



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SUCURSAL DE MEP SERVICIOS ADUANEROS EN LA CIUDAD DE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO DE CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PROFESOR GUÍA

ING. MARCO PAZOS

AUTOR

MARIO ANDRÉS PANCHI ZAMBRANO

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondientes.

.....

Ing. Marco Pazos

C.I. 1708013014

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

.....

Mario Andrés Panchi Zambrano

080232488-9

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios, a mis padres, hermano por haberme brindado su soporte y apoyo para poder alcanzar mis metas propuestas.

También hago extensivo este agradecimiento a mi familia, profesores, tutor y amigos que me respaldaron, confiaron y me guiaron en todo momento en este largo proceso de mi formación profesional.

Gracias por todo.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico de manera especial a mis padres y a mi hermano, ejemplos de mi vida y fortaleza en mis momentos más difíciles, sus oportunos consejos fueron el norte para alcanzar el profesionalismo en el que hoy me inicio.

Su incansable constancia, su experiencia me dieron la fortaleza para no desmayar en el camino de mi formación personal y profesional, su confianza delineó en mi vida el sendero de alcanzar lo que todo ser humano se propone.

RESUMEN

En la actualidad la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Esmeraldas, la cual busca nuevos horizontes y debido a la alta demanda que ésta ha obtenido en esta ciudad, se implementa la idea de este plan de negocio en la ciudad de Quito.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad económica-financiera para poder establecer una sucursal de MEP Servicios Aduaneros en la ciudad de Quito, y así brindar un mejor servicio a nuestros clientes actuales, como a los nuevos potenciales.

El objetivo es de dar un mejor servicio y de ubicar a la empresa en una situación económica ventajosa mediante la apertura de esta sucursal, así como incrementar la participación de mercado.

Se realizó un análisis del entorno macro y microeconómico del sector y de la industria, dentro del cual se aplicara el desarrollo de este plan de negocio. En la investigación de mercado que se realizó se puede establecer las diferentes estrategias de mercado y captación de nuevos clientes.

El mercado objetivo serán todas las empresas petroleras y florícolas, como también las organizaciones que realicen comercio exterior. Con el antecedente de que la empresa matriz actualmente tiene una cartera de clientes considerable, la sucursal implementada gozaría de la ventaja de contar con esos clientes iniciales.

Los resultados obtenidos en las encuestas y en los indicadores del proyecto como el TIR y VAN revelan la rentabilidad del proyecto y la factibilidad de ubicar la Sucursal en la ciudad de Quito. Adicionalmente se cuenta con la ventaja de disponer de los permisos legales y demás requerimientos que regulan el funcionamiento de este tipo de negocios.

Se puede concluir que este plan de negocio es viable y que el escenario recomendado es el optimista apalancado el cual da un resultado del VAN del \$109.886 y una TIR del 129%

ABSTRACT

At this moment the company is located at Esmeraldas city and it is looking for new horizons, and because of the demand that it has in this city the idea of this business plan would be applied in Quito

This business plan has as purpose to analyze the financial and economic factors to establish a branch of MEP customs services in Quito, and therefore to give a better service to our current customers and to our new potential customers.

The objective is to give a better service and to place the organization in an advantaged economical situation through the opening of this branch, and also to increase the market participation.

The analysis of the micro and macro environment of the services sector and the customs industry was realized to apply the development of this business plan. In this market research the different market strategies and new clients' attraction were determined.

The target market will be all the petroleum and flowers companies, and also the international trading organizations. Having as precedent that the head office has a considerable customer base, the new branch would have the privilege of having this initial clients.

The results obtained from the inquiries and of the economical indexes of the project reveal that the project is profitable and the possibility of placing the branch in Quito City. In addition, it has the advantage of having the legal permissions and the other requirements that regulate this kind of business.

As a conclusion, this business plan is suitable and that the recommended scenery is the livered optimistic, which gives as a result an ANV of \$109.886 and an IRR of 129%.

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. La Industria, La Compañía Y Los Productos o Servicios.....	3
1.1 MACROAMBIENTE.....	3
1.1.1 Factores Económicos Nacionales.....	3
1.1.2 Factores Socio-Culturales	9
1.1.3 Tributario.- Amenaza-Impacto Alto	13
1.1.4 Factor Político.- Amenaza-Impacto alto	13
1.1.5 Factor Internacional.- Oportunidad- Impacto Medio.....	14
1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	14
1.2.1 Identificación de Clientes.-	15
1.2.2 Competencia	15
1.2.3 Participación del Mercado por alcance Geográfico	16
1.2.4 Proveedores.....	16
1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	17
1.3.1 Proceso de la organización.....	17
1.3.2 DIAGNÓSTICO	22
1.3.2.1 (FODA)	22
1.3.2.2 Matriz de acción, Cruce DA, FA, DO, FO,	26
1.3.2.4 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	27
1.3.2.5 Matriz de evaluación de los factores externa EFE).....	28
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	29
2.1 Mercado relevante y cliente potencial.....	29
2.2 Tamaño del mercado y tendencias.....	31
2.3 La competencia y sus ventajas.....	32
2.4 Participación de mercados y ventas de la industria	33
2.5 Evaluación del mercado durante la implementación.....	34
3. PLAN DE MARKETING	35
3.1 Estrategia General de Marketing	35
3.2 Política de precios	36

3.3	Táctica de ventas	36
3.4	Política de servicio al cliente y garantías	37
3.5	Canal de distribución	38
3.6	Personal	39
3.7	Promoción y Publicidad	39
3.8	Procesos	41
3.9	Evidencia Física	42
4.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	44
4.1	Estrategia de operaciones	44
4.2	Ciclo de operaciones	46
4.3	Requerimiento de equipos y herramientas.	49
4.4	Instalaciones y mejoras	49
4.5	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	49
4.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	50
4.7	Aspectos regulatorios y legales.	50
5.	EQUIPO GERENCIAL	52
5.1	Estructura organizacional	52
5.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	54
5.3	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas.....	56
5.4	Políticas de empleo y beneficios	57
5.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	57
5.6	Equipo de asesores y servicios	57
6.	CRONOGRAMA GENERAL	59
6.1.	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.	59
6.2.	Diagrama de Gantt con actividades, tiempos y valores monetarios.....	60
6.3.	Riesgos e imprevistos.	61
7.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS..	62
7.1.	Supuestos y criterios utilizados.	62

7.2. Riesgos y problemas principales.....	63
8. PLAN FINANCIERO.....	65
9. Conclusiones y Recomendaciones.	72
Bibliografía.....	75
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Balanza Comercial	3
Tabla 1.2: PIB.....	4
Tabla 1.3: PIB sectorial	5
Tabla 1.4: Inflación	6
Tabla 1.5: Tasa de interés.....	8
Tabla 1.6: Tasa de desempleo	9
Tabla 1.7: Remesas de emigrantes.....	10
Tabla 1.8: salario mínimo	11
Tabla 1.9: Tasa de alfabetización	12
Tabla 8.1: Ingresos anuales	65
Tabla 8.2: Proyección de ingresos.....	67
Tabla 8.3: Resumen	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.0.1: Balanza Comercial	3
Ilustración 1.2: PIB.....	5
Ilustración 1.3: PIB Sectorial.....	6
Ilustración 1.4: Inflación	7
Ilustración 1.5: Tasa de interés	8
Ilustración 1.6: Tasa de desempleo.....	9
Ilustración 1.7: Remesas de emigrantes	10
Ilustración 1.8: Salario mínimo	11
Ilustración 1.9: Tasa de analfabetismo	12
Ilustración 1.10: Participación del mercado.....	16
Ilustración 1.11: Proceso de la Organización	17
Ilustración 6.12: Diagrama de Gantt	60
Ilustración 8.1: ingresos anuales.....	66

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como propósito determinar la viabilidad de la apertura de una sucursal de la empresa “MEP Servicios Aduaneros Esmeraldas” en la ciudad de Quito, donde se brindará asesoramiento para las importaciones - exportaciones de mercaderías, tramitología y desaduanización de las mismas que hayan ingresado al Aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad hasta que esté listo el nuevo Aeropuerto de Tababela.

La expansión se la hará mediante la apertura de una nueva sucursal estratégicamente ubicada cerca de la Aduana y el Aeropuerto de Tababela con el objetivo principal de atender a la creciente demanda especialmente por parte de las compañías Petroleras que importaban maquinarias y tuberías en mayor cantidad por el Puerto de Esmeraldas y que ahora lo están haciendo por el aeropuerto Mariscal Sucre, con esta expansión también se busca aumentar la base de clientes en general en cuanto a servicios de consultaría y tramitología para exportaciones e importaciones de mercaderías, así como también los ingresos de la Empresa

Se presentarán temas cuidadosamente elaborados como; las estrategias que se pretenden desarrollar, un análisis de los servicios que ofrece la empresa, la oferta y la demanda en este sector, así como las proyecciones que tienen por objeto demostrar la viabilidad y conveniencia de este proyecto. Además, se pretende llevar a cabo una dirección profesional seria y experta en cuanto al manejo del negocio, empeñándose en superar los desafíos del mercado y explotando al máximo las perspectivas de crecimiento con el objetivo de brindar los mejores servicios posibles a nuestros clientes, asegurando y garantizando así el capital invertido.

Objetivos del Estudio.

- Identificar la viabilidad y factibilidad de la apertura de la empresa citada en la ciudad de Quito, Ecuador.
- Preparar el Estudio de factibilidad para su apertura en julio de 2011.

Misión.

MEP Servicios Aduaneros es una de las empresas más reconocidas en cuanto a la desaduanización de mercaderías y consultoría para compañías que desean exportar e importar por el Puerto Marítimo de Esmeraldas, contando con un personal altamente calificado, lo cual nos permite ofrecer un servicio responsable y a la mayor brevedad posible, satisfaciendo las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Visión.

Ser la empresa líder la cual brinde seriedad, responsabilidad en cuanto a la revisión y presentación de la documentación, junto con la verificación y prontitud para el despacho de las mercaderías, la cual nos convierten en la primera opción para las compañías importadoras y exportadoras que desean contar con un servicio seguro y garantizado. Ganando de esta forma un gran reconocimiento dentro de este sector, permitiéndonos expandirnos hacia otros Puertos del país.

1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

1.1 MACROAMBIENTE

1.1.1 Factores Económicos Nacionales

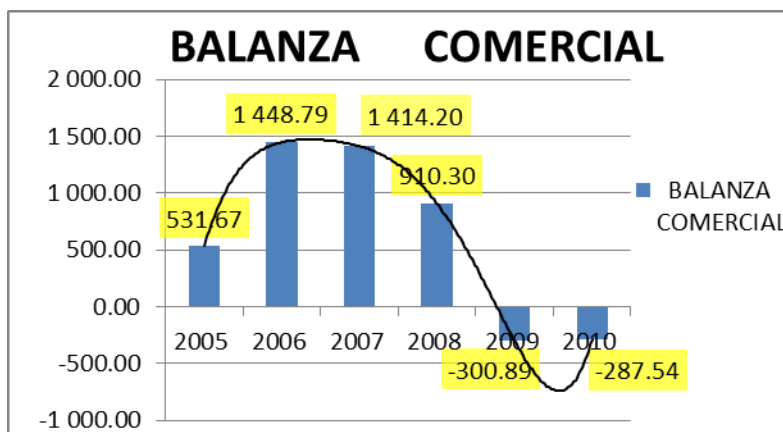
Balanza Comercial.- Es la diferencia entre las Exportaciones y las Importaciones. La Balanza Comercial es favorable o activa cuando las exportaciones, en un período dado, superan a las importaciones; del mismo modo, cuando existen saldos negativos, se habla de una balanza comercial desfavorable o pasiva¹.

Tabla 1.1: Balanza Comercial

BALANZA	COMERCIAL
2005	531,67
2006	1.448,79
2007	1.414,20
2008	910,30
2009	-300,89
2010	-287,54

Fuente de Ecuador en Cifras
Hasta Julio del 2010

Ilustración 1.0.1: Balanza Comercial



Fuente: Ecuador en Cifras

Autor: Mario Panchi Zambrano

¹ Diccionario de Eco-Finanzas: Concepto de balanza comercial.

URL: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/B/BALANZA_COMERCIAL.htm.

Descargado 23/09/2010.

Análisis: Amenaza - Impacto Alto

- La Balanza Comercial tiene un gran impacto en la economía en el Ecuador, por lo que podemos observar en el gráfico que desde el 2005 hasta el 2008 ha tenido un saldo positivo, en cambio en el 2009 obtiene un saldo negativo en la cual puede estar influenciado por problemas políticos del país.
- En la empresa la Balanza Comercial tiene un gran aporte, ya que aquí se ve reflejado mediante las importaciones y exportaciones los servicios prestados que ofrece un agente de aduana.

Producto Interno Bruto.- Es un indicador estadístico que intenta medir el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos ²

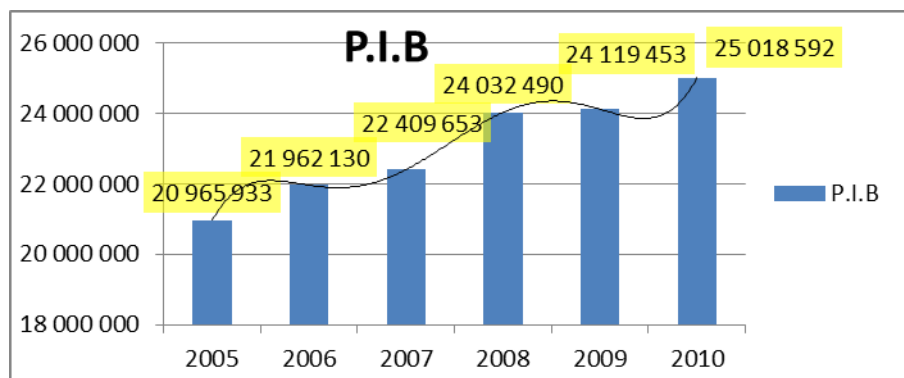
Tabla 1.2: PIB

P.I.B. Total Millones de dólares de 2000	
2005	20.965.933
2006	21.962.130
2007	22.409.653
2008	24.032.490
2009	24.119.453
2010	25.018.592

Fuente del Banco Central

² Felipe Larrain B. y Jeffrey D. Sachs. (2002). Macroeconomía en la economía global. Capítulo 2, Pág. 24

Ilustración 1.2: PIB



Fuente: Ecuador en Cifras

Autor: Mario Panchi Zambrano

P.I.B Sectorial.

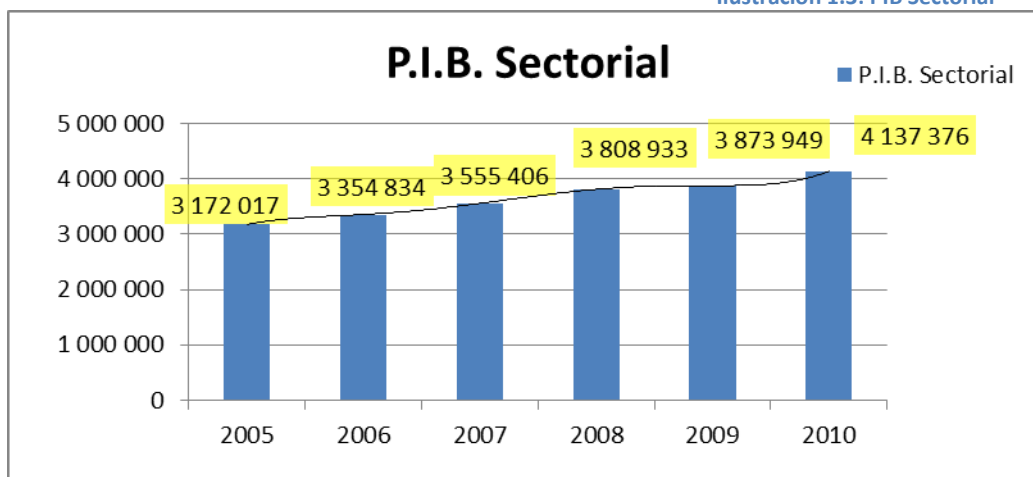
Este P.I.B. se encuentra relacionado con la suma del P.I.B. de otros servicios

Tabla 1.3: PIB sectorial

P.I.B. Sectorial Millones de dólares de 2000	
2005	3.172.017
2006	3.354.834
2007	3.555.406
2008	3.808.933
2009	3.873.949
2010	4.137.376

Fuente de Banco Central

Ilustración 1.3: PIB Sectorial



Fuente: Ecuador en Cifras

Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis: Oportunidad – Impacto Medio

- En los últimos años se ha visto un crecimiento constante del P.I.B. por lo que se podría determinar el persistente desarrollo productivo que ha tenido el país desde el 2005 hasta el 2009
- Por otro lado en el P.I.B. sectorial también se observa un crecimiento, especialmente del 2007 al 2008 esto debido a que se crearon una mayor cantidad de empresas de servicios, lo que daría un buen indicio para la creación de MEP Servicios Aduaneros en Quito.

Inflación.- Es el Aumento general y sostenido del nivel de precios, lo que origina una pérdida de Valor del Dinero³.

Tabla 1.4: Inflación

Inflación a Diciembre	
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,82

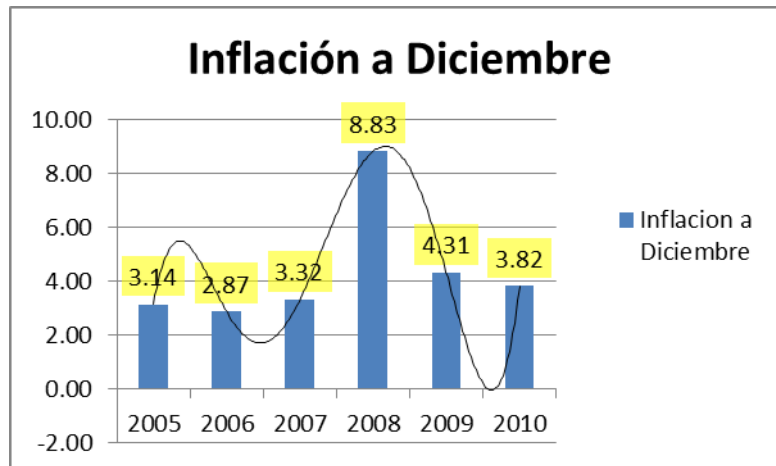
Fuente del Banco Central

Hasta Agosto del 2010

³Diccionario de Eco-Finanzas: Concepto de Inflación. URL: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INFLACION.htm>.

Descargado 23/09/2010

Ilustración 1.4: Inflación



Fuente: Banco Central.

Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis: Amenaza – Impacto Medio

- El Ecuador en la historia ha tenido siempre un problema de inflación es por esto que al observar el gráfico no se ve una inflación tan alta excepto en el 2008 que se ve afectada por la crisis que sufrió el mundo, en especial en los Estados Unidos emisor de la moneda que usamos en nuestro país.
- Es un factor a tomar en cuenta en la empresa ya que determinará el precio en el mercado y además la capacidad de adquirir el servicio brindado por la empresa.

Tasas de Interés.- Se denomina tasa de interés al porcentaje de capital o principal, expresado en centésimas, que se paga por la utilización de éste en una determinada unidad de tiempo (normalmente un año). La tasa de interés corriente o del mercado se calcula fundamentalmente atendiendo a la relación entre la oferta de dinero y la demanda de los prestatarios⁴

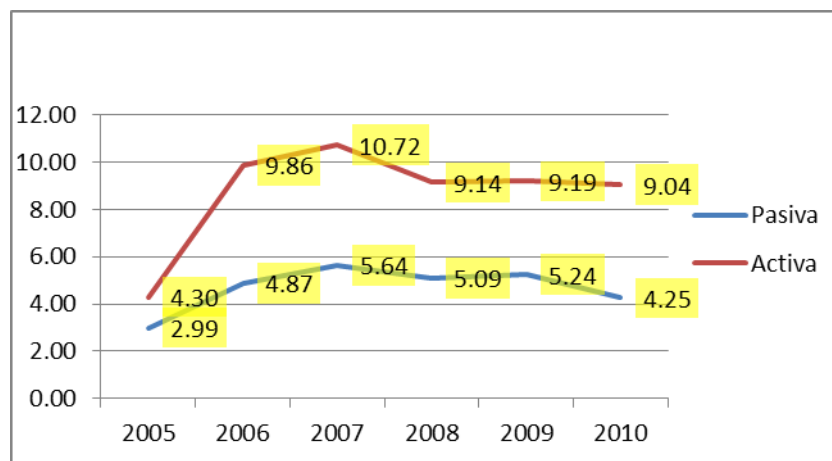
⁴ GestioPolis (2010). Concepto de Tasa de Interés. URL: <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/matematicas-financieras-y-tasas-de-interes.htm>. Descargado 23/09/2010

Tabla 1.5: Tasa de interés

Tasa de Interés	Pasiva	Activa
2005	2,99	4,30
2006	4,87	9,86
2007	5,64	10,72
2008	5,09	9,14
2009	5,24	9,19
2010	4,25	9,04

Fuente: Banco central del Ecuador
Hasta septiembre del 2010

Ilustración 1.5: Tasa de interés



Fuente: Banco Central.
Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis: Amenaza – Impacto Alto

- Como se puede observar en el gráfico las tasas de interés, tanto la pasiva y la activa, se encuentran en un promedio constante en los últimos años, llegando en septiembre del 2010 a 9,04% la activa y 4,25% la pasiva.
- La tasa de interés es un factor importante para las inversiones que se realicen en el país, por lo tanto podría afectar en las inversiones que quiera hacer nuestra empresa, como la de nuestros clientes, si en un futuro la tasa de interés activa se incrementa.

1.1.2 Factores Socio-Culturales

Tasa de desempleo.- Se define como el porcentaje de la Población Económicamente Activa que se encuentra desempleada⁵.

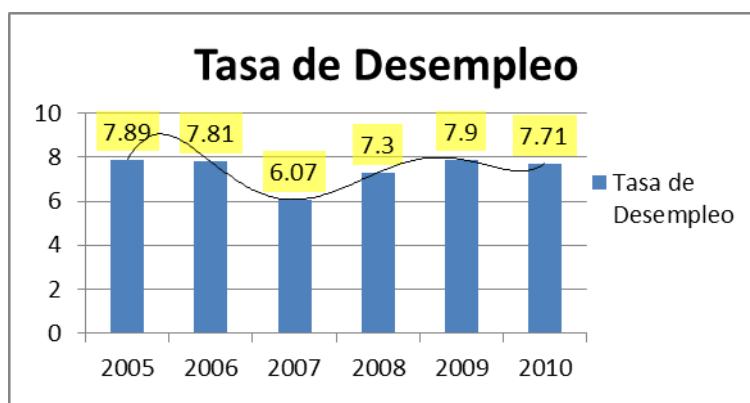
Tabla 1.6: Tasa de desempleo

Tasa de Desempleo	
2005	7,89
2006	7,81
2007	6,07
2008	7,3
2009	7,9
2010	7,71

Fuente: Ecuador en Cifras

Hasta Junio del 2010

Ilustración 1.6: Tasa de desempleo



Fuente: Ecuador en Cifras.

Autor: Mario Panchi Zambrano.

Análisis: Oportunidad – Impacto Medio

- Como se puede observar en el gráfico la tasa de desempleo ha tenido una tendencia regular excepto en el 2007 que fue el año donde obtuvo un menor porcentaje ubicándose en el 6.07% hubo un repunte de más fuentes de trabajo y por ende mayor productividad.
- Al existir un índice de desempleo alto, la oportunidad de escoger personal, previo a una selección de mano de obra calificada, podría ocupar algunas áreas de nuestra empresa, este hecho redundará en la prestación de un óptimo servicio a nuestros potenciales clientes.

⁵Diccionario de Eco-Finanzas. Concepto de Tasa de Desempleo. URL: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA_DE_DESEMPLEO.htm. Descargado 24/09/2010

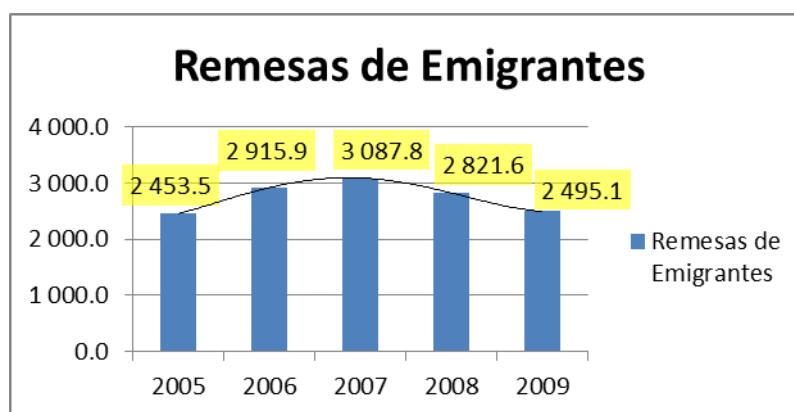
Remesas de Emigrantes.- Es dinero que los emigrantes envían desde el exterior a su país de origen para mejorar el nivel de vida de sus familiares, sin esperar contrapartida alguna.

Tabla 1.7: Remesas de emigrantes

Remesas de Emigrantes	
2005	2.453,5
2006	2.915,9
2007	3.087,8
2008	2.821,6
2009	2.495,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 1.7: Remesas de emigrantes



Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Mario Panchi Zambrano.

Análisis: Oportunidad – Impacto Medio

- Las remesas de emigrantes tiene un aporte significativo en los ingresos del país. Este rubro se ubica entre el segundo o tercer lugar de los ingresos más importantes que tiene el país. El circulante de este dinero, ayuda al movimiento o adquisición de más mercaderías de consumo, que por lo general son importadas.

Este rubro importante, con la debida asesoría, se lo podría canalizar para que los receptores lo inviertan en pequeñas o micro empresas, dedicándose a la importación de bienes o a la exportación de otros productos no

tradicionales. De esto nuestra empresa podría sacar ventaja ofreciendo asesoramiento en importaciones o exportaciones.

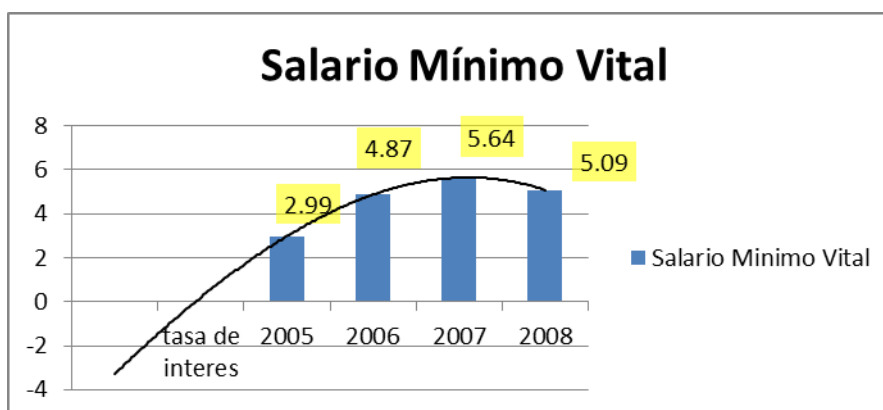
Salario Mínimo Vital General.- Es el salario mínimo establecido legalmente que debe recibir o ganar un trabajador por cada periodo laboral de ocho horas diarias.⁶

Tabla 1.8: salario mínimo

Salario Mínimo Vital	
2005	150,00
2006	160,00
2007	170,00
2008	200,00
2009	218,00
2010	240,00

Fuente: Banco Centra del Ecuador

Ilustración 1.8: Salario mínimo



Fuente el autor

Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis: Amenaza – Impacto Alto

- El salario mínimo vital (smv) no permite que los trabajadores reciban un salario menor al estipulado por la Ley. Sin embargo está muy por debajo del costo de la canasta familiar, por lo que una buena parte de empleadores compensan con incentivos a la producción del empleado.

⁶ SoloContble (2010). Concepto de Salario mínimo. URL: <http://www.solocontable.com/Laboral%20y%20Previsional/Salario%20Minimo%20vital%20y%20movil.htm>.

Descargado 24/09/2010

- En nuestra empresa el salario mínimo vital podría ser desfavorable si no es programado o controlado con políticas salariales acordes con la producción. Que los ajustes que se realicen, no afecten de manera gravitante en la productividad global. Debemos tener en cuenta que un alza salarial desmedida puede ser un detonante inflacionario.

Educación.- Oportunidad – Impacto Medio

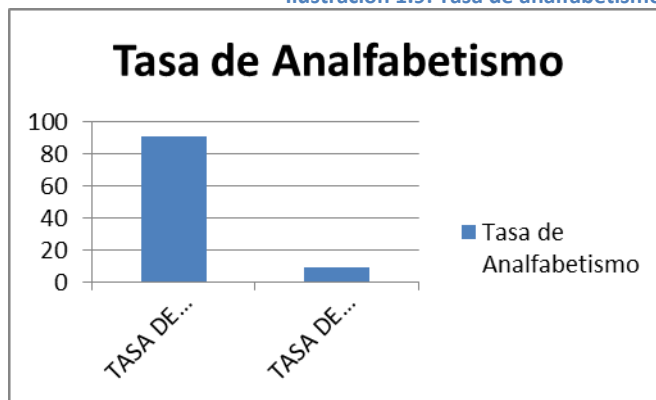
Un factor determinante en todo proceso de productividad. La Constitución Política del Estado sobre la educación en su artículo 26 dice: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”⁷

Tabla 1.9: Tasa de alfabetización

TASA DE ALFABETISMO	90,88
TASA DE ANALFABETISMO	9

Fuente : Ecuador en Cifras

Ilustración 1.9: Tasa de analfabetismo



Fuente: Ecuador en Cifras

Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis: Oportunidad – Impacto Alto

- En el país es importante que exista un alto nivel de educación, esto ayuda a mejorar el desarrollo personal, económico y productivo del ser humano.

⁷ Constitución de la República del Ecuador, sección quinta, educación, Artículo 26.

- Le permite incursionar en áreas con niveles de intelectualidad avanzada, le ofrece más oportunidades de realizar labores con niveles de tecnología de punta, tomando en consideración que los niveles de trabajo hoy en día requieren como requisito indispensable el conocimiento de informática e idiomas.

Corrupción.- *Amenaza – Impacto Alto*

Es un tema de investigación sumamente difícil de abordar, la falta de datos confiables, los actos de corrupción se los puede conocer solo cuando estos son publicitados y por lo general la fuente de información pasa a ser casi un secreto de Estado. Según datos de los entes de control, entre el 2004 y el 2005, en el país se registraron más de 4000 casos de corrupción, entre estos el peculado, el cohecho, colusión y el enriquecimiento ilícito.

Todos estos hechos, tienen un impacto gravitante en el desarrollo de toda empresa, de manera especial para aquellas que tiene realizar sus actividades en entes del sector público. En el área que compete a MEP SERVICIOS ADUANEROS por estar ligada a una actividad como la aduanera, puede tener una gran incidencia si las tareas de trabajo no se las realiza dentro del marco de la moral y las buenas costumbres.

1.1.3 Tributario.- *Amenaza-Impacto Alto*

La parte tributaria es considerada para el negocio un factor muy fundamental ya que todo impuesto o aranceles que se imponga al comercio exterior estaría afectando directamente a todos los servicios aduaneros que pueda tener nuestra empresa. Es por esto que está considerada como una amenaza de impacto alto por el riesgo que pueda tener por las decisiones económicas o políticas que imponga el gobierno.

1.1.4 Factor Político.- *Amenaza-Impacto alto*

La situación política del Ecuador durante los últimos 10 años ha sido muy inestable debido principalmente a los constantes cambios de gobierno, los cuales no han podido culminar sus mandatos presidenciales. Estas crisis políticas, empezaron especialmente en los Gobiernos de Jamil Mahuad, Adbalá

Bucarám y últimamente Lucio Gutiérrez, siempre se han visto envueltos en escándalos de corrupción.

El actual Presidente de la República del Ecuador, Economista Rafael Correa que fue electo desde el 15 de enero de 2007 ha venido teniendo algunos problemas en su mandato. CEDATOS-GALLUP Internacional, una encuestadora reconocida en el país, reconoció que la popularidad de Correa se ubicaba en un 41 por ciento en febrero de este año, el nivel más bajo desde que asumió el cargo en enero del 2007, el cual estuvo con un nivel de aprobación del 73 por ciento, pero su popularidad ha ido bajando paulatinamente en los tres años de su administración. En resumen, la situación política del Ecuador es extremadamente inestable y la credibilidad en gobernantes e instituciones es muy baja. Pero al mismo tiempo, se espera contar poco a poco con una estabilidad política que vaya de la mano con el crecimiento económico y el desarrollo social. Para la realización de este proyecto, las condiciones políticas no son las mejores. Los escándalos políticos siempre acompañados de la corrupción, han tenido efectos negativos considerables en la situación económica del país. Pero, de todas maneras la empresa ya ha soportado y superado las crisis políticas anteriores y tiene fe en que éstas ya no vuelvan a suceder.

1.1.5 **Factor Internacional.-** Oportunidad- Impacto Medio

En el ámbito internacional los acuerdos comerciales que tengan entre países ayudarían a que exista una mayor cantidad de exportaciones e importaciones, lo que beneficiaría tanto al país al tener un mayor desarrollo productivo, como también a la empresa ya que existiría más oportunidades de trabajo con mayores transacciones comerciales.

1.2 **ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

MEP Servicios Aduaneros es una empresa que lleva alrededor de 30 años en el mercado en los cuales ha logrado alcanzar una participación del 80% del mercado de Esmeraldas, junto con esto el brindar un excelente servicio poniéndose a prueba la honestidad, responsabilidad y puntualidad para el

despacho de las mercaderías, lo cual le ha permitido consolidarse como la principal empresa que brinda servicios aduaneros en la ciudad de Esmeraldas. En la actualidad presta sus servicios cerca al puerto de Esmeraldas, (Av. Kennedy 1.100 las Palmas, Esmeraldas), facilitando el trabajo, control y al mismo tiempo permitiendo ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y también contribuyendo a la captación de nuevos usuarios.

1.2.1 Identificación de Clientes.-

A lo largo de su gran trayectoria, MEP Servicios Aduaneros ha logrado mantener relaciones comerciales con valiosos e importantes importadores del país, usuarios constantes de la Aduana y puerto comercial de Esmeraldas, es por eso que dentro del proyecto de creación de la sucursal en la capital, basaría su potencialidad, en mantener la prestación de servicios y otros complementarios a sus mismos usuarios.

La creación de MEP Servicios Aduaneros en Quito, tiene una gran probabilidad de conservar la misma línea de prestigio, confiabilidad y justo a tiempo (JIT)

Potenciales clientes:

- Petroecuador.
- Andes Petroleum Ecuador Ltd.
- Occidental Exploration and Production Company.
- Agip Oil Ecuador.
- Baker Hughes Services International.
- Solipet.
- Baker Hughes International Branches
- Halliburton Latin America.
- DicheM Del Ecuador.

1.2.2 Competencia.

Wwto World Wide Trading Operat

Agentes de Aduana, Quito Av. Amazonas 75-39 y Rio Topo Sector Aeropuerto
Teléfonos: (5932) 292-1177 / 2455359 Fax ext: 102 Email:
ventas@wwto.com.ec; comercial@wwto.com.ec; gerencia@wwto.com.ec 464

Oca

Agentes de Aduana en Quito, Guayaquil, Tulcán, Esmeraldas, Manta, Huaquillas Ecuador Telf: 022924020 679

Impexa

Agentes de Aduana en Quito Telf: 022458972 533

Grupo Torres & Torres

Agentes de Aduana en Quito, Guayaquil Ecuador Telf: 042343700 567

Grupo Empresarial Raul Coka Barriga

Agentes de Aduana en Quito, Guayaquil Ecuador Telf: 042687061 496

Intercomex

Agentes de Aduana en Quito Ecuador Telf: 023280665 582

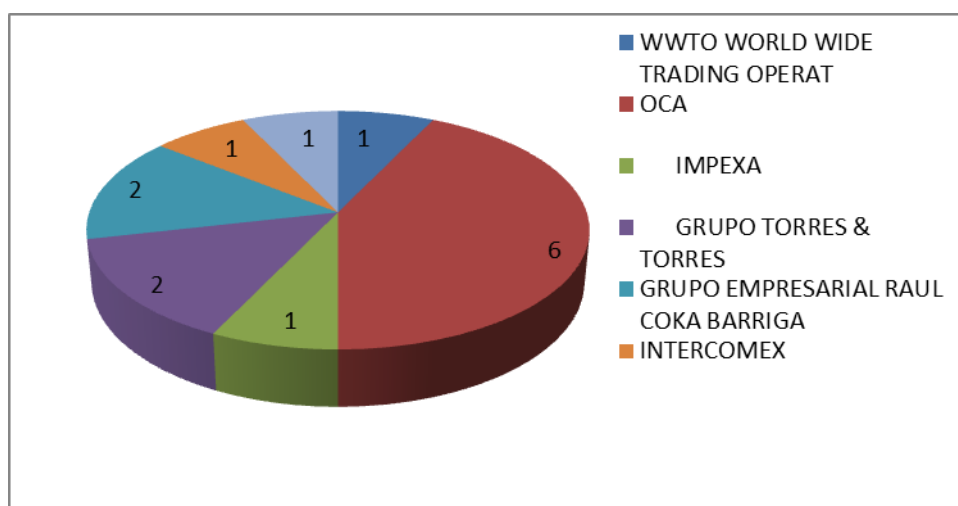
Mercomerasin

Agentes de Aduana en Quito Ecuador Telf: 022550994.

1.2.3 Participación del Mercado por alcance Geográfico

La participación que obtiene las siguientes empresas se encuentran medidas con respecto al número de sucursales que tienen a nivel nacional.

Ilustración 1.10: Participación del mercado



Autor: Mario Panchi Zambrano

1.2.4 Proveedores.

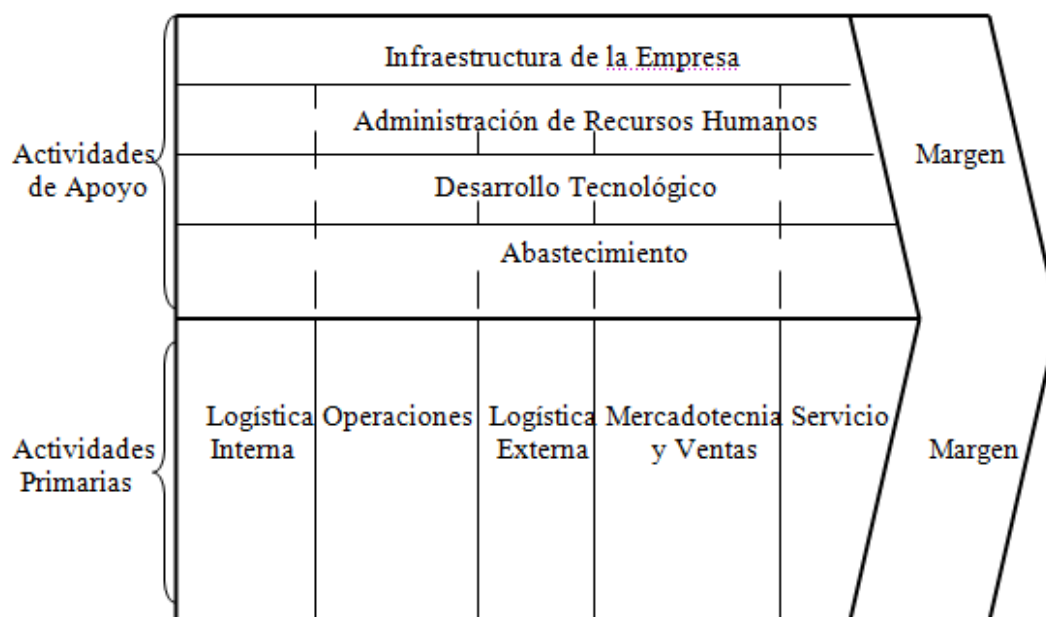
Se lo puede enfocar a la adquisición de todo el equipo de oficina como computadores, impresoras y copiadoras, así como también todo lo referente a

papeleras, tintas y otros accesorios con los cuales son de fundamental importancia para el funcionamiento de la agencia. Todo esto es adquirido a los diferentes proveedores por la persona encargada del departamento de contabilidad. Las buenas relaciones que se mantienen con los proveedores nos han permitido contar con los materiales de oficina que necesitamos, teniendo preferencia en cuanto a nuevos accesorios y obtener considerables descuentos. Los contactos y buenas relaciones se extienden también a la mayoría de insumos que adquiere la empresa, es decir, por ejemplo en una sola imprenta, quien provee toda la papelería impresa que se necesita a un menor costo y de buena calidad.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

1.3.1 Proceso de la organización.

Ilustración 1.11: Proceso de la Organización



Autor: Mario Panchi Zambrano

Actividades Primarias:

➤ Logística Interna.

La logística interna se refiere más que nada al manejo, sistema de funcionamiento y la coordinación de cada uno de los departamentos en cuanto a la recepción y revisión de la documentación entregada por nuestros clientes.

Toda la documentación es recibida por el departamento de Revisión Documental y Tramitología, quienes se encargaran de realizar el primer control asegurándose de que no falta ningún documento para luego comenzar con el proceso de desaduanización, en caso de encontrarse algún faltante o error en la documentación, este será notificado al cliente para que a la brevedad de lo posible tome los correctivos necesarios, de lo contrario el proceso se retrasará. En la nueva sucursal, se seguirá el mismo sistema de control documental brindando responsabilidad y seguridad en el tratamiento de la documentación, marcando una diferenciación con nuestros competidores y al mismo tiempo el reconocimiento por parte de nuestros clientes. Además, se va contar con un sistema para control de inventario respecto a papelería, tinta para impresora, copiadora y mantenimiento de las computadoras, de esta forma evitaremos inconvenientes provocados por nuestro descuido en cuanto al control de los materiales de oficina.

Nuestros principales competidores trabajan de una manera muy parecida a la nuestra, siendo las principales diferencias el servicio gratuito de asesoramiento que brindamos a nuestros posibles clientes en el momento que desean incursionar en el comercio exterior y no poseen el conocimiento necesario o una guía para dar los primeros pasos, segundo, tenemos el sistema de revisión documental que aplicamos, contamos con gente muy preparada además con una amplia disponibilidad de libros de consulta referentes a códigos aduaneros, el nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, manuales de exportación e importación, etc., los cuales son consultados en el momento en caso de tener alguna duda, junto a esto, la relación que se mantiene directamente con nuestros clientes informándoles el estado de sus trámites y no esperar que ellos se comuniquen con nosotros. Esta relación nos ha permitido forzar el reconocimiento y brindarles tranquilidad a nuestros clientes de que sus trámites serán revisados con seguridad e ingresados lo más pronto posible al sistema aduanero, de igual forma en caso de que ocurriese algún retraso por motivo de fuerza mayor, se cuenta con la disponibilidad de entender de mejor forma lo ocurrido.

➤ **Operaciones.**

Dada la naturaleza de nuestro negocio, el cual tiene un alto componente de servicio, las operaciones se constituyen en la actividad más crítica para el éxito de nuestra empresa. Desde la recepción de la documentación, el control, el ingreso a la aduana y el despacho de la mercadería, son procesos en el que el personal de trabajo pone en funcionamiento toda su capacidad de conocimiento ya que una falla en uno de estos pasos podría traer grandes complicaciones, esto conlleva al retraso y un malestar para nuestros clientes.

La competencia trabaja de la misma manera que nosotros, pero la principal diferencia con la que contamos es el énfasis en la atención personalizada, rápida y segura en el tratamiento de los trámites. Nuestros clientes siempre son atendidos por una persona del departamento de Atención al Usuario y Asesoramiento general, con el propósito de brindarles toda la información en cuanto a la documentación a presentarnos para comenzar a trabajar con el respectivo trámite y evitar algún tipo de error que no nos permita continuar.

➤ **Logística Externa.**

Debido a la gran importancia del servicio que se brinda en este tipo de negocios, la logística externa casi no existe ya que las operaciones son la actividad crucial. Pero en nuestra agencia la tomamos en cuenta a diferencia de nuestros competidores. Esta logística es importante para nosotros ya que nos ha permitido ganar reconocimiento ante nuestros clientes, porque siempre estamos controlando el estado en que se encuentran los trámites dentro de la aduana, verificando la ubicación de las mercaderías dentro del puerto o recintos aduaneros (Zonas Primarias) y pendientes en cuanto a la transportación de la mercadería para que llegue al lugar de destino en perfectas condiciones, marcando con esto una gran diferencia con nuestros competidores ya que ellos se encargan únicamente de obtener el permiso de salida de la mercadería otorgado por la Aduana, terminando con esto la relación con sus clientes. Otra diferencia que podemos marcar en este punto para con nuestros competidores, es la ubicación estratégica que tiene la matriz como la ubicación que va a tener la sucursal, ya que se encuentran cerca de la

Aduana, del puerto y aeropuerto, lo que facilita una mejor aplicación de la logística externa.

➤ **Mercadotecnia y Venta.**

Nuestra mejor publicidad ha sido de puerta a puerta, gracias al excelente servicio que brindamos ha permitido que nuestros clientes lo comenten con otros compañías, recomendando el trabajo que hacemos y el porque nos diferenciamos de la competencia, sumado a esto que de “en trámite en trámite” nos hemos ido ganando la confianza de ellos, logrando fortalecer las relaciones y la fidelidad para con nuestra empresa que es algo muy importante a mencionar e ir aumentando nuestra cartera de clientes. En cuanto a la nueva sucursal aplicaremos promoción en ferias e Internet, debido a que somos una empresa nueva en esta ciudad, que contamos con una cartera de clientes importantes pero que de igual manera es importante hacernos conocer en otros sectores comerciales como son la de las flores.

➤ **Servicio Post Venta.**

Para nosotros es una forma de demostrar a los clientes nuestra preocupación por como recibió su mercadería, si hay algún problema en la documentación entregada, y en caso de que ocurriese y que esté a nuestro alcance para solucionarlo, lo haremos con mucho gusto, demostrando nuestra disponibilidad y tratar de mantener una relación a largo plazo. La competencia puede prestar el mismo servicio, constituyéndose en la principal diferenciación el trato amable personalizado y rapidez en la forma de hacerlo. Por ejemplo, nuestros clientes tienen los números telefónicos de los representantes de cada área de la empresa, facilitando la comunicación con nosotros ya sea en feriado o un fin de semana recordando que el puerto y el aeropuerto, trabaja los 365 días al año donde puede existir alguna emergencia y necesiten de nuestra ayuda para resolver, es en esos momentos donde tratamos de fortalecer las relaciones con los clientes.

Actividades de Apoyo.

➤ Abastecimiento.

En cuanto a lo que se refiere a este punto de abastecimiento se lo puede enfocar a la adquisición de todo el equipo de oficina como computadores, impresoras y copadoras, así como también todo lo referente a papeleras, tintas y otros accesorios los cuales son de fundamental importancia para el funcionamiento de la agencia. Como ya fue mencionado en el punto de proveedores

➤ Desarrollo Tecnológico.

Una vez más la relación con los proveedores es clave para contar con los últimos accesorios del mercado. Además, la empresa siempre utiliza actualizaciones en el sistema informático para prestar sus servicios de mejor forma.

Por otro lado, el factor crítico que nos ha llevado al éxito es el Know How de la empresa, el cual se mantendrá no sólo en el establecimiento principal sino también en la nueva sucursal.

➤ Administración de Recursos Humanos.

La contratación del personal se la realiza en base a los conocimientos, a títulos universitarios y a recomendaciones de otros trabajos que tienen relación con el medio. En la matriz contamos con personal titulado en comercio exterior, altamente calificados y con mucha experiencia, la contratación del nuevo personal para la sucursal se la realizará bajo los mismos parámetros. Además, el entrenamiento y el desarrollo principalmente para que aprendan el Know How de la empresa se hará mediante rotación de colaboradores de un establecimiento al otro, dependiendo de la disponibilidad de tiempo con la que cuente el personal.

Debido a los principios que tiene el propietario, en cuanto a que “si a la empresa le va bien, a todos les va bien”, las compensaciones siempre son superiores a las dispuestas en la Ley e incluso al promedio del mercado. El personal es para nosotros una importante fuente de diferenciación.

➤ **Infraestructura de la Empresa.**

Todas las actividades como administración, planeación, inversión y control están a cargo del propietario de la empresa. En lo que tiene que ver con el servicio, el gerente propietario juega un rol muy importante en el trato con el cliente, su filosofía y principios de cortesía su amabilidad que se extienden a lo largo de la empresa como su presencia en la atención directa a los consumidores se han convertido en un factor clave para el éxito de la empresa y en una importante fuente de diferenciación de nuestros competidores.

En conclusión, al realizar este breve análisis de la cadena de valor de la empresa nos permite identificar ciertas fortalezas, debilidades y aquellas actividades importantes para la estrategia de diferenciación y ventaja competitiva sustentable de nuestra empresa, las que nos sirven de muchos para aplicar los correctivos que sean necesarios o seguir los mismos pasos en la nueva agencia a establecer en la ciudad de Quito.

1.3.2 DIAGNÓSTICO

1.3.2.1 (FODA)

FORTALEZAS:

- **Ubicaciones estratégicas**, tanto nuestro establecimiento principal (Av. Kennedy 1.100 las Palmas, Esmeraldas) como de nuestra nueva sucursal que se encontrará localizada en sectores que mantienen una cercanía con el aeropuerto y la Aduana de la ciudad de Quito, facilitan el trabajo, control y al mismo tiempo permite ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y también contribuye a la captación de futuros clientes.
- **Personal calificado**, todos titulados en la rama de comercio exterior ha permitido realizar un trabajo marcando diferencias con la competencia obteniendo la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo uno de nuestros objetivos.

- **Experiencia en el mercado**, debido a que la matriz lleva aproximadamente 30 años en el mercado, nos ha permitido convertirnos en una de las principales empresas del sector.
- **Variedad del servicio**, ha permitido a nuestros clientes reducir sus costos de búsqueda y tiempo debido, en la agencia han encontrado un servicio completo brindando todas las facilidades y evitando la preocupación de los clientes.
- **Participación de mercado**, actualmente es de alrededor del 80% en cuanto a las empresas que utilizan nuestros servicios en el Puerto de Esmeraldas y tomando en cuenta la cantidad de empresas que hay en este sector nos sitúa como una de las líderes en el mercado.
- **Cumplimiento con los clientes**, lo que nos ha permitido tener la preferencia al elegirnos para hacernos cargo de gran parte de los trámites para la desaduanización de sus mercaderías junto con las empresas petroleras que realizan sus respectivas exportaciones.

DEBILIDADES:

- **Apuntar solo al puerta a puerta como medio de publicidad**, es verdad que este sistema nos ha permitido darnos a conocer y ubicarnos como la empresa más importante en cuanto a servicios aduaneros, pero los tiempos han cambiado y al establecernos en un nuevo mercado, toca recurrir a nuevas y modernas estrategias de marketing para lograr un buen posicionamiento, caso contrario la competencia estará sobre nosotros.
- **Mantener precios con los clientes antiguos**, a medida que pasa el tiempo los costos van aumentando, pero al querer elevar un poco las tarifas de nuestro servicio, existen pequeños desacuerdos con los clientes antiguos, usando como pretexto el tiempo que llevan trabajando con nosotros y que debemos darles un trato preferencial, lo que nos obliga usar ciertas estrategias para no perder esta cartera de clientes importantes y al mismo tiempo registrar ingresos para la empresa.

- **Cambios en el sistema aduanero**, cada vez que se realizan cambios traen complicaciones en cuanto al funcionamiento ya establecido al interior de la empresa, lo que ocasiona retrasos, el personal debe ponerse al tanto de este nuevo sistema para evitar errores en el tratamiento de la documentación.
- **Nuevo mercado**, en el cual se va a afrontar con la nueva agencia, donde se tendrá que poner el máximo esfuerzo por parte del personal para su rápida adaptación y funcionamiento.
- **Vehículo**, la empresa no cuenta con servicio de transporte para la mercadería desaduanizada.

OPORTUNIDADES:

- **P.I.B**, al existir un crecimiento constante del Producto Interno Bruto, nos daría un buen inicio para crear una nueva empresa en la ciudad de Quito
- **Demanda**, del servicio que ofrece la agencia en este mercado que está en crecimiento, hay que aprovecharlo al máximo.
- **Expansión de la empresa**, es el propósito principal de este proyecto, mediante una nueva sucursal para atender de la mejor manera a todos nuestros clientes, como son los del sector petrolero que utilizan ambos puertos (marítimo y aéreo) bajo pedido de nuestros clientes se pone en marcha este proyecto, sin restarle importancia a la captura de nuevos clientes de diferentes sectores comerciales o industriales de la ciudad.
- **Tasa de Desempleo**, el porcentaje de desempleo es alto, esto nos permitirá escoger previo a una selección de mano de obra calificada, al personal cuyo perfil este acorde con los servicios que brindamos.
- **Remesas de Emigrantes**, con la debida asesoría, se lo podría canalizar para que los receptores lo inviertan en pequeñas o micro empresas, dedicándose a la importación de bienes o a la exportación de otros

productos no tradicionales. De esto nuestra empresa podría sacar ventaja ofreciendo asesoramiento en importaciones o exportaciones.

- **Nuevo Aeropuerto**, con un nuevo aeropuerto habrá la oportunidad de establecernos cerca de este lo que ayudaría a nuestros clientes.

AMENAZAS:

- **Tasas de Interés**, según estipula el Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa en la actualidad es de 9,04% lo cual es relativamente bajo. Debido a la inestabilidad política que cruza el país dicha tasa puede sufrir cambios.
- **Balanza Comercial**, aquí se ve reflejado mediante las importaciones y exportaciones, los servicios prestados que ofrece un agente de aduana.
- **Inflación**, un factor a tomar en cuenta en la empresa ya que determinará el precio en el mercado y además la capacidad de adquirir el servicio brindado por la empresa.
- **Empresas**, que conforman la competencia, que ya son reconocidas y están hace varios años establecidas en el mercado local.
- **Situación Política del país**, si bien es cierto se encuentra estable por el momento, pero debido a los antecedentes especialmente de corrupción hacen que esta sea una amenaza siempre latente.
- **Salario Mínimo Vital**, el salario mínimo vital podría ser desfavorable si este no es programado o controlado con políticas salariales acordes con la producción.

1.3 .2.2 Matriz de acción, Cruce DA, FA, DO, FO,

Tabla 1.12: Matriz de acción

MATRIZ DE CRUCE	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades 1. Alta demanda. 2. Expansión de la empresa. 3. Tasa de desempleo 4. Remesas de Emigrantes.	1 f. Aprovechar el cumplimiento con nuestros clientes para captar una mayor demanda. 1 c. Utilizar la experiencia obtenida en Esmeraldas para así brindar un mejor servicio en la ciudad de Quito. 2 d. Diversificar los servicios para satisfacer a nuestros clientes y así alcanzar nuevos mercados	1 d. Aprovechar la demanda para implementar el servicio de transporte en la empresa. 1 c. Utilizar la demanda ya existente en Esmeraldas para entrar al nuevo mercado con un mejor posicionamiento. 2 b. Beneficiarse de la expansión de la empresa para obtener nuevos clientes con nuevos precios.
Amenazas 1. Tasas de interés. 2. Balanza comercial. 3. Inflación. 4. Competencia. 5. Situación del país. 6. Salario Mínimo Vital.	4 a. Usar la Ubicación estratégica de la empresa para así tener un mejor servicio que nuestra competencia. 2 d. Brindar una mayor cantidad de servicios para contrarrestar el impacto negativo que podría dar la balanza comercial. 1 b. Utilizar el mejor personal calificado para aprovechar la inversión realizada de la empresa, en el cumplimiento con nuestros clientes.	4 a. Mejorar la publicidad de la empresa para así tener una mayor cantidad de clientes, y por lo tanto obtener más clientes que nuestra competencia. 4 c. Entrar con un alto posicionamiento en el mercado de Quito, para acatar los clientes de nuestra competencia.

Autor: Mario Panchi Zambrano.

1.3.2.3 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Tabla 1.13: Matriz síntesis fortalezas

Fortalezas.	Oportunidades.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica. 2. Personal calificado 3. Experiencia en el mercado 4. Variedad del servicio 5. Participación de mercado. 6. Cumplimiento con los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda. 2. Expansión de la empresa. 3. Tasa de desempleo. 4. Remesas de Emigrantes.
Debilidades.	Amenazas.
<ol style="list-style-type: none"> 1 Poca publicidad. 2 Mantener precios con los clientes antiguos. 3 Posicionamiento en nuevos mercados. 4 Falta de servicio de transporte. 5 Cambios en el sistema aduanero 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés. 2. Balanza comercial. 3. Inflación. 4. Competencia. 5. Situación del país. 6. Salario Mínimo Vital.

Autor: Mario Panchi Zambrano

1.3.2.4 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Tabla 1.14: Matriz de evaluación factores internos

MATRIZ EFI.	Peso.	Calificación.	Total Ponderado.
Fortalezas:			
1. Ubicación estratégica.	0,15	4	0,6
2. Personal calificado.	0,09	4	0,36
3. Experiencia en el mercado.	0,10	4	0,4
4. Variedad del servicio.	0,06	3	0,18
5. Participación de mercado.	0,10	4	0,4
6. Cumplimiento con los clientes	0,10	4	0,4
- Debilidades:			
1. Poca publicidad.	0,11	2	0,22
2. Mantener precios con los clientes antiguos.	0,05	1	0,05
3. Posicionamiento en nuevos mercados.	0,05	1	0,05
4. Falta de servicio de transporte.	0,06	1	0,06
5. Cambios en el sistema aduanero.	0,13	2	0,26
TOTAL	1		2,98

Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis.

La matriz EFI es la matriz de evaluación de los factores internos, que son las fortalezas y debilidades. En esta matriz se puede concluir que la empresa se encuentra una situación interna fuerte ya que el promedio de una matriz EFI es de 2.5, teniendo como resultado en nuestra matriz de 2.98, lo que significa que la empresa se encuentra con una fortaleza interna, la cual ayuda a minimizar las debilidades obtenidas

1.3.2.5 Matriz de evaluación de los factores externa EFE)

Tabla 1.15: Matriz evaluación factores externos

MATRIZ EFE.	Peso.	Calificación.	Total Ponderado.
Oportunidades:			
1. Alta demanda.	0,20	4	0,8
2. Expansión de la empresa.	0,10	4	0,4
3. Tasa de Desempleo.	0,06	3	0,18
4. Remesas de Emigrantes.	0,04	3	0,12
Amenazas:			
1. Tasas de interés.	0,11	1	0,11
2. Balanza comercial.	0,24	2	0,48
3. Inflación.	0,07	2	0,14
4. Competencia.	0,05	2	0,1
5. Situación del país.	0,09	2	0,18
6. Mínimo Vital.	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,55

Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis:

Al igual que la matriz anterior esta matriz analiza los factores externos que afectan a la empresa por lo que el resultado de la misma de 2.55 significa que la empresa se encuentra en un promedio superior al normal, pero que debe aprovechar mayormente las oportunidades para minimizar las amenazas.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS


2.1 Mercado relevante y cliente potencial


Mercado objetivo

Para realizar la segmentación de la demanda, se enfocó en un solo segmento de clientes, que son los empresariales, considerados como la clave del éxito de nuestra empresa.

Los clientes empresariales de las medianas y grandes empresas son el objetivo principal de este proyecto, sin dejar a un lado las pequeñas empresas que también hagan uso de comercio exterior y por ende los servicios aduaneros. Es por esto que las empresas públicas o privadas, que cuenten con una gran actividad diaria en comercio exterior se les realizarán convenios para la prestación de nuestros servicios. Para la realización de este proyecto, se considerará a dos grupos de clientes empresariales más importantes del mercado, estos clientes son:

- Compañías Petroleras y de Servicios Petroleros.
- Florícolas.

 EXPORTACIONES DE FLORES (en Miles de USD Fob)						
	2007	2008	2009	2010	Variación 2008 - 2009	Variación 2009 - 2010
Enero	44.657	42.411	55.763	56.969	31,48%	2,2%
Febrero	66.612	64.399	45.837	75.202	-28,82%	64,1%
Marzo	53.220	47.228	53.084	48.709	12,40%	-8,2%
Abril	41.291	48.366	31.080	53.017	-35,74%	70,6%
Mayo	44.874	56.052	49.779	49.917	-11,19%	0,3%
Junio	27.389	42.851	47.429	40.488	10,68%	-14,6%
Julio	26.471	48.670	39.501	36.762	-18,84%	-6,9%
Agosto	28.294	41.614	35.094	40.168	-15,67%	14,5%
Septiembre	35.581	36.925	43.431	44.593	17,62%	2,7%
Octubre	36.349	45.950	42.151	59.695	-8,27%	41,6%
Noviembre	33.669	49.921	42.105	45.131	-15,66%	7,2%
Diciembre	31.018	41.275	41.866	47.674	1,43%	13,9%
TOTAL	469.424	565.662	527.119	598.324	-6,81%	13,5%
Acumulado por Tipo Flor (Ene - Dic)						
	2007	2008	2009	2010		
Rosas	357.070	546.384	458.109	432.053	-16,16%	-5,69%
No Rosas	112.355	19.284	69.010	166.270	257,87%	140,93%
Fuente: BCE (Comercio Exterior).						

 EXPORTACIONES DE FLORES EN VOLUMENES (en Kg)						
	2007	2008	2009	2010	Variación 2008 - 2009	Variación 2009 - 2010
Enero	7.787.473	7.923.250	14.723.280	9.889.440	85,8%	-32,8%
Febrero	10.999.986	10.611.240	6.998.450	11.022.110	-34,0%	57,5%
Marzo	9.298.566	7.375.490	7.464.420	7.990.540	1,2%	7,0%
Abril	8.848.608	13.842.640	4.898.650	9.555.280	-64,6%	95,1%
Mayo	9.836.755	13.681.499	7.779.580	9.202.930	-43,1%	18,3%
Junio	5.964.102	8.107.087	7.663.410	7.626.300	-5,5%	-0,5%
Julio	5.845.579	9.259.090	7.684.580	7.280.570	-17,0%	-5,3%
Agosto	6.192.151	7.923.733	7.082.380	7.543.060	-10,6%	6,5%
Septiembre	6.413.291	6.943.375	8.577.990	7.938.960	23,5%	-7,4%
Octubre	6.152.456	8.038.873	8.150.780	9.486.740	1,4%	16,4%
Noviembre	8.096.111	8.457.874	8.069.980	8.152.610	-4,6%	1,0%
Diciembre	5.628.516	6.894.020	7.862.540	8.421.640	14,0%	7,1%
TOTAL	91.063.594	109.058.171	96.956.040	104.110.180	-11,1%	7,4%
Acumulado por Tipo Flor (Ene - Dic)						
	2007	2008	2009	2010		
Rosas	65.160.159	105.035.990	84.069.930	76.444.920	-19,96%	-9,07%
No Rosas	24.764.785	4.026.730	12.886.070	27.665.200	220,01%	114,69%

Fuente: BCE (Comercio Exterior).

8

Análisis:

Como se puede observar en los cuadros anteriores se encuentra los valores de exportación en dólares y en Kilogramos. Existen 194⁹ floricultores afiliados a la asociación de exportadores de flores de las cuales 101 (Patricio Aviles Teran, Superintendencia de Compañías 12/01/ 2011) de estas empresas florícolas exportan e importan en el Cantón Quito por lo que se considera que en el mercado de Quito existe una gran demanda, siendo muy beneficioso para la apertura de la sucursal MEP Servicios Aduaneros en Quito.

Por otra parte existen 89 (Patricio Avilés Terán, Superintendencia de Compañías 12/01/ 2011) empresas petroleras que importan y exportan maquinarias y equipos, lo cual es un factor favorable para la apertura de nuestra sucursal ya que contamos con una cartera de clientes importantes, siendo este el motivo principal de nuestra expansión para poder brindar un

⁸Expoflores. (2011). Volumen de explotación de flores en el Ecuador. URL: www.expoflores.com/galeria/boletin_no.2.pdf. Descargado 2/06/2011.

⁹ Expoflores. (2011). Empresas afiliadas a Expoflores URL: www.expoflores.com/producers/esp/socios/socios.php. Descargado 2/06/2011.

servicio completo a nuestros clientes, sin dejar a un lado a nuevos clientes de este sector.

Una vez realizados los diferentes estudios podemos determinar que la capacidad de la nueva sucursal MEP Servicios Aduaneros podrá atender en un inicio alrededor de 20 empresas exportadoras e importadoras, esto se debe a la experiencia y confianza que nos hemos ganado a lo largo de estos 30 años de servicio.

2.2 Tamaño del mercado y tendencias

El tamaño del mercado es muy amplio en la ciudad de Quito donde existe alrededor de 6186 (Patricio Avilés Terán, Superintendencia de Compañías 12/01/ 2011) empresas que ejercen comercio exterior, siendo muy importante para nuestra empresa este número de posibles clientes.

El cálculo de la muestra que se hizo en esta investigación fue determinada por la fórmula

$$n = \frac{z_{\alpha} * p(1 - p)}{E^2}$$

Dando un resultado de 362 empresas a las cuales se les hizo encuestas para ver las tendencias y así sacar diferentes conclusiones que puedan existir en la prestación de este servicio:

- Todas las empresas que ejercen comercio exterior utiliza algún tipo de servicio de aduanero que se puede utilizar a favor de este proyecto.
- Se observó que ya existe un porcentaje relativamente alto en el conocimiento de esta empresa en Quito, lo que es un punto fuerte para entrar en este mercado.
- Todas las empresas han utilizado una gran cantidad de servicios relacionados a la aduana, donde este proyecto empezaría a tener un gran prospecto ya que se implementaría nuevos servicios para el incremento de los ingresos.

- Como otra conclusión a tomarse en cuenta es que el 73% de las empresas encuestadas estarían conformes o les gustaría que les ofrezcan todos los servicios.
- Entre el 38% y el 40% ven como opcional la cadena logística que se implementaría en la ciudad de Quito.
- Otro punto a tomarse muy en cuenta y que podría ser un problema, es que el 51% de las empresas encuestadas ven al precio como un factor fundamental para la prestación de estos servicios, lo que sería un gran problema ya que se entraría en este mercado en una guerra de precios, cosa que no es conveniente para este sector.
- Un cambio de empresa sería otro factor a tomarse en cuenta, aunque esta sucursal tendría un punto a favor ya que posee en la actualidad una cartera muy importante para empezar el negocio en la ciudad de Quito.
- Al ser una empresa con tantos años en este mercado las empresas encuestadas ven muy interesante que la misma abra sus oficinas en la Capital, por lo que se ve una gran factibilidad de este servicio en la ciudad de Quito

2.3 La competencia y sus ventajas

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 2.1: MPC

	MEP Servicios aduaneros			Coka Barriga		Oca	
Participación en el mercado	0.40	1	0,4	2	0,8	4	1,6
Competitividad de precios	0.10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Posición financiera	0.20	2	0,4	2	0,4	3	0,8
Calidad del servicio	0.15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Lealtad del cliente	<u>0.15</u>	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Total ---	1.00		2,2		2,15		3,2

Autor: Mario Panchi Zambrano

Análisis:

Analizando la matriz MPC, se puede encontrar que la empresa MEP Servicios Aduaneros presenta buenos resultados con respecto a la empresa Coka Barriga; sin embargo en esta matriz queda claro que la empresa Oca es la que obtiene los mejores resultados. Es por esto que se recomienda mejorar la participación de mercado de la empresa y que mejor haciéndolo en Quito, ya que la empresa en Esmeraldas tiene un alto reconocimiento y una buena captación de clientes, siendo la mayoría importadores de la capital.

2.4 Participación de mercados y ventas de la industria

Nos enfocaremos en aquellas empresas petroleras y florícolas que tienen sus oficinas en algunas ciudades y que utilizan con gran frecuencia el aeropuerto Mariscal Sucre y a futuro el de Tababela. Son estos los sectores empresariales que más nos interesan debido a la alta rotación de mercaderías y movimiento económico con los que cuentan.

En promedio en nuestra agencia principal se reciben aproximadamente 180 trámites al mes entre exportaciones e importaciones pertenecientes a clientes particulares y empresariales. En cuanto a las importaciones la agencia recibe dos embarques al mes, cada embarque contiene 60 trámites destinados para nuestra agencia, lo que da un total de 120 trámites al mes. Con respecto a las exportaciones se realizan tres embarques diarios de petróleo, lo que nos da un total de 60 trámites al mes. De estos 180 trámites que tiene la empresa al mes, 140 pertenecen al sector empresarial, por lo cual queda demostrado que es nuestro mercado target principal, representando esto un ingreso mensual de U.S.\$ 12.000

Para la sucursal a establecer en la ciudad de Quito se estima recibir un promedio mensual de 72 tramites a partir del tercer mes, y esto se debe a que la empresa al tener una cartera de clientes importantes entra en este nuevo mercado con una ventaja competitiva con respecto a los competidores. Representando un ingreso de U.S.\$ 6.000 siendo este el 50% de los ingresos mensuales de la empresa matriz, y a esto se sumaría ingresos adicionales por el transporte y bodegaje que pueda utilizar la empresa para sus clientes

Como se dijo anteriormente, una ventaja clara que podría poseer la empresa es que ya tiene una cartera de clientes importantes y que del resultado de las encuestas darían un 11% lo que se hace muy atractivo para iniciar con este proyecto, y otros que si estarían dispuestos a adquirir nuestros servicios en la ciudad de Quito, sumando así una mayor cantidad de clientes.

2.5 Evaluación del mercado durante la implementación

Al hacer una evaluación corta mediante los diferentes métodos utilizados en la investigación; los grupos focales, las entrevistas con experto y las encuestas, se puede concluir que la apertura de este negocio en Quito se presenta muy atractivo y favorable para la empresa MEP Servicios Aduaneros al tener una ventaja con respecto a otras empresas en el mercado con la factibilidad de que el negocio prospere y que tenga éxitos.

3. PLAN DE MARKETING.

3.1 Estrategia General de Marketing

Es importante destacar que para la nueva agencia se utilizarán otras herramientas de comunicación con relación a la utilizada por la matriz, debido a que somos nuevos en el mercado y para poder atacar nuevos clientes estamos obligados a utilizar nuevas estrategias para lograr un reconocimiento de los mismos, lo cual es uno de nuestros objetivos, a parte de las ventas, participación de mercado y captación de nuevos clientes, es la comunicación e información tanto a la base de clientes actuales como a posibles prospectos que estén al tanto de la apertura de la nueva sucursal.

Una de las estrategias de diferenciación con la que también contaremos será financiar las tasas aeroportuarias de importación y exportación para facilitarle la desaduanización a los clientes y de esta forma se disminuirá tiempo y por lo tanto costos, ya que nuestra competencia espera que los clientes hagan primero el desembolso del valor de esta tasa aeroportuaria para proceder a la desaduanización de la mercadería.

Posicionamiento

El posicionamiento que se quiere lograr, es decir, el concepto de la imagen de la nueva agencia dentro de los consumidores será el siguiente:

Es una empresa la cual cuenta con un personal altamente calificado para el buen desempeño de sus obligaciones, las mismas que están basadas en la revisión documental, control de los trámites dentro de la aduana y supervisión de la mercadería en el aeropuerto, brindando un servicio completo en el menor tiempo de espera posible evitando las preocupaciones de nuestros clientes y que al mismo tiempo estén conformes por nuestra labor. Con esto se trata de mantener en la mente de los clientes el lema de la empresa **“Lo difícil lo hacemos rápido, lo imposible nos demoramos un poquito más”** envueltos dentro de un ambiente ameno, priorizando siempre la confianza, rapidez y puntualidad de nuestros servicios.

Marketing Mix

Dentro del Marketing Mix, se analizará la mezcla del marketing ampliado, el cual es utilizado para servicios, debido a la naturaleza de nuestro negocio que incluye un alto componente de servicios en sus operaciones diarias.

Mezcla de Marketing Ampliada:

- Servicio
- Precio
- Publicidad / Promoción
- Canal de distribución
- Personal
- Procesos
- Evidencia Física

3.2 Política de precios

Los precios serán uniformes en la nueva sucursal con respecto a la matriz, es decir, se utilizarán los mismos precios establecidos en el local principal tanto para los trámites de importación como de exportación.

Nuestros costos son bajos en relación con la mayoría de la competencia debido principalmente a convenios que se tiene con las compañías petroleras por concepto de volúmenes de trámites recibidos por cada embarque, sumado a esto nuestros elevados volúmenes de ventas del servicio que nos permite adjudicar nuestros costos obteniendo ganancias, brindando un servicio de calidad y ser atractivos para nuestros clientes.

3.3 Tática de ventas

Los precios de nuestro servicio debido a nuestros costos bajos hacen que tengamos una ventaja competitiva sobre todas las empresas que compiten en el sector, siendo competitivos con nuestros rivales directos. Los precios se fijan tomando en cuenta el costo del servicio, si son exportaciones o importaciones, cuantos trámites pertenecen a un solo cliente, se toma muy en cuenta el grado de dificultad del trámite, refiriéndose a una mercadería

peligrosa como por ejemplo: químicos, maquinaria delicada, etc. y por último la percepción del cliente.

3.4 Política de servicio al cliente y garantías

El éxito del negocio depende en gran medida de la calidad del servicio que se ofrece, es decir, la desaduanización de las mercaderías en el menor tiempo posible y sin complicaciones. El servicio que se brinda actualmente en la empresa matriz es de alta calidad y es lo que se quiere lograr en la nueva sucursal, garantizando nuestra labor y con esto la satisfacción de los clientes.

Además, la atención al cliente en los dos establecimientos será personalizada, tratando de guiarnos siempre por los principios de cortesía, amabilidad y la buena fe que rigen nuestras actividades. Un punto clave de la atención, es quién atiende al cliente, razón por la que el gerente general, aparte de realizar sus actividades administrativas, siempre se encontrará al frente en la supervisión del funcionamiento de ambas empresas.

Al tener nuestro negocio un alto componente de servicio, analizaremos algunas herramientas que nos permitirán evaluar la calidad del mismo con el propósito de lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes:

- Las cinco dimensiones de la calidad en el servicio.

Debido a que en nuestro negocio el servicio que prestamos a nuestros clientes es un factor clave y diferenciador para el éxito del mismo, la evaluación que éstos realicen acerca de la calidad del servicio se verá reflejada en las percepciones que tienen sobre las siguientes dimensiones específicas del servicio:

1. **Confiabilidad:** Capacidad de ejecutar el servicio prometido de manera confiable y exacta
2. **Responsabilidad:** Deseos de ayudar a los clientes y proporcionar servicio rápido y eficiente
3. **Seguridad:** Conocimiento y cortesía por parte de los empleados, y su capacidad para inspirar confianza.
4. **Empatía:** Atención individualizada y cuidadosa que la compañía proporciona a sus clientes.

5. **Tangible:** La apariencia de las instalaciones físicas, del equipo, del personal, y material de comunicación.¹⁰

- Los momentos de la verdad.

Los momentos de la verdad se dan cuando el cliente interactúa con nuestra empresa y se crea una imagen de la calidad del servicio que prestamos. Cada uno de esos encuentros contribuye a la satisfacción general del cliente.

La filosofía de la gerencia de servicios sugiere que todos tienen algo que aportar para lograr que el cliente quede satisfecho con el servicio. No cabe duda de que cualquiera que tenga contacto directo con el usuario debe ver responsablemente las cosas desde su perspectiva, y hacer todo lo que esté a su alcance para ocuparse de sus necesidades. Todos los demás también deben tener en mente al cliente. Dentro de la filosofía de la gerencia de servicios, toda la organización debe funcionar como un gran departamento de gestión en beneficio de los ciudadanos/usuarios/beneficiarios o contribuyente¹¹

- El modelo de brechas sobre calidad en el servicio.

Este modelo se enfoca principalmente en una brecha, la brecha del cliente, que es la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente, es decir, la diferencia entre lo que los clientes esperan del servicio y lo que reciben, para lograr la satisfacción de nuestros clientes y establecer relaciones de largo plazo con ellos es necesario cerrar esta brecha, para que ellos reciban lo que esperan.

3.5 Canal de distribución

El servicio que brinda la empresa matriz ubicada en la Av. Kennedy 1100 Las Palmas en Esmeraldas, es una venta directa. Este establecimiento es de propiedad de la empresa y funciona ahí desde hace aproximadamente 30 años. Son oficinas amplias y cuenta con todas las facilidades como parqueaderos, sala de espera, etc. para poder ofrecer un buen servicio a nuestros clientes.

¹⁰ Concepto de Tangible URL: <http://servimetrica.blogspot.com/2004/11/los-cinco-factores-o-dimensiones-de-la.html>. Descargado 18/10/2010

¹¹ Concepto de Momentos de verdad en una empresa. URL: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/momentosdelaverdad/. Descargado 18/10/2010

Además, debido a que, desde el punto de vista de la demanda, el sector en el que nos encontramos la ubicación es estratégica, la empresa mantiene una cercanía importante con la Aduana y el Puerto Marítimo facilitando el trabajo y control que ejercemos en cada uno de los trámites, al mismo tiempo facilitando a nuestros clientes la forma de ubicarnos.

En lo que respecta a la sucursal, esta estará ubicada muy cerca del Aeropuerto para así brindar un mejor servicio a nuestros clientes. Al igual que la principal, nos ubicaríamos en un sector cercano al Aeropuerto y la Aduana manteniendo el mismo sistema de funcionamiento que la matriz, siendo esta la ubicación ideal para aplicar nuestra estrategia de expansión.

3.6 Personal

El personal de la empresa influye directamente sobre las percepciones que tienen los clientes acerca de los servicios que prestamos. Ellos se encuentran correctamente vestidos con los uniformes de la empresa y están capacitados para asesorar y aconsejar a los clientes siempre dentro de un ambiente de cordialidad, amabilidad y respeto. Además, ha sido clave para el éxito de la empresa la filosofía del gerente acerca de que “no hay mejor vendedor que el propio dueño” y la presencia de él en la atención directa a los clientes es lo que ha aumentado la calidad del servicio. De hecho, muchos clientes visitan la empresa para recibir el asesoramiento personal del gerente.

Por otro lado, los clientes también influyen en la entrega y calidad del servicio que reciben. Algunos clientes poseen experiencia en comercio exterior y siempre son bien recibidas las recomendaciones acerca del funcionamiento del sistema que aplicamos dentro de la empresa, influyendo directamente en la calidad del servicio. Además, los clientes no sólo tienen influencia sobre su propio servicio, sino también el que se ofrece a los demás usuarios.

3.7 Promoción y Publicidad

Como se menciono anteriormente, la mayor parte de nuestros clientes llegan a nosotros por referencias de otras empresas, lo que demuestra que nuestros servicios son excelentes para captar a nuevos clientes. Por consiguiente,

nuestra principal herramienta de comunicación con nuestro público externo de clientes, es el diálogo o conversación personal y cara a cara, en las cuales podemos contarles a nuestros clientes actuales acerca de la apertura de la nueva sucursal. De todas maneras, se utilizará la publicidad y algunas otras herramientas para un mejor posicionamiento de la sucursal en un mercado nuevo.

Llamadas telefónicas:

El contacto telefónico con nuestros principales clientes empresariales, como son las compañías petroleras y las que brindan servicios a estas, también comenzaron a utilizar el aeropuerto para la importación de sus mercaderías, siendo la ocasión propicia para participarles la apertura de la nueva agencia donde podrán seguir contando con nuestros servicios.

Revistas:

Para la nueva agencia, se tratará de publicar anuncios en revistas que serán repartidas en el aeropuerto así como en la Aduana, de esta manera podemos llegar al conocimiento de posibles clientes pertenecientes a otros sectores comerciales. Esta revista será distribuida gratuitamente, cuyo costo por anuncio en un cuarto de página es de U.S. \$ 20 dólares, se lo realizará en forma trimestral.

Ferias:

Una de las maneras más importantes, donde nos podemos darnos a conocer en un mercado nuevo, será participando en ferias relacionadas al comercio exterior organizadas por FEDEXPORT (Federación de Exportadores) o el COMEXI (Consejo de Comercio Exterior o Inversión) que son organismos controladores e incentivadores de las prácticas del comercio exterior. Estas ferias por lo general son realizadas tres veces al año con una duración de 5 días a un costo de U.S. \$ 200 incluido el stand y el material promocional. Esta, es la segunda herramienta de comunicación en orden de importancia para nosotros después del contacto directo con los clientes.

Internet:

En la página Web de la empresa se informará al cliente de una manera completa el tipo de servicio que brindamos y el anuncio de nuestra nueva sucursal en la ciudad de Quito, donde se recalcará un funcionamiento del sistema uniforme con el de la matriz. La creación de esta página estará a cargo de la empresa OPTIMSOFT CIA LTDA especialistas en la materia, la página contará con links de información legal, disposiciones o regulaciones vigentes en comercio exterior. De esta forma estamos dando un cambio de imagen a la empresa, demostrando ante nuestros clientes la disposición de actualización.

3.8 Procesos

El proceso que utilizamos nos ha permitido fortalecer nuestra posición en el mercado. Cualquier cliente que llega a nuestra oficina es atendido rápidamente por el personal de la agencia o propietario, quien le asesora y le responde todas las dudas que tengan en cuanto al comercio exterior y el sistema aduanero, asignándole inmediatamente de acuerdo a sus necesidades al área de importaciones o exportaciones. En caso de que el cliente ya posea los documentos necesarios, estos serán revisados y procesados cuidadosamente por el personal e ingresados al sistema aduanero. Cumplidas las formalidades aduaneras y dependiendo del tipo de aforo (documental, físico o automático) que designe el sistema informático de la aduana el trámite será presentado físicamente por el agente aduanero ante el personal de recepción documental de la Aduana para obtener luego del proceso de revisión, la liquidación de los impuestos y demás tributos al comercio exterior, realizar el pago de los impuestos en los bancos autorizados por la Aduana y proceder con el levante de la mercadería.

Cumplidas las formalidades aduaneras, el agente aduanero se encarga de las formalidades portuarias o aeroportuarias con el fin de obtener la autorización de salida de las mercaderías del almacén temporal, posteriormente contactar a la compañía de transporte para coordinar con el cliente el envío de la mercadería hasta su lugar de destino, terminando con esto el servicio ofrecido. Una vez que el servicio ha concluido, se les envía la factura por servicios vía correo, evitando molestias a los clientes de acercarse a buscarlas, ellos las

podrán cancelar depositando el dinero en las respectivas cuentas de la agencia o enviándonos el dinero por correo. El proceso es muy simple y los clientes reciben una atención personalizada en todo momento.

3.9 Evidencia Física

La empresa actualmente se encuentra ubicada en la Av. Kennedy 1.100 las Palmas, Esmeraldas.

Con la diversificación de los servicios que ofrece la compañía y un aumento considerable de clientes tanto empresariales como en personas naturales, MEP Servicios Aduaneros ha incrementado sus ingresos anualmente y convirtiéndose en la agencia aduanera más reconocida en Esmeraldas.

El próximo paso a realizar, motivo de este proyecto, es la apertura de una sucursal de nuestra agencia en la ciudad de Quito, lo más cercana posible al aeropuerto como a la Aduana como clave principal para el éxito de nuestro negocio. La oficina que será arrendada por el momento hasta que se inaugure el nuevo aeropuerto será de 150 metros cuadrados con parqueaderos para aproximadamente tres a cuatro vehículos, esencial para la comodidad de nuestros clientes cuando nos visiten. Por este sector se tratara de encontrar espacio para bodegajes como parqueaderos para los camiones de transporte que es el nuevo servicio que se brindará en esta nueva sucursal.

Debido a que la evidencia física es un factor muy importante, contaremos con instalaciones cómodas, equipos de oficina en perfecto estado y adecuados para los trabajos, personal altamente capacitado, amable, cordial, utilizamos material de comunicación atractivo como facturas o tarjetas de presentación. Además, siempre tratamos de crear un ambiente amigable y agradable en el momento de prestar nuestros servicios, razón por la que varios de nuestros clientes prefieren visitar personalmente nuestra agencia para la entrega de la documentación y al mismo tiempo manteniendo conversación con el personal, estrechando aún más los lazos de confiabilidad. La sucursal tendrá el mismo acondicionamiento físico que la empresa matriz, brindando el mismo confort y comodidad.

Ilustración 3.1: Instalaciones



Autor: Mario Panchi Zambrano

4. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.

4.1 Estrategia de operaciones.

Como ya se ha mencionado, la nueva agencia se establecerá en la ciudad de Quito, cerca del Aeropuerto y la Aduana. La oferta del servicio es la desaduanización de mercaderías que lleguen al almacén temporal que se encuentran dentro del aeropuerto (Zona Primaria) y el asesoramiento para personas y empresas que no poseen un amplio conocimiento de comercio exterior y reglamentación aduanera.

La empresa agrupará personal muy capacitado y con amplios conocimientos aduaneros en comercio exterior, del nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, del sistema informático de la Aduana SICE y procesamiento de los trámites a presentar para la desaduanización de mercaderías, brindando un excelente servicio de asesoramiento a personas y empresas que deseen importar o exportar por vía aérea.

Todos los servicios brindados estarán bajo la supervisión de la empresa matriz MEP Servicios Aduaneros Esmeraldas.

Dentro de MEP Servicios Aduaneros Quito, habrá cuatro áreas de funcionamiento siguiendo el mismo esquema de trabajo de la empresa matriz, estos departamentos son:

- Atención al usuario y asesoramiento general.
- Revisión documental, análisis arancelario y tramitología.
- Supervisión del despacho de la mercadería.
- Contabilidad.

Cada uno de estos departamentos realizará funciones muy importantes y se mantendrán coordinadas entre sí para un mejor funcionamiento de la empresa.

A continuación se describe los servicios que brinda la agencia para un mejor entendimiento:

Servicio de asesoramiento general.

Como su nombre lo dice, este es un servicio que brinda la agencia para asesorar a personas o empresas que desean incursionar dentro de la práctica del comercio exterior y poseen poco conocimiento. Dentro del comercio exterior se pueden realizar importaciones y exportaciones, cada uno tiene trámites y reglamentos diferentes los cuales se tiene que cumplir para actuar dentro de lo que estipula la Ley.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA E se encuentra ubicada en los diferentes aeropuertos y puertos marítimos del país, es el ente controlador para la entrada y salida de mercaderías. La SENA E tiene un sistema de funcionamiento, que puede ser muy complicado para quienes no se encuentran familiarizados con los diferentes procesos aduaneros. MEP Servicios Aduaneros cuenta con un personal altamente capacitado, lo que permite brindar una excelente guía y responder a todas las consultas que puedan tener nuestros futuros clientes antes de iniciar los procesos de exportación e importación de mercaderías por el aeropuerto de Quito y de la documentación a necesitar previa a la presentación en la Aduana.

Servicio de desaduanización de mercaderías y supervisión.

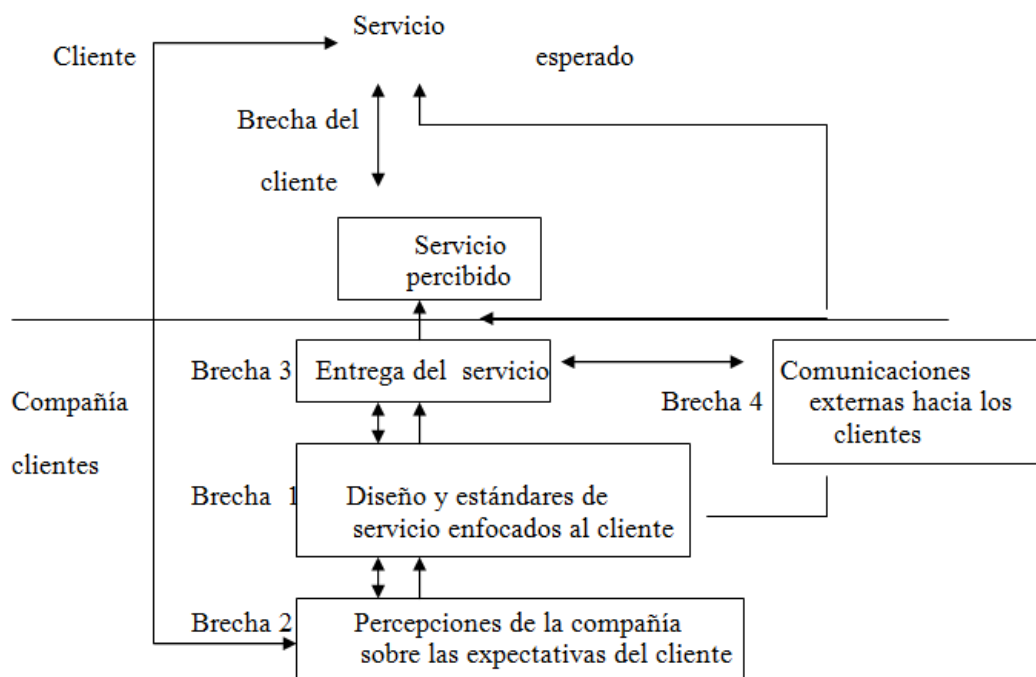
Este es el servicio base o principal que ofrece la agencia. Una vez que el importador o exportador haya entregado toda la documentación solicitada por la agencia, el personal del departamento de revisión documental, análisis arancelario y tramitología se encargará de realizar el chequeo y la selección correspondiente del trámite para que este sea presentado ante la aduana por el agente aduanero o su auxiliar debidamente autorizado por la SENA E. El agente o su auxiliar realizará el seguimiento del trámite y de estar al tanto de su proceso para mantener informado del estado en que se encuentra el trámite al personal de la agencia y este a su vez al cliente. Una vez entregada la autorización de la aduana ya sea para la exportación o importación de la mercadería, el agente aduanero es la persona encarga y autorizada para realizar todo el proceso dentro del aeropuerto y la verificación de la salida de la

mercadería hacia el exterior, es decir embarcada la mercadería en el avión que saldrá hacia el país de destino.

Una vez concluido este proceso el cliente será notificado por parte de la agencia que su mercadería ha sido despachada hacia el lugar de destino y al mismo tiempo se le enviará toda la documentación del trámite realizado, terminando en ese momento la responsabilidad y el servicio brindado por la agencia para con el cliente, quedándonos con copias de los trámites que serán archivados como respaldo de lo actuado.

4.2 Ciclo de operaciones

Ilustración 4.1: ciclo de operaciones



12

Autor: Mario Panchi Zambrano

¹² slideshare.net. (2010). Ciclo de operaciones. URL: <http://www.slideshare.net/dfnaranjo/modelo-de-las-brechas-sobre-la-calidad-en-el-servicio>. Descargado 24/10/2010

Brecha 1: No Saber lo que el cliente espera

Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas del cliente sobre el servicio y la comprensión que nuestra empresa tiene acerca de ellas. Para conocer las expectativas de los clientes la comunicación tanto entre gerente y personal, como de éstos con los clientes es constante y directa. Como ya hemos mencionado, todos los integrantes de la empresa interactuamos entre nosotros y directamente con los clientes, lo cual nos permite conocer lo que ellos esperan de nuestro servicio, y las decisiones y recursos estarán orientados a esas expectativas. Las quejas y sugerencias de nuestros clientes siempre son tomadas en cuenta para mejorar el servicio que ofrecemos. Además, el propietario y gerente enfatiza en el establecimiento de relaciones con los clientes más que en una mera transacción. La mayor parte de los clientes con los que cuenta la empresa se han convertido en amigos tanto del dueño como del personal, lo cual genera lealtad, siendo esto una de las claves del éxito de nuestro negocio.

Brecha 2: No tener los estándares de calidad en el servicio correcto

Esta brecha representa la diferencia entre la comprensión de nuestra empresa sobre las expectativas de los clientes y estándares enfocados hacia ellos. Los servicios que presta la empresa deben estar acordes con las expectativas de los clientes, y todos en la empresa compartimos esa misma visión de servicio. El nuevo personal de la sucursal que se integrará a la empresa deberá también trabajar bajo los mismos conceptos del servicio, lo cual nos permitirá cerrar esta brecha.

Brecha 3: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares

Esta brecha representa la diferencia entre la creación de normas de servicio enfocadas en los clientes y el desempeño real del servicio entregado por la empresa. El personal de la empresa es calificado y adecuado para realizar cada una de sus funciones, además cuentan con la confianza y respaldo del gerente para tomar ciertas decisiones (Empowerment), especialmente aquellos problemas que surgen con los clientes y se necesita una solución al instante. Además, al ser pocos los integrantes, trabajamos como un verdadero equipo. Por ejemplo, cuando un trámite ha sufrido algún retraso y se necesita obtener

la autorización de salida al final del día, la persona de otra área brinda su colaboración para agilizar el trámite, sabiendo que todo el personal cuenta con una capacitación general pudiendo desarrollar sin ningún problema otro trabajo distinto al que el realiza en la agencia. En otras palabras, se utiliza una rotación multidisciplinaria para nivelar la demanda y la oferta.

Durante los últimos años, la demanda de nuestra empresa ha aumentado considerablemente, especialmente en cuanto a clientes empresariales se refiere, que también expanden su comercio hacia otros puertos, siendo esto una gran oportunidad de crecimiento para nosotros, es por esto que se tiene el propósito de seguir ofreciendo un excelente servicio a todos nuestros clientes, tomando una decisión de expansión de la empresa mediante la apertura de la sucursal en la ciudad de Quito, objetivo principal de este proyecto.

Brecha 4: Cuando las promesas no son iguales al desempeño

Esta brecha representa la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Todas las comunicaciones que realiza la empresa por distintos medios y con distintas herramientas prometen exactamente lo que ofrecemos, es decir, un servicio confiable y en el menor tiempo posible. Las comunicaciones están orientadas a informar lo que tiene la empresa.

Para cerrar esta brecha, la empresa se encuentra en constante mejoramiento en cuanto al sistema informático y capacitación del personal, con el objetivo de siempre tratar de dar el mejor servicio posible para estar acorde con las expectativas que el cliente se forma por medio de nuestras comunicaciones.

Una vez analizadas todas las brechas, la empresa para mantener su éxito debe no sólo seguir con el mismo funcionamiento sino seguir mejorando la calidad del servicio que se ofrece. El entender las expectativas de nuestros clientes y orientar las acciones de todos los integrantes de la empresa hacia ese enfoque, es una tarea diaria del propietario de la empresa.

4.3Requerimiento de equipos y herramientas.

Aparte de los equipos de oficina y de las nuevas actualizaciones de software que necesita la empresa para brindar un buen servicio, se implementara nuevos equipos y maquinarias y por ende una mayor atención a nuestros clientes.

En la nueva sucursal se implementará servicio de montacargas lo que facilitará la carga o descarga de los contenedores en las bodegas. Para esto también será necesario obtener vehículos de transportes que es uno de los nuevos servicios que a futuro implementara la sucursal de MEP Servicios Aduaneros en Quito.

El contenedor refrigerado seria otro elemento importante a tomar en cuenta ya que algunas de las mercaderías necesitan de este factor fundamental para el cuidado y conservación de las mismas.

4.4Instalaciones y mejoras

MEP Servicios Aduaneros Quito va a tener las mismas áreas de trabajo con las que cuenta la agencia matriz en Esmeraldas, siguiendo de igual forma su principal patrón de funcionamiento que es la coordinación entre sus departamentos, para así brindar un excelente servicio a nuestros posibles clientes, es por esto que se adecuará la sucursal utilizando las mismas características de decoración y equipos de oficina con los que se cuenta en la principal con el propósito de que haya uniformidad e imagen única de compatibilidad con la matriz.

En la sucursal se implementara una nueva instalación con respecto a la empresa matriz, la cual será dar servicio de bodegaje confiable y seguro.

4.5Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La apertura de la nueva sucursal en la ciudad de Quito será por el sector del aeropuerto manteniendo una cercanía con la aduana, facilitando el traslado de la documentación ante el Organismo Controlador, también permite realizar un mejor control del estado del trámite dentro de la aduana, verificación de la mercadería en el bodegas de aduana notificando al cliente de alguna novedad

y por último la rápida reacción que se puede tener para la solución de algún inconveniente que se presente en el momento, evitando las demoras en la obtención del permiso de salida de la mercadería hacia el lugar de destino, cumpliendo de esta manera con los objetivos de la sucursal de brindar un servicio de calidad en el menor tiempo posible, manteniendo la satisfacción de los clientes. La ubicación geográfica será nuestra prioridad debido a la necesidad de atender la demanda de servicio oportuno.

En este sector es muy importante encontrar un espacio para construir una bodega de aproximadamente 350m² con sistema de monitoreo electrónico, personal de seguridad y control de ingreso de personas y vehículos. Hasta lograr el completo funcionamiento de la sucursal, se podría tomar en arrendamiento un local o bodega que nos facilite esta operación de servicio.

4.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de almacenamiento estará sujeta al espacio físico que obtengamos cerca del aeropuerto. De esto dependerá el volumen de mercaderías que nosotros podamos almacenar en nuestras bodegas.

Como servicio complementario se podría ofertar el manejo de inventarios efectuándolos de manera directa en las bodegas del importador o mientras dure el bodegaje en nuestras instalaciones.

4.7 Aspectos regulatorios y legales.

El Agente Nacional de Aduanas o Agente Afianzado de Aduanas, de conformidad con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones es responsable solidario con el importador.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su Título V **Auxiliares de la Administración Aduanera Capítulo I DE LOS AGENTES DE ADUANA, Artículo 227** determina al Agente de Aduanas de la siguiente manera: Es la persona natural o jurídica cuya licencia otorgada por el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo

para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el Reglamento, estando obligado a facturar por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos que serán fijados por la Directora o el Director del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Dicha licencia tendrá un plazo de 5 años, la cual puede ser renovada por el mismo plazo. El Agente de Aduana tendrá el carácter de Fedatario y auxiliar de la función pública en cuanto que la aduana tendrá por cierto que los datos que consignan en las declaraciones aduaneras que formulen, guardan conformidad con la información y documentos que legalmente le deben servir de base para la declaración aduanera, sin perjuicio de la verificación que puede practicar el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.¹³

En el último párrafo del artículo ibídem, en los despachos de mercancía en que intervenga el agente de aduana, es responsable solidario de la obligación tributaria, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa o penal que legalmente corresponda. Sin perjuicio de lo expuesto, el agente de aduana no será responsable por la valoración de las mercancías.

En los artículos subsiguientes, el nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, establece los Derechos y deberes del agente de aduanas, las sanciones y establece en el artículo 230 De los auxiliares de los agentes de aduana.

Es importante resaltar, que hasta el momento no ha sido oficializado en Reglamento que normará la aplicación del nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

¹³ Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, publicado en el R.O. No.351 del 29/12/2010

5. EQUIPO GERENCIAL.

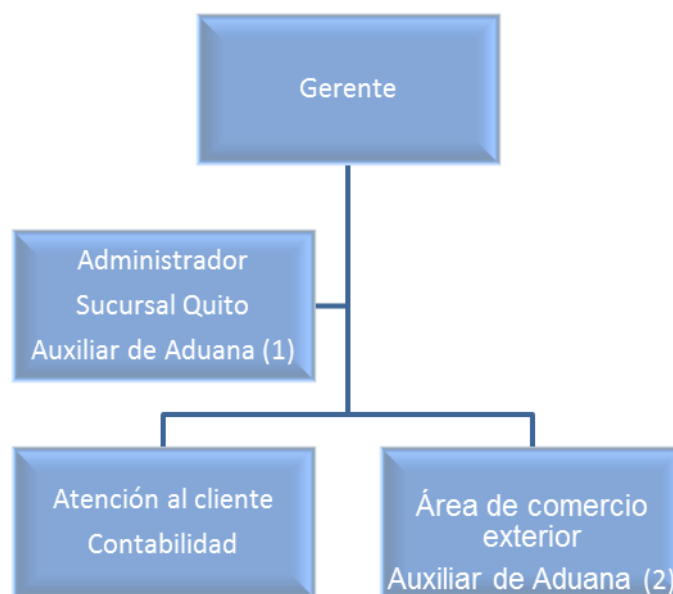
5.1 Estructura organizacional.

Dentro de MEP Servicios Aduaneros Quito, habrá cuatro áreas de funcionamiento manteniendo el mismo esquema de trabajo de la empresa matriz, estos departamentos son:

- Atención al usuario y asesoramiento general.
- Revisión documental, análisis arancelario y tramitología.
- Supervisión del despacho de la mercadería.
- Contabilidad.

Cada uno de estos departamentos realizará funciones muy importantes y se mantendrán coordinadas entre sí para un mejor funcionamiento de la empresa y brindar un excelente servicio.

Ilustración 5.1: Organigrama



Autor: Mario Panchi Zambrano

- **Atención al usuario y asesoramiento general.**

La persona de este departamento estará encargada de la atención al cliente ya sea vía telefónica o personalmente, brindará información acerca de la tarifa de los costos de acuerdo al tipo de servicio que desee el usuario, explicando el tiempo que se tomara el mismo ya sea por la dificultad del

trámite o por las demoras que se den en la aduana, también estará al tanto de cómo van los tramites ingresados en la aduana en caso de que el cliente desee conocer el estado en que se encuentra la documentación o si existiese algún problema con este.

En cuanto al asesoramiento, asimismo será realizado por este mismo departamento. Existen empresas o personas particulares que deseen importar o exportar alguna mercadería y no saben cómo hacerlo; la agencia ofrece este servicio gratuito para guiarlos y evitarles malos ratos como demoras o multas debido alguna falta reglamentaria que la Aduana estipule. En el ámbito del comercio exterior es muy importante tener un conocimiento o alguien que los guíe ya que se tiene que cumplir con reglamentos para poder desarrollar esta actividad sin ningún problema, caso contrario serán sancionados de conformidad con la Ley.

➤ **Revisión documental y tramitología.**

Este departamento será el de mayor responsabilidad debido a la importancia en cuanto a la revisión de la documentación antes de su presentación en la Aduana, estará conformado por personas capacitadas y con gran acoplamiento en cuanto a las exigencias de esta área.

Tanto para las exportaciones como para las importaciones se requieren de varios documentos emitidos internacional o nacionalmente, todos estos documentos deben ser revisados y comparados cuidadosamente de acuerdo al detalle de la mercadería que se encuentre en mención antes de ser ingresados a la base de datos de la Aduana junto con los documentos de acompañamiento que exige su presentación física, caso contrario si la Aduana encuentra alguna incoherencia en la documentación, puede declararse de acuerdo a la magnitud como una falta reglamentaria o un delito aduanero perjudicando el prestigio de nuestra agencia como el de nuestros clientes

➤ **Supervisión del despacho de la mercadería.**

La supervisión del despacho de la mercadería tiene que ver con la verificación de la mercadería una vez ingresada al almacén temporal y cuando sale de este. La persona encargada para realizar esta labor es el Agente Aduanero, debidamente acreditado para poder ingresar a los recintos aduaneros ubicados en aeropuertos o puertos marítimos.

En caso de las importaciones el Agente o su auxiliar deberán estar presentes al momento que se realice el aforo físico de la mercadería. Este acto administrativo que junto a un funcionario de aduana realizará la verificación de la mercadería en cuanto a su naturaleza, valor, peso, cantidad etc. guardando relación con lo declarado en la Declaración Única Aduanera DAU presentada a la aduana. Una vez realizado el aforo, el agente espera el informe de aforo, la liquidación de los tributos, el pago de los impuestos y la supervisión de la salida de la mercadería del recinto aduanero, concluyendo en ese momento la responsabilidad de la agencia para con la empresa importadora. En cuanto a las exportaciones de las mercaderías, las responsabilidades del agente o del auxiliar termina una vez obtenido el permiso de la aduana para que la mercadería sea embarcada al medio de transporte y esta pueda partir hacia el país de destino.

➤ **Contabilidad.**

En lo que tiene que ver con esta área, es la responsable de la parte administrativa/financiera, de realizar la facturación a nuestros clientes, del pago de sueldos a los empleados, llevar la contabilidad de la empresa, realizar el balance anual de situación de la empresa reportando a la gerencia los estados financieros sean estos de ganancias o pérdidas.

5.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

El Gerente Propietario de la empresa matriz tendrá la misma función en la sucursal, siendo también tiempo el agente aduanero principal y responsable ante la aduana. Al inicio de las operaciones estará a cargo directamente del

funcionamiento y acoplamiento de las operaciones y del personal así como del servicio que se brinde, una vez establecida la empresa, realizará las debidas supervisiones o designará un Asistente de Gerencia. El asistente será la persona quién dirigirá permanentemente el funcionamiento de la agencia y velando por que se cumpla con lo estipulado por la empresa matriz para la entrega de un excelente servicio a todos nuestros usuarios. Esta persona estará acreditada como primer auxiliar del agente aduanero llevando a cabo el traslado de la documentación para su presentación física ante la aduana junto con esto toda la supervisión del estado en que se encuentren los trámites y mercaderías ubicadas dentro del puerto marítimo, respondiendo directamente a las inquietudes de los clientes de la sucursal. Se contará con una secretaria, la misma que cumplirá las funciones de atención y servicio al cliente en cuanto a la recepción de la documentación e información general. También estará a cargo de llevar la contabilidad de la sucursal, reportando mensualmente los ingresos y gastos a la empresa matriz. Por último, el área de comercio exterior estará a cargo del segundo auxiliar del agente aduanero, quien se encargará de la revisión e ingreso de la documentación al sistema informático interno de la sucursal y luego la transmisión electrónica al SICE de la aduana, dejándola lista para su presentación física. El auxiliar numero dos estará en plena capacidad de asesorar a los clientes o de la presentación física de la documentación ante la aduana en caso de no encontrarse el administrador en la sucursal.

Debido a que se contará en la sucursal con un personal altamente capacitado, podrán desenvolverse en las diferentes áreas que mantiene la agencia afrontando las exigencias de este trabajo. Se tratará de seguir una misma estructura en cuanto al funcionamiento y el buen servicio brindado por la matriz, ayudando a que el flujo de información y la comunicación sea directa entre todos los miembros de la agencia.

5.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

El Ministro de Relaciones Laborales, Richard Espinoza, dio a conocer un incremento del 10% al salario básico unificado de los trabajadores, que desde este 1 de enero de 2011 se ubicará en 264 dólares mensuales¹⁴. El personal de la sucursal siempre cumplirá y brindará un servicio de calidad en todo sentido y trabajo que realizan, es por esto que la empresa compensará su esfuerzo de la manera más justa con un salario acorde a su preparación académica y desempeño.

Remuneraciones.

Tabla 5.1: Salarios

SALARIOS		
1	Administrador	1.200,00
1	Auxiliar de Aduana 1	800,00
1	Auxiliar de Aduana 2	800,00
1	Auxiliar de Aduana y Chofer	800,00
1	Contador o secretaria	600,00
TOTAL SALARIOS		4.200,00

Fuente: Elaborado por el autor.

Es importante mencionar, a medida que la agencia vaya incrementando la producción de sus servicios, es decir que mientras más trámites existan para nosotros, también existirá el aumento de la cartera de clientes, por lo que la agencia estará en posibilidades de aumentar los sueldos demostrando total honestidad, si la empresa está bien, todos merecen participar del éxito.

¹⁴ El nuevo Diario. (2004). Compensación a administradores, inversionistas y accionistas. URL: <http://elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=225874>. Descargado 24/10/2010.

5.4 Políticas de empleo y beneficios

Como ya se lo manifestó anteriormente la contratación del personal se la realiza en base a los conocimientos y a títulos universitarios. En la matriz contamos con personal altamente calificado y con mucha experiencia. La contratación del nuevo personal para la sucursal se la realizará bajo los mismos parámetros. Darles el entrenamiento y desarrollo necesario principalmente para que aprendan el Know How de la empresa se hará mediante rotación de colaboradores de un establecimiento al otro dependiendo de la disponibilidad de tiempo con la que cuente el personal.

Debido a los principios que tiene el propietario, en cuanto a que “si a la empresa le va bien, a todos nos va bien”, las compensaciones serán superiores a las determinadas por la ley e incluso al promedio del mercado.

El personal para nosotros es el mejor valor agregado, una importante fuente de diferenciación.

5.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores.

El Gerente Propietario es único dueño y representante legal de la sucursal, él tendrá el derecho y potestad de saber en qué y cómo se va a utilizar las inversiones así como las utilidades que se generen. El mayor porcentaje de la inversión realizada para la creación de la sucursal será del capital de la matriz, y el restante se gestionará mediante un préstamo bancario.

5.6 Equipo de asesores y servicios.

La sucursal al inicio de sus operaciones y por un tiempo perentorio, requerirá de un experto en marketing y publicidad para darle la mejor imagen de presentación a la sucursal, considerando que solo se realizó publicidad de “boca en boca” por lo que sería importante contar con una buena asesoría en este punto, a pesar que ya se tiene una cartera de clientes importante en Esmeraldas que básicamente sería la misma en Quito, es fundamental que los servicios a prestar sean receptados con claridad por los potenciales clientes

como vía para incrementar una mayor cartera que redundará en el beneficio de la empresa.

Con respecto al negocio se cuenta con la experiencia y asesoría del Gerente Propietario como experto y conocedor del temas aduaneros / portuarios relativos a las importaciones, exportaciones y relaciones comerciales.

6. CRONOGRAMA GENERAL.

6.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.

Las actividades establecidas para poner en marcha la apertura de MEP Servicios Aduaneros en Quito, serian las siguientes:

Tabla 6.1: Actividades para la apertura

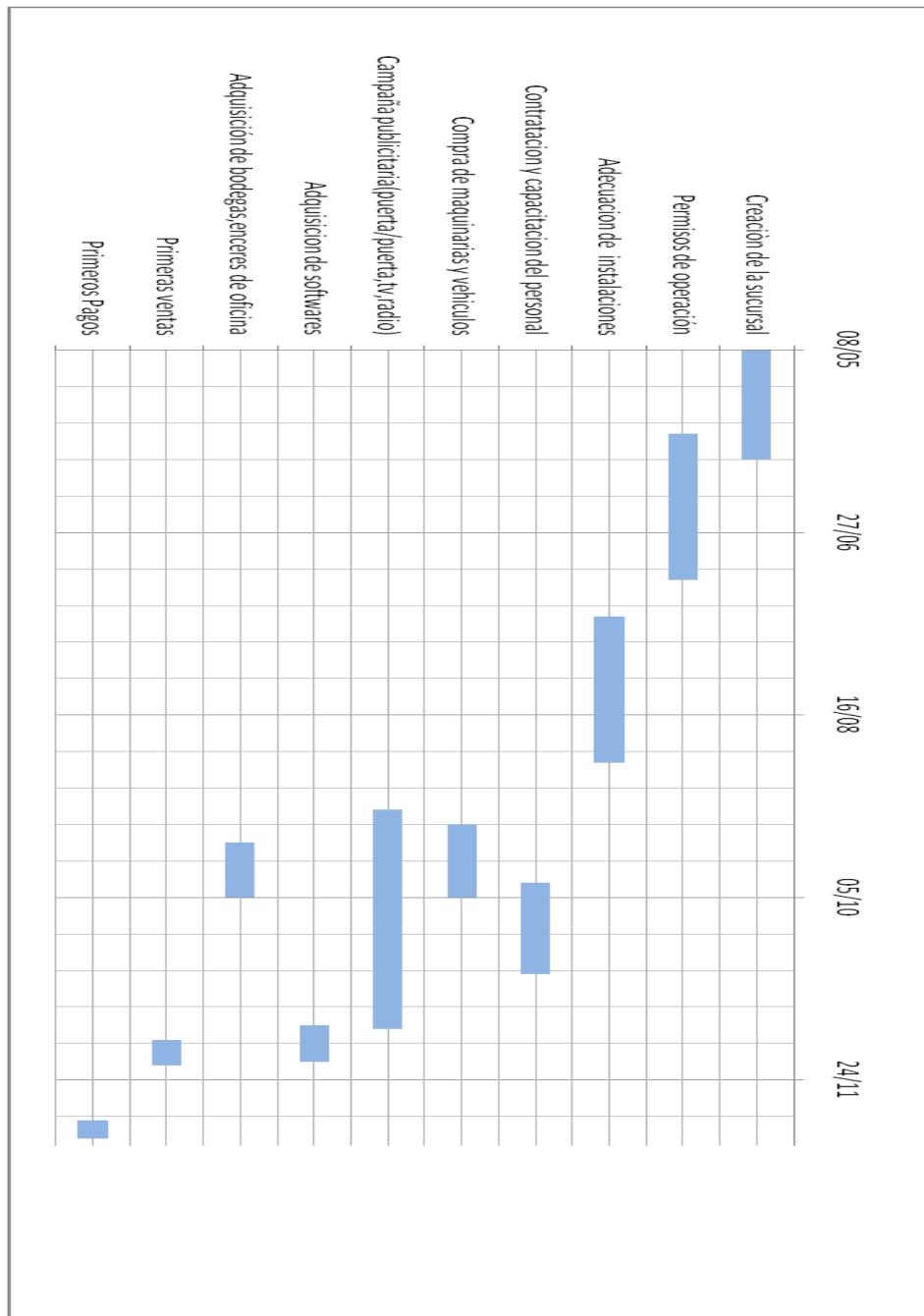
Actividades para la apertura de MEP Servicios Aduaneros en la ciudad de Quito			
Actividad	Inicio	Duracion/dias	Final/Estimado
Creación de la sucursal	08/05/2011	30	07/06/2011
Permisos de operación	31/05/2011	40	10/07/2011
Adecuacion de instalaciones	20/07/2011	40	29/08/2011
Contratacion y capacitacion del personal	01/10/2011	25	26/10/2011
Compra de maquinarias y vehiculos	15/09/2011	20	05/10/2011
Campaña publicitaria(puerta/puerta,tv,radio)	11/09/2011	60	10/11/2011
Adquisición de software	09/11/2011	10	19/11/2011
Adquisición de bodegas,enceres de oficina	20/09/2011	15	05/10/2011
Primeras ventas	13/11/2011	7	20/11/2011
Primeros Pagos	05/12/2011	5	10/12/2011

Estas actividades son las más adecuadas para poner en marcha el proyecto de hacer realidad la creación de la sucursal en la ciudad de Quito considerando que la empresa cuenta con oficina matriz en la ciudad de Esmeraldas, desde donde se recibirán instrucciones operativas y organizacionales emanadas desde la Gerencia General.

Sin embargo de los tiempos establecidos, tendrían variables siempre y cuando las facilidades que las instituciones encargadas de otorgar permisos de funcionamiento sean atendidas oportunamente.

6.2. Diagrama de Gantt con actividades, tiempos y valores monetarios

Ilustración 6.12: Diagrama de Gantt



6.3. Riesgos e imprevistos.

Tomando en cuenta todos los inconvenientes que puedan existir en cada una de las actividades ya establecidas, se elaboraría un plan de contingencia en caso de presentarse emergencias o imprevistos que puedan afectar la normal prestación de los servicios.

Para la creación de la sucursal está estimado 30 días laborables, dentro de los cuales se hará todo lo posible para que se cumpla con los parámetros establecidos. De existir demoras con las diferentes entidades públicas encargadas de los otorgar los permisos necesarios para la creación de la sucursal, en ese tiempo se optimizaran los trabajos de, adecuación de oficinas, edificación de bodegas, compra de maquinarias y la preparación de personal etc. lo que nos permitirá iniciar operaciones una vez que dichos permisos estén legalmente otorgados.

Por otra parte, aprovechando las demoras por los imprevistos, podemos beneficiarnos realizando una campaña más prolongada de publicidad y contactos reales con los potenciales clientes.

7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.

7.1. Supuestos y criterios utilizados.

Este proyecto está basado en la experiencia laboral de la oficina matriz, confiando que la creación de una sucursal en una zona en pleno desarrollo, con objetivos claros se puede ofertar servicios en materia de comercio exterior. No obstante, puede en cualquier momento presentarse riesgos críticos que pueden hacer variar su cronograma. Para el efecto se deben analizar los siguientes criterios:

1.-RIESGOS INTERNOS:

- 1.1 La disolución o cierre de la oficina matriz.
- 1.2 Falta de liquidez para implementar el negocio.
- 1.3 No contar con personal técnico.
- 1.4 Cancelación de la licencia de operación del ejecutivo principal.
- 1.5 No cumplir con el calendario establecido

2.- RIESGOS EXTERNOS:

- 2.1 Negativa de los permisos de las entidades pertinentes.
- 2.2 Prohibición expresa de los entes de control a la prestación del servicio Propuesto.
- 2.3 No conseguir créditos bancarios para la inversión.
- 2.4 Altos intereses en los créditos.
- 2.5 Cambios del mercado.
- 2.6 Acciones del Gobierno.

Para contrarrestar los riesgos enunciados, debemos preparar un plan de contingencia para prever una salida razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable este Proyecto.

En cuanto al inicio y crecimiento económico de la sucursal, hemos basado la factibilidad de crecimiento en los primeros dos años en un 5% con relación al número de servicios prestados (venta de servicios) por la matriz, tomado en consideración que los potenciales clientes en la localidad serán los mismos usuarios de la matriz.

En los siguientes cuatro años, se prevé un crecimiento de un 10% con relación a los servicios de la matriz toda vez que la sucursal ha puesto en marcha todas las acciones programadas para el funcionamiento y la prestación de servicios (ventas).

A partir del quinto año se espera haber captado un 35% del mercado local en la prestación de servicios, la empresa será conocida y reconocido su trabajo en el campo de comercio exterior y la prestación de servicios complementarios.

El personal utilizado en este proyecto se incrementaría con respecto a la sucursal, ya que se utilizaría nuevo personal para el transporte y las maquinarias que se utilizarían en los nuevos servicios.

Como ya se menciona anteriormente, la ubicación de la matriz será en las inmediaciones del aeropuerto, se buscará oficinas de arriendo hasta que se abra el nuevo aeropuerto, canon de arrendamiento que puede estar entre los 1000 a 1200 dólares incluido el espacio para el bodegaje.

Otro supuesto importante que debemos tomar en cuenta, es la captación de nuevos clientes, diferentes a las empresas petroleras que en la actualidad ya utilizan los servicios de la empresa matriz, motivo original para lanzar el proyecto de la apertura de la sucursal en Quito. Teniendo en mente este factor y con visión futurista, las probabilidades son optimas para captar un sector importante como es el de la floricultura.

7.2. Riesgos y problemas principales.

Una vez que este en plenitud de funcionamiento la sucursal, no se deberá descuidar la reacción de la competencia por lo que se debe ir desarrollando paralelamente acciones que no vayan a debilitar la estructura básica de la

empresa ni las metas propuestas. Se debe realizar sondeos frecuentes y obtener opiniones de nuestros clientes sobre el servicio que reciben, y atender sus necesidades.

Con la oportunidad debida, se debe identificar los riesgos y problemas que se puedan dar en cada una de las áreas.

Para evitar los riesgos y evitar problemas de implementación, será importante llevar un registro de los resultados de las diferentes etapas de implementación que generalmente son básicas, IDEA, DISEÑO, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN por lo tanto el personal a cargo debe ser muy objetivo, contemplar errores y llevar registros.

Otro de los principales problemas son los riesgos de liquidez o financiamiento del proyecto. La causa para abortar un proyecto, es precisamente la falta de prevención, la falta de estudio del mercado, la baja de los niveles de ventas (servicios prestados) con relación a lo proyectado.

Otro riesgo principal es el incremento en costos directos, indirectos, variables y fijos, por lo tanto se hace indispensable identificar los conceptos de gasto y costo, saber cuáles son los elementos que forman parte de un estado de resultados para no caer en un estado de iliquidez.

En conclusión, es muy importante identificar los riesgos para plantear las estrategias a implementarse en caso que surjan los problemas descritos.

8. PLAN FINANCIERO.

8.1. Inversión Inicial.

El Gerente Propietario, tomo la decisión de que el financiamiento para poner en funcionamiento la sucursal provendrá en su mayor parte de las fuentes internas de la empresa matriz, considerando que la inversión inicial es de U.S.\$ 67.150 y que en el cierre contable del año 2010, se logró una facturación por servicios de U.S. \$160,203.17 encontrándose la matriz en posibilidades óptimas de cubrir los gastos iniciales, al mismo tiempo evitando el finamiento completo con entidades financieras de crédito y bancos que en su momento pueden causar inconvenientes.

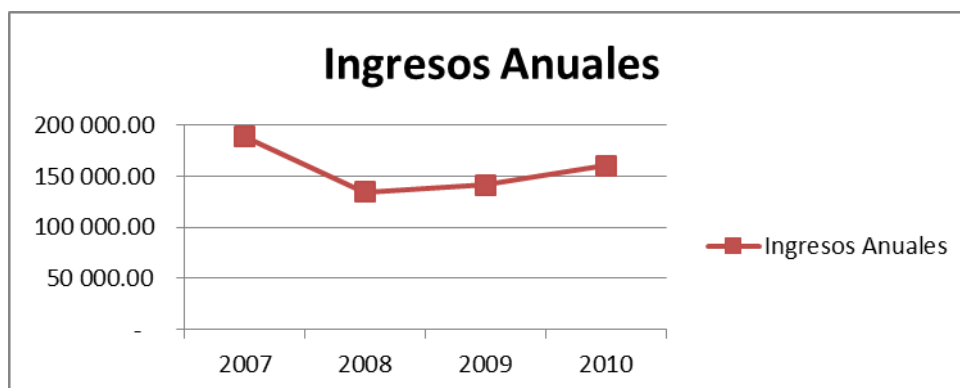
Como complemento del párrafo anterior, se presentará un pequeño resumen de los estados financieros de la empresa matriz donde consta la curva de crecimiento desde el año 2007 hasta el 2010 observándose el aumento de ingresos en cada uno de estos periodos. Todos estos datos son un factor importante a ser tomados en cuenta como referencia para el cálculo del financiamiento de la sucursal, se demuestra que se tiene la solvencia económica para poner en marcha el proyecto de creación de una sucursal en la ciudad de Quito.

Tabla 8.1: Ingresos anuales

<u>Años</u>	<u>Ingresos Anuales</u>
2007	\$188.241,53
2008	\$134.167,12
2009	\$141.396,55
2010	\$160.203,17

Autor: Mario Panchi Zambrano

Ilustración 8.1: ingresos anuales



Autor: Mario Panchi Zambrano

Como se menciona anteriormente, la inversión inicial es de USD. \$67,150.00, la misma que será financiada en un 60% por la empresa matriz, el 40% restante se podría financiar con un crédito a corto plazo con una entidad financiera

8.2. Fuentes de ingresos.

Ingresos

Tomando en consideración los ingresos promedios de la empresa matriz de \$ 12,000 dólares por mes, se considera que la sucursal tenga un ingreso mensual promedio del 50% en el primer año que representa \$6.000 dólares y a este valor se le incrementaría los nuevos ingresos por el servicio de transporte de unos \$5.500, sumando un total mensual de \$11.500 dólares. El mismo que se prevé un incremento progresivo de un 10% en los cinco primeros años, tiempo de captación de clientes en un 15%, en el mejor de los casos en una proyección optimista de los ingresos y un 5% en caso de una proyección de ingreso pesimista.

Tabla 8.2: Proyección de ingresos

PROYECCIONES DE INGRESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Esperado 10%	138.000,00	151.800,00	166.980,00	183.678,00	202.045,80
Optimista 15%	158.700,00	182.505,00	209.880,75	241.362,86	277.567,29
Pesimista 5%	131.100,00	137.655,00	144.537,75	151.764,64	159.352,87

Autor: Mario Panchi Zambrano

8.3. Costos Fijos y Variables.

Costos variables

Los costos variables se manejaran en los primeros meses de iniciación de la empresa por readecuaciones del local, y se entregara una garantía de arrendamiento equivalente a dos meses del canon mensual y otros gastos imprevisibles. Demostrado en ANEXO No. 2

Costos fijos

Los costos fijos están dados por los gastos permanentes de la empresa, estos son:

Salarios:

Se contratará a una secretaria / contadora que se encargara de la recepción y entrega de documentos, comunicación, facturación y servicios al cliente; 2 auxiliares de aduanas quien correrá tramites en Aduana y salida de mercancía en el aeropuerto, otro auxiliar quien estará a cargo del transporte y bodegaje, y por último el administrador o Agente de Aduanas será quien revise, prepare e ingrese al sistema electrónico de CAE; hace el seguimiento a través del WORK-FLOW, imprime, firma e ingresa la documentación en aduana.

Servicios Básicos:

Se incluyen como servicios básicos luz eléctrica, agua potable y telefonía convencional.

Suministros de oficina:

Los suministros incluirán toda la papelería a utilizarse en el funcionamiento de oficina tales como: papel para impresión y copiado, lápiz, esferográficos, cintas, marcadores, goma, sobres, carpetas, perforadora, engrampadoras, tintas para sellos, grapas y demás útiles de oficina, etc.

Arriendo:

Como se menciona anteriormente se conseguiría una oficina cómoda y que tenga las mismas características que la empresa matriz, adicionando un espacio para el bodegaje.

Otros gastos:

Dentro de otros gastos se puede ubicar el combustible para el vehículo, mantenimiento mecánico, seguridad eléctrica con monitoreo, refrigeración para el personal, artículos de limpieza.

Publicidad

La publicidad puede ser mediante tarjetas personales que se entreguen a las empresas importadoras de todo el país, en periódicos de mayor circulación a nivel local y nacional, a través de las Cámaras de Comercio y Cámaras de la Producción o a través de la página Web de la oficina matriz y de otros medios que puedan ayudar a la captación de más clientes.

8.4. Balance General

Se estableció un balance General donde se observará como empezaría la sucursal en la ciudad de Quito. Observar Anexo 1

8.5. Estado de Flujo de Caja

El flujo de caja determino los siguientes resultados.

Tabla 8.3: Resumen

RESUMEN ESCENARIOS				
RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	73.824,30	58%	54.411,21	84%
OPTIMISTA	149.133,64	87%	109.886	129%
PESIMISTA	36.034,51	42%	27.124,31	54%

Autor: Mario Panchi Zambrano

8.6. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, tenemos que dividir los gastos fijo que se encuentran en el anexo 2 correspondiente a gastos, este valor es de \$2.767 dólares pero como este cálculo esta hecho por mes tenemos que multiplicarlo por 12 para convertirlo por año, eso nos da un valor de \$33.204 dólares, a ese valor lo dividimos para el total de la división entre los costos variables (\$4.400) que se encuentra en el anexo 2 (no los multiplicamos por 12 porque es un gasto que solo se realiza al inicio) y los ingresos por venta totales (\$108.000) de la tabla correspondiente a la proyección de venta, todo eso menos uno. Una vez obtenido este cálculo procedemos a dividir con el valor obtenido de los costos fijo, teniendo como resultado el punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio = Costos Fijos / 1- (Costos Variables/ Ingresos Totales)

$$P. E. = 33.204 / 1- (4.400 / 138.000)$$

$$P. E. = 33.204 / 1- 0,031$$

$$P. E. = 33.204 / 0,969$$

$$P. E. = 34.266,25$$

8.7. Control de costos importante

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN:

Para el desarrollo de este cálculo, se divide el monto de la Inversión que son 67.150 dólares para el total de la Utilidad Bruta de los 5 años calculado en el flujo de caja esperado sin apalancamiento ubicado en anexos financieros

Período de Recuperación = Inversión Inicial / Utilidad Bruta Media Actual

Utilidad	Bruta	Media	Actual	=
\$31.833,60	+\$40.806,68	+\$55.258,98	+\$72.245,63	+\$89.632,96
\$289.777,85 / 5 año = \$57.955,57				

Periodo de recuperación = 67.150 / 57.955,57 = 1,16 //

Podemos decir con este resultado, que la inversión realizada para la puesta en marcha de este proyecto (67.150) se recuperará en un periodo aproximado de un año y medio

ÍNDICE DE RENTABILIDAD:

Este es un método de valoración del proyecto que consiste en dividir el valor obtenido de los flujos de caja actualizados para el valor de la inversión inicial. Si el valor obtenido en este cálculo es superior a la unidad, el estudio analizado es viable creando valor para la empresa.

Índice de Rentabilidad = \$ 140.974,30/ 67.150 = 2,099

Como se puede observar, la empresa tendrá un rendimiento relativo del **2,099%** demostrando que el proyecto es factible.

Liquidez:

Obteniendo este resultado del balance general, del los anexos financieros se obtuvo un resultado el 37% de liquidez siendo este el resultado en el año de inicio y el cual no demuestra un resultado demasiado bajo, lo que puede garantizar la liquidez de la empresa.

ROE:

En este caso éste índice nos demuestra el nivel de utilidades que genera cada dólar utilizado por el propietario. Se obtiene de dividir la utilidad neta por el patrimonio¹⁵. El cual nos dio un resultado de 43% como se demuestra en los anexos financieros en el balance general inicial.

¹⁵ Concepto de ROE. URL: www.es.mimi.hu/economía/roe.html. Descargado 26/10/2010

9. Conclusiones y Recomendaciones.

- MEP Servicios Aduaneros es una empresa que lleva 30 años en el mercado, lo que le ha permitido adquirir experiencia y contar con una amplia base de clientes, tanto en consumidores finales como en clientes empresariales. Además, goza de una buena imagen y es uno de los principales competidores en el segmento de empresas que brindan servicios aduaneros.
- El crecimiento comercial que ha tenido el Ecuador especialmente en Quito, sumado a esto la sugerencia de nuestros clientes que aparte de utilizar el puerto marítimo de Esmeraldas y algunos por vía aérea, fueron principales factores para decidir la apertura de nuestra sucursal en ese mercado, junto con el trabajo realizado por la empresa durante los últimos años basados en la variedad y calidad de los servicios brindados, Esto puede aumentar la base de clientes de la empresa, especialmente empresariales, brindando una oportunidad de expansión el mismo que puede ser aprovechado, con el objetivo de atender a la creciente demanda y captar nuevos clientes.
- Es importante recomendar que MEP Servicios Aduanero cree un departamento de Marketing y Publicidad para que se encargue exclusivamente de toda la logística y planificación de ingreso a este nuevo mercado, al mismo tiempo busque nuevas posibilidades de expansión, de esta forma, se contará con gente especializada en el tema, por lo tanto los resultados serán mejores.
- La ubicación es clave para el éxito de este proyecto. La matriz ya goza de una ubicación privilegiada, la sucursal estará ubicada en una zona estratégica donde mantiene una cercanía importante con el Aeropuerto y la Aduana en la ciudad de Quito y posteriormente en el nuevo aeropuerto de Tababela, la misma que le permite ejercer un mejor control en cuanto al estado de los trámites ingresados a la aduana y una mejor reacción de respuesta en caso de ocurrir algún inconveniente. De esta manera se ofrecerá un servicio eficiente y rápido como el que espera nuestro cliente.

- EL Know How de la empresa, le ha permitido tener éxito durante los últimos años de operación, éxito que bien puede ser traspasado hacia el nuevo establecimiento para lograr un efecto sinérgico y una imagen unificada de la empresa.
- La estrategia de expansión es una oportunidad de crecimiento no sólo para aumentar la rentabilidad, sino también para ganar participación de mercado, lo que le permitirá a MEP Servicios Aduaneros ir ganando reconocimiento a nivel nacional y consolidarse como uno de los líderes en el sector.
- Para lograr el éxito esperado en la apertura de la sucursal es muy importante mantener y mejorar constantemente la filosofía, prácticas, normas y políticas de la empresa, siempre en busca de la satisfacción del cliente.
- La capacitación del nuevo personal es un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa, es por esto que en los primeros meses de actividad, recibirán seminarios de actualización y estarán supervisados por el personal de las diferentes áreas que conforman la empresa matriz, bajo la supervisión general del Gerente Propietario con la finalidad que se vayan familiarizando con las políticas y funcionamiento de la agencia. A medida que existan actualizaciones de los procesos de comercio exterior, cambios en la tramitología por aplicación del nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el personal también contará con la debida capacitación para estar preparado con las exigencias de este trabajo.
- Gracias al resumen contable otorgado por el departamento de contabilidad de la matriz, se puede comprobar de mejor forma, que la empresa es totalmente rentable y se encuentra en capacidades de financiar en un 60% la apertura y funcionamiento de la nueva sucursal, sin necesidad de recurrir a un endeudamiento total con entidades financieras.
- Mediante el análisis financiero elaborado para la ejecución del proyecto, se puede concluir que es viable y conveniente la ejecución inmediata de

este proyecto, por lo que la principal recomendación es ponerlo en marcha dentro del plazo establecido. Se deberá tomar en cuenta el “time to market” para evitar que otras empresas que se encuentran establecidas en la ciudad de Esmeraldas o personas naturales consideradas como competidores, pretendan ingresar por atractivo del mercado. La inversión puede ser recuperada durante el primer año de funcionamiento de la sucursal y generara utilidades para el propietario y el personal que conforma la agencia.

Bibliografía

- Galindo, Edwin. (2006). Estadística Métodos y Aplicaciones. Regresión Lineal Simple. Quito, Ecuador.
- McGraw Hill. (2003). El Plan de Negocio. Madrid, España.
- Malhotra Naresh, K. (2008). Investigación de Mercados. Quinta edición. Mexico Pearson Educación.
- McGraw Hill. (2003). Administración Estratégica (12 ed.). Madrid, España.
- Ross, Westerfield, Jordan. (2006). Fundamentos de finanzas corporativas. Presupuesto de capital. Séptima edición. México.
- McGraw Hill. (2003). Marketing de Servicios. México.
- Licenciado Juan pablo cadena Diapositivas Relaciones Comerciales (2010).
- Corporación Aduanera Ecuatoriana (2010). Funcionamiento del Sistema Aduanero. Disponible en: <http://www.cae.gov.ec>.
- Sapag, Chain Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Métodos de evaluación. Quinta edición.
- Banco Central del Ecuador (2010) URL: www.bce.fin.ec.
- Ecuador en cifras (2010). URL: www.ecuadorencifras.com.
- Cámara de Industrias (2010). URL: www.ciq.org.ec.
- El comercio (2010). URL: www.elcomercio.com.
- Instituto nacional de Estadísticas y Censos (2006) URL: www.inec.gov.ec.
- El Universo (2010). URL: www.eluniverso.com.
- Revistas Lideres URL: www.revistaslideres.ec.
- Youtube URL: www.youtube.com/watch?v=KRFet8XIFyg.
- Periódico El Hoy (2010). URL: www.hoy.com.ec.
- Expoflores. (2011). Volumen de explotación de flores en el Ecuador. URL: www.expoflores.com/galeria/boletin_no.2.pdf. Descargado 2/0672011.
- Bloomberg. El bono del tesoro de E.E.U.U. URL: www.bloomberg.com/markets/rates. Descargado 15/02/2011.
- Finace. Coeficiente Beta y relación Deuda /Patrimonio URL: <http://finance.yahoo.com>. Descargado 15/02/2011.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Resultado de las entrevistas.

En primer lugar cabe recalcar que las personas entrevistadas fueron:

Gregorio Tello Mejía ex Gerente Distrital de Aduana en la Ciudad de Esmeraldas

Edmundo Cortez Ingeniero Comercial especializado en marketing

Mario Enrique Panchi Moya Agente Afianzado de Aduana

Oswaldo Zambrano Alvarez Agente afianzado de Aduana

En la entrevistas se tomo una misma pauta para todos, en la cual se trato de conocer las diversas opiniones que estos expertos puedan brindar para la apertura de este negocio.

Se pudo conocer de misma forma que implementar la sucursal en la ciudad de Quito seria una estrategia de expansión fundamental, y que además el gerente y propietario de la Matriz estaría dispuesto abrir otra sucursal en otra ciudad después de ver el éxito o las consecuencias que tenga la misma en la ciudad de Quito.

Como conclusión, los expertos entrevistados miran con optimismo abrir una sucursal de MEP Servicios Aduaneros en la capital del Ecuador, ya que la empresas matriz posee en estos momentos una gran credibilidad con empresas importantes como por ejemplo: PETROECUADOR, empresa Estatal de las más importantes a nivel nacional. Como otro punto importante de opinión en las entrevistas, que es indispensable tratar de conseguir otros mercados como son las florícolas y los exportadores de mariscos, que tienen una gran parte de las exportaciones en la ciudad de Quito. Sin descuidar otros mercados que serian importantes para la empresa incluyendo el sector comercial e industrial.

Grupos Focales

En los grupos focales se reunió a trabajadores de empresas que están inmersas en el comercio exterior entre esto se evaluó a hombres y mujeres de 26 a 35 años, de los cuales en su totalidad era de la ciudad de Quito.

Se pudo conocer que estarían dispuestos a recurrir a otra empresa que les ofrezca un mejor servicio. Es por esto que la mayoría piensan que al existir otra empresa que brinde un excelente servicio, haría que el mercado de Servicios Aduaneros y conexos, se hagan más competitivos y que no provoque una guerra precios en el mercado.

Anexo 2

Sr. Mario Panchi

Presente.

De mis consideraciones:

Con referencia a su comunicación de 12 de enero de 2011 y de acuerdo a la conversación telefónica sostenida con usted, me permito manifestarle que la ciudad de Quito cuenta con 19.231 compañías activas registradas en este Organismo de Control; adicionalmente acompaño el listado de empresas exportadoras e importadoras del cantón Quito proporcionado por el SRI con fecha abril del 2010.

FAVOR ACUSAR RECIBO DE LA INFORMACION

Econ. Patricio Avilés Terán

**RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS
SOCIETARIOS**

(593) (02) 2 540371

Formato de la Encuesta

DATOS INFORMATIVOS

Sector al que pertenece:

Industrial
 Agropecuario Comercial Petroleros

Edad de la empresa:

1. Ha realizado usted algún trámite aduanero?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es negativa agradecemos su colaboración. La encuesta ha terminado

2. Con cuál de las siguientes empresas ha trabajado o trabaja actualmente?

OCA	<input type="checkbox"/>
Grupo Torres & Torres	<input type="checkbox"/>
World Wide Trading operate	<input type="checkbox"/>
Grupo empresarial Raul Coka Barriga	<input type="checkbox"/>
MEP Servicios Aduaneros	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Cuales:

3. Que producto o servicios usted ha requerido de estas empresas

Bodegaje	
Trámites Aduaneros	
Transporte	
Seguro satelital	
Embalaje	
Control de inventarios	

4. Está recibiendo a tiempo su mercadería del actual proveedor de servicio?

Siempre	
A veces	
Tarde	

5. Ha escuchado o trabajado con MEP Servicios Aduaneros?

Si	
No	

6. Qué línea o parte de nuestros servicios le interesaría que se le proporcione?

Bodegaje	
Trámites Aduaneros	
Transporte	
Todos Juntos	

7. Nuestro sistema de control personalizado estaría acorde con sus necesidades?

Si	
No	

8. De acuerdo a sus operaciones, le atrae nuestra cadena logística?

Interesante	
Factible	
Opcional	

9. El o la persona encargada de su cuenta, le gustaría que le dé una atención personalizada?

Siempre	
En ocasiones	
Opcional	

10. Es atendido con la urgencia que su caso amerita?

Siempre	
A veces	
Ocasionalmente	

11. Es su mercadería bien tratada?

Siempre	
Casi siempre	
Muy poco	

12. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos, le atraen de la prestación de servicios en Comercio Exterior y Trámites Aduaneros?

Asesoramiento	
Precio	
Puntualidad del servicio	
Otros	

13. Nos identifica usted fácilmente?

Si	
No	

14. ¿Dónde o cerca de qué lugar le gustaría contar con este servicio?

Cerca del Aeropuerto	
Internet	
Centro Comercial	
Vía Telefonica	
Otro	

15. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre el servicio?

Anuncios en prensa o revista	
Correo ordinario	
Televisión	
Radio	
Internet	

16. ¿Por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por la que no le atrae el servicio?

Es complicado por la Complejidad de un cambio a otra empresa	
Es innecesario	
Precio excesivo	
Puntualidad	

17. ¿Contrataría este servicio si tuviese un precio accesible, dependiendo de la complejidad del trámite a realizar?

Muy probable	
Poco probable	
Nada probable	

18. Este servicio lo proporciona **MEP Servicios Aduaneros** en otra Aduana del País con una experiencia de más de 30 años. ¿Saberlo lo hace más o menos interesante?

Más interesante	
Menos interesante	
Ni más ni menos interesante	
No lo se	

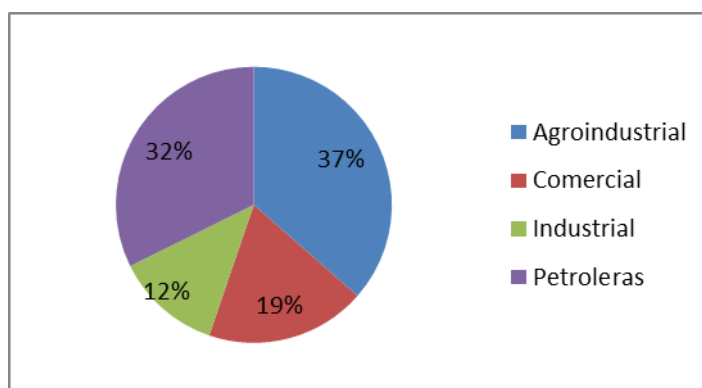
DATOS INFORMATIVOS

Sector al que pertenece:

Industrial

Agropecuario Comercial Petroleros

	Total	%
Agroindustrial	132	36%
Comercial	68	19%
Industrial	45	12%
Petroleras	117	32%



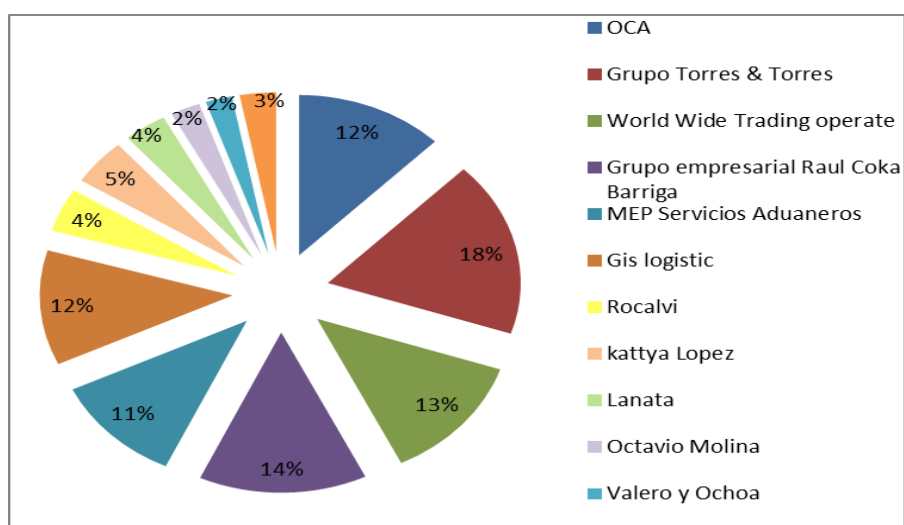
Edad de la empresa: El promedio que se saco en la edad de la empresa están de 30 a 35 años

1. Ha realizado usted algún trámite aduanero?

Todas la empresas encuestadas realizan algún tipo de servicio aduanero, ya que se consiguió de un listado propinado por la Súper Intendencia de Compañías

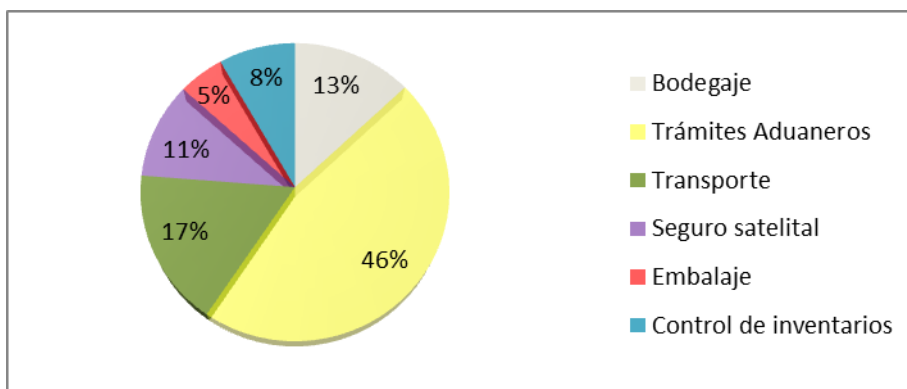
2. Con cuál de las siguientes empresas ha trabajado o trabaja actualmente?

	total	%
OCA	45	12%
Grupo Torres & Torres	64	18%
World Wide Trading operate	46	13%
Grupo empresarial Raul Coka Barriga	51	14%
MEP Servicios Aduaneros	40	11%
Gis logistic	42	12%
Rocalvi	16	4%
kattya Lopez	17	5%
Lanata	13	4%
Octavio Molina	9	2%
Valero y Ochoa	8	2%
Otros	11	3%



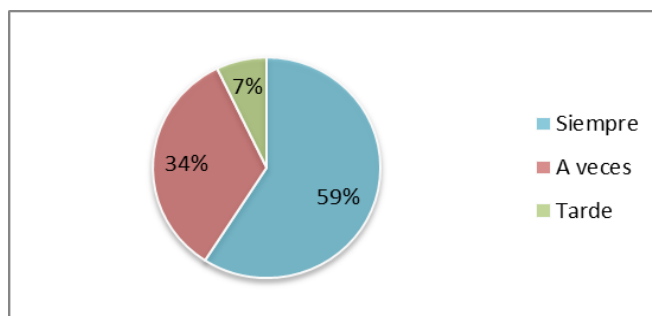
3. Que producto o servicios usted ha requerido de estas empresas

	Total	%
Bodegaje	47	13%
Trámites Aduaneros	168	46%
Transporte	61	17%
Seguro satelital	38	11%
Embalaje	18	5%
Control de inventarios	30	8%



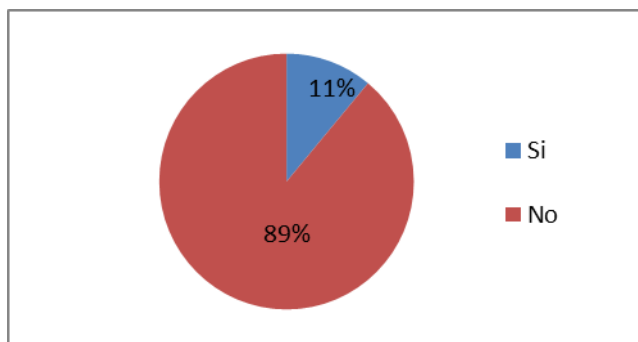
4. Está recibiendo a tiempo su mercadería del actual proveedor de servicio?

	Total	%
Siempre	214	59%
A veces	122	34%
Tarde	26	7%



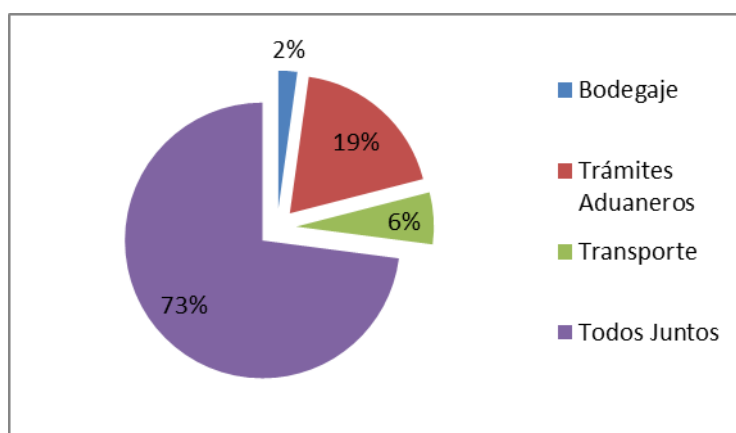
5. Ha escuchado o trabajado con MEP Servicios Aduaneros?

	Total	%
Si	40	11%
No	322	89%



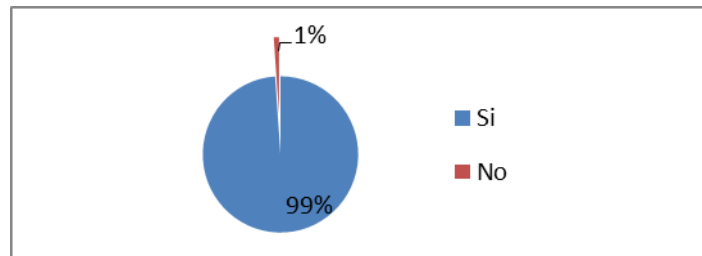
6. Qué línea o parte de nuestros servicios le interesaría que se le proporcione?

	Total	%
Bodegaje	8	2%
Trámites Aduaneros	68	19%
Transporte	22	6%
Todos Juntos	264	73%



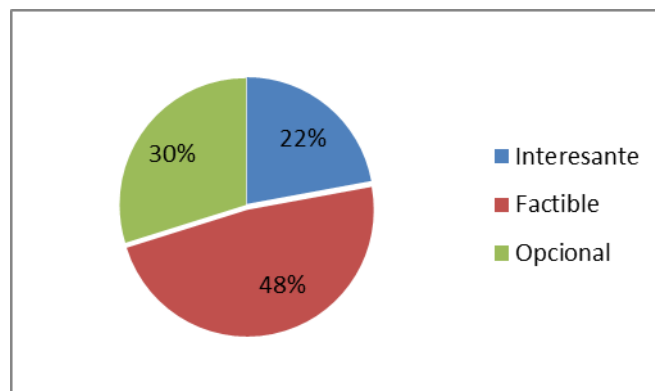
7. Nuestro sistema de control personalizado estaría acorde con sus necesidades?

	Total	%
Si	358	99%
No	4	1%



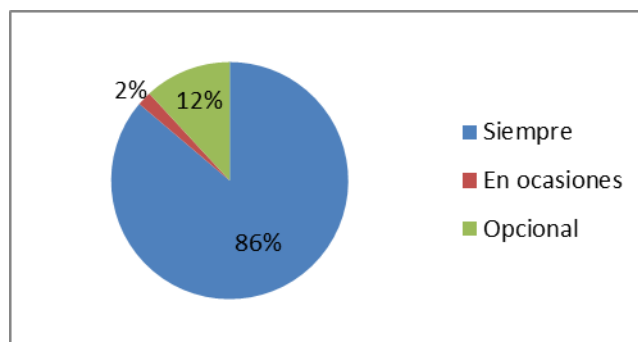
8. De acuerdo a sus operaciones, le atrae nuestra cadena logística?

	Total	%
Interesante	80	22%
Factible	174	48%
Opcional	108	30%



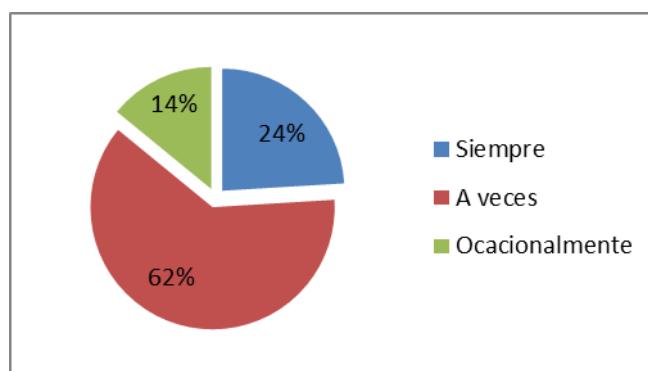
9. El o la persona encargada de su cuenta, le gustaria que le dé una atención personalizada?

	Total	%
Siempre	312	86%
En ocasiones	7	2%
Opcional	43	12%



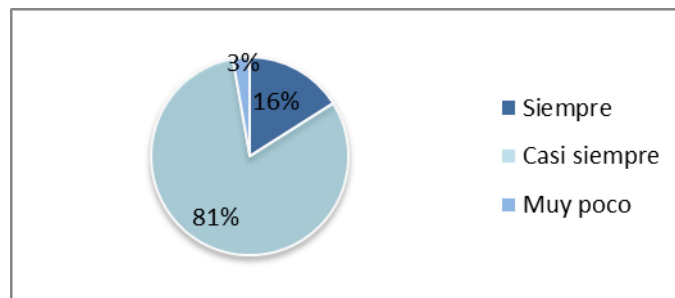
10. Es atendido con la urgencia que su caso amerita?

	Total	%
Siempre	87	24%
A veces	224	62%
Ocasionalmente	51	14%



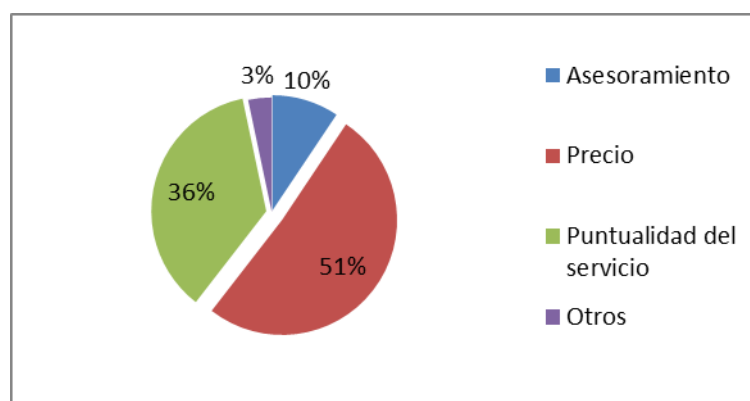
11. Es su mercadería bien tratada?

	Total	%
Siempre	58	16%
Casi siempre	294	81%
Muy poco	10	3%



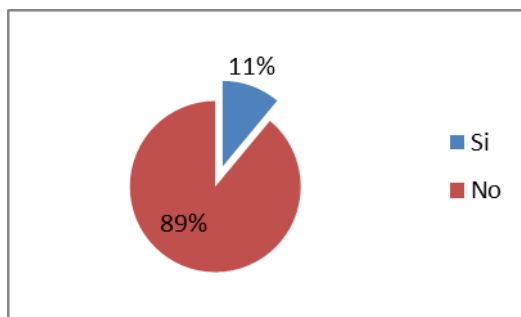
12. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos, le atraen de la prestación de servicios en Comercio Exterior y Trámites Aduaneros?

	Total	%
Asesoramiento	34	10%
Precio	185	51%
Puntualidad del servicio	131	36%
Otros	12	3%



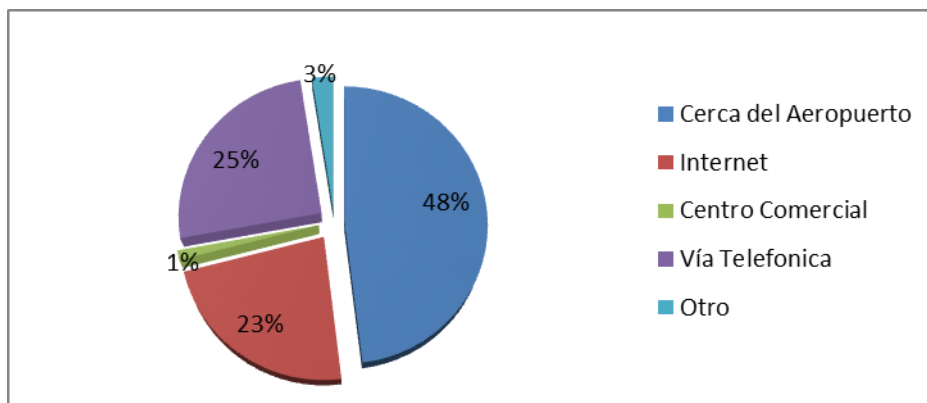
13. Nos identifica usted fácilmente?

	Total	%
Si	40	11%
No	322	89%



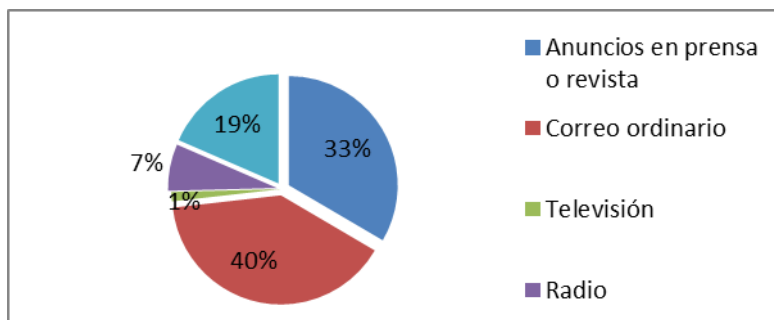
14. ¿Dónde o cerca de qué lugar le gustaría contar con este servicio?

	Total	%
Cerca del Aeropuerto	174	48%
Internet	83	23%
Centro Comercial	4	1%
Vía Telefonica	92	25%
Otro	9	2%



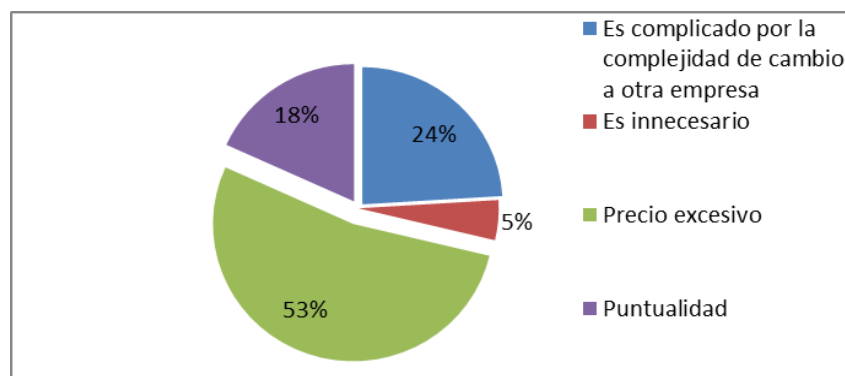
15. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre el servicio?

	Total	%
Anuncios en prensa o revista	121	33%
Correo ordinario	144	40%
Televisión	5	1%
Radio	25	7%
Internet	67	19%



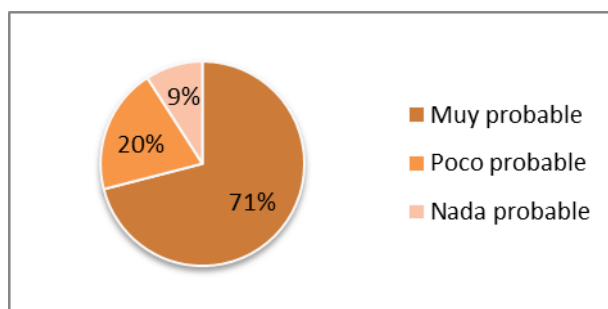
16. ¿Por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por la que no le atrae el servicio?

	Total	%
Es complicado por la Complejidad de un cambio a otra empresa	87	24%
+Es innecesario	17	5%
Precio excesivo	192	53%
Puntualidad	66	18%



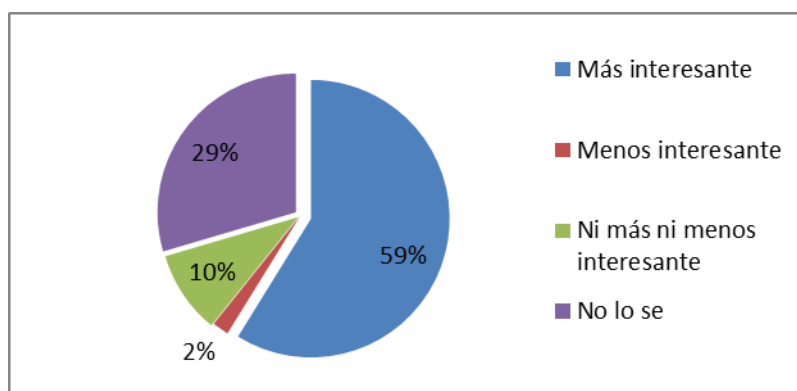
17. ¿Contrataría este servicio si tuviese un precio accesible, dependiendo de la complejidad del trámite a realizar?

	Total	%
Muy probable	257	71%
Poco probable	72	20%
Nada probable	33	9%



18. Este servicio lo proporciona **MEP Servicios Aduaneros** en otra Aduana del País con una experiencia de más de 30 años. ¿Saberlo lo hace más o menos interesante?

	Total	%
Más interesante	213	59%
Menos interesante	7	2%
Ni más ni menos interesante	35	10%
No lo se	107	30%



ANEXOS FINANCIEROS.

MEP SERVICIOS ADUANEROS
BALANCE SITUACION INICIAL
AL 8 DE MAYO DEL 2011

CUENTA	V.UNITARIO	V.TOTAL	V. CUENTA		
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
BANCO			9.960,00		
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES				9.960,00	
ACTIVOS FIJOS					
VEHICULOS			35.000,00		
MAQUINARIA(MONTACARGA)			12.000,00		
EQUIPOS DE OFICINA			290,00		
telefonos 3	30,00	90,00			
sumadoras 4	35,00	140,00			
waki taki	60,00	60,00			
MUEBLES Y ENCERES			6.500,00		
Estanteria 2	2.510,00	5.020,00			
Escritorio 4	325,00	1.300,00			
Archivadores 2	90,00	180,00			
EQUIPO DE COMPUTACION 4	850,00	3.400,00	3.400,00		
TOTAL ACTIVOS FIJOS				57.190,00	
TOTAL ACTIVOS					67.150,00
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTE				26.860,00	
CUENTA POR PAGAR			26.860,00		
TOTAL PASIVOS					26.860,00
PATRIMONIO					
CAPITAL				40.290,00	
TOTAL PATRIMONIO					40.290,00

Indices financieros

Liquidez	37%
Roe	43%

GASTOS FIJOS DE OFICINA MENSUALES		
Descripción	Detalle	Costo Total
Gastos Variables		\$4.400,00
Garantía de oficina	\$3000 por 2 meses	
Acondicionamiento de oficina	\$1000 primer mes	
Otros gastos Variables	\$400,00	
Gastos Fijos		\$2.767,00
Arriendo (Bodega y oficina)	Por mes	\$1.500,00
Servicios Mantenimiento	3 veces por semana	\$150,00
Internet	Correo seguro	\$40,00
Suministros basicos		\$225,00
Agua	\$10,00	
Luz	\$85,00	
Telefono	\$130,00	
Suministros de oficina		\$132,00
Papel	\$60,00	
Esferos	\$8,00	
Cintas de embalajes	\$25,00	
Marcadores	\$7,00	
Correctores	\$4,00	
Gomas	\$3,00	
Carpetas	\$12,00	
Sobres	\$6,00	
Clips	\$7,00	
Publicidad		\$250,00
Internet	\$50,00	
Periodico	\$200,00	
Otros Gastos		\$470,00
Suministros de limpieza	\$50,00	
Combustible	\$ 300	
Total Gastos Generales		\$9.934,00

GASTOS FIJOS DE OFICINA					
	Años				
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo (Bodega y oficina)	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
Servicios Mantenimiento	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Internet	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00
Suministros basicos	\$2.700,00	\$2.700,00	\$2.700,00	\$2.700,00	\$2.700,00
Suministros de oficina	\$1.584,00	\$1.584,00	\$1.584,00	\$1.584,00	\$1.584,00
Publicidad	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Otros Gastos	\$5.640,00	\$5.640,00	\$5.640,00	\$5.640,00	\$5.640,00
Total Gastos Generales	\$33.204,00	\$33.204,00	\$33.204,00	\$33.204,00	\$33.204,00

MEP SERVICIOS ADUANEROS
ROLES DE PAGO

SUPUESTOS	
Aporte Personal IESS	9,35%
Aporte Patronal al IESS	12,15%
Décimo cuarto sueldo	264,00
Décimo tercero	\$ 4.200,00

ROL DE PAGOS										ROL DE PROVISIONES				
AÑO 1										AÑO 1				
CARGO	S. mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total Provisiones			
Gerente	1.200,00	14.400,00	1.009,80	13.390,20	-	13.390,20	1.200,00	264,00	-	1.312,20	2.776,20			
Auxiliar 1	800,00	9.600,00	1.346,40	8.253,60	-	8.253,60	800,00	264,00	-	1.749,60	2.813,60			
Auxiliar 2	800,00	9.600,00	1.346,40	8.253,60	-	8.253,60	800,00	264,00	-	1.749,60	2.813,60			
Auxiliar y Chofer	800,00	9.600,00	1.346,40	8.253,60	-	8.253,60	800,00	264,00	-	1.749,60	2.813,60			
secretaria contadora	600,00	7.200,00	1.346,40	5.853,60	-	5.853,60	600,00	264,00	-	1.749,60	2.613,60			
TOTAL	4.200,00	50.400,00	6.395,40	44.004,60	-	44.004,60	4.200,00	1.320,00	-	8.310,60	13.830,60			
Sueldos y Salarios		57.835,20												

ROL DE PAGOS										ROL DE PROVISIONES				
AÑO 2										AÑO 2				
CARGO	S. mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total Provisiones			
Gerente	1.200,00	14.400,00	1.009,80	13.390,20	-	13.390,20	1.200,00	264,00	1.200,00	1.312,20	3.976,20			
Auxiliar 1	800,00	9.600,00	1.346,40	8.253,60	-	8.253,60	800,00	264,00	800,00	1.749,60	3.613,60			
Auxiliar 2	800,00	9.600,00	1.346,40	8.253,60	-	8.253,60	800,00	264,00	800,00	1.749,60	3.613,60			
Auxiliar y Chofer	800,00	9.600,00	1.346,40	8.253,60	-	8.253,60	800,00	264,00	800,00	1.749,60	3.613,60			
secretaria contadora	600,00	7.200,00	1.346,40	5.853,60	-	5.853,60	600,00	264,00	600,00	1.749,60	3.213,60			
TOTAL	4.200,00	50.400,00	6.395,40	44.004,60	-	44.004,60	4.200,00	1.320,00	4.200,00	8.310,60	18.030,60			
Sueldos y Salarios		62.035,20												

APORTE DE FINANCIAMIENTO

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Mario Enrique Panchi Moya	\$ 40.290,00	60%
Mario Andres Panchi Zambrano	\$ 26.860,00	40,0%
Total	\$ 67.150,00	100%

MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL	
Total	\$ 67.150,00

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 40.290,00	60,00%
Inversiones	\$ 67.150,00	100,00%
Crédito Necesario	\$ 26.860,00	40,00%

INVERSIONES

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Vehículos			\$ 47.000,00
Camion	35.000,00	1	\$ 35.000,00
Montacarga	12.000,00	1	\$ 12.000,00
Muebles y enseres			\$ 6.650,00
Escritorio	300,00	4	\$ 1.200,00
Sillas (taburetes)	25,00	4	\$ 100,00
Muebles	75,00	2	\$ 150,00
Archivadores	90,00	2	\$ 180,00
Estanteria	2.510,00	2	\$ 5.020,00
Equipos de oficina			\$ 290,00
Telefonos	30,00	3	\$ 90,00
Sumadoras	35,00	4	\$ 140,00
Walki Talki	60,00	1	\$ 60,00
Equipos de computacion			\$ 3.400,00
Computadora	850,00	4	\$ 3.400,00
Gastos Administrativos			\$ 2.777,00
Suministros básicos			\$ 225,00
Suministros de oficina			\$ 132,00
Publicidad			\$ 250,00
Suministros de limpieza			\$ 50,00
Otros Gastos			\$ 470,00
Arriendo (Bodega y oficina)			\$ 1.500,00
Servicios Mantenimiento			\$ 150,00
Total Inversión			60.117,00

Capital de trabajo	
Capital de trabajo	7.033,00

AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$26.860,00
1	-639,00	335,75	-303,25	\$26.556,75
2	-639,00	331,96	-307,04	\$26.249,72
3	-639,00	328,12	-310,88	\$25.938,84
4	-639,00	324,24	-314,76	\$25.624,08
5	-639,00	320,30	-318,70	\$25.305,38
6	-639,00	316,32	-322,68	\$24.982,70
7	-639,00	312,28	-326,71	\$24.655,99
8	-639,00	308,20	-330,80	\$24.325,19
9	-639,00	304,06	-334,93	\$23.990,26
10	-639,00	299,88	-339,12	\$23.651,14
11	-639,00	295,64	-343,36	\$23.307,78
12	-639,00	291,35	-347,65	\$22.960,13
13	-639,00	287,00	-352,00	\$22.608,14
14	-639,00	282,60	-356,40	\$22.251,74
15	-639,00	278,15	-360,85	\$21.890,89
16	-639,00	273,64	-365,36	\$21.525,53
17	-639,00	269,07	-369,93	\$21.155,60
18	-639,00	264,45	-374,55	\$20.781,05
19	-639,00	259,76	-379,23	\$20.401,82
20	-639,00	255,02	-383,97	\$20.017,84
21	-639,00	250,22	-388,77	\$19.629,07
22	-639,00	245,36	-393,63	\$19.235,44
23	-639,00	240,44	-398,55	\$18.836,88
24	-639,00	235,46	-403,54	\$18.433,35
25	-639,00	230,42	-408,58	\$18.024,77
26	-639,00	225,31	-413,69	\$17.611,08
27	-639,00	220,14	-418,86	\$17.192,22
28	-639,00	214,90	-424,09	\$16.768,13
29	-639,00	209,60	-429,40	\$16.338,73
30	-639,00	204,23	-434,76	\$15.903,97
31	-639,00	198,80	-440,20	\$15.463,77
32	-639,00	193,30	-445,70	\$15.018,07
33	-639,00	187,73	-451,27	\$14.566,80
34	-639,00	182,08	-456,91	\$14.109,89
35	-639,00	176,37	-462,62	\$13.647,26
36	-639,00	170,59	-468,41	\$13.178,86
37	-639,00	164,74	-474,26	\$12.704,60
38	-639,00	158,81	-480,19	\$12.224,41
39	-639,00	152,81	-486,19	\$11.738,22
40	-639,00	146,73	-492,27	\$11.245,95
41	-639,00	140,57	-498,42	\$10.747,52
42	-639,00	134,34	-504,65	\$10.242,87

43	-639,00	128,04	-510,96	\$9.731,91
44	-639,00	121,65	-517,35	\$9.214,56
45	-639,00	115,18	-523,81	\$8.690,75
46	-639,00	108,63	-530,36	\$8.160,38
47	-639,00	102,00	-536,99	\$7.623,39
48	-639,00	95,29	-543,70	\$7.079,69
49	-639,00	88,50	-550,50	\$6.529,19
50	-639,00	81,61	-557,38	\$5.971,80
51	-639,00	74,65	-564,35	\$5.407,45
52	-639,00	67,59	-571,40	\$4.836,05
53	-639,00	60,45	-578,55	\$4.257,50
54	-639,00	53,22	-585,78	\$3.671,73
55	-639,00	45,90	-593,10	\$3.078,63
56	-639,00	38,48	-600,51	\$2.478,11
57	-639,00	30,98	-608,02	\$1.870,09
58	-639,00	23,38	-615,62	\$1.254,47
59	-639,00	15,68	-623,32	\$631,15
60	-639,00	7,89	-631,11	\$0,05
TOTAL	-\$15.335,93	6.909,27	-8.426,65	571.175,34

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	3.768,10	-3.899,87
AÑO2	3.141,18	-4.526,79
AÑO 3	2.413,48	-5.254,49
AÑO 4	1.568,79	-6.099,17
AÑO 5	588,32	-7.079,64

Pago	-\$638,997
Interés tasa activa**	15,0%
Número pagos Anual	12
N	60
Años	5
VA	\$26.860,00

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Vehículo	20%
Equipo de oficina	10%
Muebles y Enseres	10%
Equipo de computación	33%

VALOR DE RESCATE	
Equipos de Oficina	145,00
Muebles y Enceres	3.325,00
Valor de Rescate	3.470,00

DEPRECIACIONES										
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Vehiculos	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00					
Equipos de Oficina	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00
Muebles y Enceres	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00
Equipos de computación	1.133,33	1.133,33	1.133,33	-	-	-	-	-	-	-
Total	11.227,33	11.227,33	11.227,33	10.094,00	10.094,00	694,00	694,00	694,00	694,00	694,00

AMORTIZACIÓN										
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Amortización Deuda	3.899,87	4.526,79	5.254,49	6.099,17	7.079,64	-	-	-	-	-
TOTAL DEPRECIACIONES Y	15.127,20	15.754,12	16.481,82	16.193,17	17.173,64					

Empresas comercializadoras de	Coefficient e Beta	D/P	IMPUESTO
Trade market	0,6	1,18	14%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]} \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$$

Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coefficient e Beta Desapalancado	Coefficient e Beta Apalancado
Trade market	0,6	1,2

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,69%
-------------------------------	-------

Riesgo País	7,31%
-------------	-------

Prima de Mercado	20,10%
------------------	--------

Costo de oport. Apalancado	33,36%
----------------------------	--------

Costo de oport. Sin Apalancamiento	21,06%
------------------------------------	--------

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:

www.bloomberg.com/markets/rates

El riesgo país se lo obtuvo de:

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

La prima de mercado se sacó de:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:

www.nyse.com

<http://finance.yahoo.com>

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:

<http://finance.yahoo.com>

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

Escenario Esperado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por Servicio		138.000,00	151.800,00	166.980,00	183.678,00	202.045,80
TOTAL INGRESOS		\$138.000,00	\$151.800,00	\$166.980,00	\$183.678,00	\$202.045,80
EGRESOS						
Gastos administrativos		-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$15.127,20	-\$15.754,12	-\$16.481,82	-\$16.193,17	-\$17.173,64
Nómina		-	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20
TOTAL EGRESOS		-\$106.166,40	-\$110.993,32	-\$111.721,02	-\$111.432,37	-\$112.412,84
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$31.833,60	\$40.806,68	\$55.258,98	\$72.245,63	\$89.632,96
Intereses		3.768,10	\$3.141,18	\$2.413,48	\$1.568,79	\$588,32
Utilidad antes de impuestos		\$28.065,50	\$37.665,50	\$52.845,50	\$70.676,84	\$89.044,64
Part. Trabajadores 15%		\$4.209,83	\$5.649,83	\$7.926,83	\$10.601,53	\$13.356,70
Antes de impuestos		\$23.855,68	\$32.015,68	\$44.918,68	\$60.075,31	\$75.687,94
Impuesto a la Renta 25%		-\$5.963,92	-\$8.003,92	-\$11.229,67	-\$15.018,83	-\$18.921,99
Utilidad neta		\$17.891,76	\$24.011,76	\$33.689,01	\$45.056,48	\$56.765,96
Depreciaciones y Amortizaciones		\$15.127,20	\$15.754,12	\$16.481,82	\$16.193,17	\$17.173,64
Inversiones		-\$60.117,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo		-\$7.033,00				
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$3.470,00
Flujo neto		-\$67.150,00	\$39.765,88	\$50.170,83	\$61.249,65	\$77.409,60

Valor Actual Neto	\$73.824,30
Tasa Interna de Retorno	58%

FLUJO DE FONDOS

Escenario Optimista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por Servicio		158.700,00	182.505,00	209.880,75	241.362,86	277.567,29
TOTAL INGRESOS		\$158.700,00	\$182.505,00	\$209.880,75	\$241.362,86	\$277.567,29
EGRESOS						
Gastos administrativos		-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$15.127,20	-\$15.754,12	-\$16.481,82	-\$16.193,17	-\$17.173,64
Nómina		- 57.835,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20
TOTAL EGRESOS		-\$106.166,40	-\$110.993,32	-\$111.721,02	-\$111.432,37	-\$112.412,84
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$52.533,60	\$71.511,68	\$98.159,73	\$129.930,49	\$165.154,45
Intereses		\$3.768,10	\$3.141,18	\$2.413,48	\$1.568,79	588,32
Utilidad antes de impuestos		\$48.765,50	\$68.370,50	\$95.746,25	\$128.361,70	\$164.566,13
Part. Trabajadores 15%		\$7.314,83	\$10.255,58	\$14.361,94	\$19.254,25	\$24.684,92
Antes de impuestos		\$41.450,68	\$58.114,93	\$81.384,31	\$109.107,44	\$139.881,21
Impuesto a la Renta 25%		-\$10.362,67	-\$14.528,73	-\$20.346,08	-\$27.276,86	-\$34.970,30
Utilidad neta		\$31.088,01	\$43.586,20	\$61.038,24	\$81.830,58	\$104.910,91
Depreciaciones y Amortizaciones		\$15.127,20	\$15.754,12	\$16.481,82	\$16.193,17	\$17.173,64
Inversiones		-\$60.117,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo		-\$7.033,00				
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$3.470,00
Flujo neto		-\$67.150,00	\$59.340,32	\$77.520,06	\$98.023,75	\$125.554,55

Valor Actual Neto	\$149.133,64
Tasa Interna de Retorno	87%

FLUJO DE FONDOS

Escenario pesimista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por Servicio		131.100,00	137.655,00	144.537,75	151.764,64	159.352,87
TOTAL INGRESOS		\$131.100,00	\$137.655,00	\$144.537,75	\$151.764,64	\$159.352,87
EGRESOS						
Gastos administrativos		-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$15.127,20	-\$15.754,12	-\$16.481,82	-\$16.193,17	-\$17.173,64
Nómina		- 57.835,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20
TOTAL EGRESOS		-\$106.166,40	-\$110.993,32	-\$111.721,02	-\$111.432,37	-\$112.412,84
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$24.933,60	\$26.661,68	\$32.816,73	\$40.332,27	\$46.940,03
Intereses		\$3.768,10	\$3.141,18	\$2.413,48	\$1.568,79	588,32
Utilidad antes de impuestos		\$21.165,50	\$23.520,50	\$30.403,25	\$38.763,47	\$46.351,71
Part. Trabajadores 15%		-\$3.174,83	-\$3.528,08	-\$4.560,49	-\$5.814,52	-\$6.952,76
Antes de impuestos		\$17.990,68	\$19.992,43	\$25.842,76	\$32.948,95	\$39.398,95
Impuesto a la Renta 25%		\$4.497,67	\$4.998,11	\$6.460,69	\$8.237,24	\$9.849,74
Utilidad neta		\$13.493,01	\$14.994,32	\$19.382,07	\$24.711,71	\$29.549,21
Depreciaciones y Amortizaciones		\$15.127,20	\$15.754,12	\$16.481,82	\$16.193,17	\$17.173,64
Inversiones		-\$60.117,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo		-\$7.033,00				
Principal Deuda						
Valor de Rescate						
Flujo neto		-\$67.150,00	\$30.748,44	\$35.863,90	\$40.904,89	\$50.192,85

Valor Actual Neto	\$36.034,51
Tasa Interna de Retorno	42%

FLUJO DE CAJA APALANCADO

FLUJO DE FONDOS
Escenario Esperado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por Servicio		138.000,00	151.800,00	166.980,00	183.678,00	202.045,80
TOTAL INGRESOS		\$138.000,00	\$151.800,00	\$166.980,00	\$183.678,00	\$202.045,80
EGRESOS						
Gastos administrativos		-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$15.127,20	-\$15.754,12	-\$16.481,82	-\$16.193,17	-\$17.173,64
Nómina		-	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20
TOTAL EGRESOS		-\$106.166,40	-\$110.993,32	-\$111.721,02	-\$111.432,37	-\$112.412,84
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$31.833,60	\$40.806,68	\$55.258,98	\$72.245,63	\$89.632,96
Intereses		3.768,10	\$3.141,18	\$2.413,48	\$1.568,79	\$588,32
Utilidad antes de impuestos		\$28.065,50	\$37.665,50	\$52.845,50	\$70.676,84	\$89.044,64
Part. Trabajadores 15%		-\$4.209,83	-\$5.649,83	-\$7.926,83	-\$10.601,53	-\$13.356,70
Antes de impuestos		\$23.855,68	\$32.015,68	\$44.918,68	\$60.075,31	\$75.687,94
Impuesto a la Renta 25%		\$5.963,92	-\$8.003,92	-\$11.229,67	-\$15.018,83	-\$18.921,99
Utilidad neta		\$17.891,76	\$24.011,76	\$33.689,01	\$45.056,48	\$56.765,96
Depreciaciones y Amortizaciones		\$15.127,20	\$15.754,12	\$16.481,82	\$16.193,17	\$17.173,64
Inversiones		-\$60.117,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo		-\$7.033,00				
Principal Deuda		\$26.860,00	-\$3.899,87	-\$4.526,79	-\$5.254,49	-\$6.099,17
Valor de Rescate						
Flujo neto		-\$40.290,00	\$35.239,09	\$44.916,34	\$55.150,48	\$70.329,96
Valor Actual Neto		\$54.411,21				
Tasa Interna de Retorno		87%				

FLUJO DE CAJA APALANCADO

FLUJO DE FONDOS
Escenario optimista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por Servicio		158.700,00	182.505,00	209.880,75	241.362,86	277.567,29
TOTAL INGRESOS		\$158.700,00	\$182.505,00	\$209.880,75	\$241.362,86	\$277.567,29
EGRESOS						
Gastos administrativos		-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$15.127,20	-\$15.754,12	-\$16.481,82	-\$16.193,17	-\$17.173,64
Nómina		-	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20
TOTAL EGRESOS		-\$106.166,40	-\$110.993,32	-\$111.721,02	-\$111.432,37	-\$112.412,84
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$52.533,60	\$71.511,68	\$98.159,73	\$129.930,49	\$165.154,45
Intereses		3.768,10	\$3.141,18	\$2.413,48	\$1.568,79	\$588,32
Utilidad antes de impuestos		\$48.765,50	\$68.370,50	\$95.746,25	\$128.361,70	\$164.566,13
Part. Trabajadores 15%		\$7.314,83	\$10.255,58	\$14.361,94	\$19.254,25	\$24.684,92
Antes de impuestos		\$41.450,68	\$58.114,93	\$81.384,31	\$109.107,44	\$139.881,21
Impuesto a la Renta 25%		-\$10.362,67	-\$14.528,73	-\$20.346,08	-\$27.276,86	-\$34.970,30
Utilidad neta		\$31.088,01	\$43.586,20	\$61.038,24	\$81.830,58	\$104.910,91
Depreciaciones y Amortizaciones		\$15.127,20	\$15.754,12	\$16.481,82	\$16.193,17	\$17.173,64
Inversiones		-\$60.117,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo		-\$7.033,00				
Principal Deuda		\$26.860,00	-\$3.899,87	-\$4.526,79	-\$5.254,49	-\$6.099,17
Valor de Rescate						\$3.470,00
Flujo neto		-\$40.290,00	\$54.813,53	\$72.265,57	\$91.924,58	\$118.474,91
Valor Actual Neto		\$109.886,99				
Tasa Interna de Retorno		129%				

FLUJO DE CAJA APALANCADO

FLUJO DE FONDOS

Escenario pesimista

AÑOS

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por Servicio		131.100,00	137.655,00	144.537,75	151.764,64	159.352,87
TOTAL INGRESOS		\$131.100,00	\$137.655,00	\$144.537,75	\$151.764,64	\$159.352,87
EGRESOS						
Gastos administrativos		-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00	-\$33.204,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$15.127,20	-\$15.754,12	-\$16.481,82	-\$16.193,17	-\$17.173,64
Nómina		57.835,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20	-\$62.035,20
TOTAL EGRESOS		-\$106.166,40	-\$110.993,32	-\$111.721,02	-\$111.432,37	-\$112.412,84
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$24.933,60	\$26.661,68	\$32.816,73	\$40.332,27	\$46.940,03
Intereses		\$3.768,10	\$3.141,18	\$2.413,48	\$1.568,79	588,32
Utilidad antes de impuestos		\$21.165,50	\$23.520,50	\$30.403,25	\$38.763,47	\$46.351,71
Part. Trabajadores 15%		-\$3.174,83	-\$3.528,08	-\$4.560,49	-\$5.814,52	-\$6.952,76
Antes de impuestos		\$17.990,68	\$19.992,43	\$25.842,76	\$32.948,95	\$39.398,95
Impuesto a la Renta 25%		-\$4.497,67	-\$4.998,11	-\$6.460,69	-\$8.237,24	-\$9.849,74
Utilidad neta		\$13.493,01	\$14.994,32	\$19.382,07	\$24.711,71	\$29.549,21
Depreciaciones y Amortizaciones		\$15.127,20	\$15.754,12	\$16.481,82	\$16.193,17	\$17.173,64
Inversiones		-\$60.117,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo		-\$7.033,00				
Principal Deuda		\$26.860,00	-\$4.526,79	-\$5.254,49	-\$6.099,17	-\$7.079,64
Valor de Rescate						\$3.470,00
Flujo neto		-\$40.290,00	\$26.221,65	\$30.609,41	\$34.805,71	\$43.113,21

Valor Actual Neto	\$27.124,31
Tasa Interna de Retorno	64%

ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS

AÑOS	EPyG esperado	EPyG optimista	EPyG pesimista
INGRESOS			
Ingresos	138.000,00	158.700,00	131.100,00
TOTAL INGRESOS	\$138.000,00	\$158.700,00	\$131.100,00
EGRESOS			
Gastos administrativos	-\$ 33.204,00	-\$ 33.204,00	-\$ 33.204,00
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$ 15.127,20	-\$ 15.754,12	-\$ 16.481,82
Nómina	-\$ 57.835,20	-\$ 62.035,20	-\$ 62.035,20
TOTAL EGRESOS	-\$106.166,40	-\$110.993,32	-\$111.721,02
UAI	\$31.833,60	\$47.706,68	\$19.378,98
Intereses	\$3.768,10	\$3.141,18	\$2.413,48
UAI	\$28.065,50	\$44.565,50	\$16.965,50
Part. Trabajadores 15%	\$4.775,04	\$7.156,00	\$2.906,85
Total antes Imp. Renta	\$23.290,46	\$37.409,50	\$14.058,66
Imp. a la Renta 25%	-\$5.822,62	-\$9.352,38	-\$3.514,66
Utilidad Neta	\$17.467,85	\$28.057,13	\$10.543,99

INCREMENTO EN LA UTILIDAD

ÍNDICES DE RENTABILIDAD			
Utilidad neta después impuesto / Ventas	12,66%	17,68%	8,04%