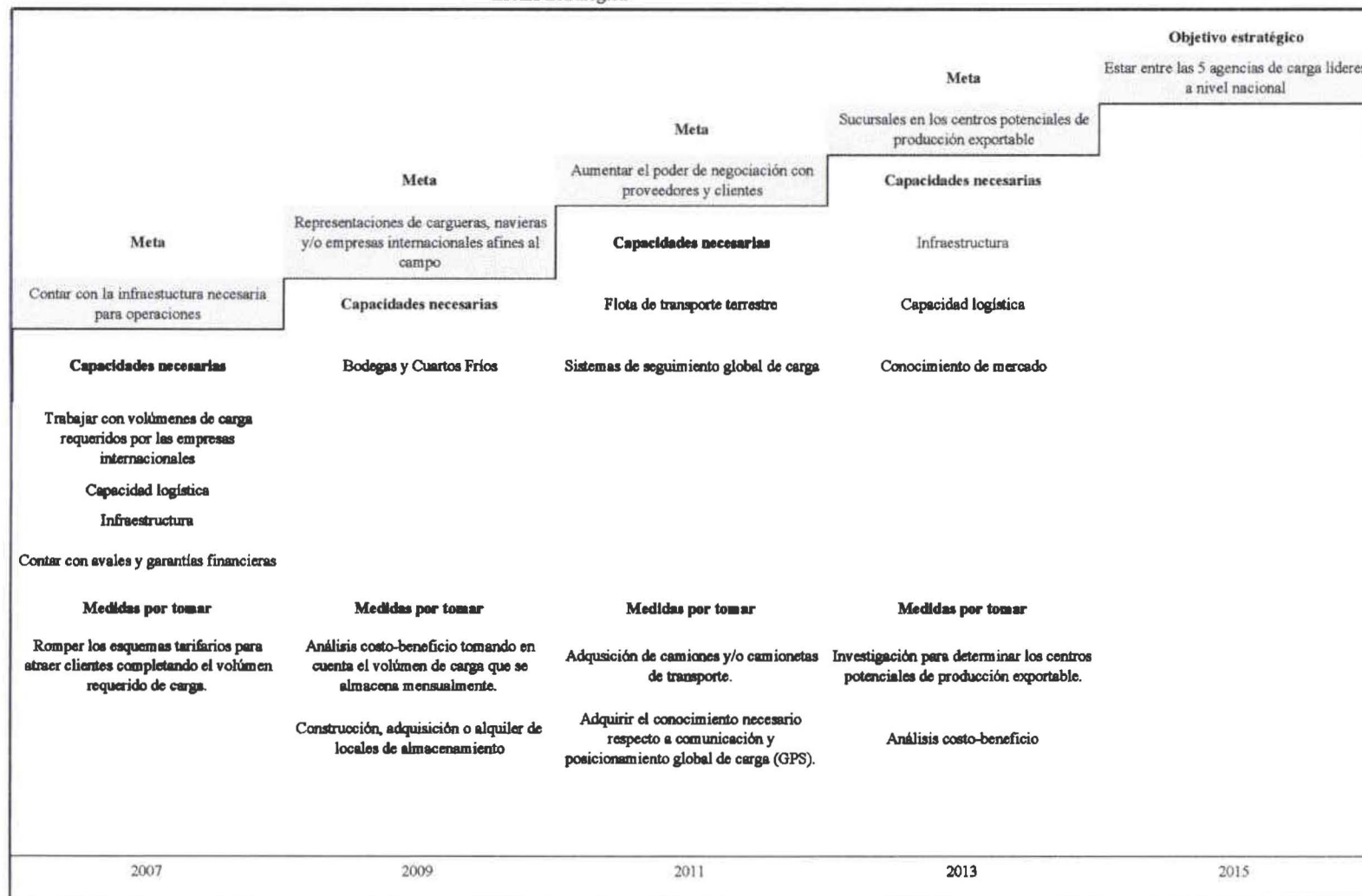
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Investigación Realizada

Pero cabe destacar que a partir de la investigación de campo realizada se puede establecer las características más significativas de las empresas que se logró catalogar en los diferentes sectores, siendo una característica preponderante al momento de elegir la Agencia con la cual se trabaja el Costo Ofertado. Además se pudo apreciar que: el sector Agrícola toma más en cuenta el Tiempo de Entrega de la mercadería en destino, el Sector Industrial da mayor importancia a la Puntualidad de la entrega. Las empresas del Sector Textil se caracterizan por tomar más en cuenta la Puntualidad de entrega y la Eficiencia de la agencia con la que laboran. Las empresas pertenecientes al Sector Florícola tienen un comportamiento parecido al Sector Textil, en donde las preferencias para determinar la agencia de carga con la cual se trabajará esta supeditado al Costo del transporte y la Puntualidad de entrega del producto en el exterior.

**Pregunta # 7:** Califique del uno (1) al cinco (5) la calidad del servicio brindado por la agencia de carga con la cual trabaja en la actualidad, siendo uno (1) Pésimo y cinco (5) Excelente.

Una vez realizada la investigación de campo correspondiente, se realizó una segmentación de las respuestas obtenidas por cada empresa, ubicándola en el grupo respectivo. Las empresas que después de este proceso no se pudieron catalogar en los

Diagrama # 7  
Escala Estratégica



Esquema de análisis tomado de: Mercedez, Constanza C; En la estrategia está el éxito; pág. 142



Se aplicará para la obtención de la licencia IATA, confiando que al final de año se adquiriera este permiso para la emisión de las respectivas guías aéreas, lo que permitirá ser independientes en cuanto a la tercerización de este servicio a agencias de carga autorizadas, disminuyendo así un costo que se verá al fin reflejado en el precio de los servicios de exportación.

#### **4.9.2. Meta 2007**

##### *Conseguir representaciones de compañías cargueras, navieras y/o empresas internacionales afines al campo*

Para este año la empresa solicitará la representación de compañías internacionales afines al campo del comercio exterior como cargueras y navieras. Para ello deberá ser capaz de responder a los requisitos establecidos por las mismas para otorgar una franquicia. Entre estos requisitos figuran: la capacidad logística, la infraestructura y los respaldos financieros. Las expectativas de la empresa suponen que en su primer año de funcionamiento se logrará una coordinación logística que le permitirá manejar de manera eficiente y eficaz grandes volúmenes de carga y, para su segundo año contará con la infraestructura necesaria para su operación sin necesidad de tercerizar este servicio. La suma de estos dos elementos atraerá a los clientes que a su vez se verá reflejado en el aumento del volumen de carga manejado y por ende, en la solvencia financiera de la compañía; con lo que para el 2006 la empresa estará preparada para garantizar una representación responsable de una organización internacional.

#### **4.9.3. Meta 2009**

##### *Contar con la infraestructura para operación*

En el período anterior se tercerizará la mayor cantidad de recursos posibles para mantener una rentabilidad operativa razonable frente a los costos con los que contará la empresa. Este año la empresa deberá realizar un análisis costo-beneficio con el que se establecerá el gasto mensual de la empresa en almacenaje, tomando en cuenta el volumen de carga. De esta manera, se determinará si resulta rentable adquirir o construir bodegas y cuartos fríos necesarios para almacenar los productos perecibles y no perecibles en lugar de tercerizar el servicio. Esto ayudará en un futuro a reducir los costos ya que se contará al menos con la infraestructura básica para la operación a gran escala de una agencia de carga internacional.

#### **4.9.4. Meta 2011**

##### *Aumentar el poder de negociación con proveedores y clientes*

Para el 2011 la empresa pretende que el poder de negociación de sus proveedores se vea disminuido en un 100%, puesto que de esta manera la agencia de carga podrá reducir los costos y podrá ofrecer precios más competitivos. Para ello se ha pensado en la adquisición de una flota de camiones o camionetas que servirán para el transporte local de la mercadería. La flota podrá no ser muy grande si se implementara un plan de rutas que optimice su uso. Además se invertirá en un sistema de

posicionamiento global para la carga, que ayude a los clientes a tener, en todo momento, un conocimiento real de la ubicación de su mercadería.

Por otro lado, si la empresa llegase a tener los recursos suficientes para brindar de manera diferenciada los servicios, además de tener la infraestructura necesaria para no depender de terceros, contribuiría en la disminución del poder de negociación de los clientes. Todo esto debido a la necesidad de los clientes por obtener el servicio que ofrece la compañía al precio que se imponga, lo que le permitirá ser más selectivos en cuanto a la carga que se deba transportar.

#### **4.9.5. Meta 2013**

##### *Contar con Sucursales en los centros potenciales de producción exportable*

La empresa deberá ampliar su campo de servicios instalando sucursales en diferentes centros de producción exportables. Para esto se tendrá que contar con la infraestructura necesaria como oficinas, fuerza de ventas, clientes y demás requisitos de expansión. Por otro lado, se deberá tener la capacidad necesaria para coordinar los varios servicios que brindará la empresa entre los distintos centros de producción a nivel nacional e internacional, logrando establecer los menores costos logísticos posibles, estableciendo con gran precisión las actividades a realizarse. También es importante determinar en cada uno de ellos los productos que tienen un potencial de exportación, y todo lo relacionado con el comercio internacional. Todo este estudio se realizará basado en la investigación de mercados y en un exhaustivo análisis costo-beneficio.

# CAPITULO 5

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Oportunidad

El Plan de Marketing de una empresa se lo realiza con el fin de determinar cuales son las estrategias a seguir más conveniente para cada área de la organización, dependiendo principalmente de los resultados arrojados por la investigación de mercado, así como también de los análisis de la industria y el análisis competitivo que determinan la oportunidad del negocio. En concordancia con esta información, a continuación se presentará el “cómo” la agencia de carga introducirá sus servicios al mercado y logrará penetrar y posicionarse en él, cumpliendo con sus objetivos de ventas. Teniendo en cuenta el perfil del consumidor se establecerán las principales características del producto, en pos de satisfacer sus necesidades, sin descuidar los requisitos legales y resultados financieros.

#### 5.1.1. Análisis de la Competencia

##### 5.1.1.1. Posible Competencia

Existe una alta competencia en cuanto a agencias de carga se refiere, basado principalmente en la diferencia de los ritmos de crecimiento entre el sector exportador y el ingreso de nuevos competidores. Es importante recalcar sin embargo, que esta competencia se reduce cuando se habla de las agencias IATA, licencia que se pretende obtener una vez cumplidos los seis meses obligatorios de operaciones que requiere la Asociación Internacional. .

Actualmente, existen alrededor de 86 agencias de carga a nivel nacional, distribuidas en su mayoría entre Quito y Guayaquil, con sucursales en ciudades importantes como Cuenca y Manta. Este grupo de empresas se puede clasificar en dos:

- Agencias con licencia IATA (19.77 %)
- Agencias sin licencia IATA (80.23 %)

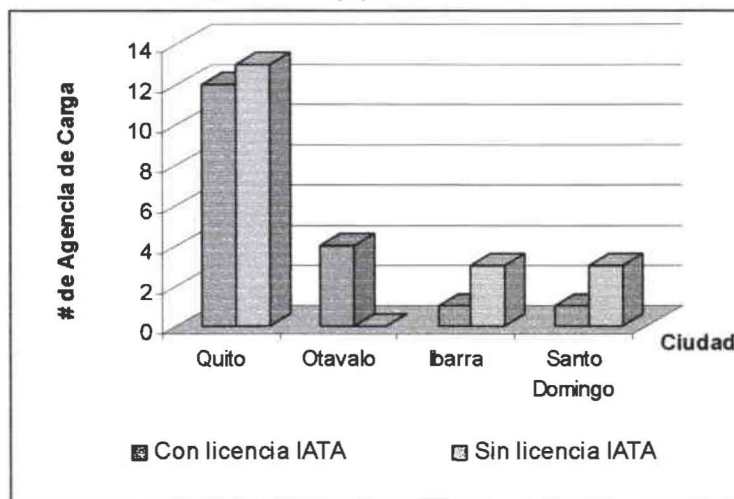
Únicamente 17 agencias cuenta con la licencia IATA, aproximadamente un 20%, lo que les permite cortar sus propias guías aéreas<sup>30</sup>. Las empresas restantes dependen de las primeras para realizar esta actividad, indispensable en lo que a transporte aéreo internacional se refiere, convirtiéndose en una desventaja para las mismas. Como el proyecto está enfocado a satisfacer las necesidades de las provincias de Pichincha e Imbabura se deben tomar como competidoras inmediatas a agencias que trabajan en estas dos provincias, como se puede apreciar en el gráfico inmediato. Según datos de TransPort Cargo, en Quito existen 49 agencias de carga (25% con licencia IATA), y la representación de 17 navieras; en Otavalo existen 4 agencias de carga (todas con

<sup>30</sup> TransPort Cargo, Guía Mensual sobre la Transportación de Carga Marítima, Aérea y Terrestre; Mayo 2004, N°59, Ecuador



licencia IATA), en Ibarra existen 4 agencias de carga (1 con licencia IATA), en Santo Domingo existen 4 agencias de carga (1 con licencia IATA). DHL, Panatlantic, Sadecom que son agencias que tienen licencia IATA y están presentes en las diferentes ciudades mencionadas con sus respectivas sucursales.

Gráfico # 58  
Agencias de Carga por Ciudades de Interés



Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz  
Fuente: Transport Cargo

Otra posible competencia son las navieras que se pueden encontrar en las ciudades o en puertos. Existen 66 empresas de transporte marítimo ubicadas principalmente en los puertos de Guayaquil y Manta. A diferencia de las cargueras (transporte aéreo internacional), las navieras no requieren que los documentos de exportación se los realice a través de una agencia de carga IATA, por lo que se puede realizar una exportación directamente al contacto con la empresa de transporte. Las empresas exportadoras tan solo tienen que movilizar su carga al puerto de embarque y hacer el contacto con la naviera para poder transportar su carga hacia el país deseado.

### 5.1.1.2. Problemas con la Competencia

Los problemas que enfrentan actualmente los clientes con la competencia varían para cada sector. Dado que cada producto tiene diferentes requisitos, servicios que pueden resultar primordiales para uno, son indiferentes para otros. Específicamente en los sectores en los que la empresa identificó una oportunidad de ingreso, se plantean los siguientes problemas:

#### 5.1.1.2.1. Sector Textil

- Las agencias de carga no ofrecen un servicio de embalaje de mercadería y las pocas que lo brindan, no lo hacen de una manera eficiente.
- Las empresas no pueden enviar su mercadería con la frecuencia deseada, en la mayoría de ocasiones debido a que su volumen de carga es bajo colocándolos en los últimos lugares en la lista de prioridades de las agencias de carga que restringen su embarque.

- Las agencias de carga no tienen propuestas de financiamiento para ofrecer a sus clientes, las empresas pequeñas y medianas de este sector no cuentan muchas veces con la liquidez necesaria para cubrir el 100% del costo de embarque.

### **5.1.1.2.2. Sector No Especificado**

- Al tener una mayor segmentación de las empresas en este sector se pudo apreciar que existe un mayor potencial de ingreso en empresas pertenecientes al sub-sector Otros y al Agrícola, que son los más desatendidas por las actuales agencias. Pero no se debe menoscabar a las empresas pertenecientes a los demás sub-sectores ya que su potencial es alto por contar con características particulares. Se debe prestar suma atención a que las empresas pertenecientes a este sector son pequeñas (7 de cada diez instituciones) y son las que más desatendidas se encuentran.
- Los precios para los comerciantes independientes, es decir aquellos que hacen la vez de intermediarios entre el productor y el importador y los pequeños exportadores, consideran que los precios del servicio de carga internacional son altos y que podrían mejorar.
- Dentro de este sector tampoco existe una oferta de servicio de embalaje para los diferentes y nuevos productos que se comercian.
- Lo mismo sucede con las propuestas de financiamiento para el envío de carga, su oferta es escasa o nula en la mayoría de los casos.
- La mayoría de empresas y comerciantes se encuentran insatisfechos con la calidad brindada en cuanto al servicio de transporte interno, el descontento se radica principalmente en el costo adicional que representa solicitar este servicio.

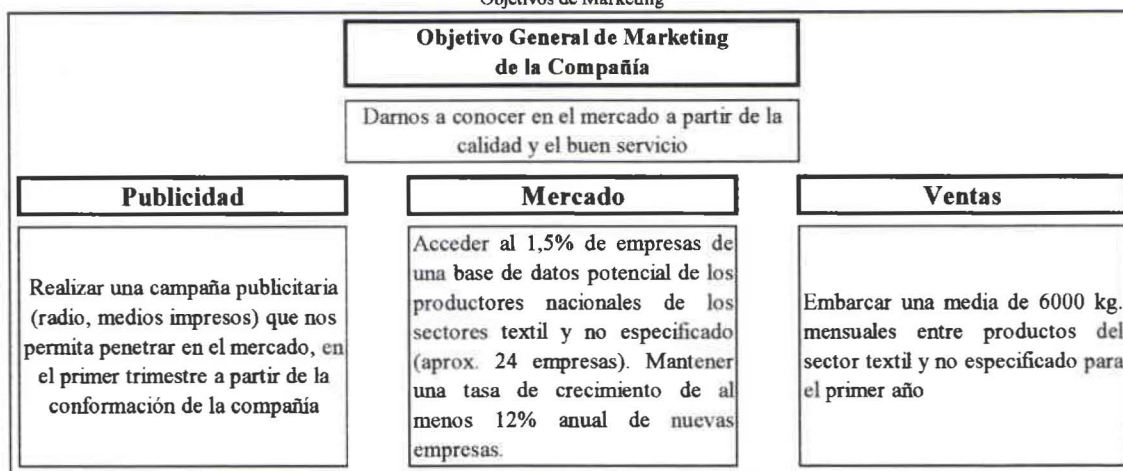
No hay que dejar de lado los problemas que tienen el resto de sectores con los servicios brindados por las agencias de carga, puesto que en un momento dado podrían convertirse en la puerta de ingreso a esos mercados. En general estos problemas se resumen en:

- La falta de seguridad que representa solicitar un servicio de embalaje.
- La falta de facilidades de financiamiento especialmente para los pequeños y medianos empresarios.
- La poca capacidad de almacenaje y mal manejo de la carga en las bodegas.

## **5.2. Objetivos del Marketing**

Todo departamento debe plantearse metas realizables y cuantificables para que cada uno de sus integrantes se sientan identificados con cada una de las labores que realizan, además de tener en claro que sus actividades servirán para alcanzar un objetivo especificado con anterioridad y que ayudará a un mejor desenvolvimiento de la empresa. Por tal razón se especifica en el siguiente cuadro los objetivos a alcanzar en cada uno de los aspectos que influyen en el mercadeo de los servicios que ofrece la agencia de carga.

Diagrama # 8  
Objetivos de Marketing



Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 5.3. Marketing Estratégico

### 5.3.1. Mercado

#### 5.3.1.1. Tamaño del mercado

El tamaño de mercado se vio reducido en comparación al que se esperaba en un principio. Los datos arrojados en la investigación de mercado indican que únicamente en los Sectores Textil y No Especificado, que está conformado por comerciantes independientes y nuevos exportadores, existe una oportunidad de penetración y posicionamiento. El Sector Florícola, debido a su importancia en la economía del país, es al que mayor atención se le ha prestado, satisfaciendo casi en su totalidad sus necesidades y requerimientos con servicios de alta calidad. El sector Agrícola, Alimenticio y Marítimo y el sector Químico-Industrial tienen sin duda servicios que no han sido satisfechos a cabalidad, sin embargo la seguridad y seriedad de las compañías con las que trabajan, sumado a las ventajas adquiridas dado el volumen y peso que exportan, han generado un lazo de lealtad difícil de quebrantar.

Por otro lado, dentro del Sector Textil, el porcentaje de exportación de la mayoría de empresas es bajo, sin embargo existe un 30% de empresas que destinan hasta el 60% de su producción para la comercialización con el extranjero. Las expectativas de crecimiento de este sector son heterogéneas debido a la alta competitividad que deben tener para incursionar en el mercado externo, por tal razón un 36% de las empresas aduce que sus ventas crecerán razonablemente debido al conocimiento de la calidad de los tejidos ecuatorianos en el exterior, un 11% por incursionar en nuevos mercados. El panorama en el Sector No Especificado es más alentador, ya que la mayoría de los comerciantes consideran que habrá un crecimiento de la comercialización gracias al apoyo de las diferentes instituciones vinculadas con el comercio exterior y los diferentes programas de apoyo a esta actividad.



La unión de estos dos sectores da como resultado la presencia de al menos 1600 empresas según nuestra base de datos, de las cuales 90 representan al sector textil y 1579 al sector no especificado y distribuidas de la siguiente manera:

Tabla # 13  
Composición del Mercado Potencial

Tamaño de las Empresas	Sector Textil		Sector No Especificado		Tamaño del mercado
	%	# de Empresas	%	# de Empresas	
Pequeñas	51,06%	46	70,91%	1120	1166
Medianas	40,43%	36	16,36%	258	295
Grandes	8,51%	8	12,73%	201	209
<b>Total Universo de Empresas</b>		<b>90</b>		<b>1579</b>	<b>1669</b>

Fuente: Investigación Realizada, Base de Datos FEDEXPOR, Corpei  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

### 5.3.1.2. Estrategia de Segmentación

Al parecer la mayoría de agencias de carga están pendientes de los sectores más importantes y les llama la atención los grandes volúmenes de exportación, descuidando a las empresas pequeñas y medianas, que en conjunto no dejan de ser un porcentaje representativo. Este paradigma, *los clientes más poderosos son los más importantes*, sea quizás la llave para ingresar a los mercados que han sido descuidados.

Es importante saber escoger a quién se va a ofrecer los servicios de la empresa. No se puede atender a un mercado en el que existen diferentes necesidades y requerimientos y querer satisfacerlo en un ciento por ciento. Segmentar el mercado es una manera de establecer más fácilmente los servicios que brindará la agencia de carga y asegurarse de que estos sean de alta calidad. En este caso y respondiendo a los resultados arrojados por la investigación de mercados, los segmentos a los que se va a enfocar la agencia de carga son el Sector Textil y el Sector No Especificado, específicamente a las empresas de mediano y pequeño tamaño que suman alrededor de 1460 empresas (87,5% de la totalidad del mercado potencial)<sup>31</sup>. No se debe menoscabar la oportunidad de tener en la cartera de clientes a empresas grandes, por lo que se justifica tener como mercado potencial a las 1669 empresas pertenecientes a los sectores considerados con anterioridad.

### 5.3.1.3. Estrategia de Penetración

Los datos de las empresas que comercializan sus productos con el exterior, dentro del sector textil, así como los nuevos exportadores y comerciantes independientes se encuentran registrados en la base de datos ya sea de FEDEXPOR o de la CORPEI. Para llevar a cabo la investigación de mercados, los autores tuvieron acceso a estos datos y realizaron una exhaustiva depuración de los mismos, obteniendo una lista de exportadores de los sectores estudiados. La investigación de campo realizada arrojó como resultado final una lista de clientes potenciales en el Sector Textil y No Especificado.

<sup>31</sup> Referencia en Tabla # 13

A través del telemarketing la agencia de carga dará a conocer sus servicios al mercado, y las visitas de presentación serán la oportunidad de hacer énfasis en aquellos servicios en que la empresa superará a los de la competencia, como embalaje, transporte interno y frecuencias de envío. De esta manera se pretende acceder al 1.5% de los clientes que constan en la base de datos, de acuerdo a la segmentación presentada anteriormente, con lo que la empresas anhela ingresar con alrededor de 24 empresas de éstos dos sectores.

#### 5.3.1.4. Estrategia de Ventas

Una forma de alcanzar el objetivo de ventas que se ha planteado la empresa es a través de un socio estratégico. Dentro de estos dos sectores a los que estarán enfocados los servicios de la agencia de carga, existe la posibilidad de invitar a una de estas empresas a formar parte de la agencia de carga. Se presentará de esta manera un proyecto, en los que se especificará los beneficios que representaría para el nuevo socio el ser parte de la empresa. Necesariamente, este deberá ser un productor, puesto que de otra forma se perdería la ventaja anhelada. El tener un productor que exporta hacia el extranjero como parte de la agencia de carga, aseguraría un volumen de embarque y seguramente se superarían los objetivos planteados.

Además se establecerá un estricto programa de visitas y presentaciones a las empresas que cumplan con los requisitos antes descritos en la segmentación de mercado. Esto hará que la empresa logre establecer una relación más cercana con los clientes potenciales y poder dar a conocer los diferentes servicios que prestarán para así dejar que las empresas nos diferencien de todas las demás agencias de carga.

#### 5.3.1.5. Proyección de Prestación Servicio de Transporte de Carga Internacional

La siguiente proyección del servicio se basó en datos históricos proporcionados por la agencia de carga CBR Cargo perteneciente al Sr. Eduardo Romero de donde se pudo dilucidar de mejor manera la carga promedio que se manejaba en el inicio del negocio, además se utilizaron los datos recopilados en la investigación de campo realizada de donde se obtuvo el número de envíos promedios de los sectores estudiados que se realizan al año. Después de realizar la respectiva validación de las cifras, y tomando en cuenta las necesidades del flujo de efectivo que se necesita para alcanzar las diferentes metas propuestas con anterioridad, se realizaron las siguientes proyecciones estableciendo escenarios probables, utilizando el escenario estable como base para la elaboración en el Capítulo # 6 del Análisis Financiero de la empresa.

Tabla # 14  
Proyección de Movilización de Carga de la Agencia (Escenario Pesimista)

PROYECCION DE MOVILIZACIÓN DE CARGA ANUAL (Kg)										
	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	229	290	325	364	407	456	511	572	641	718
Carga KG promedio	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Carga anual  KG	68.744,28	86.967,82	97.403,96	109.092,43	122.183,53	136.846,55	153.267,02	171.659,06	192.258,14	215.329,12

Fuente: Investigación Realizada, CBR Cargo, Análisis Financiero Realizado  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



Tabla # 15

## Proyección de Movilización de Carga de la Agencia (Escenario Estable)

	PROYECCION DE MOVILIZACIÓN DE CARGA ANUAL (Kg)									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
# de Exportaciones	344	435	487	545	611	684	766	858	961	1077
Carga KG promedio	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Carga anual KG	103.116,42	130.451,73	146.105,94	163.638,65	183.275,29	205.268,32	229.900,52	257.488,59	288.387,22	322.993,68

Fuente: Investigación Realizada, CBR Cargo, Análisis Financiero Realizado

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

Tabla # 16

## Proyección de Movilización de Carga de la Agencia (Escenario Optimista)

	PROYECCION DE MOVILIZACIÓN DE CARGA ANUAL (Kg)									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
# de Exportaciones	458	580	649	727	815	912	1022	1144	1282	1436
Carga KG promedio	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Carga anual KG	137.488,56	173.935,64	194.807,92	218.184,87	244.367,05	273.691,10	306.534,03	343.318,12	384.516,29	430.658,24

Fuente: Investigación Realizada, CBR Cargo, Análisis Financiero Realizado

Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

### 5.3.1.6. Estrategias de Diferenciación

#### Servicio

- La agencia de carga contará con un servicio de embalaje tercerizado, para ser ofertado a todos los clientes. Este servicio será de alta calidad y sobretodo responderá a los requerimientos tanto legales como de buen mantenimiento del producto.
- El servicio de transporte interno de la mercadería será tercerizado, por lo menos en un inicio, a compañías que garanticen la seguridad de la carga y la puntualidad en el tiempo de entrega de la carga en el puerto de embarque.
- Se contará siempre con espacio disponible de almacenaje, para además de ofrecer este servicio a los clientes, se pueda guardar allí la carga en caso de surgir algún imprevisto.
- La agencia de carga llegará a todos los destinos solicitados por el cliente, esto dado que entre el Sector Textil y el No Especificado suman una gran cantidad de destinos diferentes alrededor del mundo.
- Una parte importante de la diferenciación del servicio es la atención al cliente. Esta se basará en tres políticas principales:
  - Seriedad, Profesionalismo y Responsabilidad
  - Buscar siempre la mejor opción en beneficio del cliente
  - Puntualidad tanto en la entrega de cotizaciones como en el tiempo de entrega de la carga
- En general la empresa tratará de complacer de la mejor manera las necesidades que la competencia aún no ha podido satisfacer y aquellas que surjan por parte del cliente.

#### Precios

- Lamentablemente, en este tipo de empresa no se puede realizar una diferenciación pronunciada de los precios del servicio. Sin embargo la agencia se encargará de tercerizar sus servicios a los costos más convenientes para que el precio total de embarque resulte competitivo y atractivo para el cliente.
- La agencia de carga dará un incentivo a aquellos clientes que se mantengan leales a la empresa y a aquellos cuyos volúmenes o peso de embarque resulten



representativos para la misma. En este negocio el único rubro que permite variar los precios es la comisión recibida, de esta manera la agencia sacrificará ingresos por lealtad.

- Se harán propuestas de financiamiento que vayan de acuerdo al cliente y al volumen de carga que embarque, en la cual se dará un plazo de 45 días para la cancelación de la porción a cobrar por parte de la agencia de carga. Esta porción no deberá ser mayor a la tercera parte del costo total del embarque.

## **5.3.2. Consumidores**

Los clientes de la agencia de carga son todos aquellos productores, exportadores y comerciantes que deseen movilizar su carga hacia el extranjero o requieran ya sea de manera adicional o independiente algún otro servicio como embalaje, almacenaje o trámites de comercio exterior. En este caso la agencia de carga se enfocará en aquellos que pertenezcan al Sector Textil, a los comerciantes que realizan las veces de intermediarios y a los nuevos exportadores.

### **5.3.2.1. Perfil de los Consumidores**

Las necesidades y requerimientos de nuestros clientes están determinadas por las características propias de cada producto. De estas se derivan el nivel de seguridad y cuidado que se deba tener con la carga, citando un ejemplo. Cada sector tiene diferentes requisitos, incluso legales que hay que tomar en cuenta para el transporte de la mercadería.

#### **Sector Textil**

Entre los factores que se toman en cuenta al momento de elegir una agencia de carga en el Sector Textil, se citan entre los más importantes:

- La cantidad de destinos que ofrece la agencia de carga
- La agencia de carga deberá contar con un espacio físico para almacenamiento
- El precio es un elemento diferenciador
- Las facilidades de financiamiento
- La puntualidad al momento de entrega y la seriedad demostrada por la agencia son esenciales

#### **Sector No Especificado**

En este sector priman las siguientes características:

- La agencia de carga debe contar con un servicio de embalaje, especialmente cuando se traten con clientes pertenecientes al sub-sector Textil y Otros. Este embalaje se refiere en muchos casos al embalaje externo de la mercadería, por ejemplo: la caja externa que se utiliza para transportar un ciento de pantalones de lana debidamente empaquetados, marcados, estampados, etc.
- El servicio de transporte interno es de suma importancia especialmente cuando se traten con empresas de los sub-sectores Otros, Alimenticios y Textiles, ya que según la investigación de mercados son la empresas que más abogaron por este servicio.

- Las facilidades de financiamiento especialmente cuando se trate con empresas pertenecientes al sub-sector Otros.
- La cantidad de destinos que ofrece la agencia de carga
- La seriedad y puntualidad al tiempo de entrega

Estas últimas características del sector deberán ser tomadas como políticas de la empresa ya que son determinantes para el éxito de cualquier compañía.

## **5.4. Marketing Táctico**

### **5.4.1. Descripción del Servicio**

Una Agencia de Carga Internacional es una persona jurídica que facilita al comerciante el transporte, embalaje y trámites tanto de exportación como de importación de su carga perecible y no perecible, puede asimismo, realizar consolidación y desconsolidación de carga, cuenta con la autorización de la CAE y debe sujetarse a los reglamentos y acuerdos específicos. La empresa ofrece un único servicio global: el servicio de carga internacional, este es el eje central alrededor del cual se desarrolla la compañía. Por lo que la misión y visión de la misma están enfocadas a resaltar la calidad del servicio al cliente y generar una coordinación logística reflejados una buena relación costo beneficio. Esta calidad estará fundamentada en la óptima atención al cliente, satisfaciendo las necesidades y expectativas que tienen de un servicio de carga internacional como los destinos a los cuales se transporta la carga, la seriedad del trabajo realizado por la empresa y la seguridad que se les pueda dar dependiendo del volumen de carga y riesgo.

### **5.4.2. Plaza**

Los servicios de la agencia de carga pueden ser adquiridos desde cualquier parte de las provincias de Pichincha e Imbabura hacia cualquier parte del mundo.

#### **5.4.2.1. Canales de Distribución**

Dado el giro del negocio, la agencia de carga internacional no tiene una cadena de distribución. El servicio se ofrece directamente al cliente. Después de darnos a conocer en el mercado a través de la publicidad y promoción, el cliente podrá encontrarnos en el directorio telefónico, en el Internet y asociaciones involucradas con el comercio exterior y acceder a nuestros servicios, o acercarse directamente a nuestra oficina que estará en un principio ubicada en el norte de Quito.

### **5.4.3. Promoción**

La agencia de carga se dará a conocer en el mercado a través de un evento de lanzamiento al que se pretende invitar a los clientes potenciales de las provincias de Pichincha e Imbabura principalmente. En el se expondrán los servicios que ofrece la agencia, así como los elementos diferenciadores y los beneficios que obtendrán al optar

por los mismos. El evento será la puerta de ingreso a la mente del consumidor. Posteriormente y como una actividad de promoción permanente se utilizará el telemarketing, y de esta forma haremos llegar carpetas de presentación de la agencia de carga al personal administrativo encargado del comercio exterior en las compañías contactadas.

Es importante contar con una imagen corporativa que le de fuerza a la empresa y que nos permita posicionarnos en la mente del cliente. El nombre de la empresa es clave para una rápida identificación entre las demás agencias de carga, por lo que el nombre comercial de la empresa será **CARGA & PUNTO**.

#### **5.4.4. Publicidad**

Dado que el mercado objetivo al que está dirigido la compañía, está conformado por el Gerente de Exportaciones o Importaciones, el Gerente Comercial, el Gerente de Ventas, o el Gerente de Producción de las distintas empresas exportadoras, la forma más directa de llegar a ellos es a través de revistas especializadas en economía, comercio exterior y otros temas relevantes para los ejecutivos al momento de tomar sus decisiones. Tomando en cuenta esta consideración, la agencia publicitará en revistas como Gestión, Quantum, Pulso Ecuador, Ekos y revistas publicadas por las diferentes tarjetas de crédito y bancos nacionales, como Diners o Banco del Pacífico.

El manejo publicitario será encargado a una Agencia de Publicidad, sin embargo, el mensaje que se transmitirá el cliente hará énfasis en los elementos diferenciadores de la empresa como eficiencia, puntualidad, seriedad, garantías, seguros, confianza y precios.

#### **5.4.5. Precio**

El precio de los servicios que ofrece la agencia de carga internacional depende de tres aspectos principales:

- Trámites: los documentos de exportación (FUE, Factura Comercial y Certificado de Origen) se los realiza a través de un agente aduanal tercerizado
- Flete que depende del destino de la carga, su peso y el medio de transporte que se utilice
- Traslados de la bodega al aeropuerto o al puerto

Los servicios adicionales como almacenaje y embalaje que el cliente pueda requerir serán cargados como extras al del transporte y embarque de la mercadería.



## 5.5. Estrategia Clave

La estrategia clave de la agencia de carga estará basada en el óptimo escogimiento del Recurso Humano, que en la actualidad es considerado el más valioso de los recursos dentro de cualquier organización y que marcará el nivel de calidad con que trabaje la empresa. El Recurso Humano será el responsable de ventajas como:

- Una coordinación logística eficiente y eficaz
- Capital intelectual, conocimientos básicos de leyes aduaneras y de comercio exterior que reducirán el riesgo de que la mercadería sea devuelta al país.

Por otro lado, la agencia de carga contará inicialmente con una persona, posible socia de la empresa, en un país extranjero. Esto le permitirá brindar al cliente el servicio de desaduanización de su mercadería en dicho país, constituyéndose esta actividad una de las principales ventajas competitivas de la agencia de carga. Posteriormente, se colocará personal en países estratégicos para que desempeñen el papel de desaduanizadores de la carga y entreguen la misma al importador.

## CAPITULO 6

### 6. ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1. Supuestos y Consideraciones

Con el estudio de campo realizado se han determinado las necesidades respecto al recurso humano y materiales necesarios para el mantenimiento y funcionamiento eficiente de una agencia de carga internacional. Cabe mencionar que los recursos determinados en este capítulo deberán ser considerados como necesidades básicas para el inicio de las actividades de la empresa, pero que deberán ser actualizados y optimizados a medida que se cumplan las diferentes metas de la escala estratégica planteada.

En cuanto a lo que se relaciona con las características y vigencia de la información, se debe establecer que el estudio financiero y sus proyecciones se realizan a precios constantes, es decir, que no variarán los costos e ingresos unitarios durante la vigencia del proyecto. Estos valores estuvieron vigentes entre agosto y septiembre del 2004 en las diferentes entidades consultadas, tanto públicas como privadas.

Adicionalmente se debe tomar muy en cuenta los supuestos bajo los cuales se realiza el estudio financiero para mostrar la factibilidad de constituir la empresa de carga internacional:

- *Costo del Transporte Interno*

La empresa de carga se enfoca principalmente en satisfacer el servicio de transporte de carga internacional a los productores y empresas de las provincias de Pichincha e Imbabura, razón por la cual se ha tomado en cuenta el costo por kilo transportado desde el centro productivo más lejano de la provincia de Imbabura (Valle del Chota) hasta el puerto de embarque internacional más próximo (Quito). El costo por cada kilo de transporte promedio es de 0.04 usd.<sup>32</sup> Este precio fue tomado como un supuesto del costo de transporte por kilo desde el lugar más distante de la provincia de Imbabura, Rumichaca, hasta el puerto de embarque más próximo, Quito.

- *Agente Afianzado de Aduanas*

De acuerdo al estudio de campo realizado, la empresa utiliza los servicios de un agente afianzado de aduanas para realizar los trámites pertinentes en la Corporación Aduanera Ecuatoriana. El costo de este servicio es de 72.8 usd<sup>33</sup> por cada embarque realizado.

---

<sup>32</sup> Información proporcionada por Unión de Transportadores de Carga S.A. (Unitransa) en cotización solicitada vía telefónica.

<sup>33</sup> Entrevista realizada al Sr. Eduardo Romero, gerente-propietario de comercializadora internacional Proecu Cia. Ltda.

- *Comisión por Embarque de la Agencia de Carga Internacional*

La agencia de carga internacional recibe una comisión por concepto del servicio prestado: 3.5% sobre el flete y demás servicios estrechamente relacionados con el costo de embarque.

Tabla # 17  
Cálculo de la Comisión de la Agencia de Carga

Concepto		Operación
Costo Flete Aéreo	A1	
Certificados de Origen	A2	
Agente	A3	
FUE	A4	
<b>Total Flete y Varios</b>	<b>B1</b>	<b>(A1+A2+A3+A4)</b>
<b>Comision</b>	<b>B2</b>	<b>(3,5% *(B1))</b>

Fuente: Comercializadora Proecu Cia. Ltda  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

- *Costo Unitario del Formulario Único de Exportación y del Certificado de Origen*

Tabla # 18  
Costo de Formularios

Concepto	USD
Formulario Unico de Exportación	0,50
Certificado de Origen	10,00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Fedexpor Ecuador  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 6.2. Inversiones del Proyecto

### 6.2.1. Insumos de Oficina

Para el continuo funcionamiento de todas las instancias de la agencia de carga es necesario contar con diferentes insumos que permiten a los empleados realizar sus actividades sin contratiempos. Para ello se ha definido la siguiente Tabla # 19 en la cual constan los diferentes desembolsos anuales que deberá afrontar la agencia:

Tabla # 19  
Presupuesto de Herramientas e Implementos

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS / IMPLEMENTOS		
DETALLE	UNIDAD	VALOR TOTAL (usd)
Materiales de Oficina	Grupo	157,00
Papeleria con Imagen Corporativa	Grupo	580,00
	<b>Total</b>	<b>737,00</b>

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



## 6.2.2. Muebles y Enseres

La empresa prevé mantener una oficina para cumplir sus actividades administrativas, debiéndose adquirir muebles y equipos básicos, al igual que estanterías y mesas de trabajo.

Tabla # 20  
Presupuesto de Muebles y Enseres

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO(usd)	VALOR TOTAL (usd)
Escritorio Gerente Athos	Unitario	1	147,97	147,97
Credenza Gerente Athos	Unitario	1	162,26	162,26
Mueble Auxiliar con Cajonera	Unitario	1	184,91	184,91
Sillon Millenium Reclinable	Unitario	1	198,47	198,47
Silla Euro IV con brazos y Estructura Tubular	Unitario	5	55,18	275,90
Lamparas	Unitario	5	30,00	150,00
Superficie de Trabajo en formica (1,80x0,60)	Unitario	1	265,45	265,45
Tabique ciego (2,55x0,05x2,70)	Unitario	4	216,00	864,00
Archivos aereos (0,90x0,30x0,40)	Unitario	2	48,20	96,40
Silla Secretaria	Unitaria	2	44,33	88,66
Alfombra	M <sup>2</sup>	50	3,50	175,00
Equipos de Seguridad y Monitoreo	Unitario	1	134,40	134,40
			<b>Total</b>	<b>2.743,42</b>

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 6.2.3. Equipos de Oficina

Pese a que inicialmente el nivel de actividad administrativa de la empresa no es significativo, sin embargo se considera importante contar con los equipos necesarios para el registro, control y administración de las diferentes tareas que se deberán cumplir. Esto garantizará que no existan inconvenientes en la definición de costos, registros contables o determinación de utilidades, etc., por, lo que se tiene planificado invertir en los siguientes artículos:

- Para el control de la producción y los embarques, se prevé tener en la oficina computadores básicos para poder correr los diversos programas como hojas electrónicas, procesador de palabras, etc.
- Para la elaboración de documentos estatales tales como declaraciones, formularios de exportación y demás, se deberá contar con una máquina de escribir

Tabla # 21  
Presupuesto de Equipos de Oficina

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (usd)	VALOR TOTAL (usd)
Computador Intel Pentium IV, 40 GB, 15 Pulgadas	Unitario	2	872,00	1.744,00
Impresoras Epson Laserjet 656c	Unitario	2	84,00	168,00
Maquina de Escribir	Unitario	1	47,00	47,00
			<b>Total</b>	<b>1.959,00</b>

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 6.2.4. Otras Inversiones

Para el inicio de la actividad comercial se deberá contar con los documentos oficiales que acrediten la constitución legal de la compañía, los cuales son gastos que se incurren en un inicio pero que son consideradas inversiones por parte de la empresa. Además se deberá contar con una imagen corporativa para que nuestros clientes nos identifiquen con mayor facilidad.

Tabla # 22  
Otras Inversiones

<i>DETALLE</i>	<i>VALOR (usd)</i>
Gastos de Constitución	529,29
Diseño Imagen Corporativa	320,00
Impresión Imagen Corporativa	500,00
<b>Total</b>	<b>1.349,29</b>

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 6.3. Gastos Generales

Para el funcionamiento de la agencia de carga se deben realizar pagos mensuales fijos por diferentes conceptos, como por ejemplo el arriendo del local donde funcionará la empresa. En el siguiente cuadro se establecen los gastos en los que deberá incurrir la agencia de carga internacional para su normal desenvolvimiento.

Tabla # 23  
Gastos Generales

<i>DETALLE</i>	<i>COSTO ANUAL (usd)</i>
Arriendo	3.600,00
Teléfono / Luz / Agua / Internet	1.560,00
Guardiania	1.800,00
Combustible y Movilización Gerencia	600,00
Pautaje Publicitario	900,00
Mantenimiento Equipos	39,00
<b>Total</b>	<b>8.499,00</b>

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 6.4. Costos del Proyecto

### 6.4.1. Recurso Humano

Se estableció que en un inicio las actividades administrativas no son significativas, por lo que la agencia de carga contará con el personal básico necesario para su funcionamiento y deberá ir incorporando nuevos empleados según el flujo de operaciones y las nuevas necesidades.

La empresa contará con tres accionistas que pasarán a formar parte de la nómina de empleados como Gerentes de los diferentes departamentos. Estos recibirán un sueldo mensual bajo respecto al medio, pero que se verá recompensado en un futuro por las utilidades de los diferentes periodos contables.

Tabla # 24  
Nómina de Empleados

CARGO	SUELDO MENSUAL NOMINAL (usd)	COMP. SALARIAL (usd)	BASICO ANUAL (usd)	DECIMO TERCERO (usd)	DECIMO CUARTO (usd)	SUBSIDIO ANUAL TRANSP (usd)	APORTE ANUAL IESS (usd)	COSTO TOTAL ANUAL (usd)
Gerente Administrativo	600	8	7.296	600	122	0,00	781,20	8.799
Gerente de Operaciones	600	8	7.296	600	122	0,00	781,20	8.799
Gerente General	700	8	8.496	700	122	0,00	911,40	10.229
Contador	400	8	4.896	400	122	0,00	520,80	5.939
Mensajero	136	8	1.723	136	122	480,00	176,58	2.638
Secretaria	150	8	1.896	150	122	0,00	195,30	2.363
<b>Total</b>								<b>38.767,06</b>

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 6.4.2. Costos Directos

Basados en el estudio de campo se identificaron los costos que inciden directamente en el servicio de transporte de carga los cuales se muestran en la Tabla # 25:

Tabla # 25  
Costos Directos  
(Usd por Kilogramo Transportado)

	COLOMBIA	PERU	ARGENTINA	CHILE	BRASIL	MEXICO	ESTADOS UNIDOS	ESPAÑA	FRANCIA	ALEMANIA	RUSIA	CHINA
<b>COSTOS UNIT. DIREC.</b>	1,00	0,95	1,81	1,70	1,81	1,27	1,36	2,56	2,56	2,56	3,79	3,79
Flete	0,56	0,50	1,34	1,23	1,34	1,01	1,01	2,13	2,13	2,13	3,36	3,36
Documentos Varios	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02	0,03	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03
Transporte local	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS / VENTAS</b>	<b>0,62</b>	<b>0,60</b>	<b>0,78</b>	<b>0,76</b>	<b>0,78</b>	<b>0,82</b>	<b>0,78</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

## 6.5. Proyección de Carga a Transportar

De acuerdo al estudio de campo realizado se determinó las necesidades de los diferentes grupos productivos, señalando que la agencia de carga internacional que se desea constituir tiene posibilidades de ingresar en el mercado de la Industria Textil y del grupo industrial llamado No Especificados (Grupo cuya aclaración se realizó en el Capítulo 3 "Investigación de Mercado"). Basándonos en la capacidad de producción, en las exportaciones mensuales, en los destinos de las exportaciones, en las diferentes frecuencias de exportación y tomando en cuenta principalmente las necesidades de embarques mensuales de la agencia de carga se realizó la proyección de ventas. Para completar el Anexo # 10 y el Anexo # 11 se establecieron los siguientes parámetros:

- Se estableció como meta empezar con el 1.5 % del mercado potencial tanto del Sector Textil (90 empresas según base de datos) como del Sector No Especificados (1579 empresas según la base de datos). Estos Anexos están elaborados de la siguiente manera (Ver Anexo # 10 y Anexo # 11):
  - Para el primer año se calculó el número de empresas con las cuales se debería empezar el funcionamiento de la agencia de carga (1.5% del mercado potencial de cada sector, sección A del Anexo # 10 y Anexo # 11) En el caso del Sector No Especificados se pudo realizar una segmentación del tipo de empresas que se pueden tener en la cartera de



clientes (sección A1 del Anexo # 11), siendo esta nada más una guía de las potenciales empresas con las que se trabajará, no una imposición de lo que debería ser en un futuro. Para los años posteriores se impuso una tasa de crecimiento anual de la cartera de clientes del 12 %<sup>34</sup>.

2. En la sección B de los Anexos # 10 y # 11 se calcularon el número de envíos de las empresas calculadas con anterioridad de acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta # 14 de la investigación de campo. Es decir que, en el caso de las empresas textiles la frecuencia de envío en fechas específicas abarcaba un 20 % de las empresas entrevistadas.
3. En la sección C de los Anexos # 10 y # 11 se realizó la suma respectiva de envíos calculados en el acápite anterior, tomando en cuenta el número de envíos diarios, quincenales, mensuales, trimestrales y anuales. Como ejemplo para un mejor entendimiento del cálculo se puede apreciar a continuación: en el caso de las empresas del Sector No Especificados en lo que respecta al número envíos mensuales por conglomerado del año 1 se realizó la siguiente operación:

$$\begin{aligned} \# \text{ de Envíos Mensuales} &= (\# \text{ de Envíos Quincenales} * 2) + \\ &\quad \# \text{ de Envíos Mensuales} \\ \# \text{ de Envíos Mensuales} &= (11 \text{ Envíos Quincenales} * 2) + \\ &\quad 4 \text{ Envíos Mensuales} \\ \# \text{ de Envíos Mensuales} &= 26 \text{ Envíos Mensuales} \end{aligned}$$

4. En la sección D de los Anexos # 10 y # 11 se determinó en primera instancia el número de envíos por región (América del Sur, América del Norte, Centroamérica, Europa y Asia) calculadas en la parte sombreada de la sección. En un proceso subsiguiente se determinaron el número de envíos a determinados países de las diferentes regiones del mundo.

En un proceso subsiguiente se realizó una proyección de la carga a transportar de acuerdo a los principales destinos de las exportaciones de la industria Textil y del grupo de No Especificados, además se estableció un peso promedio de carga a los diferentes destinos<sup>35</sup> (Ver Anexos 12-23) lo que ayudó a costear de mejor manera los embarques y proyectar las ventas anuales mínimas que deberá tener la agencia de carga.

Tabla # 26  
Resumen de la Proyección  
de Carga a Transportar por año de Funcionamiento

AÑO	USD
0	
1	226.207
2	284.084
3	316.956
4	353.772
5	395.006
6	441.188
7	492.912
8	550.842
9	615.725
10	688.393

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

<sup>34</sup> Información recabada a partir de datos históricos de crecimiento de la Agencia de Carga "CRB Cargo"

<sup>35</sup> Información recabada a partir de datos históricos de carga transportada por la Agencia de Carga "CRB Cargo" a los diferentes destinos

## 6.6. Evaluación Financiera del Proyecto

La evaluación financiera permite determinar ciertos índices, a partir de las inversiones, de los diferentes egresos e ingresos proyectados, que se toman en cuenta para decidir poner en marcha un proyecto por parte de los diferentes inversionistas. A partir de los datos anteriormente expuestos, se determinarán medidas que son fundamentales para la toma de decisiones de los inversionistas:

- El Valor Actual Neto (VAN) que representa el valor actual de los beneficios netos sobre el costo de oportunidad en los años de vida útil del proyecto, tomando en cuenta la tasa calculada en el Anexo # 24 que equivale al Costo Promedio Ponderado del Capital en el Ecuador
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) que es la rentabilidad del dinero que se invierte en el proyecto.
- La Relación Beneficio / Costo que se obtiene dividiendo el valor actual del flujo de ingresos para el valor actual del flujo de costo.

*El VAN es analizado de la siguiente manera:*

- Si el VAN es mayor a cero, el proyecto es atractivo y debería ser aceptado por los inversionistas
- Si el VAN es igual a cero, significa que los beneficios del proyecto son iguales al costo de oportunidad del proyecto
- Si el VAN es menor a cero, significa que los beneficios del proyecto no alcanzarán a cubrir los costos de oportunidad, dejando así la posibilidad de mejores proyectos.

*La TIR es analizada de la siguiente manera:*

Para que un proyecto sea considerado bueno, tomando en cuenta la TIR, debe arrojar una tasa mayor al costo de oportunidad del capital. En el presente caso, la variable a ser considerada como base es la Tasa de Descuento, calculada a partir del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y el Modelo de Valoración de Activos (CAPM)<sup>36</sup>, es 18,3968 %

*La relación Beneficio / Costo es analizada de la siguiente manera:*

- Si la relación B / C es mayor a uno, significa que el proyecto es atractivo, pues el Valor Actual de los Ingresos es mayor al Valor Actual de los Egresos.
- Si la relación B / C es igual a uno, significa que el proyecto es indiferente, el Valor Actual de los Ingresos es igual al Valor Actual de los Egresos.
- Si la relación B / C es menor a uno, significa que el proyecto no es rentable, pues el Valor Actual de los Ingresos es menor al Valor Actual de los Egresos

---

<sup>36</sup> Anexo # 24

Tabla # 27  
Evaluación Financiera del Proyecto

AÑO	INVERSION INICIAL	APORTE CAPITAL	COSTOS OPERATIVOS	INGRESOS	FLUJO	PART. TRABAJA.	IMPUESTO RENTA
0	11.435,83	0,00	0,00	0,00	-11.435,83		
1	0,00	16.231,11	241.697,00	226.206,85	-31.721,26	0,00	0,00
2	0,00	7.980,18	291.323,42	284.084,21	-15.219,39	0,00	0,00
3	0,00	3.369,91	319.584,60	316.955,66	-5.998,85	0,00	0,00
4	0,00	0,00	351.237,12	353.771,68	1.884,38	269,04	381,14
5	0,00	0,00	386.687,94	395.005,63	5.571,12	1.136,51	1.610,05
6	0,00	0,00	426.392,86	441.187,65	9.640,83	2.132,67	3.021,29
7	0,00	0,00	470.862,37	492.911,51	14.265,47	3.220,83	4.562,84
8	0,00	0,00	520.668,23	550.842,24	19.445,08	4.439,56	6.289,37
9	0,00	0,00	576.450,78	615.724,65	25.246,24	5.804,54	8.223,09
10	0,00	0,00	638.927,25	693.312,04	36.662,63	7.333,31	10.388,86
TIR antes de Participación e Impuestos					15,08%		
TIR después de Participación e Impuestos					8,28%		
Valor Actual Neto (VAN) al					18,40%		
					-24.139,64		
Relación BENEFICIO / COSTO antes de participación e Impuestos					1,66		

Fuente: Estudio de Campo  
Elaborado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

En la Tabla # 27 se puede apreciar la Inversión Inicial necesaria para empezar el funcionamiento de la Agencia de Carga Internacional. Este valor es la suma de: Total por Concepto de Herramientas e Implementos (Tabla # 19), Total por Concepto de Muebles y Enseres (Tabla # 20), Total por Concepto de Equipos de Oficina (Tabla # 21), Total por Concepto de Otras Inversiones (Tabla # 22), la doceava parte por Concepto de Nómina de Empleados (Tabla # 24) y dos meses de lo que respecta a Gastos Generales Mensuales que se asume como plazo para que la empresa empiece su funcionamiento (Tabla # 23). El Rubro de Aporte de Capital se refiere a las diferentes contribuciones extras que se deben realizar por para saldar las pérdidas monetarias registradas en los primeros años de funcionamiento. Estos aportes deberán ser realizados por parte de los mismos accionistas.

El proyecto analizado, a través de la Tabla # 27, presenta un Valor Actual Neto (VAN) negativo de \$24.139,64 considerando para su cálculo una tasa de descuento del 18,3968% (Costo Promedio Ponderado del Capital)<sup>37</sup>, lo que significa que el proyecto no es atractivo para el inversionista considerando el flujo de efectivo proyectado con anterioridad, justificando que existen mejores oportunidades de inversión que no sea este tipo de negocio.

El proyecto de la Agencia de Carga Internacional presenta una Tasa Interna de Retorno después de Participación a Trabajadores e Impuestos de Ley del 8,28%, que en comparación con el 18,3958% de la tasa considerada como costo de oportunidad de la inversión, resulta inferior en 10,12 puntos porcentuales, lo cual confirma que este negocio no es rentable para invertir.

La relación Beneficio / Costo en este proyecto es de 1,664339394, lo que significa que los ingresos proyectados actualizados son mayores a los egresos proyectados actualizados, tomando en cuenta una tasa de descuento igual al 18,3968%. Si se tomara en cuenta tan solo esta variable para dilucidar si el proyecto es rentable se concluiría que en verdad lo es. Al presentar una relación positiva respecto a los beneficios que se pueden obtener versus los costos en los que se puedan incurrir, no

<sup>37</sup> Anexo # 24



significa que sea rentable en un conjunto de variables. Hay que tomar en cuenta el costo de oportunidad al cual fueron actualizados, 18,3968 %, y además las medidas anteriormente expuestas, el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, que confirman que el proyecto no es rentable basadas en la proyección de ingresos y egresos con los cuales se ha realizado el análisis.

En este tipo de negocio, en donde los márgenes de utilidad, los precios de los servicios, la comisión del agente afianzado, la comisión de la agencia de carga y demás rubros que están inmersos en el cálculo de los costos operativos, se encuentran regidos por la Internacional Air Transport Association (IATA), no se puede esperar una Tasa Interna de Retorno por encima del Costo Ponderado del Capital, al menos en el caso de Ecuador. La utilidad máxima que se puede esperar de las empresas de este sector es del 3.5%, que es un valor fijo regido por la IATA y que recibe la agencia por brindar su servicio, y los ingresos de los socios vienen dados por el volumen que se pueda manejar durante el tiempo de funcionamiento de la institución en el medio. Si se quiere elevar la utilidad de los inversionistas se deberán trabajar bajo los parámetros de las estrategias de integración: integración hacia atrás en donde se tenga control o se adquieran los servicios que prestan los proveedores o la integración horizontal en donde se fusionen o se adquieran varias empresas pertenecientes al mismo sector.

Cabe destacar que los escenarios y parámetros del Análisis Financiero del Plan de Negocios para Establecer la Factibilidad Estratégica y Económica del Establecimiento de la Agencia de Carga Internacional están basados en situaciones veraces, actuales, de datos históricos de crecimiento de la cartera de clientes, datos históricos de crecimiento del volumen de carga transportada, etc.. Cualquier aumento en los parámetros establecidos en el actual Análisis Financiero serían considerados por los investigadores como situaciones inalcanzables e irreales tomando en cuenta los recursos monetarios con los que se cuenta y el tamaño de la agencia de carga que se piensa establecer.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo general determinar la existencia de un mercado potencial para el ingreso de una agencia de carga internacional, los aspectos que se pueden innovar en los servicios, y la factibilidad financiera de la misma. Asimismo se plantearon varios objetivos específicos, complementarios que ayudaron a determinar entre otra información, la demanda insatisfecha y las necesidades tanto de infraestructura como de servicios en los sectores en los cuales se segmentó la investigación: Sector Agrícola, Alimenticio y Marino, Sector Industrial y Químico, Sector Florícola, Sector Textil y No Especificado. Tomando en cuenta estos aspectos y tras realizar varios análisis, tales como: sectorial, industrial, micro ambiente, macro ambiente, ambiente competitivo, de mercado y financiero, se puede concluir que:

- El crecimiento que ha tenido el sector Servicios, específicamente en la rama denominada “Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones” y el incremento que ha tenido la misma dentro del PIB, crea un escenario favorable para la constitución de una agencia de carga internacional. Se incorpora de manera positiva al panorama el desarrollo que ha tenido el comercio internacional debido a los diferentes tratados y convenios firmados por el Gobierno Nacional. Asimismo, factores macroeconómicos como la módica inflación que mantuvo el país hasta marzo del 2004 y la caída significativa de la brecha de la Balanza Comercial, brindan un ambiente de confianza y seguridad para emprender el negocio.
- Existen una gran cantidad de agencias de carga. Sin embargo, la mayoría son empresas pequeñas que operan sin una licencia International Air Transport Association (IATA) y dependen de las compañías que cuentan con este permiso para su funcionamiento. La agencia de carga planteada en este trabajo deberá, de manera imperativa trabajar con el aval IATA. De esta manera conseguirá una reducción importante de la competencia, además de una ventaja competitiva sobre sus rivales puesto que esto le permitirá brindar a sus clientes seguridad y confianza en sus servicios. Para ingresar en la industria hay que sobrepasar otras barreras de entrada como el conocimiento y los contactos en el medio, creando ventajas competitivas sustentables. Es importante contar con un recurso humano capacitado para reducir el margen de error e incrementar la eficiencia. Por otro lado, una buena relación con los proveedores traerían beneficios para la empresa, permitiéndole mejorar sus precios e incrementas sus comisiones.
- Las variables con mayor influencia sobre el negocio son la económica y la política. En cuanto a lo económico, la caída de la competitividad del país frente al extranjero podría afectar de manera negativa a la Balanza Comercial. El incremento de los costos de producción es preocupante puesto que si la producción nacional baja, lo harán las exportaciones, perjudicando directamente a la demanda de los servicios de la agencia de carga. En cuanto a lo político, la inestabilidad por la que atraviesa el Ecuador, trunca el desarrollo de cualquier actividad productiva y por ende el progreso del país. Sin embargo, el país se ha enfrascado en negociaciones bilaterales con distintos grupos económicos (EEUU, MERCOSUR, UNION EUROPEA) de donde se esperan ventajas tanto económicas como sociales.

- A través de la investigación de campo realizada se pudo observar que existe una oportunidad de mercado únicamente en el Sector Textil y el Sector denominado “No Especificados”. Dada la importancia que tienen el Sector Agrícola, Alimenticio y Marino, Sector Industrial y Químico y el Sector Florícola en la producción, las agencias de carga prestan más atención a las grandes empresas que pertenecen a los mismos. Cumplen con sus expectativas, generando un lazo de lealtad difícil de quebrantar. El mercado potencial se encuentra conformado entonces por las empresas pequeñas del resto de sectores que se sienten insatisfechas con la calidad de servicio que reciben. Estas son desatendidas principalmente porque los volúmenes de carga que transportan no son representativos para las agencias de carga.
- Para penetrar y posicionarse en el mercado la empresa deberá seguir estrategias específicas: de segmentación, penetración, ventas y diferenciación tanto en servicio como en precios. Es necesario plantear estrategias para cada sector donde existe oportunidad, basándose en el perfil de los consumidores. Estas estarán enfocadas a brindar el cliente un servicio de calidad. Además, para lograr una sinergia de las diferentes actividades a realizarse la empresa funcionará bajo parámetros, valores y principios estipulados desde un inicio.
- En cuanto a lo financiero, los niveles de inversión por realizar son relativamente bajos debido a que una agencia de carga internacional es un facilitador de transporte. La infraestructura y servicios a ofrecer, como el transporte interno, embalaje y otros, pueden ser tercerizados en un inicio, produciendo ahorro para los inversionistas y por ende para la empresa. A partir de los cuadros presentados en el capítulo concerniente a la evaluación financiera, se pudo apreciar que la inversión en el proyecto de conformación de una agencia de carga internacional puede ser manejable para inversionistas medianos y pequeños, pues no se requiere de grandes inversiones de dinero para iniciar un negocio de esta naturaleza.
- Las necesidades de ingreso de la agencia de carga para cumplir con las diferentes metas trazadas pueden ser evaluadas como realizables y alcanzables. Para tal conclusión se trazaron promedios de envíos mensuales, promedios de peso, y demás variables que influyen en la rentabilidad de la empresa pero que cumplen con las características anteriormente citadas, dejando de lado el afán acoplar estos valores para que el negocio resulte rentable.
- Los índices que ayudan a dilucidar de mejor manera la factibilidad del proyecto resultan interesantes, alcanzando una Tasa Interna de Retorno de 8,28 %, alrededor de 10 puntos por debajo del costo de oportunidad calculado del 18,3968 %. Esto implica que el riesgo de invertir en una empresa dedicada al negocio de transporte de carga internacional, tomando en cuenta las proyecciones de ingresos realizables y alcanzables, y las proyecciones de egresos no alcanzan a superar al costo de oportunidad planteado. El retorno de la inversión está por debajo de las tasas de descuento lo que hace concluir que en el medio deberán existir mejores opciones de inversión que sobrepasen el costo de oportunidad calculado en base del Costo Promedio Ponderado de Capital.



# **ANEXOS**

## ANEXO # 1

### REQUERIMIENTOS PARA CONSOLIDADORA Y DESCONSOLIDADORA

#### Requerimientos Legales:

- Nombras completa del soldador, si es persona natural, y si es el caso, nombramiento o poder de la persona física a cuya representación está hecho en el Registro Mercantil.
- Dominio
- Número de cédula de identidad y/o de registro único de contribuyentes.
- Copia de la matrícula de comercio para persona natural.
- Copia de la escritura de constitución en la que debe constar como objeto social el despacho o manejo de campo marítimo, terrestre o área en el país.
- Presentación de la garantía correspondiente ante la CAE.
- Carta-poder del consolidador y/o desconsolidador extranjero, legalizado por el consul del Ecuador en el lugar de su domicilio, autorizando que el desconsolidador ecuatoriano actúe como tal a su nombre y representación con respecto al cumplimiento de deber y responder por su rramicho los reclamos que debidamente justificadas se presenten sobre el transporte de las mercancías consolidadas.
- Carta de existencia de la compañía extranjera patrocinada y legalizada por el consul ecuatoriano en el lugar de su domicilio.
- Registro de consolidador/desconsolidador de carga aérea, marítima o terrestre, según corresponda otorgado por la entidad competente.
- Todos los demás que estén contemplados en la Ley Orgánica de Aduanas, el Reglamento a la LOA y disposiciones emanadas por la CAE.

#### Requerimientos Físicos y Técnicas Mínimos

- Área de Oficio: 40 m2
- Área de Bodega y operaciones: 100m2
- Consolidación con maquiladora para oficinas y bodegas
- Suelos sellados bitúmenes
- Sistema eléctrico normalizado
- Equipo de oficina indispensables (computadora, impresora, máquina de fax, scanner, etc.)
- Facilidades para instalación de mercancías
- Iluminación y ventilación eficiente
- Alarma contra robo e incendio
- Camión con los sistemas de seguridad e higiene industrial, exigidos por ley (campo de bodega, normas de seguridad industrial del IESS, etc.)
- Programas contables completos que incluya el control de bodegas e inventarios.
- Acceso a Internet y correo electrónico.
- Seguridad para el funcionamiento del sistema informático.
- Dos líneas telefónicas
- La maquiladora necesaria para operar en la bodega (baterías, mercancías manual, otros).

#### Requerimiento para el Personal de Operaciones de la Empresa

Es necesario que el personal encargado de realizar el control de bodegas y operaciones tengan dominio del idioma inglés.

#### Requerimientos de Documentación para realizar la Inspección

- Diagrama de flujo de las operaciones.
- Planos de implantación general.
- Copia de las pólizas de seguro (robo, incendio y responsabilidad civil).
- Listado de equipos tales como: transportadores manuales, balanzas, etc.
- Doble de seguridad física.
- Rotación diaria de bodega.
- Documentos que puedan determinar la propiedad o forma de uso de los equipos.
- Descripción del sistema de inventarios e informático
  - Características del programa que usen
  - Menú principal (impresión)
- Descripción del equipo informático
  - Memoria en disco duro
  - Memoria RAM
  - Capacidad de lectura
  - Nombre del lenguaje
  - Descripción del Fax Modem
  - Demás
- Sistema de Contabilidad
- Citas de almacenamiento durante los últimos dos años.
- Proyecciones de almacenamiento para los próximos dos años.
- Capacidad de almacenamiento de sus bodegas.
- Tipo de mercancías destinadas a consolidar y/o desconsolidar.
- Tratamiento de renovación, copia del Acuerdo y del contrato otorgado por la CAE, copia de los dos últimos informes de auditoría entregados a la CAE, copia de los dos últimos garantías presentadas a la CAE.
- Copia de las escrituras.
- Copia del RUC estatusado

**ANEXO # 2**  
**DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

1. ¿En el contexto de la industria en la que se desarrolla su actividad comercial, como clasifica el tamaño de su empresa?

Grande	<input type="checkbox"/>
Mediana	<input type="checkbox"/>
Pequeña	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuánto produce su empresa mensualmente?

(tallos / kilos / cajas)

3. ¿En cuánto cree que crecerán las ventas de la empresa este año?

Nada	Poco	Mucho	Bastante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por que? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué porcentaje de su producción total mensual exporta?

%

5. ¿Utiliza los servicios de una empresa de carga para comercializar su producto con el exterior?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

¿Qué Empresa? \_\_\_\_\_

Si contesta no, pasar a las preguntas : 6 , 11 , 12 , 13 , 14

6. ¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_

7. ¿Califique del uno (1) al cinco (5) la calidad del servicio brindado por la agencia de carga con la cual trabaja en la actualidad, siendo uno(1) Pésimo y cinco (5) Excelente.

	1	2	3	4	5
	Pésimo	Malo	Neutral	Bueno	Excelente
Costo					
Embalaje					
Seriedad					
Destinos					
Otros (1) _____					
Tiempo de entrega					
Frecuencias de envío					
Otros (2) _____					
Facilidades de financiamiento					
Capacidad de Almacenaje					
Otros (3) _____					
Transporte Interno					



8. ¿Ha trabajado con el sistema de consolidación de carga?

SI   
 NO  Porque? \_\_\_\_\_

9. Su agencia de carga ¿le provee de una calendario fijo para el envío de la mercadería?

SI   
 NO

10. ¿Ha tenido algún problema de restricción para enviar su carga por parte de la agencia con la que trabaja?

SI   
 NO  Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Califique del uno (1) al cinco (5) la importancia que usted concede a las siguientes características cuando decide contratar a una empresa de carga, siendo uno(1) Sin Importancia y cinco (5) Muy Importante.

	1	2	3	4	5
	Sin Importancia	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Embalaje					
Destinos					
Capacidad de Almacenaje					
Transporte Interno					
Costo					
Otros (1) _____					
Facilidades de financiamiento					
Tiempo de entrega					
Otros (2) _____					
Seriedad					
Otros (3) _____					
Frecuencias de envío					

12. ¿Qué vía de transporte utiliza con mayor frecuencia?

Aérea  
 Marítima  
 Terrestre

13. ¿A qué destinos envía su mercadería con mayor frecuencia?

C i u d a d e s

<input type="checkbox"/>	América del Norte	_____
<input type="checkbox"/>	América Central	_____
<input type="checkbox"/>	América del Sur	_____
<input type="checkbox"/>	Asia	_____
<input type="checkbox"/>	Europa	_____

14. ¿Con qué frecuencia exporta?

<input type="checkbox"/>	Diaria	<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	Fechas Específicas _____

<b>Datos del Encuestado</b>						
<i>Nombre:</i> _____		<i>Teléfono:</i> _____				
<i>Empresa:</i> _____		<i>Fax:</i> _____				
<i>Cargo:</i> _____		<i>e-mail:</i> _____				
<b>Sector:</b>	Agrícola/ Marinos/ Alimenticios	Industrial/ Químico	Florícola	Textil	Otros	No especificado
<i>Encuesta hecha por:</i> _____			<i>Fecha:</i> ____ / ____ / <u>2004</u>			

**Anexo**  
**Tarifas de Carga**  
**Carga Aérea**

<b>Internacional</b>										
<b>Para embarques mayores a 100kg/ Precio en dólares por cada kilogramos o fracción</b>										
<b>Producto</b>	<b>Flores Frescas</b>		<b>Flores Tropicales*</b>		<b>Productos del Mar Frutas y Vegetales</b>		<b>Artesanías y Textiles</b>		<b>Otros Productos</b>	
	<b>Piso</b>	<b>Techo</b>	<b>Piso</b>	<b>Techo</b>	<b>Piso**</b>	<b>Techo</b>	<b>Piso</b>	<b>Techo</b>	<b>Piso</b>	<b>Techo</b>
Amsterdam (Holanda)	1,90	3,00	1,70	2,10	1,90	2,50	1,90	2,50	1,90	3,00
Bogotá (Colombia)	0,50	0,70	0,40	0,60	0,50	0,70	0,50	0,70	0,50	0,70
Buenos Aires (Argentina)	1,20	1,70	1,00	1,35	1,20	1,60	1,20	1,60	1,20	1,80
Cali (Colombia)	0,40	0,70	0,30	0,55	0,40	0,70	0,40	0,70	0,40	0,70
Caracas (Venezuela)	0,60	1,00	0,50	0,80	0,60	0,90	0,60	1,00	0,60	1,00
Francfort (Alemania)	1,90	3,00	1,70	2,10	1,90	2,50	1,90	2,50	1,90	3,00
Houston (EEUU)	0,90	1,80	0,80	1,35	0,60	1,30	1,10	1,50	0,90	1,80
La Habana (Cuba)	1,00	1,60	0,90	1,30	1,10	1,60	1,10	1,60	1,00	1,60
La Paz (Bolivia)	0,90	1,60	0,80	1,25	1,00	1,30	1,00	1,30	1,10	1,70
Lima (Perú)	0,45	0,75	0,35	0,60	0,45	0,75	0,45	0,75	0,45	0,75
Loa Angeles (EEUU)	1,10	1,80	1,00	1,30	0,60	1,30	1,10	1,50	0,90	1,80
Madrid (España)	1,90	3,00	1,70	2,10	1,90	2,50	1,90	2,50	1,90	3,00
Manaos (Brasil)	1,50	1,80	1,40	1,65	1,20	1,70	1,50	1,80	1,20	1,80
Medellin (Colombia)	0,45	0,80	0,35	0,63	0,45	0,80	0,45	0,80	0,45	0,80
México (México)	1,10	1,70	1,00	1,40	0,90	1,50	1,20	1,70	0,90	1,70
Miami (EEUU)	0,80	1,25	0,70	1,00	0,60	1,10	0,90	1,20	0,60	1,30
New York (EEUU)	1,15	1,60	1,00	1,30	0,90	1,40	1,10	1,60	0,90	1,60
Panamá (Panamá)	0,50	0,80	0,40	0,65	0,50	0,80	0,50	0,80	0,50	0,80
París (Francia)	1,90	3,00	1,70	2,10	1,90	2,50	1,90	2,50	1,90	3,00
Río de Janeiro (Brasil)	1,50	1,80	1,40	1,65	1,20	1,70	1,50	1,80	1,20	1,80
San José (Costa Rica)	0,90	0,70	0,80	1,30	0,85	1,50	0,85	1,50	0,85	1,50
Santiago (Chile)	0,90	1,30	0,70	1,00	0,90	1,30	1,00	1,25	1,10	1,70
Sao Paulo (Brasil)	1,50	1,80	1,40	1,65	1,20	1,70	1,50	1,80	1,20	1,80

Bandas tarifarias corresponden a la resolución N°023/99 Dirección General de Aviación Civil del 2/mar/1999

\* Bandas tarifarias corresponden a la resolución N°116 de la Dirección General de Aviación Civil del 18/sep/2000 (flores tropicales)

\*\* Tarifa especial para banano: a Miami, New York, Houston, La Paz y Los Angeles se aplicará el 60% de la tarifa piso. Para los destinos no incluidos en la tabla podrá usarse los precios publicados en la Air Cargo Tariff de la IATA vigente

**IMPORTANTE:**

Las bandas tarifarias para carga aérea internacional aquí publicadas tienen un valor meramente referencial desde que la Dirección de Aviación Civil decretó la liberación de las tarifas el 26 de diciembre del 2001 (resolución 341/2001), estableciendo únicamente un piso de 15 centavos de dólar por kilogramo para embarques de más de 100kg.

Y quedando las aerolíneas con la sola obligación de registrar semanalmente sus tarifas en la Dirección de Aviación Civil hasta 48 horas antes de su aplicación.

**TARIFAS POR VOLUMEN**

El peso a tomar en cuenta para efectos del cálculo tarifario deberá ser el más alto entre el peso bruto y el peso-volumen. Éste se calcula según dividiendo el resultado de multiplicar la altura por el ancho y por la profundidad en centímetros, para 6.000.

Por ejemplo, el peso-volumen de un paquete de 300cm de alto, 100cm de ancho y 10cm de profundidad será de 50kg (300 x 100 x 10 = 300.000 / 6.000 = 50)

Fuente: TransPort Cargo, Guía Mensula sobre la Transportación de Carga Marítima, Aérea y Terrestre, Mayor 2004, N° 59, Ecuador.



COMERCIALIZADORA PROCEU  
 CARLOS EDUARDO ROMERO CABEZAS  
 GASPAR DE VILLARDEL N 214-14 Y M. GUZMAN  
 PH. 593-2-245 5770/FAX. 245 5850

Air Waybill  
 Air Consignment Note  
 FACTURA DE VENTA  
 IVA REGIMEN COMUN  
 GRANDES CONTRIBUYENTES  
 AGENTES RETENEDORES IVA  
 Member of International  
 Air Transport Association

**Avianca**  
 Primera Aerolínea en América  
 RT 199-10-27-18  
 AVIANCA S.A. AVIACIONES  
 CENTRO ADMINISTRATIVO  
 AV. CALLES 14 Y 15  
 300074 - BOGOTÁ, COLOMBIA

QUITO/ECUADOR  
 Consignee's Name and Address  
 Consignee's Account Number  
 MARTINEZ ESQUIVEL MARIA DOLORES  
 AV. #602 N9 161 LOCAL 9 COL. PENON DE LOS  
 BAÑOS CP. 15520 MEX.DF.  
 PH. 57868047  
 MEXICO/MEXICO DF.

Copies: 2 and 1 of this Air Waybill is required and have the same validity  
 It is agreed that goods described herein are accepted in apparent good order and condition  
 (excepts as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE  
 HEREOF. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN OF THE NOTICE CONCERNING CARRIER  
 LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a high  
 value for carriage and paying a supplement charge if required. Carrier is not liable for the goods  
 until they are received at this own terminal or airport office.  
 Transport regulations are those shown on the reverse hereof and/or those established by the IATA

Issuing Carrier's Agent Name and City  
 SARAIVA CARGO  
 RUC. 179429001100-1

Accounting Information  
 RUC. AV. 1790044149001

Agent's IATA Code  
 79-100020005  
 Account No.  
 Airport of Departure (Acrr of first Carrier) and requested Routing  
 MARISCAL SUCRE

To	By First Carrier	Routing and Destination	to	by	to	by	Currency	Rate	Amount	Declared Value for Carriage	Declared Value for Customs
MEX	AVIANCA		MEXICO				USD	PP	PP	NVD	NCV
Airport of Destination		Flight Date	For Carrier Use Only		Flight Date	Amount of Insurance		INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested, accordance with conditions on reverse hereof, indicate amount to be insured in figures in box marked amount of insurance.			
MEXICO						NIL					

Handling Information  
 DOCUMENTS ATTACHED.  
 PLS. HANDLE WITH CARE FRAGILE, FRAGILE, FRAGILE  
 FUE.

No. of Pieces GCP	Gross Weight	kg	Rate Class Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)
16	1544	K G		1544	1,48	1321,32	CONTAINS ECUADORIAN HANDICRAFTS CM. 63x56x77 CM 13 57x49x18 CM 1

16	1544	K G				1.321,32	
Prepaid		Weight Charge		Carrier		Other Charges	
1321,32						AVG. 15,00 1336,32 1000,77,00 = 11,16	
Taxation Charge		Tax		Total other Charges Due Agent			
16,52				133,52			
Total other Charges Due Carrier		Total Prepaid		Total Carrier			
133,52		1377,06					
Currency Conversion Rate		no charges in Cust. Currency		Executed on		Date	
				QUITO, 10-MAYO/2004		at	
For Carriers Use Only at Destination		Charges at Destination		Total collect Charges		134	

Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains restricted articles, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable national government regulations, and for international shipments, the current International Air Transport Association's Dangerous Goods Regulations.

PROCEU  
 SIGNATURE OF SHIPPER ABOVE AND INITIAL APPLICABLE BOX BELOW  
 This shipment does not contain dangerous goods regulated in air transport.  
 This shipment does contain dangerous goods regulated in air transport.  
 J. O. MINANCA  
 Signature of Issuing Carrier or his Agent

# COMERCIALIZADORA PROECU

Gaspar de Villarmol # E14-14 y Manuel Guzmán  
Edif. Antares PB. Telfs.: (593) 02 2 455-770  
Telefax : 2 455-850 Quito - Ecuador

Válido para su emisión hasta abril del 2005

Carlos Eduardo Romero Cabezas

**FACTURA Nº 000001**  
S001-001

R.U.C.: 1704698909001

Autorización # 1085782776

FECHA: 9 de Mayo 04

1390480

CLIENTE: Martínez Esquivel María Dolores

F.U.E. No. \_\_\_\_\_

Avenida 802 No.181 Local 9

PUERTO DE EMBRAQUE: Quito

Col. Peñon de los baños C.P 15520 Mexico, D.F.

Aérea

Tel y Fax 57388047 R.F.C. MAED7212305u0

TRANSPORTE: 7

CONDICIONES DE PAGO:

Contra entrega documentación

GUIA DE REMISION: \_\_\_\_\_

Declaramos bajo juramento que la mercadería que ampara la presente factura, es originaria del Ecuador y que su valor es el mismo que cargamos al cliente

PARTIDA RANCELARIA	DESCRIPCION	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
6214.30.00	CHALES (100% ACRILICO)	9.983	USD DOLARES 0,30	USD DOLARES 7.990,40
4202.22.00	BOLSOS (30%LANA-20%ALGODÓN)			
	20 X 20	70	0,80	42,00
	30 X 30	77	0,70	53,90
	40 X 40	30	0,30	24,00
8204.82.00	PANTALONES (100% ALGODÓN)			
	TALLA CHICA	45	1,40	83,00
	TALLA MEDIANA	92	1,80	147,20
	TALLA GRANDE	131	1,30	325,30
	TALLA EXTRA GRANDE	133	2,00	276,00
8205.20.00	CAMISAS DE HOMBRE (100% ALGODÓN)			
	TALLA CHICA	5	1,80	8,00
	TALLA MEDIANA	31	1,30	55,30
	TALLA GRANDE	78	2,00	152,00
	TALLA EXTRA GRANDE	88	2,20	189,20
8208.30.00	BLUSAS DE MUJER (100% ALGODÓN)			
	TALLA CHICA	253	1,60	404,80
	TALLA MEDIANA	1.002	1,30	1.303,80
	TALLA GRANDE	569	2,00	1.138,00
	TALLA EXTRA GRANDE	354	2,20	778,80

VALOR FOB .....US\$

13.452,50

FLETE.....US\$


SEGURO.....US\$

VALOR CIF .....US\$

PESO BRUTO:

No. DE BULTOS 18

PESO NETO:



REPRESENTANTE LEGAL

N: US\$

ANEXO III

<p><b>CERTIFICADO DE PAÍS DE ORIGEN</b></p> <p>(INSTRUCCIONES AL REVERSO)</p> <p>PLENAR A MÁQUINA O CON LETRA DE MOLDE</p>	<p>1. Nombre Exportador, Dirección Completa, Teléfono/Fax:                  COMERCIALIZADORA PROEQU RUC. 1704698909001                  CARLOS EDUARDO ROMERO CABEZAS                  GASPAR DE VILLARROEL #E14-14 Y MANUEL GUZMÁN                  PH. 593-2-245 5770/FAX. 245 5850</p> <p>NUMERO DE IDENTIFICACION FISCAL:</p>
<p>Nombre Productor, Dirección Completa, Teléfono/Fax:                  INTRO DE TEJEDORES                  INDIGENAS CURI SAPI                  DIRECCION: SISAÑAN E ICAÑAN                  BALVALO/ECUADOR PH. 593-6-294 6035</p>	<p>2. Nombre Importador, Dirección Completa, Teléfono/Fax:                  MARIA DOLORES MARTINEZ ESQUIVEL                  AVENIDA 602 NO 161 LOCAL 9                  COL. PEÑON DE LOS BAÑOS C.P. 15520 MEXICO, DF.                  PH. 57862047                  R.F.C.</p>
<p>NUMERO DE IDENTIFICACION FISCAL: 109010 7972001</p>	<p>REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: MAED721230540</p>

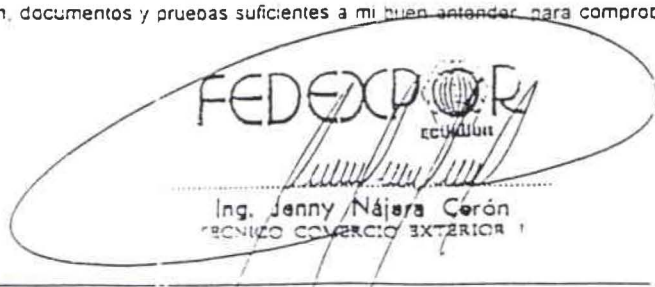
Clasificación Arancelaria	5. Descripción y cantidad de la(s) mercancía(s)	6. Número de Factura	7. Criterio de Origen	8. País de Origen
100	CHALES DE FIBRAS SINTETICAS 9988 PZAS	5001-001 000001	E	ECUADOR
3001)	PARA MEXICO			
200	PANTALON DE ALGODON 456 PZAS	5001-001 000001	E	ECUADOR
3201)	(PARA MEXICO)			
300	BLUSAS DE ALGODON PARA MUJER 2178 PZAS	5001-001 000001	E	ECUADOR
3001)	(PARA MEXICO)			
300	CAMISAS DE ALGODON PARA HOMBRE 198 PZAS	5001-001 000001	E	ECUADOR
2099)	(PARA MEXICO)			
200	BOLSO DE MANG DE MATERIAL DE TEXTIL 177 PZAS	5001-001 000001	E	ECUADOR
2202)	(PARA MEXICO)			

<p>Persona o entidad que certifica:</p> <p>Yo, abajo firmante, bajo protesta de decir verdad, que la información contenida en este documento es verdadera y exacta. Me comprometo a comunicar por escrito a las personas a quienes entregue el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. Este documento se compone de ___ hojas, incluyendo todos sus anexos.</p> <p>Nombre y Firma)</p>	<p>10.-Declaración del Importador:</p> <p>Declaro, bajo protesta de decir verdad, que la información contenida en este documento es verdadera y exacta y, me hago responsable de comprobar lo aquí declarado, consciente que sere responsable por cualquier declaración falsa u omisión de información relacionada con el presente documento; Me comprometo a conservar y presentar a la autoridad competente la información, documentos y pruebas necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como comunicar por escrito a dicha autoridad de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo.</p> <p>(Nombre y Firma)</p>
--	---

Organismo o Autoridad Extranjera:

Yo, abajo firmante, bajo protesta de decir verdad, que he tenido a mi vista la información, documentos y pruebas suficientes a mi buen entender, para comprobar que la información contenida en el presente documento es verdadera y exacta.

País, Fecha, Firma y Sello)



Ing. Jenny Najera Corón  
 TÉCNICO COMERCIO EXTERIOR I



**CERTIFICADO DE ORIGEN**

ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION  
ASSOCIACAO LATINO-AMERICANA DE INTEGRACAO

Nº 046187

**PAIS EXPORTADOR ECUADOR PAIS IMPORTADOR MEXICO**

Nº de Orden (1)	NALADISA	DENOMINACION DE LAS MERCADERIAS
1	62143000 (62143001)	CHALES (100% ACRILICO) (PARA MEXICO)
2	42022200 (42022202)	BOLSOS (80% LANA 20% ALGODON) (PARA MEXICO)
3	62046200 (62046201)	PANTALONES (100% ALGODON) (PARA MEXICO)
4	62052000 (62052099)	CAMISAS PARA HOMBRE (100% ALGODON) (PARA MEXICO)

**DECLARACION DE ORIGEN**


DECLARAMOS que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura comercial N° 5001-001-000001 cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) ADI/ACUERDO REGIONAL # 2 de conformidad con el siguiente desglose:

de den	N O R M A S (3)
	CAPITULO I ARTICULO PRIMERO LITERAL C DE LA RESOLUCION 78 DEL COMITE DE REPRESENTANTES DE ALADI
	CHA: QUITO, 10-MAYO/2004
	zón social, sello y firma de exportador o productor

RVACIONES PAGINA 1 DE 2

**CERTIFICACION DE ORIGEN**

Certifico la veracidad de la presente declaración, que sello y firmo en la ciudad de QUITO los DIEZ DIAS DE MAYO DE DOS MIL CUATRO.

  
 Ing. Jenny Nájera Carón  
 TÉCNICO COMERCIO EXTERIOR I  
 Nombre, sello y firma Entidad Certificadora

- (1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser insuficiente se continuará la individualización de las mercaderías en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.
  - (2) Especificar si se trata de un Acuerdo de alcance regional o de alcance parcial, indicando número de registro.
  - (3) En esta columna se identificará la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por su número de orden.
- El formulario no podrá presentar raspaduras, tachaduras o enmiendas.



1) CIUDAD <b>QUITO</b>		5) RUC No. <b>1704598909001</b>		9) DIRECCION DEL COMPRADOR <b>URB. LOS CIPRESES DOS</b>	
2) BANCO CORRESPONSAL <b>PICHINCHA</b>		6) EXPORTADOR <b>CARLOS EDUARDO ROMERO CABEZAS</b>		10) No. TEL/FAX/EMAIL COMPRADOR <b>2455-770</b>	
3) FECHA PRESENTACION <b>03-05-2004</b>		7) DIRECCION DEL EXPORTADOR		11) MONEDA TRANSACCION <b>US\$</b>	
4) CODIGO REGIMEN EXPORTACION <b>40</b>		8) COMPRADOR		12) COD. FORMA PAGO/No. DIAS <b>A PLAZO</b>	
13) No. DAFE	14) VALOR	15) No. DAFE	16) VALOR	17) COD. CONFIR. INTERNET	

DECLARACION DE LAS MERCANCIAS

18) SUBPARTIDA NANDINA	19) DESCRIPCION COMERCIAL DE LA MERCANCIA	20) CANTON ORIGEN PRODUCTO	21) PESO NETO EN KILOS	22) UNIDADES FISICAS		23) VALOR FOB
				TIPO	CANTIDAD	
214.30.00	CHALES (100% ACRILICO)	ECUADOR				7.990,40
202.22.00	BOLSOS (30%LANA 20% ALGODON)			UNDS.	3.383,38	119,90
204.52.50	PANTALONES (100% ALGODON)			UNDS.	456,00	312,00
205.20.00	CAMISAS DE HOMBRE	ECUADOR		UNDS.	198,00	105,00
206.30.00	BLUSAS DE MUJER	ECUADOR		UNDS.	2.173,00	4.125,20
24) DEDUCCIONES						
25) TOTAL						13.452,50

DECLARAMOS QUE LOS PRECIOS INDICADOS SON LOS VIGENTES EN EL MERCADO EXTERIOR Y LA INFORMACION DECLARADA ES VERAZ.

 25) FIRMA AUTORIZADA DEL EXPORTADOR Nombre: Cédula No. AGENTE AFIANZADO DE ADUANA Nombre: Cédula No.	27) AUTORIZACIONES ESPECIALES Nombre: Institución:	28) VISTO BUENO BANCO  ADEL. BANCARIO MONICA ARTEAGA P. Cédula: 36022114 Monizada Firma Autorizada Banco Corresponsal.
		29) Fecha de concesión: <b>03 MAYO 2004</b>

TRAMITE ADUANERO

1) DISTRITO	CODIGO	34) No. FACTURA COMERCIAL	37) BANDERA TRANSPORTE	CODIC	
2) DECLARACION ADUANERA No.	35) FECHA ÚLTIMO EMBARCUE	38) PUERTO DE EMBARCUE	CODIC		
3) FECHA ACEPTACION	36) VÍA TRANSPORTE	CODIGO	39) PAIS DESTINO	CODIGO	
40) PUERTO DESTINO	CODIC				
1) SUBPARTIDA ARANCELARIA	42) UNIDADES FISICAS		43) PESO BRUTO KILOS	44) PESO NETO KILOS	45) VALOR FOB
	TIPO	CANTIDAD			
46) TOTAL EXPORTADO					
7) ADUANA/AFORADOR:		48) ADUANA/RECAUDACION:		49) OBSERVACIONES:	



PACKING LIST MAYO 09/04

PESO 1533 Ne.

CAJA #1	1.060	CHALES
CAJA #2	1.200	CHALES
CAJA #3	1.060	CHALES
CAJA #4	1.200	CHALES
CAJA #5	1.030	CHALES
CAJA #6	520	BLUSAS
CAJA #7	500	BLUSAS
CAJA #8	1.100	CHALES
CAJA #9	200	PANTALON
	70	BLUSAS
CAJA #10	1.129	CHALES
CAJA #11	200	CHALES
	135	BLUSAS
	303	BLUSAS
CAJA #12	1.200	CHALES
CAJA #13	230	BLUSAS
CAJA #14	810	CHALES
	177	BOLSOS
CAJA #15	200	PANTALON
	120	CAMISAS
CAJA #16	78	CAMISAS
	300	BLUSAS
	56	PANTALON
	120	BLUSAS

TOTAL PRENDAS 12.997

TOTAL CAJAS 15 GRANDES  
1 PEQUENA



**Anexo # 10**  
**Proyección de # de Envíos del Sector Textil**  
**(expresado en # de embarques)**

Mercado Potencial		90	Mercado Meta		1,50%	Mercado Meta (# empresas)		1,35				
Sección			AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Cartera de Empresas		1	2	2	2	2	2	3	3	3	4
	Aumento de Empresas Anual		12%	1	0	0	0	0	1	0	0	1
B	<i>Frecuencia de Envío</i>	<i>Empresas</i>	<i>Número de Envíos (por periodo)</i>									
	Diarias	2%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Semanal	20%	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
	Quincenal	24%	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
	Mensual	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Trimestral	34%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Fechas Especificas	20%	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
C	<i>Frecuencia de Envío</i>		<i>Número de Envíos (por conglomerado)</i>									
	Semanal		0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
	Quincenal		1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
	Mensual		2	3	3	3	4	4	4	5	6	6
	Trimestral		8	8	9	11	12	13	15	17	19	21
	Anual		30	34	38	42	47	53	59	67	75	84
D	<i>Destinos</i>	<i>% de Empresas</i>	<i>Número de Envíos Anuales</i>									
	<i>América del Sur</i>	<i>26%</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>17</i>	<i>19</i>	<i>22</i>
	Colombia	10%	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
	Perú	15%	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
	Argentina	30%	2	3	3	3	4	4	5	5	6	7
	Chile	30%	2	3	3	3	4	4	5	5	6	7
	Brasil	15%	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
	<i>Centroamérica</i>	<i>10%</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
	México	100%	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8
	<i>América del Norte</i>	<i>36%</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>17</i>	<i>19</i>	<i>21</i>	<i>24</i>	<i>27</i>	<i>30</i>
	Estados Unidos	100%	11	12	14	15	17	19	21	24	27	30
	<i>Europa</i>	<i>26%</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>17</i>	<i>19</i>	<i>22</i>
	España	33%	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7
	Francia	33%	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7
	Alemania	33%	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7
	<i>Asia</i>	<i>2%</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
	Rusia	50%	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
China	50%	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

**Anexo # 11**  
**Proyección de # de Envíos del Sector No Especificado**  
**(expresado en # de embarques)**

Mercado Potencial		1579	Mercado Meta		1,50%	Mercado Meta (# empresas)					24	
Sección			AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Cartera de Empresas		24	27	30	33	37	42	47	52	59	66
	Aumento de Empresas Anual	12%		3	3	4	4	4	5	6	6	7
A1	Sub-sectores											
	Alimenticio, Agrícola	25%	6	7	7	8	9	10	12	13	15	16
	Textil	19%	5	5	6	6	7	8	9	10	11	12
	Florícola	9%	2	2	3	3	3	4	4	5	5	6
	Químico	11%	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7
	Otros	36%	9	10	11	12	13	15	17	19	21	24
B	Frecuencia de Envío		Número de Envíos (por periodo)									
	Diarias	0,01	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
	Semanal	0,07	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5
	Quincenal	0,22	5	6	7	7	8	9	10	12	13	14
	Mensual	0,16	4	4	5	5	6	7	7	8	9	11
	Trimestral	0,07	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5
	Fechas Específicas	0,47	11	12	14	16	18	20	22	25	28	31
C	Frecuencia de Envío		Número de Envíos (por conglomerado)									
	Semanal		3	3	4	4	4	5	6	6	7	8
	Quincenal		11	12	14	15	17	19	22	24	27	30
	Mensual		26	29	32	36	40	45	50	57	63	71
	Trimestral		78	100	112	126	141	158	177	198	222	248
	Anual		314	401	449	503	564	631	707	792	887	993
D	Destinos	% de Empresas	Número de Envíos Anuales									
	América del Sur	11%	34	44	49	55	62	69	78	87	98	109
	Colombia	10%	3	4	5	6	6	7	8	9	10	11
	Perú	15%	5	7	7	8	9	10	12	13	15	16
	Argentina	30%	10	13	15	17	19	21	23	26	29	33
	Chile	30%	10	13	15	17	19	21	23	26	29	33
	Brasil	15%	5	7	7	8	9	10	12	13	15	16
	Centroamérica	3%	9	12	13	15	17	19	21	24	27	30
	México	100%	9	12	13	15	17	19	21	24	27	30
	América del Norte	38%	119	152	171	191	214	240	269	301	337	377
	Estados Unidos	100%	119	152	171	191	214	240	269	301	337	377
	España	33%	30	39	43	49	54	61	68	77	86	96
	Francia	33%	30	39	43	49	54	61	68	77	86	96
	Alemania	33%	30	39	43	49	54	61	68	77	86	96
	Asia	19%	60	76	85	96	107	120	134	150	168	189
Rusia	50%	30	38	43	48	54	60	67	75	84	94	
China	50%	30	38	43	48	54	60	67	75	84	94	

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karta Granja y Gabriel Ruiz



**ANEXO # 12**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	COLOMBIA									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	4,23	5,29	5,92	6,64	7,43	8,32	9,32	10,44	11,69	13,10
Carga promedio	Kg	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Carga anual	Kg	1.058,23	1.322,36	1.481,05	1.658,77	1.857,82	2.080,76	2.330,45	2.610,11	2.923,32	3.274,12
Costo por Kilo	USD	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>529,11</b>	<b>661,18</b>	<b>740,52</b>	<b>829,39</b>	<b>928,91</b>	<b>1.040,38</b>	<b>1.165,23</b>	<b>1.305,05</b>	<b>1.461,66</b>	<b>1.637,06</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	42,33	52,89	59,24	66,35	74,31	83,23	93,22	104,40	116,93	130,96
Agente	72,8	308,16	385,07	431,28	483,03	541,00	605,92	678,63	760,06	851,27	953,42
FUE	0,5	2,12	2,64	2,96	3,32	3,72	4,16	4,66	5,22	5,85	6,55
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>881,72</b>	<b>1.101,79</b>	<b>1.234,01</b>	<b>1.382,09</b>	<b>1.547,94</b>	<b>1.733,69</b>	<b>1.941,73</b>	<b>2.174,74</b>	<b>2.435,71</b>	<b>2.728,00</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04		Empresas que esperan recibir este servicio				83%	
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>35,13</b>	<b>43,90</b>	<b>49,17</b>	<b>55,07</b>	<b>61,68</b>	<b>69,08</b>	<b>77,37</b>	<b>86,66</b>	<b>97,05</b>	<b>108,70</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	30,86	38,56	43,19	48,37	54,18	60,68	67,96	76,12	85,25	95,48
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>947,71</b>	<b>1.184,26</b>	<b>1.326,37</b>	<b>1.485,53</b>	<b>1.663,80</b>	<b>1.863,45</b>	<b>2.087,07</b>	<b>2.337,51</b>	<b>2.618,02</b>	<b>2.932,18</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							1,00 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



**ANEXO # 13**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	PERU									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	6,35	7,93	8,89	9,95	11,15	12,48	13,98	15,66	17,54	19,64
Carga promedio	Kg	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Carga anual	Kg	1.587,34	1.983,54	2.221,57	2.488,16	2.786,73	3.121,14	3.495,68	3.915,16	4.384,98	4.911,18
Costo por Kilo	USD	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>714,30</b>	<b>892,59</b>	<b>999,71</b>	<b>1.119,67</b>	<b>1.254,03</b>	<b>1.404,51</b>	<b>1.573,06</b>	<b>1.761,82</b>	<b>1.973,24</b>	<b>2.210,03</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	63,49	79,34	88,86	99,53	111,47	124,85	139,83	156,61	175,40	196,45
Agente	72,8	462,23	577,61	646,92	724,55	811,50	908,88	1.017,94	1.140,10	1.276,91	1.430,14
FUE	0,5	3,17	3,97	4,44	4,98	5,57	6,24	6,99	7,83	8,77	9,82
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>1.243,21</b>	<b>1.553,51</b>	<b>1.739,93</b>	<b>1.948,72</b>	<b>2.182,57</b>	<b>2.444,48</b>	<b>2.737,82</b>	<b>3.066,35</b>	<b>3.434,32</b>	<b>3.846,44</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04				Empresas que esperan recibir este servicio			83%
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>52,70</b>	<b>65,85</b>	<b>73,76</b>	<b>82,61</b>	<b>92,52</b>	<b>103,62</b>	<b>116,06</b>	<b>129,98</b>	<b>145,58</b>	<b>163,05</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	43,51	54,37	60,90	68,21	76,39	85,56	95,82	107,32	120,20	134,63
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>1.339,42</b>	<b>1.673,74</b>	<b>1.874,59</b>	<b>2.099,54</b>	<b>2.351,48</b>	<b>2.633,66</b>	<b>2.949,70</b>	<b>3.303,66</b>	<b>3.700,10</b>	<b>4.144,11</b>
		Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia					0,95 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

**ANEXO # 14**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	ARGENTINA									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	12,70	15,87	17,77	19,91	22,29	24,97	27,97	31,32	35,08	39,29
Carga promedio	Kg	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Carga anual	Kg	3.174,69	3.967,09	4.443,14	4.976,31	5.573,47	6.242,29	6.991,36	7.830,32	8.769,96	9.822,36
Costo por Kilo	USD	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>3.809,62</b>	<b>4.760,50</b>	<b>5.331,76</b>	<b>5.971,57</b>	<b>6.688,16</b>	<b>7.490,74</b>	<b>8.389,63</b>	<b>9.396,39</b>	<b>10.523,96</b>	<b>11.786,83</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	126,99	158,68	177,73	199,05	222,94	249,69	279,65	313,21	350,80	392,89
Agente	72,8	924,47	1.155,22	1.293,84	1.449,10	1.622,99	1.817,75	2.035,88	2.280,19	2.553,81	2.860,27
FUE	0,5	6,35	7,93	8,89	9,95	11,15	12,48	13,98	15,66	17,54	19,64
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>4.867,43</b>	<b>6.082,34</b>	<b>6.812,22</b>	<b>7.629,68</b>	<b>8.545,24</b>	<b>9.570,67</b>	<b>10.719,15</b>	<b>12.005,45</b>	<b>13.446,11</b>	<b>15.059,64</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04	Empresas que esperan recibir este servicio				83%		
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>126,99</b>	<b>158,68</b>	<b>177,73</b>	<b>199,05</b>	<b>222,94</b>	<b>249,69</b>	<b>279,65</b>	<b>313,21</b>	<b>350,80</b>	<b>392,89</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	141,40	176,69	197,89	221,64	248,24	278,03	311,39	348,76	390,61	437,48
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>5.135,82</b>	<b>6.417,71</b>	<b>7.187,84</b>	<b>8.050,38</b>	<b>9.016,42</b>	<b>10.098,39</b>	<b>11.310,20</b>	<b>12.667,42</b>	<b>14.187,51</b>	<b>15.890,02</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							1,81 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

**ANEXO # 15**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	CHILE									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	12,70	15,87	17,77	19,91	22,29	24,97	27,97	31,32	35,08	39,29
Carga promedio	Kg	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Carga anual	Kg	3.174,69	3.967,09	4.443,14	4.976,31	5.573,47	6.242,29	6.991,36	7.830,32	8.769,96	9.822,36
Costo por Kilo	USD	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>3.492,16</b>	<b>4.363,79</b>	<b>4.887,45</b>	<b>5.473,94</b>	<b>6.130,82</b>	<b>6.866,51</b>	<b>7.690,50</b>	<b>8.613,36</b>	<b>9.646,96</b>	<b>10.804,59</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	126,99	158,68	177,73	199,05	222,94	249,69	279,65	313,21	350,80	392,89
Agente	72,8	924,47	1.155,22	1.293,84	1.449,10	1.622,99	1.817,75	2.035,88	2.280,19	2.553,81	2.860,27
FUE	0,5	6,35	7,93	8,89	9,95	11,15	12,48	13,98	15,66	17,54	19,64
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>4.549,96</b>	<b>5.685,63</b>	<b>6.367,90</b>	<b>7.132,05</b>	<b>7.987,90</b>	<b>8.946,44</b>	<b>10.020,02</b>	<b>11.222,42</b>	<b>12.569,11</b>	<b>14.077,40</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04		Empresas que esperan recibir este servicio				83%	
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>105,40</b>	<b>131,71</b>	<b>147,51</b>	<b>165,21</b>	<b>185,04</b>	<b>207,24</b>	<b>232,11</b>	<b>259,97</b>	<b>291,16</b>	<b>326,10</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	159,25	199,00	222,88	249,62	279,58	313,13	350,70	392,78	439,92	492,71
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>4.814,61</b>	<b>6.016,33</b>	<b>6.738,29</b>	<b>7.546,89</b>	<b>8.452,51</b>	<b>9.466,81</b>	<b>10.602,83</b>	<b>11.875,17</b>	<b>13.300,19</b>	<b>14.896,22</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							1,70 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



**ANEXO # 16**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	BRASIL									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	6,35	7,93	8,89	9,95	11,15	12,48	13,98	15,66	17,54	19,64
Carga promedio	Kg	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Carga anual	Kg	1.587,34	1.983,54	2.221,57	2.488,16	2.786,73	3.121,14	3.495,68	3.915,16	4.384,98	4.911,18
Costo por Kilo	USD	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>1.904,81</b>	<b>2.380,25</b>	<b>2.665,88</b>	<b>2.985,79</b>	<b>3.344,08</b>	<b>3.745,37</b>	<b>4.194,82</b>	<b>4.698,19</b>	<b>5.261,98</b>	<b>5.893,42</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	63,49	79,34	88,86	99,53	111,47	124,85	139,83	156,61	175,40	196,45
Agente	72,8	462,23	577,61	646,92	724,55	811,50	908,88	1.017,94	1.140,10	1.276,91	1.430,14
FUE	0,5	3,17	3,97	4,44	4,98	5,57	6,24	6,99	7,83	8,77	9,82
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>2.433,71</b>	<b>3.041,17</b>	<b>3.406,11</b>	<b>3.814,84</b>	<b>4.272,62</b>	<b>4.785,34</b>	<b>5.359,58</b>	<b>6.002,73</b>	<b>6.723,05</b>	<b>7.529,82</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04		Empresas que esperan recibir este servicio				83%	
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>52,70</b>	<b>65,85</b>	<b>73,76</b>	<b>82,61</b>	<b>92,52</b>	<b>103,62</b>	<b>116,06</b>	<b>129,98</b>	<b>145,58</b>	<b>163,05</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	85,18	106,44	119,21	133,52	149,54	167,49	187,59	210,10	235,31	263,54
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>2.571,59</b>	<b>3.213,46</b>	<b>3.599,08</b>	<b>4.030,97</b>	<b>4.514,68</b>	<b>5.056,45</b>	<b>5.663,22</b>	<b>6.342,81</b>	<b>7.103,94</b>	<b>7.956,41</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							1,81 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

**ANEXO # 17**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	MEXICO									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	30,28	33,27	35,12	37,19	39,51	42,11	45,01	48,27	51,92	56,01
Carga promedio	Kg	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Carga anual	Kg	15.141,21	16.634,53	17.558,98	18.594,37	19.754,00	21.052,79	22.507,43	24.136,63	25.961,33	28.005,00
Costo por Kilo	USD	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>13.627,09</b>	<b>14.971,08</b>	<b>15.803,08</b>	<b>16.734,93</b>	<b>17.778,60</b>	<b>18.947,51</b>	<b>20.256,69</b>	<b>21.722,96</b>	<b>23.365,20</b>	<b>25.204,50</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	302,82	332,69	351,18	371,89	395,08	421,06	450,15	482,73	519,23	560,10
Agente	72,8	2.204,56	2.421,99	2.556,59	2.707,34	2.876,18	3.065,29	3.277,08	3.514,29	3.779,97	4.077,53
FUE	0,5	15,14	16,63	17,56	18,59	19,75	21,05	22,51	24,14	25,96	28,00
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>16.149,61</b>	<b>17.742,39</b>	<b>18.728,41</b>	<b>19.832,75</b>	<b>21.069,62</b>	<b>22.454,90</b>	<b>24.006,42</b>	<b>25.744,13</b>	<b>27.690,35</b>	<b>29.870,13</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04							
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>502,69</b>	<b>552,27</b>	<b>582,96</b>	<b>617,33</b>	<b>655,83</b>	<b>698,95</b>	<b>747,25</b>	<b>801,34</b>	<b>861,92</b>	<b>929,77</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	565,24	620,98	655,49	694,15	737,44	785,92	840,22	901,04	969,16	1.045,45
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>17.217,54</b>	<b>18.915,64</b>	<b>19.966,86</b>	<b>21.144,23</b>	<b>22.462,88</b>	<b>23.939,78</b>	<b>25.593,89</b>	<b>27.446,51</b>	<b>29.521,43</b>	<b>31.845,35</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							1,27 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



**ANEXO # 18**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	EEUU									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	130,01	164,56	184,31	206,43	231,20	258,94	290,02	324,82	363,80	407,45
Carga promedio	Kg	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Carga anual	Kg	45.504,02	57.597,37	64.509,05	72.250,14	80.920,15	90.630,57	101.506,24	113.686,99	127.329,43	142.608,96
Costo por Kilo	USD	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>40.953,62</b>	<b>51.837,63</b>	<b>58.058,14</b>	<b>65.025,12</b>	<b>72.828,14</b>	<b>81.567,51</b>	<b>91.355,61</b>	<b>102.318,29</b>	<b>114.596,48</b>	<b>128.348,06</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	1.300,11	1.645,64	1.843,12	2.064,29	2.312,00	2.589,44	2.900,18	3.248,20	3.637,98	4.074,54
Agente	72,8	9.464,84	11.980,25	13.417,88	15.028,03	16.831,39	18.851,16	21.113,30	23.646,89	26.484,52	29.882,66
FUE	0,5	65,01	82,28	92,16	103,21	115,60	129,47	145,01	162,41	181,90	203,73
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>51.783,58</b>	<b>65.545,80</b>	<b>73.411,30</b>	<b>82.220,65</b>	<b>92.087,13</b>	<b>103.137,59</b>	<b>115.514,10</b>	<b>129.375,79</b>	<b>144.900,89</b>	<b>162.288,99</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04		Empresas que esperan recibir este servicio				83%	
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>1.510,73</b>	<b>1.912,23</b>	<b>2.141,70</b>	<b>2.398,70</b>	<b>2.686,55</b>	<b>3.008,93</b>	<b>3.370,01</b>	<b>3.774,41</b>	<b>4.227,34</b>	<b>4.734,62</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	1.812,43	2.294,10	2.569,40	2.877,72	3.223,05	3.609,82	4.042,99	4.528,15	5.071,53	5.680,11
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>55.106,74</b>	<b>69.752,14</b>	<b>78.122,39</b>	<b>87.497,08</b>	<b>97.996,73</b>	<b>109.756,34</b>	<b>122.927,10</b>	<b>137.678,35</b>	<b>154.199,75</b>	<b>172.703,73</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							1,36 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



**ANEXO # 19**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	ESPAÑA										
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	
<b>COSTEO FLETE (1)</b>												
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
# de Exportaciones	Unitario	32,93	41,70	46,70	52,30	58,58	65,61	73,48	82,30	92,18	103,24	
Carga promedio	Kg	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Carga anual	Kg	9.877,52	12.509,09	14.010,18	15.691,40	17.574,37	19.683,30	22.045,29	24.690,73	27.653,61	30.972,05	
Costo por Kilo	USD	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>18.767,30</b>	<b>23.767,27</b>	<b>26.619,34</b>	<b>29.813,67</b>	<b>33.391,31</b>	<b>37.398,26</b>	<b>41.886,05</b>	<b>46.912,38</b>	<b>52.541,87</b>	<b>58.846,89</b>	
<b>COSTEO (2)</b>												
Detalle	Costo Unitario											
Certificados de Origen	10	329,25	416,97	467,01	523,05	585,81	656,11	734,84	823,02	921,79	1.032,40	
Agente	72,8	2.396,95	3.035,54	3.399,80	3.807,78	4.264,71	4.776,48	5.349,66	5.991,62	6.710,61	7.515,88	
FUE	0,5	16,46	20,85	23,35	26,15	29,29	32,81	36,74	41,15	46,09	51,62	
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>21.509,96</b>	<b>27.240,63</b>	<b>30.509,50</b>	<b>34.170,65</b>	<b>38.271,12</b>	<b>42.863,66</b>	<b>48.007,30</b>	<b>53.768,17</b>	<b>60.220,35</b>	<b>67.446,80</b>	
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04	Empresas que esperan recibir este servicio				83%			
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>327,93</b>	<b>415,30</b>	<b>465,14</b>	<b>520,95</b>	<b>583,47</b>	<b>653,49</b>	<b>731,90</b>	<b>819,73</b>	<b>918,10</b>	<b>1.028,27</b>	
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	752,85	953,42	1.067,83	1.195,97	1.339,49	1.500,23	1.680,26	1.881,89	2.107,71	2.360,64	
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>22.590,74</b>	<b>28.609,35</b>	<b>32.042,48</b>	<b>35.887,57</b>	<b>40.194,08</b>	<b>45.017,37</b>	<b>50.419,46</b>	<b>56.469,79</b>	<b>63.246,17</b>	<b>70.835,71</b>	
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							2,56 usd					

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

**ANEXO # 20**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	FRANCIA									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	32,93	41,70	46,70	52,30	58,58	65,61	73,48	82,30	92,18	103,24
Carga promedio	Kg	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Carga anual	Kg	9.877,52	12.509,09	14.010,18	15.691,40	17.574,37	19.683,30	22.045,29	24.690,73	27.653,61	30.972,05
Costo por Kilo	USD	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>18.767,30</b>	<b>23.767,27</b>	<b>26.619,34</b>	<b>29.813,67</b>	<b>33.391,31</b>	<b>37.398,26</b>	<b>41.886,05</b>	<b>46.912,38</b>	<b>52.541,87</b>	<b>58.846,89</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	329,25	416,97	467,01	523,05	585,81	656,11	734,84	823,02	921,79	1.032,40
Agente	72,8	2.396,95	3.035,54	3.399,80	3.807,78	4.264,71	4.776,48	5.349,66	5.991,62	6.710,61	7.515,88
FUE	0,5	16,46	20,85	23,35	26,15	29,29	32,81	36,74	41,15	46,09	51,62
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>21.509,96</b>	<b>27.240,63</b>	<b>30.509,50</b>	<b>34.170,65</b>	<b>38.271,12</b>	<b>42.863,66</b>	<b>48.007,30</b>	<b>53.768,17</b>	<b>60.220,35</b>	<b>67.446,80</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)		0,04		Empresas que esperan recibir este servicio				83%			
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>327,93</b>	<b>415,30</b>	<b>465,14</b>	<b>520,95</b>	<b>583,47</b>	<b>653,49</b>	<b>731,90</b>	<b>819,73</b>	<b>918,10</b>	<b>1.028,27</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	752,85	953,42	1.067,83	1.195,97	1.339,49	1.500,23	1.680,26	1.881,89	2.107,71	2.360,64
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>22.590,74</b>	<b>28.609,35</b>	<b>32.042,48</b>	<b>35.887,57</b>	<b>40.194,08</b>	<b>45.017,37</b>	<b>50.419,46</b>	<b>56.469,79</b>	<b>63.246,17</b>	<b>70.835,71</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							2,56 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

**ANEXO # 21**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	ALEMANIA									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	32,93	41,70	46,70	52,30	58,58	65,61	73,48	82,30	92,18	103,24
Carga promedio	Kg	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Carga anual	Kg	9.877,52	12.509,09	14.010,18	15.691,40	17.574,37	19.683,30	22.045,29	24.690,73	27.653,61	30.972,05
Costo por Kilo	USD	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>18.767,30</b>	<b>23.767,27</b>	<b>26.619,34</b>	<b>29.813,67</b>	<b>33.391,31</b>	<b>37.398,26</b>	<b>41.886,05</b>	<b>46.912,38</b>	<b>52.541,87</b>	<b>58.846,89</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	329,25	416,97	467,01	523,05	585,81	656,11	734,84	823,02	921,79	1.032,40
Agente	72,8	2.396,95	3.035,54	3.399,80	3.807,78	4.264,71	4.776,48	5.349,66	5.991,62	6.710,61	7.515,88
FUE	0,5	16,46	20,85	23,35	26,15	29,29	32,81	36,74	41,15	46,09	51,62
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>21.509,96</b>	<b>27.240,63</b>	<b>30.509,50</b>	<b>34.170,65</b>	<b>38.271,12</b>	<b>42.863,66</b>	<b>48.007,30</b>	<b>53.768,17</b>	<b>60.220,35</b>	<b>67.446,80</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04			Empresas que esperan recibir este servicio			83%	
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>327,93</b>	<b>415,30</b>	<b>465,14</b>	<b>520,95</b>	<b>583,47</b>	<b>653,49</b>	<b>731,90</b>	<b>819,73</b>	<b>918,10</b>	<b>1.028,27</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	752,85	953,42	1.067,83	1.195,97	1.339,49	1.500,23	1.680,26	1.881,89	2.107,71	2.360,64
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>22.590,74</b>	<b>28.609,35</b>	<b>32.042,48</b>	<b>35.887,57</b>	<b>40.194,08</b>	<b>45.017,37</b>	<b>50.419,46</b>	<b>56.469,79</b>	<b>63.246,17</b>	<b>70.835,71</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia						2,56 usd					

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



**ANEXO # 22**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	RUSIA									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	30,09	38,44	43,05	48,22	54,01	60,49	67,75	75,88	84,98	95,18
Carga promedio	Kg	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Carga anual	Kg	10.532,31	13.454,40	15.068,93	16.877,20	18.902,47	21.170,76	23.711,25	26.556,60	29.743,40	33.312,60
Costo por Kilo	USD	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>31.596,93</b>	<b>40.363,21</b>	<b>45.206,79</b>	<b>50.631,61</b>	<b>56.707,40</b>	<b>63.512,29</b>	<b>71.133,76</b>	<b>79.669,81</b>	<b>89.230,19</b>	<b>99.937,81</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	300,92	384,41	430,54	482,21	540,07	604,88	677,46	758,76	849,81	951,79
Agente	72,8	2.190,72	2.798,52	3.134,34	3.510,46	3.931,71	4.403,52	4.931,94	5.523,77	6.186,63	6.929,02
FUE	0,5	15,05	19,22	21,53	24,11	27,00	30,24	33,87	37,94	42,49	47,59
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>34.103,62</b>	<b>43.565,35</b>	<b>48.793,20</b>	<b>54.648,38</b>	<b>61.206,19</b>	<b>68.550,93</b>	<b>76.777,04</b>	<b>85.990,28</b>	<b>96.309,12</b>	<b>107.866,21</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)		0,04				Empresas que esperan recibir este servicio		83%			
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>349,67</b>	<b>446,69</b>	<b>500,29</b>	<b>560,32</b>	<b>627,56</b>	<b>702,87</b>	<b>787,21</b>	<b>881,68</b>	<b>987,48</b>	<b>1.105,98</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	1.193,63	1.524,79	1.707,76	1.912,69	2.142,22	2.399,28	2.687,20	3.009,66	3.370,82	3.775,32
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>35.646,92</b>	<b>45.536,83</b>	<b>51.001,25</b>	<b>57.121,40</b>	<b>63.975,96</b>	<b>71.653,08</b>	<b>80.251,45</b>	<b>89.881,62</b>	<b>100.667,42</b>	<b>112.747,51</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia		3,79 usd									

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz

**ANEXO # 23**  
**Proyección de Carga a Transportar**

	IVA	CHINA									
	12%	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
<b>COSTEO FLETE (1)</b>											
Detalle	Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# de Exportaciones	Unitario	30,09	38,44	43,05	48,22	54,01	60,49	67,75	75,88	84,98	95,18
Carga promedio	Kg	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Carga anual	Kg	10.532,31	13.454,40	15.068,93	16.877,20	18.902,47	21.170,76	23.711,25	26.556,60	29.743,40	33.312,60
Costo por Kilo	USD	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>USD</b>	<b>31.596,93</b>	<b>40.363,21</b>	<b>45.206,79</b>	<b>50.631,61</b>	<b>56.707,40</b>	<b>63.512,29</b>	<b>71.133,76</b>	<b>79.669,81</b>	<b>89.230,19</b>	<b>99.937,81</b>
<b>COSTEO (2)</b>											
Detalle	Costo Unitario										
Certificados de Origen	10	300,92	384,41	430,54	482,21	540,07	604,88	677,46	758,76	849,81	951,79
Agente	72,8	2.190,72	2.798,52	3.134,34	3.510,46	3.931,71	4.403,52	4.931,94	5.523,77	6.186,63	6.929,02
FUE	0,5	15,05	19,22	21,53	24,11	27,00	30,24	33,87	37,94	42,49	47,59
<b>SUBTOTAL (1) + (2)</b>	<b>USD</b>	<b>34.103,62</b>	<b>43.565,35</b>	<b>48.793,20</b>	<b>54.648,38</b>	<b>61.206,19</b>	<b>68.550,93</b>	<b>76.777,04</b>	<b>85.990,28</b>	<b>96.309,12</b>	<b>107.866,21</b>
Transporte Interno Quito - Valle del Chota (usd por kilo)				0,04		Empresas que esperan recibir este servicio				83%	
<b>SUBTOTAL TRANS. INTERNO</b>	<b>USD</b>	<b>349,67</b>	<b>446,69</b>	<b>500,29</b>	<b>560,32</b>	<b>627,56</b>	<b>702,87</b>	<b>787,21</b>	<b>881,68</b>	<b>987,48</b>	<b>1.105,98</b>
Comision Agencia de Carga Internacional	3,50%	1.193,63	1.524,79	1.707,76	1.912,69	2.142,22	2.399,28	2.687,20	3.009,66	3.370,82	3.775,32
<b>Costo Total de Embarque Anual</b>	<b>USD</b>	<b>35.646,92</b>	<b>45.536,83</b>	<b>51.001,25</b>	<b>57.121,40</b>	<b>63.975,96</b>	<b>71.653,08</b>	<b>80.251,45</b>	<b>89.881,62</b>	<b>100.667,42</b>	<b>112.747,51</b>
Precio Unitario por Kilogramo Transportado hacia Colombia							3,79 usd				

Fuente: Investigación de Campo  
Realizado por: Karla Granja y Gabriel Ruiz



## ANEXO 24

### CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

#### LA TASA DE DESCUENTO<sup>1</sup>

Considerando las diferentes fuentes de riesgo en la evaluación de proyectos de inversión, quizá la discusión más importante sea cómo calcular la “Tasa de Descuento”, y cuáles deberían ser sus componentes. Más aún, pensando en un escenario de alta volatilidad, con tasas de riesgo país por las nubes, como tenemos en la Argentina en *default*, la pregunta adicional sería ¿es correcto utilizar la misma tasa de descuento para todos los flujos, o deberíamos contar con tasas distintas para cada año?

Lejos está la teoría financiera de dar una respuesta exacta a estas cuestiones, pero podemos basarnos en los modelos teóricos existentes en la búsqueda de una solución aplicable. Específicamente, presentaremos una metodología adaptada del WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital) el cual es una medida del costo del financiamiento de los proyectos de inversión. Así, si el proyecto de inversión requiere una combinación de deuda y capital propio tal que el costo financiero a afrontar fuera del 35%, y la rentabilidad esperada del proyecto fuera del 30%, más que interesante en la Argentina, es fácil de darse cuenta que el mismo debería ser rechazado.

Mediante el *WACC*, buscamos obtener el costo promedio ponderado del capital, es decir la combinación del costo de la deuda financiera (*Kd*) que requiere el proyecto, neta del beneficio impositivo de los intereses, Escudo Fiscal; ponderada por la participación de la misma en la estructura de capital (*D/V*) y el costo del capital propio (*Ke*), ponderado por su participación en dicha estructura (*E/V*).

$$WACC = Kd * (1 - T.) * \frac{D}{V} + Ke * \frac{E}{V}$$

Siendo,

*D* = Deuda Financiera a Valor de Mercado.

*E* = Valor de Mercado del Equity de la Empresa.

*V* = *D* + *E*

*Kd\*(1-T)* = Costo Marginal de la deuda, neto del Efecto Impositivo.

*Ke* = *CAPM* = Rentabilidad exigida al Proyecto por el Accionista.

Los componentes de la rentabilidad exigida por el accionista a una inversión son una tasa libre de riesgo, instrumento emitido por el un Gobierno que “no tenga” riesgo de default ni de reinversión, y una prima por el riesgo no sistemático o de mercado; mínimo riesgo que puede alcanzar una cartera de activos locales bien diversificada.

Podemos identificar 2 tipos de riesgos:

---

<sup>1</sup> Lic. Mariano G. Merlo ; Lic. en Economía (UCA), Especialista en Finanzas (UB); Master en Finanzas (CEMA). Director Académico de los cursos de postgrado en Economía y Finanzas de la Universidad de Belgrano. Director de UB MacroSintesis. Jefe de Planificación y Control Presupuestario de Movicom BellSouth \* Ampliación del Artículo publicado en la Revista Fortuna del 5 de Junio 2004.



• **Riesgo sistemático:** es el riesgo de realizar un proyecto de inversión en un mercado de un país específico.

• **Riesgo no sistemático:** es el riesgo propio del negocio, relacionado con las características específicas del sector y la empresa que llevará adelante el proyecto. Básicamente refleja el riesgo operativo y financiero.

El modelo utilizado para medir el costo del capital es el CAPM (Modelo de Valuación de Activos de Capital). Este modelo capta los 2 tipos de riesgos:

$$CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

Siendo,

$Rf$	= Tasa Libre de Riesgo;
$\beta$	= Medida del Riesgo Sistemático.
$Rm$	= Retorno Esperado del Mercado.
$(Rm-Rf)$	= Prima por Riesgo Sistemático.

Calculo para el caso ecuatoriano, y de acuerdo al cálculo posterior se ha determinado que  $Ke$  para el Ecuador para el Sector de los Transportes es igual a **18,3968 %**. En el proyecto propuesto para la constitución de una Agencia de Carga Internacional la estructura de financiamiento esta fundamentada principalmente en el aporte de los socios que entran a formar parte de la compañía. Por tal motivo, el Costo Promedio Ponderado del Capital sería igual al Costo de Oportunidad del Capital. Para comprobar tal aseveración se realizará el siguiente cálculo:

$$WACC = Kd * (1 - T.) * \frac{D}{V} + Ke * \frac{E}{V}$$

$$WACC = 12,01\% * (1 - 0,25) * \frac{0,00}{11.436,00} + 18,3968\% * \frac{11.436,00}{11.436,00}$$

$$WACC = 18.3968\%$$

## EL RIESGO PAÍS<sup>2</sup>

En el presente trabajo se aborda un tema de plena vigencia y actualidad: la cuantificación del Riesgo País. No pretende este documento encontrar una solución definitiva al problema, aún cuando es indispensable en la práctica obtener una cifra para la toma de decisiones en la vida real. La metodología utilizada para transmitir de manera clara y sucinta la diversidad de posiciones existentes respecto al tema consiste en introducir al lector en el concepto básico del Riesgo País, haciendo una breve referencia a la importancia de desdoblarse el Costo de Oportunidad del Capital.

El desdoblamiento del Costo de Oportunidad del Capital implica que el Retorno Esperado del inversionista está compuesto por la suma de una Tasa Libre de Riesgo y de una Prima adicional por el Riesgo.

<sup>2</sup> EL RIESGO PAÍS, Concepto y Metodologías de Cálculo, Sergio Bravo Orellana, Profesor ESAN

Esta Prima por Riesgo se divide a su vez en:

- una Prima por Riesgo Negocio
- una Prima por el Riesgo Financiero:

$$\text{Retorno esperado} = \text{Tasa Libre de Riesgo} + \text{Prima por Riesgo Negocio} \\ \text{o Económico} + \text{Prima por Riesgo Financiero}$$

La conceptualización de este desdoblamiento se logra gracias al aporte de MODIGLIANI & MILLER [1958], en su postulado que se resume en los siguientes términos: si consideramos un mundo sin fricciones (no impuestos y no spread bancario, principalmente) no existe generación de valor adicional en la empresa por asumir un mayor nivel de apalancamiento financiero, solo una utilidad por acción mayor, pero a cambio de mayor riesgo. En este caso existe un riesgo financiero adicional. A partir de este principio se desprende la dependencia del Beta, y por ende del Costo de Oportunidad de Capital, respecto al nivel de apalancamiento financiero. En consecuencia se pueden definir dos tipos de Costo de Oportunidad:

$$\text{Retorno esperado económico} = \text{Tasa Libre de Riesgo} + \text{Prima por} \\ \text{Riesgo Negocio o Económico}$$

$$\text{Retorno esperado financiero} = \text{Tasa Libre de Riesgo} + \text{Prima por Riesgo} \\ \text{Negocio o Económico} + \text{Prima por Riesgo} \\ \text{Financiero}$$

El primero (Tasa libre de Riesgo) mide, la Tasa de Descuento o Costo de Oportunidad de Capital a nivel económico, propio de la variación de la utilidad económica o de los flujos económicos del negocio per se. El segundo (Prima por Riesgo) incorpora el efecto del financiamiento, que eleva el nivel de variación de las utilidades o de los flujos y por lo que se obtiene un Costo de Oportunidad de Capital mayor. El retorno esperado financiero siempre será mayor que el económico.

## Concepto del Riesgo País

De acuerdo al Modelo de Valuación de Activos (CAPM) el riesgo de un activo financiero se mide únicamente en función de su covariabilidad con el Retorno del Mercado. Para efectos de aplicar el CAPM la doctrina financiera asume que el Retorno del Mercado es igual a la rentabilidad del índice Standard & Poor's 500, por ejemplo. En consecuencia, quien desee incursionar en el negocio de los textiles, debería determinar su costo de oportunidad en función al Beta de esa industria, Beta que es determinado de acuerdo a los rendimientos de las empresas que cotizan en el mercado americano.

Sin embargo, si un inversionista desea incursionar en el negocio de los textiles en un mercado emergente (Bolivia, Etiopía o Ecuador por ejemplo) no será sostenible afirmar que su negocio estará expuesto al mismo riesgo que el de una empresa textil con sede en el mercado americano.

Conceptos de J. Sabal<sup>3</sup> y A. Damodaran<sup>4</sup> nos dan a entender lo siguiente: “Si una empresa de un país desarrollado quiere invertir en una economía emergente como el Perú, por ejemplo, en el negocio de los textiles, deberá obtener un rendimiento algo mayor para que los inversionistas vean compensado su nivel de riesgo al invertir en un país menos seguro”.

En definitiva el concepto de Riesgo País alude a ese riesgo adicional al cual se ve expuesto un negocio por estar ubicado o vinculado a una economía emergente. En consecuencia, el inversionista deberá exigir un Retorno esperado mayor por estar expuesto a un riesgo adicional de manera similar que el inversionista que exige un retorno mayor cuando existe un mayor nivel de apalancamiento financiero.

## Medición del Riesgo País

### El Spread de los Bonos Soberanos

#### Descripción

Tradicionalmente el riesgo país es cuantificado en base a la diferencia (el spread) entre el rendimiento de un instrumento libre de riesgo y su equivalente en el país bajo análisis. Los bonos del tesoro americano son utilizados como el instrumento libre de riesgo y su equivalente son los bonos emitidos por los gobiernos de las economías emergentes, por ejemplo los bonos emitidos por el gobierno ecuatoriano.

Los activos financieros flotan en un mercado similar y los inversionistas establecen sus preferencias por invertir en función de las rentabilidades y riesgos de cada uno de ellos. Debido a que los bonos soberanos del tesoro americano y del gobierno ecuatoriano se cotizan en el mismo mercado, se puede apreciar la diferencia en la cotización de ambos, y de esta manera, el riesgo país inherente al bono ecuatoriano.

La lógica detrás de la evaluación es la siguiente: “si en un mercado existen dos papeles de características similares, en términos de redención y liquidez (cupones), la diferencia de su cotización es explicada por la percepción del riesgo institucional del emisor. En este caso los Tesoros de cada país.”

Para determinar la tasa de descuento ajustada por el riesgo país se siguen dos pasos:

Se determina el costo de oportunidad del capital bajo el modelo CAPM, y; se adiciona el spread de los bonos soberanos

$$Ke(CAPM) = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP$$

Se quiere calcular el Costo de Oportunidad del Capital o Tasa de Descuento para una empresa del sector de Servicios de Transporte de Carga Internacional en el Ecuador. Se tienen los siguientes datos:

<sup>3</sup> SABAL, J. 2002 Financial Decisions in Emerging Markets. Oxford University Press, New Cork, pag 114.

<sup>4</sup> DAMODARAN, A. 2002 Investment Valuation. John Wiley & Sons Inc., New Cork, pag 184.



- Rendimiento de los Bonos del Tesoro Americano a 10 años<sup>5</sup>: 4,25 %
- Rendimiento de los Bonos del Tesoro Ecuatoriano (Bonos Global 12 años en este caso)<sup>6</sup>: 12 %
- Rendimiento de los US Treasury Bills a 3 meses<sup>7</sup>: 0,65 %
- Rendimiento del Mercado<sup>8</sup>: 16,27 %
- Beta de la Industria de Transportes:<sup>9</sup> 0,64

En el presente ejercicio se utilizará el rendimiento de los US Treasury-Bills como equivalente de la Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ). El Retorno Esperado del Capital para una empresa del Sector de Transportes en los EEUU sería de 10,6468%:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

$$K_e = 0,65\% + 0,64 * (16,27\% - 0,65\%)$$

$$K_e = 10,6468\%$$

El spread entre los bonos del tesoro americano y ecuatoriano es de 7,75 %. El Retorno Esperado del Capital para una empresa del Sector de Transportes en el Ecuador sería de 18,3968%:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP$$

$$K_e = 0,65\% + 0,64 * (16,27\% - 0,65\%) + (12\% - 4,25\%)$$

$$K_e = 18,3968\%$$

<sup>5</sup> Country Bond: [www.bradynet.com](http://www.bradynet.com)

<sup>6</sup> Bonos Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>7</sup> Country Bond: [www.bradynet.com](http://www.bradynet.com)

<sup>8</sup> Comportamiento del Sector Misc. Transportation, <http://biz.yahoo.com/ic/trnmsc.html>

<sup>9</sup> Ibid

**INDICES:**

**GRÁFICOS  
DIAGRAMAS  
TABLAS  
ANEXOS**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ítem	Título	Pág.
Gráfico # 1	Peso de Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones frente al PIB Total	4
Gráfico # 2	PIB Transporte. Almacenamiento y Comunicaciones Variación Anual	5
Gráfico # 3	Tráfico Aéreo Regular y No Regular (TM)	7
Gráfico # 4	Transporte Aéreo Regular (TM)	8
Gráfico # 5	Conformación del Sector	15
Gráfico # 6	Tamaño de Empresas y su Producción Mensual Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	28
Gráfico # 7	Proyección de Crecimiento de Ventas Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	29
Gráfico # 8	Producción Mensual que exportan las empresas Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	30
Gráfico # 9	Distribución de las Empresas que dan servicio de Carga Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	30
Gráfico # 10	Principales consideraciones al momento de escoger una Agencia de Carga Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	31
Gráfico # 11	Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	32
Gráfico # 12	Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	33
Gráfico # 13	Vía de Transporte Utilizada Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	35
Gráfico # 14	Destino de las Exportaciones Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	35
Gráfico # 15	Frecuencia de Exportación de las Empresas Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	36
Gráfico # 16	Tamaño de Empresas y su Producción Mensual Sector Industrial y Químico	37
Gráfico # 17	Proyección de Crecimiento de Ventas Sector Industrial y Químico	37
Gráfico # 18	Producción Mensual que exportan las empresas Sector Industrial y Químico	38



Ítem	Título	Pág.
Gráfico # 19	Empresas que utilizan los servicio de una empresa de carga internacional Sector Industrial y Químico	38
Gráfico # 20	Empresas que utilizan los servicio de una empresa de carga internacional Sector Industrial y Químico	39
Gráfico # 21	Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga Sector Industrial y Químico	40
Gráfico # 22	Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería Sector Industrial y Químico	41
Gráfico # 23	Empresas que han Experimentado Problemas con su Carga Sector Industrial y Químico	41
Gráfico # 24	Vía de Transporte Utilizada Sector Industrial y Químico	43
Gráfico # 25	Destino de las Exportaciones Sector Industrial y Químico	43
Gráfico # 26	Frecuencia de Exportación de las Empresas Sector Industrial y Químico	44
Gráfico # 27	Tamaño de Empresas y su Producción Mensual Sector Florícola	45
Gráfico # 28	Proyección de Ventas Sector Florícola	45
Gráfico # 29	Producción Mensual que exportan las empresas Sector Florícola	46
Gráfico # 30	Mercado de las Agencias de Carga Sector Florícola	46
Gráfico # 31	Consideraciones al momento de contratar una Agencia de Carga Sector Florícola	47
Gráfico # 32	Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga Sector Florícola	49
Gráfico # 33	Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería Sector Florícola	50
Gráfico # 34	Vía de Transporte Utilizada Sector Florícola	52
Gráfico # 35	Destino de las Exportaciones	52

Ítem	Título	Pág.
	Sector Florícola	
Gráfico # 36	Frecuencia de Exportación de las Empresas	53
	Sector Florícola	
Gráfico # 37	Tamaño de Empresas y su Producción Mensual	53
	Sector Textil	
Gráfico # 38	Proyección de Crecimiento de Ventas	54
	Sector Textil	
Gráfico # 39	Producción Mensual que exportan las empresas	54
	Sector Textil	
Gráfico # 40	¿Qué consideraciones toma usted en cuenta al momento de escoger una agencia de carga?	55
	Sector Textil	
Gráfico # 41	Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga	57
	Sector Textil	
Gráfico # 42	Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería	58
	Sector Textil	
Gráfico # 43	Vía de Transporte Utilizada	60
	Sector Textil	
Gráfico # 44	Destino de las Exportaciones	60
	Sector Textil	
Gráfico # 45	Frecuencia de Exportación de las Empresas	61
	Sector Textil	
Gráfico # 46	Clasificación del Sector NO ESPECIFICADO	62
Gráfico # 47	Tamaño de Empresas y su Producción Mensual	62
	Sector No Especificado	
Gráfico # 48	Proyección de Crecimiento de Ventas	63
	Sector No Especificado	
Gráfico # 49	Producción Mensual que exportan las empresas	63
	Sector No Especificado	
Gráfico # 50	Agencias de Carga más importantes	64
	Sector No Especificado	
Gráfico # 51	Consideraciones que se toman en cuenta	65
	Sector No Especificado	
Gráfico # 52	Empresas que conocen el Sistema de Consolidación de Carga	67
	Sector No Especificado	
Gráfico # 53	Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería	68
	Sector No Especificado	

<b>Ítem</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico # 54	Agencias que proveen un Calendario Fijo de Envío de Mercadería	68
	Sector No Especificado	
Gráfico # 55	Vía de Transporte Utilizada	70
	Sector No Especificado	
Gráfico # 56	Destino de las Exportaciones	71
	Sector No Especificado	
Gráfico # 57	Frecuencia de Exportación de las Empresas	71
	Sector No Especificado	
Gráfico # 58	Agencias de Carga por Ciudades de Interés	89

### ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>Ítem</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Diagrama # 1	Análisis de la Industria	10
Diagrama # 2	Cadena de Distribución de la Industria	14
Diagrama # 3	Diagrama de Producto Genérico	16
Diagrama # 4	Objetivos Corporativos	78
Diagrama # 5	Cadena de Valor	80
Diagrama # 6	Organigrama de la Agencia de Carga Internacional	82
Diagrama # 7	Escala Estratégica	85
Diagrama # 8	Objetivos de Marketing	91

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Ítem</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Tabla # 1	Producto Interno Bruto Por Clase de Actividad Económica	3
	Tasas de variación (a precios de 2000)	
Tabla # 2	Planeación del Proceso de Investigación de Mercado	26
Tabla # 3	Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional	32
	Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	
Tabla # 4	Características de la Agencia de Carga Ideal	34
	Sector Agrícola, Alimenticio y Marino	
Tabla # 5	Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional	40
	Sector Industrial y Químico	
Tabla # 6	Características de la Agencia de Carga Ideal	42
	Sector Industrial y Químico	



<b>Ítem</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Tabla # 7	Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional Sector Florícola	48
Tabla # 8	Características de la Agencia de Carga Ideal Sector Florícola	51
Tabla # 9	Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional Sector Textil	56
Tabla # 10	Características de la Agencia de Carga Ideal Sector Textil	59
Tabla # 11	Calidad de Servicio Obtenido por la Agencias de Carga Internacional	66
Tabla # 12	Características de la Agencia de Carga Ideal Sector No Especificado	69
Tabla # 13	Composición del Mercado Potencial	92
Tabla # 14	Proyección de Movilización de Carga de la Agencia (Escenario Pesimista)	93
Tabla # 15	Proyección de Movilización de Carga de la Agencia (Escenario Estable)	94
Tabla # 16	Proyección de Movilización de Carga de la Agencia (Escenario Optimista)	94
Tabla # 17	Cálculo de la Comisión de la Agencia de Carga	100
Tabla # 18	Costo de Formularios	100
Tabla # 19	Presupuesto de Herramientas e Implementos	100
Tabla # 20	Presupuesto de Muebles y Enseres	101
Tabla # 21	Presupuesto de Equipos de Oficina	101
Tabla # 22	Otras Inversiones	102
Tabla # 23	Gastos Generales	102
Tabla # 24	Nómina de Empleados	103
Tabla # 25	Costos Directos	103
Tabla # 26	Resumen de la Proyección de Carga a Transportar	104
Tabla # 27	Evaluación Financiera del Proyecto	106

#### **INDICE DE ANEXOS**

<b>Ítem</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Anexo # 1	Corporación Aduanera Ecuatoriana: Requerimientos para Consolidadora y Desonsolidadora	111
Anexo # 2	Diseño de Cuestionario	112
Anexo # 3	Tarifas de Carga	115

<b>Ítem</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Anexo # 4	Modelo de Factura de Transporte Aéreo	116
Anexo # 5	Factura de Comercializadora	117
Anexo # 6	Certificado de País de Origen	118
Anexo # 7	Certificado de Origen	119
Anexo # 8	Formato Único de Exportación	120
Anexo # 9	Packing List	121
Anexo # 10	Proyección de # de Envíos del Sector Textil	122
Anexo # 11	Proyección de # de Envíos del Sector No Especificado	123
Anexo # 12	Proyección de Carga a Transportar Colombia	124
Anexo # 13	Proyección de Carga a Transportar Perú	125
Anexo # 14	Proyección de Carga a Transportar Argentina	126
Anexo # 15	Proyección de Carga a Transportar Chile	127
Anexo # 16	Proyección de Carga a Transportar Brasil	128
Anexo # 17	Proyección de Carga a Transportar México	129
Anexo # 18	Proyección de Carga a Transportar Estados Unidos de Norteamérica	130
Anexo # 19	Proyección de Carga a Transportar España	131
Anexo # 20	Proyección de Carga a Transportar Francia	132
Anexo # 21	Proyección de Carga a Transportar Alemania	132
Anexo # 22	Proyección de Carga a Transportar Rusia	134
Anexo # 23	Proyección de Carga a Transportar China	135
Anexo # 24	Cálculo de la Tasa de Descuento	136

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual, Febrero 2004, Pág. 105
- Estadística del Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000063](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000063))
- Diario El Comercio, Las Naviera mueven 26 millones de toneladas, sección Negocios, B1, 01 de abril 2004
- Diario El Comercio, Negocios, La Inflación se ubicó en el 0,70% en marzo, B5, Jueves 1 de abril del 2004
- Pulso Ecuador, Proyección: Tamaños de Mercado para el Primer Trimestre del 2004, La Concentración Industrial, No-3, Diciembre 2003.
- Quantum, Análisis de escenarios para decisiones estratégicas, El sector externo de la economía mejora su desempeño, Año 3, No. 12, Ecuador, Septiembre-Octubre 2003
- Quantum, Análisis de escenarios para decisiones estratégicas, Frescura política con viejas figuras en el Gabinete, Año 4, No. 4, Ecuador, Enero-Febrero 2004
- Quantum, Estabilidad Política sostenida sobre expectativas económicas, El acuerdo Comercial con Estados Unidos sí puede beneficiar al Ecuador, Año 4, No. 4, Ecuador, Enero-Febrero 2004
- Quantum, Análisis de escenarios para decisiones estratégicas, Indígenas y movimientos sociales entre la insurrección y la protesta, Año 4, No. 4, Ecuador, Enero-Febrero 2004
- Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), Requerimientos para consolidadora y desconsolidadora
- Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), Guía Rápida de Trabajo Empresas Consolidadoras de Carga Aérea, Noviembre 2002
- Corporación Para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Boletín Mensual, Marzo 2000
- Corporación Para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Base de Datos de Empresas Exportadoras de la provincia de Pichincha e Imbabura.
- Guía legal para empresas, Ley para la conservación y el manejo sustentable de la biodiversidad, Albán, María Amparo, Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, Suplemento Comercial Estudio Jurídico Romero Arteta Ponce, Marzo 2004, Pág. 16
- Transport Cargo, Guía Mensual sobre la Transportación de Carga Marítima, Aérea y Terrestre, N.- 59, Mayo 2004.
- Laboratorio de Economía, Revista de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Desarrollo Sustentable y Gestión Ambiental, Año I, n.1, Quito, Febrero 1997
- Mercado H., Salvador; Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación, Comercio Internacional I, Editorial Noriega Limusa, México D.F., 1996, Pág. 119
- Orozco, Arturo; Investigación de Mercados, Concepto y Práctica; Colombia; Editorial Norma; Varios Capítulos.
- Porter, Michael; La Ventaja Competitiva de las Naciones, Ceccsa, México D.F., 1996, pág. 63



- Markides, Constantinos C, En la estrategia está el éxito, Editorial Norma, Bogotá, 2002, Pág. 142
- Dan, Thomas; El sentido de los Negocios, Continental, México, 1995, Pág. 146
- David, Fred; Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, México, 2003, Pág. 242
- Información proporcionada por Unión de Transportadores de Carga S.A. (Unitransa) en cotización solicitada vía telefónica.
- Entrevista realizada al Sr. Eduardo Romero, gerente-propietario de comercializadora internacional Proecu Cia. Ltda.
- <http://www.cideiber.com>, Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América
- <http://www.iata.org/cargo/distribution/cass/ecuador.htm>