



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA ITS CORP A TRAVÉS DE LA  
APERTURA DE UNA SUCURSAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Profesor:**

**Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho**

**Autor:**

**Wendie Estefanía Palacios Palacios**

**2022**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo analiza la opción de la apertura de una sucursal en la ciudad de Guayaquil de la empresa ITS CORP, legamente constituida en el año 2020 y cuya matriz se encuentra en la ciudad de Quito, a través de la recopilación y generación de información referente a do temas financieros, estrategias de comunicación, preferencias del mercado y situación actual del sector que se está analizando.

A través de los capítulos desarrollados se ha determinado que la apertura de una nueva oficina en la ciudad de Guayaquil y principal puerto del Ecuador es factible a través de la correcta implementación de estrategias que orienten a la consecución de los objetivos planteados.

“Si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos” (GESTION, n.d.) es por esto que para el éxito del proyecto, el cumplimiento de los puntos sensibles desarrollados en la investigación, presupuesto establecido, así como de la proyección de ventas, costos y precio de venta del servicio, capacidad instalada entre otros deberán son cruciales y deben ser correctamente aplicados, medidos y monitoreados a través de los KPIS creados, por proceso, caso contrario los resultados no serán los esperados lo que puede conducir a este nuevo proyecto al fracaso.

El crecimiento dentro de una empresa no es opcional, es una obligación que por ningún motivo puede ser improvisada sino más bien debe ser una decisión pensada, analizada y estudiada para alcanzar el principal objetivo: el éxito.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the option of opening a new branch office of ITS CORP in Guayaquil city, ITS CORP is already established, started activities since 2020 and its headquarters are located in the Quito city, capital of Ecuador, through information collection, regarding financial issues, communication strategies, market preferences and current analyzed. foreign trade situation.

Through developed chapters, it has been determined that a new office in Guayaquil city, where the main and most important port of Ecuador is located, is feasible through the correct implementation of established strategies.

“If humans have skeletons that define their parameters, the organizations have structures that define theirs own” (GESTION, n.d.) that is why to have success in this project, one of the most important things is the fulfillment of all developed points such as sales budget, sales’ cost, price, profits and installed capacity among others, should be properly applied, measured and monitored through mentioned KPIS, otherwise, the results will not be as expected

Company growth and expansion is not an option, but a mandatory step that must be taken by the company’s heads, making an analyzed and well thought decision that make the company accomplish the established goals.

## INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	8
2. REVISION DE LA LITERATURA.....	9
3. IDENTIFICACION OBJETO DE ESTUDIO .....	13
3.1. Pertinencia negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo.....	13
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
5. OBJETIVO GENERAL .....	15
6. OBJETIVO ESPECIFICO .....	16
7. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN.....	17
7.1. Entorno macroeconómico y político .....	17
7.2. Análisis del sector:.....	18
7.2.1. Tamaño de la industria: .....	20
7.2.2. Ciclos económicos .....	24
7.3. Análisis de la competencia.....	25
7.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo .....	26
7.5. Análisis FODA.....	34
7.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio .....	35
8. RESULTADO .....	37
8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	37
8.2. Misión y visión.....	38
8.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria..	38
8.4. Información legal.....	39
8.4.1. Tipo de empresa .....	39
8.4.2. Legislación vigente.....	41
8.5. Estructura Organizacional.....	42
8.6. Ubicación:.....	45
8.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	46
8.8. Estrategias de Mercadeo .....	47
8.8.1. Producto o servicio.....	47
8.8.2. Estrategias de distribución .....	49
8.8.3. Estrategias de precios .....	52
8.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación .....	55

8.9.	Presupuesto: Cuantificar los costos en que se incurren en la aplicación de cada estrategia. ....	56
8.10.	Proyecciones de ventas .....	57
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	61
9.1.	Gestión Táctica de Operaciones .....	61
9.2.	Descripción del proceso .....	62
9.3.	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada:.....	66
9.4.	Plan de producción: .....	67
9.5.	Plan de compras .....	69
9.6.	KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo .....	70
9.7.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero .....	71
9.8.	Estados Financieros Proyectados .....	72
9.8.1.	Estado de resultados .....	72
9.8.2.	Estado de situación o balance general .....	73
9.8.3.	Estado de flujos de caja.....	74
9.8.4.	Análisis de relaciones financieras.....	75
9.9.	Impacto económico, regional, social y ambiental .....	76
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
11.	REFERENCIAS .....	80

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1:TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	27
TABLA 2: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS .....	31
TABLA 3: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS .....	32
TABLA 4: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS .....	32
TABLA 5: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS .....	33
TABLA 6: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS .....	33
TABLA 7: COSTO UNITARIO Y PRECIO DE VENTA UNITARIO.....	53
TABLA 8: NÚMERO DE UNIDADES A PRODUCIRSE EN UN AÑO .....	53
TABLA 9: NÚMERO DE UNIDADES A PRODUCIRSE EN UN AÑO .....	58
TABLA 10: PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES EN UN AÑO .....	58
TABLA 11: PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES EN UN AÑO .....	58
TABLA 12.....	60
TABLA 13: COSTOS FIJOS INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS .....	67
TABLA 14: PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDERSE EN UN AÑO.....	68
TABLA 15: ESTADO DE RESULTADOS .....	72
TABLA 16: BALANCE GENERAL .....	73
TABLA 17: FLUJO DE CAJA .....	74
TABLA 18: VAN & TIR.....	75

## INDICA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACION 1: CRECIMIENTO SECTOR TRANSPORTE .....	21
ILUSTRACION 2: TRANSPORTE COMO PORCENTAJE DEL PIB.....	22
ILUSTRACION 3: EVOLUCION DE LA BALANZA COMERCIAL .....	23
ILUSTRACION 4: EVOLUCION IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.....	23
ILUSTRACION 5: NICHOS DE MERCADO.....	28
ILUSTRACION 6: ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	29
ILUSTRACION 7: PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	30
ILUSTRACION 8: CUADRO ACCIONARIO .....	40
ILUSTRACION 9: ORGANIGRAMA.....	43
ILUSTRACION 10:FACILIDADES PORTUARIAS GUAYAQUIL.....	46
ILUSTRACION 11:LOGO INTERNACIONAL TRANSPORT SOLUTIONS .....	47
ILUSTRACION 12: DATASUR.....	50
ILUSTRACION 13: MARKETING INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS.....	51
ILUSTRACION 14: PUNTO DE EQUILIBRIO .....	59
ILUSTRACION 15: FLUJO MACRO PROCESO INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS.....	63
ILUSTRACION 16: CADENA DE VALOR INTERNATIONS TRANSPORT SOLUTIONS .	64
ILUSTRACION 17: FLUJOGRAMA DE COMPRA INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS.....	65

## 1. INTRODUCCION

En el presente trabajo se desarrolló un Plan de Negocios para la apertura de una sucursal en la ciudad de Guayaquil de la empresa ITS CORP, empresa legalmente constituida en la ciudad de Quito y cuya matriz se ubica en esta misma ciudad, se realiza este análisis para evaluar la factibilidad de la expansión geográfica a dicha ciudad de la costa del Ecuador.

La empresa ITS CORP a través de la apertura de una sucursal apunta a un crecimiento sostenido de la empresa creada en el año 2020 y que necesariamente debe tener presencia en las principales ciudades del Ecuador con el fin de ganar espacio en el mercado, incrementar ventas, tener mayor control operativo en puertos, aeropuertos y fronteras y posicionar su marca en el mercado. Contar con una oficina en el puerto más importante del Ecuador es una ventaja competitiva muy grande para ITS CORP, en la que deberá apalancar su crecimiento presente y futuro.

Con los resultados generados del Plan de Negocios se obtiene información alentadora tanto financiera como del mercado al que este negocio va orientado, y se observa que el proyecto es rentable en temas monetarios también se ha logrado fijar costos, precios de venta, presupuesto anual para alcanzar el punto de equilibrio inicialmente y superarlo en el corto mediano plazo.

Adicional se ha logrado la identificación de los intereses de los consumidores del servicio, lo que ha permitido orientar las estrategias, tanto de comunicación y distribución, a la consecución de los objetivos planteados que se han planteado en pro del crecimiento sostenido de la empresa.

Como se ha mencionado el giro de negocio y la apertura de la sucursal es factible siempre y cuando se cumplan objetivos, presupuestos y se trabaje conjuntamente para mantener a flote la sucursal de la empresa.

## 2. REVISION DE LA LITERATURA

### **Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado**

Según Pinilla (2018) el transporte significa el traslado de algo, personas o mercancías, que gracias a este servicio las empresas obtienen un valor añadido, normalmente de naturaleza económica. El hecho de que ese valor añadido no pueda medirse con dimensiones físicas hace que el transporte sea un servicio. En el comercio internacional, el transporte tiene en general un objetivo que es que la mercancía llegue de un país a otro, según las condiciones previas de un contrato (Pinilla, n.d.)

El comercio internacional es tan antiguo como cualquier otra actividad económica, pero es desde el siglo XVIII, cuando ha empezado a tener un gran protagonismo en las economías, contribuyendo a la industrialización de numerosos países en virtud del principio de la división internacional del trabajo. Fue entonces, cuando tuvo lugar el desarrollo de la teoría mercantilista y el liberalismo (BERNAL & BERNALDO, 2006).

De acuerdo a Greco (2009) en el Diccionario de Comercio Exterior se define como Agente de Carga Internacional al que realiza y recibe embarques, consolida y desconsolida carga y actúa como operador de transporte multimodal. (GRECO, 2005)

Las agencias de transporte como ITS CORP, son empresas auxiliares del transporte cuya función consiste en intervenir en la contratación del transporte aéreo, marítimo, terrestre o multimodal ya sea nacional o internacional. El servicio de transporte ha de reunir las siguientes características: flexibilidad, servicio puerta a puerta, facilidad de coordinación con otros medios, rapidez, facilidad de acceso entre otras (Pinilla, n.d.).

El crecimiento es una de las principales razones para abordar el mercado internacional en las empresas, que aceptan el reto internacional por varios factores y es aquí en donde nace la oportunidad de las agencias de carga para ser parte de la cadena logística de las compañías (PEREZ, 2015).

A través del crecimiento y necesidad de ingreso de las empresas en el mercado internacional las oportunidades para los operadores logísticos han crecido. La demanda de fletes internacionales, agenciamiento de aduanas y demás servicios de la cadena. Siendo Guayaquil uno de los puertos más grandes del Ecuador ITS CORP ha identificado una oportunidad para la expansión geográfica a través de la apertura de la sucursal de ITS CORP.

Dentro del Plan de Negocios se desarrollará la factibilidad de la apertura de la sucursal de Guayaquil con el fin de ganar mercado a nivel nacional, incrementar ventas y posicionar la marca en el Ecuador.

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

Según Muñoz (2014) en su Plan de Negocios para la comercialización del servicio de transporte y logística internacional, la empresa Temcorpsa tiene como objetivo ofrecer un servicio de transporte marítimo personalizado e integral a los clientes que importan/exportan desde y hacia puertos del Lejano Oriente. Para dicho estudio se empleó un método cuantitativo a través de la recolección de información de importadores y exportadores de todo el Ecuador que reposa en fuentes como DATSUR y SENA E.

En conclusión, según Muñoz (2014), el plan de negocios demuestra que, en el mercado del comercio exterior ecuatoriano, existen muchas empresas que han perdido con el tiempo la capacidad de operar, dar el mismo nivel de excelencia y

servicio personalizado a y el reto es enfocarse en el servicio personalizado como una diferenciación competitiva.

Así mismo según Espinoza (2013) en su Plan de Negocios para la creación de un Operador Logístico de Comercio Exterior: EMPRESA PECMQ LOGISTICS se plantea como objetivo la implementación de una compañía de servicios de Transporte Internacional de carga para importación y exportación de productos por varias vías de transporte. Para dicha investigación se emplea un método cuantitativo y su muestra es la Comunidad Andina de Naciones siendo su mercado objetivo empresas con ventas de exportación hasta \$1,000,000 al año.

Espinosa (2013) concluye que para la creación de un operador logístico es viable en los 5 años con una recuperación rápida de la inversión en menos de un año y generando ganancias desde el primer año de funcionamiento, siempre y cuando el recurso humano sea el idóneo en las posiciones correctas, se cumplan los objetivos de venta y se mantenga el nivel de servicio que los clientes demandan en la actualidad.

Por otro lado, según Muñoz (2017) en su Plan de Negocios propone la implementación de un Consolidador de Carga Sin Buques cuyo objetivo es determinar la viabilidad de la implementación de un NVOCC. Para el desarrollo de la investigación se emplea un método cualitativo a través de la recolección de datos de importadores y exportadores del Ecuador y cuya información reposa en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA E.

Se concluye que existe la viabilidad para poder implementar una empresa naviera que no opera buques ni equipos intermodales propios, pero que brinda servicios de grupaje marítimo y fletamento, lo que permitirá aumentar la accesibilidad a los exportadores ecuatorianos a redes globales de transporte marítimo de manera eficiente y competitiva (Muñoz, 2017)

Según Morales en su Plan de Negocios para la apertura de Y & E CARGO SAS, un operador logístico de carga, se plantean satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio oportuno, eficaz y confiable para la importación y exportación de mercadería desde y hacia Colombia. Para el estudio los autores emplean un método cuantitativo a través de la encuesta, el estudio del consumidor se realizó a través de una encuesta en 5 empresas importadoras de la ciudad de Medellín.

De acuerdo a Morales (2013) en los análisis e investigaciones se puede concluir que este mercado tiene muchas expectativas de crecimiento siendo una gran oportunidad de negocio, y un aporte importante al desarrollo económico del país, en el ámbito Legal estado tiene establecido unos requisitos mínimos para la constitución de la compañía. El negocio con una eficiente utilización de los recursos, generaría una rentabilidad que después de cubrir el costo de la deuda sería lo suficientemente atractiva para los inversionistas, estando por encima de las tasas de oportunidad existentes en el mercado y por ende una empresa con generación de valor.

### **3. IDENTIFICACION OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.1. Pertinencia negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo**

ITS CORP es un operador logístico de Comercio Exterior que brinda servicios de fletes internacionales, agenciamientos de aduana, transporte interno entre otros a importadores, exportadores y personas naturales. La empresa se crea en el año 2020 y la matriz se encuentra en la ciudad de Quito.

Considerando que el puerto de Guayaquil es uno de los más importantes de la costa del Pacífico oriental se plantea la apertura de una sucursal en esta ciudad. Se estima que cerca del 70% de las exportaciones privadas del país sale por sus instalaciones, ingresando el 83% de las importaciones siendo la ciudad de Guayaquil considerada como la capital económica del Ecuador. (ZONA LOGISTICA, 2017)

Este puerto es el segundo con más salida de contenedores dentro de la Comunidad Andina de Naciones y el décimo en América Latina y el Caribe con movimientos de 1,764,937 TEU, de acuerdo al último informe entregado por América Economía Intelligence, lo que claramente ha generado en ITS CORP, la necesidad de penetrar este mercado considerando la importancia geográfica y la oportunidades de la cercanía al puerto que sin duda potenciará el crecimiento de la empresa y posicionamiento de la marca en el mercado (ZONA LOGISTICA, 2017)

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La idea de la apertura de una sucursal de la empresa International Transport Solutions, ITS CORP, creada en el año 2020, nace de la necesidad de tener presencia física en la segunda ciudad más poblada del Ecuador, Guayaquil, y al mismo tiempo generar un crecimiento y expansión sostenida a través del incremento de cartera de clientes, ventas de los diferentes servicios cuyo diferenciador se basa en brindar servicio personalizado 24/7 y acompañamiento continuo en cada trámite.

Dentro de la idea de negocio nace también la oportunidad de convertir la oficina de Guayaquil en un centro de operaciones para poder generar ventas en ciudades cercanas geográficamente que tienen necesidad de los servicios ofertados por ITS CORP.

## **5. OBJETIVO GENERAL**

Generar expansión nacional y crecimiento en ventas de los servicios logísticos ofertados a empresas registradas como importadores y personas naturales interesadas en realizar compras personales, a través de la apertura de una nueva sucursal, con oficina comercial y operativa, en la ciudad de Guayaquil en el año 2022.

## **6. OBJETIVO ESPECIFICO**

- 6.1.** Incrementar en un 40% la cartera de clientes de la empresa ITS CORP en la sucursal de Guayaquil en el período de un año.
- 6.2.** Implementar programas de semillero dirigido a postulantes a cargos operativos previo a las contrataciones para mejorar el rendimiento del personal de la sucursal de Guayaquil en un 80% en el periodo de 1 mes antes de la apertura de la oficina.
- 6.3.** Posicionar la marca de ITS CORP en el mercado de la ciudad de Guayaquil logrando un cambio del 60% en un periodo de 6 meses.
- 6.4.** Calificar a una línea de financiamiento para ITS CORP en un período de 2 meses con el fin de alcanzar al 100% la apertura de la Sucursal de Guayaquil.
- 6.5.** Incrementar ventas a través de presupuestos por línea de servicio para el departamento comercial de la Sucursal de Guayaquil con el fin de generar un 35% de ventas efectivas para ITS CORP en un período de un año.

## 7. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN

### 7.1. Entorno macroeconómico y político

**POLITICO:** Los cambios en el aspecto político influyen directamente en el Sector del Comercio Exterior ya que generan cambios en acuerdos comerciales establecidos con otros países:

- Reformas arancelarias
- Restricciones de importación de ciertos productos
- Salvaguardias

Mismos que repercuten directamente en el incremento o decremento de importaciones y exportaciones consecuentemente en la demanda del servicio de transporte internacional.

**ECONOMICO:** Las importaciones y exportaciones tienen alta repercusión en la Balanza Comercial del país y contribuye directamente al producto interno Bruto del Ecuador. El interés del gobierno en incentivar las exportaciones, la capacidad de los importadores, exportadores y personas naturales para asumir costos de estas operaciones logísticas y el nivel de producción nacional generan un crecimiento de M y X, consecuentemente del PIB nacional.

**SOCIAL:** Aspecto positivo es la mayor demanda de compras personales en Estados Unidos a través de canales electrónicos, lo que genera un aumento de la demanda de servicios Courier.

Aspecto negativo el incremento de tasas de desempleo lo que limita el poder adquisitivo, las compras en el exterior y el consumo del servicio de Courier.

**TECNOLOGICO:** Casillas personales Courier, marketing digital, colaboraciones para publicidad de servicios, Live tracking que genera resultados eficaces y minimiza el tiempo operativo

**ECOLOGICO:** En el Sector del Comercio Exterior se toman medidas en pro del medio ambiente como la prohibición de la importación, de materiales plásticos de único uso entre otras iniciativas ecológicas.

**LEGAL:** A través del COPCI Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se regula el Comercio Exterior en el Ecuador. Así mismo el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador controla eficientemente el Sector del Comercio Exterior promoviendo un comercio justo.

## **7.2. Análisis del sector:**

International Transport Solutions, ITS CORP, se ubica en el sector del Comercio Exterior entiendo Que la empresa se dedica a proveer fletes internacionales de importación y exportación, agenciamientos de aduana, transporte interno, courier, permisos previos entre otros.

El sector de la logística nacional ha sufrido un revés debido a la crisis logística que está aconteciendo a nivel mundial, este fenómeno no solo se refleja en altos precios de fletes internacionales, sino que afecta también a las industrias que han empezado a tener dificultades para abastecerse de materia prima, misma que se requiere para la cadena productiva (ZUMBA, 2021)

Actualmente la competencia y la crisis presentada a nivel mundial por la escases de contenedores y espacios con navieras, han generado grandes retrasos en arribos y zarpes de cargas, lo que desemboca en el encarecimiento de muchas materias primas causando crisis a nivel mundial como la actual crisis del papel (ZUMBA, 2021).

La actual crisis que vive el Comercio Exterior tuvo inicio en el año 2020 misma que se intensifico cuando las grandes empresas se reactivaron,

dinamizaron nuevamente las importaciones consecuentemente generaron mayor congestión en los puertos y acapararon los contenedores disponibles (ZUMBA, 2021).

Dentro del sector podemos analizar dos panoramas, el nacional e internacional considerando que ambos repercuten en el crecimiento o decrecimiento del comercio exterior.

A nivel nacional y realizando una evaluación post pandemia, las importaciones en el Ecuador sumaron USD 17.112 millones entre enero y septiembre de 2021, según el Banco Central del Ecuador (BCE). Eso equivale a una recuperación de 39,7% frente a los primeros nueve meses de 2020 y a un crecimiento de 5% en comparación con el mismo período de 2019, niveles prepandemia. La demanda de servicios logísticos se incrementó después de la pandemia lo que claramente generó un crecimiento en el sector (PRIMICIAS, 2021).

Por otro lado, y en referencia a acuerdos comerciales, Ecuador forma parte del tratado preferencial al mercado europeo que es un mercado muy interesante para el intercambio de bienes y servicios- Actualmente se están negociando nuevos tratados y en otros casos concluyendo acuerdos legales para su entrada en vigencia, mismos que beneficiarán a los países participantes por ende el consumo de los servicios ofertados por operadores logísticos o Freight Forwarders, como ITS CORP, se incrementará notablemente dinamizando al sector (TORRE, 2020).

La crisis, de la que no se prevé el fin, genera un incremento de los costos de los fletes internacionales, para el mes de septiembre del 2020 mover un flete de China a Estados Unidos costaba USD \$4 469 mil, un año después cuesta USD \$20 615 mil. En un año el precio se ha más que cuadruplicado (NEWS, 2020).

El resultado de esta crisis impacta directamente no solo a los importadores que deben asumir los costos de los fletes, sino también a los operadores logísticos que deben apalancar créditos a clientes, así como redoblar esfuerzos para lograr una operación satisfactoria para los clientes a pesar de las condiciones actuales de las operaciones internacionales.

ITS CORP se enfoca en el mercado nacional, y a pesar de la crisis a nivel mundial, las importaciones y exportaciones se han dinamizado e incrementado, mostrando una recuperación que alienta a los operadores logísticos a cubrir la demanda de servicios logísticos integrales que se están solicitando.

El sector del Comercio Exterior en el Ecuador, con el fin de aliviar el alto costo de los fletes internacionales derivados de la crisis mundial antes mencionada ha eliminado de la base imponible para el cálculo de aranceles el costo del flete y seguro, consecuentemente se mejorará la competitividad del comercio local (TAMARA GONZALEZ, 2021).

### **7.2.1. Tamaño de la industria:**

En el presente gráfico se puede observar la evolución que el Sector de Transporte ha sufrido un decrecimiento siendo su peor año el 2020, resultado directamente relacionado a la pandemia que no solo afectó al sector de comercio exterior sino también al resto de sectores del Ecuador.

## ILUSTRACION 1: CRECIMIENTO SECTOR TRANSPORTE

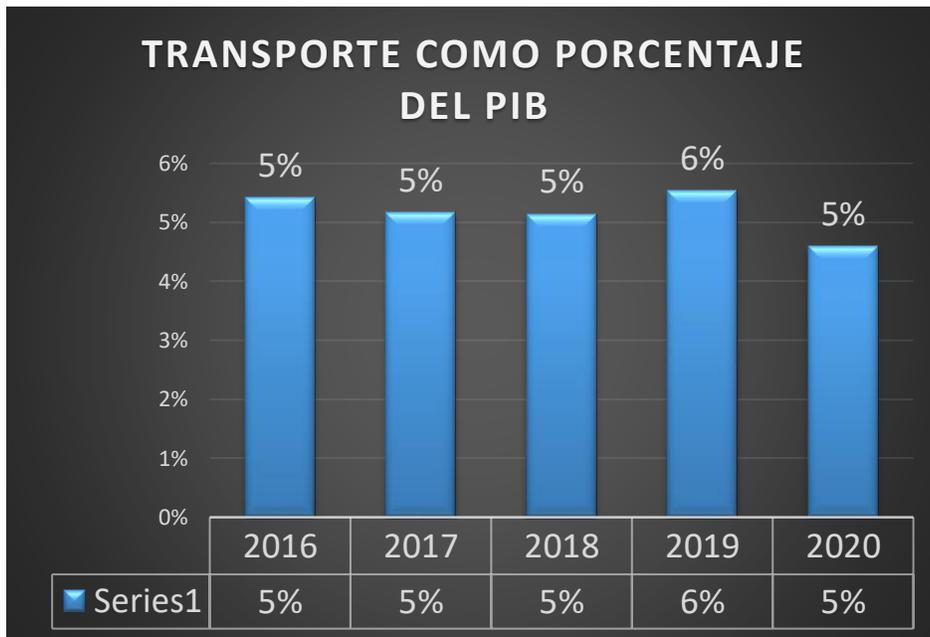


**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
**ELABORADO POR:** ESTEFANIA PALACIOS

Por otro lado, y con el fin de evidenciar la importancia del sector para el crecimiento del PIB se ha incluido un gráfico del porcentaje que representa el Sector de transporte en el PIB del Ecuador.

De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador en su Informe Estadístico Mensual N° 2037, en la gráfica podemos evidenciar que no hay mayor variación en términos de porcentaje en los últimos 5 años analizados, teniendo un leve decrecimiento del 2019 al 2020 en 1 punto porcentual.

## ILUSTRACION 2: TRANSPORTE COMO PORCENTAJE DEL PIB



**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
**ELABORADO POR:** ESTEFANIA PALACIOS

Según el Banco Central del Ecuador en su Informe Estadístico Mensual N° 2037 y con el fin de enlazar el decrecimiento del sector de transporte en el año 2020 en los gráficos detallados se puede observar la evolución de la balanza comercial e importaciones y exportaciones respectivamente. Si bien la balanza comercial en es positiva en el año 2020 el sector de las importaciones decayó un 21% frente al año 2019 y esta reducción afecta directamente al sector analizado considerando la notable reducción de operaciones logísticas de importación.

### ILUSTRACION 3: EVOLUCION DE LA BALANZA COMERCIAL



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEFANIA PALACIOS

### ILUSTRACION 4: EVOLUCION IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEFANIA PALACIOS

### **7.2.2. Ciclos económicos**

Las importaciones y exportaciones no son un servicio de estacionalidad. Si bien existe un incremento en los volúmenes manejados en ciertos meses del año, tales como octubre, noviembre, diciembre, por compras de temporada navideña, la logística internacional es un negocio que nunca duerme y la demanda de fletes internacionales, despachos de aduana, permisos previos, transporte interno y Courier, se mantiene constante a lo largo de los meses.

El sector del Comercio Exterior se rige no solo por políticas nacionales, sino también, y en su gran mayoría, por políticas internacionales. Así mismo las políticas comerciales, conjunto de regulaciones que determinan cómo se desarrollarán las relaciones económicas entre empresas o individuos locales y agentes del extranjero, afectan al sector a través de incrementos de precios, disponibilidades operativas, condiciones de pago, capacidad de cumplimiento de la demanda entre otros.

El giro de negocio de ITS CORP, servicios logísticos, puede verse afectado, de manera positiva o negativa, por cambio o actualizaciones en temas de tratados internacionales – libre comercio, aranceles, cuotas, barreras no arancelarias entre otras. Los cambios en las políticas económicas mencionadas pueden generar un incremento o decremento de las importaciones y exportaciones, consecuentemente de los servicios que los operadores logísticos brindan a sus clientes, personas naturales y jurídicas.

### **7.3. Análisis de la competencia**

En referencia a los competidores, las barreras son las siguientes: la capacidad de negociación de los operadores logísticos, es decir, a mayor volumen de embarques se consiguen mejores precios en el mercado tanto nacional como internacional, es decir que los nuevos pequeños competidores tendrían inconvenientes en estas negociaciones.

Así mismo otra de las barreras es el cumplimiento de los requerimientos mínimos para ser agente de carga / freight forwarders y poder importar y exportar legalmente. También se requiere de un alto capital de trabajo para poder entrar en negocio y apalancar los créditos solicitados por los clientes, se debe recordar que este es un negocio de flujo de efectivo.

En referencia a la rivalidad entre competidores, de acuerdo a información de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional, ASEACI, el número estimado de agencias de carga registradas en la asociación de 70m aproximadamente sin embargo existen aún más agencias que no necesariamente se encuentran registradas en la ASEACI.

En referencia a la posición de fuerza de los clientes, considerar que no existen sustitutos a las agencias de carga internacional o freight forwarders para manejo de importaciones, sin embargo, el único sustituto a uno de los servicios ofertados es el courier, cuyo sustituto es el courier informal desde Estados Unidos para compras personales, ofertado por personas naturales, el precio del servicio sustituto suele ser más bajo que el courier formal ofertado por agencias de carga.

El marketing informal del servicio sustituto es agresivo en el mercado. Existe publicidad que realizan a través de redes sociales para ganar participación en el mercado.

En referencia al contexto institucional el Comercio Exterior se rige por normativas legislativas Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI que es el Reglamento al título de la facilitación Aduanera para el comercio y Variación en aranceles de diferentes HSC genera el incremento o decremento de importaciones.

#### **7.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo**

Estudio de mercado con fuentes secundarias y primarias, investigación cualitativa y cuantitativa. Describir metodología usada- Aspectos metodológicos (del plan de trabajo). Objetivos de la investigación. Instrumentos usados en cada caso (ejemplo: Matriz de Operacionalización de Variables). Defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento). Perfil del Consumidor.

El estudio se realizará a través de una investigación cuantitativa descriptiva. Se establece que el tamaño del universo constituye las empresas importadoras mismas que están registradas en la Aduana del Ecuador.

En la ciudad de Guayaquil, de acuerdo a boletín de la Aduana del Ecuador se concentra un total de 1412 empresas importadoras de las que la muestra sobre las que se correrá la encuesta es 202 empresas, número que se obtuvo a través de la siguiente fórmula.

**TABLA 1:TAMAÑO DE LA MUESTRA**

<b>N</b>	1412
<b>Z</b>	1,96
<b>d</b>	3%
<b>q</b>	0,95
<b>p</b>	0,05
<b>MUESTRA</b>	<b>202,751111</b>

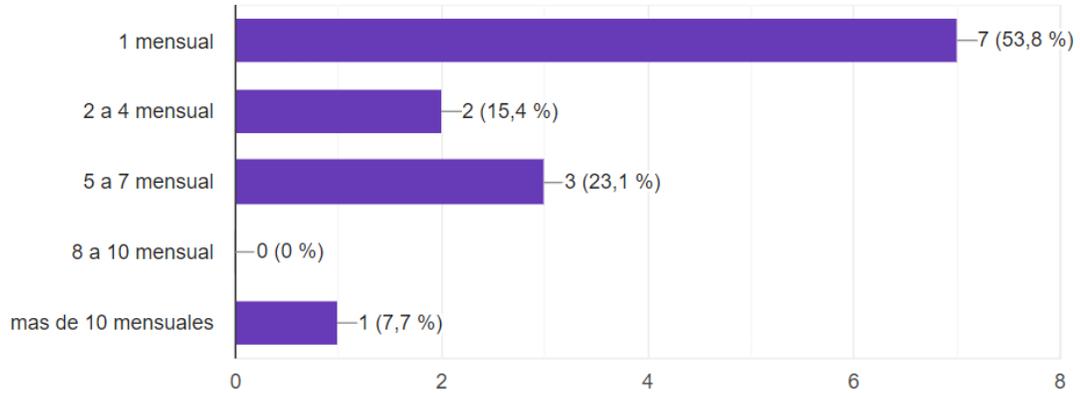
**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

Una vez estimada la muestra se establece el grupo sobre el que se correrá la encuesta, entre los que señalamos: agentes de carga, personas jurídicas y personas naturales registrados como importadores, personas naturales orientados a compras personales, personas naturales y personar jurídicas orientadas a compras categoría C.

La encuesta permitirá no solo conocer a nuestro cliente potencial, sino también saber qué tipo de servicios o preferencias predominan sobre el mercado, esto con el fin de identificar los aspectos más relevantes sobre los que se debe tener un mejoramiento continuo, en procesos ya establecidos, y otros procesos o servicios que se deban implementar dentro de la empresa.

## ILUSTRACION 5: NICHOS DE MERCADO

¿Cuál es la frecuencia con la que realiza importaciones para sus empresas?



**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

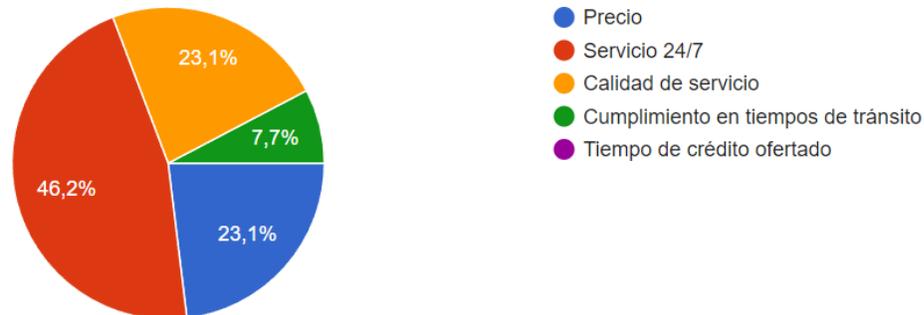
El nicho de mercado de ITS CORP son las empresas que importan con frecuencia desde 1 embarque mensual en adelante.

La pregunta se realizó para identificar qué porcentaje de los encuestados maneja al menos más de dos embarques mensuales, esto con el fin de evaluar alcance de las condiciones de crédito, descuentos por volúmenes o incremento en la contratación de personas que a futuro la empresa necesite para cubrir la demanda.

En la tabla se puede observar que predomina la frecuencia de 1 importación mensual, seguida por un 23,1% que corresponde a 5 a 7 importaciones mensuales, ocupando un tercer lugar con 15,4% con 2 a 4 mensuales y finalmente con un 7,7% con más de 10 importaciones mensuales.

## ILUSTRACION 6: ESTRUCTURA DEL MERCADO

### ¿Qué te motivaría a consumir nuestro servicio?



**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

El 46,2% de los encuestados optan por la opción 24/7 como un factor determinante para consumir los servicios de ITS CORP, la empresa maneja este servicio desde sus inicios y lo ha identificado como su valor agregado.

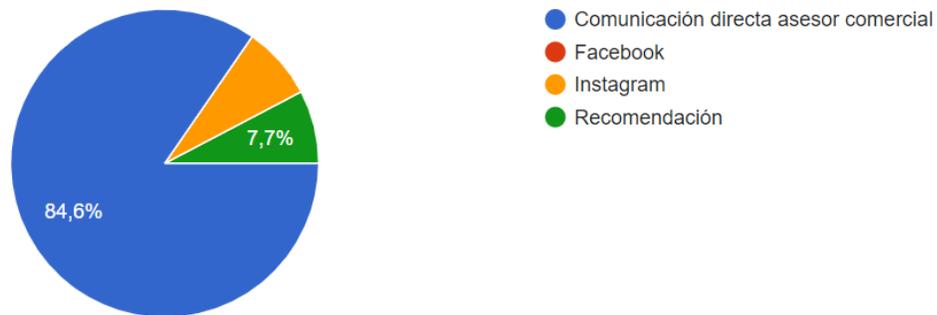
Los resultados obtenidos conducen a analizar la opción de incluir más recurso humano para ampliar y fortalecer el servicio 24/7.

Los otros dos factores determinantes son la calidad de servicio y precio, ambos con el 23,1%, siendo que debido a los bajos costos fijos que mantiene la empresa, los precios ofertados por ITS CORP son competitivos en el mercado posicionando a la empresa dentro de las mejores opciones de los clientes.

La calidad del servicio va ligado a la calidad de recurso humano con el que cuenta la empresa, por lo que los filtros para contrataciones deben mantenerse e incluso mejorarse con el fin de contar con personal altamente capacitado que llene las expectativas, pero sobre todo los requerimientos de los clientes.

## ILUSTRACION 7: PERFIL DEL CONSUMIDOR

**¿Cuáles son los canales de comunicación por los que te gustaría recibir información sobre nuestro servicio?**



**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

Analizando la respuesta de los encuestados, la comunicación directa a través de un Asesor Comercial es la opción que lleva la delantera con un 85,60%. La respuesta claramente evidencia que la asesoría de una persona especializada en Comercio Exterior, que brinda o vende no solo servicios integrales sino soluciones en la cadena logística tiene gran acogida y valor dentro del servicio, el Departamento Comercial de la empresa debe estar altamente capacitado para cumplir con las expectativas de los clientes.

Al observar que la opción del Asesor Comercial lleva la delantera, podemos evidenciar que el perfil de las empresas importadoras aún es conservador, requieren una comunicación mucho más directa que genere lazos de confianza y esto se logra solamente creando relaciones no solo comerciales sino personales de confianza entre el importador y el Asesor.

La recomendación de los servicios logísticos ocupa un segundo lugar de importancia en los encuestados con un 7,7% lo que genera un compromiso integral, es decir que no solo recarga la responsabilidad de una venta efectiva en un equipo comercial sino también en el resto de procesos que intervienen directa o indirectamente con los clientes logrando así una experiencia exitosa que conduzca a una venta nueva recomendada.

Dentro del sector del Comercio Exterior las recomendaciones juegan un papel extremadamente importante y para nuestra empresa es indispensable brindar al cliente no solo un servicio sino una experiencia de soluciones logísticas al alcance de sus manos.

**TABLA 2: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB-VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Incrementar en un 40% la cartera de clientes de la empresa ITS CORP en la sucursal de Guayaquil en el período de un año.	Incremento de cartera de clientes	clientes nuevos clientes fidelizados  servicio post venta	# clientes nuevos semanales # clientes que vuelven a embarcar por 2da ocasión  Cantidad de quejas de clientes frente al servicio que les fue ofertado	REPORTE KPIS REPORTE DE VENTAS  ENCUESTA

**Elaborado por:** Estefania Palacios Palacios

**TABLA 3: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB-VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Implementar programas de semillero dirigido a postulantes a cargos operativos previo a las contrataciones para mejorar el rendimiento del personal de la sucursal de Guayaquil en un 80% en el periodo de 1 mes antes de la apertura de la oficina	Implementación de semilleros  Mejora del rendimiento del personal	Identificación potencial  Cantidad de trabajo Calidad de trabajo	Calidad conocimiento operativo  # embarques manejados mensualmente  # de errores operativos mensuales	EVALUACIONES  REPORTE KPIS REPORTE DE OPERACIONES

Elaborado por: Estefania Palacios Palacios

**TABLA 4: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB-VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Posicionar la marca de ITS CORP en el mercado de la ciudad de Guayaquil logrando un cambio del 60% en un periodo de 6 meses.	Posicionamiento de marca	Reconocimiento de marca	Visitas al sitio web  Leads conseguidos	REPORTE KPIS REPORTE MARKETING

Elaborado por: Estefania Palacios Palacios

**TABLA 5: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB-VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Calificar a una línea de financiamiento para ITS CORP en un período de 2 meses con el fin de alcanzar al 100% la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	Calificar a financiamiento	Situación financiera actual	Capacidad de endeudamiento	BALANCES P&G

**Elaborado por:** Estefania Palacios Palacios

**TABLA 6: KEY PERFORMANCE INDICATOR KPIS**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB-VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Incrementar ventas a través de presupuestos por línea de servicio para el departamento comercial de la Sucursal de Guayaquil con el fin de generar un 35% de ventas efectivas para ITS CORP en un período de un año.	Incremento de ventas	Presupuestos líneas de servicio	# Embarques marítimos # Embarques aéreos # Embarques Courier	REPORTE KPI
	Efectividad de ventas	Embarques Cerrados	# clientes que vuelven a embarcar por 2da ocasión	REPORTE KPI

**Elaborado por:** Estefania Palacios Palacios

## 7.5. Análisis FODA

### **FORTALEZAS:**

ITS CORP es una empresa joven en el mercado, 2 años de creación, pero a pesar del corto tiempo cuenta con personal capacitado en Comercio Exterior y en diferentes tipos de industrias, manejo de servicios integrales con una sola empresa, canal de ventas directo efectivo, alianzas con agentes internacionales alrededor del mundo, precios competitivos frente a la competencia entre otros.

ITS CORP hace uso de estas fortalezas para ganar espacio en el mercado y hacer frente a la competencia dentro del sector.

### **DEBILIDADES:**

Las principales debilidades identificadas en la empresa son la limitada liquidez para apalancar créditos de clientes, la falta de medición de satisfacción del cliente, falta de presencia física a nivel nacional y poco posicionamiento de marca. La identificación de las debilidades es de vital importancia para ITS CORP, esto con el fin de gestionar los recursos para transformar dichas debilidades en fortalezas que permitan a la empresa seguir creciendo dentro del mercado.

### **OPORTUNIDADES:**

Dentro de las oportunidades, ITS CORP ha identificado que el proceso de internacionalización por el que actualmente pasan o buscan algunas empresas ecuatorianas, es una opción muy importante de crecimiento y desarrollo, así como también la firma de nuevos tratados de libre comercio, las importaciones de servicios inelásticos y el crecimiento de compras personales on line en el exterior, la empresa constantemente busca y crea oportunidades de posicionamiento, con el fin de generar crecimiento sostenido en el tiempo.

### **AMENAZAS:**

Como amenazas, ITS COP ha identificado cinco puntos, Inestabilidad o cambio de políticas de Comercio Exterior, altos costos de fletes internacionales debido a pandemia, barreras comerciales para M & X, deficiencia de la SENAE en los procesos de nacionalización de cargas y crecimiento de la presencia de competidores.

Las amenazas son o constituyen una posible causa de riesgo que son ajenas a nuestro control. En este caso, y frente a las amenazas anteriormente mencionadas, ITS CORP solamente puede hacerlas frente a través de las fortalezas internas de la empresa para convertirlas en oportunidades y realizando evaluaciones de riesgos dentro de la empresa.

### **7.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio**

Una de las estrategias genéricas para la empresa ITS CORP es incentivar a los importadores y exportadores a transaccionar con productos y países que están beneficiados de los tratados de libre comercio. La clave de esta estrategia y de acuerdo a las preferencias del cliente, evidenciadas en la encuesta, es la asesoría personalizada a través de personal capacitado, con el que actualmente cuenta la empresa para incrementar el volumen de ventas, garantizando la calidad de servicio.

Otra de las estrategias genéricas que ha definido la empresa es trabajar constantemente en negociaciones y alianzas estratégicas con agentes nacionales e internacionales de forma para generar precios competitivos frente a los que maneja la competencia y ganar presencia en el mercado.

Por último, pero no menos importante otra de las estrategias se refiere al marketing. ITS CORP ha decidido adoptar una imagen mucho más agresiva

y elaborar un plan de marketing enfocado al posicionamiento de marca, ocupando un lugar distintivo en la mente del mercado y siendo la primera opción para las empresas que requieran servicios logísticos tanto para importadores y exportadores, así como para empresas que están trabajando en procesos de internacionalización de empresas.

## 8. RESULTADO

### Propuesta de solución del problema planteado

#### 8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

##### **Naturaleza:**

El objeto de International Transport Solutions, ITS CORP, es dedicarse a las actividades logísticas tales como planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución; contratación de espacio en buques y aeronaves, organización de envíos de grupo e individuales (incluidas la recogida y entrega de mercancías y la agrupación de envíos); manipulación de mercancías, como: el embalaje temporal con la exclusiva finalidad de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesaje de la carga; así como también podrá ejecutar las actividades: actividades de agentes de aduanas; emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque, servicios transitorios de organización o coordinación de operaciones de transporte y flete por tierra, mar y aire.

Filosofía: La filosofía de ITS CORP es velar por el desarrollo de sus procesos, cumpliendo los más altos estándares de calidad, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y optimizando recursos a través del mejoramiento continuo.

##### Valores:

Como tarjeta de presentación de la empresa y con el fin de contar con una brújula para alcanzar, concretar los objetivos, procedimientos y tener una garantía para el servicio ofertado al cliente ITS CORP ha apostado a los siguientes valores:

Compromiso

Responsabilidad  
Confidencialidad y Sigilo  
Respeto  
Confianza  
Ética

Calidad: Considerando que la calidad en el servicio es el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto a un determinado servicio, la calidad del servicio brindado por International Transport Solutions es fundamental el crecimiento sostenido y para ganar más espacio en el mercado.

Actualmente la empresa ha implementado KPIS para evaluar los embarques coordinados, cancelados, motivos por los que fueron cancelados, esto con el fin de analizar la información y poder gestionarla en pro de mejorar o implementar nuevos procesos que repercutan directamente en la calidad entregada al cliente final.

## **8.2. Misión y visión.**

**Misión:** Proporcionar servicios integrales en logística y comercio internacional.

**Visión:** Ser el referente logístico líder a nivel nacional, reconocido por sus clientes, socios, proveedores y aliados.

## **8.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.**

Incrementar en un 40% la cartera de clientes de la empresa ITS CORP en la sucursal de Guayaquil en el período de un año.

Implementar programas de semillero dirigido a postulantes a cargos operativos previo a las contrataciones para mejorar el rendimiento del personal de la sucursal de Guayaquil en un 80% en el periodo de 1 mes antes de la apertura de la oficina.

Posicionar la marca de ITS CORP en el mercado de la ciudad de Guayaquil logrando un cambio del 60% en un periodo de 6 meses.

Calificar a una línea de financiamiento para ITS CORP en un período de 2 meses con el fin de alcanzar al 100% la apertura de la Sucursal de Guayaquil. Incrementar ventas a través de presupuestos por línea de servicio para el departamento comercial de la Sucursal de Guayaquil con el fin de generar un 35% de ventas efectivas para ITS CORP en un período de un año.

#### **8.4. Información legal**

##### **8.4.1. Tipo de empresa**

International Transport Solutions S.A. es una Sociedad Anónima conformada por 4 socios. La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima, o las correspondientes siglas.

##### **Tipo de empresa**

La sociedad anónima requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución. En aquellas en que participen instituciones de derecho público o derecho privado con finalidad social, podrán constituirse o

subsistir con un solo accionista, puede continuar funcionando con un solo accionista, sin que por ello incurra en causal de disolución (CCQ, 2013)

### Constitución

International Transport Solutions S.A. es una empresa legalmente constituida que inició actividades el 16 de marzo del 2020, se constituye una compañía anónima que se somete a las disposiciones de la Ley de Compañías, Código Del Comercio y normas del Código Civil.

La compañía cuenta con un plazo de duración de 20 años siendo su capital suscrito 800 dólares dividido en 4 partes acciones iguales, indivisibles, ordinarias y nominativas de 200 dólares de valor nominal cada una.

### ILUSTRACION 8: CUADRO ACCIONARIO

Nombre de los accionistas suscritores	Número de Acciones	Capital suscrito	Capital pagado	Capital pagado numerario	Capital pagado especie	Capital por pagar
ARMAS COELLO KARINA JHOSELIN	1	200	200.00	200.00	0.00	0.00
RECALDE CORTEZ CAROLINA ALEJANDRA	1	200	200.00	200.00	0.00	0.00
CEDILLO CRESPO FRANCISCO EUGENIO	1	200	200.00	200.00	0.00	0.00
PALACIOS PALACIOS WENDIE ESTEFANIA	1	200	200.00	200.00	0.00	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>800</b>	<b>800.00</b>	<b>800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

**Elaborado por:** Estefania Palacios Palacios

Se asigna como Gerente General al Sr. Francisco Cedillo Crespo quien ocupará el cargo por dos años y como presidente a la Sra. Karina Armas.

Para la apertura de la sucursal en Guayaquil la empresa ya se encuentra Legalmente constituida por lo que este es un tema menos del que en el proceso de expansión se debe preocupar y la empresa deberá solamente realizar el registro de la nueva sucursal sin tener que incurrir en nuevos gastos.

## 8.4.2. Legislación vigente

### Legislación vigente

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y el Comité de Comercio Exterior son los organismos nacionales que regulan y controlan las actividades de comercio exterior en Ecuador (Mise, 2022).

El Comité de Comercio Exterior, COMEX, es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial y es encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos que están vinculados a este sector. El comité está confirmado por miembros titulares de las siguientes entidades: (Mise, 2022)

Ministerio de Comercio Exterior

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Ministerio de Industrias y Productividad

Ministerio de Economía y Finanzas

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo(Mise, 2022)

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) es una institución pública responsable de impulsar el buen vivir de la sociedad ecuatoriana a través del control eficiente del comercio exterior, es decir, las exportaciones e importaciones y su facilitación, promoviendo un comercio justo entre los comerciantes que cumplen con las formalidades aduaneras y con los productos locales que producen bienes con el sello ecuatoriano (EL TELEGRAFO, 2022).

Los principios fundamentales de la SENAE son:

- Facilitación del Comercio Exterior
- Control Aduanero
- Cooperación e intercambio de información

- Buena fe
- Publicidad
- Aplicación de buenas prácticas internacionales

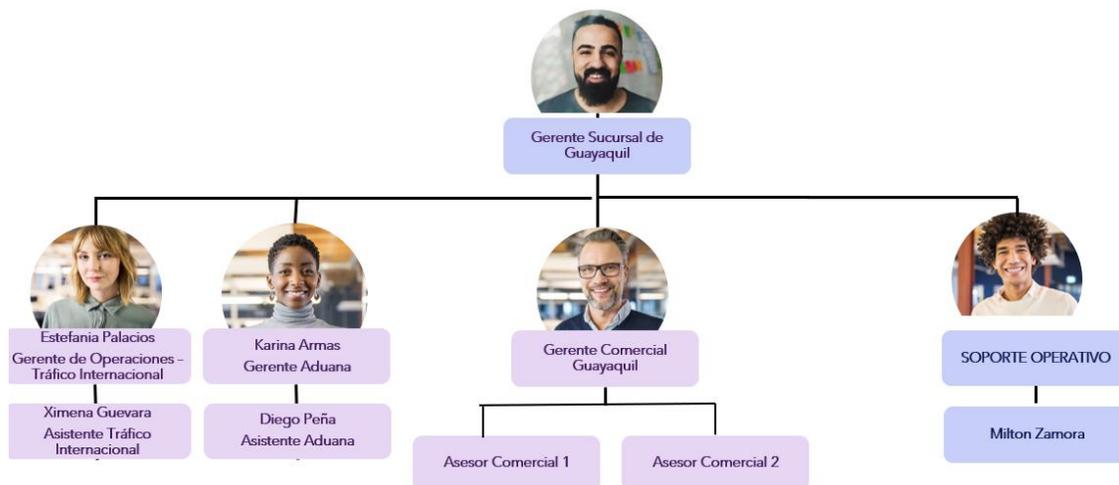
Es importante contar con entidades que estén a cargo de regular las actividades de comercio exterior con el fin de que los actores del mercado cuenten con reglamentos para garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones comerciales no solo entre países sino de todos los participantes de un mismo país.

### **8.5. Estructura Organizacional**

La representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa International Transgport Solutions muestra la línea de reporte de todos los colaboradores, así como la interrelación que cada departamento tiene.

El objetivo del organigrama a continuación presentado es que la estructura interna en la empresa sea clara para todos los empleados y que de esta forma se identifique el rol dentro de la organización, así como las oportunidades y fortaleces dentro de su propio departamento.

## ILUSTRACION 9: ORGANIGRAMA



Elaborado por: Estefania Palacios Palacios

### Gerente Sucursal de Guayaquil:

- Planeación de actividades que se desarrollen en la sucursal Guayaquil
- Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo.
- Elaboración de presupuestos anuales conjuntamente con el Gerente Comercial vigilando que las metas sean alcanzables
- Vigilar de cerca el cumplimiento o avance de las metas presupuestarias.
- Elaboración de objetivos bajo los que trabajará la organización.
- Evaluar estrategias para alcanzar el presupuesto de ventas y evaluar el rendimiento de capacidad instalada y equipo de trabajo.

### Gerente Tráfico Internacional:

- Velar por la viabilidad de los procesos operacionales, tráfico internacional.
- Desarrollar estrategias para que los tiempos de coordinación se reduzcan sin que esto afecte a la calidad de servicio entregado
- Controlar los recursos y la interacción de los agentes nacionales e internacionales que hacen parte del proceso.

- Realizar evaluaciones a proveedores del servicio con el fin de tener un control de la calidad del servicio provisto.
- Establecer KPIS para evaluar el cumplimiento de tiempos de coordinación, cancelaciones de embarque, cambios de ETA para tomar medidas en caso de requerir correcciones.

**Asistente Tráfico Internacional:**

- Coordinar las instrucciones de embarque asignadas por el Departamento Comercial.
- Brindar soporte a las actividades del Gerente de Tráfico Internacional.

**Gerente Aduana:**

- Desarrollar estrategias para que los tiempos de nacionalización y entregas se reduzcan sin que esto afecte a la calidad de servicio entregado
- Establecer KPIS para evaluar el cumplimiento de tiempos de nacionalización, retrasos en aforos y problemas con el servicio de transporte interno.
- Realizar evaluaciones a proveedores del servicio con el fin de tener un control de la calidad del servicio provisto.

**Asistente Aduana:**

- Digitación de las declaraciones de importación y exportación.
- Coordinar las declaraciones de las importaciones y exportaciones asignadas. por el Departamento Comercial.
- Brindar soporte a las actividades del Gerente de Aduana.

**Soporte:**

- Distribución y entrega de correspondencia y paquetes.
- Gestión de vistos buenos & CAS.
- Facturaciones en Puerto.

- Asistencia en aforos.

## **8.6. Ubicación:**

### **Ubicación actual:**

La matriz de la empresa International Transport Solutions S.A., ITS CORP, está actualmente ubicada en la ciudad de Quito. Inicialmente se elige esta ciudad considerando que era un mercado bastante conocido para los socios y en donde se contaba ya con una pequeña cartera de clientes considerando a este punto como una fortaleza para lograr posicionar la marca en el mercado de la ciudad de Quito y poder incrementar la cartera de clientes.

### **Ubicación sucursal:**

La nueva sucursal de ITS CORP estará ubicada en la ciudad de Guayaquil, considerando que gran parte de las importaciones manejadas son marítimas, mismas que arriban a este puerto. La necesidad de tener un mayor control operativo de las importaciones marítimas nos ubicó.

El puerto de Guayaquil es uno de los más importantes de la costa del Pacífico oriental. Se estima que cerca del 70 % de las exportaciones privadas del país sale por sus instalaciones, ingresando el 83 % de las importaciones. Este Puerto está situado en la costa occidental ecuatoriana (Océano Pacífico), en un brazo de mar conocido como el Estero Salado, y a diez kilómetros al sur de Guayaquil, ciudad que es considerada como la capital económica de Ecuador (ZONA LOGISTICA, 2017).

De acuerdo a la más reciente cifra dada a conocer por la Autoridad Portuaria de Guayaquil, los ingresos recaudados en noviembre de 2016 por la concesión del Terminal de Contenedores y Multipropósito del Puerto de Guayaquil ascendieron a \$ 4'008,348.08, mientras que los ingresos totales recaudados por el concesionario del terminal granelero y multipropósito del

Puerto de Guayaquil, ascendieron a \$105,322.910 (ZONA LOGISTICA, 2017).

La gran cantidad de carga manejada desde este puerto y siendo que el 80 % de las coordinaciones manejadas por ITS CORP son marítimas que arriban al puerto de Guayaquil, la empresa ha evidenciado la necesidad de tener no solo presencia comercial cuyo fin es el de incrementar la cartera de cliente y tener una expansión geográfica, sino también de contar con una oficina operativa para facilitar aforos, coordinación de transporte local, gestión de Vistos Buenos, gestión de Cartas de Actualización de Salida entre otros que ayudan a brindar un servicio más eficiente, en menor tiempo y con mejor calidad.

Como puerto principal de un país, Guayaquil cuenta con una infraestructura moderna que permite brindar servicios a todo tipo de embarcaciones, así como manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada.

#### ILUSTRACION 10:FACILIDADES PORTUARIAS GUAYAQUIL

Ubicación	Tipo	Cantidad	Capacidad
Muelles	Grúa Pórtico Riel	2	51 Ton.
	Grúa Móvil de Llantas	4	41 Ton.
Patio	Grúas RTG	8	41 Ton.
	Side Lifter (Vacíos)	4	8 Ton.
	Tractores de Patio	25	50 Ton.
	Chasis de Patio	27	40 Ton.
Transferencias	Top Loaders (Llenos)	15	40 Ton.
Bodegas	Auto Elevadores	40	Variados
Módulo 4	Básculas	2	80 Ton.
Calle H	Básculas	9	80 Ton.
Calle E	Básculas	1	80 Ton.
Bodega 7	Básculas	6	2.5 Ton.
Bodega 8	Básculas	3	2.5 Ton.

Fuente: Zona Logística

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

La ventaja competitiva de ITS CORP estará enfocada en ofrecer a sus clientes un servicio personalizado a precios competitivos a través de alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales apostando por un servicio personalizado y 24/7, bajo los precios y tiempo acordados, con el fin de brindar una experiencia en el manejo de los trámites.

Para la estrategia de posicionamiento de marca, se elaborará un plan de marketing diferenciando los servicios para personas naturales y personas jurídicas, así como servicios de Courier enfocado a personas que realizan compras personales.

El plan de marketing digital estará enfocado a servicios de Courier, cuya plataforma serán las redes sociales, esto con el fin de convertirse en el top of mind de los clientes cautivos y potenciales mismos que busquen un servicio confiable, seguro y justo.

#### **ILUSTRACION 11: LOGO INTERNACIONAL TRANSPORT SOLUTIONS**



**FUENTE:** International Transport Solutions

### **8.8. Estrategias de Mercadeo**

#### **8.8.1. Producto o servicio**

ITS CORP comercializa servicios logísticos integrales de comercio exterior, enfocados a personas jurídicas y naturales que estén interesados en importar, exportar o realizar compras personales fuera del

Ecuador. La empresa cuenta con personal capacitado para garantizar la satisfacción de sus clientes durante cada operación. Cada cliente cuenta con un customer service que se encarga de satisfacer sus necesidades o requerimientos, no solo de forma eficiente sino también de forma oportuna, priorizando el servicio personalizado y brindando soluciones a los conflictos presentados a lo largo de la coordinación.

Para ITS CORP el servicio post venta es una herramienta fundamental ya que apostamos al mejoramiento continuo. Al finalizar los trámites o coordinaciones, el ejecutivo comercial de la cuenta toma contacto con el cliente para evaluar: servicio operativo, atención al cliente, comunicación continua, precio, tiempo y estado general de la carga, estos nos permiten identificar puntos de mejora y actuar sobre ellos. El control es aleatorio para clientes cautivos y se lo aplica al 100% de trámites de un cliente nuevo.

En referencia a los pagos, el 80% de los clientes de ITS CORP cuentan con línea de crédito directa con la empresa, 15 y 30 días bajo cheque posfechado, el 20% restante se maneja en efectivo y en su mayoría corresponde a despachos Courier.

Una de las fortalezas más grandes de la empresa frente a las de la competencia es su capital humano. ITS CORP cuenta con personal capacitado en diferentes tipos de industrias lo que nos permite manejar diferentes tipos de proyectos y ampliar nuestra participación en el mercado.

Así mismo las alianzas tanto nacionales como internacionales y los bajos gastos operativos nos permiten ofertar precios mucho más competitivos que los de la competencia convirtiéndose esto en una oportunidad de ganar y posicionarse en el mercado.

En referencia a las debilidades, una de las principales, es la limitada liquidez de la empresa para apalancar créditos de clientes nuevos lo que muchas veces no deja fuera de proyectos grandes, consecuentemente reduce el crecimiento sostenido de la empresa. Frente a esta debilidad la empresa está apostando a una línea de financiamiento con una entidad bancaria con el fin de contar con flujo de efectivo para cubrir y apalancar créditos y también realizar negociaciones en efectivo con algunos proveedores buscando descuentos por pagos de contado.

### **8.8.2. Estrategias de distribución**

A través de la encuesta realizada se evidencia que los consumidores prefieren un acercamiento a través de vendedores esto con el fin de generar relaciones de confianza y sobre todo asesoría y servicio personalizado, este valor agregado es lo que caracteriza a la empresa

Considerando esta información, una de las estrategias de comercialización, para importaciones a diferentes regímenes aduaneros, es la venta de los servicios a través de un canal directo propio, recurso humano del Departamento Comercial, siendo la plataforma del DATASUR una de nuestras fundamentales herramientas de obtención de información.

## ILUSTRACION 12: DATASUR

The screenshot displays the DATASUR website's search interface. At the top, there is a navigation bar with the DATASUR logo and menu items: DATAMÉRICA, D-ACTIVA, SERVICIOS, ESTUDIOS, ALIANZAS, CONTACTO, and PERFIL. Below the navigation bar is a search bar labeled 'BUSCADOR' with a sub-link 'Home - BUSCADOR'. A light blue notification box prompts the user to click for terms of use. The main content area is divided into two sections: 'Aduanas Detalladas' and 'Aduanas Estadísticas'. Each section lists various countries with their respective flags and dates. The 'Aduanas Detalladas' section includes Argentina (10/2021), Bolivia (08/2018), Chile (10/2021), Colombia (09/2021), Costa Rica (07/2021), Ecuador (11/2021), Guatemala (09/2019), México (10/2021), Nicaragua (12/2020), Panamá (10/2021), Paraguay (11/2021), Perú (12/2021), Uruguay (10/2021), and Venezuela (08/2021). The 'Aduanas Estadísticas' section includes Australia (09/2021), Bolivia (09/2021), Brasil (10/2021), Canada (09/2021), China (12/2020), Costa Rica (09/2021), El Salvador (10/2021), Estados Unidos (08/2021), Guatemala (09/2021), Honduras (09/2021), India (10/2021), Japon (10/2021), Mexico (08/2021), and Nicaragua (06/2021). Additionally, it lists Puerto Rico (02/2021), Republica Dominicana (10/2021), and Union Europea (08/2021). A 'Tienes Dudas?' button is located in the bottom right corner.

FUENTE: DATASUR

El DATASUR es un motor de búsqueda que cuenta con información de más de 50 países y permite realizar desde un análisis general hasta uno particular, detalle de las exportaciones o importaciones, valores, productos, marcas, impuestos, entre otros. A través de la información obtenida, el Departamento Comercial es capaz de realizar un acercamiento telefónico o visitas en frío a clientes potenciales ya previamente conociendo sus necesidades, frecuencia de consumo, orígenes de importación entre otros datos que facilitan la oferta de servicios e incrementan nuestra cartera de clientes.

En este punto se muestra que contar con un recurso humano de calidad es indispensable para la comercialización del servicio por lo que el proceso de contratación del recurso humano para el Departamento Comercial es clave para encontrar al candidato perfecto para la posición en la compañía, así como la capacitación constante del recurso humano en referencia a actualizaciones de normativa y atención al cliente.

Por otro lado, la segunda opción elegida por los clientes en la encuesta está relacionada al consumo del servicio por recomendación de un tercero. Esta elección genera un reto no solo para el Departamento Comercial, que está

directamente ligado con el cierre de ventas, sino con todas las áreas que intervienen en el proceso operativo, post venta, facturación entre otras. El marketing de recomendación consiste básicamente en que tus propios clientes se convierten en los promotores de tu producto.

La ventaja del marketing por recomendación es la atracción de nuevos leads y clientes y reduce los costos de adquisición.

La tercera opción de acercamiento y/o venta de servicios de ITS CORP es a través de las redes sociales. La estrategia de ventas de la línea Courier está basada en el uso y comercialización del servicio, a través de las redes sociales, siendo este un servicio mucho más informal que fácilmente puede canalizarse a través de estas plataformas.

Facebook e Instagram son nuestros grandes aliados para captar clientes efectivos a través de publicidad pagada con post informativos e instructivos. La empresa cuenta con una persona encargada de responder requerimientos de clientes de 8 am a 5 pm esto con el fin de aumentar la posibilidad de cierres de ventas. Así mismo los asesores comerciales tienen la responsabilidad de ofertar este servicio en las visitas o llamadas efectuadas.

### **ILUSTRACION 13: MARKETING INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS**



**Fuente:** International Transport Solutions

**Elaborado por:** Estefania Palacios Palacios

Siendo que la estrategia está actualmente implementada y está generando resultados favorables la empresa apuesta por reforzarla y hacerla más agresiva con el fin de tener mayor alcance y q sea más efectiva

La plataforma DATASUR y el Community manager para el manejo de redes sociales son parte actual de la empresa ya constituida y en funcionamiento, por lo que la nueva sucursal gozaría ya de estas estrategias instauradas y que están ya dando resultados.

### **8.8.3. Estrategias de precios**

#### **8.8.3.1. Análisis de costos del producto o servicio**

Para definir el precio de venta de cada uno de los servicios ofertados por la empresa ITS CORP se han considerado varios aspectos que

van más allá del costo del servicio, como por ejemplo el volumen de venta, el retorno de cuentas por cobrar, términos de negociación crédito-contado y márgenes de utilidad.

A continuación, se presenta la TABLA 7 que evidencia los precios de venta, costos unitarios, margen de contribución.

**TABLA 7: COSTO UNITARIO Y PRECIO DE VENTA UNITARIO**

#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Costo Uni. Mp. E Ins.	Margen Contrib.	Costo Costos
1	Courier 4x4	uni	\$57,00	\$ 43,89	29,87%	\$ 43,89
2	Courier categoría C	uni	\$120,00	\$ 92,40	29,87%	\$ 92,40
3	Flete internacional aéreo	uni	\$180,00	\$ 156,60	14,94%	\$ 156,60
4	Flete internacional marítimo FCL	uni	\$14.000,00	\$ 13.580,00	3,09%	\$ 13.580,00
5	Flete internacional marítimo LCL	uni	\$500,00	\$ 335,00	49,25%	\$ 335,00
6	Aduana	uni	\$204,00	\$ 71,40	185,71%	\$ 71,40
7	Seguros	uni	\$25,00	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00
8	Transporte Interno	uni	\$310,00	\$ 279,00	11,11%	\$ 279,00
9	Permisos previos	uni	\$500,00	\$ 415,00	20,48%	\$ 415,00

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

En la siguiente tabla se detallan los números de unidades, por línea de servicios que deben ser producidos a lo largo de un año para llegar al punto de equilibrio considerando los precios de venta detallados en tabla precedente.

**TABLA 8: NÚMERO DE UNIDADES A PRODUCIRSE EN UN AÑO**

#	Ventas en Unidades Año 1	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	
1	Courier 4x4	40	40	40	40	40	40	40	40	40	44	48	53	506	uni
2	Courier categoría C	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	36	40	379	uni
3	Flete internacional aéreo	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	36	40	379	uni
4	Flete internacional marítimo FCL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	12	13	126	uni
5	Flete internacional marítimo LCL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	110	121	133	1.264	uni
6	Aduana	25	25	25	25	25	25	25	25	25	28	30	33	316	uni
7	Seguros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	44	48	53	506	uni
8	Transporte Interno	20	20	20	20	20	20	20	20	20	22	24	27	253	uni
9	Permisos previos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7	63	uni

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

### **8.8.3.2. Análisis del precio del producto o servicio.**

En referencia al análisis del precio del servicio, los precios manejados por ITS CORP son hasta un 15% más bajos que los ofertados por otras empresas del sector lo que hace que ITS CORP sea muy competitiva dentro del mercado del sector del Comercio Exterior.

ITS CORP cuenta con alianzas estratégicas con proveedores tanto nacionales como internacionales en donde se considera calidad, servicio y principalmente tiempo de crédito otorgado, esto con el fin de apalancar los créditos a los clientes finales de la empresa y no requerir de gran capital para el funcionamiento, recordemos que este es un negocio de flujo de efectivo por lo que las condiciones y días de crédito con agentes es primordial para el funcionamiento.

Para poder mantener los precios ofertados, a más de depender de la situación del comercio internacional, la empresa depende de que el número de trámites mensuales se cumpla ya que de no ser el caso se deberá realizar una revisión de los valores ofertados, pensando en que se debe alcanzar el punto de equilibrio para el correcto funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, el cambio de preferencias arancelarias en el país puede beneficiar o perjudicar directamente al crecimiento y decrecimiento del sector del Comercio Exterior.

Actualmente el Ecuador ha cerrado acuerdos que benefician al comercio internacional, entre ellos el acuerdo con Guatemala que contemplan alrededor de 624 productos lo que claramente incentiva el comercio internacional entre países, e incentiva el crecimiento de las agencias de carga debido al incremento tanto de importaciones como exportaciones.

#### **8.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación**

Estrategias de Promoción: En cuanto a promociones en los servicios ofertados ITS CORP premia la fidelidad de sus clientes otorgando un descuento en los servicios de trámite de aduana marítimo FCL, LCL, aéreo y terrestre. El descuento en el servicio mencionado es del 10% y se concede a clientes que al menos manejen de 4 a 6 trámites mensuales en cualquier modalidad.

De acuerdo a regulaciones y de forma obligatoria, los agenciamientos de aduana deberán facturarse entre el rango de 60% de un salario básico para embarques marítimos y el 50% de un salario básico para embarques aéreos. Siendo que los valores de los trámites dependen del salario básico, mismo que se revisa anualmente, mantener el descuento es viable y en cierto modo controlable.

La empresa ha elegido otorgar el descuento a este servicio considerando que cuenta con un aliado estratégico que proporciona calidad en servicio, precios competitivos y es el que más rentabilidad arroja a la empresa, la estrategia ha sido sacrificar un porcentaje de rentabilidad e ITS CORP para premiar a los clientes y fidelizarlos.

Dentro del resto de servicios ofertados tales como fletes internacionales, transporte interno, permisos previos, seguro y servicios de Courier no se manejan ningún tipo de descuento ya que dependen de las condiciones internacionales sobre las que la empresa no tiene control, son extremadamente fluctuantes.

En cuanto a descuentos por pronto pago ITS CORP no se ha visto en la necesidad de usarlo ya que cuenta con 45 días de crédito con proveedores y el máximo de días de crédito otorgados a los clientes es de 32 días, esta negociación nos permite contar con flujo suficiente para cubrir pagos y trabajar con el dinero de los proveedores.

Estrategias de Comunicación: De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, los principales canales por los que se establece comunicación con los actuales y futuros clientes son a través de asesores comerciales y recomendaciones directas.

A más de las estrategias antes mencionadas se ha optado por promocionar uno de los servicios a través de las redes sociales. El servicio de Courier, al ser un servicio enfocado a personas naturales que realizan compras personales tiene más efectividad al promocionarlo a través de las redes sociales.

Así mismo, el mailing es otra de las estrategias usadas dentro de la empresa, el email marketing se basa en enviar correos electrónicos a clientes actuales o potenciales. Estos correos contienen información sobre novedades de la empresa, promociones y descuentos con el fin de estimular la relación con los clientes, fidelizarlos y así aumentar las ventas (GESTION, n.d.).

Hasta el momento las estrategias usadas han arrojado resultados favorables traducidos a ventas, sin embargo, la empresa analiza emplear las mismas estrategias de forma mucho más agresivas con el fin de abarcar más mercado.

#### **8.9. Presupuesto: Cuantificar los costos en que se incurren en la aplicación de cada estrategia.**

El presupuesto permite, al final del año, realizar un comparativo entre lo planeado y lo realmente gastado lo que permite identificar si los recursos de la empresa se utilizan de forma aleatoria o realmente son empleados de forma programada.

<b>PRESUPUESTO</b>		<b>\$ 2.000,00</b>
ESTUDIO DE MERCADO	10%	\$ 200,00
PROMOCION	35%	\$ 700,00
COMUNICACIÓN	55%	\$ 1.100,00

El presupuesto de la empresa ITS CORP se ha dividido en 3 partes. En primer lugar, el estudio de mercado al que se le ha asignado un 10% del presupuesto general, seguido de la promoción con un 35%, culminando con la comunicación con un 55%.

International Transport Solutions es una empresa nueva en el mercado por lo que ha destinado 2000 dólares al presupuesto anual para desarrollar las actividades antes descritas poniendo especial énfasis en la comunicación ya que es la actividad que nos ayudará directamente a ganar mercado, incrementar la cartera de clientes y consecuentemente aumentar las ventas.

#### **8.10. Proyecciones de ventas**

Con el fin de contar con información para poder realizar los presupuestos de ventas y a su vez desarrollar los presupuestos del resto de departamentos de la compañía la elaboración de una proyección de ventas es indispensable para conseguir los objetivos planteados.

En el siguiente cuadro desglosa el presupuesto de ventas por servicio en unidades para un plazo de un año.

**TABLA 9: NÚMERO DE UNIDADES A PRODUCIRSE EN UN AÑO**

#	Ventas en Unidades Año 1	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
1	Courier 4x4	40	40	40	40	40	40	40	40	40	44	48	53	506 uni
2	Courier categoría C	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	36	40	379 uni
3	Flete internacional aéreo	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	36	40	379 uni
4	Flete internacional marítimo FCL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	12	13	126 uni
5	Flete internacional marítimo LCL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	110	121	133	1.264 uni
6	Aduana	25	25	25	25	25	25	25	25	25	28	30	33	316 uni
7	Seguros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	44	48	53	506 uni
8	Transporte Interno	20	20	20	20	20	20	20	20	20	22	24	27	253 uni
9	Permisos previos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7	63 uni

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

Así mismo en la siguiente tabla se muestra la proyección de ventas en dólares que se estima para el primer año de funcionamiento de la sucursal de ITS CORP en la ciudad de Guayaquil. Considerar que de igual forma se han desglosado los valores por línea de servicio ofertado

**TABLA 10: PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES EN UN AÑO**

#	Ventas en \$ Año 1	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
1	Courier 4x4	\$2.280	\$2.280	\$2.280	\$2.280	\$2.280	\$2.280	\$2.280	\$2.280	\$2.280	\$2.508	\$2.759	\$3.035	\$28.821
2	Courier categoría C	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.960	\$4.356	\$4.792	\$45.508
3	Flete internacional aéreo	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.940	\$6.534	\$7.187	\$68.261
4	Flete internacional marítimo FCL	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$154.000	\$169.400	\$186.340	\$1.769.740
5	Flete internacional marítimo LCL	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$55.000	\$60.500	\$66.550	\$632.050
6	Aduana	\$5.100	\$5.100	\$5.100	\$5.100	\$5.100	\$5.100	\$5.100	\$5.100	\$5.100	\$5.610	\$6.171	\$6.788	\$64.469
7	Seguros	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.100	\$1.210	\$1.331	\$12.641
8	Transporte Interno	\$6.200	\$6.200	\$6.200	\$6.200	\$6.200	\$6.200	\$6.200	\$6.200	\$6.200	\$6.820	\$7.502	\$8.252	\$78.374
9	Permisos previos	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.750	\$3.025	\$3.328	\$31.603
10		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	<b>Total Ventas en Pesos</b>	\$216.080	\$216.080	\$216.080	\$216.080	\$216.080	\$216.080	\$216.080	\$216.080	\$216.080	\$237.688	\$261.457	\$287.602	\$2.731.467

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

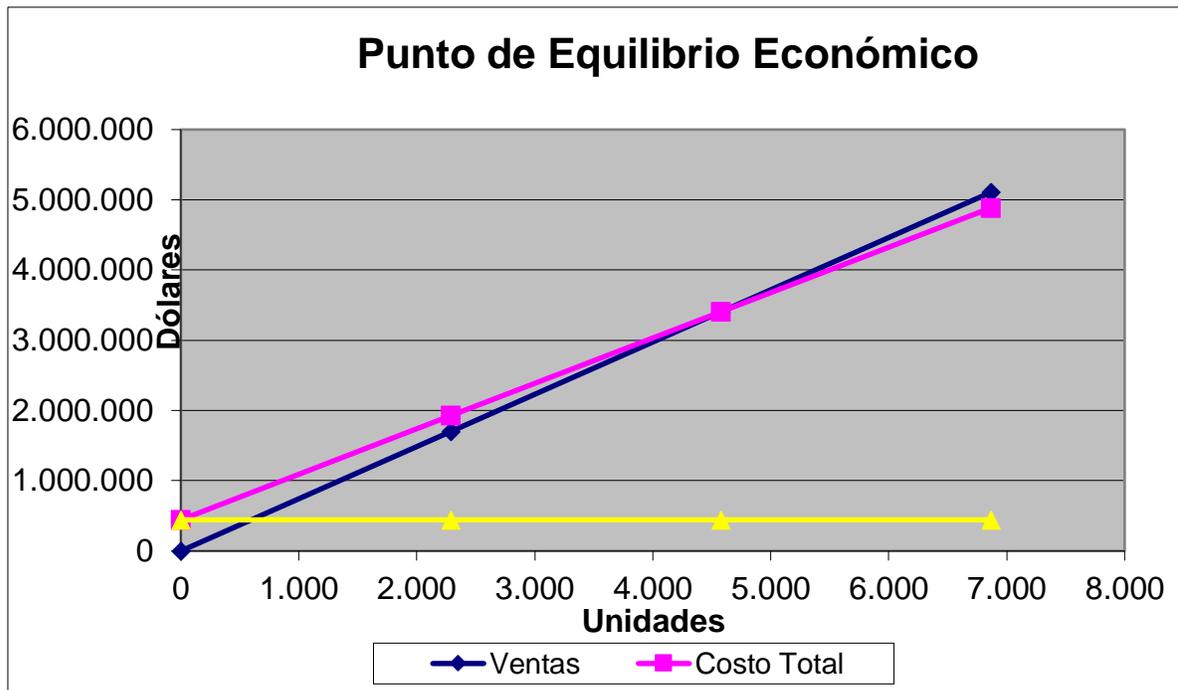
La proyección de ventas por línea de servicios se ha realizado para 5 años y se detalla a continuación en dólares.

**TABLA 11: PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES EN UN AÑO**

#	Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Courier 4x4	\$28.821	\$36.027	\$45.034	\$56.292	\$70.365
2	Courier categoría C	\$45.508	\$56.885	\$71.106	\$88.882	\$111.103
3	Flete internacional aéreo	\$68.261	\$85.327	\$106.658	\$133.323	\$166.654
4	Flete internacional marítimo FCL	\$1.769.740	\$2.212.175	\$2.765.219	\$3.456.523	\$4.320.654
5	Flete internacional marítimo LCL	\$632.050	\$790.063	\$987.578	\$1.234.473	\$1.543.091
6	Aduana	\$64.469	\$50.031	\$62.539	\$78.173	\$97.717
7	Seguros	\$12.641	\$15.801	\$19.752	\$24.689	\$30.862
8	Transporte Interno	\$78.374	\$97.968	\$122.460	\$153.075	\$191.343
9	Permisos previos	\$31.603	\$39.503	\$49.379	\$61.724	\$77.155
10		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Venta en Pesos		\$2.731.467	\$3.383.779	\$4.229.723	\$5.287.154	\$6.608.943

Elaborado por: Estefanía Palacios Palacios

### ILUSTRACION 14: PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaborado por: Estefanía Palacios Palacios

Equilibrio Unidades 4.579

Equilibrio en Dólares \$3.405.504

Precio Promedio:743,7674266

Costo Var. Promedio: 646,9950509  
 Contribución Marginal: 96,77237569  
 Costo Fijo : 443.094

Equilibrio Unidades:4.579  
 Equilibrio en dólares: \$3.405.504

**TABLA 12**

<b>Unidades</b>	<b>0</b>	<b>2.289</b>	<b>4.579</b>	<b>6.868</b>
Ventas	0	1.702.752	3.405.504	5.108.256
Costo Total	443.094	1.924.299	3.405.504	4.886.710
Costo Fijo	443.094	443.094	443.094	443.094

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

## **9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **Propuesta de solución al problema planteado – Operaciones**

#### **9.1. Gestión Táctica de Operaciones**

La estrategia principal de la empresa está enfocada a cubrir una de las necesidades o preferencias más grandes de los clientes y potenciales clientes, contar con asesoría directa de un vendedor, en este orden de ideas ITS CORP ha apostado por la táctica de fortalecer su equipo comercial no solo en número, sino también en calidad con el fin de que satisfacer las necesidades y requerimientos de los importadores con el objetivo de cerrar ventas y también de tener clientes satisfechos con el servicio brindado.

La estrategia antes mencionada estará ejecutada por los asesores comerciales y dirigida y supervisada por el Gerente de Ventas verificando el cumplimiento de visitas de mantenimiento a clientes cautivos, así como calidad de visitas a potenciales clientes, este acompañamiento a más de ser un instrumento de evaluación de calidad de información entregada y gestión realizada se convertirá en una herramienta de soporte para poder realizar el mayor de cierres posibles y no perder oportunidad por fallas iniciales de los vendedores.

Para tener un mejor registro de los resultados el Gerente de Ventas brindará retroalimentación semanal al equipo completo a través de las clínicas de venta realizada todos los días lunes en caso de ser necesario se realizarán capacitaciones para el desarrollo de habilidades y aptitudes que les permitan tener una mejora en el servicio y asesoría brindada.

Así mismo otra de las estrategias empleadas será incrementar la promoción de servicio COURIER, categorías A, B, C, D, E, F, G, a través de las redes

sociales y para esto la táctica planteada es la generación permanente de contenido siendo el objetivo proporcionar al cliente información necesaria no solo en relación a tarifas de manejo sino también en instructivos para educar e informar al cliente, consecuentemente el uso del servicio será mayor y mejor organizado.

ITS CORP en conjunto con el Community Manager elaborarán un CHRONO POST con el fin de organizar la información y publicaciones, pero sobre todo con el objetivo de anticiparse a fechas importantes en donde el servicio de Courier pueda llegar a tener mayor demanda.

Otra táctica es el descuento fijado solo y únicamente para uno de los servicios brindados por la empresa, Trámites de Aduana. El departamento Comercial será el encargado de realizar la revisión de frecuencia y volumen de embarque para seleccionar que clientes pueden ser acreedores de este beneficio, esta revisión se hará a través del reporte de cierre de ventas manejado por el Departamento Comercial y en conjunto con el reporte manejado por el Departamento de Tráfico Internacional.

## **9.2. Descripción del proceso**

El macroproceso de la empresa INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS está enfocado en 4 procesos principales: Ventas, Tráfico Internacional, Aduana y Facturación.

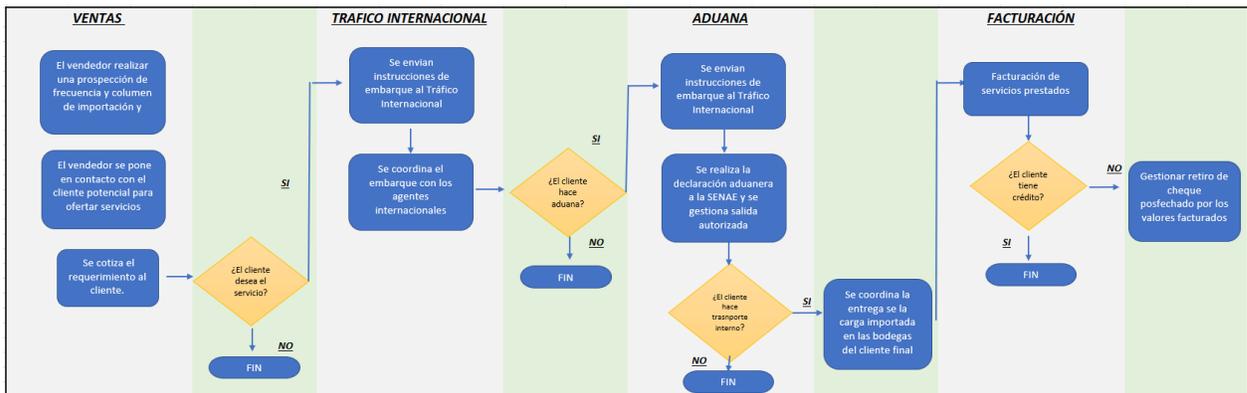
Como se visualiza en el diagrama, el proceso se inicia con el Departamento Comercial o de Ventas cuando realizan el primer acercamiento con los potenciales clientes para, en caso de que se logren iniciar relaciones comerciales, se envíen cotizaciones para los requerimientos de importación o exportación que puedan requerir.

Una vez que se cierra el embarque, la instrucción debe ser enviada al Dpto. de Tráfico Internacional en donde se coordina con los agentes internacionales la logística para la importación de las cargas y una vez que arriben al país, y siempre y cuando realicen el trámite de aduana con ITS CORP, se deriva el trámite al Dpto. de Aduana para que se realice la respectiva declaración aduanera y posterior al pago de aranceles para contar con salida autorizada.

Finalmente, el último paso está a cargo del Dpto. de Contabilidad que está encargado de la facturación completa del trámite y también de la verificación de las condiciones de pago, contado o crédito bajo cheque posfechado.

Bajo estos procesos se genera un servicio de calidad buscando siempre la satisfacción del cliente final.

### ILUSTRACION 15: FLUJO MACRO PROCESO INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS



Elaborado por: Estefania Palacios Palacios

A través de la cadena de valor podemos observar las actividades de las que necesita la empresa para generar los servicios ofertados por ITS CORP.

## ILUSTRACION 16: CADENA DE VALOR INTERNATIONALS TRANSPORT SOLUTIONS

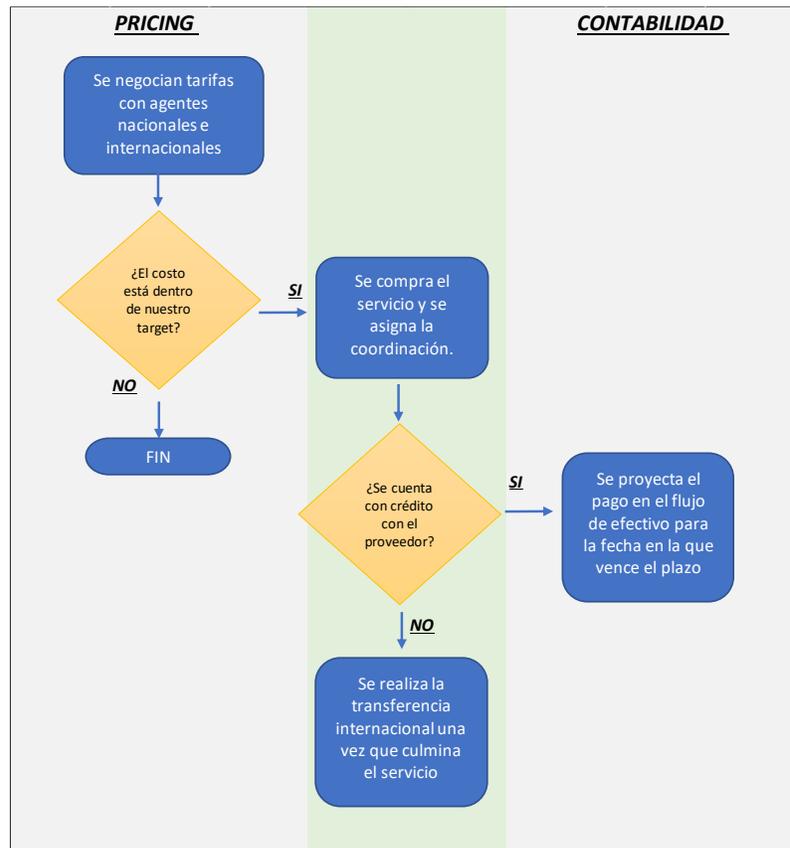


Elaborado por: Estefanía Palacios Palacios

La cadena de valor, que se divide en dos partes actividades primarias y actividades de soporte, describe el rango completo de las actividades realizadas dentro de International Transport Solutions.

En este caso las actividades primarias están enfocadas a los procesos a través de los cuales se puede entregar al cliente los servicios logísticos, es decir el Dpto. Comercial quien genera captación de clientes, así como mantenimiento de clientes ya cautivos, el Dpto. Operativo a través del cual se coordinan las operaciones con el exterior lo que permite viabilizar la logística de las importaciones, el Dpto. de Aduana a través del cual se nacionalizan las cargas que ingresan al país desde cualquier origen alrededor del mundo y el Dpto. de Marketing mediante el que se puede generar contenido buscando el posicionamiento de marca así como publicidad y promoción de los servicios, orientados siempre al crecimiento de las ventas.

## ILUSTRACION 17: FLUJOGRAMA DE COMPRA INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS



Elaborado por: Estefania Palacios Palacios

Para el proceso de compra ITS CORP gestiona las negociaciones a través de la posición de PRICING que se encuentra dentro del Dpto. Comercial. La posición de PRICING realiza contacto tanto con agente nacionales e internacionales de todo el mundo para evaluar tarifas aéreas y marítimas y verificar las mejores alternativas para mover las cargas de los clientes.

En caso de que las tarifas si lleguen al target necesitado se asigna el embarque al agente ganador y se procede con la compra del servicio, en caso de que no se finaliza la negociación y se buscan otras opciones locales.

Finalmente, en caso de que ITS CORP tenga línea de crédito abierta con el agente internacional se provisiona el pago en el flujo para la fecha estimada

de vencimiento y en caso de que no se cuente con crédito se realiza el pago del servicio a través de transferencia internacional una vez que el servicio haya culminado.

Los procesos antes mencionados son cumplidos a cabalidad y buscando siempre la mejora continua en pro de la satisfacción del cliente final.

### **9.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada:**

La empresa ITS CORP, una empresa enfocada en la venta de servicios logísticos, para su funcionamiento se requiere de inversión en herramientas tecnológicas y fundamentalmente en talento humano.

Los costos fijos que se estiman para la sucursal de Guayaquil están enfocados a la implementación de una oficina comercial y operativa en puertos y aeropuertos de esta ciudad ya que la operatividad internacional y de aduana se manejará desde la matriz que actualmente funciona en Quito.

**TABLA 13: COSTOS FIJOS INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS**

<b>EQUIPOS TECNOLÓGICOS</b>	
Laptop, impresoras y celulares	\$ 2.028,00
Internet	\$ 40,00
<b>HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>	
DATASUR (anual)	\$ 480,00
<b>VARIOS</b>	
ASESOR COMERCIAL 2	\$ 410,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 410,00
ASISTENTE OPERATIVO PUERTOS - AEROPUERTOS	\$ 410,00
ARRIENDO	\$ 300,00
PLANES CELULARES	\$ 60,00
COMMUNITY MANAGER	\$ 250,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.388,00</b>

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

Por otro lado, los gastos variables, desglosados por cada uno de los servicios, depende netamente de la situación del mercado internacional por lo que no solo varían proporcionalmente al número de ventas realizadas sino también al costo internacional ofertado, por ende, si el costo internacional ofertado es alto el precio de venta del producto variará proporcionalmente.

#### **9.4. Plan de producción:**

La empresa ITS CORP cuenta con una cartera variada de servicios logísticos: Courier 4x4, Courier categoría C, flete internacional aéreo, flete internacional marítimo LCL, flete internacional marítimo FCL, aduana aérea, aduana marítima FCL y LCL, seguros, transporte interno aéreo, marítimo FCL y marítimo LCL.

La capacidad de los embarques generados en la sucursal de Guayaquil se encuentra detallada en la siguiente tabla y se ha realizado un pronóstico para un año.

**TABLA 14: PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDERSE EN UN AÑO**

#	Ventas en Unidades Año 1	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	
1	Courier 4x4	40	40	40	40	40	40	40	40	40	44	48	53	506	uni
2	Courier categoría C	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	36	40	379	uni
3	Flete internacional aéreo	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	36	40	379	uni
4	Flete internacional marítimo FCL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	12	13	126	uni
5	Flete internacional marítimo LCL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	110	121	133	1.264	uni
6	Aduana	25	25	25	25	25	25	25	25	25	28	30	33	316	uni
7	Seguros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	44	48	53	506	uni
8	Transporte Interno	20	20	20	20	20	20	20	20	20	22	24	27	253	uni
9	Permisos previos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7	63	uni

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

Se debe considerar que el fin de la sucursal de Guayaquil es la captación de clientes a través de la implementación de un Departamento Comercial y el manejo operativo nacional, es decir en puerto y aeropuerto, sin embargo, la coordinación y ejecución del resto de servicios se mantendrá en la matriz de Quito considerando que el Departamento Operativo – Tráfico Internacional se encuentra en esta ciudad.

Actualmente la capacidad operativa de la empresa se ajusta perfectamente a poder atender todos los requerimientos antes mencionados y los departamentos están estructurados de tal forma que esto permite cumplir a cabalidad los procesos que garantizan la satisfacción de los clientes.

Para el manejo del servicio de Courier 4x4 y C, se cuenta con una sola persona que actualmente no funciona al total de la capacidad por lo que el manejo de los embarques extra no afectará su carga laboral de una manera negativa, pero si impactará a la empresa de una manera positiva a través de la generación de nuevos ingresos.

En la coordinación de fletes internacionales aéreo, marítimo FCL y LCL contamos con personal altamente capacitado lo que permite optimizar

tiempos de respuesta y de coordinación, dando cabida a aumentar la capacidad instalada y atender sin inconvenientes las coordinaciones derivadas desde la nueva sucursal.

En tema de tramites de aduana y transporte interno la capacidad instalada está subutilizada, a pesar de que la empresa cuenta con una amplia cartera de clientes no todos optan por trabajar aduana con INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS por lo que hay suficiente capacidad para cumplir con las aduanas propuestas tanto aéreas como marítimas.

#### **9.5. Plan de compras**

El plan de compras de la empresa va en función de la demanda de los clientes. ITS CORP no realiza compras sin antes tener un requerimiento en firme del cliente final, esto permite no realizar inversiones innecesarias de dinero sin antes contar con la venta.

Así mismo la empresa cuenta con variedad de proveedores enfocados a: Transporte Internacional aéreo, marítimo FCL, LCL, Agente de Aduana, Transporte Interno, Broker de seguros, bodegas entre otros, siendo la peculiaridad que algunos de ellos se encuentran a nivel nacional y otros a nivel internacional lo que amplía las posibilidades de conseguir negociaciones eficientes y eficaces en pro de la obtención de beneficios económicos y calidad para el cliente final.

En referencia a condiciones de pago, la empresa ha logrado generar negociaciones efectivas con todos los proveedores con los que trabaja y se han conseguido plazos de crédito de 30 a 45 días utilizando como modalidad de pago transferencias, cheques y cheques posfechados. Los plazos que actualmente se manejan con los proveedores han permitido a la

empresa apalancar créditos a clientes que manejan carga con volumen y frecuencia.

Al ser un servicio, el plan de control de calidad básicamente está enfocado al control a través del servicio posventa para controlar la calidad y eficiencia de cada uno de los procesos que intervinieron a lo largo de la coordinación. El control de calidad previo la entregar del servicio al cliente no existe dentro de ITS CORP, sin embargo, se ha pensado en implementar una evaluación a proveedores con el fin de retroalimentar inconvenientes presentados y gestionar la información obtenida una vez que se realiza el control de posventa garantizando el servicio brindado.

#### **9.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo**

Para poder medir la táctica de la estrategia principal de la empresa, captación de nuevos clientes a través de un canal directo de ventas, asesores comerciales, se han seleccionado 2 KPIS altamente utilizados para evaluar progresos en el aére comercial

- Tasa de conversión: Evalúa la eficiencia de tu equipo, relacionando la cantidad de oportunidades generadas las que de hecho se convertirán en ventas, este indicador hace posible identificar las mejores estrategias.
- Número de negocios concretados: conocer la cantidad de negocios concretados en un determinado periodo para la creación de metas, ejemplo: comparar a dos vendedores y comprobar el número de negocios concretizados y el ticket promedio.

Para evaluar la evolución de la táctica de asignación de descuento otorgado en el servicio de Trámite de Aduana se ha seleccionado el KPI a continuación detallado. La información recabada servirá para generar un

análisis a profundidad de si el descuento está o no dando los resultados esperados.

- Ticket promedio: este es un indicador que muestra que comportamiento tienen los clientes con la marca y se puede incentivar a través de descuentos, combos, promociones por eso este KPI ha sido seleccionado para verificar la evolución y acogida del descuento otorgado en el servicio de Trámite de Aduana.

Para la táctica de promoción en redes sociales se han elegido 3 KPIS para evaluar la evolución de esta táctica y poder mantenerla en el tiempo en caso de que funcione o en su defecto realizar las correcciones necesarias.

- Número de campañas mensuales: suma de todas las campañas que están activas en tu administrador de anuncios.
- Costo por lead: dinero que costó convertir un usuario en lead.
- Tráfico de las redes sociales: Número de usuarios que visitan Facebook, Twitter, LinkedIn o Instagram (Gabriel, 2019).

#### **9.7. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero**

El plan financiero es una de las partes o estructuras más importantes de cualquier tipo de negocio ya que se recolecta y considera información detallada de la compañía, tomando también en cuenta los objetivos que las cabezas de la empresa se han planteado, esto con el fin de apoyar a la consecución de los mismos.

Para la empresa ITS CORP contar con un plan financiero es esencial considerando que el negocio de un operador logístico es un negocio de flujo en donde al menos el 80% de los clientes requieren línea de crédito directo

con la empresa y cuyo objetivo es el crecimiento continuo a través de la expansión geográfica.

Es imprescindible considerar los ingresos y gastos generados dentro de la empresa para apalancar el crecimiento, pero sobre todo para tener una compañía saludable, así mismo se pueden revisar, mantener o corregir porcentajes de rentabilidad, así como optimizar negociaciones con proveedores y clientes.

## 9.8. Estados Financieros Proyectados

### 9.8.1. Estado de resultados

**TABLA 15: ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	2.731.467	3.383.779	4.229.723	5.287.154	6.608.943
Costo de Ventas	2.376.073	2.959.397	3.699.246	4.624.058	5.780.072
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>355.394</b>	<b>424.382</b>	<b>530.477</b>	<b>663.096</b>	<b>828.870</b>
Gastos de producción Fijos	169.962	174.130	178.424	178.847	183.403
Sueldos de Administración	77.537	79.863	82.259	84.726	87.268
Sueldos Comerciales	91.944	94.702	97.543	100.470	103.484
Cargas Sociales	67.792	69.826	71.921	74.078	76.301
Publicidad	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Celular	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026
Arriendo	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104
Servicio y sistema contable	6.600	6.798	7.002	7.212	7.428
Gastos financieros	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Útiles de limpieza	480	494	509	525	540
Varios	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>434.115</b>	<b>446.208</b>	<b>458.664</b>	<b>467.494</b>	<b>480.709</b>
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>-78.720</b>	<b>-21.826</b>	<b>71.813</b>	<b>195.602</b>	<b>348.161</b>
Intereses	8.979	8.113	6.169	4.012	1.617
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-87.700</b>	<b>-29.939</b>	<b>65.644</b>	<b>191.590</b>	<b>346.544</b>
Impuesto a las Ganancias	0	0	24.288	70.888	128.221
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>-87.700</b>	<b>-29.939</b>	<b>41.356</b>	<b>120.702</b>	<b>218.323</b>
Tasa de Impuesto a las ganancias	<b>37,00%</b>				

Elaborado por: Estefanía Palacios Palacios

## 9.8.2. Estado de situación o balance general

**TABLA 16: BALANCE GENERAL**

<b>BALANCE INTERNATIONAL TRANSPORT SOLUTIONS GUAYAQUIL</b>			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja	71.285	Proveedores	361.627
Créditos	224.853	Sueldos y Cargas	37.865
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	0
Materias Primas	0	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>399.492</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>296.138</b>	Prestamos	85.346
		<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>85.346</b>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>484.838</b>
		<b>Patrimonio Neto</b>	
Bienes de Uso	157.000	Capital	25.000
Amortización B. de U.	-31.000	Resultado	-87.700
Activo No Corriente	126.000		-62.700
<b>Total Activo</b>	<b>422.138</b>	<b>Total Pasivo + PN</b>	<b>422.138</b>

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

### 9.8.3. Estado de flujos de caja

**TABLA 17: FLUJO DE CAJA**

<b>Flujo de Fondos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por Ventas	2.506.614	3.330.081	4.160.086	5.200.107	6.500.134
Egresos por Compras M.P.	2.014.446	3.077.408	3.638.342	4.547.928	5.684.910
Sueldos y Cargas	330.930	379.858	391.254	402.992	415.082
Otros Gastos de Producción	7.440	7.663	7.893	8.130	8.374
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	26.880	27.686	28.517	29.373	30.254
Impuesto a las Ganancias		0	0	24.288	70.888
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>2.379.696</b>	<b>3.492.616</b>	<b>4.066.007</b>	<b>5.012.710</b>	<b>6.209.507</b>
Diferencia Operativa	126.918	-162.535	94.079	187.397	290.627
Inversiones	157.000				
<b>Flujo Financiero</b>					
Prestamo	100.000				
Devolución del Prestamo	-23.633	-25.782	-25.782	-25.782	-25.782
<b>Total Flujo Financiero</b>	<b>76.367</b>	<b>-25.782</b>	<b>-25.782</b>	<b>-25.782</b>	<b>-25.782</b>
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>46.285</b>	<b>-188.317</b>	<b>68.297</b>	<b>161.615</b>	<b>264.845</b>
Aporte del Emprendedor	25.000				
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>71.285</b>	<b>-117.032</b>	<b>-48.735</b>	<b>44.583</b>	<b>216.110</b>

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

#### 9.8.4. Análisis de relaciones financieras

**TABLA 18: VAN & TIR**

VAN & TIR International Transport Solutions Guayaquil							
Tasa de Ganancia Requerida	30%						
Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		2.506.614	3.330.081	4.160.086	5.200.107	6.500.134	
Egresos Operativos		2.379.696	3.492.616	4.066.007	5.012.710	6.209.507	
		126.918	-162.535	94.079	187.397	290.627	
Inversión	-157.000						Valor residual
Flujo del Proyecto	-157.000	126.918	-162.535	94.079	187.397	290.627	968.755
Tasa Interna de Retorno	59,0%						
Valor Actual Neto	\$ 231.866						

**Elaborado por:** Estefanía Palacios Palacios

El VAN es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto, en este caso analizamos la viabilidad del operador logístico con una mirada al 2025.

El proyecto arroja un VAN de \$231,866 y siendo que es mayor a 0 el proyecto es rentable, es mayor que la inversión se ha cumplido con dicha tasa y, además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

Así mismo se ha realizado el cálculo de la tasa interna de retorno, TIR, que ofrece una cierta inversión, en este caso el operador logístico. Si el TIR es mayor a la tasa mínima de rentabilidad el proyecto será aceptado.

Para el ejemplo de ITS CORP la tasa mínima de rentabilidad es de 30% y la Tasa Interna de Retorno es 59% es decir que el proyecto es aceptado.

Las proyecciones de ventas contemplan un crecimiento anual basado en el aumento de volumen de ventas de la sucursal de Quito y un despegue en las ventas de la sucursal de Guayaquil.

En el análisis expuesto no se ha considerado la apertura de ninguna otra sucursal a parte de la de Guayaquil por lo que en caso de que la empresa decidiera realizar una expansión adicional a alguna otra ciudad el crecimiento y rentabilidad sería aún mayor.

### **9.9. Impacto económico, regional, social y ambiental**

El impacto económico que genera International Transport Solutions en el país es fundamental ya que aporta a la dinamización del comercio y consecuentemente al de la economía. La empresa brinda servicios a empresas que están ubicadas en diferentes sectores: automotriz, industrial, alimenticio, agrícola entre otros por lo que viabilizamos que las mercaderías arriben a Ecuador para su posterior venta. El comercio exterior estimula la economía de los países. Además, fomenta el empleo, aumenta la oferta de bienes y la producción.

Actualmente los emprendimientos se han convertido en grandes fuentes generadoras de empleo e ITS CORP no es la excepción. Cuando la empresa inició sus actividades solamente 3 empleados se encargaban de todos los procesos que en ese entonces existían, actualmente, la empresa cuenta con 9 personas en nómina, y considerando la apertura de la sucursal de Guayaquil se estarían sumando alrededor de 4 personas más.

International Transport Solutions cuenta con un programa de Prácticas Pre Profesionales no remuneradas lo que genera un impacto social positivo. La empresa recibe estudiantes de diferentes universidades de los últimos años

de las carreras de Comercio Exterior o Negocios Internacionales para que puedan desarrollar las habilidades adquiridas en las aulas, las adapten a la realidad y tengan la oportunidad de generar experiencia en casos reales con responsabilidades reales.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Los objetivos inicialmente planteados se cumplen en referencia al crecimiento de ventas en un 25% mensual, consecuentemente del posicionamiento de marca.
- El proyecto es viable en tanto y en cuanto el plan de negocios desarrollado se cumpla a cabalidad principalmente proyecciones de venta y rentabilidades por productos generadas.
- El giro de negocio dentro del que el proyecto se llevará a cabo, es uno de los más importantes del comercio mundial y las oportunidades de crecimiento son innumerables un plan de marketing agresivo podrá posicionar la marca no solo en la ciudad de Guayaquil sino también a nivel nacional
- La expansión geográfica es una de las mayores herramientas para el crecimiento empresarial, que además de generar más rentabilidades, permite que los servicios prestados por la empresa puedan ser consumidos por más personas lo que claramente repercute en temas de rentabilidad y generación de mayor flujo de efectivo.
- El conocimiento del entorno que legisla, rige o controla las actividades en las que se desenvuelve la empresa es esencial para estimular el crecimiento económico y para fundamentalmente saber adaptarse a los cambios o tendencias de este.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el plan de negocios presentado sea aplicado con rigurosidad por los altos, medios y bajos mandos y que se convierta en una guía para la gerencia independientemente de quien esté a cargo de ella.
- Se recomienda una estricta selección de las personas que formarán parte del equipo comercial considerando que son el motor de la empresa y quienes estarán en contacto y asesoría directa con los clientes cautivos y potenciales.
- Incluir obligatoriamente en cada proceso los KPIS de medición con el fin de realizar correcciones oportunamente, de ser el caso, y no tener pérdidas monetarias ni de tiempo.
- Evaluar continuamente a los colaboradores e infundir el propósito de la empresa para tener un personal motivado y comprometido.

## 11. REFERENCIAS

- ZONA LOGISTICA. (2017). *El Puerto de Guayaquil: Una joya para la economía del Ecuador*. <https://zonalogistica.com/el-puerto-de-guayaquil-una-joya-para-la-economia-del-ecuador/>
- BERNAL, P., & BERNALDO, C. (2006). Técnicas y prácticas de Comercio Exterior (S. L. DYKINSON (ed.)). <https://elibro.net/es/ereader/udla/63122?page=20>
- GRECO, O. (2005). DICCIONARIO DE COMERCIO EXTERIOR (Valleta (ed.)). <https://elibro.net/es/ereader/udla/66811?page=8>
- Morales, C. M. (2013). Plan de Negocios Agencia de Carga Internacional. 40–41. [http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/1976/1/PLAN DE TRABAJO Agencia de Carga Y%26E.pdf](http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/1976/1/PLAN_DE_TRABAJO_Agencia_de_Carga_Y%26E.pdf)
- Muñoz, C. M. (2017). Plan de Negocios para la implementación de un Consolidador de Carga Sin Buques [UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO]. [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2280/1/Plan de negocios para la implementación de un consolidador de carga sin buques.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2280/1/Plan_de_negocios_para_la_implementación_de_un_consolidador_de_carga_sin_buques.pdf)
- PEREZ, M. D. (2015). Comercio Exterior (Interconsulting Bureau S.L. (ed.)). <https://elibro.net/es/ereader/udla/105516?page=8>
- Pinilla, J. (n.d.). Manual Técnico de Comercio Exterior (Bubok Publishing (ed.)). <https://elibro.net/es/ereader/udla/51211?page=235>
- Brocel Muñoz, H. A. (2014). Plan de negocios para la comercialización del servicio de transporte y logística internacional de la Empresa Temcorpsa SA en la ruta de Lejano Oriente a través de ventas directas en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2015.
- Espinoza Cantos, P. A. (2013). Plan de negocios para la creación de un operador logístico de comercio exterior: Empresa PECMQ Logistics.
- NEWS, B. (2020). *Ecuador: ¿por qué es tan popular la dolarización entre los ecuatorianos? (y cuál es su lado oscuro)*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50916554#:~:text=Antes de la dolarización%2C según,ubicó por debajo del 10%25>
- PRIMICIAS. (2021). Las importaciones superan los niveles prepandemia Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en Primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/importaciones-superan-niveles-pandemia-ecuador/>. PRIMICIAS.

- <https://www.primicias.ec/noticias/economia/importaciones-superan-niveles-pandemia-ecuador/>
- TAMARA GONZALEZ. (2021). *Ecuador elimina el costo del flete de la base arancelaria para la importación.* 2021. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Ecuador-elimina-el-coste-del-flete-de-la-base-arancelaria-para-la-importacion,1361827.html>
- TORRE, A. (2020). *Comercio Internacional, las estrategias que Ecuador necesita en su “nueva normalidad.”* 2020. <https://lexlatin.com/entrevistas/comercio-internacional-estrategias-ecuador-necesita-nueva-normalidad>
- ZUMBA, L. (2021). *La crisis logística global presiona a la baja la producción local.* <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/crisis-logistica-global-presiona-baja-produccion-local-112809.html>
- CCQ. (2013). *Sociedad Anónima.* <https://derechoecuador.com/sociedad-anonima/>
- EL TELEGRAFO. (2022). *Carta del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA E.* <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cartas/1/carta-del-servicio-nacional-de-aduana-del-ecuador-senae>
- Gabriel, L. (2019). *KPIs de ventas: conoce los 7 principales y cómo usarlos.* <https://rockcontent.com/es/blog/kpis-de-ventas/>
- GESTION. (n.d.). *¿Qué es el mailing? Descubre todo lo relacionado con el envío de correos masivos.*
- Mise, J. (2022). *Organismos de Comercio Exterior Ecuador.* <https://www.acavir.com/comercio-exterior/organismos-de-comercio-exterior-ecuador/>
- ZONA LOGISTICA. (2017). *El Puerto de Guayaquil: Una joya para la economía del Ecuador.* <https://zonalogistica.com/el-puerto-de-guayaquil-una-joya-para-la-economia-del-ecuador/>

