



ESCUELA DE NEGOCIOS

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE
CARGA CON CÓDIGO IATA PARA LA ELABORACIÓN DE GUÍAS
AÉREAS."

AUTOR

NELSON SANTIAGO CANO MONTENEGRO

AÑO

2021



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE CARGA
CON CÓDIGO IATA PARA LA ELABORACIÓN DE GUÍAS AÉREAS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas con mención en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:

Ricardo David González Pinos

Autor:

Nelson Santiago Cano Montenegro

Año:

2021

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA


"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una agencia de carga con código IATA para la elaboración de guías aéreas, a través de reuniones periódicas con el estudiante Nelson Santiago Cano Montenegro, en el periodo 2021, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Ricardo David González Pinos

CC. 0603614744

RICARDO
DAVID
GONZALEZ
PINOS



Firmado
digitalmente por
RICARDO DAVID
GONZALEZ PINOS
Fecha: 2021.01.30
10:45:24 -05'00'

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una agencia de carga con código IATA para la elaboración de guías aéreas, del Nelson Santiago Cano Montenegro, en el periodo 2021, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Daniel Andrés Cordero Espinosa

CC. 0703320945

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'S' followed by 'Cano' and a flourish that extends to the right.

Nelson Santiago Cano Montenegro

CC. 0401437777

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A mi hermana por
su infinito amor.

RESUMEN

La creación de una agencia de carga con código IATA responde a la demanda generada en términos de movimiento de mercancías a nivel internacional. Para cubrir esta demanda se plantea crear una empresa con un sistema integrado que ofrezca servicios logísticos para PYMES ubicadas en Quito interesadas en actividades relacionadas con exportaciones e importaciones. Estos actores requieren la cotización de fletes aéreos para poder extender sus negocios fuera de las fronteras nacionales para ver mejores resultados económicos.

La agencia de carga facilitara la documentación necesaria como lo son guías aéreas y manifiestos de carga para cumplir con los requisitos necesarios para movilizar carga vía transporte aéreo.

La empresa al momento de poseer un código IATA podrá vender espacios de las aerolíneas y además se encargará de pagar a las mismas por estos espacios que son ofrecidos a los clientes como una forma de flete; por esta operación la agencia de carga con código IATA recibirá un porcentaje de la venta realizada.

Para poder tener una mayor cartera de clientes, la empresa se enfocará en hacer relaciones comerciales con Agentes Afianzados de Aduanas debido a que estos ya cuentan con clientes interesados en expandir sus negocios fuera de las fronteras nacionales. Adicionalmente, se podrá obtener una diversa cartera de clientes poniendo en exposición los servicios de la empresa en lugares relacionados a comercio exterior como son páginas web de la Cámara de Comercio de Quito, y de sistemas de gestión de seguridad como lo es BASC.

La empresa se encargará además de dar toda la ayuda necesaria a los clientes para que estos puedan empezar a realizar sus primeras importaciones y exportaciones, lo cual generara un valor agregado para los clientes que decidan contratar los servicios de la empresa.

ABSTRACT

The creation of a freight forwarder company with IATA code responds to the demand generated because of the movement of goods internationally. In order to meet this demand, the establishment will focus on offering logistics services for SMEs located in Quito that are interested in activities related to international trade. These businesses require air freight to be able to extend their activities outside the national borders to seek better economic results.

The creation of this new company will facilitate the necessary documentation such as air waybills and cargo manifests to comply with the requirements for air transport.

When a freight forwarder possesses an IATA code, it creates a direct link with different airlines in order to sell the space necessary to transport merchandise across the world. The company will oversee the payment to airlines for this space which is offered to customers as a form of freight, and for this operation the company with the IATA code will receive a percentage of the sale made.

Conductive to having a larger portfolio of clients, the company will center on doing business relationships with Bonded Customs Agents since they already have clients interested in expanding their business internationally. Additionally, a diverse portfolio of clients can be obtained by exposing the company services in places associated with foreign trade such as the web page of the Quito Chamber of Commerce, and security management systems such as BASC.

The company will also comply in giving all the necessary help to customers so that they can start making their first imports and exports, which will generate added value for customers who decide to hire the company services.

Índice

1	<i>CAPÍTULO 1: Presentación del Tema y Marco Teórico.</i>	1
1.1	Antecedentes.	1
1.2	Objetivos generales y específicos del plan de negocios planteado.	3
1.2.1	Objetivo general.	3
1.2.2	Objetivos específicos.	3
1.3	Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.	4
1.4	Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.	4
1.5	Conclusiones del capítulo.	5
2	<i>CAPÍTULO 2: Análisis de la industria.</i>	6
2.1	Entorno macroeconómico y político.	6
2.1.1	Análisis Político.	6
2.1.2	Análisis Económico.	7
2.1.3	Análisis Tecnológico.	9
2.1.4	Análisis Ecológico.	11
2.1.5	Análisis Legal.	12
2.2	Análisis del sector.	13
2.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.	13
2.2.2	Rivalidad de la industria.	15
2.2.3	Poder de negociación de los clientes.	16
2.2.4	Poder de negociación de los proveedores.	17
2.2.5	Amenaza de productos sustitutos.	18
2.3	Análisis FODA.	19
2.4	Modelo Canvas de Alexander Osterwalder	22
2.5	Definición de la estrategia genérica específica del negocio.	23
2.6	Conclusiones del capítulo.	23
3	<i>CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias.</i>	25
3.1	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.	25

3.2	Misión y visión.	25
3.2.1	Misión.	25
3.2.2	Visión.	25
3.3	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.	25
3.4	Información legal.	26
3.4.1	Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución.	26
3.4.2	Legislación vigente.	26
3.5	Ubicación.	26
3.6	Estructura Organizacional.	27
3.7	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.	28
3.8	Análisis de Mercado	29
3.8.1	Determinación del mercado meta	29
3.8.2	Cálculo de muestra para estudio de mercado	31
3.8.3	Resultados del estudio de mercado.	31
3.8.3.1	Preguntas realizadas en la encuesta.	31
	¿Cuántos años de operación tiene su empresa?	31
	¿Cuántos empleados tiene su empresa?	31
	¿Cuál de las siguientes actividades económicas es el eje principal de su empresa?	32
	¿Su empresa realiza importaciones y/o exportaciones?	32
	¿Cuántas importaciones/exportaciones realiza en promedio al mes?	32
	¿Su empresa contrata los servicios de una agencia de carga para la elaboración de guías aéreas para los procesos de importación/exportación?	32
	¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?	32
	¿Qué tan satisfecho se encuentra con su actual agencia de carga aérea?	32
	¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que podría mejorar su actual agencia de carga?	33
	¿Estaría interesado en la contratación de los servicios de una agencia de carga aérea?	33
	¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?	33
	¿Qué características debería tener una agencia de carga para aportar a las necesidades de su empresa?	33
3.8.3.2	Análisis de los resultados de la encuesta	33
	¿Cuántos años de operación tiene su empresa?	34
	¿Cuántos empleados tiene su empresa?	34

¿Cuál de las siguientes actividades económicas es el eje principal de su empresa?	35
¿Su empresa realiza importaciones y/o exportaciones?	35
¿Cuántas importaciones/exportaciones realiza en promedio al mes?	36
¿Su empresa contrata los servicios de una agencia de carga para la elaboración de guías aéreas para los procesos de importación/exportación?	37
¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?	38
¿Qué tan satisfecho se encuentra con su actual agencia de carga aérea?.....	38
¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que podría mejorar su actual agencia de carga?	39
¿Estaría interesado en la contratación del servicio de una agencia de carga aérea?	40
¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?	40
¿Qué características debería tener una agencia de carga para aportar a las necesidades de su empresa?	41
3.9 Conclusiones del Capítulo.	43
4 Operaciones.....	44
4.1 Gestión Táctica de Operaciones.	44
4.2 Descripción del proceso.	44
4.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	47
4.4 Plan de producción.	48
4.5 Plan de compras.	49
4.6 KPI's de desempeño.....	50
5 Plan financiero.....	51
5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	51
5.1.1 Estado de resultados.	51
5.1.2 Estado de situación o balance general.	52
5.1.3 Estado de flujos de caja.	54
5.1.4 Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.....	55

5.2	Estados financieros escenario pesimista	58
5.2.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero con escenario pesimista.	58
5.2.2	Estado de resultados escenario pesimista.....	59
5.2.3	Estado de flujos de caja escenario pesimista.	60
5.2.4	Flujos proyectados a 5 años escenario pesimista.....	61
5.3	Estados financieros escenario optimista	62
5.3.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero con escenario optimista.	62
5.3.2	Estado de resultados escenario optimista.....	63
5.3.3	Estado de flujos de caja escenario optimista.	65
5.3.4	Flujos proyectados a 5 años escenario optimista.....	66
5.4	Comparación de escenarios esperado, pesimista y optimista.	67
5.5	Impacto económico, regional, social y ambiental:.....	68
5.6	Conclusiones del capítulo.....	69
6	<i>Conclusiones Generales y Recomendaciones.....</i>	70
	<i>Referencias</i>	72
	<i>ANEXOS.....</i>	74

1 CAPITULO 1: Presentación del Tema y Marco Teórico.

1.1 Antecedentes.

La globalización ha transformado al mundo en un lugar cada vez más interconectado, es un evento que lo ha convertido en una aldea global. Por eso hoy en día el movimiento de mercancía de un país a otro se ha vuelto una práctica tan común. El hecho de que dos países estén separados por miles de kilómetros no dificulta que los productos fabricados en uno puedan transportarse en un plazo mínimo al otro. Este movimiento de carga vertiginoso se debe a un desarrollo sin precedentes de las empresas de transporte de carga tanto marítima como aérea. Actualmente, estas empresas representan un pilar importante en las economías de diferentes países (Sanabria, 2008). Además, son el punto clave de sectores específicos que gracias a ellas han podido generar mayores utilidades. En las pequeñas empresas, se puede observar como el transporte aéreo de mercancías se ha vuelto muy atractivo, pues permite que importadores novatos puedan obtener rentabilidad de la venta de diversos productos, los cuales varían desde pequeñas partes hasta maquinarias completas.

Hoy en día las empresas ya sean grandes o pequeñas que deseen traer productos de otros países, no tienen que preocuparse por la ruta o los detalles que el proceso de movimiento de cargas aérea requiere. Recurrir a un agente de carga se ha vuelto una práctica del día a día, ya que estas compañías son las que coordinan el movimiento de la carga desde el punto de origen hasta el punto de destino designado por el importador. Son facilitadoras de todo el proceso que conlleva el comercio internacional.

Las agencias de carga aérea son las encargadas de coordinar cada eslabón del proceso de transporte con los diferentes actores involucrados. Estos actores van desde empresas de transporte terrestre, almacenes temporales en aeropuertos, personal de estibaje tanto para el cargue como descargue al medio de transporte

y las aerolíneas. La coordinación de las aerolíneas se ha vuelto un punto crucial para poder reducir costos al igual que tiempos en el ámbito del transporte aéreo. Las agencias de carga por sí solas, no podrían lograr esta organización que las hace rentables, debido a que contactar a cada una de las miles de aerolíneas existentes para transportar cada pedido sería un trabajo prácticamente imposible. Por esta razón, las alianzas estratégicas entre agencias de carga y aerolíneas son puntos clave para agregar valor a este tipo de empresas. Entre las varias asociaciones que existen actualmente, se tiene a la más reconocida mundialmente que es IATA¹, la cual representa al 82% del total del tráfico aéreo del mundo (IATA, 2020).

Una guía área o AWB (*Air Way Bill*) es un documento que acredita el contrato de transporte aéreo internacional y sirve de recibo de parte del transportista hacia el remitente, con el cual se garantiza el envío conforme a las condiciones especificadas en la guía. Hay que tener en cuenta que este documento no transfiere ningún derecho de propiedad sobre la mercancía. Este tipo de documento requiere que sea llenado por personas que tengan conocimiento para que tenga su respectiva validez legal (El diario exportador, 2020).

Actualmente, en el mercado ecuatoriano ya existen algunas agencias de carga dispuestas a prestar los servicios de movimiento de mercancías para los consumidores que quieran involucrarse en el mercado internacional ya sea importando o exportando sus productos. Sin embargo, la demanda insatisfecha en el país de pequeños y medianos importadores o exportadores que requieren que sus productos sean puestos en el lugar final de venta con garantía de que éstos serán transportados de manera ágil y segura, justifica la creación de una agencia de carga en la ciudad de Quito. Sobre todo, si esta se plantea formar parte de los miembros asociados a IATA. Lo que le permitirá llegar a ser rentable,

¹ IATA: *The International Air Transport Association* (Asociación Internacional de Transporte Aéreo)

debido a que garantizará el manejo adecuado de las mercancías, creando confianza en sus consumidores y atrayendo a nuevos clientes que desean realizar operaciones de comercio internacional.

1.2 Objetivos generales y específicos del plan de negocios planteado.

1.2.1 Objetivo general.

Determinar la factibilidad para la creación de una agencia de carga con código IATA para ofrecer servicios de elaboración de guías aéreas para transportar carga en la ciudad de Quito

1.2.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un estudio de mercado para segmentar el mercado objetivo de venta de guías aéreas bajo el código IATA.
- Determinar la demanda insatisfecha de agencias de carga aérea y cubrir un 2% de la demanda insatisfecha del mercado en ciudad de Quito.
- Determinar la competitividad dentro del sector mediante un estudio de las fuerzas de Porter.
- Diseñar un estudio técnico para la venta de guías aéreas bajo el código IATA.
- Establecer cuantitativamente la capacidad instalada necesaria para la operación de venta de guías aéreas.
- Analizar la estructura impositiva y legal para el otorgamiento de permisos para el funcionamiento de este tipo de negocio en la ciudad de Quito.
- Establecer un modelo de negocio eficiente y exitoso que interprete correctamente el VAN y TIR.
- Conseguir que la empresa ocupe en un escenario ideal el 15% del mercado a finales del 2021.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa en al menos un 2.5% anual.

1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.

La creación de la agencia de carga responde a la demanda generada en términos de movimiento de mercancías a nivel internacional ya que, según IATA, el valor de las mercancías transportadas por aire se espera que supere los 7.1 billones de dólares en el 2020 (IATA, 2019). Las aerolíneas transportan más de 52 millones de toneladas métricas de bienes al año, lo cual representa por valor más del 35% del comercio global (Trade Facilitation Agreement Facility, 2018). Para responder a esta demanda se plantea la creación de una agencia con un sistema integrado que ofrezca los servicios logísticos tanto para exportadores como importadores en la ciudad de Quito. Estos actores requieren la cotización de fletes aéreos para poder extender sus negocios fuera de las fronteras nacionales, expandiendo su mercado y obteniendo mejores resultados económicos.

1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

En el trabajo de titulación “Plan de negocio para la creación de una empresa consolidadora de carga” realizado por Marcos Vásquez en el 2018, se plantea la creación de una empresa consolidadora de carga mediante una alianza estratégica que incluyen a una agencia de carga. En este trabajo se expone la importancia que tiene el comercio exterior estos días y como de este se pueden generar beneficios atractivos para varias empresas. Se realiza un énfasis en las exportaciones y como los potenciales clientes que requieren el servicio de transporte no tienen acceso a los proveedores adecuados que den una asistencia integral (Marcos, 2018). El presente documento deja en evidencia el creciente interés que tienen varias empresas para obtener servicios que pueden ser conseguidos mediante una agencia de carga.

En el trabajo de titulación “Evaluación de la oferta de aerolíneas transportadoras de carga de exportación hacia Europa desde el aeropuerto de Quito e identificación de las restricciones para su crecimiento”. En este documento se examina los servicios, destinos, capacidades que ofrece cada aerolínea, de igual manera se plantea el análisis de las restricciones locales, técnicas y fiscales que se tienen al momento para la operación de transporte aéreo de carga desde el aeropuerto de Quito (Arellano, 2020).

1.5 Conclusiones del capítulo.

Las agencias de carga a nivel mundial han acompañado a los importadores y exportadores de mercancías haciendo que sus negocios puedan obtener o vender productos de cualquier parte del mundo. Estar involucrados en el eslabón de transporte de mercancías, las ha convertido en negocios indispensables y rentables, razón por la cual en el mundo actual son un actor primordial en las operaciones de comercio internacional.

La asociación IATA ha creado el vínculo necesario para que las agencias de carga y las aerolíneas puedan coordinar el transporte de las mercancías de formas seguras y eficientes reduciendo tiempos de tránsito de país a país al momento de transportar bienes.

En el Ecuador la creación de una agencia de carga con código IATA que esté enfocada a prestar sus servicios a pequeñas y medianas empresas agilizará los procesos para que éstas puedan internacionalizarse de manera más eficaz y por lo tanto mejorar sus resultados económicos.

2 CAPÍTULO 2: Análisis de la industria.

2.1 Entorno macroeconómico y político.

2.1.1 Análisis Político.

Ecuador como muchos países de la región se ha visto involucrado en escándalos políticos que han hecho que la credibilidad de sus mandatarios se vea comprometida. En la actualidad existe un clima de desconfianza hacia muchas de las decisiones tomadas por parte del gobierno central debido a escándalos de corrupción, malversación de fondos y falta de apoyo de diferentes sectores sociales. Esta inestabilidad política genera que las empresas tanto locales como internacionales, tengan poco interés en invertir sus capitales para la creación de diferentes líneas de negocios en el país. La incertidumbre generada por la falta de decisiones políticas acertadas que beneficien al sector empresarial podría llevar a que en el futuro Ecuador no pueda proveer condiciones adecuadas que garanticen los retornos de capitales necesarios que justifiquen la inversión.

El gobierno ecuatoriano en su esfuerzo de dinamizar la economía, de mantener una estabilidad política y de permitir la entrada de un flujo significativo de dólares al país, ha recurrido a la firma de varios acuerdos comerciales con diferentes naciones para facilitar el comercio exterior tanto para exportadores como para importadores. De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca en la actualidad Ecuador cuenta con 11 acuerdos comerciales vigentes.

Tabla 1. Acuerdos comerciales del Ecuador

Acuerdo	Año de Suscripción
Acuerdo de Cartagena CAN	1969
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica con Cuba	2000
Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación con México	1987

Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica CAN-MERCOSUR	
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica con Chile	2010
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica Ecuador con Guatemala	2013
Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea	2016
Acuerdo de Alcance Parcial con Nicaragua	2017
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica Ecuador con El Salvador	2017
Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo entre la República del Ecuador y Los Estados AELC	2018
Acuerdo con Reino Unido	2019

Adaptada de (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2019)

A pesar de los continuos esfuerzos del gobierno en firmar diferentes acuerdos comerciales, estos no garantizan la dinamización de la economía en el sector de comercio internacional si estos no vienen acompañados de políticas internas que consoliden al país como un lugar atractivo para la inversión. Ecuador se encuentra en un instante especialmente complicado con el riesgo país muy elevado, lo que le impide emitir deuda en el exterior. Además, en el mes de marzo el precio del petróleo estaba por debajo de los USD 30 por barril, lo que reduce sus ingresos, al país se le viene un año electoral con un escenario económico desafiante (Primicias, 2020).

2.1.2 Análisis Económico.

Para realizar el análisis del entorno económico se ha observado el boletín No 2018 de abril 2020 expedido por el Banco Central de Ecuador en la sección de Producto Interno Bruto por industrias y específicamente el sector de transporte para tener una visión clara de cómo la industria se encuentra en la actualidad. Al dar un vistazo a las cifras del boletín se observa que desde el 2009 el sector de transporte presenta una tasa promedio de crecimiento del 4.1% (Banco Central del Ecuador, 2018). En el grafico 1 se puede observar claramente la tasa de variación anual del sector transporte.

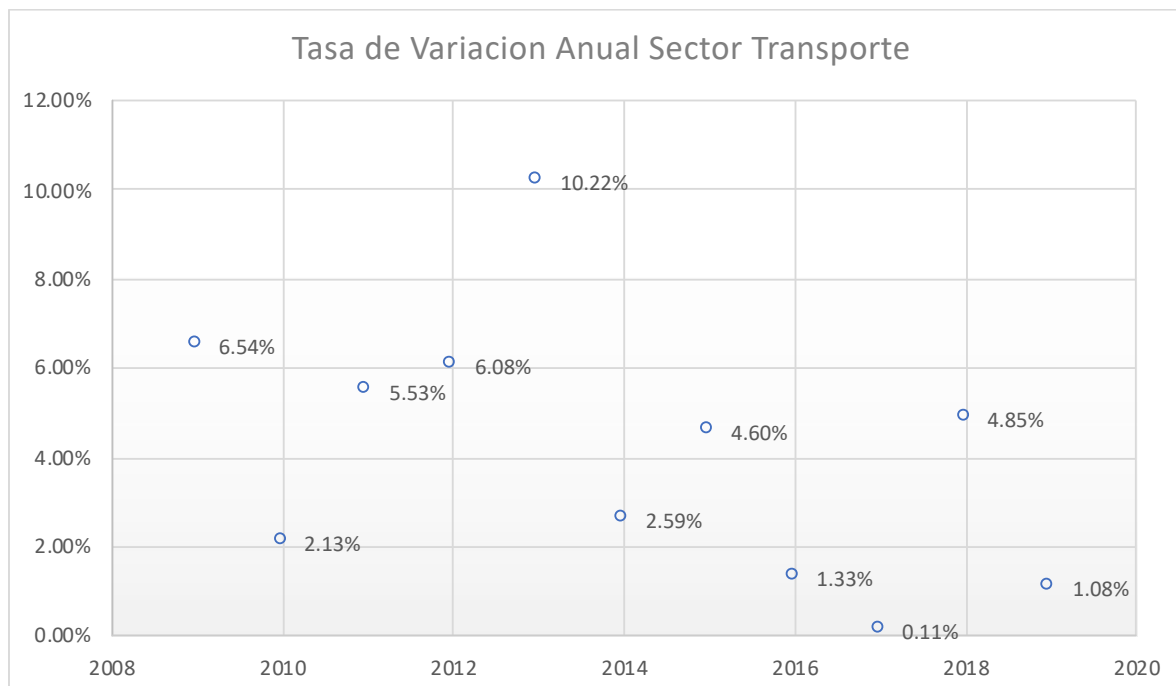


Figura 1. Tasa de variación anual sector transporte. Adaptada del Boletín 2018 (Banco Central del Ecuador, 2018)

Analizando la Figura 1 se puede distinguir 2 épocas que sus propias características, la primera que es de 2009 al 2013 y la segunda es desde el 2014 al 2019. En la primera época se puede ver como el sector del transporte mantuvo altos promedios de crecimiento en los distintos años y especialmente en el 2013 en el cual el porcentaje de crecimiento fue del 10.22% (Banco Central del Ecuador, 2018). En la segunda época se puede ver cifras menos significativas con excepción del año 2018 que mantuvo una tasa del 4.85% cifra que va muy en relación con la entrada en vigor del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, que incremento el número de importaciones y exportaciones en ese periodo haciendo que el sector de transporte también se vea beneficiado.

En la actualidad no se tiene un panorama claro de como la industria del transporte se comportará debido a que es un sector afectado gravemente por el Covid-19. Los retos que debe enfrentar esta industria abarcan desde la baja en la oferta de distintas aerolíneas que anteriormente se dedicaban al transporte aéreo de mercancías y que actualmente se declaran bajos ingresos; según IATA “se espera que las aerolíneas pierdan \$ 84.3 mil millones en 2020 para un

margen de beneficio neto de -20.1%. Los ingresos caerán un 50% a \$ 419 mil millones de \$ 838 mil millones en 2019” (2020). Adicionalmente, los tiempos de movimiento de mercancías se han extendido debido a que la cadena logística no puede funcionar a su entera capacidad, porque es una industria que depende de la presencia física de varios agentes que no pueden ser remplazados con el teletrabajo. Además, el aumento en los costos que se producen debido a los anteriores puntos mencionados y provocan que la contratación del servicio sea más cara y por lo tanto menos apetecible ante los consumidores. El panorama para el 2021 no está claramente definido, pero se debe considerar que este sector es clave para la economía de todos los países y por lo tanto su resurgimiento es inminente en un tiempo que se espera sea cercano.

2.1.3 Análisis Tecnológico.

El transporte aéreo ha presentado avances significados en los últimos años, impulsados por la masificación de la industria de las telecomunicaciones y de la informática. Estos avances han permitido que muchos procesos que antes debían ser realizados en forma presencial actualmente se pueden realizar en línea; el hecho de tener que registrar los MRN² en el sistema electrónico del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador Ecuapass³, en lugar de realizar el ingreso en las oficinas de aduana agiliza los tiempos que manejan tanto las agencias de carga como las aerolíneas.

Al profundizar en el tema tecnológico se puede observar cómo éste ha traído varios beneficios a la industria del transporte aéreo haciendo que ésta se maneje de forma rápida y eficiente. En el ámbito tecnológico se tiene avances como la

² MRN: *Movement Reference Number*. Registro de aduana que permite que la autoridad aduanera identifique y procese las mercancías de importación o exportación en el sistema de aduanas Ecuapass.

³ Ecuapass: sistema aduanero ecuatoriano que permite a los Operadores de Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación.

optimización de los medios de transporte que permite mayores volúmenes de carga utilizando el mismo espacio, otro avance es que el consumidor puede hacer un seguimiento de su mercancía a tiempo real, conociendo en cada instante la ubicación o el proceso que se está realizando sobre su carga. Este beneficio no solamente ayuda al consumidor sino también a todas las empresas relacionadas con el transporte de mercancías ya que, utilizando inteligencia empresarial y algoritmos de predicción, se puede estimar demandas a distintos lugares y los tiempos que tomará realizar todo el proceso.

El desarrollo tecnológico ha llegado al sector de las agencias de carga ofreciendo soluciones como *software* especializado que hace que el manejo de las mercancías se vuelva más preciso, eficiente y eficaz. Existe *software* especializados que van desde programas que ayudan al cubicaje de las mercancías dentro de los aviones para que se optimice el reducido espacio presente en este medio de transporte. Adicionalmente, programas que ayudan al manejo de bodegas para que los productos puedan ser clasificados de manera rápida y sin errores con lo cual se evita daños en las mercancías. Además, programas que se enfocan en maximizar las ventas y determinar con exactitud los precios a manejarse dependiendo del peso, volumen y tipo de la mercancía. Actualmente, respecto a la relación con los clientes, se puede implementar *chat bots*⁴ con inteligencia artificial que tienen la capacidad de interactuar con los clientes, asesorándolos sin importar día u hora. Todos estos avances en *software* ayudan a que tanto las operaciones de la agencia de carga mejoren como a proveer una excelente experiencia de usuario a los clientes ya que estarán informados como se maneja su carga y por lo tanto se generará confianza en el servicio ofrecido.

⁴ Chat bots: Programa informático con el cual es posible mantener una conversación para pedir información o solicitar realizar distintas actividades.

Actualmente, los consumidores presentan un interés creciente en conocer exactamente de dónde vienen los productos que son importados de diferentes países. Razón por la cual la industria de transporte en conjunto con las tecnologías de la información ha creado soluciones que permiten realizar trazabilidad de los productos. Adicionalmente, al hablar de tecnología también se debe tomar en cuenta los aspectos negativos que esta ha generado en varias industrias incluyendo la del transporte. El tema más controversial del momento y que se ha materializado produciendo pérdidas de mercancías y dinero es el hackeo y robo de información confidencial a varias empresas. Cada vez que la industria se integra más al uso de procesos digitales, el riesgo de robo de información aumenta. Es necesario únicamente un ataque a uno de los proveedores de servicio para que toda la cadena logística sufra grave consecuencias y colapse.

2.1.4 Análisis Ecológico.

En relación con el aspecto ecológico en el sector del transporte y el servicio de agencias de carga se puede notar una latente preocupación en temas relacionados con la contaminación y la huella de carbono que estas industrias generan. La protección al medio ambiente se ha vuelto esencial para muchas personas y por lo tanto es un tema que se debe tener presente al momento de llegar al consumidor. Las empresas involucradas en el sector del transporte buscan obtener grandes utilidades y beneficios, pero al mismo tiempo también reducir el consumo de recursos ya que estos representan gastos significativos que pueden ser asignados de manera eficiente.

En cuestión al embalaje que se utiliza para que las mercancías puedan ser transportadas de origen a destino, se busca que el empaque sea eficiente y también que proteja al producto durante toda la trayectoria. La evolución en temas tecnológicos también ha impactado a aspectos ambientales intentando promover el uso de embalajes que no impacten al medio ambiente; esto se logra

mediante el uso de materiales que sean biodegradables y que utilicen colorantes naturales en sus etiquetas.

Otro tema en el cual se ha visto beneficiado el aspecto ambiental es en la optimización del uso de combustible en el transporte aéreo mediante la creación de aviones más eficientes. Al tener tecnología que disminuye el consumo de combustible por parte de los motores, se logra obtener mayor eficiencia en cada uno de los vuelos produciendo menores emisiones de carbono al medio ambiente y además reduciendo gastos operativos para las aerolíneas de carga. Al tener costos menores, la demanda generada de servicios ofrecidos por agencias de carga se ve potenciada. El desarrollo en temas de eficiencia y menor contaminación han sido un esfuerzo constante desde el principio de la aviación. Según Alfonso Herrera “Los objetivos de la IATA son: incrementar en 25% la eficiencia del combustible de las aeronaves para el año 2020 y tener un crecimiento nulo de CO₂ a partir del año 2020; y reducir en un 50% las emisiones de CO₂ para el año 2050” (2013).

El Ecuador es un país que promulga las buenas prácticas para la conservación del medio ambiente y con su principal organismo que es el Ministerio del Ambiente se intenta garantizar un hábitat sano y ecológicamente equilibrado mediante el uso de principios para un desarrollo sustentable.

2.1.5 Análisis Legal.

Para la apertura de una agencia de carga en el Ecuador y para poder realizar las actividades de generación de guías aéreas se necesitan expedir varios documentos reglamentarios entre estos se tienen licencias, autorizaciones y permisos. Son varias las entidades públicas y privadas que controlan al sector del comercio exterior, entre ellas las más importantes son:

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- Servicio de Rentas Internas
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca
- Cámara de Comercio de Quito
- ProEcuador
- International Air Transport Association

Estas instituciones son esenciales para la creación de la agencia de carga y es necesario conocer cada uno de sus procesos para así poder elaborarla de manera adecuada y que cumpla con todos los aspectos legales.

En el aspecto de instituciones públicas se tiene que el Servicio de Rentas Internas es el cual debe generar el RUC para persona jurídica, este proceso está definido dentro de la web oficial de esta identidad y necesita de pocos requisitos por lo cual no será un proceso complicado para la empresa.

Al contar con el RUC de persona jurídica se debe solicitar el permiso al Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador para poder operar como agencia de carga y este proceso puede tomar de 3 a 6 meses siguiendo todos los lineamientos que la institución mencionada requiere.

El proceso que se considera más importante es el que se debe gestionar con la institución *International Air Transport Association* que es la que elabora la licencia IATA para que la agencia de carga pueda elaborar sus propias guías aéreas. Este proceso requiere de inversión tanto física como en capacitación de personal y por lo menos se debe prever un tiempo de 1 año para su obtención.

2.2 Análisis del sector.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Se debe tomar en cuenta todos los requisitos otorgados tanto por entidades públicas como privadas para poder operar bajo agencia de carga, lo cual hace que los requisitos previos para entrar en este sector sean de difícil obtención. La solicitud para el certificado otorgado por IATA Ecuador es un documento que se

debe tramitar con al menos 1 año de anticipación a presentar la solicitud al Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. El certificado que otorga IATA Ecuador tiene varios requisitos como son tener al menos 2 personas a tiempo completo con capacitaciones dictadas por miembros de IATA u organizaciones gubernamentales debidamente aceptadas para manejo de mercancías comunes y peligrosas; además, establecimientos físicos adecuados para la promoción y venta de transporte de carga aérea; finalmente, en ese aspecto financiero un mínimo de 35000 dólares entre capital circulante, patrimonio neto tangible y garantía financiera.⁵ Adicionalmente, se debe cumplir con todos los requerimientos físicos y técnicos mínimos aprobados por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador como contar con un área de oficinas y software especializado para generación de guías áreas que hacen que la inversión inicial sea alta.⁶

Por otra parte, se debe mencionar que para llegar a tener una base de clientes solidos que justifiquen la inversión y hagan posible la obtención de un valor actual neto positivo se necesita de un canal de contacto con agentes de aduana y depósitos temporales aduaneros. Este contacto se logra obtener si previamente se ha trabajado en el sector de comercio internacional y al saber que en el Ecuador existen tan solo 278 Agentes Afianzados de Aduana en el Ecuador,⁷ entrar en esta red de contactos se vuelve una barrera para nuevas empresas que quieran empezar una agencia de carga.

Debido a los argumentos mencionados anteriormente se puede ver que la amenaza de entrada de nuevos competidores no es relevante lo cual hace que la rentabilidad de la industria pueda verse como más atractiva para empresas

⁵ Requisitos obtenidos de la Resolución 813 para América Latina y el Caribe expedido por IATA. <https://www.iata.org/contentassets/e9cb5a72b88f4f68a5cfc572a50b60c9/813-cargo-agency-rules-latam-caribbean-sp.pdf>

⁶ Requisitos obtenidos de la Resolución 3-2009-R5 expedido por el SENA. <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Resolucion-Nro.1-2003-R2.pdf>

⁷ Dato obtenido del Listado de Agentes de Aduana Autorizados emitido por el SENA. <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/LISTADOS-DE-AGENTES-DE-ADUANA-AUTORIZADOS.pdf>

nuevas que puedan conseguir todos los requisitos y empezar a trabajar dentro de este sector.

2.2.2 Rivalidad de la industria.

Respecto de la rivalidad entre los competidores de la industria es considerable y esto se debe principalmente a la cantidad de agencias de carga existentes tanto en Quito como en Guayaquil y a que básicamente todas ofrecen el mismo servicio. Adicionalmente, existen agencias de carga que tienen una trayectoria larga de más de 40 años y que están presentes en el sector; estas agencias de carga trabajan con varios clientes de Quito, especialmente con grandes sectores de la exportación como lo son el sector florícola y agricultura. En general ESTAS agencias abarcan un gran volumen de toda la carga que está disponible para exportación de bienes. Entre las agencias de carga más importantes tenemos a Panatlantic Logistics S.A., International Shipping and Storage Cía. LTDA y Transcontinental Logistics Contilogistics Cía. Ltda. Al observar cifras de las agencias de carga podemos distinguir 2 grupos diferenciados que son las agencias de carga que cuentan con su licencia IATA y otro grupo que generalmente son agencias de carga pequeñas que no cuentan con licencia IATA. Estas últimas consiguen clientes exportadores pequeños y subcontratan a agencias de carga con licencia IATA para ofrecer sus servicios. En la ciudad de Quito existen alrededor de 50 agencias de carga de las cuales alrededor de 20 cuentan con licencia IATA para poder generar sus propias guías aéreas.⁸

Adicionalmente, como se había mencionado anteriormente el sector del transporte en el año 2019 tuvo un crecimiento de tan solo el 1.08% (Banco Central del Ecuador, 2018), con lo cual se puede prever que en el 2020 y 2021 el ritmo de crecimiento siga siendo bajo y puede ser menor si se toma en cuenta la afectación que trae consigo la pandemia del Covid-19. Al tener este ritmo lento de crecimiento, las empresas que están dentro de este sector se volverán aún

⁸ Dato obtenido de la Dirección General de Carga Internacional. <https://dgcinternacional.com/directorio-de-empresas/?pag=1§or=C&pais=EC&clave=quito>

más competitivas para poder obtener el mayor número de clientes posible ya que es muy probable con las cifras de crecimiento actuales la cantidad de clientes existentes no suba, sino que se vea gravemente afectada en sus volúmenes de exportación. La rivalidad afectara a los precios de los servicios ofertados haciendo que la rentabilidad del sector de las agencias de carga se vuelva bajo y perturbe a todos los integrantes de este. Al saber que las agencias del sector ofrecen servicios muy similares, la guerra en los precios hará que muchas empresas desaparezcan y las más inestables como lo son las agencias de carga pequeñas sin licencia IATA dejen de operar por tener que subcontratar servicios y no tener control sobre los precios ofertados.

Se puede mirar con las razones expuestas que la fuerza de rivalidad de competidores en la industria es alta y al tener esta fuerte competencia en el sector, la rentabilidad que cada una de ellas puede obtener es baja.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Debido a la tendencia de baja en el sector del transporte y de las exportaciones en el Ecuador, se puede observar como la cantidad de clientes para este sector se ha reducido, causando que cada uno de los clientes gane poder sobre los proveedores de servicios de agenciamiento de carga. Con varias empresas que ofrecen servicios similares, estos clientes pueden decidir con quien trabajar y si ya cuentan con un proveedor de servicios logísticos el costo que generaría el cambio por otra opción es bajo debido a que todas las agencias de carga ofrecen servicios homogéneos. Si un exportador está buscando un proveedor de guías aéreas en la actualidad, éste puede dirigirse a los 2 grupos de agencias de carga tanto a las que cuentan con licencia IATA como a las que no, esto dependerá básicamente del tamaño de su empresa y del volumen que desea exportar.

Lo que reduce el poder de negociación de los clientes son las alianzas estratégicas que pueden tener las agencias de carga para ofertar servicios integrados que vayan desde el principio hasta el final de la cadena logística. Los

servicios integrados incluyen el agenciamiento de carga, transporte interno, bodegaje, agenciamiento de aduanas, consolidación y desconsolidación de carga y fletes internacionales. Al contar con todo el proceso integrado mediante alianzas estratégicas sería difícil que un cliente posea poder sobre toda la cadena logística y el costo de cambio se volvería alto y tomaría un plazo de mayor tiempo conseguir todos los eslabones que componen un servicio integral.

Por lo tanto, se tiene que el poder de negociación de los clientes frente a los proveedores es relevante, pero este puede verse disminuido al momento de que la agencia de carga posea alianzas estratégicas con empresas del sector de comercio exterior para ofrecer un buen servicio integrado del cual los costos de cambio sean considerables.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

En cuanto a los proveedores que maneja una agencia de carga se puede hablar de 2 grupos principales que son el transporte de carga terrestre que va desde las plantas de producción de los clientes hasta el aeropuerto y el otro grupo son las aerolíneas que realizan el transporte internacional. Ambos grupos tienen un diferente poder de negociación y este puede fluctuar dependiendo de los volúmenes de carga que maneje la agencia.

Respecto al poder de negociación que tienen las aerolíneas sobre la agencia de carga es bastante alto y especialmente si se tiene que la agencia de carga es pequeña y no genera volúmenes de carga altos para realizar fletes internacionales. Las aerolíneas de carga son empresas grandes y son ellas las que ponen los términos, condiciones y precios a utilizarse. En la ciudad de Quito actualmente existen 13 aerolíneas de carga que ofrecen vuelos a diferentes países del mundo, entre las principales están DHL, Latam Cargo, LAS Cargo, Martinair Cargo.⁹ Con referencia a la baja cantidad de aerolíneas que ofrecen

⁹ Dato obtenido del Aeropuerto Internacional de Quito. <https://www.aeropuertoquito.aero/es/aerolineas-de-carga.html>

servicios de transporte internacional se enfatiza el poder de negociación que tienen éstas sobre las agencias de carga.

Con relación al transporte nacional que realizan proveedores locales para llevar la carga desde el punto de producción al aeropuerto, se tiene que el poder de negociación de estos es bajo frente a una agencia de carga. Esta situación se da debido a la extensa cantidad de proveedores que existen y el medio de transporte a utilizarse puede variar según el tamaño y peso de la carga a transportarse.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.

En la industria del comercio internacional existen 3 tipos de transporte principales que son el marítimo, aéreo y terrestre. Estos 3 tipos pueden en ciertas situaciones sustituirse el uno al otro, pero existen casos específicos en los cuales el producto a transportarse define la opción de transporte a utilizarse. En muchos casos el transporte terrestre no es viable para el comercio internacional debido principalmente a la ubicación geográfica entre el origen y destino. Por lo tanto, se tiene al transporte marítimo y aéreo como las verdaderas opciones cuando se quiere realizar comercio internacional.

La principal ventaja de usar transporte aéreo sobre el marítimo es el tiempo requerido para que la mercancía llegue a su destino. Este factor es crucial sobre todo en productos perecibles que requieren estar puestos en percha en el menor tiempo posible. Una desventaja clara del transporte aéreo es su costo ya que el tiempo corto del que se habló anteriormente tiene un precio a pagar que es significativamente más alto. Existen productos que pueden utilizar cualquiera de estos 2 tipos de transporte y por lo tanto es el cliente el que tiene que tomar la decisión final sobre que transporte le conviene utilizar para su empresa.

En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que la agencia de carga debe poseer un nicho de mercado definido y enfocarse a éste para que sus actividades generen beneficios.

2.3 Análisis FODA.

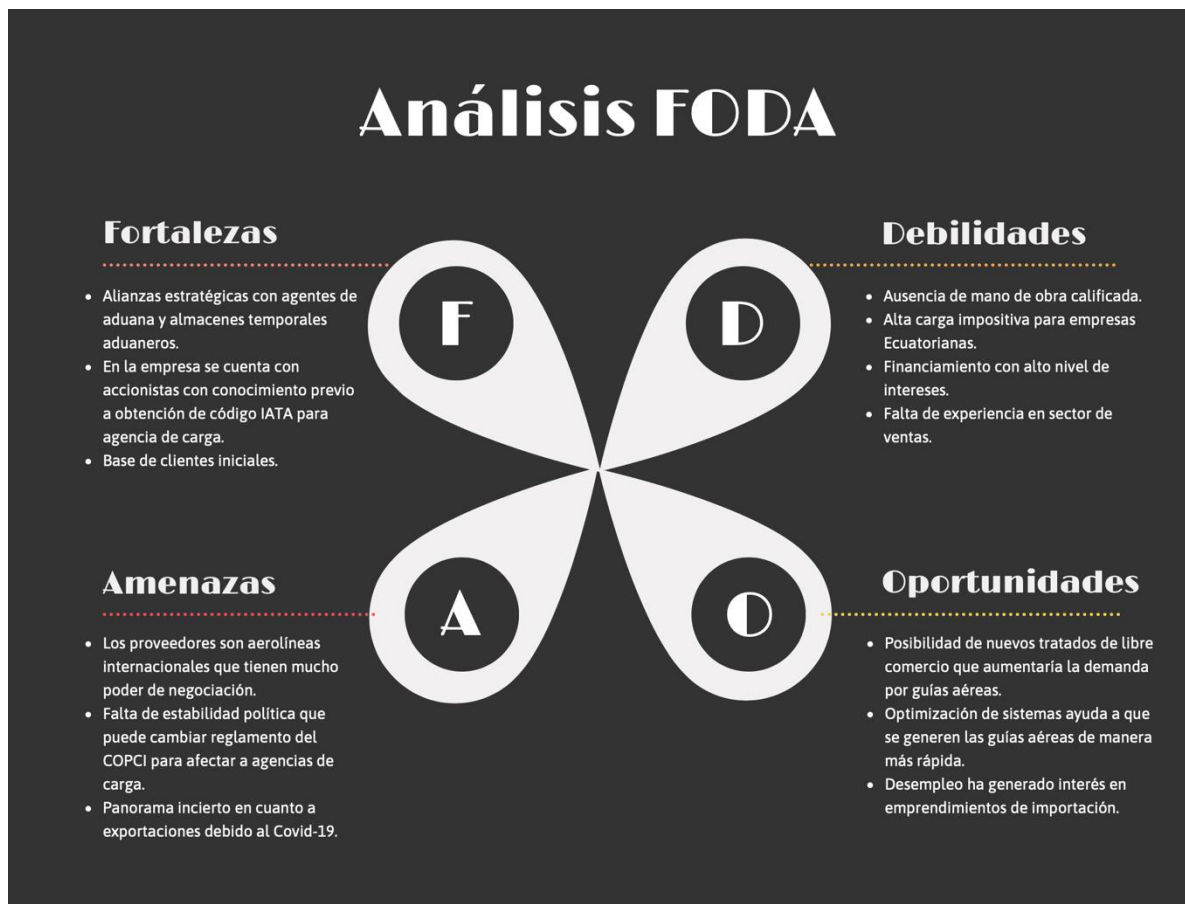


Figura 2. Análisis FODA

		Análisis de Matriz FODA / DAFO / SWOT													
		Auditoria Interna													
		Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)													
Auditoria Externa		Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)		<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white;">Fortalezas</th> <th style="background-color: black; color: white;">Debilidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Alianzas estratégicas con agentes de aduana y almacenes temporales aduaneros.</td> <td>1. Ausencia de mano de obra calificada.</td> </tr> <tr> <td>2. En la empresa se encuentra con accionistas con conocimiento previo a obtención de Código IATA para agencia de carga.</td> <td>2. Alta carga impositiva para empresas ecuatorianas.</td> </tr> <tr> <td>3. Base de clientes iniciales.</td> <td>3. Financiamiento con alto nivel de intereses.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4. Falta de experiencia en sector de ventas.</td> </tr> </tbody> </table>		Fortalezas	Debilidades	1. Alianzas estratégicas con agentes de aduana y almacenes temporales aduaneros.	1. Ausencia de mano de obra calificada.	2. En la empresa se encuentra con accionistas con conocimiento previo a obtención de Código IATA para agencia de carga.	2. Alta carga impositiva para empresas ecuatorianas.	3. Base de clientes iniciales.	3. Financiamiento con alto nivel de intereses.		4. Falta de experiencia en sector de ventas.
				Fortalezas	Debilidades										
				1. Alianzas estratégicas con agentes de aduana y almacenes temporales aduaneros.	1. Ausencia de mano de obra calificada.										
				2. En la empresa se encuentra con accionistas con conocimiento previo a obtención de Código IATA para agencia de carga.	2. Alta carga impositiva para empresas ecuatorianas.										
3. Base de clientes iniciales.	3. Financiamiento con alto nivel de intereses.														
	4. Falta de experiencia en sector de ventas.														
Oportunidades		1-Estrategias FO	2-Estrategias DO												
1. Posibilidad de nuevos tratados de libre comercio que aumenta la demanda por guías aéreas.	F1-F3-O1. Considerar que si existen menores restricciones al comercio exterior debido a nuevos tratados de libre comercio se puede expandir la base de clientes y junto a los aliados ofrecer servicios integrales.	O2-D1-D4. Debido a los sistemas de generación de guías aéreas más optimizados se puede crear procesos que no requieran mucha capacitación a la mano de obra. Adicionalmente estos sistemas pueden llevar de manera eficiente el control de ingresos y ventas.													
2. Optimización de sistemas ayuda a que se generen las guías aéreas de manera más rápida.	F2-O3. Con la obtención del Código IATA se puede obtener mejor relación con varias aerolíneas que ofrezcan tarifas más bajas para los clientes que están empezando con sus emprendimientos que involucren importaciones o exportaciones.	O4-D4. Aprovechar el nuevo flujo de clientes que desean involucrarse a actividades de comercio exterior para no tener que tomar créditos con entidades bancarias a altas tasas de interés.													
3. Desempleo ha generado interés en emprendimientos de importación.															
Amenazas		3-Estrategias FA	4-Estrategias DA												
1. Los proveedores son aerolíneas internacionales que tienen mucho poder de negociación.	F1-F2-A1. Con las alianzas estratégicas con actores importantes como lo son los agentes de aduana y al estar asociados a IATA, el poder de negociación de los proveedores se puede reducir al tener en cuenta que se actuara como Asociación vs una agencia de carga pequeña.	D1-A3. Con capacitaciones constantes se puede lograr que la mano de obra se vuelva más especializada para poder competir y además para que estén más preparados para los cambios que se están dando en el comercio internacional debido al Covid-19.													
2. Falta de estabilidad política que puede cambiar reglamento del COPCI para afectar a agencias de carga.															
3. Panorama incierto en cuanto a exportaciones debido al Covid-19.	F2-A2. Debido a que ya los accionistas tienen conocimiento de comercio internacional y el panorama cambiante de las leyes de aduana a nivel ecuatoriano, estos pueden tomar las decisiones adecuadas para no perjudicar a la empresa cuando se presenten cambios.	D2-D3-A2. Facilidades de financiamiento como créditos extendidos para tener un mayor alcance a clientes que buscan el servicio y buscar cambios en la ley que puedan beneficiar a las empresas dedicadas a las importaciones y exportaciones.													

Figura 3. Análisis de Matriz FODA

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Posibilidad de nuevos tratados de libre comercio que aumenta la demanda por guías aéreas.	30%	2	0.6
2.	Optimización de sistemas ayuda a que se generen las guías aéreas de manera más rápida.	10%	3	0.3
3.	Desempleo ha generado interés en emprendimientos de importación.	15%	4	0.6
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Los proveedores son aerolíneas internacionales que tienen mucho poder de negociación.	15%	3	0.45
2.	Falta de estabilidad política que puede cambiar reglamento del COPCI para afectar a agencias de carga.	10%	3	0.3
3.	Panorama incierto en cuanto a exportaciones debido al Covid-19.	20%	4	0.8
Total		100%		3.05

Balance Positivo

Figura 4. Análisis de Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Alianzas estratégicas con agentes de aduana y almacenes temporales aduaneros.	20%	3	0.6
2.	En la empresa se encuentra con accionistas con conocimiento previo a obtención de Código IATA para agencia de carga.	15%	4	0.6
3.	Base de clientes iniciales.	5%	3	0.15
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Ausencia de mano de obra calificada.	15%	2	0.3
2.	Alta carga impositiva para empresas ecuatorianas.	20%	3	0.6
3.	Financiamiento con alto nivel de intereses.	15%	2	0.3
4.	Falta de experiencia en sector de ventas.	10%	3	0.3
Total		100%		2.85

Balance Positivo

Figura 5. Análisis de Matriz de Evaluación de Factores Internos

2.4 Modelo Canvas de Alexander Osterwalder

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Asociación IATA.</p> <p>Aerolíneas de Carga.</p> <p>Agentes de aduana.</p> <p>Depósitos Temporales Aduaneros.</p>	<p>Soporte en comercial internacional a los clientes.</p> <p>Gestión de cupos en los transportes para movilización de carga.</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Personal capacitado en leyes aduaneras y coordinación logística.</p> <p>Asociación IATA.</p> <p>Oficinas con equipo operativo.</p>	<p>Facilitación de tramites requeridos para la movilización de la mercancía internacionalmente.</p> <p>Ofrecer las opciones más convenientes en transporte, almacenamiento y embalaje para que los clientes puedan ser competitivos en el mercado.</p>	<p>Asistencia personalizada con asesores expertos en comercio internacional.</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Página Web con formulario de contacto.</p> <p>Oficina ubicada en la ciudad de Quito.</p>	<p>Pymes en la ciudad de Quito que quieran expandirse a nivel internacional.</p>
Estructura de Costes			Estructura de Ingresos	
<p>Costo de capacitación constante al personal.</p> <p>Costo de los fletes aéreos.</p> <p>Costo de transporte terrestre local.</p>			<p>Servicios de generación de guías aéreas que aseguran espacio en los aviones de carga para el transporte de la mercancía.</p>	

2.5 Definición de la estrategia genérica específica del negocio.

La empresa contará con una estrategia de diferenciación en el servicio con la que se plantea contar con personal altamente calificado, el cual pueda satisfacer todos los requerimientos de los clientes sean estos exportadores o importadores de mercancías. Se requerirá de este personal calificado el cual garantizará la correcta utilización de los sistemas necesarios para llevar control sobre el posicionamiento y estado real de la carga. Con esta diferenciación, la empresa se asegura de mantener grandes estándares de calidad en el servicio ofrecido y de esta manera fidelizar a sus clientes.

Para poder competir con agencias de carga existentes se plantea una segmentación adecuada, la cual estará enfocada en empresas tanto importadoras como exportadoras pequeñas y medianas en la ciudad de Quito, ya que actualmente son las empresas a las cuales otras agencias de carga no han focalizado sus esfuerzos.

2.6 Conclusiones del capítulo.

Al analizar aspectos tanto a nivel macro como micro que afectan de cierta manera al sector de las agencias de carga se concluye que el negocio puede ser rentable si se toman en cuenta aspectos diferenciadores sobre la competencia y aspectos de rentabilidad que beneficien lo suficiente en condiciones de poca estabilidad tanto política como económica.

Respecto al análisis del sector de transporte y agencias de carga se obtuvo que las fuerzas de Porter afectan de forma media al sector haciendo que la rentabilidad de este sea lo suficientemente aceptable para el competidor promedio. Sin embargo, se pudo detectar puntos clave como lo son trabajar con volúmenes de carga altos y segmentar adecuadamente el nicho de mercado que

harían que estas fuerzas se vuelvan en promedio bajas y por lo tanto ofrecer beneficios económicos elevados para la agencia de carga que se plantea crear.

Con relación al análisis macroeconómico y político en conjunto con el análisis PESTEL, se obtuvo que actualmente el Ecuador se encuentra en un punto incierto para la inversión debido a factores de corrupción de la actual situación del Covid-19. Esto puede afectar a la inversión en aspectos importantes, pero se tiene claro que el sector de transporte es sólido y que en el futuro puede llegar a estabilizarse ya que las economías de varios países necesitan del comercio internacional para subsistir por lo tanto habrá un punto en el cual se pueda tener la certeza de que invertir en la agencia de carga sea adecuado.

3 CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias.

3.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

Se analiza la factibilidad de la creación de una agencia de carga que cuente con licencia IATA que generará guías aéreas para que exportadores e importadores pequeños y medianos puedan realizar sus operaciones de comercio exterior. La principal característica que se propone brindar a los clientes es agilidad y apoyo en la cadena de suministros para que así sus productos puedan internacionalizarse con calidad.

3.2 Misión y visión.

3.2.1 Misión.

Brindar servicios integrales de transporte internacional a empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Quito mediante la creación de guías aéreas con aerolíneas dentro del grupo IATA que avalen la agilidad de procesos para que las mercancías puedan llegar a su punto de destino siempre tomando en cuenta los tiempos requeridos y el buen manejo de la carga.

3.2.2 Visión.

Ser una agencia de carga líder en el Ecuador enfocada a los crecientes requerimientos de transporte internacional que se diferencie de su competencia mediante la prestación de soluciones integrales que atraigan a empresas pequeñas y medianas.

3.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

- Fidelizar al 30% de los clientes de la empresa mediante un servicio diferenciado a finales del primer año de operación.

- Alcanzar una estabilidad financiera que logre satisfacer la inversión de los accionistas al final del tercer año de operación.
- Posicionar la marca Thefasterlink mediante campañas publicitarias en redes sociales enfocadas a pequeñas y mediana empresas importadoras y exportadoras.

3.4 Información legal.

3.4.1 Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución.

Para la creación de una agencia de carga es necesario la obtención del RUC (Registro Único de Contribuyente) como persona jurídica para que sea avalada por el Senae¹⁰.

3.4.2 Legislación vigente.

Para la obtención del RUC como persona jurídica, la organización encargada es el SRI (Servicio de Rentas Internas), tiene habilitado este trámite de manera presencial o a través de un correo electrónico. El trámite no tiene costo y los requisitos se encuentran detallados en su página web, para más detalles se adjunta todos los requerimientos en el Anexo 1.

Posteriormente se solicitará ser acreditado por IATA, los pasos y requisitos actualizados se encuentran en el Anexo 2.

3.5 Ubicación.

Se alquilará un espacio de *coworking*¹¹ a la agencia de aduana Worldlogistic S.A. ubicada en la ciudad de Quito Av. 6 de diciembre y Whympor con la cual se podrán realizar servicios de comercio internacional integrales, lo cual beneficiará a la agencia de carga para que pueda realizar procesos de exportación e

¹⁰ Senae: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

¹¹ Coworking: Se refiere al espacio físico de trabajo compartido, donde varias empresas pequeñas, startups, autónomos o profesionales independientes pueden llevar a cabo su actividad en un mismo lugar.

importación de una manera más eficaz. Una ventaja de esta ubicación es que el espacio está situado en una zona de alta densidad de locales dedicados a actividades comerciales.

3.6 Estructura Organizacional.

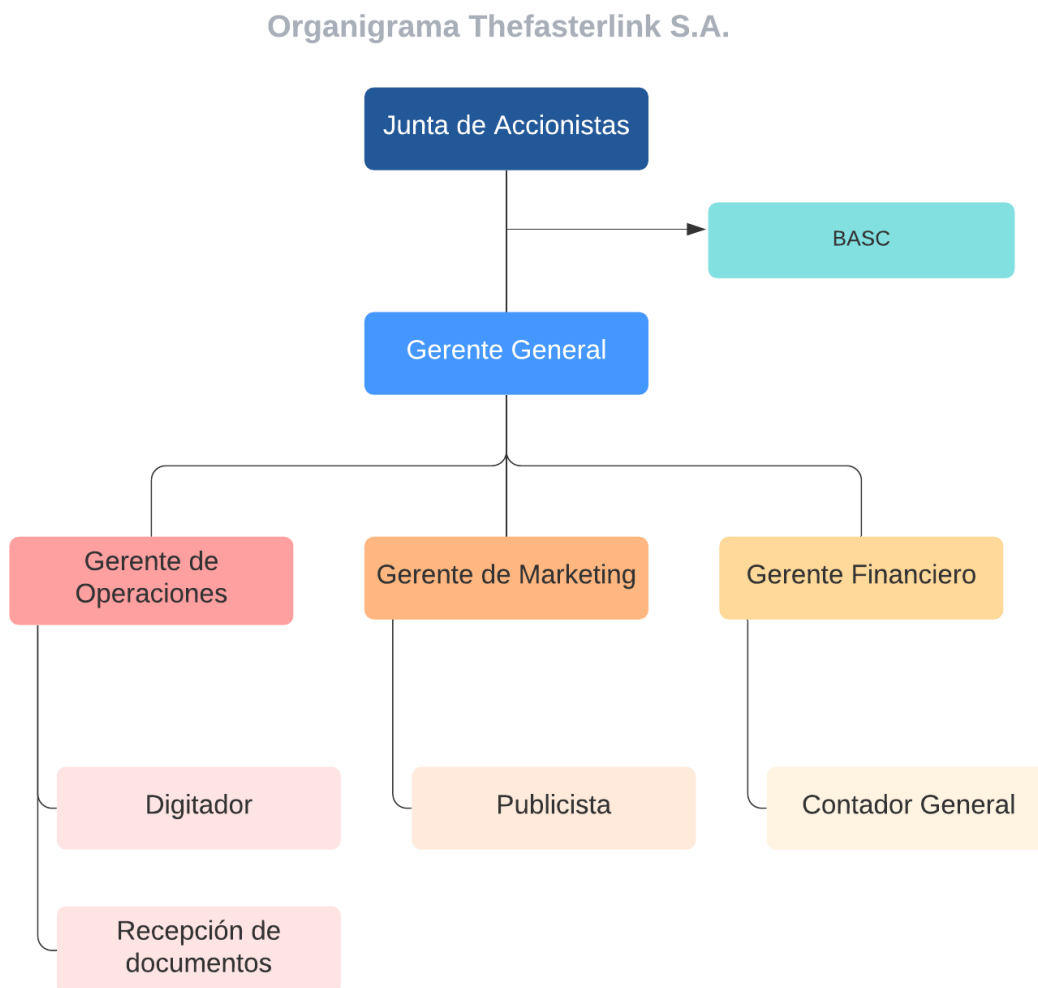


Figura 6. Organigrama Thefasterlink S.A.

En la estructura organizacional de Thefasterlink S.A. observada en la Figura 6 se utiliza una organización tipo vertical en la cual a la cabeza se tiene a las accionistas que para esta empresa serán dos. Debajo se encuentra la gerencia general que estará encargada de realizar los procesos estratégicos para que la empresa se pueda llegar a ser rentable. Adicionalmente, la gerencia general

tiene a su cargo los procesos BASC¹² que se encargan de que la empresa “promueva el comercio seguro a través de estándares de seguridad aplicados a la cadena de suministro global” (Business Alliance for Secure Commerce, 2020).

El gerente de operaciones será el encargado de coordinar las actividades claves de la agencia de carga como lo son la generación de guías aéreas, coordinación del transporte tanto aéreo internacional como terrestre nacional, atención a los clientes, supervisión de embalaje de mercancías y control de estado de mercancías. A su cargo están un digitador para llenar los formularios requeridos y adicionalmente un receptor de documentos que servirá a su vez de mensajero para entrega de documentación necesaria.

El gerente de marketing junto con el publicista estará a cargo del diseño de la publicidad, así como de las redes sociales de la empresa y de las campañas de mercadeo tanto en Facebook como en Google para lograr un posicionamiento de marca en el mercado. Finalmente, el gerente financiero en conjunto con el contador general serán los que generen de la facturación, llevarán el control de los estados financieros y las actividades necesarias para una correcta guía financiera.

3.7 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.

La ventaja competitiva que la agencia tendrá será disponer de profesionales altamente cualificados, los cuales brindarán una correcta orientación a los clientes. En especial para aquellos que van a realizar sus primeras importaciones y exportaciones, lo cual generara un valor agregado para los clientes que decidan contratar los servicios de la empresa.

Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten. La

¹² BASC: *Business Alliance for Secure Commerce*

seleccionada para la empresa es la segmentación del mercado, dirigiendo el servicio a un mercado específico en este caso a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, las cuales deseen importar o exportar sus productos. Es importante resaltar que durante la emergencia sanitaria debido al Covid-19 se han creado múltiples emprendimientos que se están consolidando como PYMES.

3.8 Análisis de Mercado

El análisis del mercado para la creación de una agencia de carga con código IATA en la ciudad de Quito, ayudara a determinar los parámetros a seguir para que la empresa sea rentable. Para proceder con la investigación se toma en cuenta 6 pasos que constituyen la estructura de este proceso:

1. Determinar el mercado meta.
2. Seleccionar una muestra adecuada.
3. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.
4. Recopilar los datos.
5. Procesar y analizar los datos.
6. Presentar los resultados obtenidos.

Concluido el proceso de análisis de mercado se podrá conocer el tamaño de mercado que justificará la inversión que se desea realizar para la creación de este proyecto.

3.8.1 Determinación del mercado meta

Se plantea la creación de una agencia de carga que se especialice en ofrecer sus servicios a pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito que estén interesadas en expandir sus negocios a un nivel internacional. Es por lo tanto que para poder determinar el mercado meta se tomara en cuenta a las PYMES clasificadas como pequeñas, medianas A y medianas B. Adicionalmente, las empresas dedicadas a los servicios estarán fueran del cálculo debido a que éstas

no pueden hacer uso de los servicios de una agencia de carga debido a que no importan ni exportan productos físicos. Por lo tanto, los sectores que se tomarán en cuenta son el del comercio, manufactura, agricultura, ganadería, y pesca.

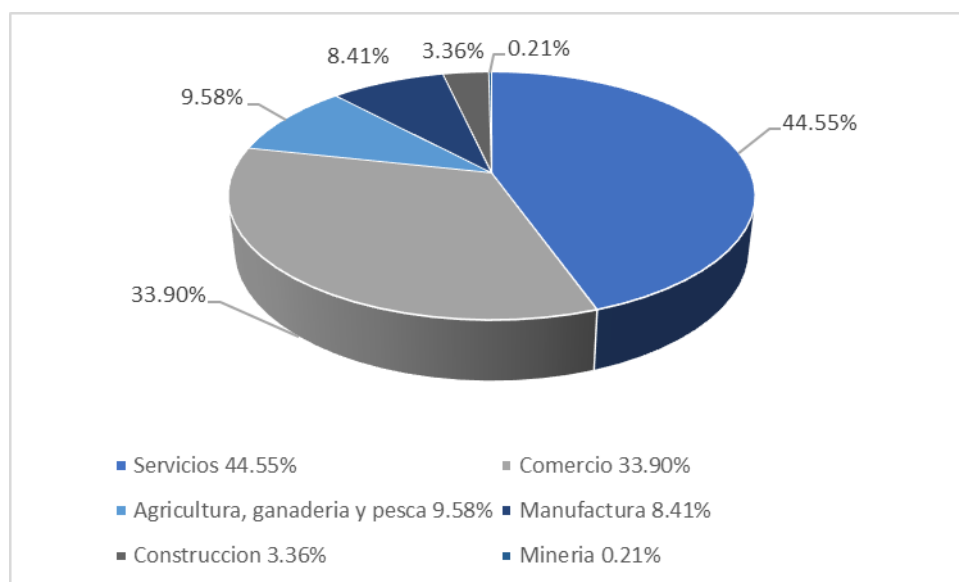


Figura 7. Estructura de empresas por sector económico. Adaptado de INEC Directorio de Empresas 2019

Además, se debe tener en cuenta que la empresa va a estar ubicada en la ciudad de Quito y por consiguiente solo se podrá atender a empresas que quieran utilizar los servicios que se ofrecerán para empresas de la misma ciudad. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) se establece en su informe de Directorio de empresas y establecimientos que el 24.43% de las empresas ecuatorianas se ubican en la provincia de Pichincha.

Tomando en consideración los parámetros descritos previamente se puede obtener la siguiente tabla en donde se calcula el tamaño del mercado al cual se quiere enfocar.

Tabla 2. Tamaño de Mercado

Empresas Medianas B	Empresas Medianas A	Empresas Pequeñas	Total PYMES	Porcentaje en Pichincha	PYMES Pichincha	Sectores	Tamaño total mercado
5798	8544	61759	76101	24.43%	18591	51.89%	9647

3.8.2 Cálculo de muestra para estudio de mercado

Al tener el tamaño total de mercado, se necesita la muestra de empresas a las cuales se procedió a realizar la encuesta para poder conocer la factibilidad de la creación de una agencia de carga. Se tomará un nivel de confianza del 90%, el tamaño total de la población que se calculó previamente son 9647 y el margen de error el 10%.

Tabla 3. Cálculo de muestra

Nivel de Confianza	90%
Margen de Error	10%
Población (PYMES)	9647
Tamaño de Muestra	68

Adaptado de: The Survey System

3.8.3 Resultados del estudio de mercado.

3.8.3.1 Preguntas realizadas en la encuesta.

Se empieza mostrando la encuesta aplicada con las respectivas opciones de respuesta:

¿Cuántos años de operación tiene su empresa?

- 1 a 3 años
- 10 a 20 años
- 3 a 5 años
- 5 a 10 años
- Más de 20 años

¿Cuántos empleados tiene su empresa?

- De 1 a 10 empleados
- De 10 a 50 empleados
- De 50 a 200 empleados
- DE 50 a 200 empleados
- Más de 200 empleados

¿Cuál de las siguientes actividades económicas es el eje principal de su empresa?

- Agricultura ganadería o pesca
- Comercio al por mayor y menor
- Construcción
- Industrias Manufactureras
- Salud Humana
- telecomunicación

¿Su empresa realiza importaciones y/o exportaciones?

- Si
- No

¿Cuántas importaciones/exportaciones realiza en promedio al mes?

¿Su empresa contrata los servicios de una agencia de carga para la elaboración de guías aéreas para los procesos de importación/exportación?

- Si
- No

¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

¿Qué tan satisfecho se encuentra con su actual agencia de carga aérea?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que podría mejorar su actual agencia de carga?

- Servicio al cliente
- Disponibilidad de asesores
- Conocimiento en comercio exterior
- Puntualidad en tiempos de entrega
- Costo del servicio
- Tarifas claras y definidas

¿Estaría interesado en la contratación de los servicios de una agencia de carga aérea?

- Si
- No

¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

¿Qué características debería tener una agencia de carga para aportar a las necesidades de su empresa?

- Servicio al cliente
- Disponibilidad de asesores
- Conocimiento en comercio exterior
- Puntualidad en tiempos de entrega
- Costo del servicio
- Tarifas claras y definidas

3.8.3.2 Análisis de los resultados de la encuesta

A continuación, se procede a analizar los resultados de la encuesta aplicada

¿Cuántos años de operación tiene su empresa?

Al preguntar cuántos años de operación tiene la empresa, en la mayoría de las empresas (33.8%) se mencionó que se tiene de 3 a 5 años de operación. Únicamente el 5.9% de las empresas poseen un tiempo de operación de más de 20 años.

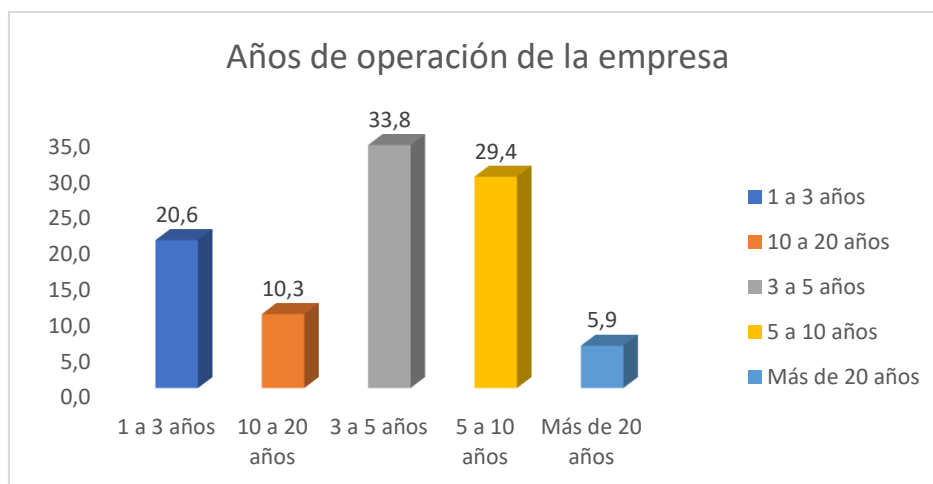


Figura 8. Años de operación de la empresa.

¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Al preguntar sobre cuántos empleados tiene la empresa, la mayoría de las entidades (51.5%) tienen entre 10 a 50 empleados. Únicamente el 2.9% del total de empresas encuestadas tienen de 50 a 200 empleados.

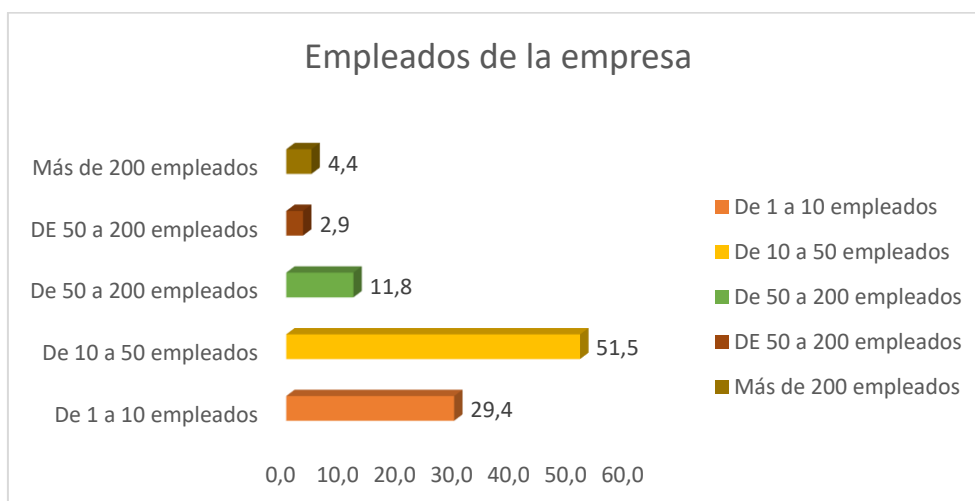


Figura 9. Empleados de la empresa.

¿Cuál de las siguientes actividades económicas es el eje principal de su empresa?

La mayoría de las empresas (45.6%) mencionaron que la actividad eje principal de la empresa es de *comercio al por mayor y menor*. Únicamente el 1.5% del total de empresas tienen como actividad principal *telecomunicación*.

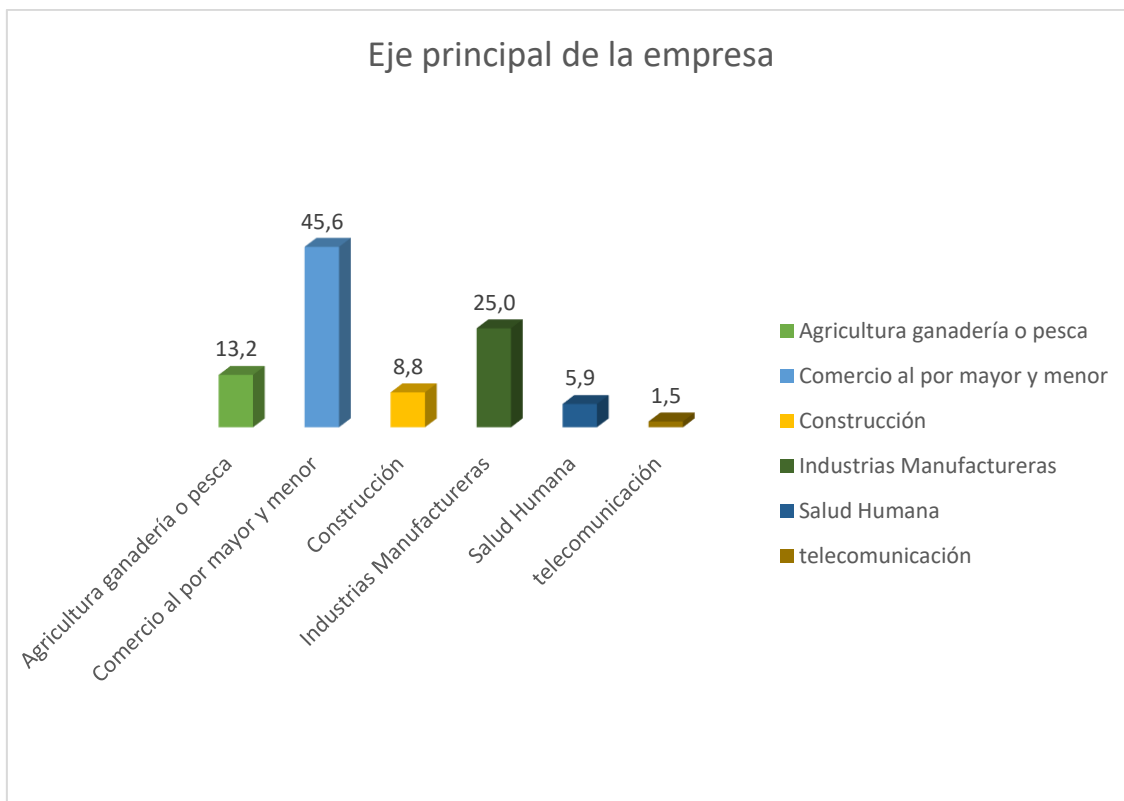


Figura 10. Eje principal de la empresa.

¿Su empresa realiza importaciones y/o exportaciones?

Mediante el análisis de los datos se ha podido apreciar que el 89.7% de las empresas si realizan importaciones/exportaciones, caso contrario ocurre con el 10.3% de empresas restantes analizadas, mismas que no realizan estas actividades.



Figura 11. Importaciones o exportaciones.

¿Cuántas importaciones/exportaciones realiza en promedio al mes?

Las importaciones/exportaciones realizadas al mes por parte de las empresas encuestadas tienen un valor promedio de 10. El valor mínimo de importaciones/exportaciones realizadas es de 0 y el valor máximo por el contrario es de 60 importaciones/exportaciones al mes. El valor que más se repite entre los datos de análisis (moda) es de 5 importaciones/exportaciones al mes.

Tabla 4. Importaciones o exportaciones realizadas al mes

Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Percentil 25	Percentil 75
15,28	10,00	5,00	15,01	0,00	60,00	5,00	20,00

A continuación, se muestra un gráfico que permite apreciar de mejor manera el comportamiento que han tenido la cantidad de importaciones/exportaciones en promedio al mes:

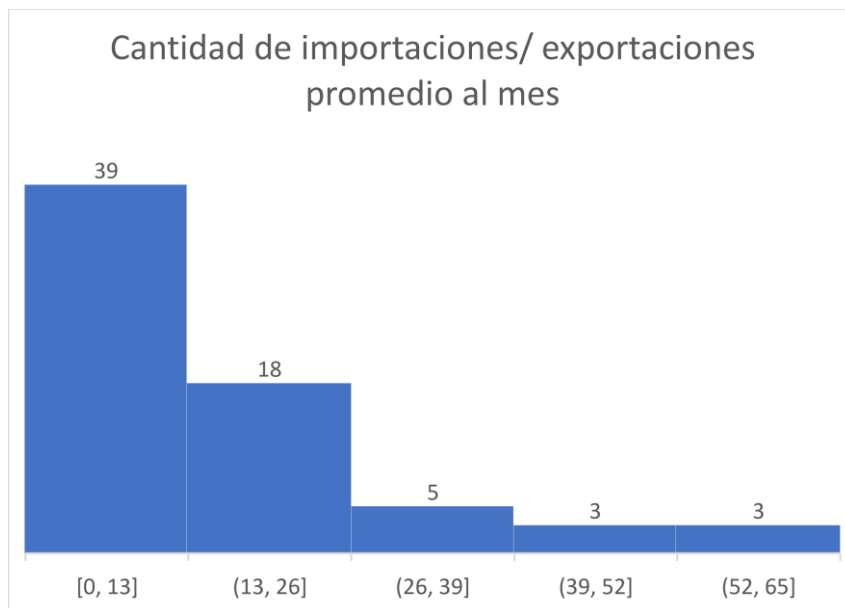


Figura 12. Cantidad de importaciones o exportaciones al mes.

¿Su empresa contrata los servicios de una agencia de carga para la elaboración de guías aéreas para los procesos de importación/exportación?

Al preguntar sobre “Su empresa contrata los servicios de una agencia de carga para la elaboración de guías aéreas para los procesos de importación/exportación”, el 48.5% de personas respondieron que sí y el 51.5% respondieron que no a esta pregunta.



Figura 13. Contratación de servicios de agencia de carga.

¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?

El 41.2% del total de empresas respondieron que es importante tener una agencia de carga aérea, el 42.4% consideran que es muy importante tener una agencia de carga aérea, el 12.1% respondieron que es indiferente tener una agencia de carga aérea y finalmente el 3% de las empresas respondieron que es poco importante.

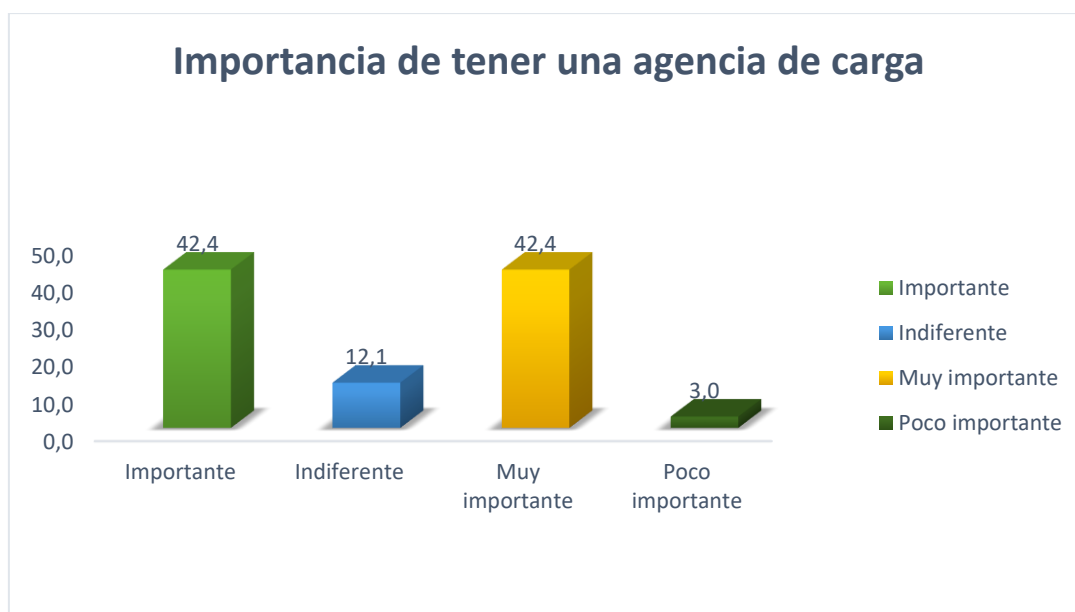


Figura 14. Importancia de tener una agencia de carga.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con su actual agencia de carga aérea?

Al preguntarles a las en las empresas acerca de qué tan satisfecho se encuentra con la actual agencia de carga aérea, el 15.2% respondió que se encuentran satisfechos, el 45.5% respondió que se encuentra poco satisfecho, el 6.1% respondió que se encuentra muy satisfecho, el 3% respondió que se encuentran insatisfechos y el 30.3% respondió indiferente a esta pregunta.

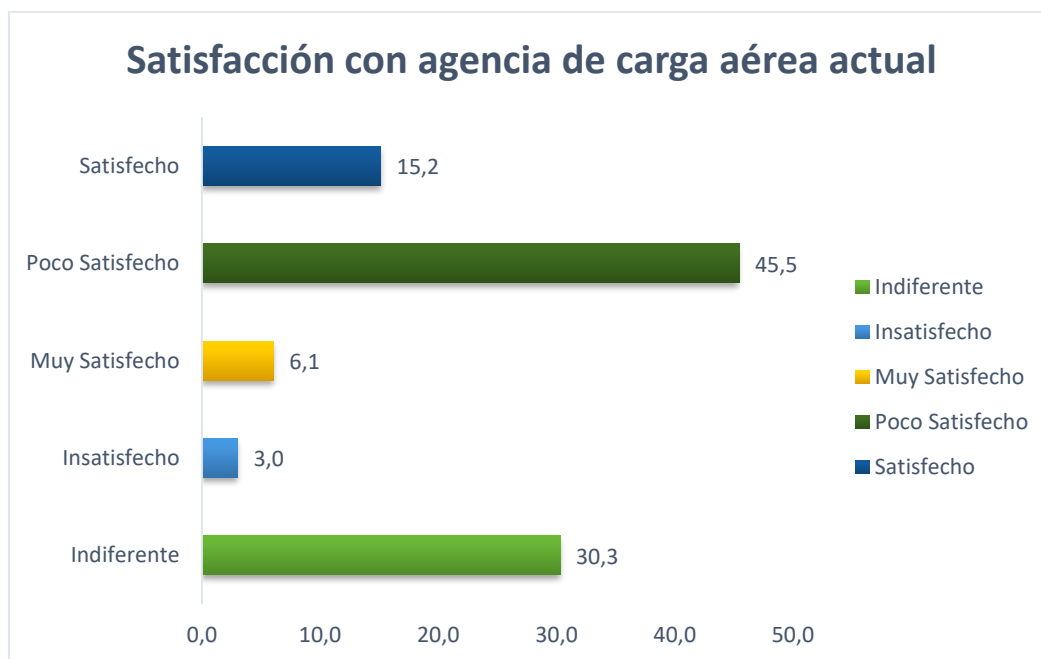


Figura 15. Satisfacción con agencia de carga actual.

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que podría mejorar su actual agencia de carga?

Al preguntarles a los encuestados sobre *cuál de los siguientes aspectos consideran que podrían mejorar su actual agencia de carga*, la mayoría de las personas respondieron que en las agencias de carga se necesita “mejorar la puntualidad” en las fechas de entrega con 27 respuestas para esta pregunta, seguido por la opción “costo de servicio” misma a la cual respondieron 21 personas del total, la opción menos mencionada fue “tarifas claras y definidas” con aproximadamente una persona respondiendo esta opción

Tabla 5. Aspectos para mejorar de la agencia de carga actual

Cuáles de los siguientes aspectos considera que podría mejorar su actual agencia de carga:		Casos	%
Servicio al cliente	Si	13	19,1%
	No	55	80,9%
Disponibilidad de asesores	Si	6	8,8%
	No	62	91,2%
Conocimientos en comercio exterior	Si	15	22,1%
	No	53	77,9%
	Si	27	39,7%

Puntualidad en fechas de entrega	No	41	60,3%
Costo del Servicio	Si	21	30,9%
	No	47	69,1%
Tarifas claras y Definidas	Si	1	1,5%
	No	67	98,5%

¿Estaría interesado en la contratación del servicio de una agencia de carga aérea?

A preguntarles a los encuestados sobre si estarían interesados en la contratación del servicio de una agencia de carga aérea el 82.9% respondió que sí estarían interesados y el 17.1% respondió que no a esta opción

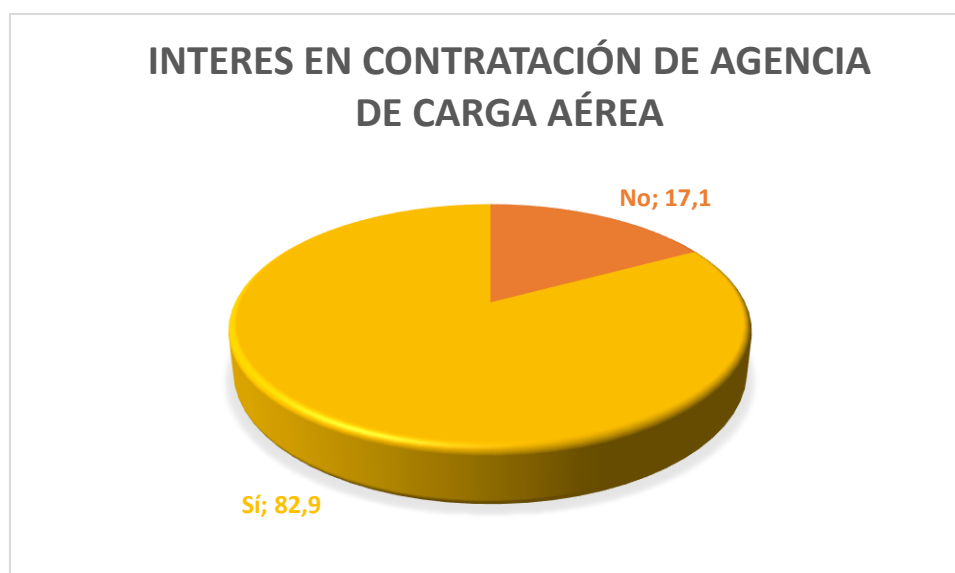


Figura 16. Interés en contratación de agencia de carga aérea.

¿Qué tan importante considera usted es tener una agencia de carga aérea?

Al preguntarles a los encuestados sobre qué tan importante consideran tener una agencia de carga aérea el 48.6% respondió que importante, el 25.7% del total de encuestados respondió que indiferente, el 8.6% de los encuestados respondió que muy importante nada importante y poco importante con el mismo porcentaje de respuestas respectivamente

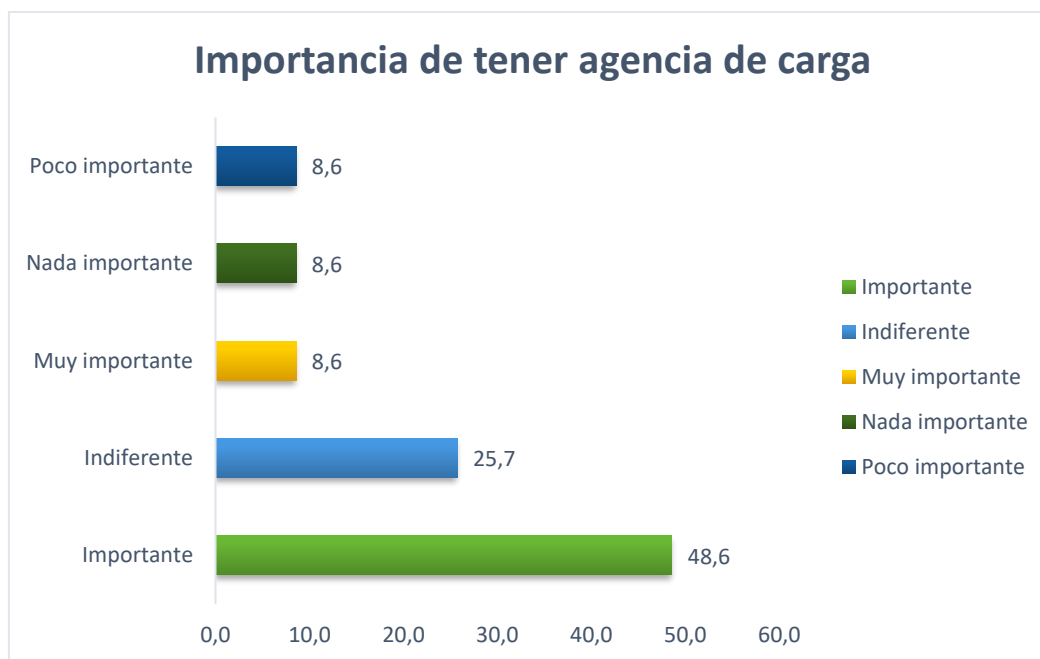


Figura 17. Importancia de tener una agencia de carga.

¿Qué características debería tener una agencia de carga para aportar a las necesidades de su empresa?

Al preguntarles a los encuestados sobre “qué características debería tener una agencia de carga para aportar a las necesidades de la empresa” se pudo apreciar que la opción a la cual respondieron una mayor cantidad de personas es que la empresa debería tener “puntualidad en las fechas de entrega” con 23 respuestas para esta opción y también los costos del servicio con 23 respuestas de igual manera para la pregunta.

La opción menos mencionada sobre las características que debe tener una agencia de carga para aportar a las necesidades se menciona “la disponibilidad de asesores” con seis respuestas para la pregunta.

Tabla 6. Características que debe tener Agencia de Carga

Que características debería tener una agencia de carga para aportar a las necesidades de su empresa:		Casos	%
Servicio al cliente	Si	11	16,2%
	No	57	83,8%
Disponibilidad de asesores	Si	6	8,8%
	No	62	91,2%
Conocimientos en comercio exterior	Si	15	22,1%
	No	53	77,9%
Puntualidad en fechas de entrega	Si	23	33,8%
	No	45	66,2%
Costo del Servicio	Si	23	33,8%
	No	45	66,2%
Tarifas claras y Definidas	Si	12	17,6%
	No	56	82,4%

A continuación, se procede a realizar dos tablas cruzadas para analizar de mejor manera el tema:

El sector a donde pertenecen más encuestados existe es en el sector de comercio al por mayor y menor, de ellos la mayoría están interesados en la contratación de los servicios de agencia de carga aérea.

Tabla 7. Interés en la contratación de servicios de agencia de carga

		Estaría interesado en la contratación de los servicios de una agencia de carga aérea	
		No	Sí
Cuál de las siguientes actividades económicas es el eje principal de su empresa	Agricultura ganadería o pesca	1	3
	Comercio al por mayor y menor	4	12
	Construcción	0	5
	Industrias Manufactureras	1	7
	Salud Humana	0	1
	telecomunicación	0	1

De igual manera a continuación se procede a realizar el análisis de satisfacción de agencia de carga actual y grupos de edad:

Las empresas que se ubican entre 5 a 10 años de funcionamiento son las que se encuentran insatisfechas con el servicio de carga aérea actual.

Tabla 8. Años de operación de la empresa

		Cuantos años de operación tiene su empresa				
		1 a 3 años	10 a 20 años	3 a 5 años	5 a 10 años	Más de 20 años
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Que tan satisfecho se encuentra con su actual agencia de carga aérea	Indiferente	1	1	4	3	1
	Insatisfecho	0	0	0	1	0
	Muy Satisfecho	0	0	1	1	0
	Poco Satisfecho	1	1	4	6	3
	Satisfecho	0	2	1	2	0

3.9 Conclusiones del Capítulo.

Thefasterlink será una agencia de carga que cuente con licencia IATA para poder generar guías aéreas para que exportadores e importadores pequeños y medianos puedan realizar sus operaciones de comercio exterior. La estructura organizacional de la agencia será de tipo vertical. Los profesionales se encontrarán altamente cualificados para sus respectivas funciones, esto garantizará que se otorgue un excelente servicio y guía a los clientes.

La segmentación de mercado será la estrategia genérica, enfocando como potenciales clientes a las pequeñas y medianas empresas. Estas no tendrán que preocuparse por la ruta o los detalles que el proceso de movimiento de cargas aérea requiere, durante sus importaciones y exportaciones.

Con el estudio de mercado se pudo encontrar que existen empresas que se encuentran insatisfechas con el servicio de su actual agencia de carga y dan los aspectos en los cuales se puede mejorar. Este aspecto hacer que el mercado de la creación de una nueva agencia de carga se vea justificado. Adicionalmente, existen empresas que ya están actualmente realizando negocios relacionados con el comercio exterior y que no cuentan con una agencia de carga. Al momento de llegar a estos clientes ofreciendo el conocimiento en el comercio exterior y brindando puntualidad en la entrega de la mercancía se podría llegar a ser su proveedor de servicios para mejorar su actual negocio.

4 Operaciones.

4.1 Gestión Táctica de Operaciones.

El negocio consiste en crear una empresa que tenga código IATA para poder generar Guías aéreas para que tanto importadores como exportadores que quieran realizar sus actividades de comercio internacional puedan mover sus mercancías hacia o desde el exterior.

La empresa al momento de poseer un código IATA podrá vender espacios de las aerolíneas que tengan sus actividades relacionadas con el movimiento de mercancía. La empresa se encargará de pagar a las aerolíneas estos espacios que son ofrecidos a los clientes como una forma de flete y por esta operación la empresa con código IATA recibirá un porcentaje de la venta realizada.

Los servicios de Thefasterlink se destacarán por la atención ágil al cliente y generarán relaciones a largo plazo. Brindando asesorías a los dueños de pequeñas y medianas empresas para ayudarles en el proceso de su primera importación o exportación.

Después de la obtención de del Registro Único de Contribuyente como persona jurídica para ser avalada por el Senae, se procederá a la obtención del código IATA.

4.2 Descripción del proceso.

Para analizar las actividades y procesos de la agencia se utilizará la cadena de valor de Michael Porter, esta permite realizar un análisis interno de la empresa, mediante el establecimiento de las principales actividades que generan valor. La cadena de valor de Thefasterlink se observa en la Figura 18. El objetivo es centrarse en los elementos que optimicen y fortalezcan las actividades comerciales. Las actividades que realizará Thefasterlink se dividen en acciones

primarias y secundarias. A continuación, en la Tabla 9 y Tabla 10 se encuentran descritas las acciones.



Figura 18. Cadena de valor de Thefasterlink

Tabla 9. Acciones primarias de la cadena de valor y su descripción

Acción primaria	Descripción
Logística interna	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de espacios de aerolíneas. • Elaboración de guías aéreas con código IATA.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Cobranza
Logística externa	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de guías aéreas a los clientes.
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a nuevos clientes • Venta de guías aéreas con código IATA. • Posicionamiento de la marca. • Estrategia de venta
Servicios postventa	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de satisfacción del cliente, para garantizar recurrencia. • Solución temprana de errores

Tabla 10. Acciones primarias de la cadena de valor y su descripción

Acción secundaria	Descripción
Manejo de stock	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del control de stock de espacios aéreos para garantizar el abastecimiento oportuno. Control de inventarios
Desarrollo Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Administración de los recursos y equipos utilizados en la venta de espacios aéreos, como por ejemplo el sistema de facturación.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Selección y capacitación del personal.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de la oficina

A continuación, en la Figura 19 se describe el flujo de procesos en Thefasterlink.

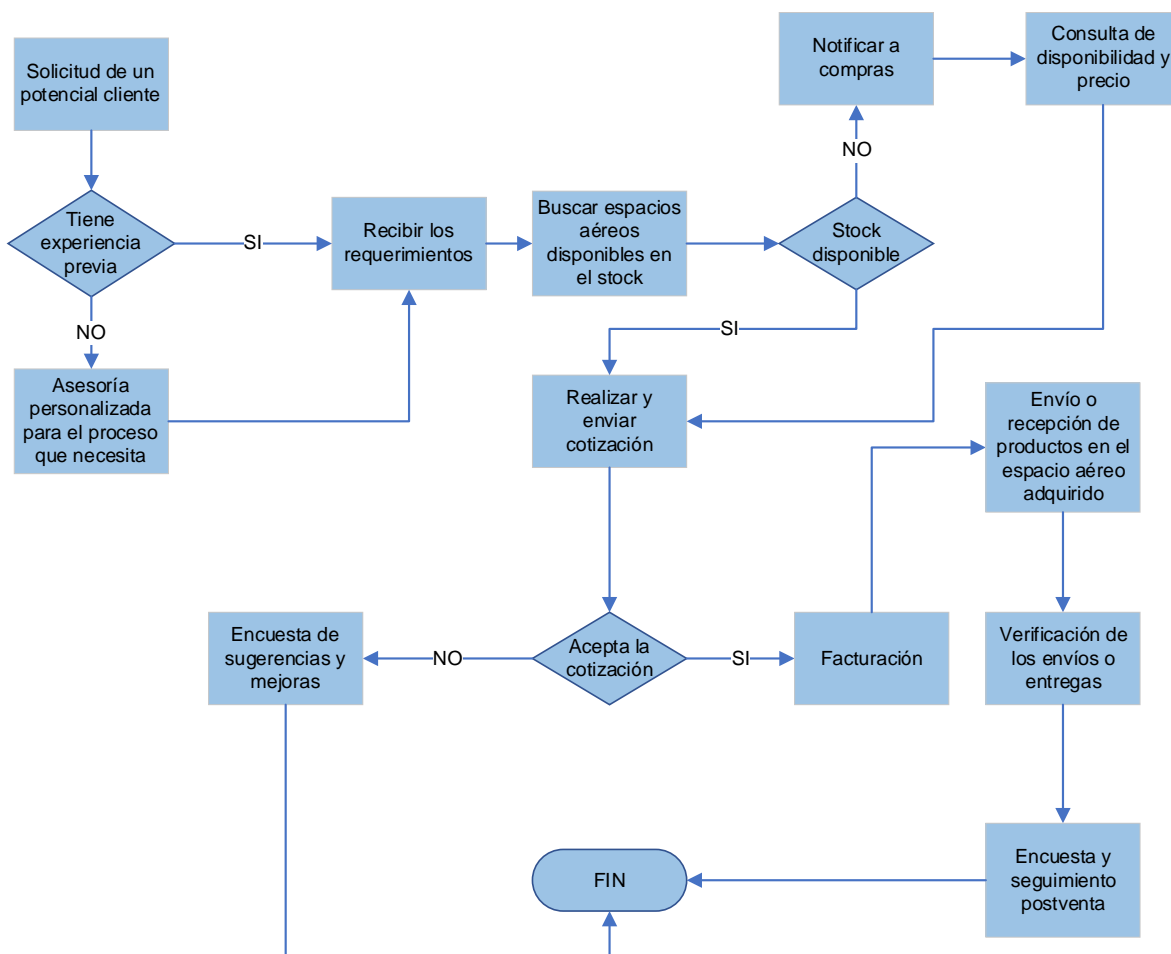


Figura 19. Flujo de procesos de Thefasterlink

4.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.

Para el arranque de las operaciones de la agencia, es necesario adecuar el local comercial con el mobiliario necesario; muebles, sistema de seguridad. Posteriormente se requiere la solicitud de creación de agencia de viajes y la obtención del código IATA.

A continuación, en la Tabla 11 se encuentran enlistados los materiales de tecnología y equipamiento. El sistema antirrobo y la caja fuerte son requerimientos para ser acreditados como agencia IATA. El Internet, las computadoras y la impresora son indispensables para el funcionamiento operacional, las ventas y el manejo de la página web.

Tabla 11. Tecnología y equipamiento

Tecnología y equipamiento	
Sistema antirrobo	\$ 200,00
Caja fuerte	\$ 300,00
Internet (anual)	\$ 480,00
4 computadoras para facturación, administración	\$3.000,00
1 impresora	\$ 300,00
Total	\$4.280,00

Para la infraestructura física, se va a tener la oficina en un espacio *coworking*, pero es necesario adquirir lo descrito en la Tabla 12.

Tabla 12. Infraestructura física

Infraestructura física	
Escritorios	\$ 300,00
Sillas de escritorio	\$ 250,00
Total	\$ 550,00

Los gastos fijos incurridos en la oficina son los siguientes, estos gastos serán mensuales. Se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13. Gastos fijos incurridos en la oficina

Gastos fijos incurridos en la oficina	
Arriendo	\$ 500,00
Servicios básicos	\$ 90,00
Internet	\$ 40,00
Total	\$ 630,00

Para lograr un mayor alcance de ventas de guías aéreas es necesario el desarrollo de una página web, en la cual los clientes puedan monitorear el estado de su paquete, brindar información al público en general y atraer a más clientes. Adicional para adquirir el código IATA se tiene que pagar una cuota para la aplicación, estos costos se detallan en la Tabla 14.

Tabla 14. Trámites y cuotas administrativas

Trámites y cuotas administrativas	
Cuota administrativa tipo: Nueva aplicación IATA	\$1.491,00
Desarrollo página web	\$ 300,00
Total	\$1.791,00

4.4 Plan de producción.

El objetivo es tener un crecimiento continuo para brindar un servicio concreto y eficaz. De esta manera cada día de producción se deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

- Búsqueda y prospección de potenciales clientes
- Comunicarse con clientes que tienen procesos en curso.
- Negociación con nuevos clientes.
- Control de rutas aéreas y espacios de cargas disponibles.
- Recepción de nuevos pedidos.
- Planificación de nuevas rutas, según reservas y espacios disponibles.
- Comunicación con las aerolíneas para reservar espacios disponibles.
- Elaboración de guías aéreas para envío de cargas.
- Seguimientos a cada envío y envío de estatus al cliente.

- Monitoreo y evaluación de la satisfacción del cliente.

Para alcanzar las metas mencionadas anteriormente, se examina las siguientes estrategias:

1. Implementar procesos de mejora continua, para optimizar procesos y tiempos.
2. Capacitación constante al personal que permita mejorar su rendimiento.

4.5 Plan de compras.

El departamento de compras es el encargado de recopilar toda la información de los destinos más solicitados, preferencia de mercancías que se comercializan. De esta manera se abastecerá a la agencia con los espacios aéreos para venta al público.

Un factor importante es planificar las compras de espacios aéreos para las temporalidades altas, las cuales son:

- Inicios y mediados de febrero (Día del amor y la amistad)
- Inicios de marzo (Día de la mujer)
- Inicios y mediados de mayo (Día de la madre)
- Finales de Noviembre e inicios de Diciembre (Navidad y año nuevo)

Para estas fechas se debe buscar una amplia oferta de espacios aéreos y con los mejores precios, debido a que las pymes en estas épocas buscan abastecerse con una mayor cantidad de productos.

La agencia deberá brindar las mejores opciones de transporte de producto, lo cual incluye los mejores tiempos de envío y aumentar la cantidad de destinos disponibles.

4.6 KPI's de desempeño.

Los KPI's (*Key Performance Indicator*) por sus siglas en inglés se utilizan para medir el rendimiento de los procesos, ahí radica su importancia para la selección de éstos, porque son clave para evaluación del desempeño de acuerdo con la estrategia comercial seleccionada (ver

Tabla 15).

Tabla 15. KPI's de desempeño

Actividad	KPI	Frecuencia de cálculo	Meta
Cumplimiento de los objetivos de ventas	Porcentaje de cumplimiento de objetivo de ventas	Mensual	Superior al 85% de cumplimiento de presupuesto mensual
Facturación por asesor comercial	Facturación obtenida por el asesor comercial	Mensual	Superior al 85% del cumplimiento del presupuesto mensual
Número de ventas por asesor comercial	Número de las facturas de un asesor comercial sobre el total de facturas de la agencia	Mensual	
Incremento de ventas por cliente posterior a la atención post venta	Crecimiento sobre las ventas post venta	Trimestral	
Incremento de ventas por promociones enviadas a través de canales electrónicos	Crecimiento de ventas por promociones enviadas a través de canales electrónicos	Trimestral	Contribución al crecimiento anual del 15%
Incremento de utilidad	Ventas anuales	anual	Rentabilidad positiva anual

La persona responsable del cumplimiento de los KPI's es el Gerente General, el cual tiene la responsabilidad de dar un seguimiento continuo a los indicadores y

de esta manera tomar decisiones en un tiempo oportuno así anticiparse a posibles problemas y aplicar los correctivos necesarios.

5 Plan financiero.

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

Para desarrollar el plan financiero de Thefasterlink se han tomado en consideración algunos supuestos, los que han servido como base para realizar los cálculos y la evaluación financiera.

- Crecimiento anual del 15%
- Inflación salarios nominal del 3%
- Financiamiento: La inversión inicial requerida para poder operar la empresa es de \$20.000 de los cuales el 50% será aportado por inversionistas y el otro 50% se solicitará un préstamo bancario al 15% de interés anual.
- Según la revista líderes la constitución de nuevas compañías en Ecuador ha crecido en promedio un 2% en los últimos años (Primicias, 2020). Por cual Thefasterlink cubrirá un 2% de la demanda insatisfecha del mercado en ciudad de Quito. Fidelizando al 30% de nuevos clientes.

5.1.1 Estado de resultados.

El estado de resultados se calculó para el periodo de 5 años con base a los supuestos planteados anteriormente. En el Anexo 3 se detallan los gastos generales y las proyecciones de ventas para los cinco futuros años.

Tabla 16. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	186,150	214,073	246,183	283,111	325,578
Costo de Ventas	88,500	101,775	117,041	134,597	154,787
Utilidad Bruta	97,650	112,298	129,142	148,513	170,790
Gastos de producción Fijos	10,221	8,450	8,550	8,650	8,750
Sueldos de Administración	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024

Sueldos Comerciales	28,800	29,664	30,554	31,471	32,415
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	840	0	0	0	0
Fletes	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	5,880	0	0	0	0
Varios	0	0	0	0	0
Gasto Cuota Préstamo	1,452	1,685	1,956	2,271	2,838
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	95,193	89,239	91,983	94,842	98,027
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	2,457	23,058	37,159	53,671	72,763
Intereses	1,403	1,169	899	584	219
Utilidad Antes de Impuestos	1,054	21,889	36,260	53,087	72,544
Impuesto a las Ganancias	264	5,472	9,065	13,272	18,136
Utilidad Después de Impuestos	791	16,417	27,195	39,815	54,408

Se tomó como impuesto a la renta el vigente para el año 2020 que equivale al 25%. De acuerdo con los datos presentados en el estado de resultados, la empresa presentará utilidades desde el primer año y se incrementará su valor para los siguientes años.

5.1.2 Estado de situación o balance general.

El balance refleja cómo se quedará la estructura del patrimonio. A continuación, se refleja el monto de dinero que la empresa tendría al final del primer año, el stock de mercadería, stock de materias primas, los bienes de uso (menos amortizaciones). Por otro lado, se encuentra como se financia todo el activo, en este caso 50% son inversiones y el otro 50% constituye el préstamo. El balance permite un análisis estructural observando cómo se compone el patrimonio, viendo cómo se financia la empresa, la relación de la deuda con respecto a los bienes que cuenta.

Tabla 17. Balance general

Activo		Pasivo	
Caja	25,377	Cuota Préstamo	1,452
		Sueldos y Cargas	6,400
		Impuesto a Pagar	264
		Pasivo Corriente	8,115
Activo Corriente	25,377	Prestamos	10,000
		Pasivo No Corriente	10,000
		TOTAL PASIVO	18,115
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	6,141	Capital	10,000
Amortización B. de U.	-2,661	Resultado	791
Activo No Corriente	3,529		10,791
Total Activo	28,906	Total Pasivo + PN	28,906

5.1.3 Estado de flujos de caja.

Tabla 18. Estado de Flujo de Caja

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	\$ 2,500.00	\$ 3,000.00	\$ 3,750.00	\$ 6,800.00	\$ 11,800.00	\$ 11,800.00	\$ 21,500.00	\$ 23,000.00	\$ 33,000.00	\$ 33,000.00	\$ 23,000.00	\$ 13,000.00	\$ 186,150.00
Egresos por Compras M.P.	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00	\$ 3,100.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 10,500.00	\$ 11,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 11,000.00	\$ 6,000.00	\$ 88,500.00
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Administración</i>		\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 44,000.00
<i>Comerciales</i>		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 26,400.00
<i>Cargas Soc. Producción</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal Sueldos y Cargas	\$ -	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 70,400.00
Otros Gastos de Producción	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 7,560.00
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 6,720.00
Gasto Cuota	\$ 112.90	\$ 114.31	\$ 115.74	\$ 117.19	\$ 118.65	\$ 120.13	\$ 121.64	\$ 123.16	\$ 124.70	\$ 126.25	\$ 127.83	\$ 129.43	\$ 1,451.93
Total Egresos Operativos	\$ 2,302.90	\$ 8,904.31	\$ 9,205.74	\$ 10,807.19	\$ 13,308.65	\$ 13,310.13	\$ 18,211.64	\$ 18,713.16	\$ 23,714.70	\$ 23,716.25	\$ 18,717.83	\$ 13,719.43	\$ 174,631.93
													\$ -
Diferencia Operativa	\$ 197.10	\$ -5,904.31	\$ -5,455.74	\$ -4,007.19	\$ -1,508.65	\$ -1,510.13	\$ 3,288.36	\$ 4,286.84	\$ 9,285.30	\$ 9,283.75	\$ 4,282.17	\$ -719.43	\$ 11,518.07
													\$ -
Inversiones	\$ 6,141.00												\$ 6,141.00
													\$ -
Flujo Financiero													\$ -
													\$ -
Prestamo	\$ 10,000.00												\$ 10,000.00
Devolución del Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo Financiero	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00
													\$ -
Diferencia Ingresos - Egresos	\$ 4,056.10	\$ -5,904.31	\$ -5,455.74	\$ -4,007.19	\$ -1,508.65	\$ -1,510.13	\$ 3,288.36	\$ 4,286.84	\$ 9,285.30	\$ 9,283.75	\$ 4,282.17	\$ -719.43	\$ 15,377.07
Aporte del Emprendedor	\$ 10,000.00												
Flujo de Fondos	\$ 14,056.10	\$ 8,151.79	\$ 2,696.05	\$ -1,311.14	\$ -2,819.79	\$ -4,329.92	\$ -1,041.56	\$ 3,245.29	\$ 12,530.59	\$ 21,814.34	\$ 26,096.50	\$ 25,377.07	

El estado de resultados proforma evidencia la necesidad de endeudamiento para mantener las operaciones los primeros años. Se puede observar que los primeros meses arrojan un saldo negativo.

5.1.4 Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio responde a la pregunta ¿Cuánto debo producir y vender para no perder dinero? Si las ventas que proyectaron son inferiores al punto de equilibrio calculado, se mostrará una utilidad negativa. Al superar el monto de ventas de \$181.304 se empieza a obtener ganancias, por debajo de este valor el proyecto estará generando pérdidas. El punto de equilibrio es un dato importante, porque al conocer la cantidad que se debe vender para cubrir los costos se puede determinar la viabilidad del proyecto.

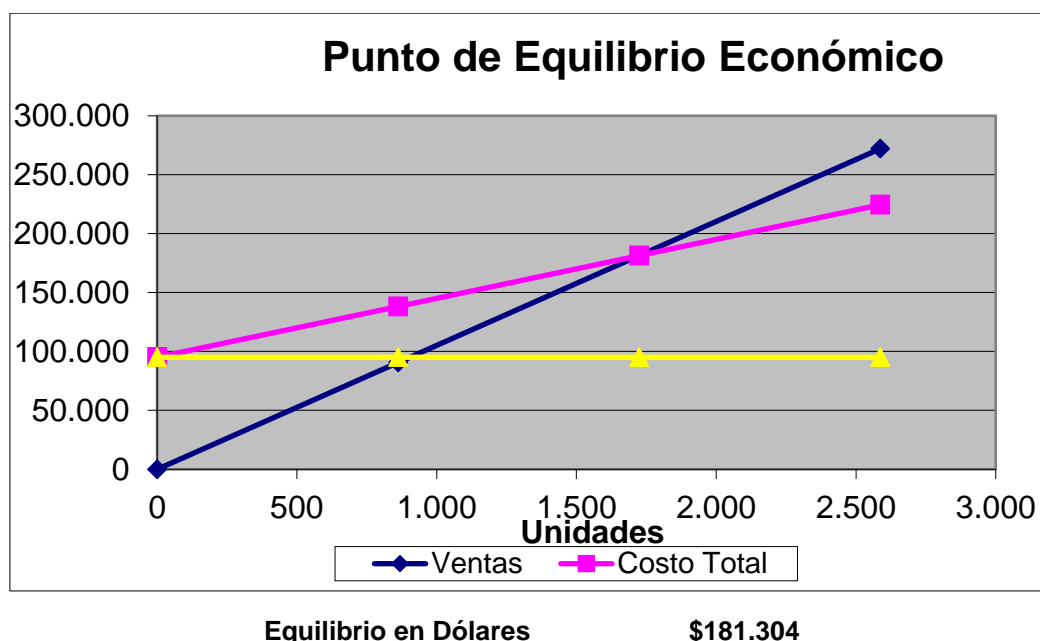


Figura 20. Punto de equilibrio

La tasa de rentabilidad que se requiere es del 13.80% que fue determinada mediante el cálculo del WACC.

Tabla 19. Des apalancar Betas de empresas relacionadas internacionales

Des apalancar Betas de empresas relacionadas Internacionales			
	FedEx Corporation	Forward Air Corporation	United Parcel Service, Inc
	FDX	FWRD	UPS
BL	1.31	1.15	0.98
BU	0.739486641	1.057453222	0.156894853
T	0.175572519	0.249864354	0.214437367
Gasto por impuesto a la Ganancia	115000	29012	1212000
Utilidad antes de Impuestos	655000	116111	5652000
D/E	0.935799966	0.116670305	6.678298133
Deuda a largo Plazo	16617000	67340	21818000
Capital	17757000	577182	3267000

Se tomo como referencia a las agencias de carga más relevantes para obtener sus betas y mediante los gastos por impuesto a la ganancia, utilidad antes de impuesto, deuda a largo plazo y capital, se pudo des apalancarlas.

Tabla 20. Re apalancar B para le empresa Thefasterlink en Ecuador

Re apalancar B para Ecuador Thefasterlink	
BU	0.651278239
BL	1.066468116
T	0.3625
D/E	1
Deuda a largo Plazo	10,000
Capital	10,000

Una vez que se tuvo las betas des apalancadas de las 3 empresas internacionales en referencia, se procede a sacar el promedio para obtener BU. Se necesita apalancar la beta con los datos obtenidos para Thefasterlink y así obtener BL.

Tabla 21. Calculo WACC

WACC		
$E_r = R_f + B(R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$		
Rf	0.93%	04/01/2021 a 10 Años
(Rm-Rf)	6.26%	Obtenida de damodaran
Riesgo País	10.44%	dic-20
Er	18.05%	
Rd	15.00%	
WACC	13.80%	

Una vez que se cuenta con BL se procede a calcular E_r y adicionalmente se necesita de las tasas de R_f (Risk free), $(R_m - R_f)$, R_d que es la tasa del préstamo. Con los siguientes datos se obtiene un WACC de 13.8% que será utilizado como la tasa de descuento para el VAN.

Tabla 22. Proyección de flujos para los 5 primeros años

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	186,150	214,073	246,183	283,111	325,578
Egresos por Compras M.P.	88,500	101,775	117,041	134,597	154,787
Sueldos y Cargas	70,400	79,104	81,477	83,921	86,439
Otros Gastos de Producción	7,560	7,580	7,680	7,780	7,880
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	6,720	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias		264	5,472	9,065	13,272
Gasto Cuota préstamo	1,452	1,685	1,956	2,271	2,838
Total Egresos Operativos	174,632	190,408	213,627	237,635	265,216
Diferencia Operativa	11,518	23,665	32,557	45,476	60,361
Inversiones	6,141				
Flujo Financiero					
Préstamo	10,000				
Devolución del Préstamo	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	10,000	0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	15,377	23,665	32,557	45,476	60,361

Aporte del Emprendedor	10,000				
Flujo de Fondos	25,377	23,665	32,557	45,476	60,361

Tabla 23. Resumen proyección de flujos para los 5 primeros años

Tasa de Descuento 14%

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		186,150	214,073	246,183	283,111	325,578
Egresos Operativos		174,632	190,408	213,627	237,635	265,216
Inversión	-6,141	11,518	23,665	32,557	45,476	60,361
Flujo del Proyecto	-6,141	11,518	23,665	32,557	45,476	60,361

Tasa Interna de Retorno 258.4%

Valor Actual Neto \$ 103,072

En términos de VAN, tanto para el proyecto como para el inversionista el negocio se considera rentable ya que el VAN es mayor a cero. En términos de la tasa interna de retorno, ya que refleja un retorno del 258,4%.

5.2 Estados financieros escenario pesimista

5.2.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero con escenario pesimista.

A diferencia del análisis que se realizó para elaborar los estados financieros anteriormente, en el escenario pesimista se tendrá en cuenta:

- Crecimiento anual del 10%
- Inflación salarios nominal del 3%
- Thefasterlink cubrirá un 1.90% de la demanda insatisfecha del mercado en ciudad de Quito. Es decir, un 10% de reducción en la venta de guías aéreas para exportaciones e importaciones.

5.2.2 Estado de resultados escenario pesimista

Tabla 24. Estado de Resultados Escenario Pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	167,550	184,305	202,736	223,009	245,310
Costo de Ventas	79,650	87,615	96,377	106,014	116,616
Utilidad Bruta	87,900	96,690	106,359	116,995	128,694
Gastos de producción Fijos	10,221	8,450	8,550	8,650	8,750
Sueldos de Administración	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024
Sueldos Comerciales	28,800	29,664	30,554	31,471	32,415
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	840	0	0	0	0
Fletes	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	5,880	0	0	0	0
Varios	0	0	0	0	0
Gasto Cuota Préstamo	1,452	1,685	1,956	2,271	2,838
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	95,193	89,239	91,983	94,842	98,027
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	-7,293	7,451	14,376	22,153	30,667
Intereses	1,403	1,169	899	584	219
Utilidad Antes de Impuestos	-8,696	6,281	13,477	21,569	30,448
Impuesto a las Ganancias	-2,174	1,570	3,369	5,392	7,612
Utilidad Después de Impuestos	-6,522	4,711	10,108	16,177	22,836

Se puede observar que la utilidad después de impuestos se ve afectada en el primer año teniendo pérdida y además al quinto año no alcanzando los mismos niveles que se podrían obtener en el estado de resultados previamente planteado.

5.2.3 Estado de flujos de caja escenario pesimista.

Tabla 25. Estado de Flujo de Caja Escenario pesimista

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	\$ 2,250.00	\$ 2,750.00	\$ 3,250.00	\$ 6,150.00	\$ 10,650.00	\$ 10,650.00	\$ 19,350.00	\$ 20,700.00	\$ 29,700.00	\$ 29,700.00	\$ 20,700.00	\$ 11,700.00	\$ 167,550.00
Egresos por Compras M.P.	\$ 900.00	\$ 1,100.00	\$ 1,300.00	\$ 2,800.00	\$ 5,050.00	\$ 5,050.00	\$ 9,450.00	\$ 9,900.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00	\$ 9,900.00	\$ 5,400.00	\$ 79,650.00
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Administración</i>		\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 44,000.00
<i>Comerciales</i>		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 26,400.00
<i>Cargas Soc. Producción</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal Sueldos y Cargas	\$ -	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 70,400.00
Otros Gastos de Producción	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 7,560.00
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 6,720.00
Gasto Cuota	\$ 112.90	\$ 114.31	\$ 115.74	\$ 117.19	\$ 118.65	\$ 120.13	\$ 121.64	\$ 123.16	\$ 124.70	\$ 126.25	\$ 127.83	\$ 129.43	\$ 1,451.93
Total Egresos Operativos	\$ 2,202.90	\$ 8,804.31	\$ 9,005.74	\$ 10,507.19	\$ 12,758.65	\$ 12,760.13	\$ 17,161.64	\$ 17,613.16	\$ 22,114.70	\$ 22,116.25	\$ 17,617.83	\$ 13,119.43	\$ 165,781.93
													\$ -
Diferencia Operativa	\$ 47.10	\$ -6,054.31	\$ -5,755.74	\$ -4,357.19	\$ -2,108.65	\$ -2,110.13	\$ 2,188.36	\$ 3,086.84	\$ 7,585.30	\$ 7,583.75	\$ 3,082.17	\$ -1,419.43	\$ 1,768.07
													\$ -
Inversiones	\$ 6,141.00												\$ 6,141.00
													\$ -
Flujo Financiero													\$ -
													\$ -
Prestamo	\$ 10,000.00												\$ 10,000.00
Devolución del Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo Financiero	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00
													\$ -
Diferencia Ingresos - Egresos	\$ 3,906.10	\$ -6,054.31	\$ -5,755.74	\$ -4,357.19	\$ -2,108.65	\$ -2,110.13	\$ 2,188.36	\$ 3,086.84	\$ 7,585.30	\$ 7,583.75	\$ 3,082.17	\$ -1,419.43	\$ 5,627.07
Aporte del Emprendedor	\$ 10,000.00												
Flujo de Fondos	\$ 13,906.10	\$ 7,851.79	\$ 2,096.05	\$ -2,261.14	\$ -4,369.79	\$ -6,479.92	\$ -4,291.56	\$ -1,204.71	\$ 6,380.59	\$ 13,964.34	\$ 17,046.50	\$ 15,627.07	

5.2.4 Flujos proyectados a 5 años escenario pesimista

Tabla 26. Proyección de flujos para los 5 primeros años escenario pesimista

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	167,550	184,305	202,736	223,009	245,310
Egresos por Compras M.P.	79,650	87,615	96,377	106,014	116,616
Sueldos y Cargas	70,400	79,104	81,477	83,921	86,439
Otros Gastos de Producción	7,560	7,580	7,680	7,780	7,880
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	6,720	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias		-2,174	1,570	3,369	5,392
Gasto Cuota préstamo	1,452	1,685	1,956	2,271	2,838
Total Egresos Operativos	165,782	173,810	189,060	203,356	219,165
Diferencia Operativa	1,768	10,495	13,675	19,653	26,145
Inversiones	6,141				
Flujo Financiero					
Préstamo	10,000				
Devolución del Préstamo	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	10,000	0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	5,627	10,495	13,675	19,653	26,145
Aporte del Emprendedor	10,000				
Flujo de Fondos	15,627	10,495	13,675	19,653	26,145

Tabla 27. Resumen proyección de flujos para los 5 primeros años escenario pesimista

Tasa de Descuento 14%

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		167,550	184,305	202,736	223,009	245,310
Egresos Operativos		165,782	173,810	189,060	203,356	219,165
Inversión	-6,141	1,768	10,495	13,675	19,653	26,145
Flujo del Proyecto	-6,141	1,768	10,495	13,675	19,653	26,145

Tasa Interna de Retorno 112.6%

Valor Actual Neto \$ 38,207

Al realizar el análisis del VAN con la ayuda de la proyección del flujo se puede observar que sigue siendo positivo, razón por la cual se establece que la compañía puede crear valor aun en un escenario en el cual no se tenga ni el número de clientes, ni el crecimiento en ventas esperado.

5.3 Estados financieros escenario optimista

5.3.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero con escenario optimista.

Para realizar este análisis se debe tomar en cuenta la situación actual debido a la pandemia, lo cual hace que los parámetros a suponerse como optimistas van a ser conservadores en relación con los parámetros para el análisis esperado.

Se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Crecimiento anual del 17%
- Inflación salarios nominal del 3%

- Thefasterlink cubrirá un 2.03% de la demanda insatisfecha del mercado en ciudad de Quito. Es decir, un 0.3% de aumento en la venta de guías aéreas para exportaciones e importaciones.

5.3.2 Estado de resultados escenario optimista

Tabla 28. Estado de Resultados Escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	191,600	224,172	262,281	306,869	359,037
Costo de Ventas	91,100	106,587	124,707	145,907	170,711
Utilidad Bruta	100,500	117,585	137,574	160,962	188,326
Gastos de producción Fijos	10,221	8,450	8,550	8,650	8,750
Sueldos de Administración	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024
Sueldos Comerciales	28,800	29,664	30,554	31,471	32,415
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	840	0	0	0	0
Fletes	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	5,880	0	0	0	0
Varios	0	0	0	0	0
Gasto Cuota Préstamo	1,452	1,685	1,956	2,271	2,838
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	95,193	89,239	91,983	94,842	98,027
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	5,307	28,346	45,591	66,120	90,298
Intereses	1,403	1,169	899	584	219
Utilidad Antes de Impuestos	3,904	27,176	44,693	65,536	90,079
Impuesto a las Ganancias	976	6,794	11,173	16,384	22,520
Utilidad Después de Impuestos	2,928	20,382	33,519	49,152	67,560

En el escenario optimista se puede mirar que la utilidad crece debido al crecimiento en número de clientes y adicionalmente al año 5 se tendrían resultados mejores. Se puede notar que el crecimiento en relación con el estado de resultados esperado no es demasiado debido a que, para elaborar el

escenario optimista, los parámetros cambian tan agresivamente debido a la situación del país y la pandemia que afecta al comercio internacional.

5.3.3 Estado de flujos de caja escenario optimista.

Tabla 29. Estado de Flujo de Caja Escenario optimista.

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	\$ 2,500.00	\$ 3,000.00	\$ 4,200.00	\$ 6,800.00	\$ 12,800.00	\$ 12,800.00	\$ 23,650.00	\$ 23,000.00	\$ 33,400.00	\$ 33,150.00	\$ 23,150.00	\$ 13,150.00	\$ 191,600.00
Egresos por Compras M.P.	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,700.00	\$ 3,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 11,550.00	\$ 11,000.00	\$ 16,200.00	\$ 16,050.00	\$ 11,050.00	\$ 6,050.00	\$ 91,100.00
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Administración</i>		\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 44,000.00
<i>Comerciales</i>		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 26,400.00
<i>Cargas Soc. Producción</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal Sueldos y Cargas	\$ -	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 70,400.00
Otros Gastos de Producción	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 7,560.00
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 560.00	\$ 6,720.00
Gasto Cuota	\$ 112.90	\$ 114.31	\$ 115.74	\$ 117.19	\$ 118.65	\$ 120.13	\$ 121.64	\$ 123.16	\$ 124.70	\$ 126.25	\$ 127.83	\$ 129.43	\$ 1,451.93
Total Egresos Operativos	\$ 2,302.90	\$ 8,904.31	\$ 9,405.74	\$ 10,807.19	\$ 13,808.65	\$ 13,810.13	\$ 19,261.64	\$ 18,713.16	\$ 23,914.70	\$ 23,766.25	\$ 18,767.83	\$ 13,769.43	\$ 177,231.93
													\$ -
Diferencia Operativa	\$ 197.10	\$ -5,904.31	\$ -5,205.74	\$ -4,007.19	\$ -1,008.65	\$ -1,010.13	\$ 4,388.36	\$ 4,286.84	\$ 9,485.30	\$ 9,383.75	\$ 4,382.17	\$ -619.43	\$ 14,368.07
													\$ -
Inversiones	\$ 6,141.00												\$ 6,141.00
													\$ -
Flujo Financiero													\$ -
													\$ -
Prestamo	\$ 10,000.00												\$ 10,000.00
Devolución del Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo Financiero	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00
													\$ -
Diferencia Ingresos - Egresos	\$ 4,056.10	\$ -5,904.31	\$ -5,205.74	\$ -4,007.19	\$ -1,008.65	\$ -1,010.13	\$ 4,388.36	\$ 4,286.84	\$ 9,485.30	\$ 9,383.75	\$ 4,382.17	\$ -619.43	\$ 18,227.07
Aporte del Emprendedor	\$ 10,000.00												
Flujo de Fondos	\$ 14,056.10	\$ 8,151.79	\$ 2,946.05	\$ -1,061.14	\$ -2,069.79	\$ -3,079.92	\$ 1,308.44	\$ 5,595.29	\$ 15,080.59	\$ 24,464.34	\$ 28,846.50	\$ 28,227.07	

5.3.4 Flujos proyectados a 5 años escenario optimista

Tabla 30. Proyección de flujos para los 5 primeros años escenario optimista

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	191,600	224,172	262,281	306,869	359,037
Egresos por Compras M.P.	91,100	106,587	124,707	145,907	170,711
Sueldos y Cargas	70,400	79,104	81,477	83,921	86,439
Otros Gastos de Producción	7,560	7,580	7,680	7,780	7,880
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	6,720	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias		976	6,794	11,173	16,384
Gasto Cuota préstamo	1,452	1,685	1,956	2,271	2,838
Total Egresos Operativos	177,232	195,932	222,614	251,052	284,252
Diferencia Operativa	14,368	28,240	39,667	55,817	74,784
Inversiones	6,141				
Flujo Financiero					
Préstamo	10,000				
Devolución del Préstamo	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	10,000	0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	18,227	28,240	39,667	55,817	74,784
Aporte del Emprendedor	10,000				
Flujo de Fondos	28,227	28,240	39,667	55,817	74,784

Tabla 31. Resumen proyección de flujos para los 5 primeros años escenario optimista

Tasa de Descuento 14%

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		191,600	224,172	262,281	306,869	359,037
Egresos Operativos		177,232	195,932	222,614	251,052	284,252
		14,368	28,240	39,667	55,817	74,784
Inversión	-6,141					
Flujo del Proyecto	-6,141	14,368	28,240	39,667	55,817	74,784

Tasa Interna de Retorno **305.1%**

Valor Actual Neto **\$ 127,653**

Al analizar el VAN del escenario pesimista se puede mirar que este es positivo y es mayor que el VAN esperado por lo cual se puede asumir que la empresa será rentable con el pasar del tiempo.

5.4 Comparación de escenarios esperado, pesimista y optimista.

Para poder empezar a comparar los escenarios que se han obtenido de los diferentes estados financieros, hay que mirar las diferencia en los parámetros planteados para el cálculo de cada uno de ellos.

Tabla 32. Parámetros de escenarios

Escenario	Guías exportación e importación Año 1	Ventas Año 1	Crecimiento
Esperado	1,770	\$ 186,150.00	15%
Pesimista	1,593	\$ 167,550.00	10%
Optimista	1,822	\$ 191,600.00	17%

Se han tomado en cuenta estos parámetros según el estudio de mercado que ofreció la información necesaria para poder tener el cálculo de las ventas de guías aéreas esperadas abarcando el 2% del mercado que representaría alrededor de 133 clientes y que al menos soliciten el servicio de guías aéreas 1 vez al mes cada uno. En el escenario optimista se espera abarcar el 2.03% del mercado disponible y se toma en cuenta esto debido a la situación actual de la pandemia en la cual el crecimiento económico del país no es muy optimista. En contraste, el escenario pesimista es 1.9% ya que la aceleración de la economía puede afectar al comercio internacional.

En los tres diferentes escenarios se puede mirar que el cálculo del VAN dio como resultado números positivos razón por la cual se mirará al proyecto como viable a

pesar de no obtener los resultados deseados. El VAN nos da a conocer que se está generando valor para los inversionistas y se considera la herramienta más importante para mirar que el proyecto tenga éxito.

Tabla 33. Resumen de VAN y TIR de los escenarios

Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 103,071.67	258.40%
Pesimista	\$ 38,206.54	112.60%
Optimista	\$ 127,652.74	305.06%

Tabla 34. Margen de Utilidad

Margen de Utilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Esperado	0.42%	7.67%	11.05%	14.06%	16.71%
Pesimista	-3.89%	2.56%	4.99%	7.25%	9.31%
Optimista	1.53%	9.09%	12.78%	16.02%	18.82%

Al mirar el margen neto de los escenarios en el pesimista año 1 no se puede cubrir los gastos, pero posteriormente en el año 2 ya se puede generar rentabilidad para la empresa. En los otros escenarios desde el primer año ya se puede generar un margen que a pesar de que es bajo, se puede mirar como en el futuro se vuelve más atractivo.

5.5 Impacto económico, regional, social y ambiental:

La apertura de Thefasterlink tendrá un impacto económico positivo porque generará fuentes de trabajo. Además, ayudará a emprendedores y pymes a generar mayores fuentes de ingresos al importar y exportar nueva mercancía.

En el sector norte en donde estará ubicado la empresa, tendrá un impacto importante, posicionándose como un local comercial competente que ayudará y brindará apoyo para la reactivación de la economía.

En el ámbito social, se realizarán campañas y asesoramientos gratuitos para emprendedores y pymes, para brindarles apoyo constante con nuevas técnicas de marketing e innovación tecnológica.

Thefasterlink cumplirá con todas las normas de reciclaje impuestas por el Municipio de Quito, manejará adecuadamente los residuos de papel, cartón, baterías y pilas; de esta manera estos residuos no tendrán una repercusión negativa en el ambiente. En la oficina se pondrá a disposición los respectivos recipientes para que las personas puedan clasificar correctamente sus residuos.

5.6 Conclusiones del capítulo.

La proyección de ventas planteada para la apertura de Thefasterlink en la ciudad de Quito, genera una utilidad desde el primer año, considerándose un impacto positivo en el crecimiento de la agencia.

La inversión necesaria para el proyecto es de \$20.000 los cuales el 50% se solicitará un préstamo bancario al 15% de interés (se consideró uno de los intereses más elevados que ofrecen las entidades financieras, se espera obtener un préstamo con un menor interés anual). El otro 50% será dispuesto por los inversionistas.

Las razones de rentabilidad dan una visión positiva del proyecto, debido a que la tendencia en los cinco futuros años es un comportamiento de crecimiento. En cuanto a la cobertura de efectivo se observa que la sucursal posee suficiente efectivo para cubrir sus operaciones.

Analizando la VAN y TIR del proyecto se concluye que iniciar la agencia de carga es rentable para el proyecto y para los inversionistas, porque genera valores actuales netos positivos y tasas internas de retorno mayor a las que ofrece la banca.

6 Conclusiones Generales y Recomendaciones.

Thefasterlink es una empresa que es una agencia de carga con código IATA para ofrecer servicios de elaboración de guías aéreas para transportar carga en la ciudad de Quito. La agencia dispondrá de profesionales altamente cualificados, los cuales brindarán una correcta orientación a los clientes. En especial para aquellos que van a realizar sus primeras importaciones y exportaciones, lo cual generará un valor agregado para los clientes que decidan contratar los servicios de la empresa.

La importancia de abrir la agencia al norte de la ciudad de Quito es debido a la afluencia comercial de pymes y personas. Es una zona estratégica que permitirá obtener más clientes que requieran los servicios de Thefasterlink.

Durante la pandemia debido a la pérdida de empleos ha surgido un número importante de emprendedores y pymes que requieren los servicios de importación y exportación de mercancía. Esto permitirá lograr las metas de ventas propuestas.

Tener un personal capacitado en el tema permitirá que el conocimiento que tengan los vendedores sobre la venta de guías aéreas es clave para el éxito de la agencia. Porque podrán brindar un asesoramiento adecuado, personalizado y de calidad.

El servicio post venta es una de las actividades diferenciadoras ante la competencia. Esto permitirá la fidelización de nuevos clientes, asegurando futuras compras y de esta manera posicionarse en el mercado.

Las estrategias y KPI's planteados debe someterse a una revisión y evaluación constante, de esta manera deberán ajustarse periódicamente y de esta manera alcanzar los objetivos de crecimiento.

La inversión que necesita este plan de negocio asciende a \$20000, la cual se financiará 50% con capital propio y el otro 50% con préstamo bancario.

Desde el primer año del proyecto se genera utilidad para la empresa. Las razones de rentabilidad indican un crecimiento positivo durante los 5 primeros años y no existe inconvenientes con el flujo para cubrir obligaciones de la empresa. El punto de equilibrio indica que al superar el monto de ventas de \$181.304 se empieza a obtener ganancias.

El VAN y el TIR son valores positivos y muestran rentabilidad. Por lo tanto, se recomienda a los inversionistas confiar en el proyecto de abrir una agencia con certificación IATA.

Referencias

- Arellano, V. (Marzo de 2020). *EVALUACIÓN DE LA OFERTA DE AEROLÍNEAS TRANSPORTADORAS DE CARGA DE EXPORTACIÓN HACIA EUROPA DESDE EL AEROPUERTO DE QUITO E IDENTIFICACIÓN DE LAS RESTRICCIONES PARA SU CRECIMIENTO*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4264/1/T-UIDE-0068.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Producto Interno Bruto por Industria*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Business Alliance for Secure Commerce. (2020). *Inicio*. Obtenido de Business Alliance for Secure Commerce: <https://www.wbasco.org/es>
- El diario exportador*. (2020). Obtenido de Guías Áreas: definición y funciones: <https://www.diariodelexportador.com/2016/11/la-guia-aerea-definicion-y-funciones.html>
- Herrera García, A. (2013). *Estimación De Las Emisiones De Gases Contaminantes Generadas Por La Actividad Aérea En México*. Sanfandila: Instituto Mexicano del Transporte.
- IATA. (11 de Diciembre de 2019). Obtenido de La industria de aerolíneas mejora en 2020 tras un año difícil: <https://www.iata.org/contentassets/36695cd211574052b3820044111b56de/2019-12-11-01-sp.pdf>
- IATA. (9 de Junio de 2020). *Industry Losses to Top \$84 Billion in 2020*. Obtenido de IATA: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-06-09-01/>
- IATA. (2020). *The value of air cargo air cargo makes it happen*. IATA.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos*.
- Marcos, V. (2018). *Plan de negocio para la creación de una empresa consolidadora de carga*. Quito: Universidad de las Americas.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2019). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Primicias. (2020). Obtenido de 2020, el año electoral de los grandes desafíos para Ecuador: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/2020-duro-inicio-ano-ecuador/>

Primicias.ec. (2019). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-constitucion-empresas-superintendencia-ecuador/>


Sanabria, S. (2008). El papel del transporte en el crecimiento económico colombiano en la segunda mitad del siglo XX. *Apuntes Del Cenes*, 141-182.

Trade Facilitation Agreement Facility. (2018). Obtenido de Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA): <https://www.tfafacility.org/es/asociacion-internacional-de-transporte-aereo-iata>

ANEXOS

Anexo 1 Inscripción del Registro Único de Contribuyente

Inscripción del Registro Único de Contribuyente (RUC) para persona jurídica privada (civiles y comerciales)

 (/) Servicio de Rentas Internas (SRI) • Inscripción del Registro Único de Contribuyente (RUC) para persona jurídica privada (civiles y comerciales)



Inscripción del Registro Único de Contribuyente (RUC) para persona jurídica privada (civiles y comerciales)


Información proporcionada por: Servicio de Rentas Internas (SRI)
(<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>)

Trámite habilitado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) que permite a las personas jurídicas realizar la inscripción en el Registro Único del Contribuyente (RUC), mediante la presentación de los requisitos correspondientes en los diferentes canales de atención habilitados al ciudadano a nivel nacional.

¿A quién está dirigido?

Hola! te puedo ayudar con dudas sobre tus trámites.
El Servicio de Rentas Internas (SRI) cataloga como beneficiarios de la inscripción del Registro Único del Contribuyente (RUC), a las personas jurídicas (privadas) civiles y comerciales que requieran iniciar una actividad comercial.

Dirigido a: Persona Jurídica - Privada.

 ¿Qué obtendré si completo satisfactoriamente el trámite?

RUC inscrito de personas jurídicas civiles y comerciales para ejercer su actividad económica

¿Qué necesito para hacer el trámite?

Requisitos Obligatorios:

Requisitos (básicos) para realizar el trámite a través del canal presencial:

- Cédula de identidad
- Certificado de votación
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente
- Escritura pública de constitución
- Nombramiento del representante legal
- Solicitud de inscripción y actualización general del Registro Único de Contribuyentes (RUC) sociedades, sector privado y público

Requisitos alternativos para el canal presencial (suplen la presentación de un requisito básico):

- Pasaporte ordinario
- Certificado de presentación
- Certificado de exención

Requisitos para realizar el trámite a través de correo electrónico:

- Correo electrónico personal
- Firma electrónica
- Requisitos habilitantes establecidos para el canal presencial

Requisitos para realizar el trámite a través de Quipux ciudadano:

- Usuario en Quipux ciudadano
- Firma electrónica
- Requisitos habilitantes establecidos para el canal presencial

Requisitos para realizar el trámite a través de plataforma GOB.EC:

- Firma electrónica
- Solicitudes con firma electrónica
- Anexos sin firma electrónica

Requisitos Especiales:

- Camet de refugiado
- Carta de autorización en línea
- Poder general o especial

Hola!, te puedo ayudar con dudas sobre tus trámites



Formatos y anexos

- Formato de carta de autorización simple
(<http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/615f1c2c-62cd-4f9a-a987-b677f0ee1b51/CARTA+DE+AUTORIZACI%D3N+SIMPLE.pdf>)
Documento que debe presentar en caso que el trámite se realice por un tercero autorizado.
- Formulario 01A (<http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/d282a863-cf2b-4364-806d-212506ba3807/FORMULARIO+RUC01A.xls>)
Formulario para la inscripción o actualización de la información general del RUC de Sociedades del sector público o privado.

¿Cómo hago el trámite?

Procedimiento para realizar el trámite a través del canal presencial:

1. Acudir al centro de atención del SRI
2. Solicitar el turno
3. Esperar el turno
4. Acudir a la ventanilla de atención
5. Presentar los requisitos y documentación de respaldo
6. Recibir contestación

Procedimiento para realizar el trámite a través de correo electrónico:

1. Obtener la firma electrónica
2. Descargar el aplicativo de firma electrónica en: www.firmadigital.gob.ec
(<http://www.firmadigital.gob.ec>)
3. Completar el formato de solicitud
4. Firmar la solicitud
5. Preparar en formato pdf los requisitos
6. Preparar correo electrónico adjuntando solicitud y requisitos
7. Enviar correo electrónico de acuerdo a su jurisdicción tomando en cuenta la siguiente lista de contactos: <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/9d75f7df-8e79-469d-966d-a445253fa428/Listado%20de%20correos%20electr%C3%B3nicos.pdf>
(<https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/9d75f7df-8e79-469d-966d-a445253fa428/Listado%20de%20correos%20electr%C3%B3nicos.pdf>)
8. Recibir la respuesta a su correo electrónico

Procedimiento para realizar el trámite a través de Quipux ciudadano:

1. El ciudadano debe solicitar la creación de una cuenta de Quipux al correo electrónico jdmaza@sri.gob.ec (<mailto:jdmaza@sri.gob.ec>), adjuntando la siguiente información:
 - Nombres y apellidos completos
 - Número de cédula de identidad o ciudadanía
 - Correo electrónico válido
 - Dirección domiciliar completa
 - Título académico (en caso de poseerlo)
 - Número de teléfono de contacto: fijo y móvil

Hola, ¿te puedo ayudar con dudas sobre tus trámites?

- Ciudad de residencia
- 2. Recibir su contraseña
- 3. Ingresar a la página web: www.gestiondocumental.gob.ec (<http://www.gestiondocumental.gob.ec>)
- 4. Ingresar número de cédula y contraseña
- 5. Crear la solicitud del trámite
- 6. Adjuntar los requisitos y anexos (No deben superar los 2MB)
- 7. Enviar la solicitud
- 8. Recibir la respuesta a través del correo electrónico

Procedimiento para realizar el trámite a través de plataforma GOB.EC:

1. Ingresar a la Plataforma GOB.EC: www.gob.ec (<http://www.gob.ec>)
2. Buscar el trámite en la sección Guía Oficial de Trámites
3. Escribir el nombre del trámite que desea ingresar
4. Escoger el trámite
5. Revisar la información de: descripción y requisitos del trámite que desea ingresar
6. Escoger la opción trámite en línea
7. Ingresar el número de identificación
8. Ingresar correo electrónico
9. Ingresar el número de teléfono
10. Aceptar políticas y términos de uso del trámite
11. Seleccionar la opción siguiente
12. Completar información de la cédula de identificación
13. Revisar en el correo personal el código enviado
14. Ingresar en la solicitud el código enviado
15. Escoger continuar
16. Completar el formulario – solicitud
17. Completar los anexos requeridos para el trámite (Máximo 8 anexos y cada uno no debe superar los 8MB)
18. Firmar electrónicamente el trámite, si así lo requiere
19. Enviar la solicitud para la atención
20. Esperar la respuesta del trámite a través del correo electrónico

Canales de atención: Correo electrónico, En línea (Sitio / Portal Web / Aplicación web), Presencial, Sistema de Gestión Documental Quipux (www.gestiondocumental.gob.ec).

💰 ¿Cuál es el costo del trámite?

El trámite no tiene costo

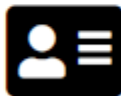


¿Dónde y cuál es el horario de atención?

Hola!, te puedo ayudar con dudas sobre tus trámites

Para el trámite presencial el horario de atención a nivel nacional es de 08:00 a 17:00, con excepción de los centros de atención ubicados en la provincia de Galápagos cuyo horario es de 07:30 a 16:30. Para conocer la dirección de los centros de atención y ventanillas únicas del Servicio de Rentas Internas puede ingresar al enlace: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/mapa-de-agencias> (<http://www.sri.gob.ec/web/guest/mapa-de-agencias>)

Contacto para atención ciudadana



Contacto: SRI Telefónico


Email: seguimientotramitesplataforma@sri.gob.ec

(<mailto:seguimientotramitesplataforma@sri.gob.ec>)

Teléfono: 1700 774 774 / 042 598 441 / 032 998 100

Base Legal

Información de Transparencia

Ir al trámite en línea  (<https://www.gob.ec/tramites/3998/webform>)

Fecha de última actualización: 2020/09/22

Anexo 2 Requisitos para obtener Código Iata

A partir del 5 de abril de 2016, todas las solicitudes de acreditación para una Entidad Central (Oficina Principal) GoStandard/GoLite o Entidad Asociada (Sucursal) GoStandard/GoLite, deberán enviarse únicamente a través del Portal del Cliente de IATA: www.iata.org/cs. Si todavía no está registrado en el Portal (https://portal.iata.org/ISSP_Login), deberá registrarse como nuevo usuario. A continuación, escoja el servicio "Acreditarse como Agencia de Viajes IATA"

Entidad Central (HE) GoStandard

- ↗ Completar el formulario electrónico que se encuentra disponible en el Portal de Atención al cliente. Por favor ingresar al siguiente vínculo: https://portal.iata.org/ISSP_Login
- ↗ Copia simple de la Escritura del Acta Constitutiva, estatutos y registro de accionistas y/o Contrato Constitutivo de acuerdo al tipo de sociedad
- ↗ Copia de la cédula de identidad de los socios
- ↗ Copia de la licencia de Turismo otorgada por el Ministerio de Turismo o Municipio-CORPAQ-CAPTUR
- ↗ Copia del RUC
- ↗ Certificado paquete accionario emitido por la Superintendencia de Compañías (sección de pagos)
- ↗ Último Balance auditado siguiendo el formato SRI (Servicio de Rentas Internas) certificado por un contador público nacional y su firma certificada por el Colegio/Consejo correspondiente con una antigüedad máxima de 6 meses para sociedades legalmente constituidas
- ↗ El Titular deberá efectuar una carta en papel membretado confirmando que el agente tiene el personal calificado para poder vender transporte aéreo y emitir correctamente billetes electrónicos
- ↗ Formulario de Contacto Financiero favor hacer [click aquí](#)
- ↗ Formulario de Información bancaria favor hacer [click aquí](#)
- ↗ Atestación de conformidad PCI DSS o Auto declaración de No Utilización de Tarjetas de Crédito de crédito
- ↗ Fotografías actuales de la agencia: tanto del exterior como del interior del local

Se le solicitará la presentación de una Garantía Ejecutable durante el proceso de acreditación.

