



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA SCHRYVER DEL
ECUADOR S.A. UBICADA EN QUITO, ECUADOR**

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

Profesor Guía:

Dr. Manuel María Herrera

Autora:

Johanna Estefanía Díaz Leiva

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Dr. Manuel María Herrera

C.I.: 1003228986

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Johanna Estefanía Díaz Leiva

C.I.: 1714229380

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia, por el amor incondicional que siempre me han dado.

Gracias a la empresa Schryver del Ecuador, por el apoyo brindado en la realización de mi tesis.

Gracias a todos los amigos y profesores que aportaron con su conocimiento y experiencia, para este trabajo.

DEDICATORIA

A mi madre, por todo el amor y cariño que siempre me ha dado; porque con su ejemplo me ha alentado a perseguir todos mis sueños y metas.

A mi padre, por inculcar en mí, todos Los valores que me han guiado durante toda la vida, y por todo el amor que me ha dado.

A mi hermano, por ser mi ejemplo a seguir y por brindarme su apoyo y cariño.

RESUMEN

El presente estudio está enfocado en el desarrollo de un plan de mejoramiento para la empresa Schryver del Ecuador S.A., una empresa de logística internacional que opera en el Ecuador hace más de 25 años.

El planteamiento de las mejoras se realizó en base a los resultados obtenidos del análisis interno y análisis externo realizado, así como también de la investigación de mercado llevada a cabo, en la cual se consideró la opinión de clientes actuales y potenciales y la opinión de expertos en el área y de colaboradores de la empresa.

Para el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio se hizo uso de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); de la matriz de evaluación de factores internos (EFI); de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y de la matriz de perfil competitivo (MPC). Esto permitió la determinación de factores críticos del éxito, formulación de objetivos y estrategias, que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas y minimizar amenazas y debilidades a través de un uso adecuado de los recursos de la empresa.

El plan de mejoramiento propone crear herramientas que permitan mejorar el desempeño de los procesos operacionales de la cadena de valor, lo cual se verá reflejado en los resultados financieros de la compañía. La mejora se enfoca en cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, clientes y desarrollo humano y tecnológico.

La inversión inicial del plan de mejoramiento es de USD 549 259. En el escenario con apalancamiento, el Valor Actual Neto (VAN) es de USD 1029 232 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 56 %; mientras que en el escenario sin apalancamiento, el VAN es de USD 691 031 y la TIR del 43 %.

ABSTRACT

This study is focused on the development of an improvement plan for Schryver del Ecuador S.A., an international logistic company that operates in Ecuador for more than 25 years. A relevant aspect of this study is that strategic management tools are deployed not only from a theoretical point of view, but also from a practical perspective.

The strategies here proposed were developed based on results obtained from the internal and external analysis conducted as well as from the market research undertaken. In order to delineate an effective plan that can be successfully implemented in reality, in addition to the opinion of current and potential customers, the opinion from experts in the field as well as from employees was also considered.

The plan intends to improve the performance of the supply chain operations through the implementation of several strategies. One of them corresponds to the creation of the new operations, negotiations and after-sales department, so that a higher effectiveness level can be achieved in both, sales and new clients acquisition.

Cash flows estimated for the plan proposed clearly show that the project is profitable under both scenarios considered, with and without leverage. Values computed for the internal rate of return (IRR) under the leveraged and non-leveraged scenario were 56% and 43%, respectively. In respect to the net present value (NPV), this is higher under the leveraged scenario (1,029,232 USD) than under the non-leveraged one (691,031 USD) and the time period to recover the investment with and without leverage corresponds to 3.77 y 3.87 years, respectively.

ÍNDICE

Lista de Figuras -----	v
Lista de Tablas-----	vii
Lista de Anexos -----	ix
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN -----	1
1.1 ANTECEDENTES-----	1
1.2 OBJETIVOS -----	2
1.2.1 Objetivo general-----	2
1.2.2 Objetivos Específicos -----	2
2. CAPÍTULO II: EMPRESA Y ENTORNO -----	3
2.1 ORGANIZACIÓN-----	3
2.1.1 Misión. -----	5
2.1.2 Visión-----	6
2.2 ANÁLISIS INTERNO -----	7
2.2.1 Situación general de la empresa.-----	7
2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos. -----	10
2.2.1.2 Marketing y Ventas. -----	12
2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad.-----	20
2.2.1.4 Producción y Operaciones. -----	27
2.2.1.5 Investigación y Desarrollo. -----	36
2.2.2 Cadena de valor. -----	36
2.2.3 Matriz EFI -----	39
2.3 ANÁLISIS EXTERNO -----	42
2.3.1 La industria. -----	42
2.3.2 El mercado-----	42

2.3.2.1 Definición de Investigación de Mercados.-----	43
2.3.2.2 Definición de problema. -----	43
2.3.2.3 Desarrollo de enfoque del problema. -----	44
2.3.2.4 Formulación del diseño de la investigación. -----	45
2.3.2.5 Segmentación.-----	46
2.3.2.6 Resultados. -----	47
2.3.2.7 Conclusiones. -----	52
2.3.3 Análisis PESTEL. -----	54
2.3.3.1 Factores Políticos. -----	54
2.3.3.2 Factores Económicos. -----	57
2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales. -----	66
2.3.3.4 Factores Tecnológicos.-----	67
2.3.3.5 Factores Legales. -----	69
2.3.4 Competencia. -----	69
2.3.5 Matriz EFE -----	77

3. CAPÍTULO III: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA - -----**81**

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA -----	81
3.1.1 Identificar los factores clave. -----	82
3.1.2 Ponderación de factores. -----	83
3.1.2.1 Punto de Vista de los Actores Involucrados. -----	84
3.1.2.2 Punto de Vista de Expertos en la Industria. -----	85
3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS -----	89
3.2.1 Objetivos a largo plazo. -----	90
3.2.2 Objetivos a mediano plazo. -----	91
3.2.3 Objetivos a corto plazo -----	93

3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas	94
4. CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	95
4.1 PROPUESTA DEL CAMBIO	95
4.1.1 Planteamiento de las estrategias	95
4.1.2 Propuesta de implementación.	96
4.1.3 Cronograma de implementación.	111
4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	114
4.2.1 Ingresos y costos involucrados	114
4.2.2 Flujo de efectivo incremental	120
4.2.3 Evaluación financiera del proyecto	121
5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
5.1 CONCLUSIONES	123
5.2 RECOMENDACIONES	125

Lista de Figuras

Figura 1: Organigrama de Schryver del Ecuador S.A.	4
Figura 2: Macro-proceso de gestión gerencial	9
Figura 3: Macro-proceso de administración y recursos humanos	11
Figura 4: Macro-proceso de Marketing.....	13
Figura 5: Mejores clientes Schryver del Ecuador S.A	14
Figura 6: Macro-proceso de ventas	18
Figura 7: Cumplimiento de objetivos en el año 2013.....	19
Figura 8: Macro-proceso de contabilidad y finanzas	21
Figura 9: Razones de crecimiento: Empresa, Industria, País.....	22
Figura 10: Punto de equilibrio.....	27
Figura 11: Macro-Proceso de comercio exterior.....	28
Figura 12: Embarques realizados en el 2013 por vendedor.....	30
Figura 13: Cumplimiento objetivos comercio exterior 2013.....	30
Figura 14: Macro-proceso de Aduanas	32
Figura 15: Real vs. proyectado de nacionalizaciones, transportes internos y seguros.....	33
Figura 16: Cumplimiento de objetivos de trámites de aduana 2013.....	34
Figura 17: Cadena de Valor de Schryver del Ecuador S.A.....	37
Figura 18: Proceso de Investigación de mercados.....	43
Figura 19: Segmentación de mercado	47
Figura 20: Comparación PIB de la industria y PIB del país 2009-2013.....	58
Figura 21: Inflación anual del Ecuador 2011-2014	59
Figura 22: Precio promedio crudo ecuatoriano por barril 2005-2013	59
Figura 23: Recaudación de principales Impuestos 2012-2013.....	60
Figura 24: Riesgo país del Ecuador 2010-2014	62
Figura 25: Balanza Comercial en millones USD 2011-2014.....	63
Figura 26: Exportaciones 2011-2014	64
Figura 27: Destinos frecuentes de exportaciones no petroleras 2013.....	64
Figura 28: Importaciones 2011-2014.....	65
Figura 29: Inversión extranjera directa 2010-2013	66
Figura 30: Estructura del gasto de consumo de los hogares.....	67

Figura 31: 5 Fuerzas competitivas de Porter.....	76
Figura 32: Cadena de valor Schryver del Ecuador S.A.	97
Figura 33: Mapa de procesos Nivel 0.0.....	98
Figura 34: Mapa de procesos Nivel 0.1.....	99
Figura 35: Organigrama de Schryver del Ecuador S.A.	100
Figura 36: Macro-proceso de negociación	102
Figura 37: Organigrama del departamento de operaciones	103
Figura 38: Macro-proceso de tramitación de prerequisites	105
Figura 39: Flujograma coordinación de embarques con el desarrollo de la página web.....	107
Figura 40: Flujograma de coordinación de aduanas con el desarrollo de la página web.....	108

Lista de Tablas

Tabla 1: Resultados de encuestas sobre clima laboral.....	8
Tabla 2: Clientes perdidos y ganados 2013.....	20
Tabla 3: Razones de liquidez.....	23
Tabla 4: Razones de apalancamiento	24
Tabla 5: Razones de actividad.....	24
Tabla 6: Razones de rentabilidad	25
Tabla 7: Análisis de la cadena de valor	38
Tabla 8: Matriz EFI	41
Tabla 9: Clasificación industrial	42
Tabla 10: Tabla de preguntas, hipótesis y objetivos	44
Tabla 11: Estimado de sustitución de importaciones 2014-2017 en millones USD.....	55
Tabla 12: Ventas y utilidad de principales competidores 2013	70
Tabla 13: Resumen barreras de entrada	74
Tabla 14: Matriz de perfil competitivo	79
Tabla 15: Matriz EFE	80
Tabla 16: Matriz FODA	81
Tabla 17: Ponderación de Factores Críticos del Éxito	83
Tabla 18: Objetivos a largo plazo	90
Tabla 19: Objetivos a mediano plazo.....	91
Tabla 20: Objetivos a corto plazo	93
Tabla 21: Plan de acción	101
Tabla 22: Perfil de cargo jefe de negociaciones	102
Tabla 23: Perfil de Cargo para jefe de operaciones.....	104
Tabla 24: Perfil de Cargo para controlador de trazabilidad de exportaciones	104
Tabla 25: Perfil de cargo de Coordinador de tramitaciones	106
Tabla 26: Perfil de cargo de chofer.....	110
Tabla 27: Inversión inicial	114
Tabla 28: Ingresos proyectados.....	116
Tabla 29: Costos proyectados	117
Tabla 30: Gastos del plan de mejoramiento	118

Tabla 31: Estado de resultados sin apalancamiento	119
Tabla 32: Estado de resultados con apalancamiento	119
Tabla 33: Indicadores de rentabilidad del plan de mejoramiento.....	120
Tabla 34: Utilidad neta proyectada	120
Tabla 35: Flujo de efectivo incremental sin apalancamiento.....	120
Tabla 36: Flujo de efectivo incremental con apalancamiento	121
Tabla 37: Tasas de descuento del plan de mejoramiento	122

Lista de Anexos

Anexo 1: Cotizaciones de competidores	133
Anexo 2: Comparación de tarifas	140
Anexo 3: Flujograma del proceso de Comercio Exterior	142
Anexo 4: Flujograma del proceso de tramitación de nacionalización	143
Anexo 5: Flujograma del proceso de transporte interno	145
Anexo 6: Encuesta a clientes actuales	146
Anexo 7: Encuesta a potenciales clientes	149
Anexo 8: Resultados del censo a clientes actuales	151
Anexo 9: Resultados de encuestas a clientes potenciales	159
Anexo 10: Establecimiento de objetivos preliminares	163
Anexo 11: Priorización –Objetivos Preliminares	166
Anexo 12: Cruce de matrices FODA	169
Anexo 13: Balance Score Card	174
Anexo 14: Inversión inicial detallada	176
Anexo 15: Financiamiento de la inversión	178
Anexo 16: Ingresos proyectados del plan de mejoramiento	179
Anexo 17: Costos proyectados	182
Anexo 18: Gastos proyectados	184

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más competitivo, es indispensable que las compañías mejoren constantemente y se adapten a las situaciones cambiantes del entorno, para mejorar su crecimiento y posición en el mercado (Improven, 2013). Para ello, el desarrollo de herramientas de gestión empresarial es fundamental.

La planificación estratégica es un instrumento que posibilita la adaptación efectiva al cambio (David, 2013, p. 8) e involucra un conjunto de actividades estratégicas que determinan el desempeño de la compañía, tales como: el análisis interno y externo de la organización, la formulación e implementación de estrategias, la evaluación y el control de éstas (Wheelen y Hunger, 2012, p. 3).

1.1 ANTECEDENTES

Schryver del Ecuador S.A. es una empresa de logística internacional que opera en el mercado ecuatoriano desde 1988; ofrece un servicio integral para las importaciones y exportaciones de sus clientes, lo que incluye fletes aéreos, fletes marítimos, servicio de aduanas, seguros y transporte interno.

La compañía pertenece a la industria H522902 “Actividades logísticas: planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución”. Esta industria presentó un crecimiento promedio del 9.91% en los últimos tres años; la empresa, por su parte, creció en un promedio del 3.64% durante el mismo periodo.

Luego de haber realizado un diagnóstico preliminar de la empresa, se han identificado diversas falencias en las siguientes actividades de la cadena de valor: Gestión gerencial, marketing, ventas, comercio exterior, aduanas y recursos humanos. La autora, como colaboradora de Schryver del Ecuador puede aplicar los conocimientos adquiridos durante sus años de estudio, para realizar un plan de mejoramiento en la compañía.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general.

Realizar un plan de mejoramiento para incrementar las ventas y generar mayor rentabilidad en la empresa Schryver del Ecuador S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Verificar la organización, misión y visión actuales.
- Realizar un diagnóstico de la situación interna.
- Aplicar la matriz EFI con las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico interno.
- Evaluar la industria a la que pertenece la compañía.
- Desarrollar una investigación de mercados.
- Efectuar el análisis PESTEL.
- Examinar las cinco fuerzas de Porter
- Hacer la MPC.
- Elaborar la matriz EFE.
- Construir la matriz FODA.
- Diferenciar los factores críticos del éxito.
- Plantear objetivos a corto mediano y largo plazo.
- Definir las áreas de intervención.
- Formular el plan de mejoramiento (estrategias y plan de implementación).
- Armar un cronograma de implementación del plan.
- Establecer los costos del plan de mejoramiento.
- Preparar el flujo de caja incremental del proyecto.
- Analizar la evaluación financiera del plan de mejoramiento.

CAPÍTULO II: EMPRESA Y ENTORNO

Este capítulo constituye la base para desarrollar el plan de mejoramiento, pues describe el análisis interno y externo de la empresa, lo cual es fundamental para determinar áreas críticas de mejora. Este análisis se basa en el esquema planteado por Fred David (2013) en su libro “Conceptos de administración estratégica.”

La evaluación interna abarca la descripción general de la empresa, los procesos, los objetivos y el desempeño de cada área. Mientras que el estudio externo comprende el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y legales, la investigación de mercado y el desarrollo del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. De esta manera, se pretende determinar la situación general de la empresa y encontrar oportunidades de mejora.

2.1 ORGANIZACIÓN

HJ Schryver es una empresa de logística internacional fundada en 1929 por Herbert Johannes Schryver en Hamburgo, Alemania. Desde su creación, ha logrado expandirse a varios países y tiene 220 empleados a nivel mundial. Actualmente cuenta con sucursales en México, Brasil, Colombia, Perú, Venezuela, Argentina, y desde el año 1988 también opera en Ecuador, bajo el nombre de Schryver del Ecuador S.A. En los países en donde no cuenta con oficinas propias, las operaciones se manejan a través de una red de agentes.

El presente análisis se enfoca únicamente en la empresa Schryver del Ecuador, que cuenta con un total de 50 trabajadores distribuidos en oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca. El gerente general es Wolfgang Oberer Nisi, quien ha estado a cargo de la compañía desde su establecimiento en el país. La empresa ofrece servicios de flete aéreo, flete marítimo, servicio de aduanas, seguros y transporte interno.

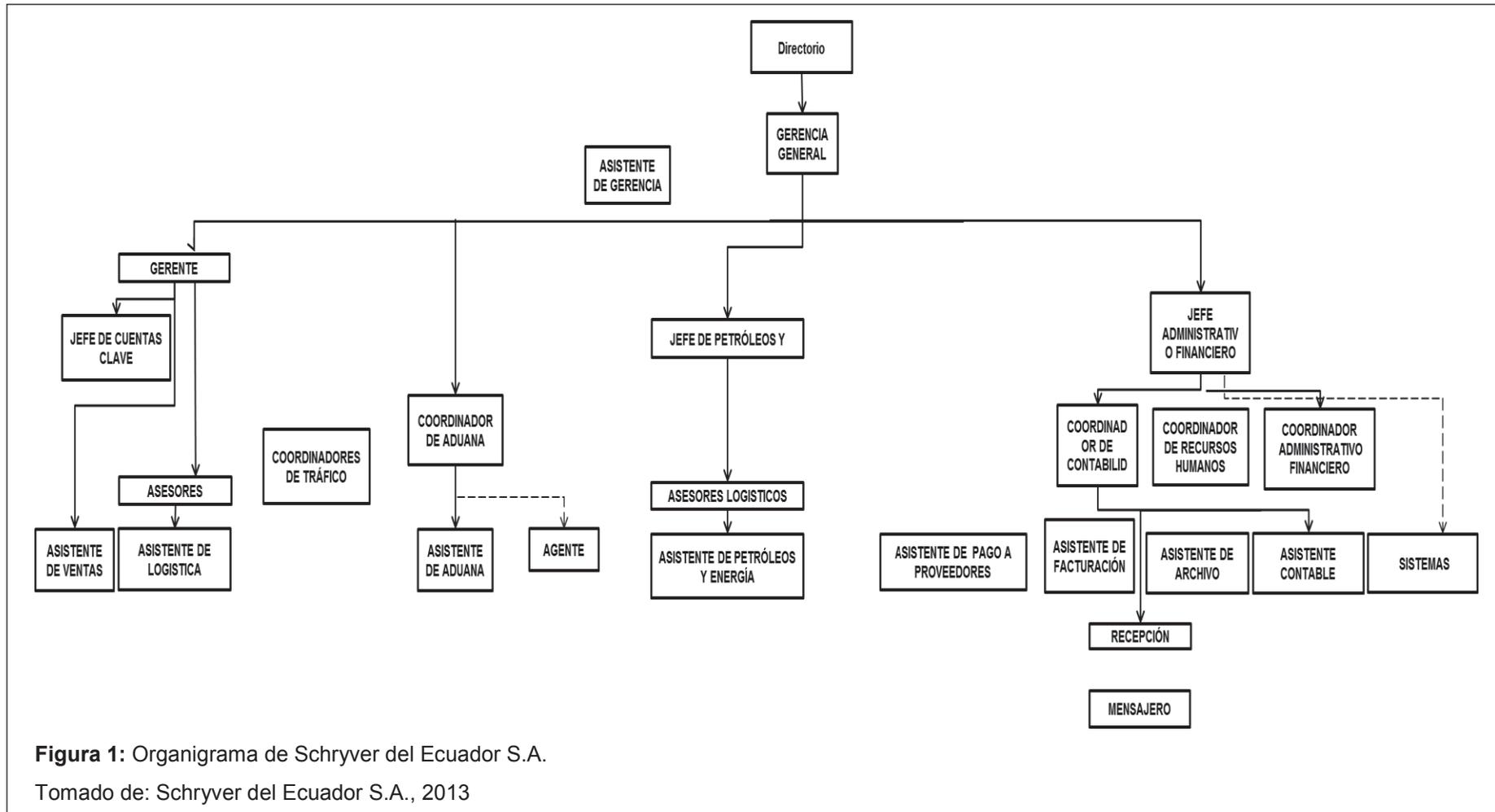


Figura 1: Organigrama de Schryver del Ecuador S.A.

Tomado de: Schryver del Ecuador S.A., 2013

La estructura organizacional de la empresa se basa en un esquema funcional, que permite la especialización de los colaboradores en una actividad específica, lo cual es óptimo para la empresa (Robbins y Coulter, 2005, p.244), El organigrama de la compañía se encuentra representado en la Figura 1.

El problema de la estructura radica en que la especialización de tareas no se aplica para los vendedores, pues éstos no se enfocan solamente en ventas, sino que cumplen varias actividades adicionales como la coordinación de embarques, la cual consume la mayoría de su tiempo y restringe el número de visitas a clientes. Se conoce que la competencia sí asigna estas actividades a dos departamentos diferentes: ventas y operaciones.

Las tareas y responsabilidades de los distintos puestos, así como los flujogramas de procesos se encuentran formalizados en manuales de procesos; sin embargo, en la práctica diaria, no se cumplen a cabalidad.

2.1.1 Misión.

La misión actual de la empresa es: “SCHRYVER DEL ECUADOR S.A. brinda Servicios Logísticos Integrales y rentables de alta calidad, con pasión y sinceridad; valorizando al ser humano, para alcanzar sus metas”.

Al evaluar la misión actual, con base en los nueve elementos esenciales (David, 2013, p. 51) se identificaron problemas en cinco aspectos puntuales: clientes, mercados, tecnología, autoconcepto y preocupación por la imagen pública.

- **Clientes:** La misión actual no especifica quiénes son los clientes meta de la empresa.
- **Productos o servicios:** Se menciona que la empresa ofrece servicios logísticos integrales, pero esta definición es muy amplia. Deberían mencionarse los cuatro servicios principales que ofrece la empresa: fletes internacionales, servicio de aduanas, seguro y transporte interno.
- **Mercados:** La misión no precisa una segmentación geográfica, que debería referir al mercado de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- **Tecnología:** No se determina si la empresa utiliza herramientas tecnológicas para el desempeño de los servicios.

- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad:** Se cumple con este elemento, al mencionar que a empresa ofrece un servicio rentable; sin embargo, sólo se toma en cuenta la perspectiva económica, sin considerar sostenibilidad a largo plazo ni planes de expansión.
- **Filosofía:** La misión menciona que uno de los objetivos de la empresa es valorizar al ser humano para alcanzar sus metas, por tanto cumple con este elemento.
- **Auto-concepto:** La frase “brindar servicios logísticos integrales y rentables de alta calidad, con pasión y sinceridad” puede representar la ventaja competitiva de la empresa; sin embargo, no es una ventaja sostenible ni suficientemente diferenciadora para generar interés en clientes y empleados.
- **Preocupación por la imagen pública:** La misión no abarca este tema, pues no alude a su preocupación o posición ante problemas sociales, comunitarios, o ambientales.
- **Preocupación por los empleados:** La misión de la empresa muestra interés por sus empleados y por el cumplimiento de sus objetivos.

2.1.2 Visión.

La visión actual de SCHRYVER DEL ECUADOR S.A. es

“Ser la compañía preferida de Servicios Logísticos del Ecuador, promoviendo el desarrollo de sus colaboradores, sociedad, clientes y proveedores.”

La redacción de la visión es concisa y refleja claramente el objetivo que se quiere lograr a largo plazo, pero no especifica en cuánto tiempo se espera lograrlo.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa se basa en el diagnóstico de las actividades y departamentos de la empresa. Para empezar, se analiza la integración de estrategia y cultura, de organización y motivación. Luego se examina la gestión gerencial, la cual involucra los procesos de planeación y control. Asimismo, se describen las áreas de administración de recursos humanos, marketing y ventas y finanzas y contabilidad. Finalmente, se muestran los procesos operacionales de la empresa (comercio exterior y aduana). Con base en el análisis realizado, se elabora la matriz EFI, la cual describe las fortalezas y debilidades detectadas.

2.2.1 Situación general de la empresa.

Integración de Estrategia y Cultura.

La cultura organizacional son las ideas y valores comunes que rigen la conducta de los colaboradores; puede ser de dos tipos: fuerte y débil (Robbins y Coulter, 2005, p.42). Schryver del Ecuador tiene una cultura débil, ya que los empleados no se encuentran comprometidos con los valores de la organización. Según los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores en el año 2013, y que constan en la Tabla 1., el 58.21 % desconoce los valores organizacionales: Respeto, responsabilidad, puntualidad, amabilidad y honestidad. Por este motivo, la cultura organizacional no constituye una base para la implementación de nuevas estrategias.

Los resultados también revelan que el 81.58 % de empleados tiene un sentido de pertenencia con la empresa; el 73.68 % se siente a gusto en su puesto de trabajo; el 60.96 % considera que existe un buen clima laboral. Solo el 57.24% cree que existe buena comunicación entre áreas y únicamente el 46.49% afirma que existe cooperación entre ellas. Ambas estadísticas son preocupantes, porque que la comunicación y cooperación son factores clave para la implementación de estrategias (Nieves, 2006).

Entre otros factores a analizarse se encuentran:

- La actitud ante el cambio: El 43.82 % cree la empresa acoge positivamente cambios. Este aspecto se debería mejorar dado que de esto dependerá que la compañía pueda adaptarse constantemente a cambios externos.
- El empoderamiento: Más conocido como “*empowerment*”, es un método de gestión que distribuye responsabilidades y autoridad (Johnson, 2002). El objetivo es incrementar el compromiso de los colaboradores con la empresa y sus metas (Conger y Kanungo, 1988, p. 471). En el caso de Schryver, sólo el 46.26 % de los trabajadores cree tener empoderamiento.
- Evaluación del desempeño: Tan sólo el 30.26 % de los empleados son evaluados por su desempeño individual,

Tabla 1: Resultados de encuestas sobre clima laboral

Clima laboral aspectos principales	Respuesta (%)	
	Sí	No
Conoce los valores y visión de la empresa	41.79	58.21
Sentido de pertenencia	81.58	18.42
Comunicación	57.24	42.76
Cooperación	46.49	53.51
Opinión sobre su línea de supervisión	55.18	44.83
Evaluación del desempeño	30.26	69.74
Calidad de vida laboral	60.96	39.04
Puesto de trabajo	73.68	26.32
Ergonomía y condiciones ambientales	50.00	50.00
Actitud o compromiso hacia el cambio	43.82	56.45
Empoderamiento	46.26	53.97

Tomado de: Schryver del Ecuador, 2013

Motivación.

La motivación se define como la aspiración de los colaboradores de cumplir los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2005, p. 392). Los gerentes de la empresa motivan a los empleados a trabajar con ahínco y dedicación. Además, la comunicación entre supervisores y subordinados es muy buena, lo que contribuye a que ambas partes aporten con ideas y recomendaciones. No obstante, el problema radica en que la mayoría de los colaboradores no tienen conocimiento de los objetivos de la compañía, ni las estrategias para

alcanzarlos, por lo que, pese a su motivación, su esfuerzo no está canalizándose hacia el cumplimiento de los objetivos.

Gestión Gerencial.

Propósito estratégico: Dirigir la empresa, por medio del planteamiento de objetivos y estrategias.

Alcance: Desde el análisis de la situación externa e interna, hasta el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa: Objetivos estratégicos, indicadores de gestión y estrategias.

Competencia corporativa:

- **Planeación:** Plantear objetivos estratégicos acordes con la situación actual e indicadores de gestión para medir el desempeño. Determinar estrategias que permitan la consecución de los objetivos.
- **Control de resultados:** Analizar resultados de los indicadores de gestión, en comparación con las metas establecidas. Determinar oportunidades de mejora basadas en los resultados.

Responsables: Gerentes.

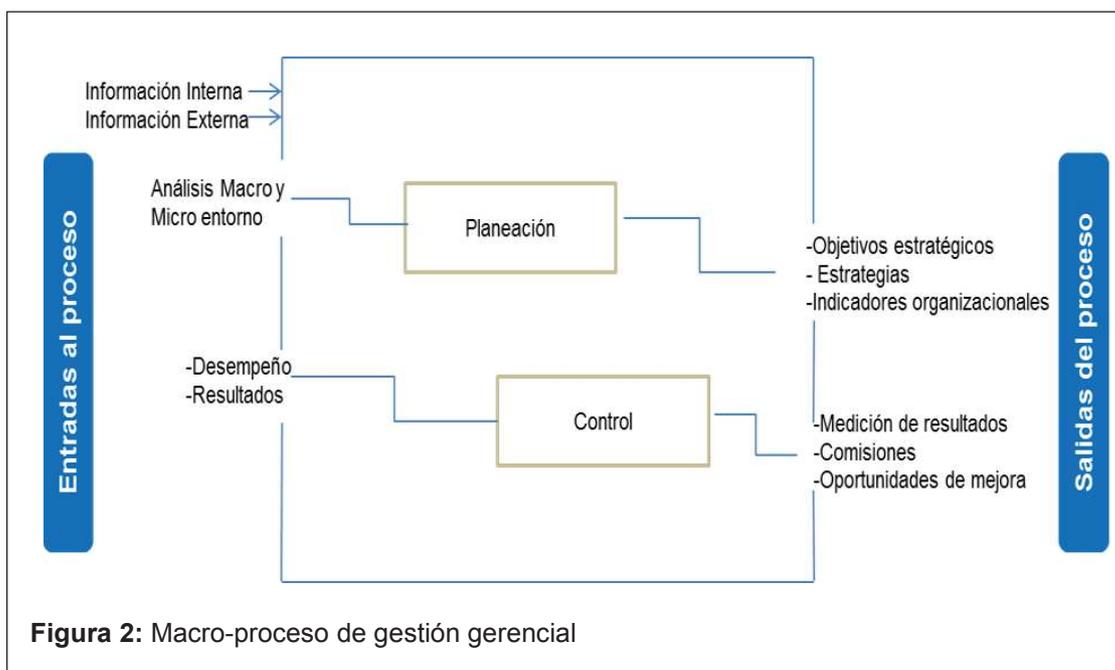


Figura 2: Macro-proceso de gestión gerencial

Planeación.

La planeación está a cargo de la gerencia general y otros colaboradores de mandos gerenciales, quienes determinan conjuntamente las políticas, objetivos a corto y largo plazo de la empresa y cada área. Además, se determinan indicadores y responsables de cada área. Actualmente, la definición de objetivos se realiza sin un estudio previo del macro y micro entorno de la empresa, lo cual impide plantear metas acordes con la situación actual y formular estrategias exitosas para alcanzarlas.

Control.

El control se realiza mediante indicadores anuales, semestrales y mensuales que son medidos periódicamente por los responsables de cada área. Debido a que el reporte de resultados depende de varias personas, no existe un seguimiento continuo, lo que frecuentemente genera reportes tardíos, tergiversación de información y toma de medidas correctivas inadecuadas. Estos indicadores sólo determinan el desempeño general del área, más no el desempeño individual por trabajador. Los únicos que son evaluados por su desempeño individual son los vendedores, pues reciben comisiones equivalentes al 10 % de la ganancia, según el desempeño y cumplimiento de las metas establecidas mensualmente.

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos.

Propósito estratégico: Contratar personal capacitado para cada cargo e incrementar sus competencias a través de programas de capacitación. Levantar procesos, realizar perfiles y manuales de cargo, para obtener certificados tales como: ISO 9001 y BASC.

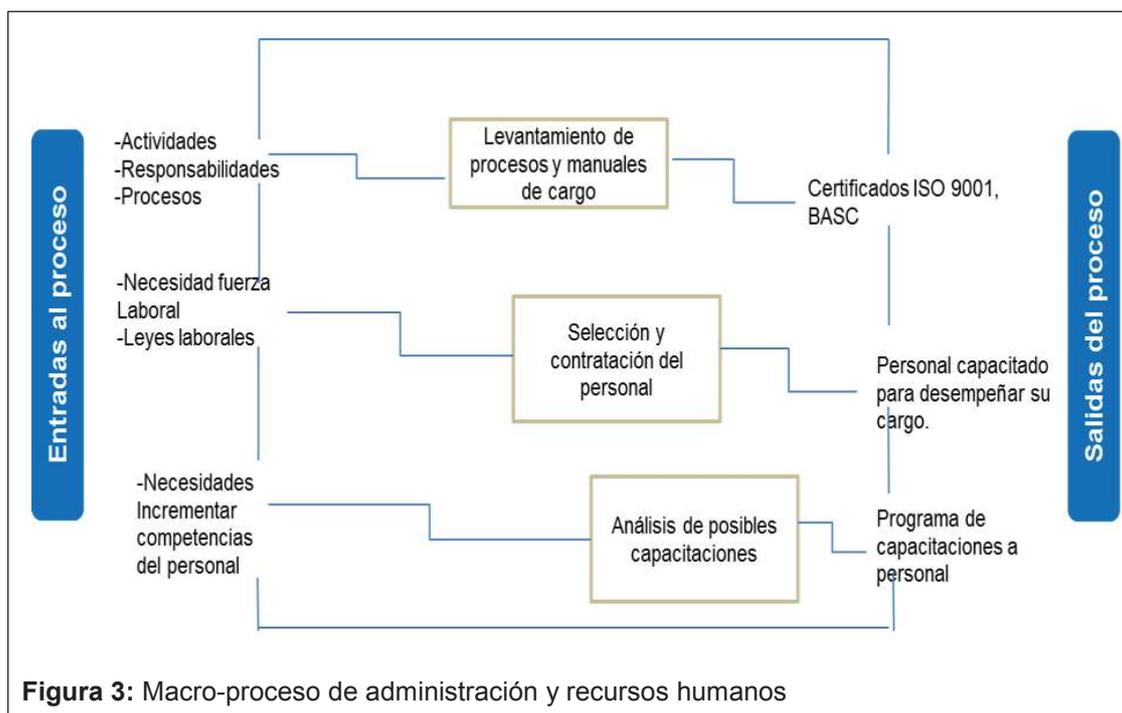
Alcance: Desde el levantamiento de procesos hasta la capacitación de los colaboradores.

Competencias:

- Levantamiento de procesos y manual de funciones por cargo: Formalizar los procesos, por medio de la creación de manuales de funciones para cada posición y el establecimiento de flujogramas de cada proceso.

- Selección y contratación del personal: Determinar el perfil del cargo, entrevistar a los postulantes y contratar a la persona más adecuada para cada cargo.
- Análisis de capacitaciones: Determinar las necesidades de capacitación y desarrollar un programa de capacitaciones.

Responsable: Coordinador de Recursos Humanos



La Figura 3. representa las actividades que se realizan en el área de administración y recursos humanos, en donde uno de los principales problemas es que la contratación del personal no cumple con estándares para garantizar la contratación de trabajadores capacitados. Esto se debe a que el proceso de selección consiste tan solo en una entrevista con el coordinador de recursos humanos y el futuro jefe inmediato. Recientemente se adicionó al proceso una prueba para evaluar el conocimiento de los postulantes, pero sólo aplica al área de contabilidad y finanzas.

Otro factor crítico es la capacitación a los empleados; actualmente los únicos talleres que se imparten son los de ergonomía en el trabajo, que si bien

contribuyen a la seguridad industrial, no mejoran sus capacidades, ni conocimientos en el ámbito laboral.

En el año 2012, la rotación de personal alcanzó el 11.90 %, mientras que en 2013 no hubo rotación. En 2012 hubo incremento de personal, mientras que el número de empleados se mantuvo constante en 2013. Respecto al ausentismo del personal, la empresa no cuenta con un indicador para medirlo.

2.2.1.2 Marketing y Ventas.

Marketing.

Propósito estratégico: Garantizar el reconocimiento de marca y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Alcance: Desde la determinación de las características del servicio, hasta la selección de canales de venta.

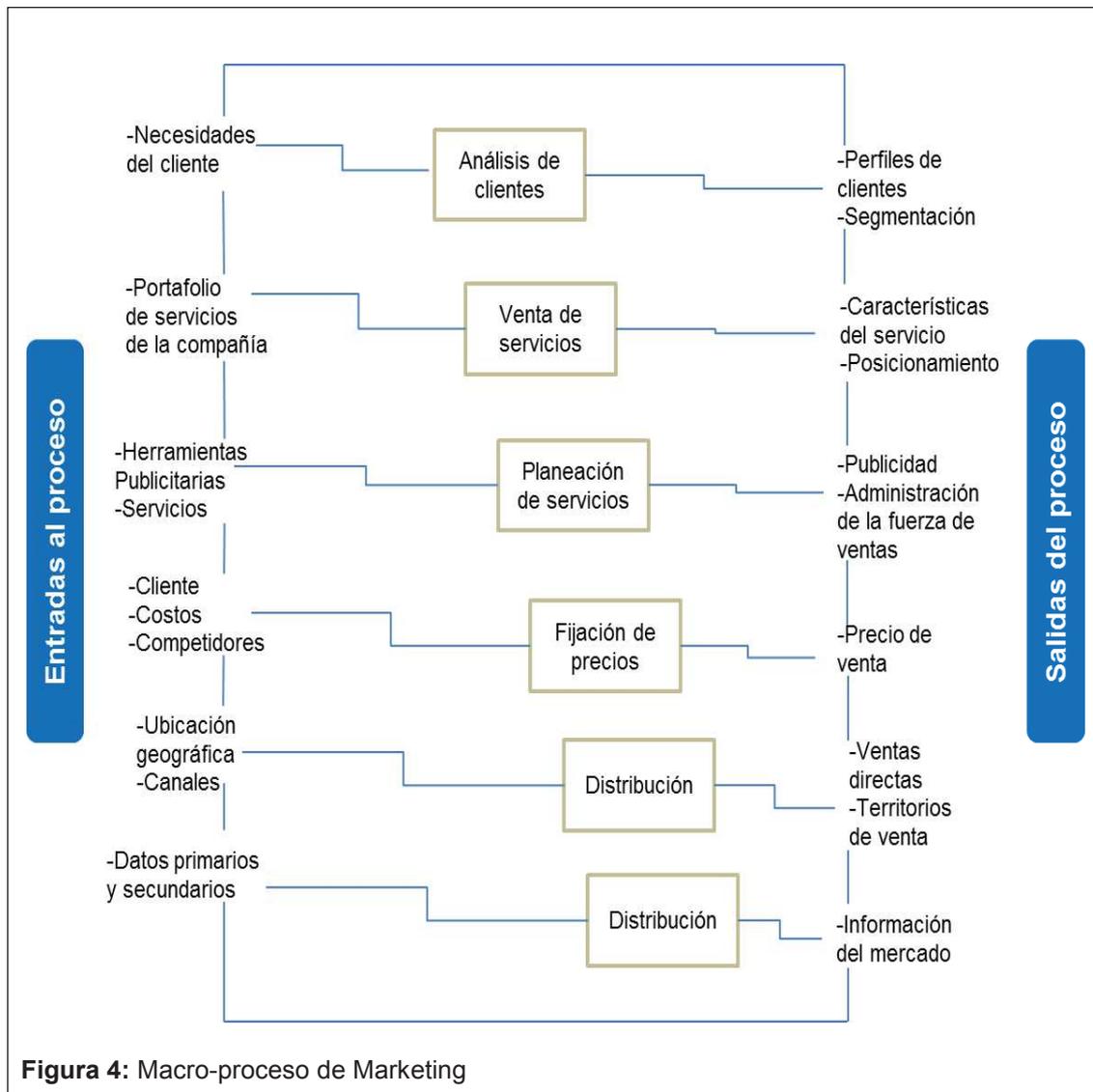
Competencias:

- Análisis de clientes: Analizar las necesidades de los clientes y crear segmentos y perfiles acordes a éstas.
- Venta de servicios: Dar a conocer los servicios de la empresa al mercado meta, por medio de publicidad y fuerza de ventas.
- Planeación de servicios: Definir las características del servicio que se presentará al cliente. Realizar actividades para posicionar la marca.
- Fijación de precios: Determinar el precio de los diferentes servicios, con base en los costos, la demanda y la competencia.
- Distribución: Determinar el canal más efectivo para ofrecer el servicio.
- Investigación de mercado: Analizar a clientes y competidores.

Responsable: Gerente comercial.

En la Figura 4. se detallan las siete actividades fundamentales que, según David (2003, p. 104), debe tener un área de marketing: Análisis de clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, e investigación de mercados. Al evaluar estas actividades

en el departamento, se pueden identificar varias oportunidades de mejora, pues actualmente no se cumplen totalmente.



Análisis de clientes: Los clientes objetivos de Schryver son empresas importadoras de materia prima y de bienes terminados. Pese a que las empresas exportadoras forman parte del mercado objetivo, Schryver no ha enfocado sus esfuerzos en conseguir este tipo de clientes. Por este motivo, en 2013, las exportaciones representaron tan sólo el 4.24 % del ingreso total.

La cartera de clientes está constituida por 141 empresas de diversas industrias y tamaños. La compañía cuenta con clientes importantes que

manejan un gran volumen de carga anual. Los mejores clientes de Schryver, por el nivel de ingresos y utilidad que generan, se exponen en la Figura 5.



Los factores identificados por los directivos de la empresa, como “importantes” en el proceso de compra, son: Precio, confianza, tiempo de tránsito e información oportuna; sin embargo, actualmente no se dispone de un estudio que permita ratificar estas necesidades y factores motivadores de compra del cliente, lo cual ha imposibilitado la segmentación del mercado y un acercamiento apropiado. Tampoco se han desarrollado perfiles de los clientes actuales ni existe una base de datos de clientes, para ofrecer un servicio personalizado que se acople a sus necesidades. Estos aspectos impiden llegar al consumidor de una manera más efectiva.

Para medir la satisfacción de los clientes actuales, suele realizarse una encuesta de satisfacción anual que permite evaluar la calidad del servicio. Según resultados de 2012, el 84.65 % de los clientes consideran que el servicio es excelente y muy bueno; mientras que el 15.35 %, lo considera como regular y malo.

Venta de servicios: Los servicios de flete internacional, aduanas, flete interno y seguro se ofrecen a través de la fuerza de ventas de la compañía, la cual está compuesta por diez vendedores distribuidos en Quito, Guayaquil y Cuenca. Los vendedores se encargan de la atención a clientes actuales y la obtención de nuevos clientes.

Actualmente, la estrategia utilizada para conseguir clientes es la de concretar citas telefónicamente, para realizar visitas y presentar los servicios de la empresa; por el bajo posicionamiento de marca de Schryver, esta actividad resulta complicada y denota una clara falencia, ya que no se han destinado recursos para posicionar la marca en la mente de los consumidores, y por tanto, no existe un presupuesto anual para publicidad. Las actividades de mercadeo que se han realizado, se limitan a la creación de la página web y la cuenta de *Facebook* de la empresa, las cuales también son utilizadas por la competencia. Adicionalmente, se realizan charlas sobre temas de comercio exterior, para fortalecer las relaciones con los clientes actuales, y se entregan pequeños obsequios a los clientes más importantes, en fechas especiales como: San Valentín, Día de la Madre, Navidad, entre otros.

Planeación de servicios: Las estadísticas de llamadas para concretar citas con nuevos clientes confirman que el reconocimiento de la empresa por parte de clientes potenciales es bajo, pues solamente dos de cada diez personas contactadas conocen sobre Schryver del Ecuador.

Los atributos que se intentan resaltar de la empresa son: servicio personalizado y alta calidad; sin embargo, los servicios no presentan un nivel de calidad superior al de la competencia, como para considerarlos un diferenciador. Respecto al servicio, muchas veces los clientes deben preguntar por el estado de su carga, pero no se da la importancia que demandan los pedidos, ni el seguimiento debido a las quejas.

Fijación de precios: La fijación de precios se realiza con base en el costo, por lo que este factor depende de los proveedores, del asesor de ventas y del cliente. Así, los proveedores fijan los costos y cada vendedor determina la ganancia que va a obtener por embarque, según el acuerdo que existe con el

cliente. Existe un margen mínimo de ganancia del 15 %, al que los vendedores deben regirse al momento de fijar el precio. Debido a que no existe un método exacto de fijación de precios, éstos tienen alta variabilidad, lo que puede ocasionar la pérdida de clientes, en caso de que en el mercado exista comparación de precios.

Para establecer un comparativo de precios, se solicitó a la competencia, el envío de cotizaciones, de un contenedor de 40' desde dos puertos importantes: Shanghái y Hamburgo (**Anexo 1**), así como también, de otros servicios como trámites de aduanas y transporte interno. El comparativo se muestra en el **Anexo 2**.

Los resultados muestran que Schryver tiene precios competitivos en fletes internacionales desde del puerto de Hamburgo, pero los gastos locales en destino son muy elevados, comparados con la competencia. En el puerto de Shanghái, Schryver tiene tarifas muy elevadas en flete internacional, así como en gastos locales, pero los precios del transporte interno y del servicio de nacionalización son competitivos.

Distribución: La distribución del servicio se realiza por medio de venta directa, cuyas acciones están a cargo de los vendedores. Se realizan visitas a potenciales clientes para presentar todos los servicios que ofrece Schryver. Este canal es efectivo, ya que permite explicar los servicios y beneficios de una manera más detallada; sin embargo, se debe formular una estrategia para disminuir la resistencia de los potenciales clientes para que los visiten, así como también, evaluar la opción de abrir nuevos mercados geográficos, pues por el momento la empresa realiza prospección únicamente en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. Es necesario evaluar con mayor profundidad a las empresas que se van a visitar y realizar un análisis costo beneficio, ya que muchas veces se contemplan empresas que manejan un volumen muy pequeño de carga y organizan el transporte directamente con el proveedor, y por tanto, no son atractivas ni rentables para la empresa y pueden representar una pérdida de tiempo y recursos.

Investigación de mercado: La empresa no ha realizado una investigación de mercados que le permita conocer su posicionamiento y el de sus competidores, ni las necesidades de potenciales clientes. Desde el punto de vista estratégico, la falta de conocimiento de la situación interna de la empresa frente a sus rivales en la industria (directos, indirectos y potenciales) le impiden desarrollar estrategias que contrarresten sus debilidades y saquen ventaja de sus fortalezas (Porter, 2008, p.3). Debido a esto, tampoco se han definido con exactitud los factores de decisión en el proceso de compra, por lo que la empresa podría invertir tiempo y recursos en mejorar aspectos del servicio que resulten irrelevantes para el consumidor y por tanto, no tengan ningún impacto en las ventas. La única fuente de información que tiene la compañía son los datos proporcionados por las empresas Manifiestos y Datasur, desde el año 2013; sin embargo, los datos proporcionados en ambos casos no brindan la información requerida y tampoco han sido depurados ni analizados para guiar adecuadamente la toma de decisiones.

Ventas.

Propósito estratégico: Ofrecer un servicio de calidad atendiendo con eficiencia, las necesidades del cliente.

Alcance: Desde el requerimiento, hasta la entrega del pedido para coordinar los embarques.

Competencias:

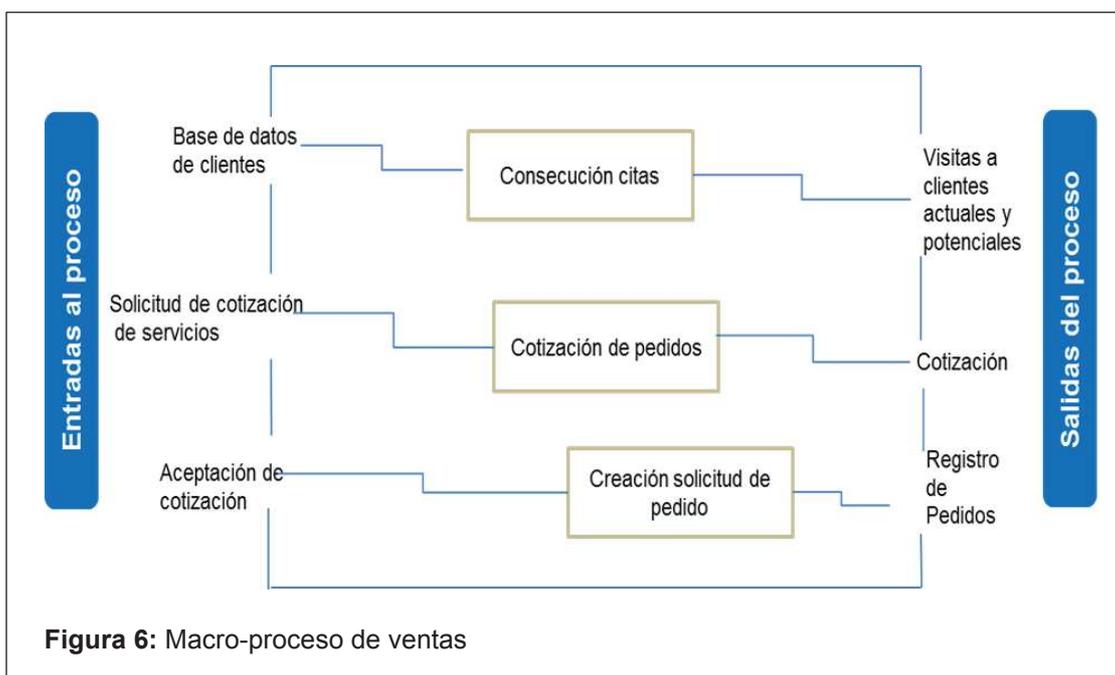
- Consecución de citas: Realizar citas y visitar a clientes actuales y potenciales.
- Cotización de pedidos: Cotizar los servicios requeridos por el cliente.
- Creación del pedido: Registrar el pedido para empezar el proceso.

Responsable: Gerente comercial.

Las actividades de este proceso se muestran en la Figura 6., con sus respectivas entradas y salidas.

Las metas actualmente planteadas para esta área son:

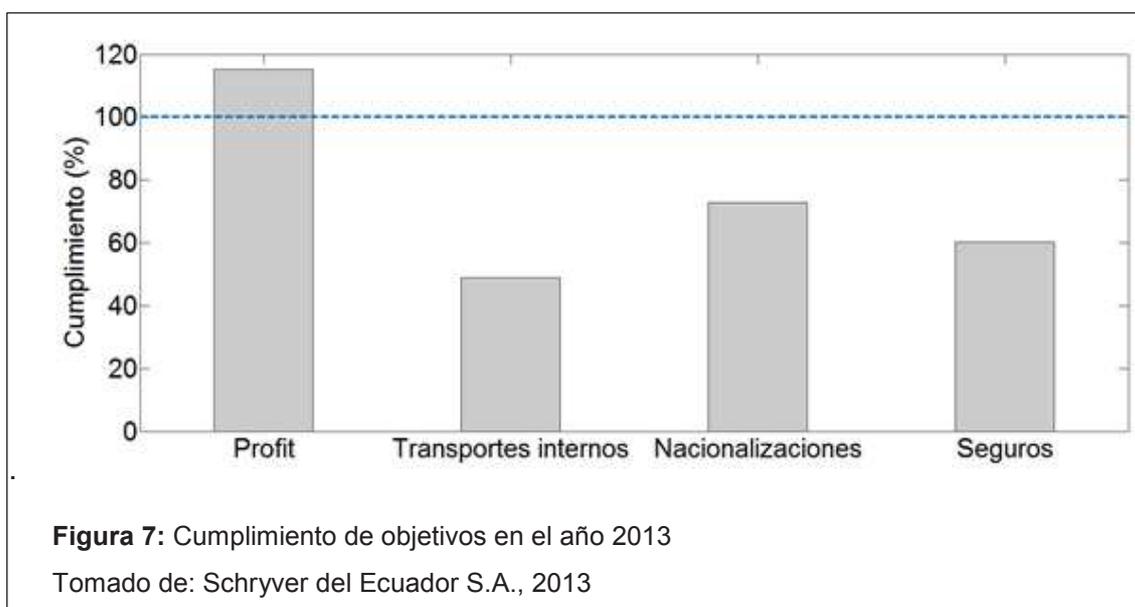
- Visitar 15 clientes por semana, entre actuales y nuevos.
- Cumplir con la meta de ventas mensual y anual. La meta varía de acuerdo al vendedor.
- Cotizar en un tiempo máximo de 24 horas.
- Aumentar y mantener clientes.
- Meta de ventas 2014: USD 20, 000,000.



Se evidencia como problema en el área, que la lista que utilizan los vendedores para realizar citas con clientes potenciales no incluye datos como: número telefónico, volumen de importación/exportación, términos de negociación, etc. La falta de esta información dificulta la tarea de visita y prospección de nuevos clientes.

Por otro lado, el control de las visitas es complicado y se ha detectado en varias ocasiones que los vendedores no asisten a las citas programadas. Según las encuestas (**Anexo 8**), los vendedores no visitan a sus clientes actuales una vez al mes como está estipulado, aunque la meta de cotizar en un día se está cumpliendo normalmente.

En este departamento se fijan metas individuales para cada vendedor, según la utilidad de cada embarque, número de nacionalizaciones, número de transportes internos y número de seguros vendidos. La Figura 7. evidencia el nivel de cumplimiento de las metas, en el año 2013 se alcanzó la utilidad esperada, gracias a dos vendedores que sobrepasaron su meta individual en 112 % y 34 %, respectivamente. Es fundamental analizar las causas por las que el resto de vendedores no lograron cumplir con lo planificado, por ejemplo, la falta de competitividad en servicios de aduanas, transportes y seguros, que al ser subcontratados, desmotivan a los clientes, quienes prefieren acudir los proveedores directos de estos servicios. En adición, los vendedores no se esfuerzan por promocionar estos servicios porque la remuneración que reciben por esto, no es significativa.



Un análisis de los clientes perdidos y ganados durante el año 2013, cuyos resultados se presentan en la Tabla 2., muestra que durante ese período se perdieron 57 clientes y se añadieron 64 a la cartera; aunque el número de nuevos clientes fue mayor al de clientes perdidos, no fue posible incrementar la participación de mercado y, peor aún, no se ha realizado un seguimiento a

estos clientes para tratar de recuperarlos o determinar las razones que motivaron su distanciamiento con la compañía.

Tabla 2: Clientes perdidos y ganados 2013

Vendedor	Número de Clientes			Valor en USD		
	Ganados	Perdidos	Diferencia	Ganados	Perdidos	Diferencia
Vendedor 1	8	6	2	37151.00	14199.00	22952.00
Vendedor 2	8	4	4	28411.00	19212.00	9199.00
Vendedor 3	8	2	6	23134.00	10776.00	12358.00
Vendedor 4	4	6	(2)	13600.00	11874.00	1726.00
Vendedor 5	7	6	1	50786.00	29315.00	21471.00
Vendedor 6	5	6	(1)	46972.00	15146.00	31826.00
Vendedor 7	6	5	1	9441.00	7048.00	2393.00
Vendedor 8	7	6	1	53829.00	75474.00	(21645.00)
Vendedor 9	3	6	(3)	1344.00	16026.00	(14682.00)
Vendedor 10	8	10	(2)	35863.00	63837.00	(27974.00)
Total	64	57	7	300531.00	262907.00	37624.00

Tomado de: Schryver del Ecuador S.A., 2013

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad.

Propósito estratégico: Mantener un manejo adecuado de proveedores y clientes, y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones financieras.

Alcance: Desde la facturación, hasta el pago de impuestos y análisis financiero.

Competencias:

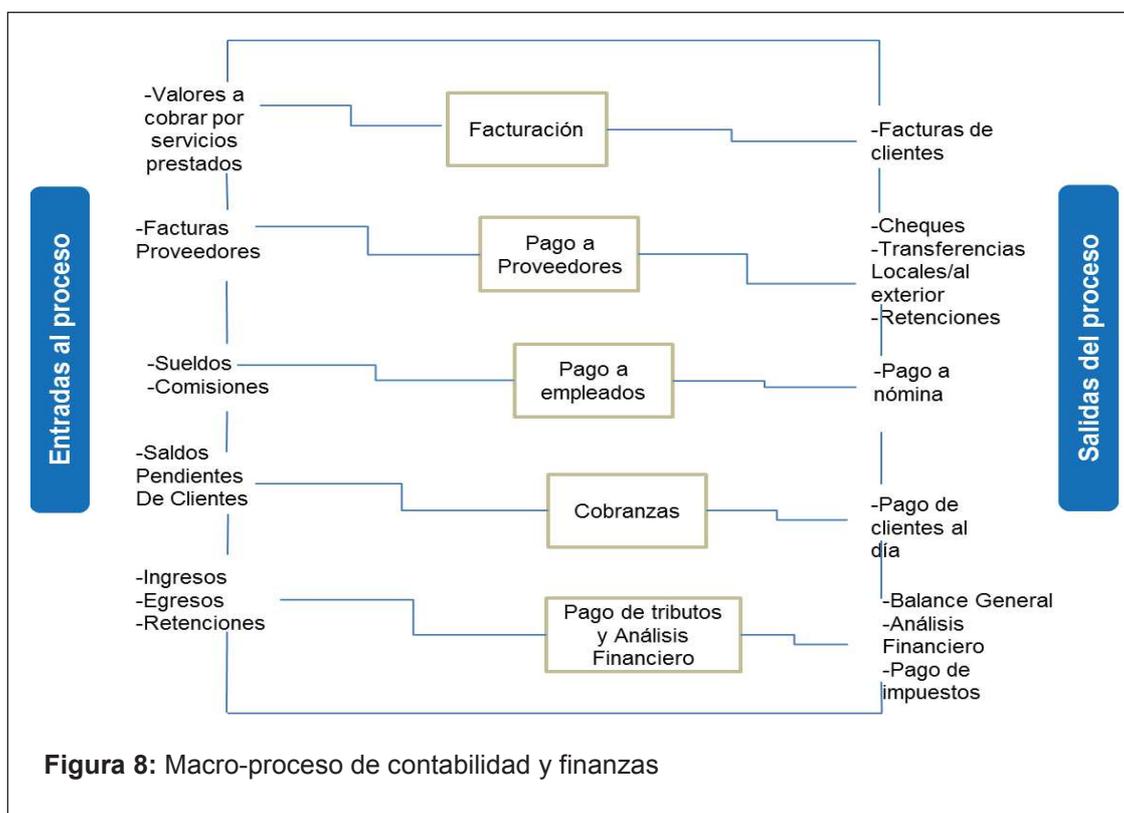
- Facturación: Elaborar facturas para los clientes, según los valores cotizados por los vendedores.
- Pago a proveedores: Realizar retenciones para los proveedores y emitir cheques o realizar transferencias para el pago.
- Pago a empleados: Calcular los valores a recibir de cada empleado y realizar los pagos de nómina.

- Cobranzas: Verificar constantemente que los clientes estén al día en sus pagos; de lo contrario, recordarles sobre saldos pendientes y confirmar el pago en el sistema.
- Pago de impuestos y análisis financiero: Calcular mensualmente el monto correspondiente a pago de impuestos. Realizar el balance general de la empresa y analizar resultados.

Responsable: Jefe administrativo financiero

En la Figura 8. se muestran todas las tareas que se realizan en el departamento de finanzas y contabilidad. Según David (2013, p. 108), el análisis de razones financieras es uno de los métodos más efectivos para encontrar fortalezas y debilidades financieras. Por este motivo, se analiza a esta área de acuerdo con los indicadores financieros de la empresa, para compararlos con los indicadores de la industria y del competidor más fuerte.

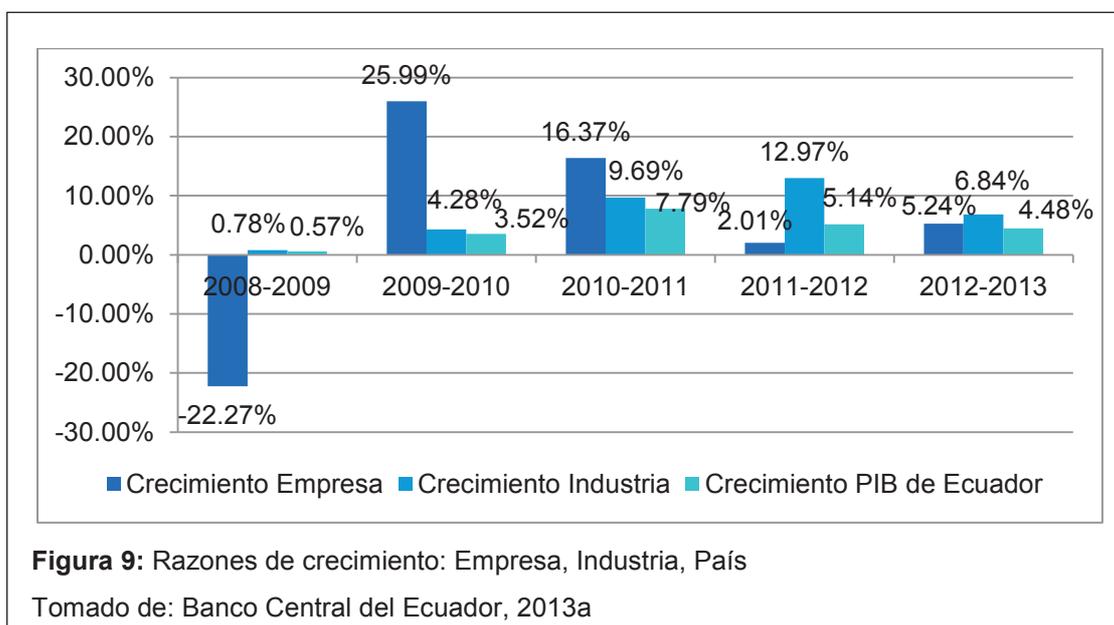
Las razones financieras que se analizan en el marco de este estudio, son: Crecimiento, liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad. Además, se calcula el punto de equilibrio de la compañía.



Razones de crecimiento.

Desde el año 2008 la empresa ha mostrado crecimiento, excepto en 2009 cuando las ventas bajaron en 22.27 %, debido principalmente a las restricciones que redujeron el nivel de importaciones en un 19.92 % (Banco Central del Ecuador, 2009) y a la crisis mundial de 2008. Estas cifras evidencian la incapacidad de la empresa para implementar estrategias efectivas ante cambios externos.

Tal como se muestra en la Figura 9., la compañía no tiene un crecimiento constante, sino que presenta variaciones anuales significativas, respecto a ingresos por ventas durante los últimos cinco años (Schryver, 2013). La industria, por otro lado, en el mismo período muestra un crecimiento más constante, cuyo promedio es del 6.91 %, el cual es superior al 5.47 % logrado por la compañía. Al igual que la industria, el PIB total del país mantiene una tendencia creciente en el período y alcanza su nivel más alto en el año 2010.



Razones de Liquidez.

Los indicadores de liquidez determinan la capacidad de la empresa para cumplir con sus propios recursos, ante deudas a corto plazo. Existen dos razones de liquidez importantes (Tabla 3.): la razón circulante y la prueba ácida

(Bonsón, Cortijo y Flores, 2009, p. 227). Debido a que las empresas de esta industria no manejan inventarios, la razón circulante y la prueba ácida son iguales. Las razones de liquidez indican que la empresa posee los activos corrientes suficientes para cumplir con su deuda a corto plazo sin la necesidad de recurrir a un endeudamiento a largo plazo. Estos indicadores han evidenciado un promedio de crecimiento del 14 % durante los últimos tres años, alcanzando 1.77 en 2013; sin embargo, los índices de liquidez de la empresa son menores que los de la industria, lo que revela que maneja una menor liquidez que sus competidores y repercute, a su vez, en sus indicadores de rentabilidad. Debido a que mayor liquidez implica reservas de circulante, los activos corrientes no generan rentabilidad (Van Horne y Wachowicz, 2002, p. 220).

Tabla 3: Razones de liquidez

Razones de liquidez	Schryver 2011	Schryver 2012	Schryver 2013	Panalpina 2013	Industria 2013
Razón del circulante	1.37	1.57	1.77	2.23	2.78
Razón de la prueba ácida	1.37	1.57	1.77	2.23	2.78

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2013

Razones de apalancamiento.

Las razones de apalancamiento indican en que porcentaje las actividades de la compañía se están financiando por medio de deuda (David, 2013, p.110). Los indicadores de la empresa (Tabla 4.) muestran una disminución de la razón entre el pasivo total y el activo total en los últimos tres años. En el 2013 la empresa tiene por cada dólar de activo 0.69 USD de endeudamiento. El balance general de la empresa del año 2013 muestra que el 79% del pasivo total está conformado por el pasivo corriente. Además, la cuenta del pasivo a largo plazo está compuesta en su totalidad por provisiones para la jubilación patronal. Esto indica que la compañía financia sus operaciones basándose en deuda a corto plazo. Si se compara este indicador con la competencia y la industria se puede ver, que estos usan más pasivo a largo plazo para sus operaciones, por lo que la empresa debería incurrir en endeudamiento para realizar nuevas inversiones y aprovechar los beneficios del endeudamiento

externo. La razón pasivo capital muestra un leve crecimiento en los tres últimos años, ya que el capital se ha mantenido constante.

Tabla 4: Razones de apalancamiento

Razones de apalancamiento	Schryver 2011	Schryver 2012	Schryver 2013	Panalpina 2013	Industria 2013
Razón del pasivo total - activo total	0.85	0.76	0.69	0.44	0.72
Razón pasivo – capital	21.61	24.08	29.94	31.57	47.65
Razón del pasivo a largo plazo – capital	3.49	4.96	6.29	1.10	5.28

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2013

Razones de actividad.

Para Fred David (2013, p. 110), las razones de actividad se utilizan para determinar si la empresa está usando de manera eficiente sus recursos. La Tabla 5. muestra los indicadores de la empresa, la competencia y la industria; dichos indicadores revelan que la rotación de activos fijos y de activos totales ha disminuido en los últimos tres años, pues las ventas han aumentado y los activos han crecido en menor proporción. A la vez, se aprecia que Schryver maneja sus activos con mayor eficiencia que la industria y el líder, ya que éstos rotan 163 veces al año (los activos de la empresa se convierten en efectivo cada dos días).

En lo que se refiere a cuentas por cobrar, la empresa se demora en promedio cincuenta días en recuperar su cartera, mientras que la industria y el líder tienen un periodo menor de cobro.

Tabla 5: Razones de actividad

Razones de actividad	Schryver 2011	Schryver 2012	Schryver 2013	Panalpina 2013	Industria 2013
Rotación de activos fijos	334.90	167.52	163.16	24.77	114.38
Rotación de activos totales	6.68	5.49	4.20	1.08	3.15
Rotación de cuentas por cobrar	7.34	6.55	7.24	10.67	16.15
Periodo promedio de cobro	49.75	55.77	50.43	34.22	22.12

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2013

Razones de rentabilidad.

Las razones de rentabilidad evidencian el rendimiento de la empresa, obtenido por las ventas e inversiones (David, 2013, p. 110). La Tabla 6. presenta las razones de rentabilidad, las cuales permiten analizar que el margen bruto de utilidades de la empresa creció en un promedio de 34 % en los tres últimos años, y fue del 26 % en 2013. Esto significa que por cada dólar vendido, la empresa generó USD 0.26 de utilidad. La industria y Panalpina, el competidor más fuerte, presentan márgenes de utilidad bruta del 95 % y 100 %, respectivamente, ya que la mayoría de empresas de servicios contabilizan los costos como gastos, operación que puede evidenciarse en el margen operativo, cuyos porcentajes muestran valores menores y en donde Panalpina tiene un margen tres veces más alto que Schryver, pero que al ser comparado con la industria, el margen de utilidad operativa de la empresa resulta mayor.

El rendimiento sobre los activos totales (ROA) que presenta la empresa es mayor al de la industria y el líder; es decir, la compañía maneja sus recursos de manera más eficiente, y el retorno que puede generar con una determinada cantidad de activos es mayor que el de la industria. En 2013, Schryver generó USD 0.23 de utilidad neta por cada dólar de activo; así también, la rentabilidad generada con el capital accionario es mayor que el de la competencia y la industria. Este indicador tiende a crecer, debido a que el capital accionario se mantiene constante, mientras que la utilidad se incrementa cada año.

Tabla 6: Razones de rentabilidad

Razones de rentabilidad	Schryver 2011	Schryver 2012	Schryver 2013	Panalpina 2013	Industria 2013
Margen bruto de utilidades	0.150	0.210	0.260	1.000	0.950
Margen de utilidades operativas	0.012	0.048	0.070	0.210	0.030
Margen neto de utilidades	0.009	0.036	0.054	0.150	0.025
Rendimiento sobre los activos totales	0.060	0.200	0.230	0.170	0.100
Rendimiento sobre el capital de los accionistas	1.470	6.320	9.890	11.870	3.790

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2013

Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es la cantidad que la empresa debe vender para que la utilidad operativa sea cero (Horngren, Datar y Rajan, 2007, p. 65). Para el cálculo del punto de equilibrio se toma en cuenta el giro más importante del negocio, en este caso, son los fletes internacionales, que representan el 84.53% de todos los ingresos. Se determina un precio por embarque, al dividir los ingresos totales por fletes internacionales para el número de embarques realizados en el año; se obtiene así un precio promedio de USD 2690. Para los costos, de igual manera se dividen los costos totales de los embarques para el número de embarques anuales, de donde se obtiene un costo promedio de USD 1984. Los costos fijos reflejados en el balance general son USD 2, 249 ,399. De esta manera, se obtiene que el punto en el cual los ingresos son iguales a los costos totales es de 3190 embarques al año, lo que significa que al mes se deben realizar al menos, 266 embarques (Figura 10).

$$Q = \frac{CF}{P - CV} \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$Q = \frac{2,249,399\$}{2,690\text{USD} - 1,984\text{USD}}$$

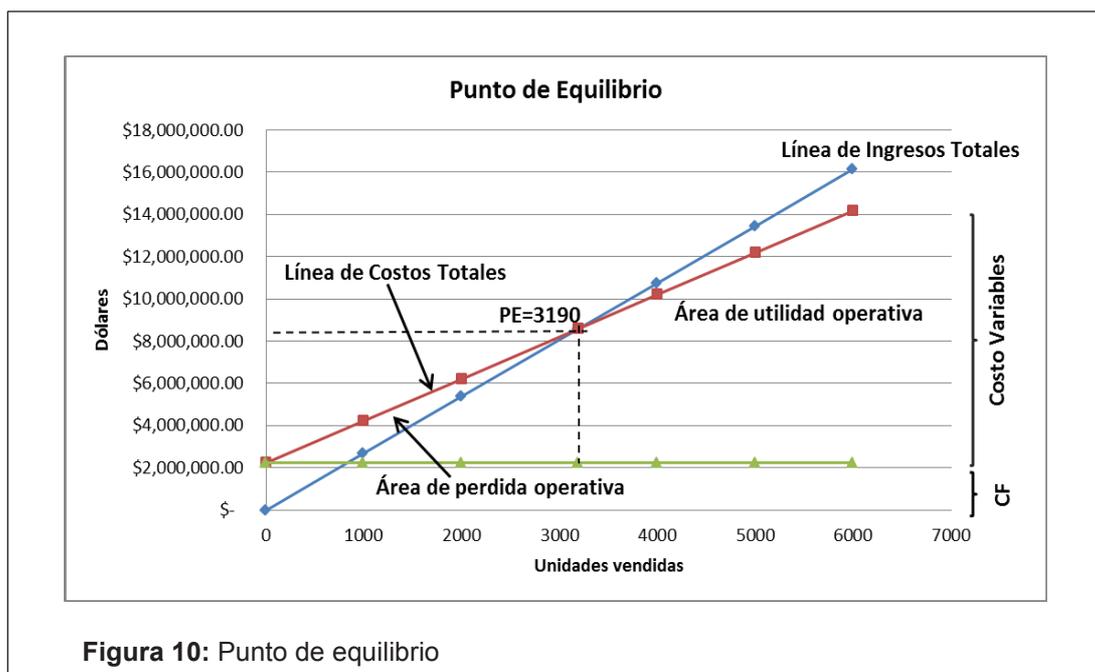
Dónde:

Q: Cantidad de equilibrio

CF: Costos fijos

P: Precio unitario

CV: Costos Unitario



2.2.1.4 Producción y Operaciones.

Comercio exterior.

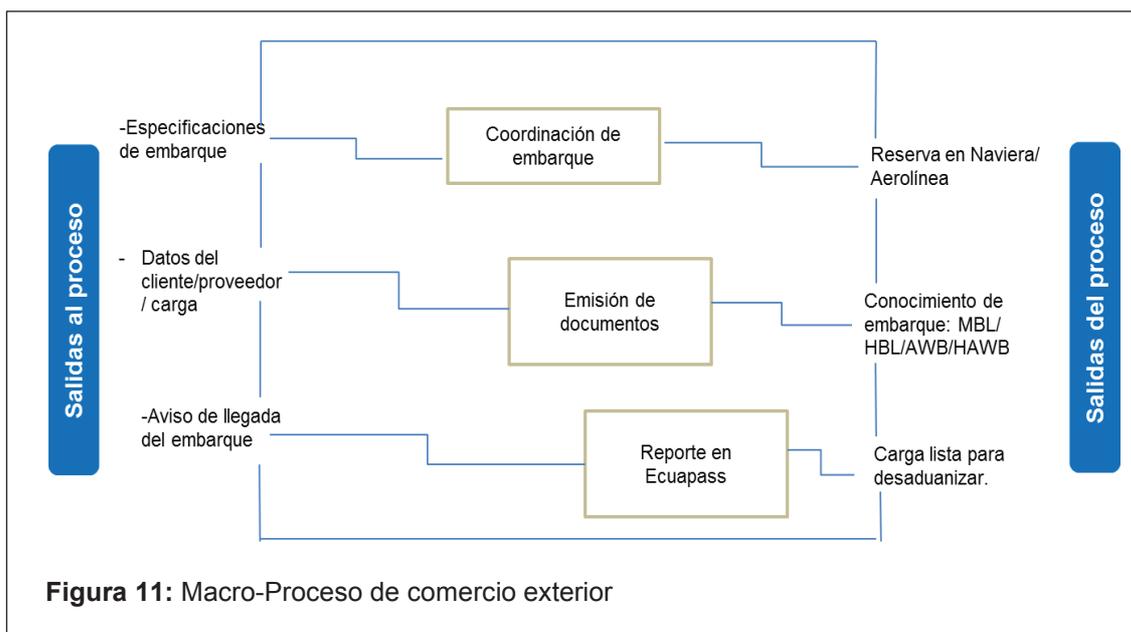
Propósito estratégico: Coordinar el transporte internacional de carga, de tal manera que se cumplan con gran precisión los requerimientos de los clientes.

Alcance: Desde la recepción del pedido, hasta el reporte del arribo del embarque en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

Competencias:

- Coordinación de embarque: Coordinar con el agente internacional el embarque de la mercadería, según las especificaciones del cliente.
- Emisión y entrega de documentos: Emisión de MBL/ HBL /AWB/HAWB con la información proporcionada por el cliente y el proveedor.
- Reporte en Ecuapass: Recibir el aviso de llegada e ingresar en el sistema Ecuapass la información del arribo de la mercadería

Responsables: Asesores de ventas y coordinadores de tránsito.



Proceso.

Las actividades de este proceso se muestran en la Figura 11. e involucran a cuatro personas: el agente internacional, el vendedor o asistente, el coordinador de tránsito y el cliente. Las instalaciones físicas para esta tarea se encuentran en buen estado; la tecnología se emplea principalmente para correos electrónicos, llamadas internacionales vía internet y llamadas telefónicas. Esta actividad no se encuentra lo suficientemente automatizada, lo que ocasiona, duplicidad de tareas, cuellos de botella, retrasos en embarques y multas. También existen muchos problemas de comunicación entre los involucrados en este proceso. El flujograma de este proceso se encuentra en el **Anexo 3**. Las actividades que causan problemas y retrasos en el proceso han sido señaladas con un círculo rojo.

Tareas con problemas:

Tarea 3: Comunicar al agente los datos de: proveedor, tipo de carga, dimensiones, peso y volumen.

El problema con esta tarea radica en que los vendedores no siempre comunican inmediatamente al agente sobre la nueva carga, lo que demora la coordinación y genera la pérdida de reservaciones en buques.

Tarea 14: Recibir por parte del vendedor los documentos habilitantes para el ingreso al sistema de aduana, incluido el flete.

En 2013 se pagaron 107 multas debido a que la información de los embarques no fue ingresada a tiempo en Ecuapass. El origen de esta situación es que en la mayoría de veces, los vendedores olvidan enviar una alerta previa al coordinador de tránsito para que ingrese la información. El valor total de multas en 2013, fue de USD 16 108.

Tarea 18: Enviar el aviso de llegada al cliente.

En ocasiones, los vendedores olvidan enviar el aviso de llegada al cliente, lo que además de las molestias por el retraso en el trámite de nacionalización, el valor del almacenaje se incrementa y se pueden generar gastos extras por demoraje.

Tarea 19: Enviar el registro de cotización, con documentos habilitantes (factura comercial de importaciones, permisos internacionales certificado fitosanitario, entre otros) a la aduana.

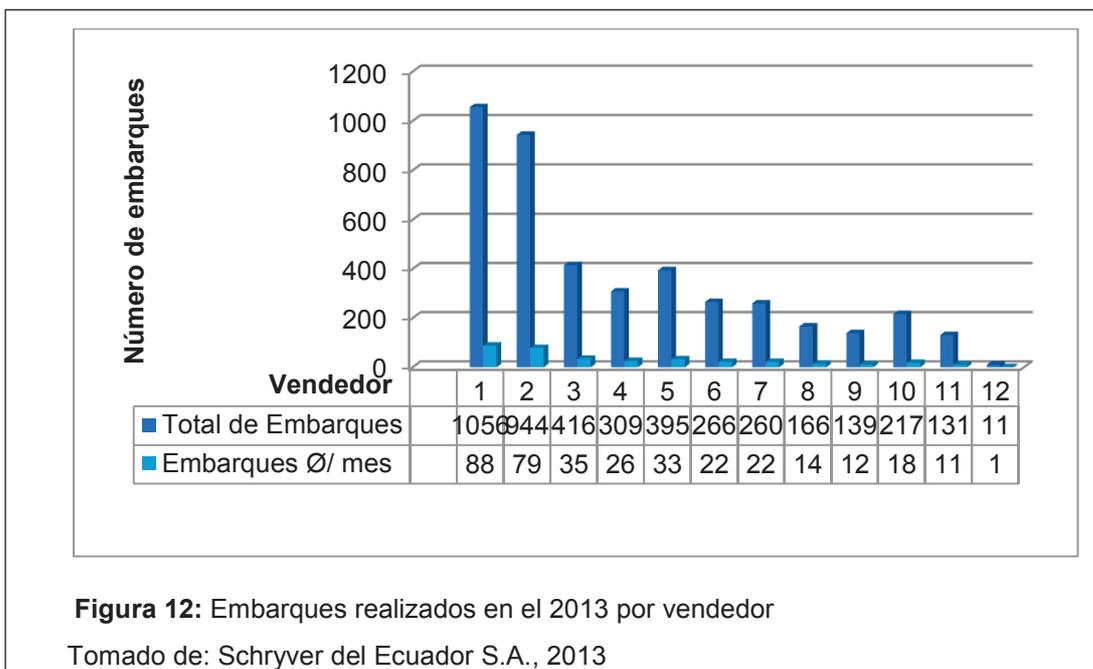
Esta tarea no retrasa directamente el proceso, pero repercute en el proceso de aduanas, pues los vendedores entregan los documentos originales al departamento de aduanas, una vez que la mercadería haya arribado, pero es posible empezar el trámite antes de la llegada de la carga, con las copias de los documentos.

Tarea 24: Enviar a facturación la cotización del embarque.

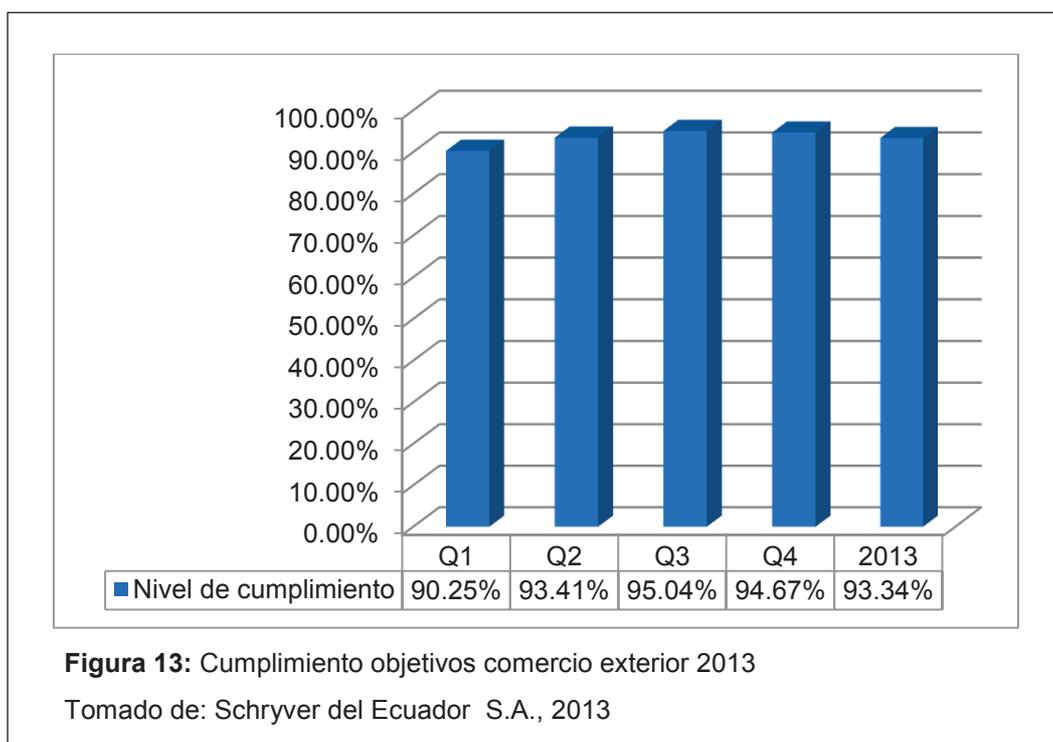
La facturación de algunos embarques se demora demasiado, porque los vendedores no entregan a tiempo las cotizaciones.

Capacidad.

La Figura 12. muestra el número de embarques realizados en 2013 por cada vendedor. El promedio mensual de embarques totales durante el año 2013 fue 359; el máximo promedio mensual por vendedor es 88 y el mínimo, un embarque. Esta marcada diferencia se debe a que existen vendedores nuevos que comienzan sin tener una cartera de clientes.



El objetivo de este proceso es “Alcanzar al menos el 95 % en el nivel de cumplimiento de entregas a tiempo” (Schryver, 2013). En 2013 la meta no se cumplió, ya que sólo se llegó al 92.67 %; las causas difieren en cada embarque, y los retrasos pueden ser por la naviera, el agente o el vendedor.



Fuerza laboral.

La administración de los vendedores y sus asistentes está a cargo de la gerencia comercial. La mayoría de colaboradores no posee un título académico en carreras como negocios internacionales o comercio exterior, que sirva de base para el desempeño de su trabajo; tampoco cuentan con capacitación en ventas, para mejorar sus técnicas de venta. A pesar de esto, la mayoría de vendedores tiene la experiencia y capacidad necesarias, obtenidas a lo largo de los años de trabajo en la empresa. El área de recursos humanos determina las actividades y tareas a desempeñarse en cada puesto. La evaluación del desempeño se calcula con el valor real de utilidad, comparado con el valor esperado.

En esta actividad también están involucrados los tres coordinadores de tránsito que deben estar informados sobre los próximos embarques para poderlos ingresar al Ecuapass; a diferencia de los vendedores, estas posiciones no reciben ningún tipo de motivación por su desempeño.

Calidad.

Para garantizar la calidad del servicio se lleva un registro de quejas enfocado en la toma de acciones correctivas. El levantamiento de quejas está a cargo de los mismos vendedores, por lo que no puede considerarse un sistema válido de control, debido al conflicto de intereses; así, por ejemplo, en el año 2013 se muestra tan sólo una queja, resultado que es irreal. Adicionalmente se realiza una encuesta anual de satisfacción de los clientes, para conocer su grado de satisfacción con el servicio y detectar oportunidades de mejora.

Servicio de aduana.

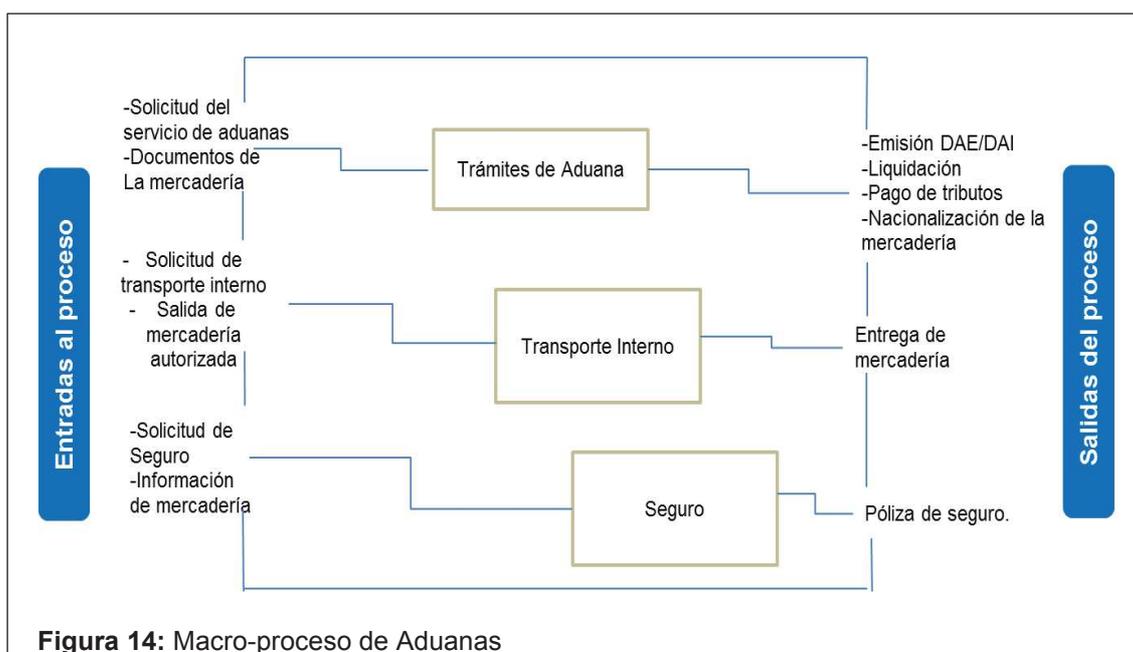
Propósito estratégico: Gestionar los trámites de aduana, transporte interno y seguro, de una manera rápida y eficaz, para que la mercadería pueda ser entregada lo antes posible.

Alcance: Desde los trámites de aduanas hasta la emisión de seguros.

Competencias:

- Trámites de aduana: Recibir los documentos habilitantes para empezar el trámite de nacionalización. Clasificar la mercadería y elaborar una pre liquidación. Esperar la aceptación del cliente para ingresar la liquidación final al Ecuapass. Esperar la aceptación de la aduana y avisar al cliente que ya puede acercarse a pagar los tributos de la mercadería.
- Transporte Interno: Recibir por parte del agente aduanero, los pases por puerta, conjuntamente con la documentación para el retiro de la mercadería y entregar la carga al cliente en el lugar indicado.
- Seguros: Emitir las pólizas de seguro según los datos indicados.

Responsable: Coordinador de aduana, asistente de aduana, agente aduanero



Servicio de trámites de aduana.

Proceso.

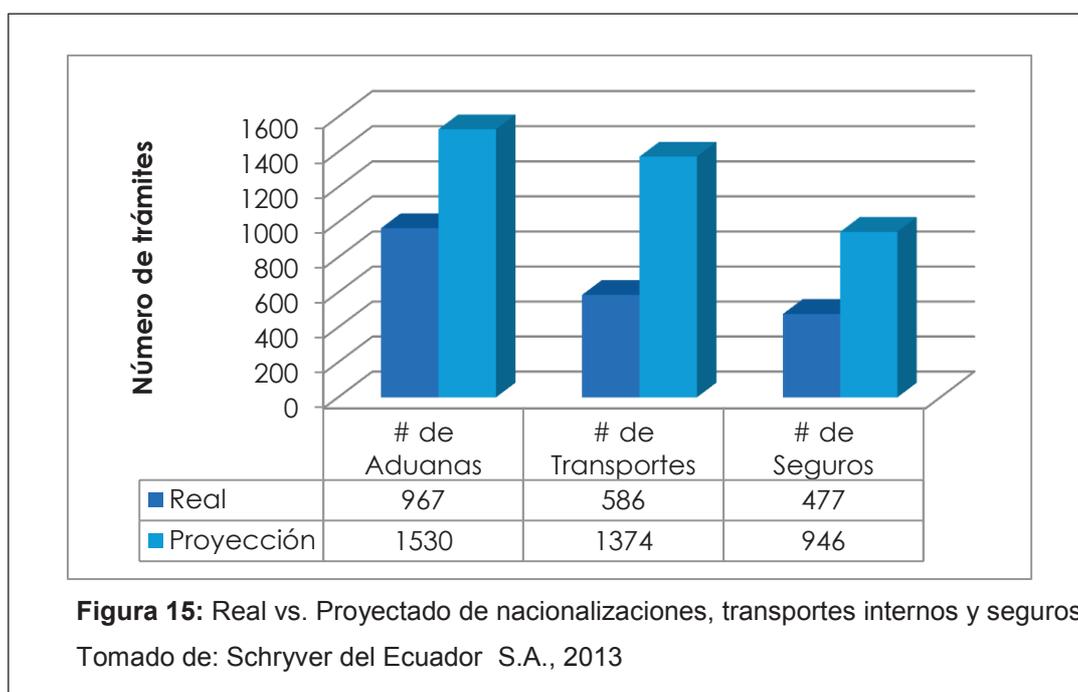
Para la realización de estas actividades, los responsables interactúan con el agente afianzado y el cliente. La empresa cuenta con dos agentes afianzados que ingresan la información de la mercadería al Ecuapass para la nacionalización. Las instalaciones físicas para realizar esta tarea se encuentran en buen estado, tanto en el puerto de Guayaquil, como en el aeropuerto de

Tababela, en caso de que se necesite una intervención directa con la aduana, la naviera o aerolínea. La tecnología que se aplica en este proceso son correos electrónicos, llamadas telefónicas locales, Internet y sistema Ecuapass. El flujo de esta actividad se muestra en el **Anexo 4**.

El proceso empieza cuando llega la mercadería, pero se puede adelantar el trámite con la digitación y clasificación de ésta, para reducir los días de nacionalización. En el flujograma se puede visualizar que el coordinador de aduanas de Schryver realiza la mayor parte de tareas para lograr la nacionalización de la mercadería, la única tarea que cumple el agente afianzado es crear la liquidación e ingresarla al sistema de la aduana, pero suelen darse retrasos y se percibe una falta de seguimiento a los trámites.

Capacidad.

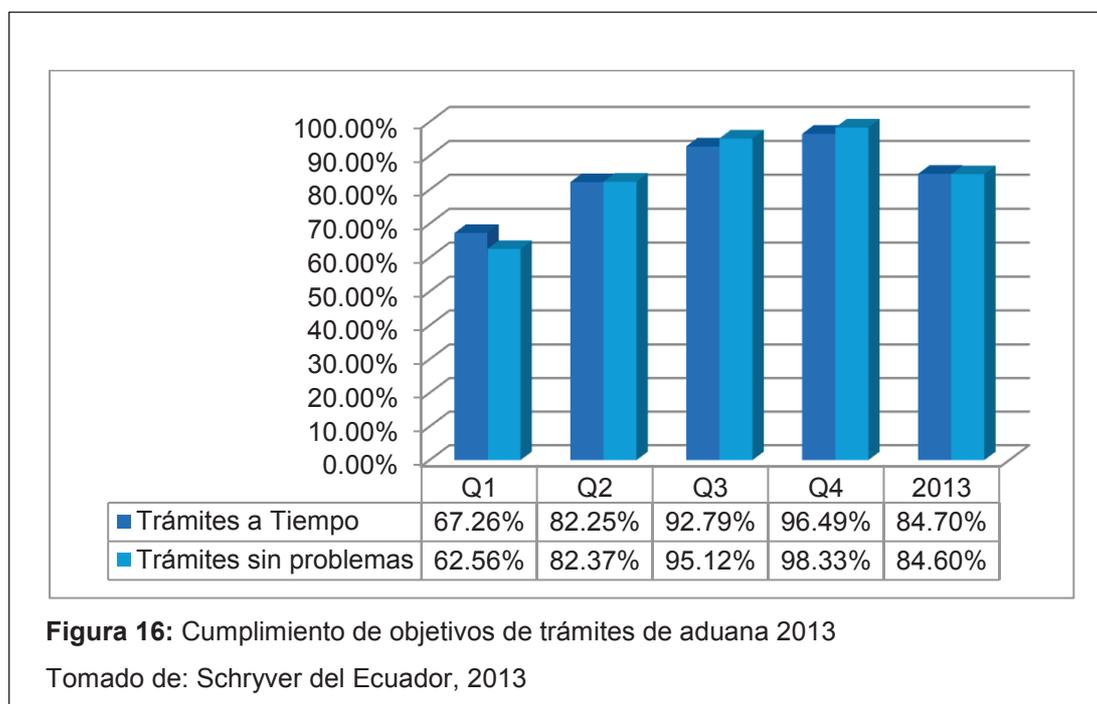
La capacidad del área se mide por el número de trámites mensuales que se realizan (Figura 15). Actualmente, el promedio mensual de trámites de nacionalización es 93. En el año 2013 se realizaron 967 nacionalizaciones, con lo que no fue posible cumplir la meta de 1530 operaciones.



El tiempo máximo de nacionalización, planteado como objetivo, es de siete días para embarques marítimos y tres para embarques aéreos. Este indicador debe mejorarse, pues incluso el SENA E tiene un tiempo promedio de nacionalización de 5.46 días. Otros objetivos que se han planteado para este proceso son: “Realizar al menos el 85 % de los trámites dentro del tiempo estipulado” y “realizar al menos el 85 % de los trámites sin problemas” (Schryver, 2013). En el año 2013 no se alcanzaron las metas por un margen mínimo de 0.3 % y 0.4 %, respectivamente (Figura 16.).

Fuerza laboral.

El personal de esta área se encuentra bajo la supervisión del jefe de aduana. Existen manuales que describen las funciones de cada puesto de trabajo. Del personal que labora en esta área, sólo dos cuentan con títulos académicos afines al trabajo que realizan. Únicamente se evalúa el desempeño global del área, pues no se manejan indicadores individuales. Los colaboradores no reciben ningún tipo de incentivo adicional.



Calidad.

Para garantizar la calidad del servicio se lleva un registro de quejas que permite tomar acciones correctivas. Al igual que en el proceso de ventas, el levantamiento de quejas está a cargo de cada área; probablemente por esto, en el año 2013 no se registró queja alguna, pese a evidenciarse reclamos por parte de clientes. Anualmente se realiza una encuesta de satisfacción de los clientes para conocer su grado de satisfacción con el servicio.

Servicio de transporte interno.**Proceso.**

Este proceso está a cargo de dos personas del área de aduanas, quienes coordinan el transporte interno de la mercadería. Esta actividad se realiza directamente con el transportista o en ocasiones, a través del agente afianzado. Las instalaciones físicas para realizar esta actividad están en óptimas condiciones; la tecnología que se emplea es principalmente para correos electrónicos, llamadas telefónicas locales e Internet. En el **Anexo 5** se muestra el flujograma del proceso; sin embargo, en éste no se aprecia la intervención ocasional del agente afianzado, como sucede en la realidad. Esta actividad debería coordinarse directamente con el transportista, puesto que el agente afianzado implica el cobro de una comisión por coordinar el transporte, lo cual genera un costo adicional.

Capacidad.

Una de las metas planteadas para este proceso es el número de transportes internos. En la Figura 15. se encuentran los resultados del año 2013, cuando el objetivo fue lograr 1374 transportes internos, pero únicamente se tuvo un cumplimiento del 49 %. Otras metas son alcanzar un mínimo del 95 % en el nivel de cumplimiento de entregas a tiempo y cero siniestros, las cuales se cumplieron al 100 % en este mismo año.

Fuerza laboral.

Los colaboradores del área no poseen título académico acorde con sus tareas; todo el conocimiento lo han adquirido a través de los años que llevan

trabajando en la empresa. Las tareas se encuentran descritas en los manuales y el proceso es supervisado por el coordinador de aduanas. Los colaboradores encargados no reciben comisiones o incentivos monetarios adicionales al sueldo.

Calidad.

Para el control de calidad se realiza una encuesta anual a los clientes y se lleva un registro de quejas, el cual no se actualiza periódicamente, lo que limita ejercer un seguimiento adecuado.

2.2.1.5 Investigación y Desarrollo.

Schryver del Ecuador no cuenta con un departamento que se encargue de actividades de investigación y desarrollo. La empresa matriz, HJ Schryver, en Hamburgo tampoco realiza esta actividad.

2.2.2 Cadena de valor.

La cadena de valor es “esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (Porter, 2010, p.1). La cadena de valor de Schryver está constituida por procesos gerenciales, operacionales y de apoyo, que permiten ofrecer a los clientes un servicio integral para sus importaciones y exportaciones (Figura 17). Los procesos operacionales podrían ser mejorados en la compañía, con el fin de crear una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia.

El análisis de la cadena de valor consiste en la asignación de costos a cada actividad involucrada, para encontrar oportunidades de mejora (David, 2013, p.119). En la Tabla 7. se muestra el costo por cada operación; los costos operacionales son de los más significativos, especialmente en los fletes internacionales, que son el servicio principal de Schryver. Todavía no se realizan negociaciones con navieras o aerolíneas, por lo que existen más

oportunidades de reducir costos; sin embargo, la empresa afirma que su factor diferenciador no se basa en precios, sino en un servicio personalizado y de alta calidad, lo que permitiría aplicar una estrategia de bajos costos, para mantener los precios y aumentar el margen de ganancia. Esta estrategia no podría ser usada en todos los puertos, ya que algunos exigen mejores precios para poder ser más competitivos. Los costos de fletes internos también necesitan mejorarse, ya que el margen de ganancia es muy bajo; así, por ejemplo, en 2013 el margen de utilidad bruta de este servicio fue del 2.29 %. Además, los clientes contactan directamente al transportista, porque reciben mejores precios, con lo que se complica alcanzar un mayor nivel de ventas de este servicio. Además, Schryver utiliza al agente afianzado como intermediario para coordinar el embarque, lo que implica una comisión, y por tanto, incrementa aún más los costos. Para reducirlos, es necesario ampliar el portafolio de proveedores o analizar nuevas opciones de operación para este servicio.

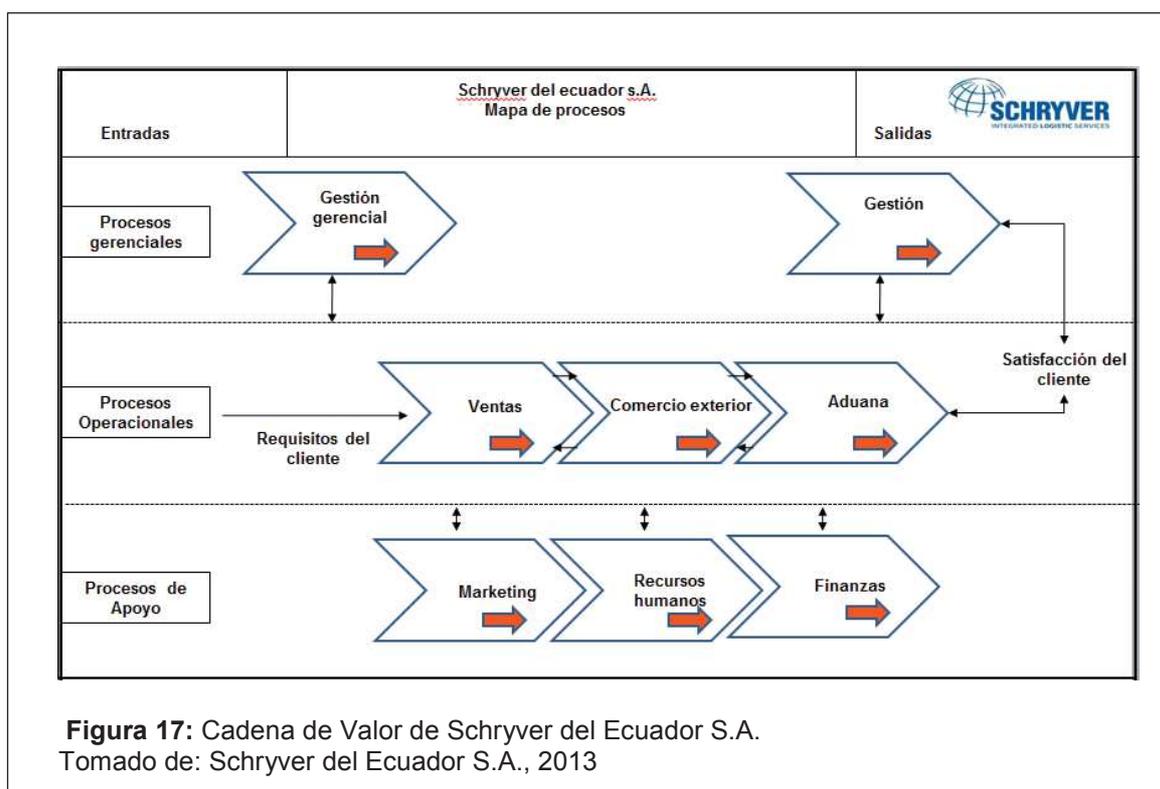


Tabla 7: Análisis de la cadena de valor

Cadena de valor Schryver	
Costos administrativos	
Recursos humanos	17,370 USD
Administración	214,121.67 USD
Gerentes	196,782.03 USD
Empleados	797,216.90 USD
Finanzas y jurídico	54,141.02 USD
Costo de ventas y marketing	
Vendedores	419,380.23 USD
Página web	45.00 USD
Internet	230.00 USD
Publicidad	22,227.35 USD
Transporte	17,660.37 USD
Comida y alojamiento	5,000.00 USD
Costos del servicio al cliente	
Franqueo	120.00 USD
Teléfono	2,621.55 USD
Internet	230.00 USD
Costos de operaciones	
	7, 617,673.67 USD
Costos fletes internacionales	USD
Costos gastos locales	731,277.44 USD
Costos fletes locales	123,624.00 USD
Agente afianzado	206,530.00 USD
Seguro	35,937.35 USD

Tomado de: Schryver del Ecuador S.A., 2013

Benchmarking.

Benchmarking es una herramienta que permite comparar las actividades de la cadena de valor de la empresa con las de la competencia, con el fin de imitarlas y mejorarlas (David, 2013, p.121). Panalpina fue seleccionada como la empresa más interesante para este análisis, por el alto margen de rentabilidad que maneja. Es útil conocer más a fondo el manejo de sus operaciones, por lo que se entrevistó a Catie Suarez, ex vendedora de Panalpina que trabajó durante 18 años en esta empresa.

La entrevistada señala como primera ventaja de Panalpina el grado de internacionalización, ya que cuenta con 500 oficinas propias en más de 70

países. A diferencia de Panalpina, Schryver maneja la mayoría de sus operaciones a través una red de agentes, con los cuales no se ha logrado todavía un grado de cooperación e integración similar. Panalpina tiene oficinas de negociación en cada país, las cuales se encargan de negociar tarifas con navieras y aerolíneas, por lo que para obtener tarifas de otro país, basta comunicarse entre las oficinas de negociación. La oficina matriz negocia anualmente con sus proveedores mejores tarifas, las cuales son publicadas en la intranet de la empresa, Panalcenter. De este modo se facilita el proceso de cotización a clientes. Panalpina ha establecido que el margen mínimo de ganancia por cada embarque debe ser del 20 %; el 50 % de la ganancia de cada embarque se destina a la oficina del país con la que se realizó el embarque.

El manejo de clientes en Panalpina se realiza por medio de un programa de *Customer Relationship Management* (CRM) en SAP®. Este sistema contiene toda la información de los clientes, incluyendo la actividad de sus compras, lo que permite tener resultados reales actualizados de las ventas, por cada cliente. Los vendedores deben registrar las cotizaciones y el seguimiento que realizan. La base de clientes potenciales es depurada por el departamento de marketing. Una vez analizado el volumen de importaciones y exportaciones de cada empresa, los vendedores reciben el listado de empresas y se los reparten equitativamente.

2.2.3 Matriz EFI.

La matriz EFI es una herramienta que permite mostrar de manera resumida los hallazgos del análisis interno y facilita la visualización de las fortalezas y debilidades de la compañía, de manera ponderada. De este modo, es posible identificar prioridades para tomar acciones oportunas.

La matriz se elaboró según los lineamientos de Fred David (2003, p. 122), cuya metodología incluye cinco pasos: El primero es enumerar las fortalezas y debilidades que se han identificado durante el análisis de la compañía (incluyendo datos específicos y porcentajes); el segundo es determinar la

ponderación de importancia de cada variable (de 0.0 irrelevante a 1.0 muy importante). El tercer paso es asignar una calificación a cada variable para determinar si se trata de una debilidad importante (clasificación=1), debilidad menor (clasificación=2), fortaleza menor (clasificación=3) o de una fortaleza importante (clasificación=4). Como cuarto paso es necesario multiplicar la ponderación por la clasificación, para obtener un puntaje ponderado. Finalmente, el quinto paso es sumar todos los puntajes ponderados para determinar un puntaje general para la empresa. Las ponderaciones y calificaciones se determinan conjuntamente con base en criterios de expertos y actores involucrados.

El puntaje ponderado total de la empresa es de 2.01, sobre 4 puntos posibles (Tabla 8.), lo que significa que la empresa tiene debilidades internas importantes que necesitan ser mejoradas. La puntuación ponderada de las fortalezas es mayor que el de las debilidades: 1.38 y 0.63, respectivamente.

Las fortalezas más importantes de la empresa son: cartera de clientes compuesta por empresas prestigiosas, y suficiente volumen de carga, así como el hecho de que la empresa está libre de deudas y tiene un capital de trabajo significativo. Por otra parte, las debilidades críticas son: falta de enfoque en empresas exportadoras, pérdida de clientes y procesos poco automatizados. Otra debilidad importante es que la planificación de la empresa no se basa en información actualizada del entorno.

Tabla 8: Matriz EFI

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
F1 Convenios con agentes internacionales en varios países del mundo.	0.02	4	0.08
F2 Cartera de clientes compuesta por empresas prestigiosas con gran volumen de carga.	0.05	4	0.2
F3 Procesos claramente establecidos.	0.02	4	0.08
F4 El 52 % de clientes considera que las tarifas de Schryver son competitivas y el 39 % piensa que son competitivas en ciertos puertos, por lo general en Europa.	0.04	3	0.12
F5 Alto grado de participación en ciertos puertos.	0.02	3	0.06
F6 Certificados de calidad importantes: BASC e ISO 9001.	0.04	4	0.16
F7 Una de las empresas con más ventas y mayores utilidades entre la competencia.	0.02	3	0.06
F8 Suficiente volumen de embarques para poder negociar mejores tarifas	0.07	4	0.28
F9 El 79 % de los clientes se encuentra muy satisfecho con el servicio.	0.02	3	0.06
F10 La empresa no tiene deuda a largo plazo y tiene un capital de trabajo de USD 1 188 016	0.07	4	0.28
DEBILIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
D1 La planificación estratégica no está sustentada en información actualizada.	0.07	1	0.07
D2 Bajo posicionamiento de marca y estrategias publicitarias poco efectivas.	0.02	1	0.02
D3 Alta dependencia de los proveedores en todos los servicios.	0.05	1	0.05
D4 No se realizan negociaciones con todos los proveedores.	0.07	1	0.07
D5 Falta de seguimiento a los nuevos clientes que se visitan y a las quejas que presentan los clientes actuales.	0.04	1	0.04
D6 No se cuenta con una investigación de mercados sobre los clientes y la competencia	0.04	1	0.04
D7 Procesos poco automatizados que llevan a la duplicidad de tareas, errores y retrasos en el proceso.	0.08	1	0.08
D8 Tarifas más altas que la competencia en ciertos puertos; no se ofrece un valor agregado que justifique pagar un valor adicional.	0.06	1	0.06
D9 Pérdida de clientes (en 2013 se perdieron 57 clientes).	0.08	1	0.08
D10 La empresa no se enfoca en las empresas exportadoras.	0.08	1	0.08
D11 No se capacita al personal.	0.04	1	0.04
TOTAL	1		2.01

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 La industria.

En este capítulo se clasifica a la empresa en su respectiva industria, de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

La CIIU es un sistema de clasificación universal que codifica las diversas actividades económicas (INEC, 2012a, p. 10). Según esta clasificación, la compañía se encuentra en la industria H522902 “Actividades logísticas: planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución”.

Tabla 9: Clasificación industrial

Nivel	Nomenclatura	CIIU 4
1	Sección	H. Transporte y almacenamiento
2	División	H52. Almacenamiento y otras actividades de apoyo al transporte
3	Grupo	H522. Actividades de apoyo al transporte
4	Clase	H5229. Otras actividades de apoyo al transporte
5	Subclase	H52290. Otras actividades de apoyo al transporte
6	Actividad	H522902. Actividades logísticas: planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución

Tomado de: INEC, 2012a

2.3.2 El mercado.

El mercado objetivo de Schryver del Ecuador son empresas localizadas en Quito, Guayaquil y Cuenca que importan materia prima y maquinaria para su producción; mayoristas y minoristas que comercializan productos; petroleras y empresas complementarias que importan maquinaria para la extracción de petróleo; y, empresas exportadoras, excepto las que se dedican a la exportación de flores, debido al riesgo y complejidad de este tipo de negocio. El mercado comprende 3949 empresas importadoras y 1713 exportadoras, sin contar con empresas exportadoras de flores (Datasur, 2013).

Con el fin de conocer más a fondo el mercado meta de la compañía, se llevó a cabo una investigación de mercados.

2.3.2.1 Definición de Investigación de Mercados.

La investigación de mercados es “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de marketing” (Malhotra, 2008, p. 7). Según Malhotra (2008, p.10), para el desarrollo efectivo de esta actividad se necesitan realizar seis pasos (Figura 18).



Con esta investigación se busca determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales y las oportunidades de negocio con clientes potenciales, así como también, identificar los factores determinantes en el proceso de compra y los valores agregados en este tipo de negocio.

2.3.2.2 Definición de problema.

Problema gerencial.

Malhotra (2008, p. 48) indica que el problema gerencial se debe plantear con base en los síntomas identificados previamente en la empresa y a las acciones que deben realizarse en la toma las decisiones. El problema gerencial identificado dentro de la empresa es:

¿Qué acciones correctivas se deben realizar para incrementar la utilidad?

Problema de investigación de mercados.

El objetivo del problema de investigación de mercados determina la información necesaria para resolver el problema gerencial. Por lo que se determinó que es necesario obtener la siguiente información:

- Diferenciar las áreas críticas de mejora en Schryver del Ecuador.

- Medir el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio actual.
- Identificar los factores de decisión de compra en el segmento seleccionado.
- Establecer la oportunidad de presentar los servicios de la empresa a nuevos clientes.
- Conocer los canales más efectivos para dar a conocer a la empresa y sus servicios.
- Investigar a la competencia.
- Determinar las características del consumidor.

2.3.2.3 Desarrollo de enfoque del problema.

Tabla 10: Tabla de preguntas, hipótesis y objetivos

Preguntas	Hipótesis	Objetivos
¿Qué tan satisfechos se encuentran los clientes actuales con el servicio de Schryver?	La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos.	Investigar el nivel de satisfacción de los clientes actuales.
¿Qué tan satisfechos se encuentran los clientes potenciales con el servicio de su agente de logística internacional?	La mayoría de los clientes potenciales se encuentran satisfechos.	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes potenciales con el servicio de su proveedor actual.
¿Qué factores se podrían mejorar, según el criterio de los clientes?	Información de embarques.	Conocer los puntos susceptibles de mejora en la empresa.
¿Qué tan competitivas son las tarifas de Schryver en el mercado, según los clientes?	Las tarifas son competitivas en ciertos puertos.	Saber si los clientes consideran competitivas las tarifas de la empresa.

¿Qué consideran los clientes actuales y potenciales como un valor agregado?	Información actualizada de nuevas regulaciones.	Establecer cuál es el valor agregado.
¿Están dispuestos los clientes potenciales a recibir nuevas propuestas del servicio carga internacional?	La mayoría no están dispuestos a recibir nuevas propuestas.	Averiguar si los clientes potenciales están dispuestos a recibir propuestas de empresas de logística internacional.
¿Por qué medio les gusta recibir a los clientes potenciales, la información de agentes de logística?	Vía correo electrónico.	Diferenciar el medio más eficiente para dar a conocer a la empresa.
¿Qué valor agregado consideran los clientes que ofrece la empresa actualmente?	Los clientes consideran que no existe ningún valor agregado.	Concluir si existe valor agregado percibido por los clientes.

2.3.2.4 Formulación del diseño de la investigación.

El diseño de investigación de mercados “especifica los detalles de los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida” (Malhotra, 2008, p. 74). Para cumplir con los objetivos de esta investigación de mercados se utilizaron datos primarios y secundarios: los datos secundarios se obtuvieron de la información de la empresa, fuentes públicas y bases de datos proporcionadas por empresas dedicadas a la investigación de mercados; los datos primarios se obtuvieron mediante la investigación descriptiva cuantitativa y cualitativa. Para la investigación cualitativa se realizaron entrevistas a expertos, las cuales se detallan y analizan en el siguiente capítulo.

Investigación descriptiva cuantitativa.

Definición.

La investigación descriptiva cuantitativa son “Diseños de encuesta en la que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados” (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p.145).

Metodología.

Las técnicas utilizadas para la investigación cuantitativa fueron censo de los clientes actuales y encuestas a clientes potenciales. Para el censo de clientes actuales se desarrolló un cuestionario con 14 preguntas (**Anexo 6**). Las encuestas a los clientes actuales fueron realizadas vía e-mail. Por otro lado, las encuestas para clientes potenciales constan de 8 preguntas (**Anexo 7**). Para esta se determinó primero la muestra del mercado objetivo antes de ser completadas vía correo electrónico y personalmente en ferias industriales.

2.3.2.5 Segmentación.

El mercado objetivo de la compañía son empresas importadoras y exportadoras de diversas industrias. Los datos de las empresas provienen de fuentes como Fedexpor y Datasur, para el caso de los exportadores y de Datasur, en el caso de los importadores. Los criterios de segmentación son:

- Personas jurídicas que importen y exporten.
- Ubicación: Empresas ubicadas en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.
- Número de embarques al año: Empresas que realicen mínimo doce embarques al año.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de estimación de la proporción poblacional del muestreo aleatorio simple (Galindo, 2008, p. 386).



$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 N}{4NE^2 + (z_{\alpha/2})^2} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Donde:

N : es el número de elementos en la población

n : es el número de elementos en la muestra

E : error

$z_{\alpha/2}$: Nivel de confianza

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.75)^2 * 3750}{4 * 1503 * 0.08^2 + (1.75)^2} = 111$$

2.3.2.6 Resultados.

Los gráficos de los resultados del censo de clientes y encuestas a clientes potenciales se encuentran en **Anexo 8** y **Anexo 9**, respectivamente.

Censo satisfacción de clientes.

Pregunta 1: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que le ofrece Schryver del Ecuador? Califique del 1 al 5, donde 1 es “muy malo” y 5 “excelente”.

Esta pregunta busca determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio en general. Los resultados muestran que el 79 % de los clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio de Schryver del Ecuador. El 14 % considera que el servicio es bueno y tan sólo el 6 % considera que el servicio es regular y malo.

Pregunta 2: ¿Recibe la información de los embarques a tiempo?

Los resultados de la segunda pregunta son alarmantes, ya que sólo el 56 % de los clientes recibe la información de sus embarques a tiempo. Mientras que el 40 % a veces tiene que preguntar por el estado de su embarque y el 4 % restante siempre tiene que preguntar sobre el estado de su embarque.

Pregunta 3: ¿Cuándo usted pregunta sobre su embarque, recibe respuesta inmediata?

Cuando los clientes consultan por su embarque, el 72 % recibe respuesta inmediata. El 25 % a veces tardan en recibir respuestas a sus requerimientos y el 4 % siempre espera para recibir una contestación.

Pregunta 4: ¿La mayoría de sus embarques llegan a tiempo?

El 76 % confirma que sus embarques llegan a tiempo. El 20 % opina que a veces tienen retrasos. Mientras que la carga del 4% de los clientes siempre llega tarde.

Pregunta 5: ¿Cree que los precios que ofrece la empresa son competitivos?

Según el criterio del 64 % de los encuestados, los precios de la compañía son competitivos. El 31 % opina que los precios son buenos en ciertos puertos, generalmente desde Europa. Para el 5 % los precios son altos.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo espera para recibir las cotizaciones solicitadas?

El 71 % de los clientes esperan un día para recibir la cotización. El 15 % dos días, el 10 % tres días y el 4 % espera más de cuatro días.

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría el servicio que le brinda su asesor de ventas?

Las encuestas muestran que el 92 % de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que les brinda el asesor comercial. El 5 % encuentra que el servicio que reciben es regular y malo. Mientras que el 3 % ni siquiera conoce a su agente de ventas.

Pregunta 8: ¿Cada qué tiempo le visita su asesor de ventas?

El 4 % de clientes recibe visitas de su asesor de ventas más de una vez al mes; el 32 %, una vez al mes; el 32 % recibe una visita cada tres meses; el 25 % casi nunca es visitado por su agente de ventas; el 4 % no recibe visitas; y, el 3 % indica que las visitas dependen de la cantidad de proyectos que se estén manejando.

Pregunta 9: ¿Qué opina del servicio de aduanas y transporte interno que ofrece Schryver del Ecuador?

Del 43 % de clientes que utiliza el servicio de aduanas y transporte interno, el 73 % se encuentra satisfecho con el servicio, mientras que el 18 % opina que el servicio es regular y el 9 % que es malo.

Pregunta 10: ¿Conoce todos los servicios que ofrece Schryver del Ecuador?

El 87 % de los clientes conocen todos los servicios que ofrece Schryver del Ecuador.

Pregunta 11: ¿Qué consideraría usted como valor agregado en este tipo de servicio?

En esta pregunta los encuestados pudieron escoger más de una opción, por lo que la sumatoria de los porcentajes no es 100 %. El 65.25 % considera como un valor agregado que se los mantenga informados sobre novedades del ámbito de comercio exterior. Al 50.35 % le gustaría recibir capacitaciones. El 30.50 % piensa que el servicio de trámites del INEN podría ser un diferenciador. El 2.13 % mencionó al servicio personalizado como un valor agregado.

Pregunta 12: ¿Cree que Schryver del Ecuador ofrece un valor agregado?

Tan solo el 22 % opina que Schryver sí ofrece un valor agregado. Dentro de este grupo, el 32 % piensa que el valor agregado que ofrece Schryver son las capacitaciones; el 26 %, el servicio personalizado; el 19 %, el servicio integral; el 13 %, la asesoría que reciben; y el 10 %, la confianza.

Pregunta 13: ¿En qué aspectos cree que se debería mejorar?

En esta pregunta también se pueden escoger múltiples opciones, por tanto, la sumatoria de los porcentajes no es 100 %. El 44 % de los clientes opina que se debería actualizar la información sobre sus embarques. El 33 % indicó que un punto crítico de mejora son los precios y el 28 % mencionó que el tiempo de respuesta a los requerimientos es una oportunidad de mejora. El 11 % considera que se debe mejorar el servicio de aduana y el servicio al cliente, y el 8 % desearía que se mejore el servicio posventa. Los clientes también sugirieron otras mejoras, como: mayor disponibilidad del asesor, capacitaciones más frecuentes, mejor asesoramiento en prerrequisitos para importación, envío mensual de tarifas y mejor seguimiento a los problemas.

Pregunta 14: ¿Recomendaría a otra empresa trabajar con Schryver del Ecuador?

El 88 % de los clientes actuales recomendaría trabajar a otra empresa con Schryver del Ecuador.

Encuesta a clientes potenciales.**Pregunta 1: ¿Cuántos embarques realiza la empresa al mes?**

El 43 % de los encuestados afirman realizar de 1 a 3 embarques mensualmente; el 36 %, más de 6 embarques al mes; y, el 21%, entre 4 y 6 embarques por mes.

Pregunta 2: ¿Por cuál de los siguientes canales conoció los servicios de su agente de comercio exterior?

El 55 % de los encuestados conocieron a su agente de comercio exterior actual por recomendación; el 28 % por visitas; y, el 17 % por Internet.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los factores más relevantes al momento de elegir su agente de comercio exterior?

En esta pregunta es posible seleccionar varias respuestas, por esta razón la suma de los porcentajes no es 100 %. El 100 % de los encuestados escogieron el servicio al cliente como factor relevante. El 68 % escogió a la confianza; el 63 %, al precio; el 58 %, al tiempo de tránsito; el 45 %, a la información actualizada de los embarques; el 33 %, al crédito; el 18%, a la exoneración de garantías; y, tan sólo el 8 % escogió a los días libres que se ofrecen. El 5 % indicó factores adicionales como puntualidad en los embarques y experiencia de la empresa.

Pregunta 4: ¿Qué servicios utiliza de su agente de comercio exterior actual?

El 92 % utiliza el transporte internacional del agente, el 51 % realiza el trámite de nacionalización con su agente de comercio exterior, el 43 % utiliza el servicio de transporte interno y el 42 % contrata pólizas de seguro.

Pregunta 5: ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda su agente de comercio exterior actual?

El 95 % de los encuestados se encuentra satisfecho con el servicio del agente de logística internacional actual.

Pregunta 6: ¿Estaría dispuesto a cambiar a su agente de comercio exterior actual si se le presenta otra oferta?

El 57 % de los participantes estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual.

Pregunta 7: ¿Cómo le gustaría recibir información de nuevas agencias de comercio exterior?

En esta pregunta era posible elegir múltiples respuestas, por lo que no suma el 100 %. Al 68 % de los encuestados le gustaría recibir información sobre empresas de comercio exterior al correo electrónico. El 41 % prefiere conocer a otros agentes en ferias. El 27 % indica que le interesa recibir visitas para enterarse de otros proveedores. El 17 % considera que Internet es un buen método para informarse sobre agentes de comercio exterior. Tan sólo el 3 % quisiera recibir la información a través de llamadas telefónicas.

Pregunta 8: ¿Qué valor agregado le podría ofrecer su agente de comercio exterior?

En esta pregunta también era posible seleccionar varias respuestas. El 56 % de los encuestados considera como valor agregado recibir información actualizada sobre comercio exterior. El 54 % indica que las capacitaciones pueden ser un factor diferenciador. El 52 % considera como valor agregado un servicio que les ayude a cumplir con los prerrequisitos para importar o exportar. El 44 % señala al sistema de *tracking* como un diferenciador. El 3 % añade otros factores como crédito y asesoría.

2.3.2.7 Conclusiones.

Censo de satisfacción de clientes.

- La mayoría de clientes se encuentran satisfechos con el servicio, ya que el 79 % lo considera excelente y muy bueno. El porcentaje de clientes satisfechos con su asesor de ventas también es muy alto (92 %).
- Existen problemas en informar a los clientes sobre sus embarques, ya que sólo el 56 % de los clientes reciben la información a tiempo; sin embargo, cuando éstos preguntan por su embarque, el 72 % recibe respuesta inmediata.

- No existen muchos retrasos en el arribo de la mercadería, ya que el 76 % de los clientes opina que siempre llegan sus embarques en el tiempo estipulado y el 20 % indica que a veces tienen retrasos.
- La mayoría de clientes (64 %) considera que los precios de la empresa son competitivos; otros opinan que tan sólo el precio de algunos puertos, sobretodo los de Europa, son competitivos.
- La mayoría de clientes recibe las cotizaciones dentro del tiempo estipulado de un día.
- Los vendedores no están cumpliendo con la tarea de visitar una vez al mes a sus clientes, pues sólo el 36 % indica que reciben visitas una vez al mes.
- Sólo el 43 % utiliza el servicio de aduanas y transporte interno. De estos usuarios, el 27 % no está conforme con el servicio.
- Todavía faltan promoverse todos los servicios de la empresa, ya que el 13 % de los clientes no los conocen.
- Los factores que los clientes consideran como valores agregados son la información sobre comercio exterior y las capacitaciones. Actualmente sólo el 22 % de clientes cree que la compañía ofrece un valor agregado.
- El punto más crítico de mejora según los clientes es que los mantengan informados de sus embarques constantemente.

Encuesta a potenciales clientes

- Los factores más relevantes al momento de escoger un agente de comercio exterior son: servicio al cliente, confianza, precios y tiempo de tránsito.
- El 95 % de los encuestados se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece su proveedor actual; sin embargo, el 57 % estaría dispuesto a cambiar de agente. De los dispuestos a cambiar de agente, el 59 % utiliza el servicio de nacionalización, el 54 % el transporte interno y el 34 % las pólizas de seguro.
- Los canales predilectos para recibir información sobre empresas de comercio exterior son correos electrónicos, ferias y visitas.

- Las actividades que puede realizar la empresa para incrementar el valor del servicio es mantener informados a los clientes sobre las novedades en el comercio exterior; ofrecer capacitaciones y un servicio que les facilite la obtención de prerrequisitos para la importación y exportación.

2.3.3 Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es un estudio del entorno de la empresa basado en seis diferentes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales (Johnson, Scholes, Whittington, López y Mazagatos, 2006, p.91). David (2013, p. 62) indica que este análisis es fundamental para el desarrollo de estrategias ofensivas y defensivas, para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

2.3.3.1 Factores Políticos.

Esta es una de las fuerzas que más ha afectado a la industria, por el empeño del gobierno en cambiar la matriz productiva del país, lo que reduce las importaciones con las barreras arancelarias y para-arancelarias y el fomento de las exportaciones. Además, se han terminado varios programas de preferencias con socios comerciales importantes.

Medidas proteccionistas.

Una de las primeras medidas proteccionistas del gobierno que ha afectado a este sector industrial es el incremento de aranceles en los últimos años. Según un análisis de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), 127 subpartidas han sido afectadas por este aumento, de las cuales 101 son consideradas como bienes de consumo, 10 como materias primas y 6 como bienes de capital. Los productos más afectados con la modificación de aranceles son los vehículos, celulares, electrodomésticos y bebidas alcohólicas. Estas reformas han hecho que el arancel promedio de los productos aumente del 12 % al 21.1 % (Fedexpor, 2012a, pp. 5-6).

Además, en junio de 2012, el Comité de Comercio Exterior (COMEX) asignó cupos anuales, tanto en volumen como en dólares, a los importadores de

celulares y automóviles. Esto ha provocado reducciones significativas en el volumen de importación. Así, en 2012 las importaciones de celulares bajaron 40.70 % con respecto a 2011, y las importaciones de carros en 17.14 % (Banco Central del Ecuador, 2012).

Una de las medidas que más ha afectado a las importaciones es la resolución adoptada en diciembre del año 2013, con la cual 293 partidas arancelarias tienen como requisito para la importación el certificado de calidad de producto. Un artículo publicado en el Telégrafo (2014) indica que hasta finales de 2014, se tiene planeado controlar el 80 % de la mercadería importada, con la creación de alrededor de 300 reglamentos. Con esta medida se busca reducir las importaciones de bienes de consumo en USD 800 millones hasta el año 2014. Incluso la Comunidad Andina de Naciones calificó a esta normativa como restrictiva para el comercio internacional (El Comercio, 2014a).

En la Tabla 11. se muestra el plan para disminuir la importación en las distintas industrias. Las industrias más afectadas son la metalmecánica, farmacéutica y plásticos y cauchos. Schryver tiene clientes de todas estas industrias, por lo que la reducción del volumen de importación afecta también a las ventas de la empresa y de la industria en general.

Tabla 11: Estimado de sustitución de importaciones 2014-2017 en millones USD

Sectores	Sustitución 2014	Sustitución 2015	Sustitución 2016	Sustitución 2017	Sustitución 2014- 2017
Metalmecánico	327	287	254	225	1092
Plástico y caucho	174	105	91	99	469
Tecnología	52	94	100	141	387
Farmacéutico	180	21	126	40	367
Alimentos y bebidas procesadas	41	59	66	66	232
Forestal, pulpa y papel	10	41	78	75	204
Confecciones, cuero y calzado.	50	40	41	40	171
Petroquímico	8	34	52	52	146
Vehículos	-	-	-	-	-
Clinker y cerámica	7	21	14	11	53
Total	849	703	821	749	3121

Tomado de: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2014), citado en el Telégrafo, 2014

Relaciones internacionales con socios comerciales.

El Ecuador era beneficiario de las preferencias arancelarias que brinda Estados Unidos por combatir la droga, pero el ATPDEA terminó a mediados de 2013. Por este motivo, los 835 productos que se encontraban cubiertos por el ATPDEA ahora deben pagar arancel para ingresar a Estados Unidos. Estudios realizados por Fedexpor (2012b, pp. 4-5) estiman que en el primer año habría un impacto arancelario de USD 24,3 millones en los cinco productos principales de exportación a este país, que son: atún, flores, alcachofas, brócoli y medias nylon. El análisis muestra que además del impacto arancelario, también habría una pérdida de USD 40 millones, considerando desviación comercial. Esto podría tener un gran impacto negativo en la industria, ya que las exportaciones podrían verse afectadas dado que Estados Unidos constituye el principal socio comercial de Ecuador. El gobierno ecuatoriano, en su intento por contrarrestar dichas repercusiones, decidió entregar certificados de abono tributario (CATs) a 650 empresas exportadoras, los cuales equivalen al pago de aranceles (El Comercio, 2014b). Esta medida ha logrado que las exportaciones con Estados Unidos no se vean afectadas, muestra de ello es que hasta agosto de 2014, las exportaciones con este país muestran un incremento del 35.37 % (Proecuador, 2014, p.10).

Desde 1991, Ecuador es beneficiario del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de la Unión Europea. Desde entonces, el 56 % de las exportaciones de Ecuador a Europa han sido beneficiadas por este esquema. No obstante, este sistema termina a finales de 2014, debido al nivel de ingresos per cápita que ha alcanzado el Ecuador en los últimos años. Según Fedexpor (2011, p. 5), la culminación de este sistema podría ocasionar la pérdida de 283,000 empleos y USD 361 millones de comercio potencial en el primer año. También es importante mencionar que la Unión Europea ha firmado un tratado de libre comercio (TLC) con Colombia y Perú, el cual entró en vigencia en octubre de 2013, lo que pone en desventaja competitiva a Ecuador, ya que estos dos países son los principales competidores directos. En julio de 2014, Ecuador finalmente firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea y se estima que este acuerdo entrará en vigencia a finales de 2016. De no encontrarse una

solución que apoye las exportaciones durante el periodo en que Ecuador quedará sin preferencias, estas podrían sufrir una reducción significativa, lo cual afectaría directamente a la industria de apoyo al transporte.

Ecuador pertenece a la Comunidad de Naciones (CAN), que ha promovido el comercio internacional entre los integrantes de esta organización: Bolivia, Colombia y Perú, debido a las preferencias arancelarias que se brinda a los miembros de este grupo. Esta organización internacional tiene acuerdos de preferencias arancelarias con el bloque subregional, Mercado Común del Sur (Mercosur). Este tipo de alianzas y acuerdos son beneficiosos para la industria, ya que fomentan las importaciones y exportaciones.

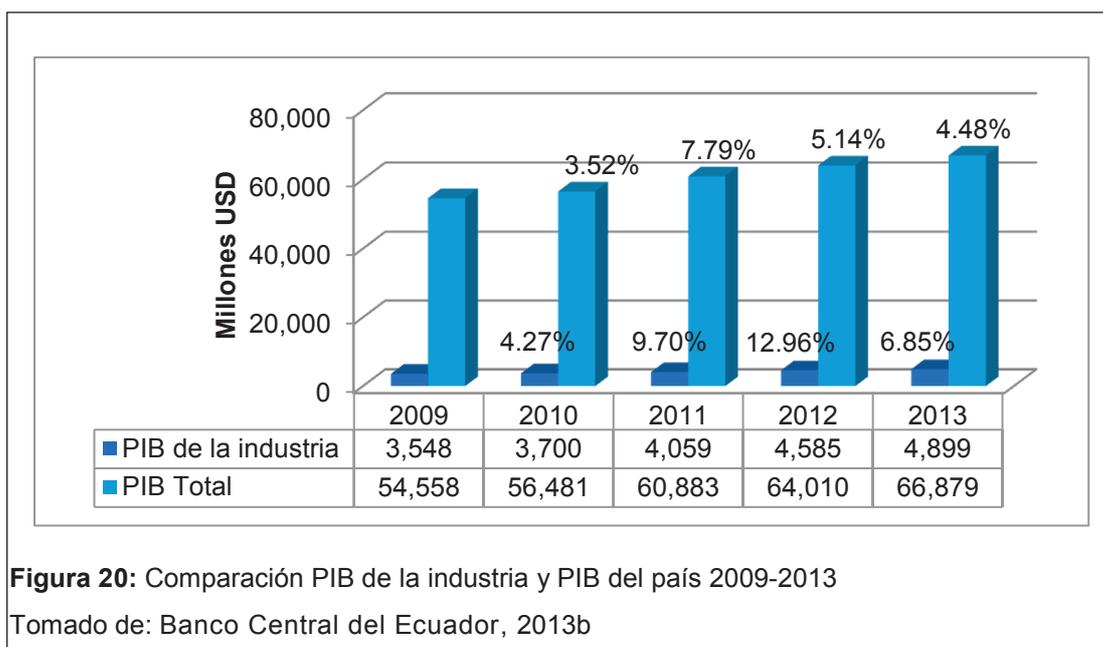
2.3.3.2 Factores Económicos.

Según el Reporte de Competitividad desarrollado por Delloite (2013), una de las principales fortalezas competitivas que tiene el Ecuador es la estabilidad macroeconómica del país. Esto se ve reflejado en el comportamiento anual de los indicadores, dentro de los que se analizarán: PIB, inflación, tasas de interés, impuestos, riesgo país y el sector externo.

Producto Interno Bruto.

El crecimiento del PIB fue del 4.5 % en 2013, esto es, USD 66 879 millones. Esta cifra posicionó al Ecuador como uno de los países con mayor crecimiento de Latinoamérica. La tasa promedio de crecimiento del PIB en los últimos cinco años es del 5.31 %, frente al 3.50 % del promedio de América Latina (Banco Central del Ecuador, 2013a). Según datos del Banco Central del Ecuador (2013b), el incremento del PIB en 2013 se debió principalmente al incremento de consumo de los hogares, así como la política fiscal expansiva aplicada por el gobierno, que ha incentivado el gasto público. En 2013 la inversión pública fue de USD 14 070.5 millones, que representa el 16.6 % del PIB. Por otro lado, esto también ha causado un desmesurado incremento en el déficit fiscal, que en 2013 llegó a USD 5461,25 millones y representa alrededor del 5 % del PIB.

Respecto al PIB de la industria, tiene una tendencia ascendente y muestra crecimientos mayores al PIB total en todos los periodos. La industria presenta un crecimiento anual promedio del 9,91 % en los últimos tres años (Banco Central del Ecuador, 2013a). En 2013, el PIB de la industria fue de USD 4899 millones y aportó con el 7 % del PIB total del país.

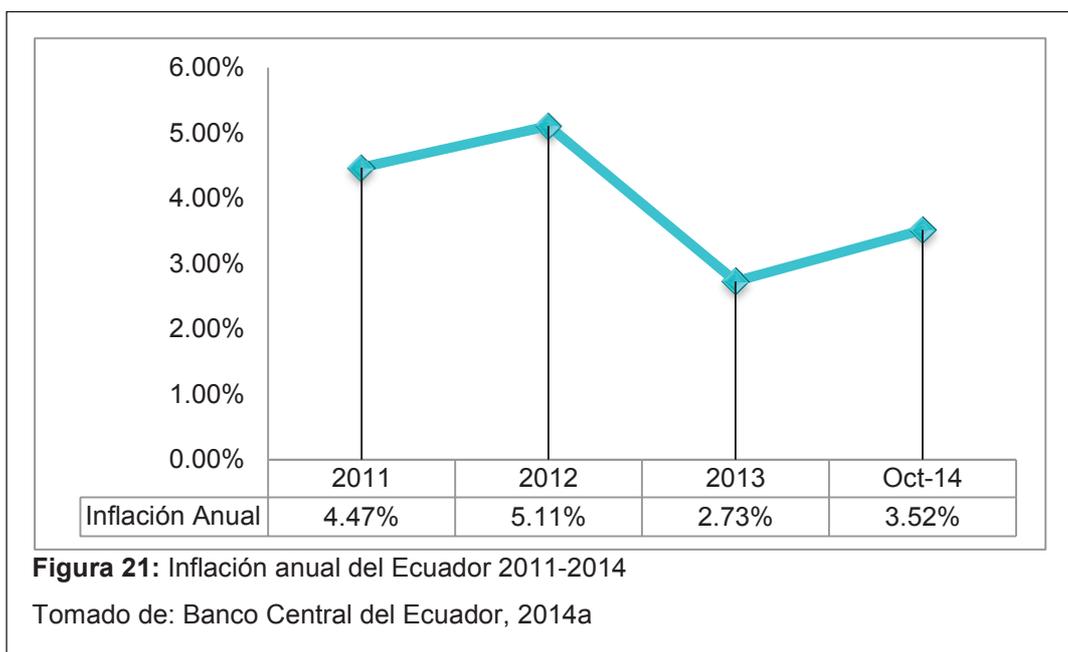


Inflación

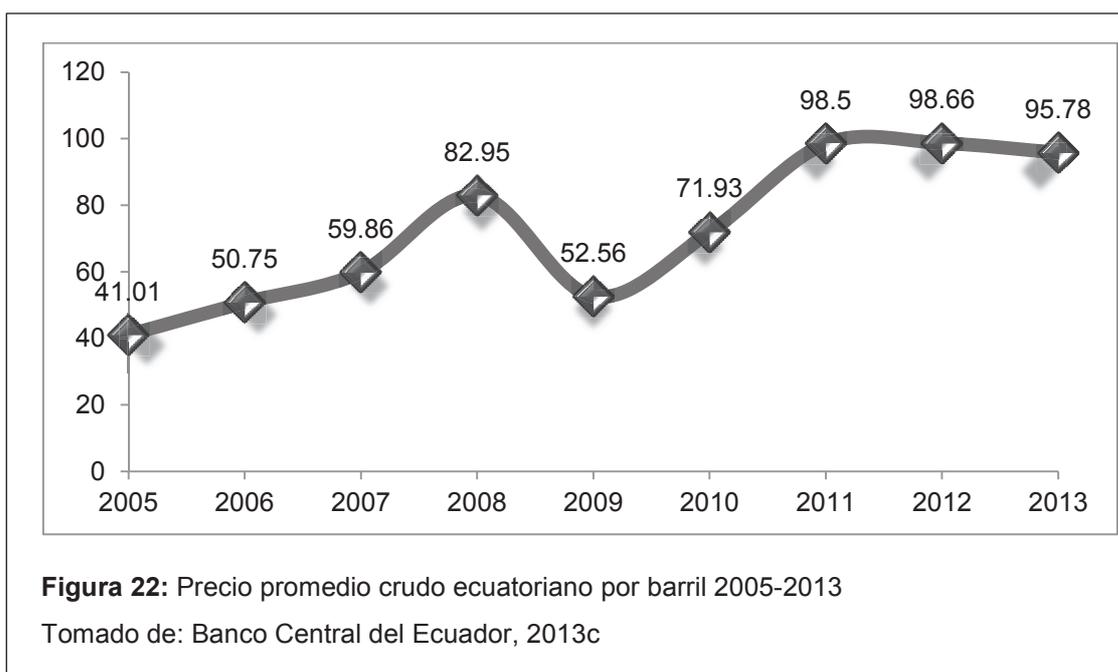
En los últimos años, el Ecuador ha sido uno de los países de América del Sur con mayor desaceleración de precios. La inflación en 2013 fue del 2.70 %, la cual se ubica muy por debajo del promedio de Latinoamérica, que es 7.72 % (Delloite, 2013). En 2014, la inflación subió nuevamente hasta llegar al 3.52 % en el mes de octubre. En este año, los rubros que más afectaron al incremento de la inflación fueron: alimentos, educación y servicios de electricidad.

A pesar de la reducción sistémica de precios en general durante los últimos años, los costos para la industria en la que se clasifica la empresa no han disminuido debido al constante aumento en el precio del petróleo. Dado que el combustible representa entre el 20% y 30% de los costos de operación de

empresas de carga los incrementos en el precio del petróleo repercuten en el precio final de los fletes internacionales (Peña, 2011).



La Figura 22. ilustra la evolución de los precios del petróleo en el Ecuador desde 2005 hasta 2013. Los precios se han mantenido en constante crecimiento, a excepción de los años 2009 y 2013, cuando descendió a USD 52.56 y USD 95.78 por barril, respectivamente.

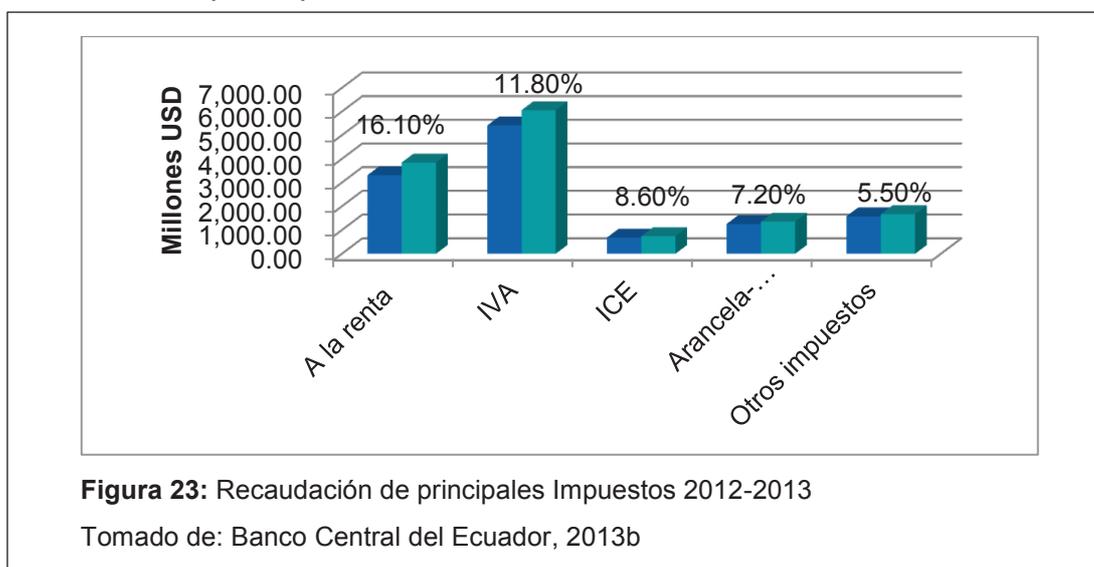


Impuestos

Los impuestos se han incrementado y se han incluido nuevos gravámenes impositivos como el impuesto a salida de divisas, introducido en 2008. Entre los impuestos más importantes constan: el impuesto a la renta, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) y los aranceles a las importaciones.

Las recaudaciones de estos impuestos muestran un notable incremento en 2013 en comparación con 2012. En 2013 se recaudaron USD 13 667.5 millones por impuestos, es decir, un 11.5 % adicional a lo recaudado el año anterior. Como se puede observar en la Figura 23. el IVA fue el impuesto que más ingresos generó al estado durante 2012 y 2013; en 2013 este impuesto generó USD 6 056.1 millones y representó el 44 % del total de recaudaciones. La carga impositiva que más variación experimentó de 2012 al 2013 fue el impuesto a la renta; los ingresos por este concepto se incrementaron en un 16.1 %.

El impuesto a la salida de divisas es uno de los gravámenes que más ha afectado directamente a esta industria, ya que ha subido desde el 0,5 % en 2008 hasta llegar al 5 % en el año 2013. Esto afecta a las empresas del sector, ya que realizan la mayoría de pagos a sus agentes en el extranjero, lo cual aumenta sus costos de operación. En 2013, Schryver del Ecuador pagó USD 269, 361 por impuesto a la salida de divisas.



Tasas de interés.

La facilidad de acceso a créditos ha aumentado en los últimos años, aspecto que permite a pequeñas y medianas empresas iniciar nuevas actividades o proyectos. Los resultados de una encuesta de Deloitte (2013) muestran que el 29.50 % de los empresarios ecuatorianos cree que el Ecuador brinda facilidad de acceso a créditos, mientras que el 55.70 % estima que pronto se logrará mejorar el acceso a créditos y sólo el 14.80 % opina que no hay facilidad para acceder a créditos.

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (2013d), el volumen de crédito otorgado por entidades públicas durante 2013 fue de USD 1 298 millones. El 49 % de créditos fue para producción, el 37 % para microcréditos y el 15 % para consumo. Por otro lado, el volumen de crédito concedido por el sistema financiero privado fue de USD 22 773.10 millones.

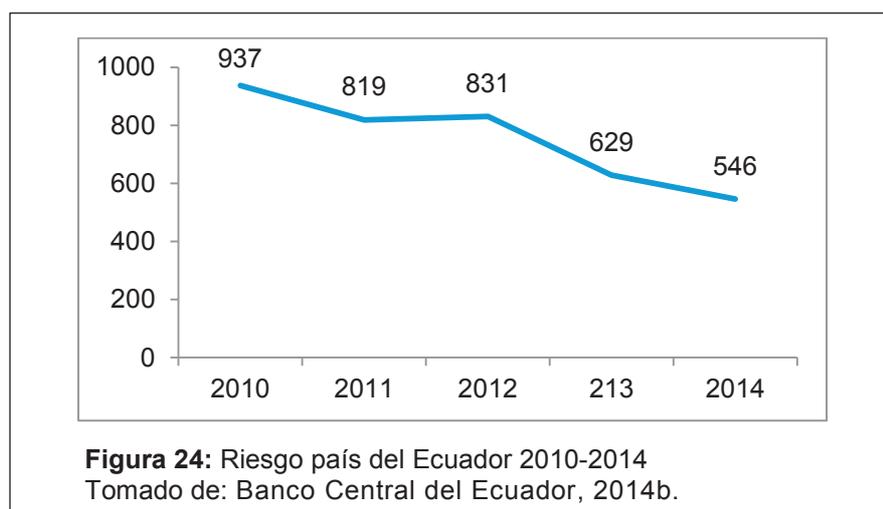
La tasa de interés activa para el segmento productivo corporativo es 8.16 %; para el productivo empresarial es 9.68 % y para el productivo PYMES, 10.97 %. Mientras que la tasa pasiva se ubicó en 4.53 % (Banco Central del Ecuador, 2013e). La facilidad para acceder a créditos representa una amenaza y una oportunidad para las empresas que se encuentran en la industria, ya que por un lado, reduce las barreras de entrada para empresas nuevas que quieran ingresar, y por otro, las empresas que ya se encuentran en la industria pueden utilizar los créditos para iniciar nuevos proyectos y expandir su negocio.

Riesgo País.

El riesgo país mide la incapacidad de un país para pagar su deuda externa; toma en cuenta varios factores, por ejemplo, la estabilidad política, económica y fiscal. Este indicador es muy útil para inversionistas extranjeros, dado que determina el riesgo de una inversión en un determinado país (Posso, 2006).

En el Ecuador, este índice ha mejorado en los últimos años; la Figura 24. muestra la evolución desde el año 2010, cuando el riesgo país era de 937,

mientras que a noviembre de 2014, fue de 546, lo que muestra una disminución de 391 puntos en los últimos cuatro años. A pesar de esta disminución, el riesgo país en Ecuador sigue siendo mayor que en los demás países latinoamericanos, a excepción de Argentina y Venezuela, que es de 803 y 1119, respectivamente (La República, 2014).



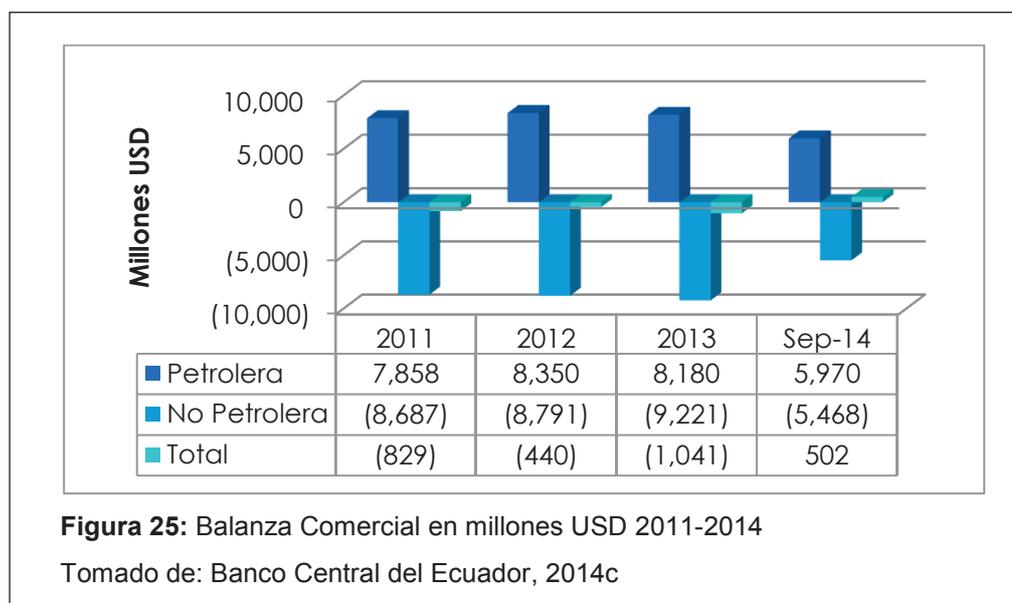
Sector externo.

Para el análisis de la situación económica externa del país se utiliza la balanza de pagos, que está compuesta por la cuenta corriente y la cuenta de capital y financiera. Dentro de la cuenta corriente está la balanza comercial, una de las cuentas que más afecta a la industria, debido a que las empresas importadoras y exportadoras conforman la demanda objetiva de la compañía.

Balanza comercial.

La balanza comercial del Ecuador puede dividirse en dos categorías: balanza comercial petrolera y no petrolera. La balanza petrolera se ha caracterizado por ser superavitaria a lo largo de los años. Según los datos del Banco Central del Ecuador (2014c), que se muestran en la Figura 25., la balanza petrolera alcanzó un superávit de USD 8 180 millones en 2013. Respecto a la balanza comercial no petrolera, Ecuador tuvo un déficit de USD 9 221 millones, lo que da como resultado en la balanza comercial total un déficit de USD 1 041

millones. El déficit aumentó en 137 % en comparación con el año 2012. A septiembre de 2014, la balanza comercial alcanzó un superávit de USD 502 millones, lo cual representa un 150.80 % de mejora, en comparación con el mismo período en 2013, que fue de USD 988 millones, negativo.

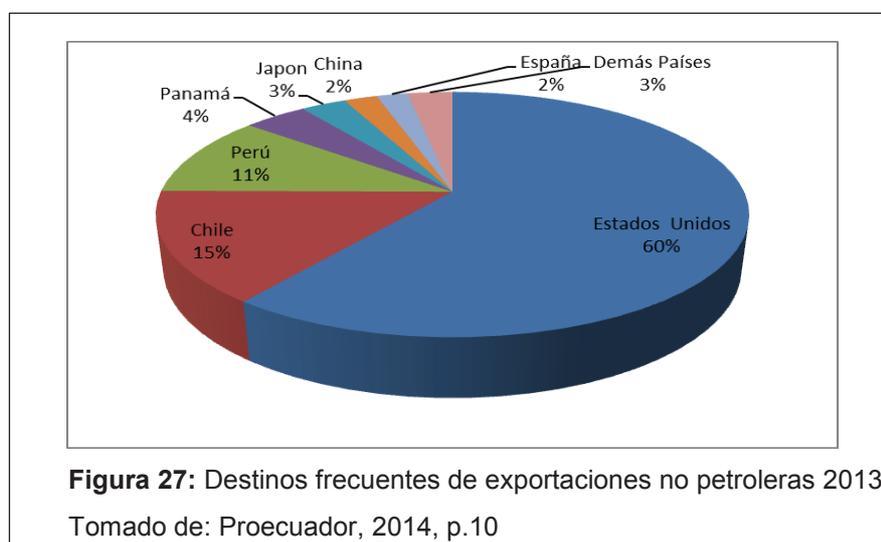


Exportaciones.

En la Figura 26. se muestra la evolución de las exportaciones desde el año 2011 hasta septiembre de 2014; la tendencia es creciente en los últimos años. En 2013 el crecimiento fue del 5.02 %, alcanzando un valor total de USD 24 958 millones, cuyo 57 % corresponde a exportaciones petroleras. Las exportaciones hasta septiembre de 2014 fueron de USD 19 946 millones, que al compararse con el mismo período en 2013, representa un crecimiento del 7.52 %.

La Figura 27. ilustra los destinos más frecuentes de las exportaciones no petroleras del Ecuador en 2013. El principal socio comercial de Ecuador es Estados Unidos, destino del 60 % de las exportaciones. En segundo lugar se encuentra Chile, con el 15 %, seguido por Perú, con el 11 %. Estos tres países forman más del 80 % de las exportaciones. Hasta agosto de 2014 se

han mantenido los mismos socios comerciales. Los principales productos de exportación son productos primarios, tales como: banano, enlatados de pescado, camarón, flores y cacao.



Importaciones.

Como muestra la Figura 28., las importaciones muestran una tendencia ascendente durante el período 2011-2014. Las importaciones tuvieron un incremento del 7.59 % en 2013, cuando llegaron a USD 26 041 millones.

Hasta septiembre de 2014, las importaciones sufrieron de una disminución del 0.48 % con respecto al mismo período de 2013.

Según datos del Banco Central del Ecuador (2014c), los productos importados provienen en su mayoría de Asia, Europa y Estados Unidos. Las importaciones ecuatorianas se dividen en cuatro categorías principales: bienes de consumo, combustibles y lubricantes, materias primas y bienes de capital; la importación de materias primas y bienes de capital representan 30 % y 26 % del total de importaciones realizadas en 2013, respectivamente.

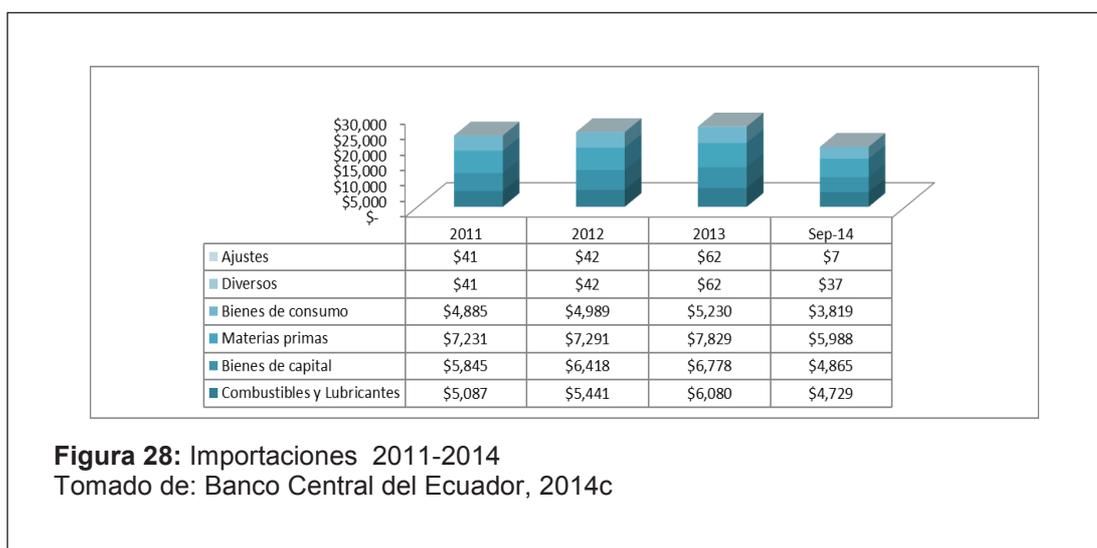
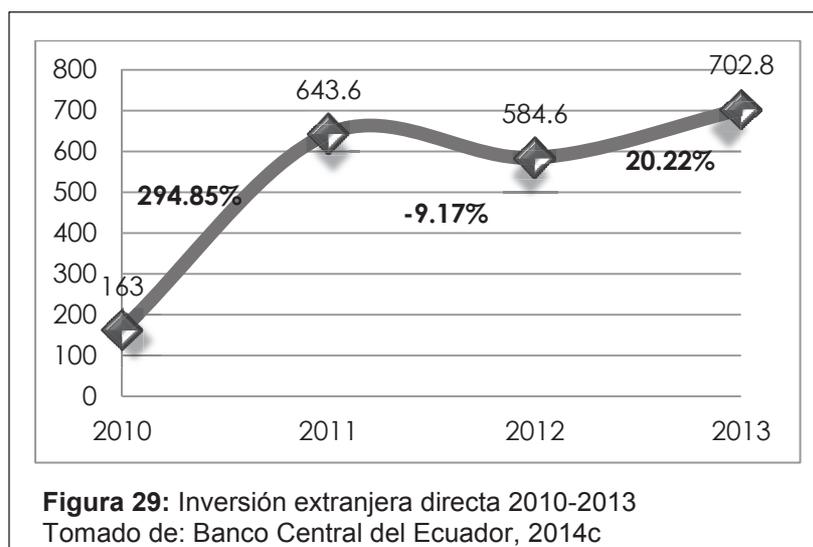


Figura 28: Importaciones 2011-2014
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014c

Cuenta Corriente.

En la cuenta corriente, uno de los rubros más importantes que afecta la industria es la Inversión Extranjera Directa (IED), que estimula el comercio internacional y las importaciones de bienes de capital. La IED nacional muestra una tendencia creciente a partir de 2010, con el crecimiento más significativo en 2011, que fue de 294.85 %.

En 2013 ingresaron al Ecuador USD 702.80 millones por este concepto, lo que representa un 20.22 % más que el año anterior. El promedio de crecimiento en los últimos tres años es del 11.05 %.

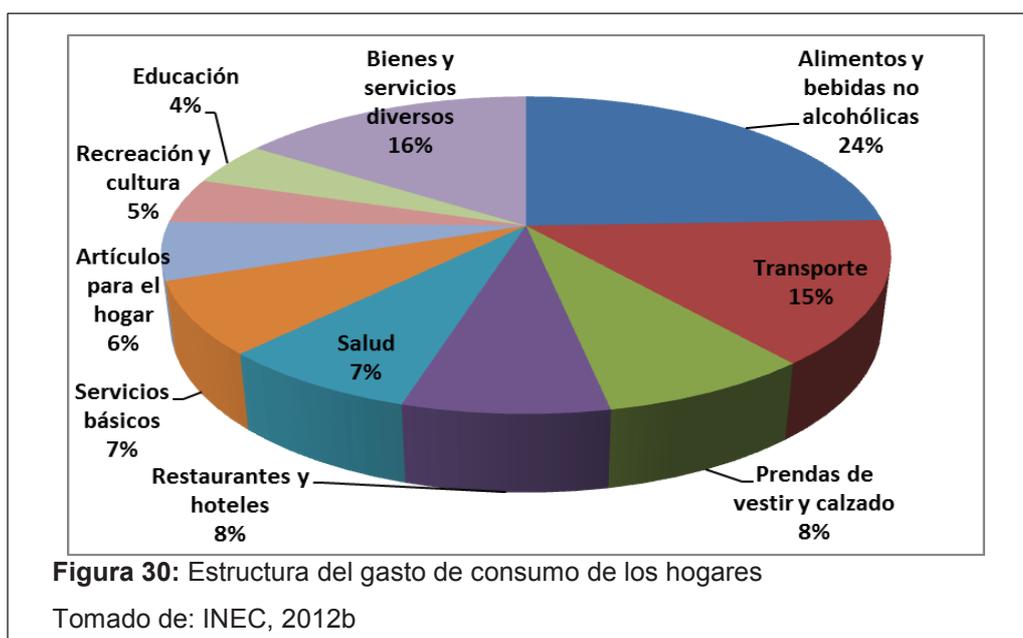


2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2014) el Ecuador tiene una población de 16, 013,143 habitantes. El nivel de crecimiento poblacional difiere según las zonas; el incremento es mayor en la zona urbana (2.24 %), e inferior en la zona rural (1.47 %).

La mayoría de ecuatorianos cuenta con la edad suficiente para pertenecer a la población económicamente activa, pues el 62.2 % se encuentra entre los 15 y 64 años y la edad promedio del ecuatoriano es 29 años. Según datos del Banco Mundial (2013) el ingreso per cápita en el Ecuador se ha incrementado año a año; en 2013 creció en 5.44 % en comparación con el 2012, alcanzando un valor de USD 5720.

El consumo de los hogares es un componente muy importante en el PIB, por lo que es necesario identificar la estructura de gasto del consumo. Según encuestas realizadas por el INEC (2012b), el ingreso promedio mensual del hogar es de USD 893, mientras que el consumo promedio mensual se encuentra en USD 616. Los principales gastos son: bebidas y alimentos (24 %) y transporte (15 %).



Otra característica del consumo de los ecuatorianos es que prefieren adquirir productos importados, especialmente ropa, electrodomésticos y aparatos tecnológicos. Esta tendencia se ve reflejada en el crecimiento de la importación de bienes de consumo, que en 2013 representó el 20 % de las importaciones totales. Estas preferencias del consumidor ecuatoriano han dificultado los esfuerzos del gobierno por mejorar la posición en la balanza comercial. A pesar del incremento de barreras arancelarias y para-arancelarias, no se han logrado disminuir las importaciones al nivel deseado. Por este motivo, en noviembre del 2012 se inició la campaña “Primero Ecuador”, la cual busca incentivar la compra de productos nacionales (Ministerio de Industrias y productividad, 2012).

2.3.3.4 Factores Tecnológicos.

El nivel de desarrollo tecnológico industrial en el país es muy bajo; sin embargo, la tecnología ha repuntado en otras áreas como Internet. Según datos del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2013), el número de conexiones de Internet evidenció un crecimiento sustancial en 2013, alcanzando 4 463 390 conexiones. Esto ha posicionado a Ecuador entre los países con mayor crecimiento en el uso de Internet en la región. La velocidad de conexión también aumentó en un 50 % por la

implementación de fibra óptica y otros avances tecnológicos. Los precios, por otra parte, se han reducido en un 60 %.

Estos avances han fomentado el comercio electrónico. Las compras por Internet alcanzaron USD 300 millones de ventas en 2012, incrementándose en el 50 % en los últimos años. El 33 % de estas compras son prendas de vestir y calzado (El Telégrafo, 2013).

Los avances en Internet y el incremento de su demanda han mejorado la comunicación nacional e internacional y han llevado a plantear a las empresas nuevas estrategias, incluso el gobierno utiliza herramientas tecnológicas para la presentación de sus ministerios y respectivos proyectos y para facilitar los trámites que realizan empresas y personas naturales diariamente. Un ejemplo de esto es el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) que en octubre de 2012 implementó el sistema Ecuapass, el cual reemplazó al antiguo Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE). De esta forma se ha logrado reducir el consumo de papel, simplificar la logística en el proceso de despacho y disminuir el tiempo necesario para nacionalización de mercancías. Hasta junio de 2013 los resultados revelados por la SENAE (2013) muestran que el tiempo de nacionalización se ha reducido a un promedio de 5.46 días. Anteriormente, uno de los factores que más retrasaban los trámites aduaneros era la cantidad de aforos físicos que se realizaban. En el año 2007, el 66.80 % de los trámites eran aforados físicamente. Ahora, con el Ecuapass, se facilita el análisis de riesgo y tan sólo el 17.4 % de mercadería es sometida a aforo físico.

Otro avance tecnológico importante es el desarrollo de programas de gestión empresarial, los cuales son fundamentales para mejorar el manejo de información dentro de la empresa. Un claro ejemplo de esto es *data-warehouse*, que organiza la información de toda la compañía y facilita la toma de decisiones (Kimball y Ross, 2013, p. 2). Otro programa que ha ayudado a un mejor desempeño de la compañía es el de *Customer Relationship Management* (CRM), que permite administrar y medir relaciones con los clientes, transformando su información en conocimiento base para la

formulación de estrategias (Swift, 2002, p.2). En el caso de la industria a la que pertenece la empresa, los sistemas de rastreo han aportado mucho a este sector, porque permiten dar mejor seguimiento a la mercadería.

2.3.3.5 Factores Legales.

Las leyes laborales han sido modificadas a favor de los empleados durante los últimos años, afectando de manera general a todas las industrias porque se incrementa el costo de operación de las empresas. La ley determina que todos los trabajadores deben estar afiliados al seguro social. Además, los empleados deben recibir un sueldo mensual mínimo de USD 340, vigente a 2014, así como el décimo tercer y cuarto sueldo (Ecuador Legal Online, 2014).

En el caso de los agentes de aduana, el gobierno ha establecido un precio mínimo que se debe cobrar por servicios de nacionalización. Esta tarifa se ha fijado de acuerdo con un porcentaje del salario básico. En el caso de embarques marítimos se debe cobrar el 60 % del salario básico y en embarques aéreos el 50 % (SENAE, 2012).

2.3.4 Competencia.

La base de datos de la empresa Manifiestos (2013) muestra que en el mercado existen 43 empresas que ofrecen los mismos servicios que Schryver. Se han identificado como principales competidores a: Kuehne + Nagel, Damco, Panatlantic, Vial Shipping & Representaciones y Panalpina. Como puede verse en la Tabla 12., Kuehne + Nagel es la empresa que mayor ventas tiene, pero con un bajo margen de utilidad (0.47 %). Por el contrario, Panalpina tiene ventas muy inferiores a Kuehne + Nagel, pero su margen de utilidad es el más alto entre la competencia (15.42 %). Estos datos muestran el buen manejo que tiene Panalpina de su cadena de valor para reducir sus costos y maximizar sus utilidades. Schryver del Ecuador se ubica en la tercera posición por volumen de ventas y en la segunda por su utilidad; la compañía

presentó un margen de utilidad del 4.91 % en 2013. En la industria no hay muchas empresas que alcancen o superen el desempeño de Schryver del Ecuador.

Tabla 12: Ventas y utilidad de principales competidores 2013

Empresa	Ventas 2013 (USD)	Utilidad 2013 (USD)	Margen de Utilidad (%)
KUEHNE + NAGEL S.A.	40816898.65	193494.44	0.47%
DAMCO ECUADOR S.A.	13183884.00	(25472.00)	-0.19%
SCHRYVER DEL ECUADOR	11986537.30	588757.48	4.91%
PANATLANTIC LOGISTIC S.A.	11089204.00	105864.84	0.95%
VIAL SHIPPING & REPRESENTACIONES C.A.	7842165.07	216526.17	2.76%
PANALPINA ECUADOR S.A.	7695100.28	1186637.14	15.42%
ASIA SHIPPING ECUADOR S.A.	5102896.83	356678.68	6.99%
FARLETZA S.A.	4689570.48	197187.60	4.20%
MUNDITRANSPORT S.A.	3299209.20	156350.46	4.74%
INTERCILSA LOGISTICS CIA. LTDA.	2658335.85	113487.70	4.27%

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2013

2.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter.

En esta sección se determina la intensidad de la competencia en la industria según las cinco fuerzas competitivas que indica Michael Porter: Rivalidad entre competidores, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 54). El objetivo principal de este análisis es determinar la rentabilidad potencial del sector (Porter, 2008, p. 24). Para la determinación de la intensidad de cada fuerza se utilizará como libros guía: “Administración estratégica” (Thompson et al., 2012) y “Estrategia competitiva” (Porter, 2008).

Rivalidad entre competidores:

Esta es una las fuerzas que más impacto tiene en el negocio. La intensidad de esta fuerza se determina a partir de factores como: número de competidores, crecimiento de la demanda, diferenciación del producto y costos cambiantes.

Los clientes en este sector son empresas importadoras y exportadoras; tanto las importaciones como las exportaciones tienen una tendencia creciente: Las importaciones crecieron en 7.59 % y las exportaciones en 4.99 % en 2013. De igual manera, la industria muestra un crecimiento promedio de 9.81 % en los últimos tres años. Esto reduce la rivalidad entre empresas, ya que pueden mejorar su desempeño creciendo al ritmo de la demanda, sin necesidad de pelear por participación.

La mayoría de ventas está concentrada en pocos competidores, lo cual también reduce la rivalidad entre competidores. Por el diferente tamaño y recursos de las empresas, los líderes regulan el mercado y no existen muchas estrategias ofensivas.

La estrategia que usan los actores de esta industria se basa en ofrecer tarifas más económicas; no se identifica ninguna estrategia o característica diferenciadora del servicio. Esto incrementa la intensidad de la fuerza, pues resulta muy fácil cambiarse de agente logístico. La principal fortaleza de los principales competidores es un grado mayor de internacionalización que Schryver, ya que cuentan con oficinas propias en casi todos los países, con lo cual hay mayor integración y apoyo. Otra fortaleza es la estructura interna que maneja la competencia, con especialización para cada cargo; por ejemplo, en Schryver del Ecuador los vendedores se encargan de visitar a clientes, de coordinar el embarque, de informar al cliente sobre el embarque y negociar tarifas, mientras que en la mayoría de empresas de la competencia son diferentes los departamentos que se encargan de cada una de estas tareas.

Los costos cambiantes son bajos, porque los clientes no tienen que incurrir en costos adicionales al momento de cambiar de operador logístico; sin embargo, la confianza es uno de los factores más importantes en este negocio, por lo que algunas empresas se rehúsan a cambiar de agente.

Entonces, luego de analizar cada factor, se determina que esta fuerza es mediana, ya que existen factores que reducen y otros que incrementan la rivalidad.

Factores que reducen la rivalidad:

- Mercado meta creciente.
- Ventas concentradas en pocos participantes.
- Schryver es una de las empresas con mayor tamaño dentro de la industria.

Factores que incrementan la rivalidad:

- No existe diferenciación en el servicio.
- Costos cambiantes bajos.

Ingreso potencial de nuevos competidores.

El principal factor que muestra la intensidad de esta fuerza son las barreras de entrada de la industria, las cuales se enfocan en seis factores: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, desventaja en costos independientes de las economías de escala (Porter, 2008, p. 26). Algunos de estos factores fueron modificados para el tipo de negocio de la empresa, pues algunos de ellos originalmente se aplican más a empresas de manufactura.

Economías de escala: Esta barrera es alta, dado que los nuevos participantes en la industria (al principio) no manejan grandes volúmenes de carga, y por tanto, el poder de negociación con proveedores es muy bajo. Por este motivo los potenciales competidores no pueden reducir los costos unitarios de los fletes por volumen, mientras que los actuales integrantes, ya cuentan con un volumen de carga que les permite obtener menores costos.

Diferenciación del servicio: Esta barrera es media, porque no existe una diferenciación marcada del servicio entre competidores. Sin embargo, la confianza es fundamental en el negocio, las empresas suelen trabajar largo tiempo con su agente, por lo que es muy difícil que abran las puertas a nuevos agentes.

Requisitos de capital: La inversión para la compra de bienes de capital es baja, ya que las herramientas básicas requeridas para la operación son un computador y un teléfono. Según datos del Banco Mundial (2014), los rubros legales para la constitución de la empresa representan alrededor de USD 1500. No obstante, el crédito es muy importante en este tipo de negocio, por lo que el nuevo participante en la industria deberá tener gran capacidad financiera para ofrecer crédito a sus clientes y mantener su competitividad. Por tanto, se considera que la fuerza es mediana.

Costos cambiantes: La barrera es baja, ya que el costo para los clientes de cambiar el proveedor actual no es alto. El único costo en que deben incurrir es el costo y tiempo de prueba.

Acceso a canales de distribución: En esta industria se utiliza la venta directa por medio de una fuerza de ventas. No se necesitan canales de distribución ajenos a la empresa, pero se mantienen alianzas comerciales con agentes en el exterior. Este es un punto clave del negocio que dificulta que un nuevo competidor pueda igualar la red de agentes de empresas que cuentan con varios años en el mercado. Una gran amenaza potencial es que las navieras decidan diversificar su cadena de valor hacia adelante, creando sus propias empresas de logística internacional, ya que éstas cuentan con su red de agentes y respaldo de la marca; un ejemplo es Damco, el agente de la línea naviera Maersk. Muchas de las empresas prefieren concentrarse en su negocio principal y evitar costos adicionales de diversificación. Esta barrera es media.

Desventaja en costos independientes de las economías de escala: Los competidores actuales no presentan una ventaja en costos, diferente a la obtención de mejores costos por volumen. Por esta razón la barrera es baja.

La Tabla 13. muestra el resumen del análisis de las barreras de entrada. Con base en el análisis, se determinó que la intensidad del ingreso potencial de nuevos competidores es mediana.

Tabla 13: Resumen barreras de entrada

Barreras	Alta	Media	Baja
Economías de escala	X		
Diferenciación del servicio		X	
Requisitos de capital		X	
Costos cambiantes			X
Acceso a canales de distribución		X	
Desventaja en costo independientes de las economías de escala			X
Ingreso potencial de nuevos competidores		Mediana	

Desarrollo potencial de productos sustitutos:

En la industria, los sustitutos pueden ser las navieras y aerolíneas, ya que los clientes podrían negociar directamente con éstas; sin embargo, en este caso, los términos internacionales de comercio (INCOTERMS) negociados entre los clientes y su proveedor de mercadería, solo podrían ser “franco a bordo” (FOB) o “franco transportista” (FCA), ya que normalmente las navieras y aerolíneas sólo ofrecen el servicio de flete internacional. Además, en el caso de embarques marítimos la mercadería solo podría manejarse en contenedores y no como carga suelta, ya que las navieras tampoco se encargan de consolidar la carga. Las navieras tampoco aceptan negociar directamente con el cliente, a menos que este maneje grandes volúmenes de carga. Por estos motivos se ha determinado como una fuerza baja.

Poder de negociación de proveedores:

Schryver del Ecuador cuenta con varios proveedores para los diversos servicios que ofrece. La fuerza de negociación varía de proveedor a proveedor, pero en general, se puede determinar como una fuerza mediana.

Los proveedores de Schryver del Ecuador: Navieras, aseguradoras, agentes afianzados, aerolíneas, empresas de transporte terrestre interno.

Navieras: Según la base de datos de la Superintendencia de Compañías (2013) existen 47 empresas que ofrecen transporte marítimo en Ecuador. Las

navieras sólo van a puertos específicos, por lo que la oferta en cada puerto es aún más reducida. Sus ofertas se diferencian básicamente en precios, días libres y tiempo de tránsito, pero no ofrecen ninguna diferenciación en su servicio. Debido al pequeño número de ofertantes en el mercado, comparado con la abundante demanda y la inexistencia de servicios sustitutos, el poder de negociación de las navieras es muy alto. La única posibilidad de negociar las tarifas es que el volumen que se vaya a embarcar sea lo suficientemente grande, caso contrario el poder de negociación de la empresa es nulo. Además, no existe en la empresa una persona específica que negocie mejores tarifas y firme contratos anuales con las navieras. Debido a estos factores el poder de la fuerza es alta.

Aerolíneas: En el Ecuador, cincuenta empresas ofrecen transporte aéreo internacional de carga (Superintendencia de Compañías, 2013). Las más utilizadas por Schryver del Ecuador son KLM, Lufthansa, Iberia, Cargolux y LAN Cargo. Al igual que con las navieras, existe la posibilidad de negociar las tarifas con aerolíneas, según el volumen que se vaya a embarcar. Caso contrario, no se tiene poder de negociación en los fletes aéreos. Las aerolíneas sólo compiten en tarifas y tiempo de tránsito. La fuerza de este proveedor es alta.

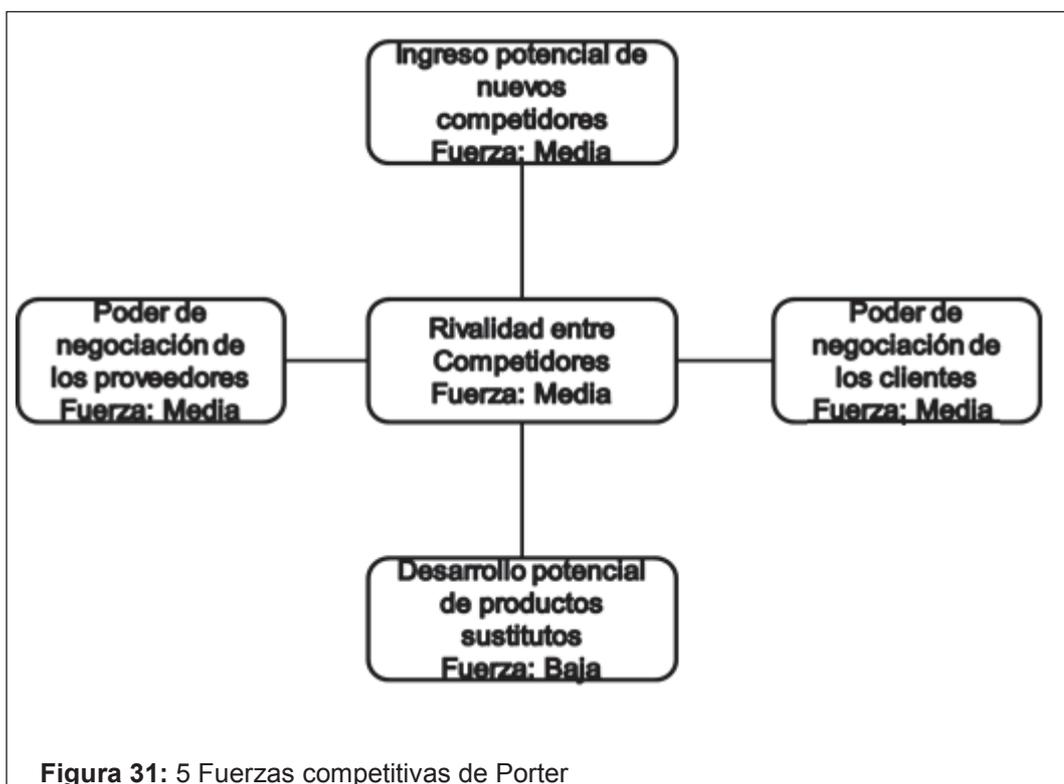
Empresas aseguradoras: Con las aseguradoras la empresa sí tiene poder de negociación debido al monto de pólizas que maneja y a la gran cantidad de empresas aseguradoras que existen. Según la Superintendencia de Compañías (2013) hay 126 empresas de seguros. La fuerza en este proveedor es baja.

Agentes afianzados: Según datos del SENA, existen 301 agentes afianzados registrados en la aduana. A pesar de la gran oferta, la empresa no tiene poder de negociación respecto a precios, debido a que existe una ley que fija los valores a cobrar por los trámites de nacionalización: 50 % y 60 % del salario mínimo unificado para embarques aéreos y marítimos, respectivamente. Como hay muchos ofertantes en el mercado y los costos en

que la empresa debe incurrir para cambiar el proveedor son bajos, la fuerza es baja.

Poder de negociación de los clientes.

La intensidad de esta fuerza es media. El mercado está conformado por 3750 empresas que importan y exportan productos en las zonas donde se enfoca Schryver del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca. La gran cantidad de demanda en comparación con la oferta, hace que el poder de negociación del cliente se reduzca. Sin embargo, los costos cambiantes para los clientes son bajos y no existe diferenciación entre los servicios, por lo que los clientes pueden cambiar el agente logístico fácilmente, lo cual incrementa el poder de negociación de los clientes.



Matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo tiene como objetivo analizar los principales competidores con base en los factores críticos de éxito (Ponce, 2007, p. 120). La elaboración de esta matriz comprende tres pasos: determinar factores críticos del éxito (internos y externos), ponderar y determinar una calificación para cada factor (David, 2013, p. 83). Las calificaciones fueron definidas de la siguiente manera: 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad principal (David, 2013, p. 83). La Tabla 14. muestra la matriz de perfil competitivo que se desarrolló para la empresa.

Para este análisis se seleccionó al competidor con mayores ventas y al competidor con mayor utilidad dentro del mercado. Los factores más importantes según su ponderación son: mejores costos, procesos operacionales óptimos, participación de mercado, lealtad del cliente, calidad del servicio, control sobre la cadena de valor, tecnologías de la información y comunicación (TIC) alineadas a la estrategia de la empresa. Los resultados de las puntuaciones ponderadas muestran que Panalpina es la empresa más fuerte en estos puntos, mientras que Schryver es la empresa más débil entre las tres compañías que se tomaron en cuenta.

2.3.5 Matriz EFE.

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta que muestra de manera resumida los hallazgos del análisis externo y permite visualizar fácilmente las amenazas y oportunidades de la compañía de manera ponderada, lo cual es muy útil para determinar áreas críticas de mejora (David, 2013, p. 81). La metodología consiste en cinco pasos: En primer lugar, se enumeran las amenazas y oportunidades identificadas en la fase de análisis de la compañía, incluyendo datos específicos y porcentajes. Después, se establece la ponderación de importancia de cada variable, la cual va de 0.0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante). El tercer paso es asignar una calificación a cada variable para determinar si la estrategia utilizada es la adecuada. La

clasificación va de 1 a 4 según la respuesta de las estrategias de la empresa a estos factores, en donde: 4= superior, 3= mayor al promedio, 2=promedio y 1= deficiente. Luego, se multiplica la ponderación por la clasificación, para obtener un puntaje ponderado. Finalmente, se suman todos los puntajes ponderados para determinar un puntaje general para la empresa.

Tal como se muestra en la Tabla 15., la empresa obtuvo un promedio total ponderado de 2.02 de 4 puntos posibles, lo que significa que la empresa no está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas que se presentan. La puntuación ponderada fue de 1.11, que es mayor a la puntuación de las amenazas (0.91). Estos resultados indican que el entorno de la empresa es favorable.

Las amenazas más importantes que enfrenta la empresa son las restricciones a las importaciones, el alto poder de negociación de proveedores y la competencia sin diferenciación del servicio. La calificación asignada refleja que la compañía no está tomando medidas al respecto, ni responde de modo eficaz a otros factores como una mejor estructuración y negociaciones de la competencia.

La empresa no ha desarrollado estrategias para poder aprovechar oportunidades como: el potencial crecimiento a las exportaciones, las mejoras tecnológicas en sistemas de gestión empresarial, el gran mercado objetivo dispuesto a cambiar a su agente logístico actual y las facilidades de crédito que existen en la actualidad.

Tabla 14: Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos para el Éxito		Schryver del Ecuador S.A.			Panalpina S.A.		Kuehne & Nagel S.A	
		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
FCE-1	Mejores costos	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
FCE-2	Margen de ganancia por cliente	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
FCE-3	Enfoque en empresas exportadoras	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
FCE-4	Procesos operacionales óptimos	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
FCE-5	Estructura organizacional	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
FCE-6	Diversidad de servicios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
FCE-7	Control de la cadena de valor	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
FCE-8	Plan de publicidad	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15
FCE-9	Participación de mercado	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
FCE-10	Lealtad del cliente	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
FCE-11	Calidad del servicio	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
FCE-12	TICs alineadas a la estrategia de la empresa	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
FCE-13	Personal comprometido y capacitado	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	TOTAL	1	30	2.32	42	3.25	39	3.03

Tabla 15: Matriz EFE

Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
A1 Restricciones a las importaciones: medidas arancelarias y para-arancelarias.	0.05	2	0.10
A2 Varios competidores ofrecen el mismo servicio, sin ninguna diferenciación.	0.06	2	0.12
A3 Impuestos que incrementan costos de operación, como el impuesto de salida de divisas.	0.05	1	0.05
A4 Mayor grado de internacionalización de algunos competidores.	0.02	4	0.08
A5 El poder de negociación de navieras y aerolíneas es alto.	0.07	2	0.14
A6 Mejor estructuración de tareas por parte de la competencia (especialización).	0.07	2	0.14
A7 Volatilidad de costos de fletes en ciertos puertos.	0.02	2	0.04
A8 Competencia cuenta con oficinas de negociación.	0.07	2	0.14
A9 El poder de negociación de los clientes es medio.	0.05	2	0.10
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
O1 Mejoras tecnológicas en sistemas de información y gestión.	0.10	2	0.20
O2 El mercado objetivo tiene 3750 empresas y el 52 % estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual.	0.07	2	0.14
O3 Inversión del gobierno de USD14 070.5 millones (16.6 % del PIB) e incremento de la inversión extranjera directa en 20 % en 2013.	0.04	3	0.12
O4 Potencial crecimiento de exportaciones tanto de materia prima como de bienes terminados.	0.10	1	0.10
O5 Facilidades de crédito.	0.07	1	0.07
O6 Indicadores macroeconómicos estables.	0.05	4	0.2
O7 El constante cambio de leyes y normas para el comercio exterior genera oportunidades para ofrecer nuevos servicios.	0.05	2	0.10
O8 Sistematización de los trámites aduaneros por medio del Ecuapass.	0.02	3	0.06
O9 La industria muestra un promedio de crecimiento de 9.91 % en los últimos tres años.	0.04	3	0.12
Total	1		2.02

CAPÍTULO III: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

En este capítulo se desarrolla la matriz FODA en base a los resultados del análisis interno y externo de la compañía, tomando en cuenta la opinión de expertos en la industria y actores involucrados. Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procedió a plantear los factores críticos del éxito, así como los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además se definió las áreas críticas de mejora, que se incluirán dentro del plan de mejoramiento.

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

La matriz FODA (Tabla 16.) es una herramienta fundamental en la planificación estratégica y se emplea para determinar si las competencias internas de la empresa permiten aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas (David, 2013, p.176).

Tabla 16: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1 Convenios con agentes internacionales en varios países del mundo.	O1 Mejoras tecnológicas en sistemas de información y gestión.
F2 Cartera de clientes compuesta por empresas prestigiosas con gran volumen de carga.	O2 El mercado objetivo tiene 3750 empresas y el 52 % estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual.
F3 Procesos claramente establecidos.	O3 Inversión del gobierno por USD 14 070.5 millones (16.6 % del PIB) y la inversión extranjera directa se incrementó en 20 % en I 2013.
F4 El 52 % de clientes considera que las tarifas de Schryver son competitivas y el 39 % piensa que son competitivas en ciertos puertos, por lo general en Europa.	O4 Potencial crecimiento de exportaciones, tanto de materia prima como de bienes terminados.
F5 Alto grado de participación en ciertos puertos.	O5 Facilidades de crédito.
F6 Certificados BASC e ISO 9001.	O6 Indicadores macroeconómicos estables.
F7 Una de las empresas con más ventas y mayores utilidades entre la competencia.	O7 El constante cambio de leyes y normas para el comercio exterior genera oportunidades para ofrecer nuevos servicios.
F8 Suficiente volumen de embarques para poder negociar mejores tarifas	O8 Sistematización de los trámites aduaneros por medio del Ecuapass.
F9 El 79 % de los clientes se encuentra satisfecho con el servicio.	O9 La industria muestra un promedio de crecimiento de 9.91 % en los últimos tres años.
F10 La empresa no tiene deuda a largo plazo y tiene un capital de trabajo de USD 1188 016	

Debilidades	Amenazas
D1 La planificación estratégica no se sustenta en información actualizada.	A1 Restricciones a las importaciones: medidas arancelarias y para-arancelarias.
D2 Bajo posicionamiento de marca y estrategias publicitarias poco efectivas.	A2 Varios competidores ofrecen el mismo servicio sin ninguna diferenciación.
D3 Mala comunicación entre áreas.	A3 Impuestos que incrementan costos de operación, como el impuesto de salida de divisas.
D4 No se realizan negociaciones con todos los proveedores.	A4 Mayor grado de internacionalización de algunos competidores.
D5 Falta de seguimiento a los nuevos clientes que se visitan y a las quejas que presentan los clientes actuales.	A5 El poder de negociación de navieras y aerolíneas es alto.
D6 No se cuenta con una investigación de mercados sobre los clientes y la competencia	A6 Mejor estructuración de tareas por parte de la competencia (especialización).
D7 Procesos poco automatizados que llevan a la duplicidad de tareas, errores y retrasos en el proceso.	A7 Volatilidad de costos de fletes en ciertos puertos.
D8 Tarifas más altas que la competencia en ciertos puertos y no se ofrece un valor agregado que justifique pagar un valor adicional.	A8 La competencia cuenta con oficinas de negociación.
D9 En 2013 se perdieron 57 clientes.	A9 El poder de negociación de los clientes es medio.
D10 La empresa no se enfoca en las empresas exportadoras.	
D11 No se capacita al personal.	

3.1.1 Identificar los factores clave.

Los Factores Críticos del Éxito (FCE) son “variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria” (Murillo, s.f.). Estos elementos -internos o externos- son fundamentales para alcanzar los objetivos de la empresa. Los factores críticos de éxito de Schryver del Ecuador son:

FCE-1 Reducción de costos variables.

FCE-2 Enfoque en empresas exportadoras.

FCE-3 Procesos operacionales óptimos.

FCE-4 Estructura organizacional.

FCE-5 Diversidad de servicios.

FCE-6 Control de la cadena de valor.

FCE-7 Plan de publicidad.

FCE-8 Participación de mercado.

FCE-9 Lealtad del cliente.

FCE-10 Calidad del servicio.

FCE-11 TICs alineados a la estrategia de la empresa.

FCE-12 Personal capacitado y comprometido.

3.1.2 Ponderación de factores.

Los factores críticos determinados para la empresa fueron validados y ponderados conjuntamente con los expertos y actores involucrados en las entrevistas. La Tabla 17. muestra la ponderación del impacto de los factores, basada en la opinión de expertos y la autora del plan.

Tabla 17: Ponderación de Factores Críticos del Éxito

Factores críticos de éxito	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
FCE-1 Reducción de costos variables		X	
FCE-2 Enfoque en empresas exportadoras	X		
FCE-3 Procesos operacionales óptimos	X		
FCE-4 Estructura organizacional	X		
FCE-5 Diversidad de servicios		X	
FCE-6 Control de la cadena de valor	X		
FCE-7 Plan de publicidad	X		
FCE-8 Participación de mercado	X		
FCE-9 Lealtad del cliente	X		
FCE-10 Calidad del servicio	X		
FCE-11 TICs alineadas a la estrategia de la empresa.	X		
FCE-12 Personal capacitado y comprometido.	X		

3.1.2.1 Punto de Vista de los Actores Involucrados.

Definición.

La entrevista con los actores involucrados consiste en una “reunión formal de un grupo de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto particular” (Hair et al., 2010, p. 153).

Metodología.

Para conocer la opinión de los actores involucrados se organizó una reunión con los gerentes de la empresa y los vendedores, el día viernes 19 de octubre de 2014, en la sala de reuniones de las oficinas de Schryver del Ecuador, ubicadas en la Santa María y Francisco Pizarro, ciudad de Quito. A esta reunión asistieron doce personas y tuvo una duración de una hora y media. Para este encuentro se realizó una presentación previa, con el diagnóstico de la empresa, la matriz FODA y los factores críticos del éxito, luego de la cual los participantes expresaron sus opiniones y recomendaciones.

Resultados.

Los participantes manifestaron que uno de los puntos más críticos es la necesidad de mejorar las tarifas, sobre todo en los puertos de Asia, pues según los vendedores esto es uno de los principales factores por lo que no se consiguen nuevos clientes; una posible solución para esto, es mantener negociaciones constantes con navieras y aerolíneas para los principales puertos. Además, los vendedores comentaron sobre la importancia de aprovechar el cambio constante de regulaciones para ofrecer nuevos servicios a los clientes, los cuales pueden ser: trámites del INEN y gestión de documentos de prerequisites para importadores y exportadores.

Los colaboradores creen que se debería invertir en un sistema de apoyo para la parte operativa, que simplifique el trabajo y a la vez permita a los clientes estar al tanto de sus pedidos, debido a que los vendedores muchas veces se encuentran fuera de sus oficinas y no tienen el tiempo suficiente para realizar todas sus tareas, así como también, para lograr una mejor organización de la información de los clientes actuales y potenciales.

Se recomendó un análisis más profundo sobre los problemas de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. La mayor parte de la reunión trato sobre la importancia de empezar a enfocarse en empresas exportadoras, ya que este es un mercado muy atractivo que no ha sido tomado en cuenta todavía

En la reunión surgió un debate, respecto a la empresa con la que realizará *benchmarking*; por una parte se sugirió una empresa con características operacionales similares a Schryver, pero por otra, se argumentó que la finalidad de *benchmarking* es estudiar las operaciones del líder del mercado o de competidores fuertes, para luego implantar y mejorar las buenas prácticas de la competencia, por lo que se seleccionó a Panalpina, para tratar de implementar algunas de sus estrategias a una escala menor y adaptarlas a la realidad de la empresa.

Conclusiones:

- La falta de negociaciones con los proveedores es uno de los mayores problemas.
- El constante cambio de regulaciones en el comercio exterior ofrece una oportunidad a Schryver para ofrecer un nuevo servicio que ayude a los clientes a cumplir con las nuevas regulaciones.
- Es necesario agilizar las operaciones a través de la sistematización y especialización de tareas.
- Es importante mejorar la organización y el acceso a la información.
- Se debe mejorar la comunicación entre los departamentos de la empresa.
- Es indispensable enfocarse en las empresas exportadoras.

3.1.2.2 Punto de Vista de Expertos en la Industria.

Definición

La entrevista a expertos es una entrevista personal no estructurada que se aplica a personas con vasto conocimiento y experiencia en el sector (Malhotra, 2008, p. 40).

Metodología.

Para la entrevista se seleccionaron dos personas: un experto en mejoramiento de empresas y otro experto en el sector. Antes del encuentro, se preparó una guía con los temas a tratar. La entrevista con el experto en mejoramiento de empresas se realizó el día 17 de septiembre de 2014 en la Universidad de las Américas, por el lapso de una hora; mientras que la entrevista con el experto en la industria se realizó en la Universidad Tecnológica Equinoccial, y tuvo una duración de dos horas y cuarto. Previa la aplicación de las preguntas, se presentaron a los expertos, el diagnóstico de la empresa, la matriz FODA y los factores críticos del éxito.

Resultados.

Entrevista a experto en mejoramiento de empresas.

El entrevistado fue el señor Niki Armas, Gerente General de la consultora Excelencia Corporativa, que ha compartido sus opiniones sobre el camino a seguir para implementar un plan de mejora en Schryver del Ecuador.

En primera instancia, opinó sobre los planes de mejora en general, refiriéndose a que "toda organización es susceptible de mejora", en función del modelo de gestión implementado en la organización. La implementación de un plan de mejora es indispensable sobre todo en las empresas que se encuentran en crecimiento y están sobresaliendo en su industria. Percibe a Schryver del Ecuador como una empresa que ha experimentado un gran crecimiento y posicionamiento en el mercado, por lo que es fundamental desarrollar mejoras estratégicas en áreas cruciales de la organización para poder mantener un crecimiento constante.

El experto también describió los pasos claves que deben seguirse para implementar un plan de mejora en la empresa: El primer paso consiste en realizar un diagnóstico, para lo cual se utiliza la metodología de la reconocida consultora McKinsey, que incluye el análisis de las siete variables fundamentales de la organización (sistemas, estructura, estilo, empleados, estrategia, habilidad y valores corporativos). Es necesario evaluar si estos siete componentes organizacionales se encuentran alineados hacia el objetivo

estratégico de la organización e identificar los diferentes procesos y mapearlos para identificar falencias y oportunidades.

Luego de un breve análisis de la organización el experto identificó como variables claves del negocio: embarques e información a tiempo, confianza, precio y servicio, y considera que en este momento la empresa no está realizando actividades que permitan mejorar estos aspectos, por lo que es de vital importancia empezar a tomar medidas para ganar ventaja competitiva en estos factores. Una buena solución podría ser implementar plataformas tecnológicas que permitan automatizar los procesos para optimizar los tiempos de respuesta en el servicio al cliente y mantenerlo informado. Asimismo, se debería negociar con los proveedores de transporte internacional y nacional, para mejorar los costos operativos y ofrecer precios más competitivos. Se deberían tener actualizados los tarifarios de los puertos base, para optimizar el tiempo al momento de cotizar al cliente.

En el ámbito del servicio al cliente, es necesario realizar una segmentación, con el fin de ofrecer un servicio individualizado y personalizado de acuerdo con las necesidades del cliente y lograr su fidelidad. Otro aspecto importante es desarrollar indicadores que muestren el número de negocios conseguidos por visitas realizadas. En caso de que no se haya conseguido cerrar el negocio, es necesario analizar las causas.

Entrevista a experto en la industria.

Para obtener la opinión sobre los actores dentro de la industria se entrevistó a Carlos Moscoso, Gerente de Comercio Exterior de la empresa Natural Hábitat y profesional con amplia experiencia en navieras y agencias de logística internacional, con una idea clara de todas las etapas del negocio. Moscoso menciona que el transporte internacional es una industria creciente con muchas oportunidades. El margen de utilidad de los agentes de carga es bastante significativo, sobre todo en la coordinación de exportaciones.

El experto opina que si bien las restricciones para las importaciones pueden reducir el volumen de carga, estas regulaciones también significan una oportunidad para las empresas de logística internacional, de brindar nuevos

servicios que ayuden a sus clientes a cumplir con las nuevas regulaciones; por ejemplo, brindar un servicio que ayude a obtener los certificados de calidad necesarios para la norma INEN.

Después de un breve análisis de la matriz FODA de la empresa, el experto menciona que los puntos críticos de mejora son: manejo de información de clientes, mejores negociaciones con proveedores en tarifas, y, distribución del trabajo. Además, recalcó la importancia de contar con sistemas que faciliten y agilicen los procesos de coordinación. También considera importante repartir adecuadamente las tareas y mantener una estructura sana en la empresa, sobre todo en el área de ventas, pues a diferencia de Schryver, en la mayoría de empresas la única tarea de los vendedores son las ventas y no son responsables de la coordinación de embarques. Según la opinión del experto esta es la manera correcta de operar, ya que los vendedores se pueden enfocar totalmente en su principal objetivo: vender.

Se recomienda que la empresa se enfoque en empresas exportadoras, por el alto potencial de crecimiento que tienen. Moscoso explica que es un negocio muy rentable, pero deben tomarse muchas precauciones para evitar la contaminación de la mercadería, que es uno de los mayores riesgos en este tipo de negocio. Para el efecto, se debe desarrollar un proceso de exportación que garantice la trazabilidad y control de la mercadería. La ventaja que tiene Schryver es que ya cuenta con certificación ISO 9001 y BASC que facilita su ingreso a este nuevo mercado, pero hay que tomar en cuenta que esta tarea requiere un manejo muy minucioso y controlado, que debería estar a cargo de un departamento de exportaciones.

Moscoso, desde la perspectiva de un cliente potencial, menciona que lo que esperarían recibir de un agente de logística es calidad en el servicio al cliente y disponibilidad de información a todo momento. También es importante que la empresa ofrezca un servicio integral para no tener que tratar con un proveedor para cada actividad. Otro factor importante para el experto es que el agente se encargue de todos los pagos incurridos en el embarque, los cuales

subsecuentemente sean tramitados a manera de reembolso, y que por ningún motivo se suspenda el trámite a causa de un pago pendiente.

Finalmente, el experto considera que un sistema de rastreo de embarques vía Internet sería un valor agregado importante que la empresa puede ofrecer.

Conclusiones:

- Es fundamental implementar plataformas tecnológicas que permitan mejorar los procesos.
- Se necesita reducir costos operativos, por medio de negociaciones con proveedores.
- Es importante mantener actualizados los tarifarios.
- Es necesario realizar una segmentación de los clientes para poder ofrecer un servicio individualizado y personalizado,
- Se deberían determinar indicadores adicionales y analizar las causas cuando no se cumpla con el objetivo.
- El cambio constante en las regulaciones representa una oportunidad para los agentes de comercio exterior, para ofrecer nuevos servicios.
- Un punto crítico de mejora es el manejo de información de clientes.
- Es de vital importancia que la empresa se enfoque en empresas exportadoras, tomando en cuenta las precauciones necesarias para mitigar el riesgo de contaminación de mercadería.
- Las principales características que se buscan en un agente de comercio exterior son: calidad en el servicio al cliente, disponibilidad de información a todo momento, servicio integral y crédito.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos deben cumplir cinco principios básicos SMART: Específico, medible, asignable, realista, limitado en tiempo (Bartle, 2007). En primer lugar

se plantearon los objetivos preliminares que constan en el **Anexo 10**. Luego se realizó un estudio de priorización de estos objetivos, según su impacto y factibilidad (**Anexo 11**), en donde la variable factibilidad se consideró como la posibilidad de inversión, recursos humanos y tecnología a utilizarse (Torres, 2013), mientras que la variable impacto se refiere al aporte al cumplimiento de la visión y la aceptación de la unidad. Con base en estos parámetros, se plantearon los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

3.2.1 Objetivos a largo plazo.

Tabla 18: Objetivos a largo plazo

	Objetivos		Factores Críticos del éxito	Actividades
PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJ-1	Incrementar la utilidad neta de la empresa en 91 %, en el plazo de cinco años.	FCE-1 Reducción de costos variables. FCE-6 Control de la cadena de valor.	Firmar contratos anuales con proveedores. Negociar mejores tarifas por volumen. Negociar todas las tarifas <i>collect</i> para reducir el impuesto a la salida de divisas en 95 %. Reducir los costos por errores en 98 %. Realizar al menos el 65 % de los transportes internos con camiones propios.
	OBJ - 2	Incrementar ventas en 67 %, en el plazo de cinco años.	FCE-2 Enfoque en empresas exportadoras FCE-7 Plan de publicidad FCE-8 Participación de mercado	Hacer un mayor seguimiento a los clientes potenciales, por medio del programa CRM y vendedores capacitados, dedicados sólo a ventas. Tener presencia en al menos tres ferias. Realizar <i>mailing</i> a potenciales clientes, con los servicios, tarifas, noticias sobre comercio exterior y testimonios de clientes actuales.
PERSPECTIVA DE PROCESO	OBJ - 4	Reducir en 98 % los errores en los procesos de coordinación de embarques, en un plazo de tres años.	FCE-4 Estructura organizacional	Realizar mejoras en el sistema. Capacitar al personal en logística.

PERSPECTIVA DE CLIENTE	OBJ - 7	Agregar a la cartera 194 clientes, en el plazo de cinco años.	FCE-7 Plan de publicidad FCE-8 Participación de mercado	Tener presencia en al menos dos ferias. Realizar <i>mailing</i> a potenciales clientes con los servicios, tarifas, noticias sobre comercio exterior y testimonios de clientes actuales. Dar charlas sobre comercio exterior a clientes actuales y potenciales. Mantener capacitados a los vendedores.
	OBJ - 8	Reducir la pérdida de clientes al 14 %, en el plazo de cinco años.	FCE-9 Lealtad del cliente FCE-10 Calidad del servicio	Mantener y evaluar el programa CRM. Dar seguimiento estricto a clientes actuales y potenciales. Mantener el servicio posventa.
PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	OBJ-10	Capacitar y evaluar al 100 % del personal, en el plazo de cinco años.	FCE-12 Personal capacitado y comprometido	Capacitar a los empleados en su área de especialización. Dar charlas semestrales sobre los objetivos y estrategias de la compañía. Evaluar el desempeño de los trabajadores.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo.

Tabla 19: Objetivos a mediano plazo

	Objetivos		Factores Críticos del éxito	Actividades
PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJ-1	Incrementar la utilidad neta de la empresa en 41 %, en el plazo de tres años.	FCE-1 Reducción de costos variables FCE-6 Control de la cadena de valor.	Firmar contratos anuales con proveedores. Negociar mejores tarifas por volumen. Negociar todas las tarifas <i>collect</i> para reducir el impuesto a salida en 90 % Reducir costos por errores en 95 %. Realizar al menos el 80% de los transportes internos con camiones propios.

	OBJ - 2	Incrementar ventas en 30 %, en el plazo de tres años.	FCE-2 Enfoque en empresas exportadoras FCE-7 Plan de publicidad FCE-8 Participación de mercado	Realizar mayor seguimiento a clientes potenciales, por medio del programa CRM y vendedores capacitados, dedicados solo a ventas. Tener presencia en al menos tres ferias. Realizar <i>mailing</i> a potenciales clientes con los servicios, tarifas, noticias sobre comercio exterior y testimonios de clientes actuales.
PERSPECTIVA DE PROCESO	OBJ - 4	Reducir en 95 % los errores en los procesos de coordinación de embarques, en un plazo de tres años.	FCE-4 Estructura organizacional	Realizar mejoras en el sistema. Capacitar al personal en importaciones y exportaciones.
PERSPECTIVA DE CLIENTE	OBJ - 7	Agregar a la cartera 95 clientes, en el plazo de tres años.	FCE-7 Plan de publicidad FCE-8 Participación de mercado	Tener presencia en al menos dos ferias. Realizar <i>mailing</i> a potenciales clientes con los servicios, tarifas, noticias sobre comercio exterior y testimonios de clientes actuales. Dar charlas sobre comercio exterior a clientes actuales y potenciales. Mantener capacitados a los vendedores.
	OBJ - 8	Reducir pérdida de clientes al 18 %, en el plazo de tres años.	FCE-9 Lealtad del cliente FCE-10 Calidad del servicio	Mantener y evaluar el programa CRM. Seguimiento estricto a clientes actuales y potenciales. Mantener el servicio posventa
PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	OBJ-10	Capacitar y evaluar al 50 % del personal, en el plazo de tres años.	FCE-12 Personal capacitado y comprometido.	Capacitar a los empleados en su área de especialización. Dar charlas semestrales sobre los objetivos y estrategias de la compañía. Evaluar el desempeño de los trabajadores.

3.2.3 Objetivos a corto plazo

Tabla 20: Objetivos a corto plazo

	Objetivos		Factores Críticos del éxito	Actividades
PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJ-1	Incrementar utilidad neta de la empresa en 14 %, en el plazo de un año.	FCE-1 Reducción de costos variables. FCE-6 Control de la cadena de valor.	Crear procesos y manuales de cargo para la actividad de negociación. Contratar una persona encargada de negociar. Firmar contratos anuales con proveedores. Negociar mejores tarifas por volumen. Negociar todas las tarifas <i>collect</i> para reducir el impuesto de salida de divisas en 80 %. Reducir costos por errores en 85 % por medio de la digitalización de procesos. Dejar de <i>tercerizar</i> al menos el 80 % de transportes internos.
	OBJ - 2	Incrementar las ventas en 14 %, en el plazo de un año.	FCE-2 Enfoque en empresas exportadoras FCE-7 Plan de publicidad FCE-8 Participación de mercado	Dar mayor seguimiento a clientes potenciales por medio del programa CRM y vendedores capacitados, dedicados sólo a ventas. Tener presencia en al menos dos ferias. Hacer <i>mailing</i> a potenciales clientes con los servicios, tarifas, noticias sobre comercio exterior y testimonios de clientes actuales.
PERSPECTIVA DE PROCESO	OBJ - 3	Reducir tiempo promedio de nacionalización de embarques a tres días, en un plazo de un año.	FCE-3 Procesos operacionales óptimos	Desarrollar la página Web y el software de apoyo. Capacitar en el manejo del programa. Iniciar el proceso de nacionalización antes del arribo de la carga.
	OBJ - 4	Reducir en 90 % los errores en los procesos de coordinación de embarques, en un plazo de un año.	FCE-4 Estructura organizacional	Desarrollar la página Web y el software de apoyo. Capacitar en el manejo del programa. Crear el departamento de operaciones, para que se encargue únicamente de la coordinación de embarques.
	OBJ-5	Agregar un nuevo servicio al portafolio de la empresa, en un plazo de seis meses.	FCE-5 Diversidad de servicios	Agregar el servicio de tramitación de prerequisites. Crear el proceso y manual de cargo. Contratar una persona encargada. Lanzar el nuevo servicio de boletines, con nuevas normas del comercio exterior.

	OBJ-6	Realizar al menos el 65 % de transportes internos con camiones propios.	FCE-6 Control de la cadena de valor.	Comprar cuatro camiones portacontenedores. Contratar seis choferes. Matricular y legalizar los camiones. Analizar las mejores rutas.
PERSPECTIVA DE CLIENTE	OBJ - 7	Agregar a la cartera 18 clientes, en el plazo de un año.	FCE-7 Plan de publicidad FCE-8 Participación de mercado	Tener presencia en al menos dos ferias. Realizar <i>mailing</i> a potenciales clientes con los servicios, tarifas, noticias sobre comercio exterior y testimonios de clientes actuales. Dar charlas sobre comercio exterior a clientes actuales y potenciales. Mantener capacitados a los vendedores.
	OBJ - 8	Reducir la pérdida de clientes al 22 %, en el plazo de un año.	FCE-9 Lealtad del cliente FCE-10 Calidad del servicio	Segmentar a los clientes según sus necesidades. Desarrollar un programa de CRM. Dar seguimiento estricto a clientes actuales. Implementar servicio posventa Mantener al personal capacitado para atender a clientes.
PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	OBJ - 9	Implementar el software de apoyo al 100 %, en el plazo de seis meses.	FCE-11 TICs alineadas a la estrategia de la empresa.	Instalar el programa CRM. Desarrollar la página Web de apoyo para la coordinación de embarques. Capacitar a los usuarios sobre los nuevos programas.
	OBJ-10	Capacitar y evaluar al 100 % del personal en el plazo de un año.	FCE-12 Personal capacitado y comprometido.	Capacitar a los empleados en servicio al cliente. Dar charlas semestrales sobre los objetivos y estrategias de la compañía. Capacitar a los vendedores en ventas con PNL. Determinar indicadores individuales. Evaluar el desempeño de los trabajadores.

3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas

Después de un profundo análisis de la empresa y su entorno, se ha determinado que las áreas a intervenir, son: departamento comercial y de aduanas. Su elección se debe a que presentan grandes oportunidades de mejora, y al estar a cargo de los procesos operacionales, el plan de mejoramiento podría incrementar significativamente el desempeño de la compañía.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se describe detalladamente el plan de mejoramiento que se ha desarrollado para la empresa, el cual abarca la formulación de las estrategias, la propuesta y el cronograma de implementación. Finalmente, se determina la viabilidad financiera del plan.

4.1 PROPUESTA DEL CAMBIO

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Según Fred David (2013, p. 176) existen diversos métodos que utilizan los empresarios para formular las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos. En este estudio se utiliza la matriz FODA, la cual busca plantear cuatro tipos de estrategias que ayudarán a la empresa a aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Las cuatro estrategias son: “FO” (Fortalezas-Oportunidades), “DO” (Debilidades-Oportunidades), “FA” (Fortalezas-Amenazas), “DA” (Debilidades-Amenazas). Para la formulación estratégica se analizaron las correlaciones existentes entre los factores internos y externos de la empresa (*Anexo 12*), de los resultados de este análisis se plantearon las siguientes estrategias:

E1-(F3, O1) Mejorar los procesos actuales, mediante el uso de nuevas tecnologías.

E2-(F2, O7) Estrategia de diversificación relacionada: Nuevo servicio de tramitación de prerrequisitos de importación y exportación.

E3-(F9, O2) Aprovechar el nivel de satisfacción de los clientes para fomentar la recomendación de clientes a nuevas empresas.

E4-(F10, O5) Aprovechar las facilidades de crédito actuales, para desarrollar proyectos de inversión que beneficien a la empresa.

E5-(D1, O1) Implantar TIC que sirvan de base para la toma de decisiones.

E6-(D2, D6, O2) Realizar una investigación de mercados que ayude a la consecución efectiva de los clientes potenciales dispuestos a recibir nuevas ofertas de servicios logísticos.

E7- (D10, O4) Aprovechar el crecimiento de las exportaciones, con estrategias dirigidas a empresas exportadoras.

E8- (D5, D8, O1) Utilizar nuevo *software* para mejorar el seguimiento de clientes actuales y potenciales.

E9- (D3, O5) Realizar integración vertical hacia atrás, para reducir la dependencia de proveedores en todos los servicios y aprovechar las facilidades de crédito.

E10- (F2, F8, A5) Aprovechar el volumen de embarques actual, para negociar las tarifas con navieras y aerolíneas.

E11-(F3, A6) Reestructurar del área comercial para mejorar el proceso de coordinación de embarques y ofrecer un mejor servicio al cliente.

E12-(F4, A5) Estrategias de costos bajos en ciertos puertos: Negociar mejores tarifas y mantener los precios.

E13-(D2, A2) Estrategia de penetración de mercado: Desarrollar un plan publicitario que aumente el reconocimiento de marca y la participación de mercado.

E14-(D9, D11, A2, A9) Programa de capacitaciones para el personal, que permita desarrollar las herramientas necesarias para cumplir con las expectativas del cliente.

E15- (D8, D9, A2, A9) Estrategia de desarrollo de producto: Diferenciar el servicio con altos estándares de calidad en el servicio al cliente y en el servicio posventa.

E16- (D8, A3) Negociar fletes *collect* (pagaderos en destino) para reducir pagos por ISD.

4.1.2 Propuesta de implementación.

El plan de mejoramiento de Schryver del Ecuador S.A. consiste en la implementación de TIC que se encuentren alineadas a la estrategia de la empresa y permitan una efectiva consecución de objetivos. De igual manera, se ha determinado que es necesaria la *fidelización* del cliente por medio de un

programa de CRM, personal capacitado y servicio posventa. Se considera fundamental aumentar el reconocimiento de marca y la participación en el mercado, a través de un plan de publicidad intensivo.

Otra mejora que se plantea es la reestructuración del área comercial, mediante la creación de un departamento de operaciones que se encargue de coordinar los embarques, con un equipo especializado en exportaciones. También se propone un cambio en la cadena de valor de la empresa, agregando como proceso estratégico la negociación con proveedores y la integración vertical hacia atrás en transporte interno. Es preciso adicionar un nuevo servicio al portafolio de la empresa: la tramitación del INEN.

En el **Anexo 13**, se presenta el *cuadro de mando integral* para el control de las estrategias y objetivos establecidos.

En la Figura 32, se ilustra la cadena de valor modificada; en las Figura 33, y Figura 34., se muestran los mapas de macro-procesos nivel 0.0 y nivel 0.1., y en la Figura 35, se presenta el organigrama con los cambios de la mejora planteada. Tabla 21. Muestra el plan de acción que se utilizará para la implementación de estrategias.

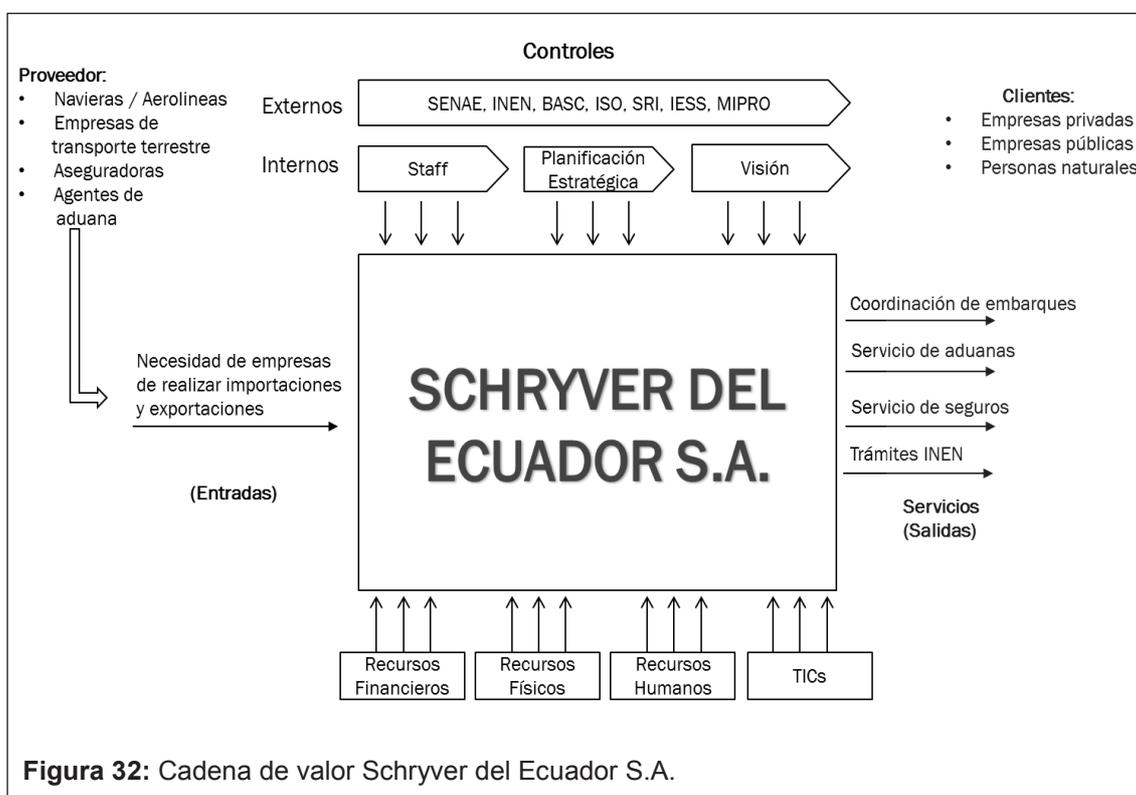


Figura 32: Cadena de valor Schryver del Ecuador S.A.

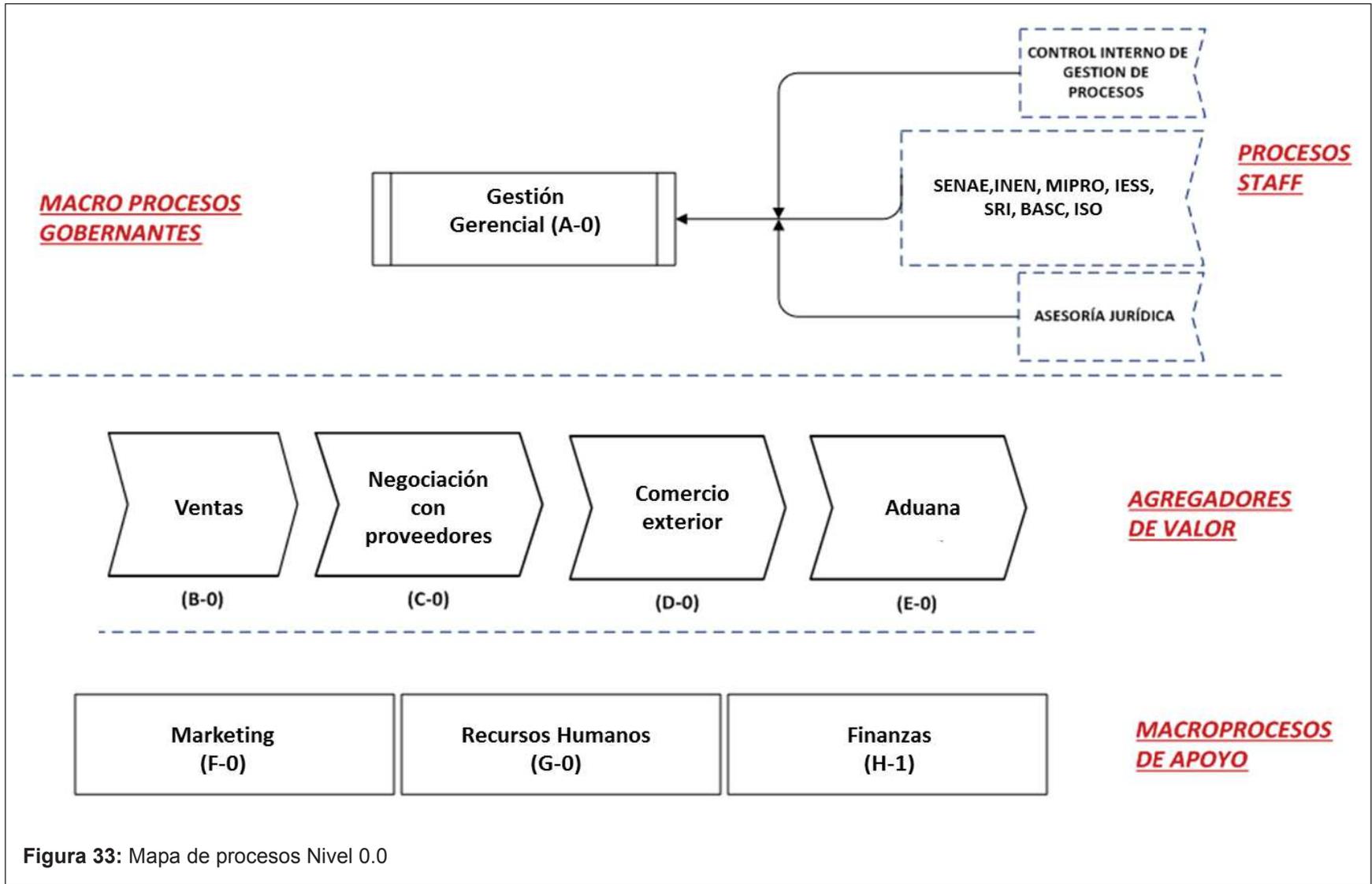


Figura 33: Mapa de procesos Nivel 0.0

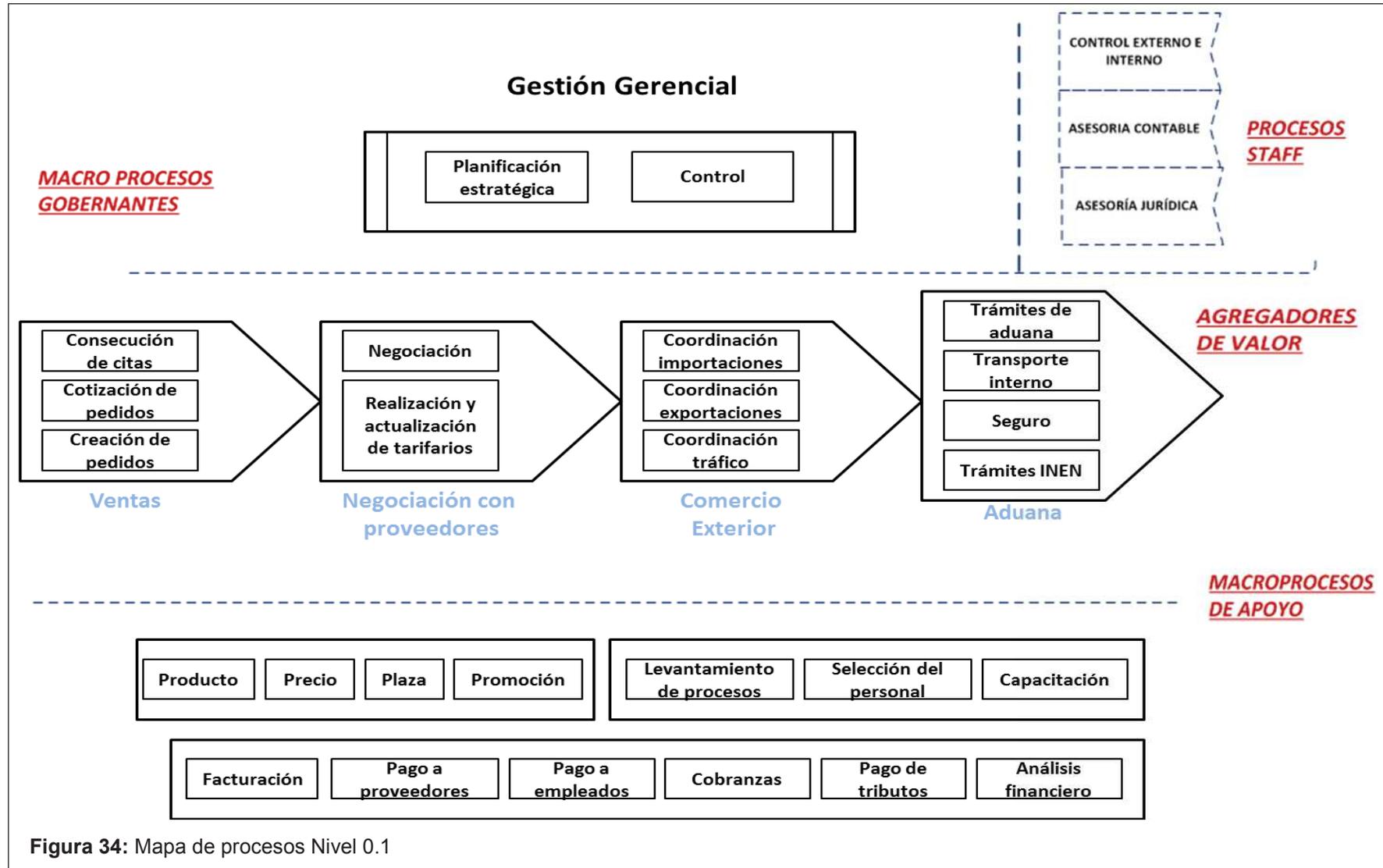


Figura 34: Mapa de procesos Nivel 0.1

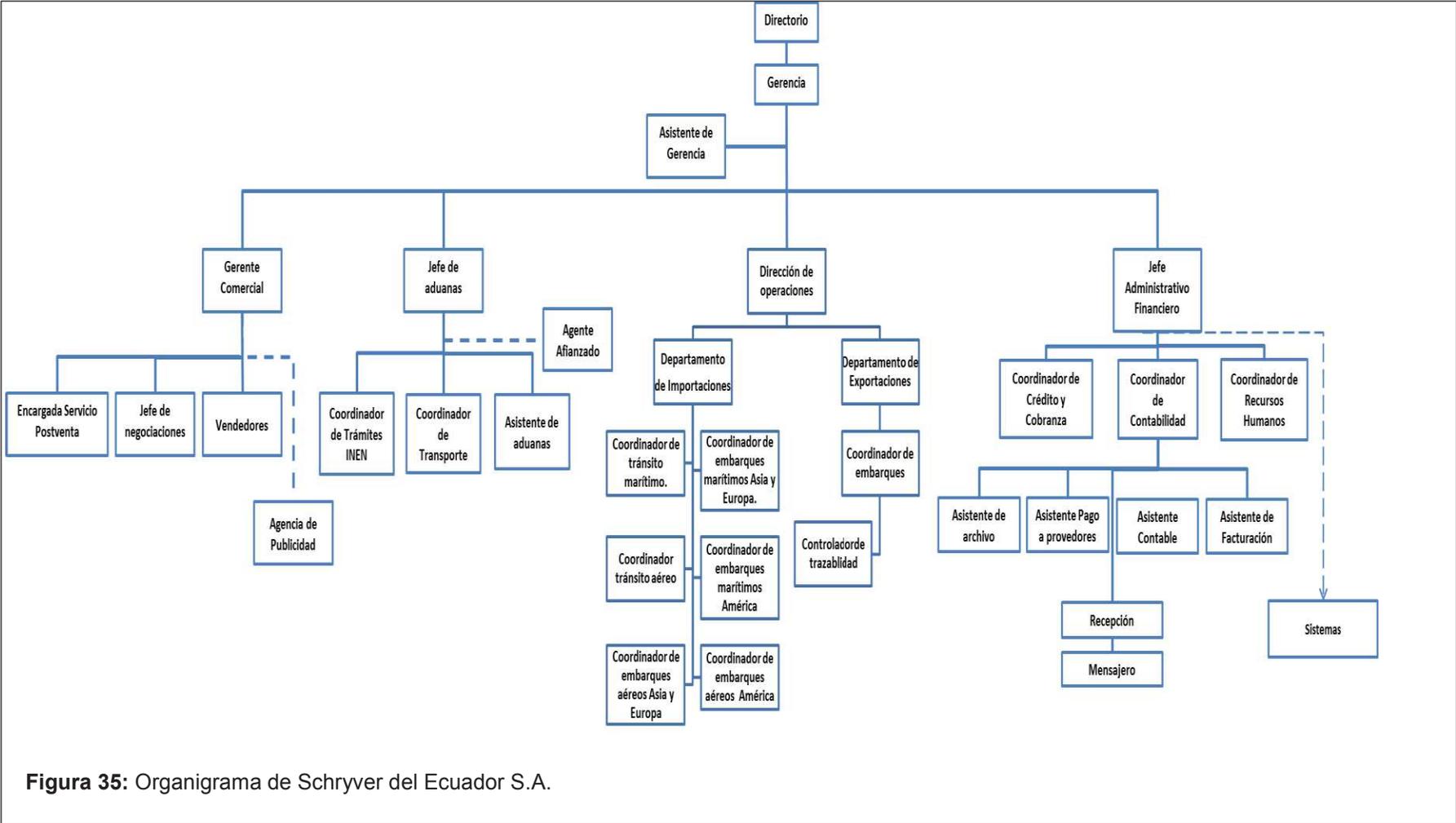


Figura 35: Organigrama de Schryver del Ecuador S.A.

Tabla 21: Plan de acción

Proyecto	Costo de inversión	Responsable
Creación del departamento de operaciones, negociaciones y posventa	\$ 5,067	Gerente Comercial/ Coordinador de Recursos Humanos
Servicio de tramitación de prerequisites de comercio exterior	\$ 8,413	Gerente Comercial/ Coordinador de Recursos Humanos
Desarrollo de página web	\$ 5,000	Jefe de Operaciones/ Jefe de Sistemas
Programa CRM	\$ 1,000	Gerente Comercial/ Jefe de Sistemas
Programa de capacitaciones	\$ 2,000	Coordinador de Recursos Humanos
Plan de publicidad	\$ 6,300	Gerente Comercial
Compra de camiones	\$ 415,196	Jefe de Operaciones/ Jefe de Finanzas
Inversión Inicial	\$ 442,976	

Negociaciones con proveedores.

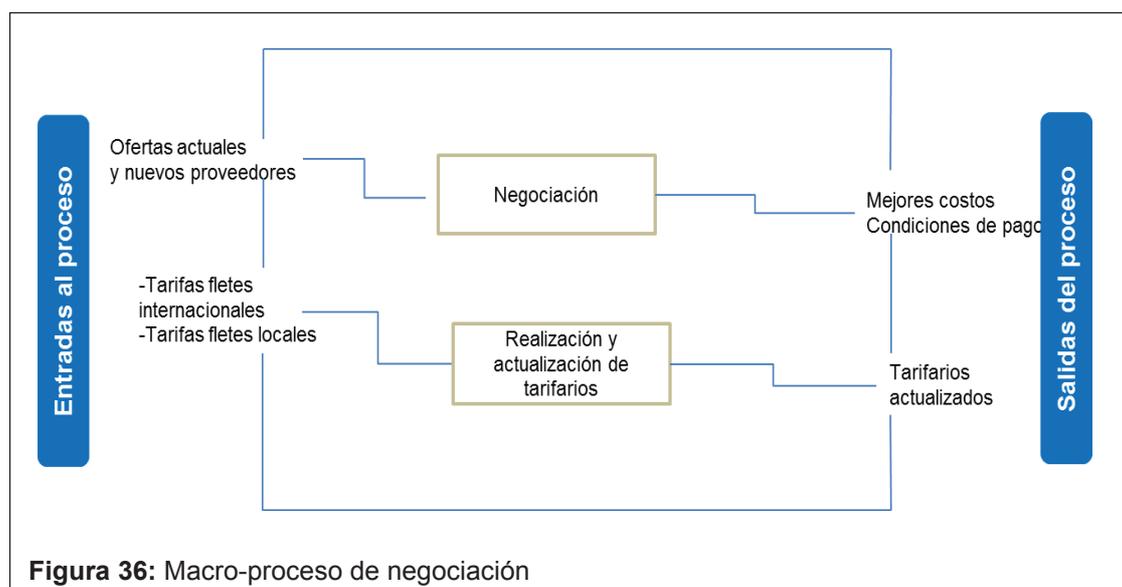
Propósito estratégico: Minimizar los costos a través de negociaciones con los proveedores y mantener tarifas actualizadas de los principales puertos.

Alcance: Desde la negociación con proveedores hasta la elaboración de tarifarios.

Competencias:

- Negociación: Recibir y analizar ofertas de nuevos y actuales proveedores. Negociar las mejores condiciones para beneficio de la empresa.
- Creación y actualización de tarifarios: Realizar un tarifario de los principales puertos y aeropuertos de embarque y mantenerlo actualizado.

Responsable: Jefe de negociaciones



Actualmente, Schryver del Ecuador no mantiene negociaciones con los proveedores, pese a que es una actividad fundamental en la reducción de costos operacionales. Por ello, una de las estrategias de mejora propuestas consiste en implementar negociaciones con proveedores dentro de la cadena de valor de la empresa. Para la implementación de esta estrategia es necesario contratar una persona capacitada. En la Tabla 22. se presenta el perfil y las tareas a desempeñar para esta posición.

Tabla 22: Perfil de cargo jefe de negociaciones

Descripción del cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de negociaciones
Jefe Inmediato	Gerente comercial
Funciones	
Dialogar y negociar con todos los proveedores de la empresa, sobre todo con navieras y aerolíneas. Realizar negociaciones continuas de tarifas y cerrar contratos anuales. Buscar y analizar propuestas de nuevos proveedores.	
Requisitos de Educación:	Ingeniero en Administración de Empresas
Requisitos de Experiencia:	1 año de experiencia en compras y 1 año mínimo de experiencia en una empresa de logística internacional.
Otros Requisitos:	Nivel de Inglés avanzado Excelentes habilidades interpersonales y de negociación.

Creación del departamento de operaciones.

La creación del departamento de operaciones tiene como objetivo contar con personal capacitado y especializado en la coordinación de embarques, así como deslindar a los vendedores de estas actividades para que se dediquen únicamente a vender. En este departamento también habrá personal capacitado en la coordinación de exportaciones, el cual será responsable de garantizar la calidad y trazabilidad del proceso de exportación.

Los procesos y manuales de cargo para la coordinación de embarques, tanto de importación como de exportación, ya existen. Los asistentes de los vendedores podrían ser reposicionados en este nuevo cargo, ya que cuentan con el conocimiento y la experiencia en la coordinación de embarques.

Los coordinadores de tránsito, que hasta este momento se encontraban en el departamento comercial, pasarán a formar parte de este nuevo departamento; por tanto, sólo se necesita contratar a un jefe de operaciones que controle el departamento y a dos personas que se encarguen del control de la trazabilidad de las exportaciones. El organigrama propuesto para este departamento se muestra en la Figura 37, y el perfil de cargo para estos puestos, consta en las Tabla 23. Y Tabla 24.



Tabla 23: Perfil de Cargo para jefe de operaciones

Descripción del cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de operaciones
Jefe Inmediato	Gerente general
Número de Personas en el Cargo	Ocho (8)
Funciones	
Supervisar y participar en las actividades de los procesos de importación y exportación.	
Importación: Controlar que los embarques se realicen en los tiempos estipulados. Reportar y analizar los indicadores del departamento.	
Exportación: Controlar que los embarques se realicen en los tiempos estipulados y que el embarque cumpla con la normativa de exportación. Asegurar que se realice el proceso de trazabilidad de la mercadería.	
Requisitos de Educación:	Ingeniero en Negocios Internacionales.
Requisitos de Experiencia:	3 años de experiencia en una empresa de logística internacional.
Otros Requisitos:	Excelente nivel de inglés. Excelentes habilidades interpersonales y de liderazgo.

Tabla 24: Perfil de Cargo para controlador de trazabilidad de exportaciones

Descripción del cargo	
Nombre del Cargo	Controlador de trazabilidad de exportaciones
Jefe Inmediato	Coordinador de exportaciones
Funciones	
Documentar el proceso de exportación.	
Requisitos de Educación:	Bachiller
Requisitos de Experiencia:	1 año de experiencia en puestos similares.
Otros Requisitos:	Responsable, honesto y proactivo.

Servicio de tramitación de prerequisites para la importación y la exportación.

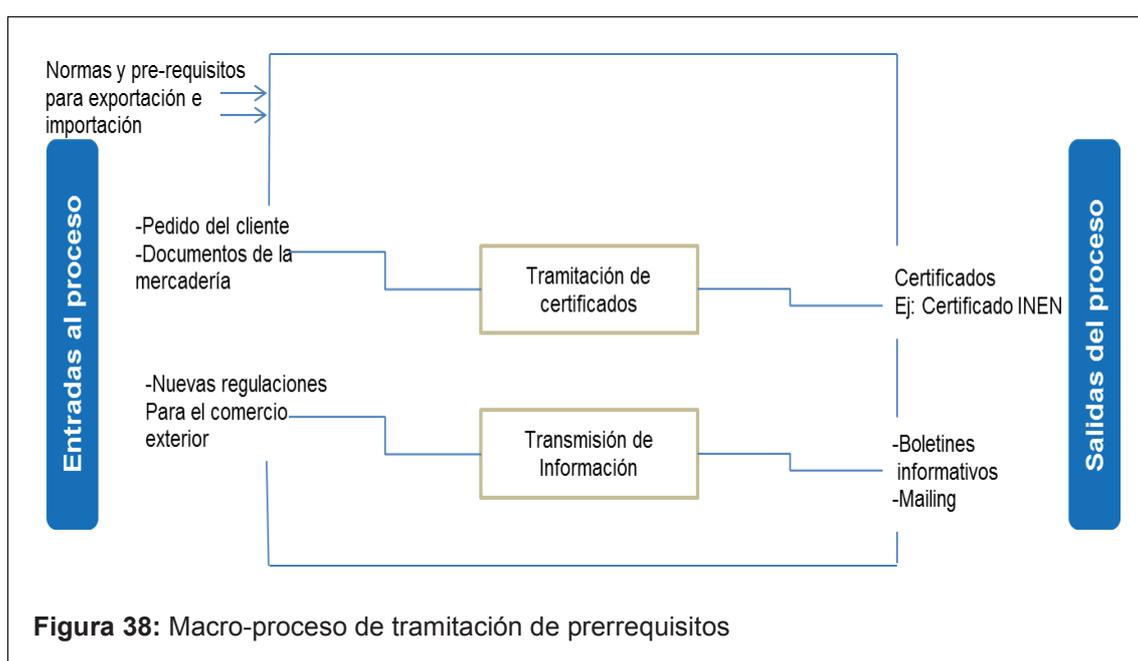
Propósito estratégico: Ayudar a los clientes a cumplir con los requisitos para realizar sus importaciones y exportaciones.

Alcance: Desde la recepción del pedido y transmisión de información de nuevas regulaciones, hasta el envío de boletines informativos sobre novedades en materia de comercio exterior.

Competencias:

- Tramitación de certificados: Tramitar los certificados solicitados por el cliente, siguiendo los procesos necesarios de cada norma.
- Transmisión de información: Enviar a clientes y colaboradores, los boletines sobre las nuevas regulaciones o novedades en materia de comercio exterior.

Responsable: Jefe de tramitaciones.



Con este nuevo servicio se busca complementar el servicio integral que ofrece Schryver y convertir en una oportunidad la inestabilidad de la normativa legal que regula el comercio exterior. El servicio se enfoca principalmente en la tramitación del INEN. En un principio, el jefe de tramitaciones será el único cargo creado para llevar al cabo esta actividad, el cual pertenece al departamento de aduanas. Dado que este es un nuevo cargo en el organigrama de la compañía, el proceso y perfil no se encuentran disponibles al momento. La Tabla 25. presenta una propuesta preliminar del perfil de cargo. El precio del servicio es USD 150, se ha determinado según precios actuales del mercado y análisis de costos.

Tabla 25: Perfil de cargo de Coordinador de tramitaciones

Descripción del cargo	
Nombre del Cargo	Coordinador de tramitaciones
Jefe Inmediato	Jefe de aduanas
Funciones	
Tramitar los certificados solicitados por el cliente, siguiendo los procesos necesarios de cada norma. Enviar boletines informativos sobre novedades en materia de comercio exterior a los clientes y empleados.	
Requisitos de Educación:	Ingeniero en Negocios Internacionales.
Requisitos de Experiencia:	1 año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente nivel de inglés. Excelentes habilidades interpersonales.

Desarrollo de página web para digitalización de operaciones.

Propósito estratégico: Digitalizar los procesos de ventas, comercio exterior y aduana, por medio de una página web.

Responsable: Jefe de operaciones y profesional en sistemas.

El desarrollo de la página web tiene como objetivo eliminar los problemas que se generan en la coordinación de embarques y la tramitación de aduanas. Esta implementación permite mejorar la comunicación entre las partes involucradas, evitando retrasos y multas por errores, así como también, lograr que la información de los embarques esté disponible en tiempo real para todos los usuarios. La página web tendrá siete perfiles de usuarios: Cliente, vendedor, coordinador de embarque, coordinador de tránsito, coordinador de aduanas, agente internacional y encargado de facturación. En las Figura 39 y Figura 40 se muestran los nuevos flujogramas del proceso de coordinación de embarques y de aduanas, con la implementación de la página web.

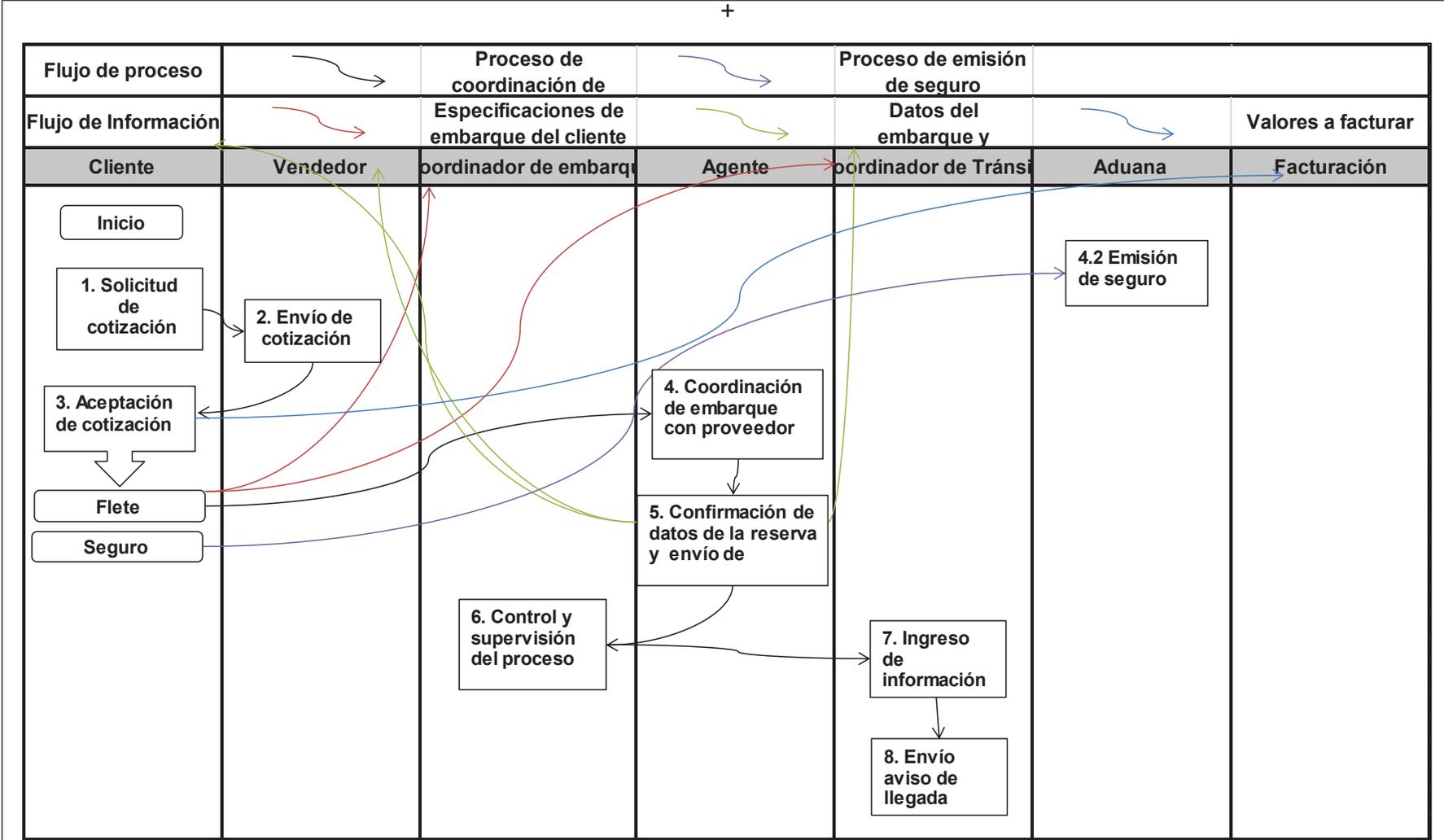


Figura 39: Flujograma coordinación de embarques con el desarrollo de la página web

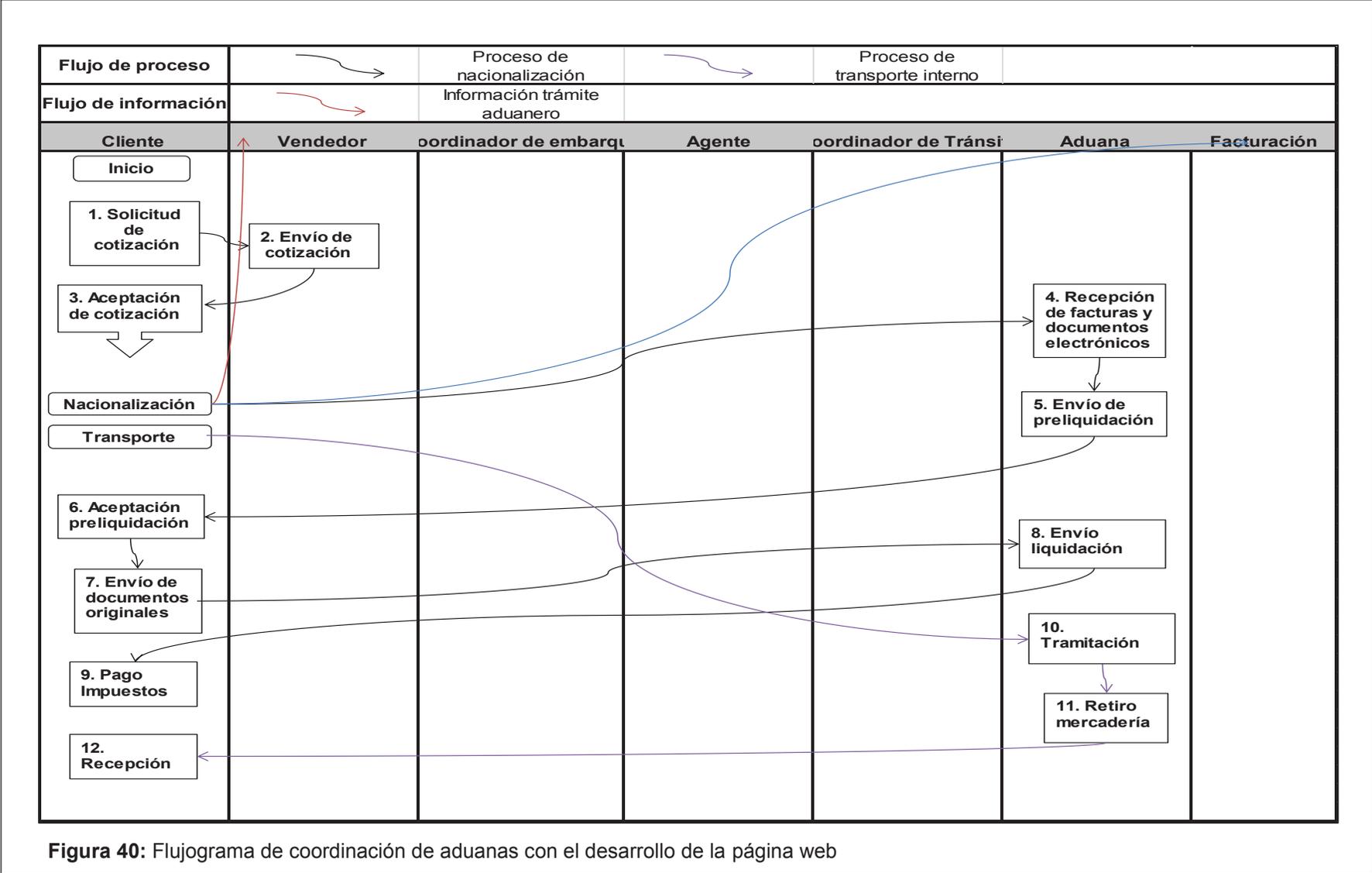


Figura 40: Flujograma de coordinación de aduanas con el desarrollo de la página web

Programa de fidelización al cliente.

Mantener un cliente cuesta la quinta parte de lo que cuesta ganar nuevos clientes (Heskett, Sasser, Hart, 1990, p. 36). Por este motivo, se ha decidido emprender un programa de fidelización del cliente, por medio de un programa CRM, servicio posventa y personal capacitado.

El programa de CRM es “un proceso interactivo, gracias al cual la información sobre el cliente se transforma en provechosas relaciones con éste” (Swift, 2002, p. 13); su objetivo es conocer a los clientes para satisfacer sus necesidades, de tal manera que se puedan crear relaciones largas y duraderas. Otros objetivos para implementar esta herramienta en la empresa son: organización y disponibilidad de información de clientes actuales y potenciales, seguimiento y trazabilidad de la interacción con los clientes, reporte continuo de ventas.

El servicio posventa consiste en la contratación de una persona que se encargue de registrar y dar seguimiento a las quejas de los clientes, así como de verificar periódicamente que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio.

Programa de capacitaciones.

Semestralmente se darán charlas a todos los empleados, sobre los objetivos y estrategias de la organización. El primer año todos los trabajadores recibirán un curso de atención al cliente. Además, los vendedores recibirán cursos anuales de estrategias de ventas y PNL. A partir del segundo año se capacitará a todos los empleados en temas relacionados con las funciones que realizan.

Plan de publicidad.

El plan de publicidad tiene como objetivo incrementar el reconocimiento de marca, para facilitar el acercamiento a clientes potenciales. En función de los resultados de la investigación de mercados, se realizarán las siguientes actividades para dar a conocer la empresa:

- Presencia anual en por lo menos tres ferias.

- Charlas sobre comercio exterior, con clientes actuales y potenciales,
- *Mailing* con tarifarios del puerto, que incluyan noticias sobre comercio exterior y testimonios de clientes actuales.

Integración vertical hacia atrás.

La integración vertical hacia atrás consiste en la compra de cuatro camiones para realizar el transporte interno de los clientes, con el objeto de incrementar el margen de ganancia de este servicio, aprovechar las facilidades de crédito y tener un mayor control de la cadena de valor de la empresa. Esta inversión también permitirá que la empresa se favorezca de los beneficios de la deuda como los escudos fiscales. El perfil de los choferes que se buscan para el cargo, se detalla en la Tabla 26.

Tabla 26: Perfil de cargo de chofer

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Chofer
Jefe Inmediato	Coordinador de embarques
FUNCIONES	
Retiro y entrega de contenedores en el lugar determinado.	
Chequeos y reparaciones necesarias al camión	
Requisitos de Educación:	Licencia Tipo E
Requisitos de Experiencia:	3 años de experiencia en manejo de carga pesada.
Otros Requisitos:	Conocimientos de mecánica automotriz

4.1.3 Cronograma de implementación.

		Fase 1: Propuesta del plan de mejoramiento											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8				
Desarrollo del plan de mejoramiento	Auditoría interna.	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Auditoría externa.				■	■	■	■	■	■			
	Formulación del plan de mejoramiento.						■	■	■	■			
	Propuesta de implementación del plan.								■	■	■		
	Evaluación financiera del plan.										■	■	■
		Fase 2: Propuesta de implementación del plan de mejoramiento											
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8				
Creación departamento de operaciones, negociaciones y posventa	Creación de manuales de cargo.	■	■	■	■								
	Adecuación física de los puestos de trabajo.	■	■	■	■	■							
	Proceso de selección del personal.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Capacitación e inducción de las tareas a realizar.						■	■	■	■			
Servicio de tramitación de Prerrequisitos comercio exterior	Desarrollo del proceso y manual de cargo.	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Adecuación física del puesto de trabajo.	■	■	■	■								
	Contratación de la persona encargada.				■	■	■	■	■	■	■		
	Marketing Mix del servicio.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Lanzamiento del servicio.									■	■	■	■

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera busca determinar la viabilidad financiera del plan de mejoramiento. Para esto, se ha realizado el estado de resultados y el flujo de efectivo incremental en dos escenarios: con y sin apalancamiento. Para el desarrollo de la evaluación financiera, se dividió el plan de mejoramiento en tres proyectos que afectan a los resultados de la compañía: (i) fletes internos operados con camiones propios, (ii) oferta de nuevo servicio, (iii) incremento de clientes. Los ingresos, costos y gastos se proyectan a cinco años.

4.2.1 Ingresos y costos involucrados

Inversión inicial.

El monto de inversión del plan de mejoramiento está compuesto por la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo (Tabla 27.). La suma de estos rubros es de USD 549 259.34. En el **Anexo 14** se muestran los costos de inversión detallados.

Tabla 27: Inversión inicial

Inversión	
Inversión Fija	\$ 421,276.34
Inversión Diferida	\$ 21,700.00
Capital de Trabajo	\$ 106,283.00
Total	\$ 549,259.34

Con el fin de determinar el método más viable para implementar la mejora, se analizan dos formas de financiamiento: con y sin apalancamiento. En el escenario con apalancamiento, los costos de inversión se financian en el 60 % con capital propio y el 40 % con un préstamo bancario; el cálculo de intereses bancarios se basa en la tasa activa del segmento productivo empresarial del Banco Central del Ecuador (2014), la cual es 9.68 %. El pago de amortizaciones e interés del préstamo se detalla en el **Anexo 15**.

Ingresos incrementales.**Proyecto 1:** Ingresos por fletes internos operados con camiones propios.

- Cada camión puede realizar 144 viajes al año, según un análisis de la ruta, capacidad de los camiones y la manera de operar de empresas de transporte local actualmente.
- Se recibirán ingresos solo por el 70 % de los viajes que se realicen al año, dado que a veces el camión tendrá que regresar vacío, por lo que solo se considera un costo.

Proyecto 2: Ingresos por clientes del nuevo servicio.

- Para determinar los ingresos del proyecto 2 y determinar el número de nuevos clientes, se consideran los resultados de la investigación de mercados.
- Al 30.52 % de los clientes actuales les interesa el servicio. En el primer año se estima que el 8 % de los interesados utilizarán el servicio, con un porcentaje incremental de consecución de clientes del 1 % anual.
- Al 52 % de los clientes potenciales les gustaría utilizar este servicio. De este segmento, conformado por 782 empresas, se espera que en el primer año el 2 % decida contratar el servicio. De igual manera, el porcentaje de consecución de clientes tiene un incremento del 1 % anual.
- Se considera una pérdida de clientes del 10 % anual a partir del segundo año.

Proyecto 3: Incremento de clientes y reducción de pérdida de clientes.

- Los ingresos por nuevos clientes se calculan con base en los resultados de la investigación de mercados.
- En el primer año se pretende captar el 8 % de la intención de compra, que comprende 857 empresas. El crecimiento anual del porcentaje de captación de clientes es del 3 %.

- Se considera que la reducción de pérdida de clientes anual será del 21 % en el primer año; y se estima una reducción anual de pérdida de clientes del 2% en los años siguientes.
- Se analizaron los ingresos por nuevos clientes en 2013, para determinar los ingresos que genera un nuevo cliente anualmente por cada servicio de la empresa.

La Tabla 28. muestra los ingresos proyectados de la empresa con y sin el plan de mejoramiento. En el **Anexo 16** se encuentran los ingresos detallados por cada proyecto.

En el primer año, los ingresos proyectados de la empresa tienen un incremento del 6.18 % (USD 13 590 313); gracias al plan de mejoramiento, en comparación con los ingresos sin dicha implementación (USD 12 798 926). El promedio de crecimiento de los ingresos de la empresa a cinco años, considerando el plan de mejoramiento sería de 13.72 %, mientras que el promedio de crecimiento sin el plan es del 7 %.

Tabla 28: Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyecto 1 (USD)	262,600	272,526	282,828	293,519	304,614
Ingresos proyecto 2 (USD)	17,308	43,203	78,007	116,831	169,288
Ingresos proyecto 3 (USD)	511,479	1,505,140	2,738,230	4,068,737	5,619,875
Ingresos adicionales del plan de mejoramiento (USD)	791,387	1,820,869	3,099,065	4,479,087	6,093,777
Ingresos proyectados sin plan de mejoramiento (USD)	12,798,926	13,666,382	14,592,641	15,581,687	16,637,778
Ingresos proyectados con plan de mejoramiento (USD)	13,590,313	15,487,252	17,691,705	20,060,774	22,731,556

Costos.

Los costos detallados por proyecto se encuentran en **Anexo 17**.

Proyecto 1: Costos por fletes internos operados con camiones propios.

Los costos del proyecto se determinan según los costos de movilización de los camiones. Se ha calculado los costos de mantenimiento y de combustible según el número de fletes proyectados.

Proyecto 2: Costos por clientes del nuevo servicio.

Para determinar los costos del proyecto se toma en cuenta el salario de las personas encargadas de llevar a cabo esta operación.

Proyecto 3: Costos por incremento de clientes y reducción de pérdida de clientes

Los costos se determinan según el porcentaje de los costos sobre los ingresos que tiene actualmente la empresa en cada servicio que ofrece. En transporte internacional, los costos representan el 82 % de los ingresos; en el servicio de aduanas es del 81 %; y, en el transporte interno es del 92 %. En el costo del flete internacional se calcula una reducción del 3 %, debido a las negociaciones con proveedores, la disminución de multas y disminución del pago de ISD.

Tabla 29: Costos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos proyecto 1 (USD)	232,739	238,364	254,517	244,966	252,954
Costos proyecto 2 (USD)	11,906	24,713	38,471	53,233	82,868
Costos proyecto 3 (USD)	409,639	1,165,891	2,121,051	3,151,671	4,353,193
Costos por plan de mejoramiento (USD)	654,284	1,428,969	2,414,038	3,449,870	4,689,015

Gastos.

- Los gastos de: mantenimiento de página web, publicidad, alquiler de software CRM, capacitaciones, reparaciones y suministros se determinaron con base en cotizaciones solicitadas a varias empresas.
- El valor de la matriculación se calcula según lo estipulado en la ley. El cálculo detallado se encuentra en **Anexo 18**.
- Los gastos de movilización se refiere al valor mensual que se entregará a las personas encargadas de tramitación de prerequisites para que puedan movilizarse a los respectivos ministerios.
- El cálculo de las comisiones es el 10 % del margen de utilidad bruta de los fletes internacionales.

- El cálculo de los sueldos se determina en función de los sueldos del mercado para cada cargo, más los beneficios que indica la ley. En el **Anexo 18** se encuentra el cálculo detallado.
- La depreciación se calculó en base al método lineal y a la tasa anual de depreciación de cada activo. **Anexo 18** contiene el cálculo detallado de la depreciación de nuevos activos tangibles.

Tabla 30: Gastos del plan de mejoramiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento Página Web	1,200	1,245	1,292	1,341	1,392
Publicidad	43,000	44,625	46,312	48,063	49,880
Arriendo Software CRM	3,900	4,047	4,200	4,359	4,524
Capacitaciones	10,000	12,000	13,000	14,000	15,000
Matriculación	9,540	8,545	7,551	7,391	7,391
Seguro camiones	13,261	13,762	14,282	14,822	15,383
Movilización	1,200	2,400	3,600	4,800	7,200
Reparaciones camiones	2,000	6,000	8,000	10,000	12,000
Suministros	1,440	1,680	1,920	2,160	2,640
Comisiones a vendedores	9,755	32,704	59,497	88,407	122,111
Sueldos administrativos	53,409	55,428	57,523	59,697	61,954
Otros Gastos Administrativos	1,000	1,038	1,077	1,118	1,160
Depreciación Acumulada	84,452	84,452	84,452	83,002	83,002
Total	234,157	267,927	302,707	339,160	383,636

Estado de resultados.

En las Tabla 31. y Tabla 32. se expone el estado de resultados del plan de mejoramiento, con y sin apalancamiento. Para un mejor análisis de los estados de resultados se ha calculado los índices de rentabilidad del plan de mejoramiento (Tabla 33.) y la utilidad neta de la empresa con y sin el plan de mejoramiento (Tabla 34.). El primer año se espera una utilidad operativa y una utilidad neta negativas. Lo que quiere decir que los gastos son mayores a los ingresos que tiene la empresa. Este resultado disminuye en 4 % la utilidad neta total de la empresa. En los siguientes años, los indicadores de rentabilidad son positivos. En el quinto año, la utilidad neta de la empresa con el plan de mejoramiento se estima en USD 5 065 123, es decir, un 10 % mayor a lo esperado sin el plan de mejoramiento. El promedio de crecimiento de la utilidad

netas, si se implementa el plan de mejoramiento se estima en 18 %, y sin el plan, en 14 %.

Tabla 31: Estado de resultados sin apalancamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (USD)	---	791,387	1,820,869	3,099,065	4,479,087	6,093,777
Costo de ventas (USD)	---	654,284	1,428,969	2,414,038	3,449,870	4,689,015
Utilidad bruta (USD)	---	137,103	391,901	685,026	1,029,217	1,404,763
Gastos administrativos (USD)	---	149,705	183,475	218,255	256,158	300,634
Depreciación acumulada (USD)	---	84,190	168,380	252,570	335,552	418,534
Utilidad operativa (USD)	---	(96,792)	40,046	214,201	437,506	685,596
Participación trabajadores (15%) (USD)	---	---	6,007	32,130	65,626	102,839
Utilidad antes de impuesto renta (USD)	---	(96,792)	34,039	182,071	371,880	582,756
Impuesto a la renta (22%) (USD)	---	---	7,489	40,056	81,814	128,206
Utilidad neta (USD)	---	(96,792)	26,550	142,015	290,067	454,550

Tabla 32: Estado de resultados con apalancamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (USD)	---	791,387	1,820,869	3,099,065	4,479,087	6,093,777
Costo de ventas (USD)	---	654,284	1,428,969	2,414,038	3,449,870	4,689,015
Utilidad bruta (USD)	---	137,103	391,901	685,026	1,029,217	1,404,763
Gastos administrativos (USD)	---	149,705	183,475	218,255	256,158	300,634
Depreciación acumulada (USD)	---	84,190	168,380	252,570	335,552	418,534
Utilidad operativa (USD)	---	(96,792)	40,045	214,201	437,506	685,596
Intereses (USD)	---	18,732	15,277	11,473	7,284	2,671
Base imponible (USD)	---	(115,524)	24,768	202,728	430,223	682,925
Participación trabajadores (15%) (USD)	---	---	3,715	30,409	64,533	102,439
Utilidad antes de impuesto renta (USD)	---	(115,524)	21,053	172,319	365,689	580,486
Impuesto a la renta (22%) (USD)	---	---	4,632	37,910	80,452	127,707
Utilidad neta (USD)	---	(115,524)	16,421	134,409	285,238	452,779

Tabla 33: Indicadores de rentabilidad del plan de mejoramiento

Índice	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto de Utilidad del plan (%)	17	22	22	23	23
Margen Operacional (%)	-12.23	2.20	6.91	9.77	11.25
Margen Neto de Utilidad sin apalancamiento (%)	-12.23	3.87	6.29	8.03	8.93
Margen Neto de Utilidad con apalancamiento (%)	-14.60	0.90	4.34	6.37	7.43

Tabla 34: Utilidad neta proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Con plan de mejoramiento (USD)	(115,524)	16,421	134,409	285,238	452,779
Sin plan de mejoramiento (USD)	2,771,897	3,171,412	3,608,957	4,087,998	4,612,343
Utilidad neta (USD)	2,656,373	3,187,833	3,743,366	4,373,236	5,065,123

4.2.2 Flujo de efectivo incremental

El flujo de efectivo incremental se utiliza para evaluar la factibilidad financiera de proyectos de inversión en empresas ya constituidas (Chain, 2011, p. 264).

El flujo de efectivo incremental se ha realizado en base a la inversión, ingresos, costos y gastos del plan de mejoramiento.

Tabla 35: Flujo de efectivo incremental sin apalancamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo efectivo operativo (USD)		(12,602)	194,930	394,585	625,618	873,084
Inversión de activos (USD)	(421,276)	---	---	---	---	---
Inversión de intangibles (USD)	(21,700)	---	---	---	---	---
Capital de trabajo (USD)	106,283	27,291	54,734	89,352	125,799	169,371
Capital de trabajo neto (USD)	(106,283)	78,992	(27,443)	(34,618)	(36,447)	(43,572)
Recuperación capital de trabajo (USD)	---	---	---	---	---	125,799
Flujo de efectivo libre neto (USD)	(549,259)	66,390	167,488	359,967	589,171	955,311

Tabla 36: Flujo de efectivo incremental con apalancamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo efectivo operativo (USD)		(31,334)	193,148	455,298	765,774	1,101,459
Inversión de activos (USD)	(421,276)	---	---	---	---	---
Inversión de intangibles (USD)	(21,700)	---	---	---	---	---
Capital de trabajo (USD)	106,283	27,291	54,734	89,352	125,799	169,371
Capital de trabajo neto (USD)	(106,283)	78,992	(27,443)	(34,618)	(36,447)	(43,572)
Recuperación capital de trabajo (USD)	---	---	---	---	---	169,371
Flujo del proyecto (USD)	(549,259)	(47,658)	165,706	420,680	729,327	1,227,258
Capital deuda (USD)	208,881	---	---	---	---	---
Flujo financiamiento (USD)	---	(34,132)	(37,586)	(41,391)	(45,580)	(50,193)
Flujo de deuda neto (USD)	208,881	(34,132)	(37,586)	(41,391)	(45,580)	(50,193)
Flujo de efectivo libre neto (USD)	(339,856)	(81,790)	128,119	379,289	683,747	1,177,065

4.2.3 Evaluación financiera del proyecto

Los principales indicadores que demuestran si un proyecto es rentable o no, son: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN es el valor de los flujos futuros traídos al presente, a una tasa de descuento determinada (Leiva, 2007, p. 105); mientras que la TIR es la tasa que iguala a los flujos descontados del proyecto con la inversión inicial (Leiva, 2007, p. 105).

Tabla 37. muestra las tasas de descuento que se utilizó para realizar el cálculo del VAN. Para el escenario no apalancado se utilizó el CAPM: 14.82 %. Mientras que para el escenario apalancado se utilizó el WACC: 12.60%.

Los resultados del flujo de caja del plan de mejoramiento muestran que el proyecto es rentable en los dos escenarios, ya que se obtuvo una TIR mayor a la tasa de descuento utilizada y un VAN positivo. En el escenario sin apalancamiento, la TIR es del 43 % y en el escenario con apalancamiento es de 56 %. El VAN es mayor en el escenario con apalancamiento, con un valor de USD 1029 232, mientras que en el escenario sin apalancamiento el VAN es de USD 691 031. El período de recuperación de la inversión con apalancamiento es de 3.77 años y, de 3.87 años sin apalancamiento.

Tabla 37: Tasas de descuento del plan de mejoramiento

Tasa libre de riesgo (%)	2.44	Capital (%)	0.6
β sin apalancamiento	0.9	Préstamo (%)	0.4
Rendimiento del mercado (%)	10.13	Interés (%)	9.68
Riesgo país (%)	5.46	β apalancada	1.05
		Impuestos (%)	22
CAPM (%)	14.82	WACC (%)	12.60

CAPÍTULO V: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Uno de los principales problemas radica en que durante el proceso de toma de decisiones y planificación, no se cuenta con información relevante acerca de la empresa ni del entorno, especialmente a niveles gerenciales.

- La falta de información confiable impide que el entorno sea analizado globalmente de forma acertada, lo que ocasiona que se ignoren diversas oportunidades y potenciales amenazas. El presente estudio reveló que hasta el momento Shryver del Ecuador basa su negocio únicamente en importaciones, pese a las reformas legislativas que ha tomado el gobierno durante los últimos años para incentivar las exportaciones y disminuir las importaciones. Hasta el momento prácticamente se ha excluido a las compañías exportadoras de su portafolio de clientes (el ingreso por exportaciones representó tan solo el 4.24 % del ingreso total en 2013). Uno de los objetivos del plan de mejoramiento es enfocarse en las empresas exportadoras, para lo que se planea crear un departamento especializado en exportaciones que garantice la trazabilidad de la carga.
- Según los directivos de la empresa, la calidad del servicio es el principal factor diferenciador de la compañía, aunque en realidad el servicio prestado no se diferencia del servicio ofrecido por la competencia. Este estudio proporcionó información sobre las necesidades de clientes actuales y potenciales, así como también sobre los motivadores de compra, lo cual antes era desconocido por la empresa, pero ahora permitió analizar la creación de nuevos servicios que responden a la demanda de los clientes y a la realidad del entorno (inestabilidad legal).
- Contar con información de clientes actuales es esencial para identificar oportunamente estrategias que permitan forjar y consolidar la calidad de servicio como una ventaja competitiva a largo plazo. Por tanto, se

propone implementar un programa CRM y servicio posventa, para brindar un servicio personalizado a los clientes y reducir la pérdida de clientes, que hasta 2013 fue del 31.8 %.

- El reconocimiento de marca de la empresa se encuentra muy por debajo de lo deseado, a consecuencia de la falta de un presupuesto anual para campañas publicitarias, lo que hace prácticamente imposible promocionar la empresa de forma efectiva. Según la investigación de mercados, el 57 % de clientes potenciales están dispuestos a cambiar de agente de comercio exterior, factor que constituye una gran oportunidad de expandir el portafolio de clientes y evidencia un motivo para justificar la inversión en publicidad.
- A pesar de que Schryver no se enfoca en una estrategia de precios bajos, debido al gran volumen de carga que maneja, podría utilizar su poder de mercado para negociar con sus proveedores tarifas más competitivas que le permitan incrementar su margen de utilidad, especialmente en tarifas desde puertos, donde los precios que actualmente se manejan, no son competitivos.
- La falta de especialización de actividades en el área de ventas es uno de los problemas internos que se identificaron. Los vendedores de la empresa, además de vender los servicios ofrecidos por Shryver, son responsables de solicitar tarifas y coordinar embarques. Esta diversidad de actividades impide que los vendedores puedan enfocarse en vender. Como parte del plan de mejoramiento, se propone la creación del departamento de operaciones, negociaciones y posventa para incrementar los niveles de eficacia en ventas y la consecución de nuevos clientes.
- Schryver puede adquirir un préstamo bancario fácilmente para proyectos de inversión, ya que en la actualidad existen muchas facilidades de crédito por parte de entidades bancarias privadas y públicas. Además, la empresa es sujeto de crédito, ya que no ha incurrido en endeudamiento externo a largo plazo en los últimos cinco años y sus indicadores financieros son óptimos. Por tanto, se sugiere la compra de camiones,

que ayuden a la empresa a incrementar el margen de utilidad del transporte interno.

- A pesar de que la empresa cuenta con procesos formalizados que le permitieron obtener la certificación ISO 9001 y BASC, éstos no son lo suficientemente sistematizados, lo que ocasiona errores y retrasos. Ante esto, se sugiere desarrollar una página web de apoyo para la coordinación de embarques, que permita sistematizar este proceso.
- Actualmente los colaboradores no tienen conocimiento sobre la misión, visión, metas, estrategias de la empresa. Además, la compañía no se ha preocupado por el desarrollo de su personal a través de capacitaciones y evaluaciones periódicas, elemento esencial para mejorar su desempeño en las actividades que realizan.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar las mejoras contempladas en este plan, con la ayuda de un préstamo bancario que permita maximizar los beneficios de las acciones que se emprendan.
- Mantenerse al tanto de los cambios en el entorno para realizar los cambios pertinentes en la planificación estratégica.
- Controlar periódicamente los indicadores del *Balance Score Card*. Si no se cumple con lo esperado, se deben buscar las causas y corregir los errores.
- Aprovechar las facilidades de crédito, para desarrollar e implementar constantemente proyectos de mejora o inversión, que permitan optimizar el desempeño financiero de la compañía.
- Realizar investigación de mercados periódicamente, para estar al tanto de nuevas tendencias en el mercado y poder desarrollar estrategias que se acoplen a la nueva situación que se presenta.
- Aplicar evaluaciones periódicas a los empleados, para determinar falencias y capacitarlos en los temas que ameriten. La empresa debe

asegurarse que los empleados estén informados sobre los objetivos y estrategias de la empresa.

- Mantener un alto estándar de calidad en el servicio y evaluar constantemente la satisfacción del cliente, a través del seguimiento permanente a las quejas que se presenten.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2009). *Balanza comercial*. Recuperado el 07 de junio de 2014 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Consulta de totales por Nandina*. Recuperado el 15 de junio de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2013a). *Producto interno bruto por industria*. Recuperado el 8 de junio de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2013b). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 13 de agosto de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2013c). *Precios promedio del crudo ecuatoriano y del mercado internacional*. Recuperado el 18 de julio de 2014 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2013d). *Volumen de crédito por segmentos*. Recuperado el 23 de julio de 2014 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2013e). *Tasas de interés referenciales vigentes*. Recuperado el 23 de julio de 2014 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2014a). Ecuador: *Reporte mensual de inflación*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201410.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014b). *Indicadores económicos: Riesgo país*. Recuperado el 15 de octubre de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2014c). *Evolución de la balanza comercial*. Recuperado el 14 de julio de 2014 de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201402.pdf>

- Banco Mundial. (2013). *PIB per cápita*. Recuperado el 24 de julio de 2014 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial. (2014). *Facilidades para hacer negocios en Ecuador*. Recuperado el 19 de agosto de 2014 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/#starting-a-business>
- Bartle, P. (2007). *Características de los buenos objetivos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014 de <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>
- Bonsón, E., Cortijo, V. y Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros: Fundamentos teóricos y casos prácticos*. (1ª. ed.). Madrid, España: Prentice Hall
- Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación*. (2ª .ed.). Santiago de Chile, Chile: Pearson Educación
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academy of management review*. Recuperado el 20 de mayo de 2014 de http://www.jstor.org/stable/258093?seq=2#page_scan_tab_contents
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª.ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación
- Datasur (2013). *Base de datos de importaciones y exportaciones 2013*. Quito, Ecuador
- Deloitte. (2013). *Informativo gerencial*. Recuperado el 04 de junio de 2014 de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/Informativo%20Gerencial/DELOITTE-Diciembre.pdf>
- Ecuador Legal Online (2014). *Derechos y Obligaciones del trabajador y empleador*. Recuperado el 15 de agosto de 2014 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- El Comercio. (2014a, agosto). *Gobierno no acatará resolución de la CAN, apelará a la nulidad*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/gobierno-resolucion-can-nulidad-control.html>

- El Comercio. (2014b, junio). *Un año sin Atpdea sí afectó a los exportadores*. Recuperado el 11 de julio de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/atpdea-exportadores-comercio-aranceles-ecuador.html>
- El Telégrafo. (2014, febrero). *¿Por qué sustituir importaciones*. Recuperado el 08 de junio de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/por-que-sustituir-importaciones.html>
- El Telégrafo. (2013, julio). *Compras en Internet crecieron 50 % en los últimos 3 años*. Recuperado el 22 de julio de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/compras-en-internet-crecieron-50-en-los-ultimos-3-anos.html>
- Fedexpor. (2011). *Informativo de comercio exterior*. Recuperado el 05 de junio de 2014 de <file:///C:/Users/JOHANNA/Downloads/2011%20octubre.pdf>
- Fedexpor. (2012a). *Informativo de comercio exterior*. Recuperado el 09 de mayo de 2014 de [file:///C:/Users/JOHANNA/Downloads/2012%20mayo-junio%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/JOHANNA/Downloads/2012%20mayo-junio%20(2).pdf)
- Fedexpor. (2012b). *Informativo de comercio exterior*. Recuperado el 09 de mayo de 2014 de [file:///C:/Users/JOHANNA/Downloads/2012%20julio-agosto%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/JOHANNA/Downloads/2012%20julio-agosto%20(3).pdf)
- Galindo, E. (2008). *Estadística métodos y aplicaciones*. (2ª .ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau D. (2010). *Investigación de mercados*. (4ª. ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Heskett, J. Sasser, W. Hart, C. (1990) *Cambios creativos en servicios*. México: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Horngren, T. Datar, K y Rajan, M. (2007). *Contabilidad de costos*. (12ª. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación
- Improven. (2013). *Organizaciones flexibles, la clave para tener éxito*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de: <http://www.improven.com/organizaciones-flexibles-la-clave-para-tener-exito/>

- Instituto de Estadística y Censos. (2014). *La nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Recuperado el 14 de julio de 2014 de http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf
- Instituto de Estadística y Censos (2012a). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 27 de mayo de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Instituto de Estadística y Censos (2012b). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*. Recuperado el 25 de agosto de 2014 de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf?TB_iframe=true
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. y Mazagatos, V. (2006). *Dirección Estratégica*. (5ª. ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Johnson, Y. (2002). *Empowerment*. Recuperado el 12 de mayo de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>
- Kimball, R. y Ross, M. (2013). *The data warehouse toolkit: the complete guide to dimensional modelling*. (3ª.ed.). Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc.
- La República. (2014). *El riesgo país de 147 puntos es el más competitivo de los países de la Región*. Recuperado el 10 de noviembre de 2014 de http://www.larepublica.co/el-riesgo-pa%C3%ADs-de-147-puntos-es-el-m%C3%A1s-competitivo-de-los-pa%C3%ADses-de-la-regi%C3%B3n_162056
- Leiva, J. (2007). *Los emprendedores y la creación de empresas*. (1ª. ed.). Costa Rica: Editorial tecnológica de Costa Rica
- Manifiestos. (2013). *Base de datos de importaciones 2013*. Quito, Ecuador
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5ª. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *MCPEC, MAGAP Y MIPRO lideran campaña "Primero Ecuador" que incentiva a consumir productos nacionales*. Recuperado el 07 de junio de 2014 de <http://www.industrias.gob.ec/mcpec-magap-y-mipro-liderancampanaprimero-ecuador-que-incentiva-a-consumir-productos-nacionales/>

- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.(2013). *Logros de la Revolución Tecnológica en Ecuador, se destacan por el Día Nacional de las Telecomunicaciones*. Recuperado el 15 de julio de 2014 de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>
- Murillo, A. (s.f.). *¿Qué son los factores críticos del éxito y cómo se vinculan con el BSC?*. Recuperado el 25 de septiembre de 2014 de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf
- Nieves, F. (2006). *Plan estratégico de comunicación*. Recuperado el 06 de junio de 2014 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>
- Peña, N. (2011). *Principales navieras elevan sus tarifas tras alza en los combustibles*. Recuperado el 15 de junio de 2014 de: <http://diario.latercera.com/2011/03/02/01/contenido/negocios/10-61024-9-principales-navieras-elevan-sus-tarifas-tras-alza-en-los-combustibles.shtml>
- Ponce H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard business review*. Recuperado el 09 de agosto de 2014 de: <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>
- Porter, M. (2010). *La cadena de valor*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de: http://bsc-rse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Qué_es_la_Cadena_de_Valor.pdf
- Posso, M. (2006). *El riesgo país como parámetro de crédito internacional*. Recuperado el 10 de junio de 2014 de http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derecho_economico/2006/01/27/coacutemo-se-mide-el-riesgo-paiacutes
- Proecuador. 2014. *Boletín de comercio exterior*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de <http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/10/Boletin-oct-novfinal1.pdf>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª.ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación
- Schryver del Ecuador. (2013). Archivos de gerencia general. Quito, Ecuador
- SENAE. (2012). *Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0140-RE*. Recuperado el 20 de junio de 2014 de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/res/2012/SENAE-DGN-2012-0140-RE.PDF>
- SENAE. (2013). *Informe de Gestión 2013*. Recuperado el 25 de octubre de 2014 de: http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe_Gestion_2013_02.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Indicadores financieros compañías activas*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Swift, R. (2002). *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. (1ª .ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M.,y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18ª .ed.). México DF, México: Mc Graw Hill Educación
- Torres, J. (2013, Marzo). *Estrategia de negocios [diapositivas de Power Point no publicada]*. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas
- Van Horne, J. y Wachowicz , J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. (11ª. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2012). *Strategic management and business policy*. (13a. ed.). New Jersey, Estados Unidos: Pearson Education Inc.

ANEXOS

ANEXO 1
Cotizaciones de competidores

KUEHNE+NAGEL



PROPUESTA COMERCIAL

FECHA		COTIZACION NO.	VALIDEZ				
5/30/2014			6/14/2014				
CLIENTE		Kuehne + Nagel S.A Irlanda 500 E10-16 y Republica del Salvador Edif. Siglo XXI, piso 7. Quito-Ecuador Tel.: 593 - 22608-500 Contacto: Paola Torres Celular: 593 98215692 www.kn-portal.com					
Atn: CREATIVE ADVANTAGE							
PRODUCTO:		Carga general, no peligrosa, ni extradimensionada					
DIMENSIONES:		Largo	Ancho	Alto	PIEZAS	KG	M ³
					4x40 STD/HQ		

Estimado:

Agradecemos su solicitud de cotización; basándonos en los datos informados, encuentre nuestra oferta:

ORIGEN	SHANGHAI	SERVICIO A COTIZAR	Marítimo
DESTINO	GUAYAQUIL	INCOTERM	FOB

FLETE INTERNACIONAL							
TARIFAS MARITIMAS IMPORTACION FOB PUERTO ORIGEN - CFR PUERTO DESTINO							
RUBRO	PUERTO ORIGEN	PUERTO DESTINO	MONEDA	CARGA	20'	40'	40'HC
FLETE INTERNACIONAL	SHANGHAI	Guayaquil	USD	Dry cargo		3309.00	3309.00
GASTOS EN ORIGEN	SHANGHAI		USD	Dry cargo		155.00	155.00

GASTOS LOCALES (incl. IVA)		
Handling KN x embarque	USD	75.00
THC	USD	75.00
PORTEO x cont.	USD	60.00
RECAUDACION x cont.	USD	60.00
Carta de Salida	USD	30.00

Nota:

Exoneracion de garantía

Salidas semanales.

Sujeto a disponibilidad de espacios.

Tarifas sujetas a GRI

Tarifa incluye BAF, mismo que es un recargo que

puede cambiar sin previo aviso, acorde al

comportamiento del mercado global.

KUEHNE+NAGEL**PROPUESTA COMERCIAL**

FECHA		COTIZACION NO.		VALIDEZ				
5/30/2014				6/14/2014				
CLIENTE								
Atn: CREATIVE ADVANTAGE			Kuehne + Nagel S.A. Irlanda 500 E10-16 y Republica del Salvador Edif. Siglo XXI, piso 7. Quito-Ecuador Tel.: 593 - 22608-500 Contacto: Paola Torres Celular: 593 98215692 www.kn-portal.com					
PRODUCTO:			Carga general, no peligrosa, ni extradimensionada					
DIMENSIONES:			Largo	Ancho	Alto	PIEZAS	KG	M ³
						1x40 STD/HQ		

Estimado:

Agradecemos su solicitud de cotización; basándonos en los datos informados, encuentre nuestra oferta:

ORIGEN	HAMBURGO	SERVICIO A COTIZAR	Marítimo
DESTINO	GUAYAQUIL	INCOTERM	FOB

FLETE INTERNACIONAL							
TARIFAS MARITIMAS IMPORTACION FOB PUERTO ORIGEN - CFR PUERTO DESTINO							
RUBRO	PUERTO ORIGEN	PUERTO DESTINO	MONEDA	CARGA	20'	40'	40'HC
FLETE INTERNACIONAL	HAMBURGO	Guayaquil	EUR	Dry cargo		1800.00	1800.00
GASTOS EN ORIGEN	ALEMANIA					115.00	115.00

GASTOS LOCALES (incl. IVA)		
Handling KN x embarque	USD	75.00
THC	USD	75.00
B/L x B/L	USD	60.00
PORTEO x cont.	USD	60.00
Carta de Salida	USD	30.00

Nota:

Exoneracion de garantía
 Salidas semanales.
 Sujeto a disponibilidad de espacios.
 Tarifas sujetas a GRI
 Tarifa incluye BAF ,
 mismo que s un recargo
 que puede cambiar sin
 previo aviso, acorde al

De: Rita Proaño <rita@farletza.com.ec>
Fecha: 29 de mayo de 2014 11:34:41 a.m. GMT-5
Para: <fgdelat@hotmail.com>
Cc: <renata@farletza.com.ec>, <rita@farletza.com.ec>
Asunto: OFERTA DE SERVICIOS ALEMANIA Y CHINA

Estimado Sr. Reyes, buenos días

Con el presente nos es grato cotizar tarifa de importación para carga no peligrosa, ni extra pesada desde Hamburgo y Shanghai:

Shanghai:

Servicio semanal, tiempo de tránsito 25-28 días

Transbordo en Cartagena

Contenedor 40GP

Flete internacional: USD 3.300

Gastos en origen: USD 100

Hamburgo:

Flete internacional: EUR 2.120

Gastos en origen: EUR 115

Cargos en destino:

Local por contenedor \$ 245

THC por contenedor \$ 145

Visto bueno por embarque \$ 75



Quito, 06 de mayo de 2014

Ref: I-ROY-108-5-2014

Sres. Creative Advantage

Att: Ing. Oswaldo Reyes

Quito.-

Estimados,

En respuesta a su requerimiento, detallo a continuación nuestra mejor cotización FCL FOB desde el puerto de Hamburgo hasta CFR Guayaquil:

ORIGEN	DESTINO	INCOTERM	FRECUENCIA	T/TRÁNSITO	EQUIPO
HAMBURGO	GYE	FOB	Semanal	25 DIAS APROX	1 X 40

DESCRIPCION	EUR
Flete Marítimo 1 X 40	EUR 2,500.00
Panama charge	EUR 380.00
Total estimado Flete USD (1.00 EUR = 1.39313 USD)	\$ 4,012.21
5% (ISD) Impuesto a la salida de capitales	\$ 200.61

RECARGOS EN ORIGEN	USD
HBL FEE	\$ 35.00
HANDLING	\$ 50.00
Total estimado recargos en Origen USD	\$ 85.00
5% (ISD) Impuesto a la salida de capitales	\$ 4.25

RECARGOS EN DESTINO + IVA	
Manejo Panatlantic / Hbl	\$ 85.00
Visto Bueno	\$ 50.00
Llenado de DAV (Aprox depende de itens y facturas)	\$ 15.00
Proceso tramite de nacionalización (Aforo automático a físico)	\$ 204.00
gastos varios	\$ 20.00
Transporte interno GYE/PUEMBO hasta 15 Toneladas 1 X 40	\$ 850.00
Tramite exoneración de garantía del contenedor (Si se aplica)	\$ 30.00
Total estimado recargos en destino	\$ 1,254.00
12% IVA	\$ 150.48



Sres.CreativeAdvantage Att: Ing. Oswaldo Reyes Quito.-

Estimados,

Quito, 06 de mayo de 2014

Ref: I-ROY-108-5-2014

En respuesta a su requerimiento, detallo a continuación nuestra mejor cotización FCL desde el puerto de Shanghai hasta CFR Guayaquil:

ORIGEN	DESTIN	INCOTER	FRECUENCI	T/TRÁNSITO	EQUIP
SHANGH	GYE	EXW	Semanal	25 DIAS	1 X 40

DESCRIPCION	USD
Flete Marítimo 1 X 40	USD 2,
5% (ISD) Impuesto a la salida de capitales	\$ 140

RECARGOS EN ORIGEN	USD
HBL FEE	\$
HANDLING	\$
Total estimado recargos en Origen USD	\$
5% (ISD) Impuesto a la salida de capitales	\$

RECARGOS EN DESTINO + IVA	
Manejo Panatlantic/ Hbl	\$ 85.00
Visto Bueno	\$ 50.00
Llenado de DAV (Aprox depende de intems y facturas)	\$ 15.00
Proceso tramite de nacionalización (Aforo automático a físico)	\$
gastos varios	\$ 20.00
Transporte interno GYE/PUEMBO hasta 15 Toneladas 1 X 40	\$
Tramite exoneración de garantia del contenedor (Si se aplica)	\$ 30.00
Total estimado recargos en destino	\$
12% IVA	\$

De: Alejandro Valarezo <avalarezo@munditransport.com>

Fecha: 30 de mayo de 2014 9:08:11 a.m.

Para: <fgdelat@hotmail.com>

Asunto: Cotización embarques Hamburgo y Shanghai

Estimado Sr. Reyes,

Conforme a lo conversado previamente, adjunto le envío la cotización solicitada para un contenedor de 40' desde el puerto de Shanghai y Hamburgo.

Quedo atento a sus comentarios.

1x40' Shanghai:

Flete internacional: \$3650

Gastos en origen: \$200

1x40' Hamburgo:

Flete internacional: EUR 1089

Gastos en origen: EUR 190

Gastos locales en destino:

Handling \$ 80

Visto bueno HBL \$ 75

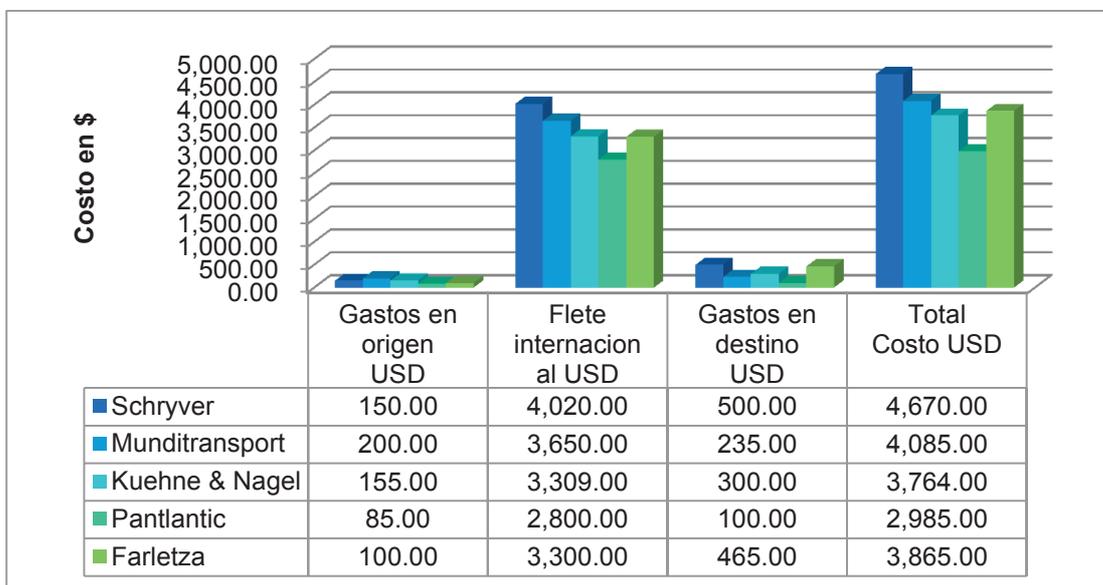
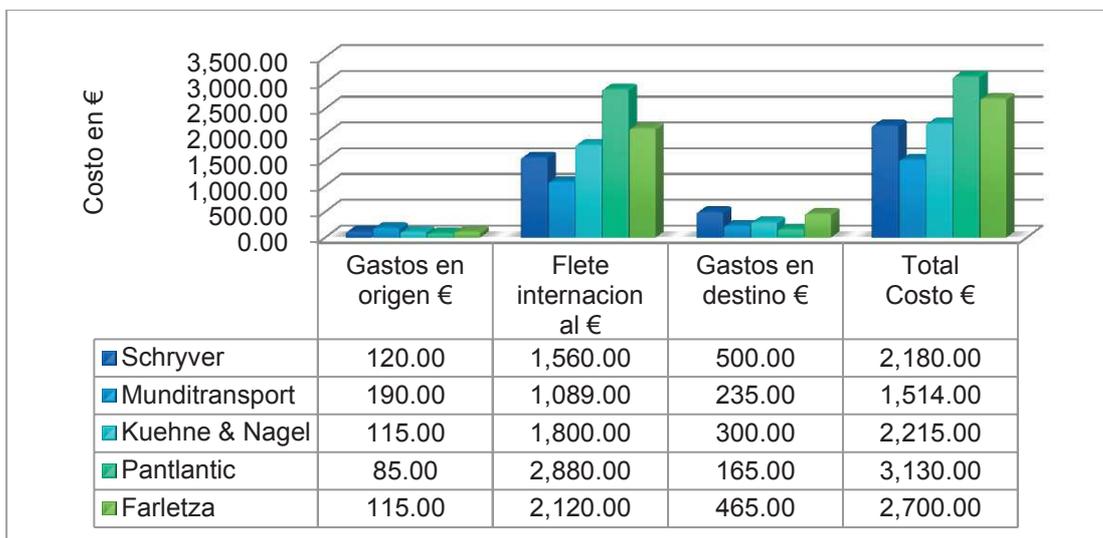
THC \$ 80

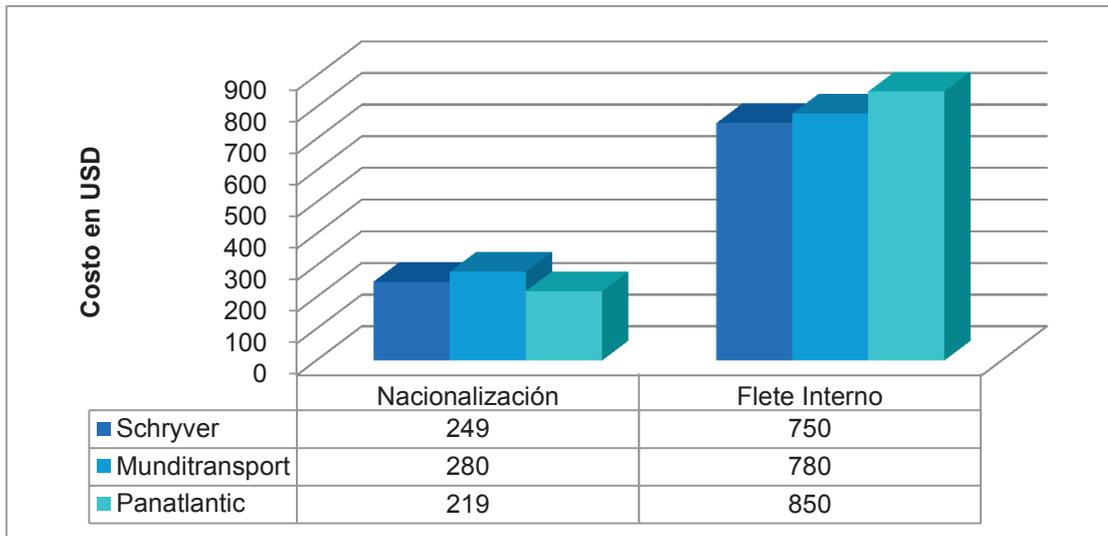
Servicios adicionales:

Nacionalización: \$280

Transporte interno: \$780

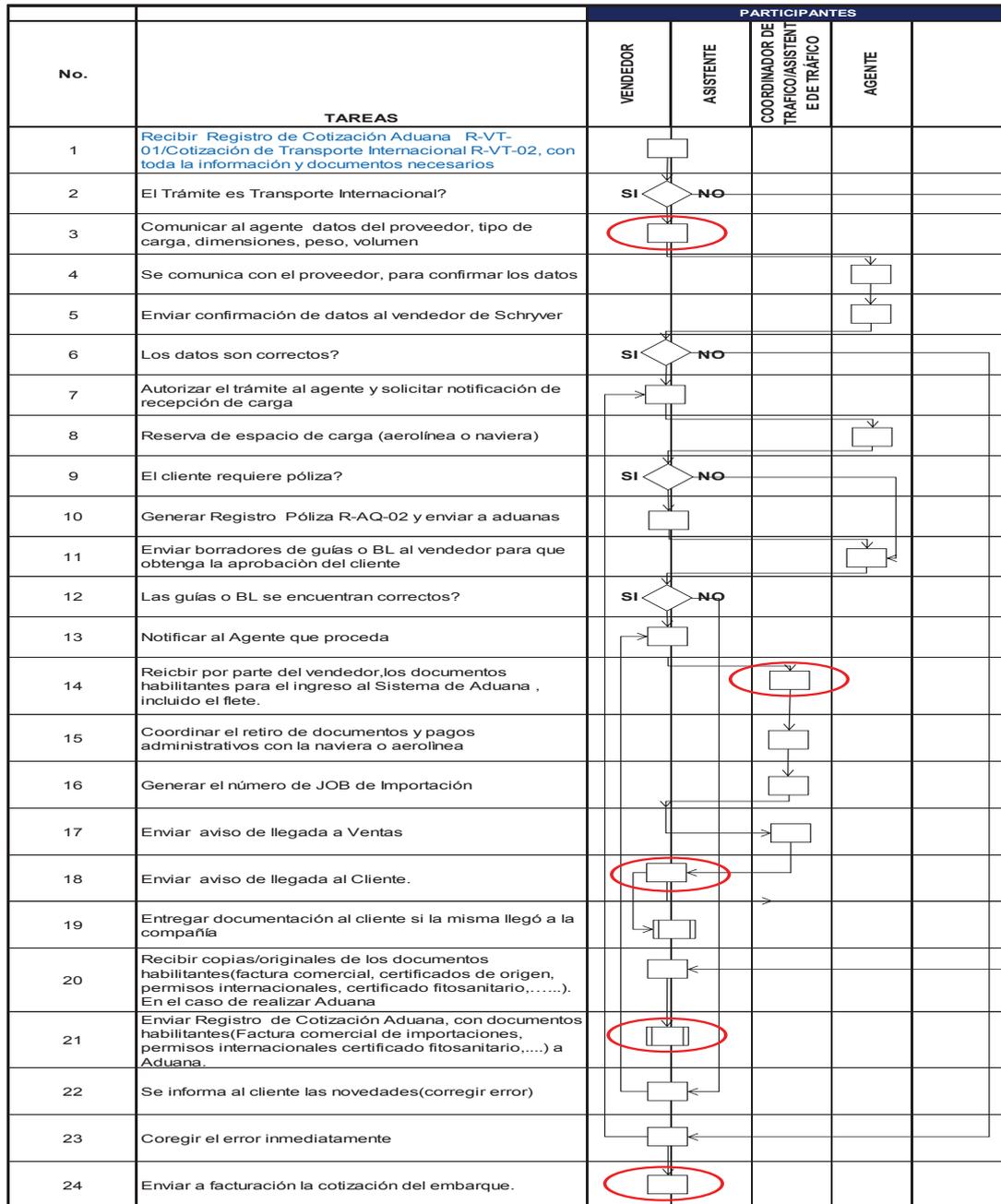
ANEXO 2 Comparación de tarifas





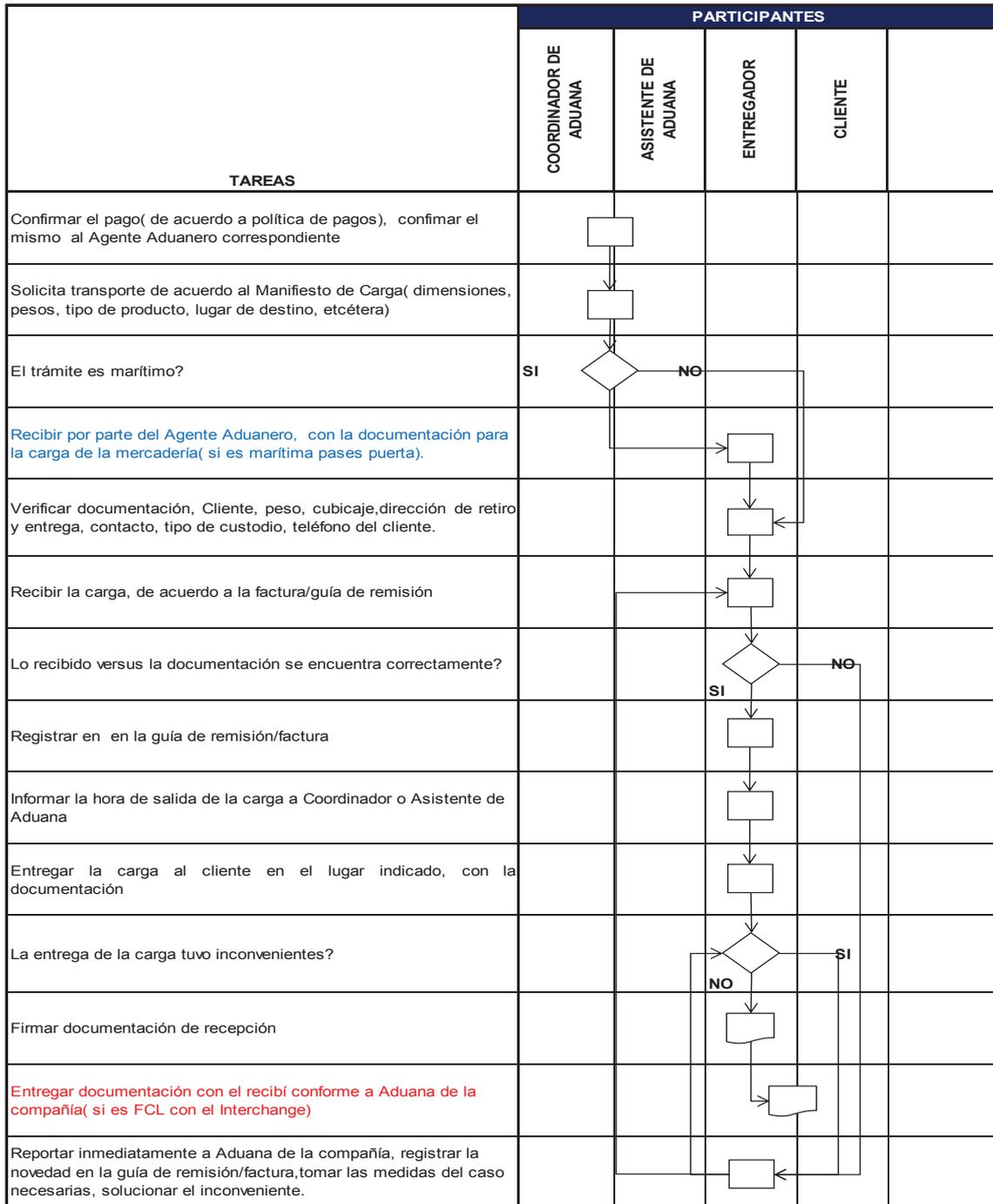
ANEXO 3

Flujograma del proceso de Comercio Exterior



ANEXO 5

Flujograma del proceso de transporte interno



ANEXO 6**Encuesta a clientes actuales****EMPRESA****NOMBRE DEL CONTACTO**

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que le ofrece Schryver del Ecuador del 1-5?

1 2 3 4 5

MUY MALO EXCELENTE**¿Recibe la información de los embarques a tiempo?**

- Sí
- A veces, tiene que preguntar por el estado de su embarque
- Siempre, tiene que preguntar por el estado de su embarque
- Otro:

¿Cuándo usted pregunta sobre su embarque ?

- Recibe respuesta inmediata
- A veces tarda en recibir respuestas
- Siempre tarda en recibir respuestas
- Otro:

¿La mayoría de sus embarques llegan a tiempo?

- Sí
- No
- A veces
- Otro:

¿Cree que los precios que ofrece la empresa son competitivos?

- Sí
- No
- En ciertos puertos

¿Cuánto tiempo espera para recibir las cotizaciones solicitadas?

- 1 día
- 2 días

- 3 días
- Más de 4 días
- Otro:

¿Cómo calificaría el servicio que le brinda su asesor de ventas?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- No lo conoce

¿Cada cuánto le visita su asesor de ventas?

- Una vez al mes
- Una vez cada 3 meses
- Casi nunca
- Otro:

¿Qu opina del servicio de aduanas que ofrece Schryver?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- No utiliza
- Otro:

¿Conoce todos los servicios que ofrece Schryver del Ecuador?

- Sí
- No
- Otro:

¿Qué consideraría usted como valor agregado en este tipo de servicio?

- Trámites de INEN
- Capacitaciones
- Información sobre comercio exterior
- Otro:

¿Cree qué Schryver del Ecuador ofrece un valor agregado?

- Sí
- No
- Otro:

¿En qué aspectos cree que se debería mejorar?

- Servicio al cliente
- Servicio Post-venta
- Precios
- Información actualizada de embarques
- Tiempo de respuesta
- Servicio de aduana
- Otro:

¿Recomendaría a otra empresa trabajar con Schryver del Ecuador ?

- Sí
- No
- Otro:

ANEXO 7**Encuesta a potenciales clientes****Nombre de la empresa****Nombre del contacto:****MAIL:****¿Cuántos embarques realiza al mes?**

- 1-3
- 4-6
- Más de 6

¿Por cuál de los siguientes canales conoció los servicios de su agente de comercio exterior?

- Internet
- Recomendación
- Visitas
- Otro:

¿Cuáles son los factores más relevantes al momento de elegir su agente de comercio exterior?

- Precios
- Tiempo de tránsito
- Confianza
- Días libres
- Crédito
- Exoneración de garantía
- Información a tiempo
- Servicio al cliente
- Otro:

¿Qué servicios le ofrece su agente forwarder actual?

- Coordinación de transporte internacional
- Tramites de nacionalización
- Transporte local
- Seguro

¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda su agente forwarder?

- Si
- No

¿Estaría dispuesto a cambiar a su agente de comercio exterior actual si se le presenta una mejor oferta?

- Si
- No
- Tal vez
- Otro:

¿Cómo le gustaría recibir información de nuevas agencias de comercio exterior?

- Vía mail
- Internet
- Por teléfono
- Visitas
- Ferias
- Otro:

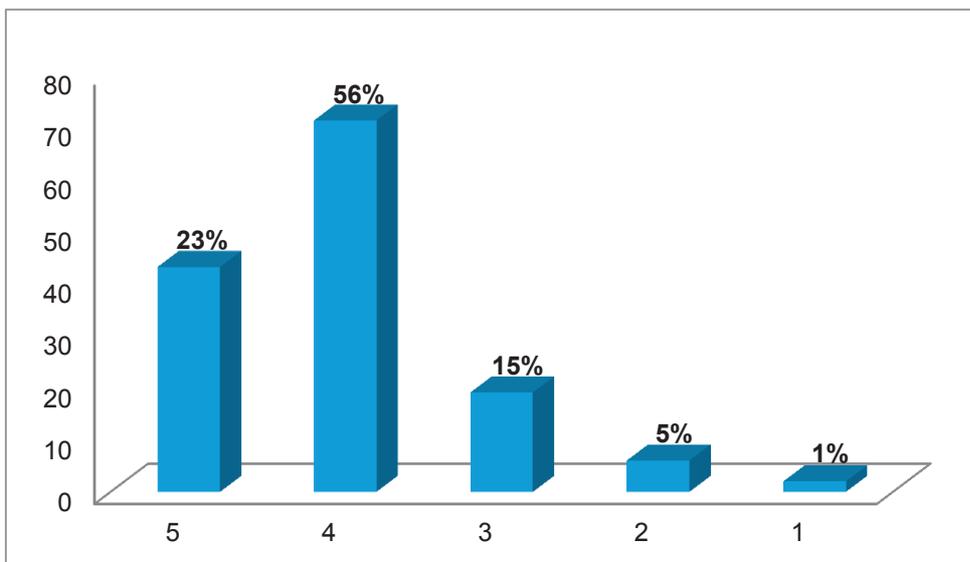
¿Qué valor agregado le puede ofrecer su agente de comercio exterior?

- Recibir información de las nuevas normas
- Recibir un servicio que le ayude a cumplir con los requisitos necesarios de importación y exportación
- Capacitaciones
- Otro:

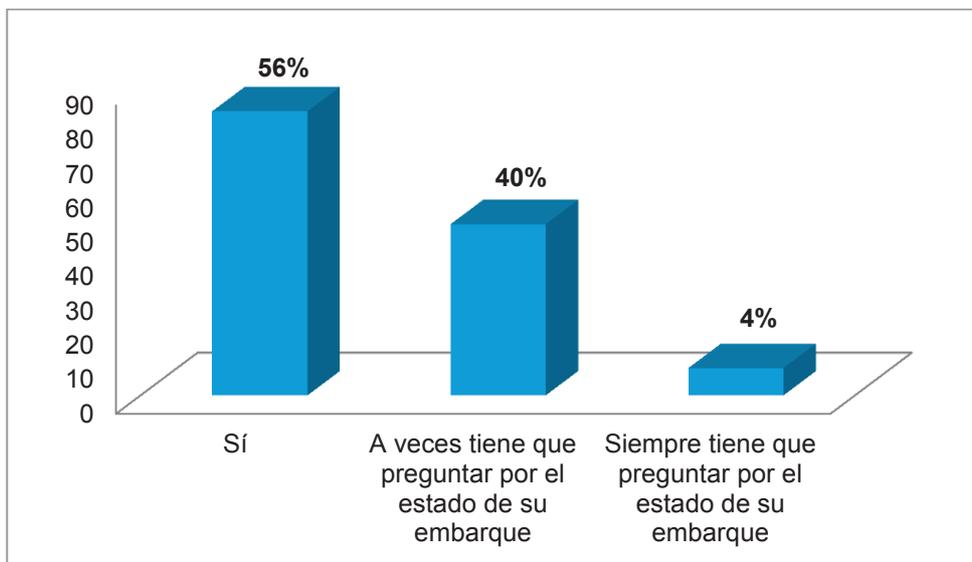
ANEXO 8

Resultados del censo a clientes actuales

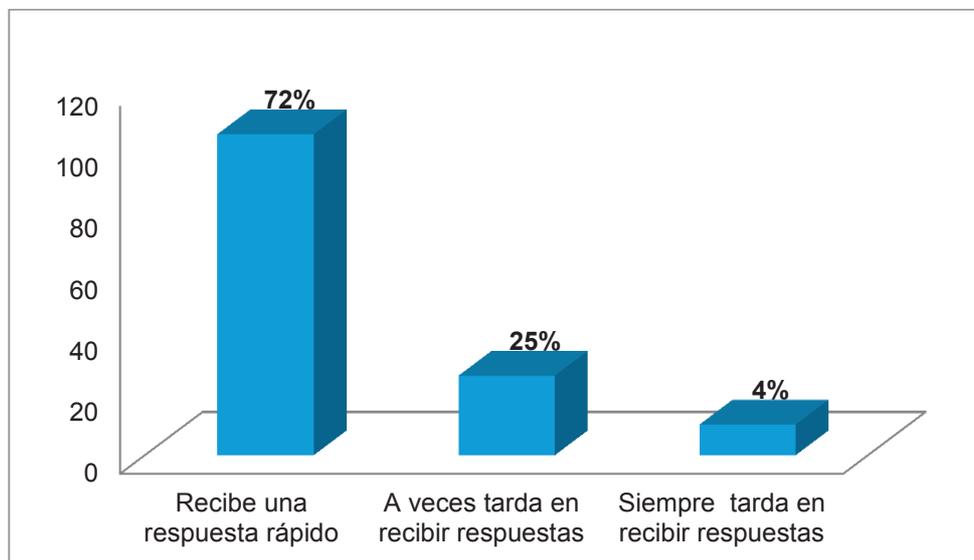
Pregunta 1: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que le ofrece Schryver del Ecuador, en una escala del 1 al 5, en donde 1 es “muy malo” y 5 “excelente”?



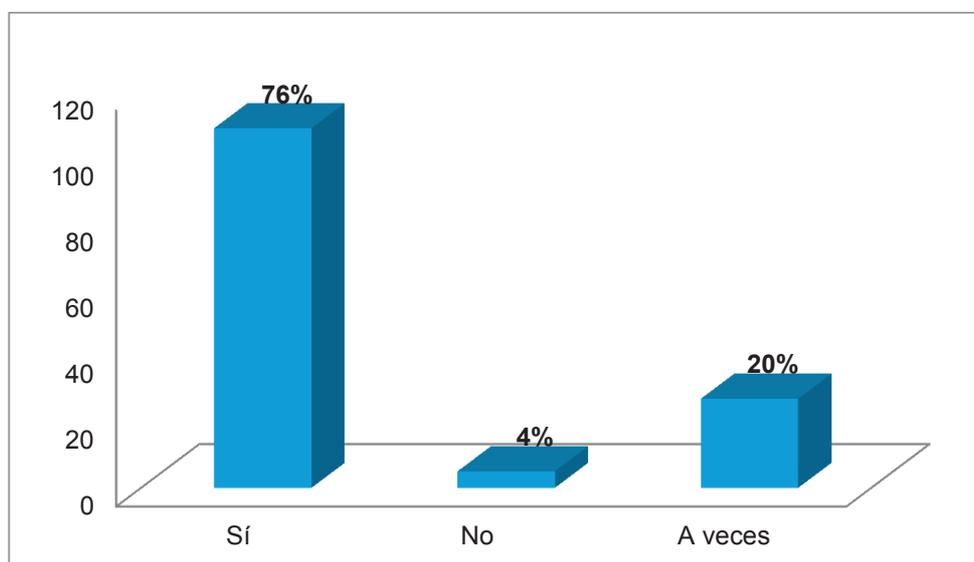
Pregunta 2: ¿Recibe la información de los embarques a tiempo?



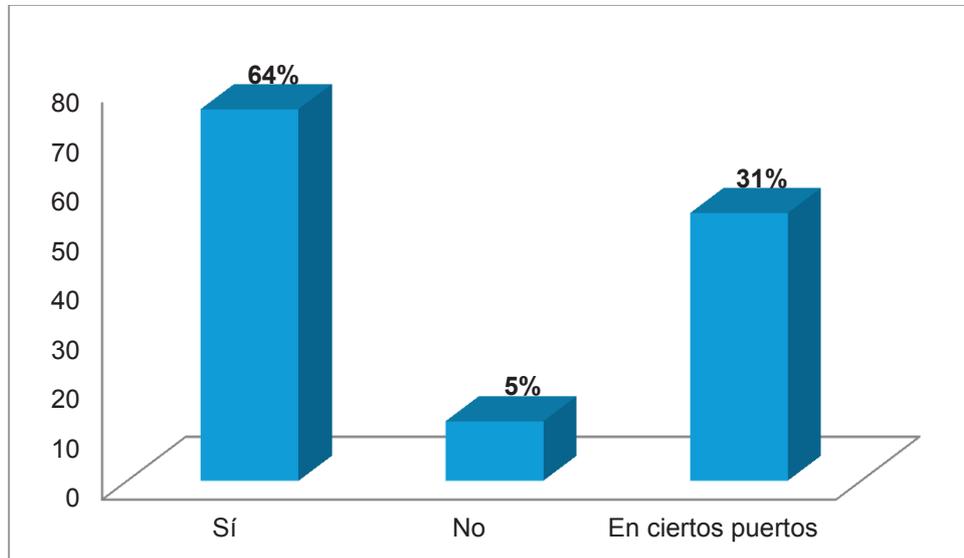
Pregunta 3: ¿Cuándo pregunta por su embarque?



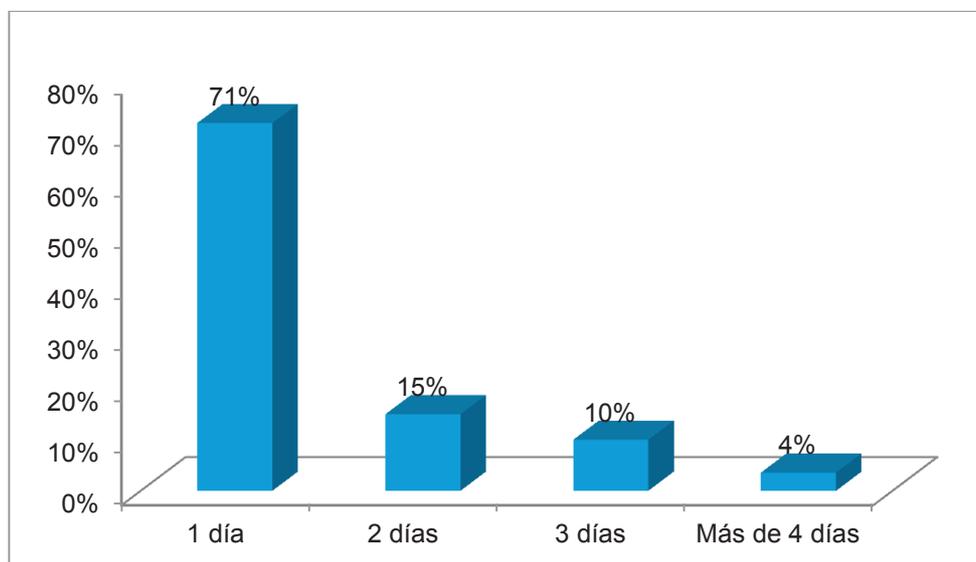
Pregunta 4: ¿La mayoría de sus embarques llegan a tiempo?



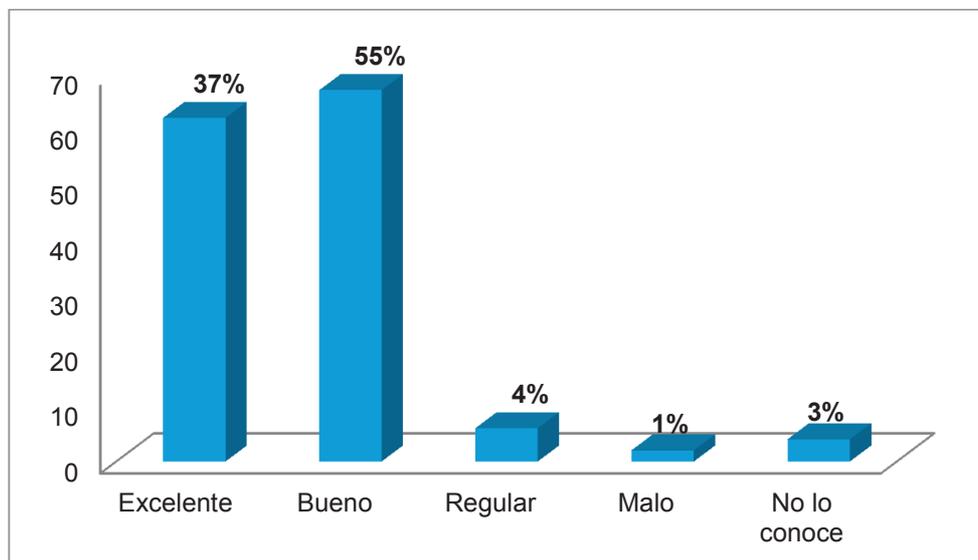
Pregunta 5: ¿Cree que los precios que ofrece la empresa son competitivos?



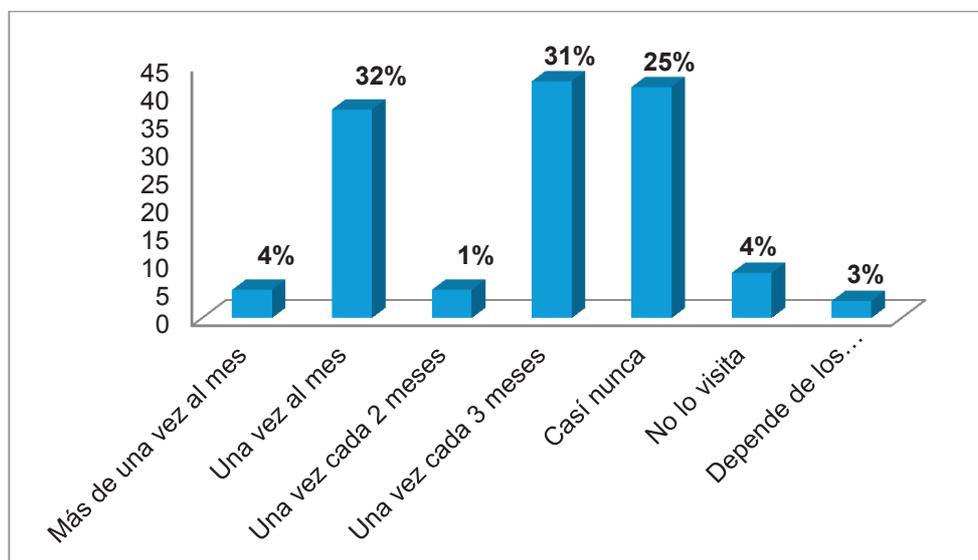
Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo espera para recibir las cotizaciones solicitadas?



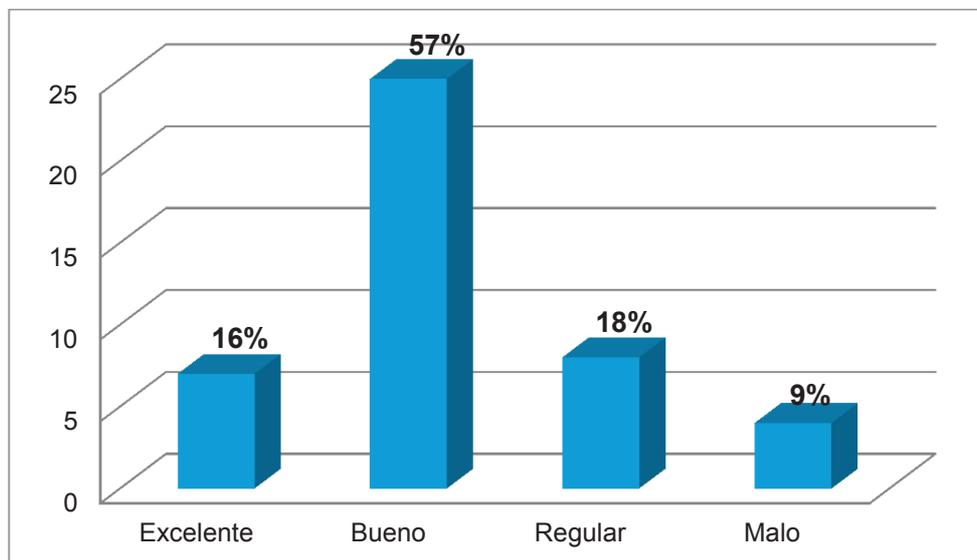
Pregunta 7: ¿Cómo calificaría el servicio que le brinda su asesor de ventas?



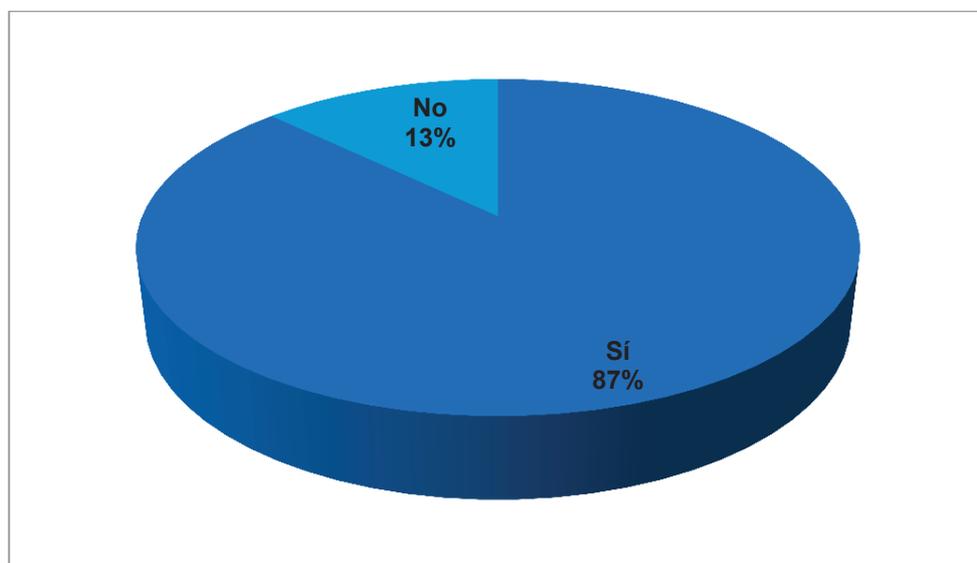
Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia le visita su asesor de ventas?



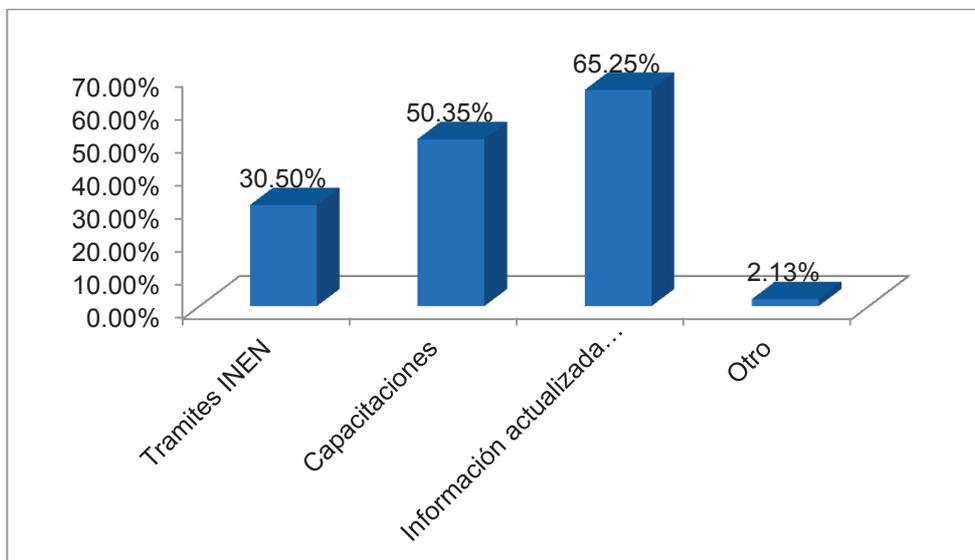
Pregunta 9: ¿Qué opina del servicio de aduanas y transporte interno que ofrece Schryver del Ecuador?



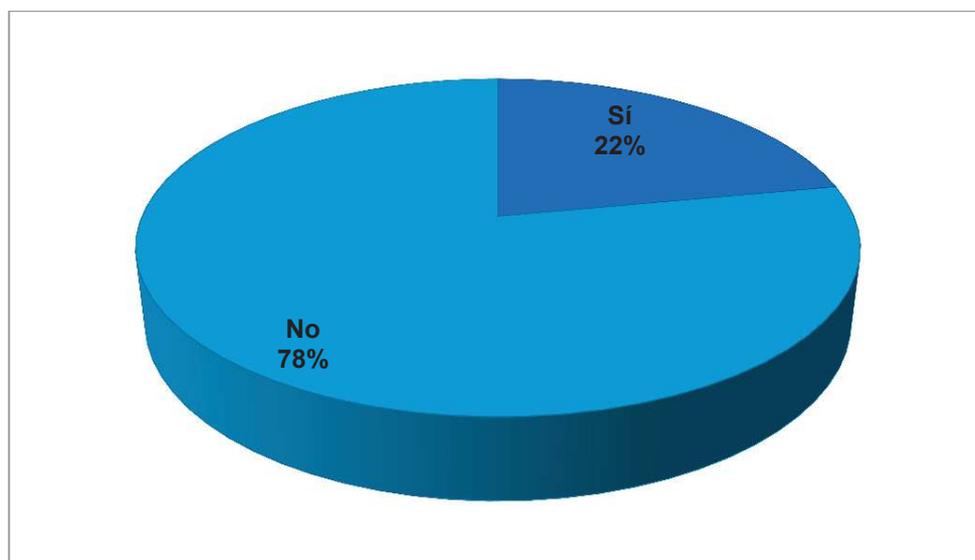
Pregunta 10: ¿Conoce todos los servicios que ofrece Schryver del Ecuador?



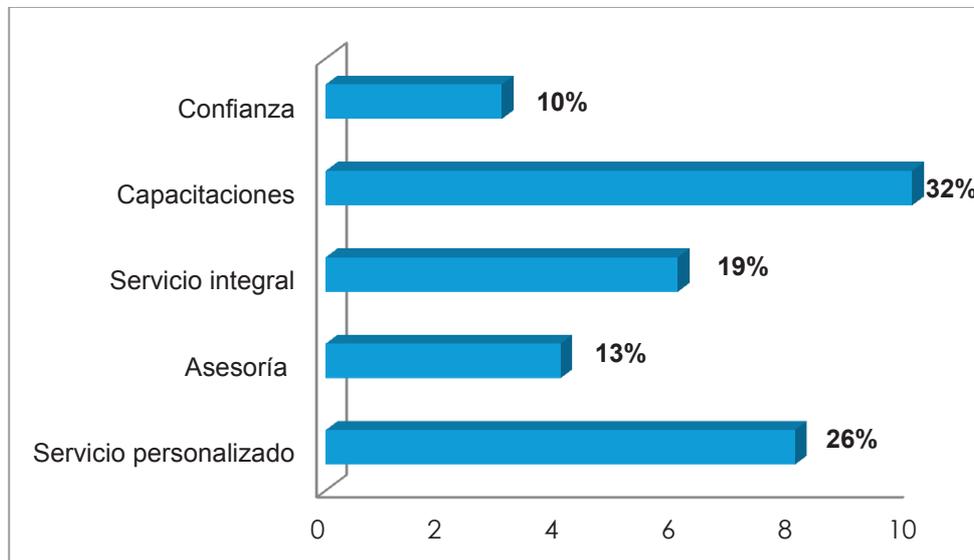
Pregunta 11: ¿Qué consideraría usted como valor agregado en este tipo de servicio?



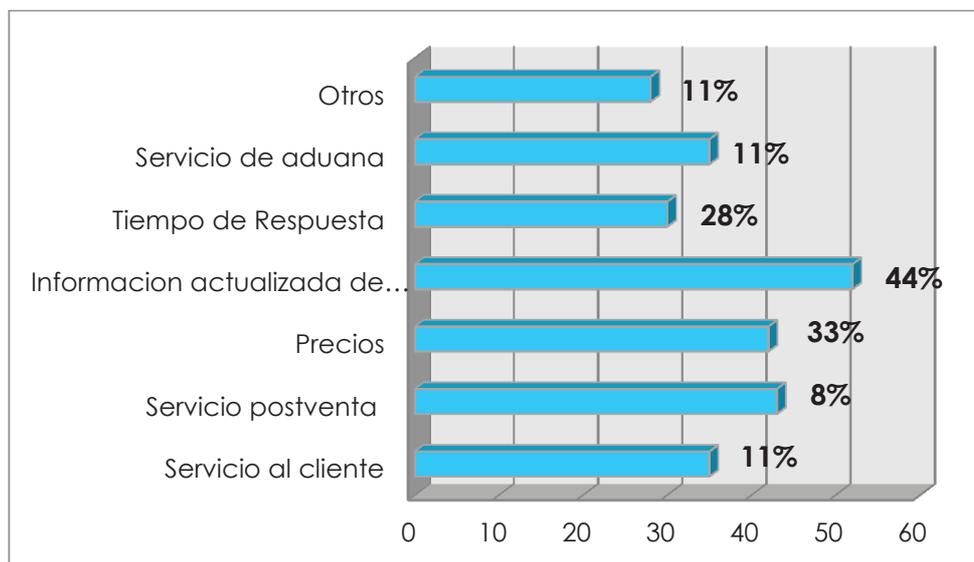
Pregunta 12: ¿Cree que Schryver del Ecuador ofrece un valor agregado?



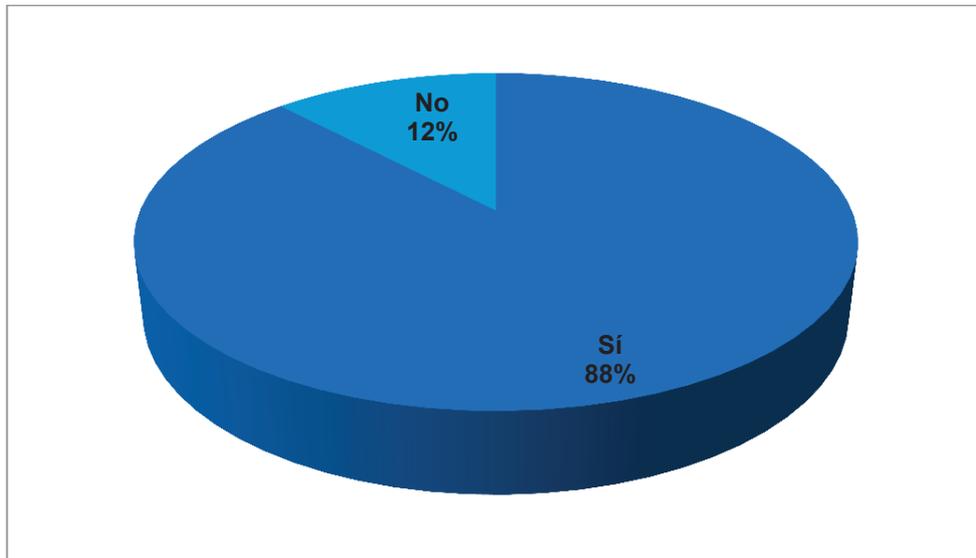
¿Qué valores agregados ofrece?



Pregunta 13: ¿En qué aspectos cree que se debería mejorar?



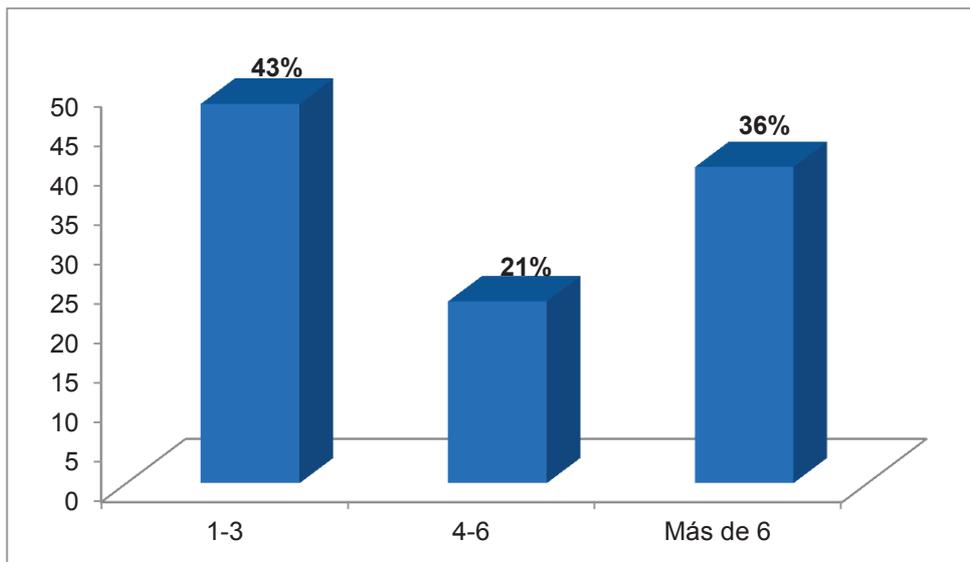
Pregunta 14: ¿Recomendaría a otra empresa trabajar con Schryver del Ecuador?



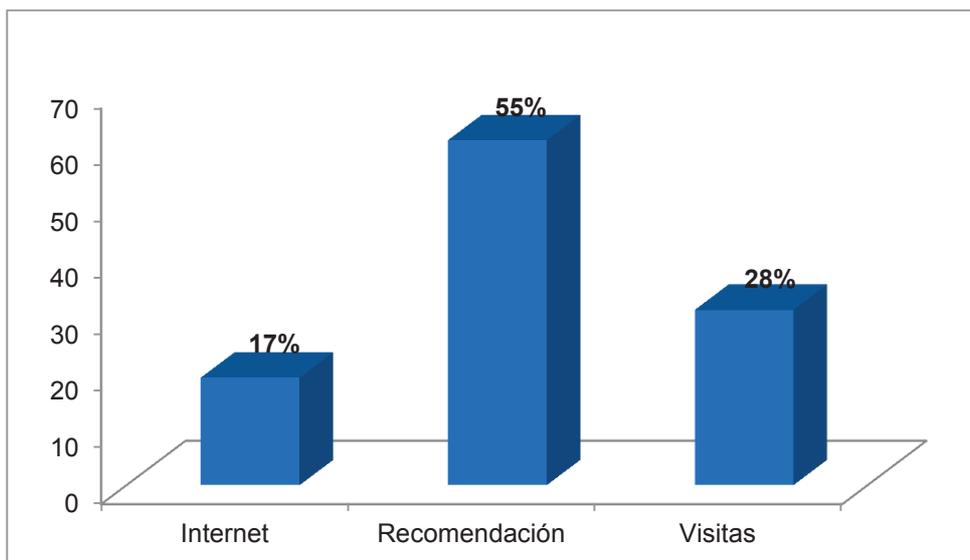
ANEXO 9

Resultados de encuestas a clientes potenciales

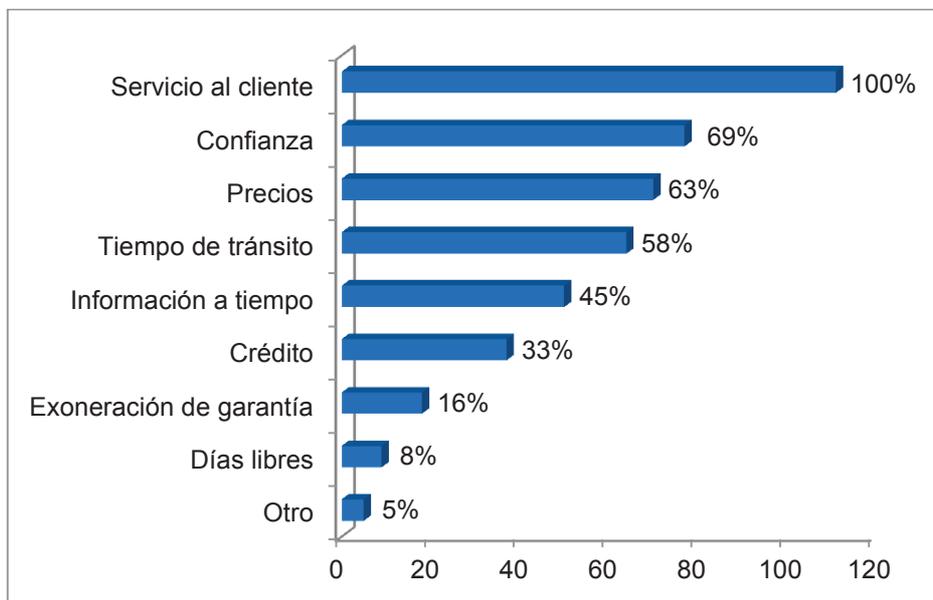
Pregunta 1: ¿Cuántos embarques realiza la empresa al mes?



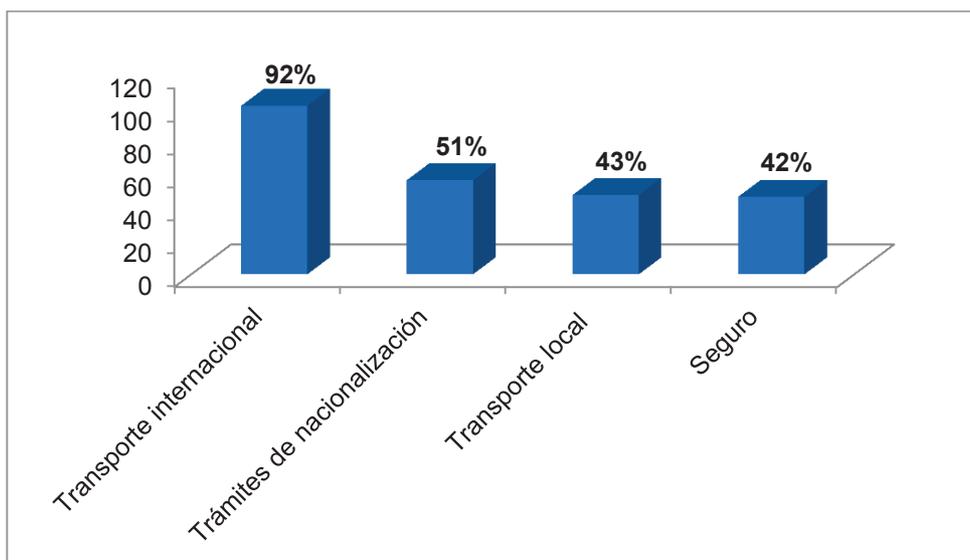
Pregunta 2: ¿Cómo conoció a su agente de comercio exterior actual?



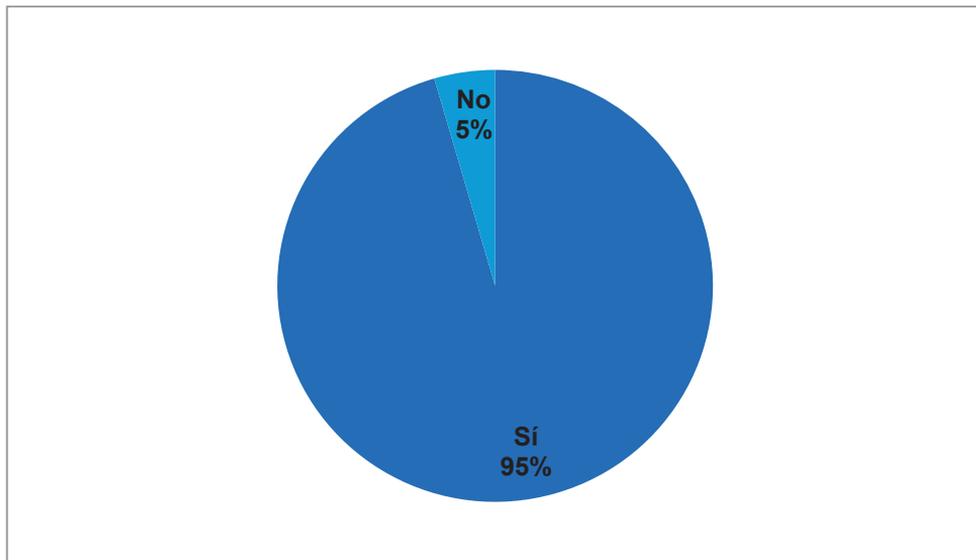
Pregunta 3: ¿Cuáles son los factores más relevantes al momento de elegir su agente de comercio exterior?



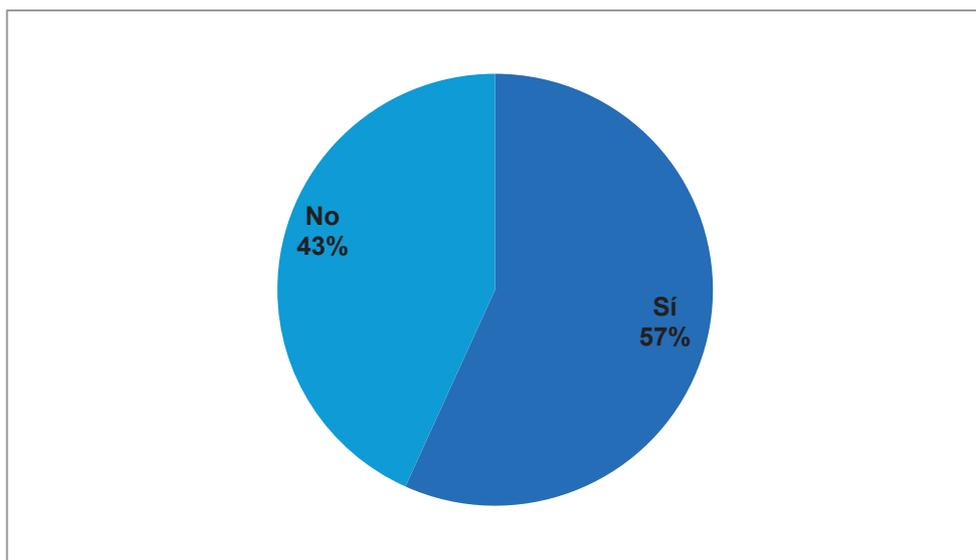
Pregunta 4: ¿Qué servicios utiliza de su agente de comercio exterior actual?



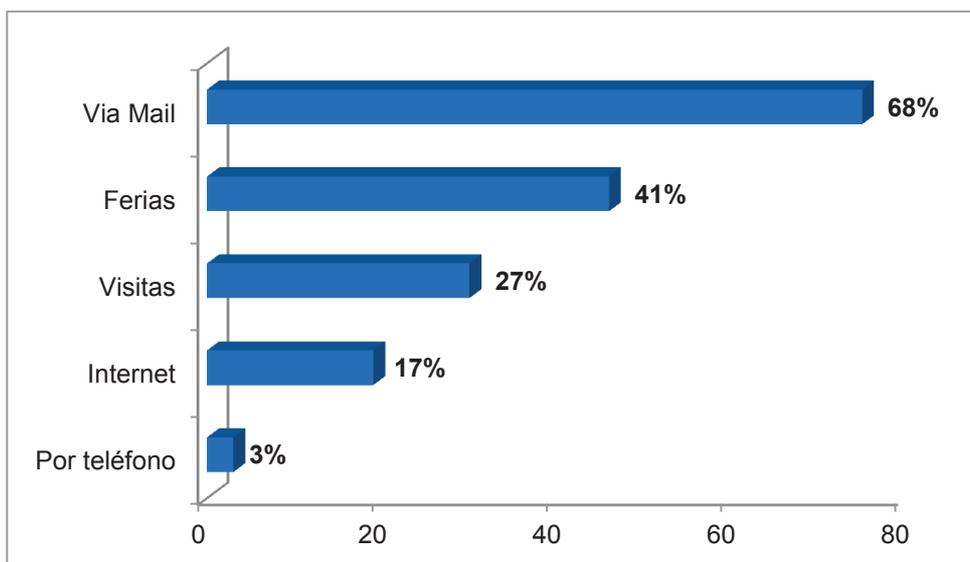
Pregunta 5: ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda su agente de comercio exterior actual?



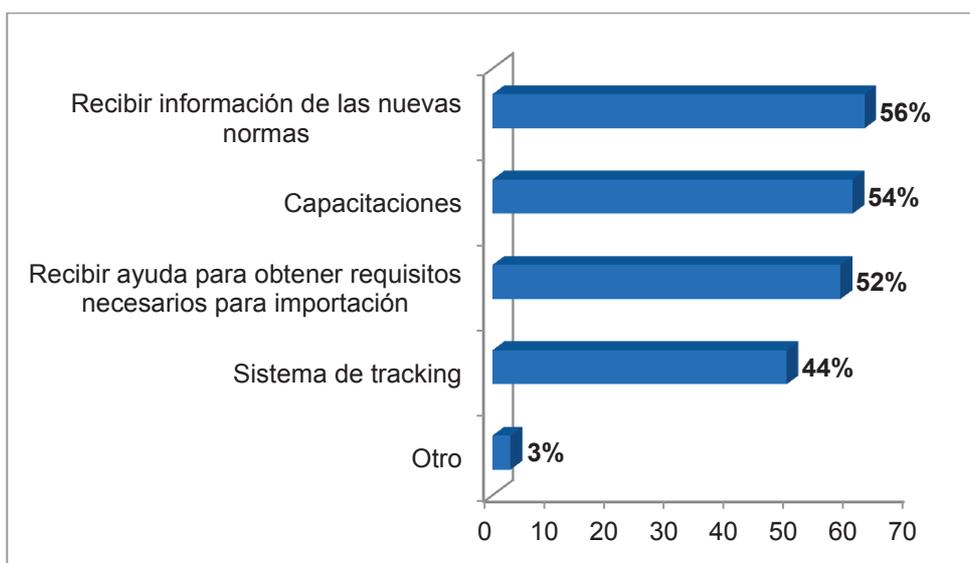
Pregunta 6: ¿Estaría dispuesto a cambiar a su agente de comercio exterior actual?



Pregunta 7: ¿Cómo le gustaría recibir información de nuevas agencias de comercio exterior?



Pregunta 8: ¿Qué valor agregado le podría ofrecer su agente de comercio exterior?



ANEXO 10
Establecimiento de objetivos preliminares

Eje	SMART					Objetivo
	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo	
O1-Financiera	Incrementar la utilidad neta en 14 %,41 %,91 %	% de crecimiento de utilidades	Gerente comercial	Financieros Tecnológicos Humanos	1,3,5 años	Incrementar la utilidad operacional de la empresa en 14 %, 41 %, 91 % en el plazo de 1, 3, 5 años (Año Base: 2014).
O2-Financiera	Reducir costos variables en 25 %	% disminución costos	Jefe de negociaciones, Gerente comercial	Financieros Tecnológicos Humanos	3 años	Reducir los costos variables en 10 %, en el plazo de 3 años.
O3-Financiera	Incrementar ventas en 12 %, 30 %, 67 %.	% crecimiento de ingresos	Gerente comercial, vendedores.	Financieros Tecnológicos Humanos	1,3,5 años	Incrementar ventas en 12 %, 30 %, 67 % en el plazo de 1,3,5 años (Año Base 2014).
O4-Financiera	Maximizar margen de ganancia por cliente.	% de Utilidad por cliente	Gerente comercial, vendedores.	Financieros Tecnológicos Humanos	5 años	Incrementar margen de ganancia por cliente en 8 %, en el plazo de 5 años.
O5-Procesos internos	Reducir tiempo promedio de nacionalización a tres días.	# de días que tarda el trámite	Jefe de aduanas	Tecnológicos, financieros, humanos.	1 año	Reducir tiempo promedio de nacionalización a tres días, en un plazo de 6 meses.
O6-Procesos internos	Reducir el # de errores en los procesos de coordinación de embarques en 90%, 95%,98%.	Embarques sin problemas/Total de Embarques Realizados	Jefe de Operaciones	Tecnológicos, financieros, humanos.	1,3,5 años	Reducir en 90 %, 95 %, 98 % los errores en los procesos de coordinación de embarques, en un plazo de 1,3,5 años.

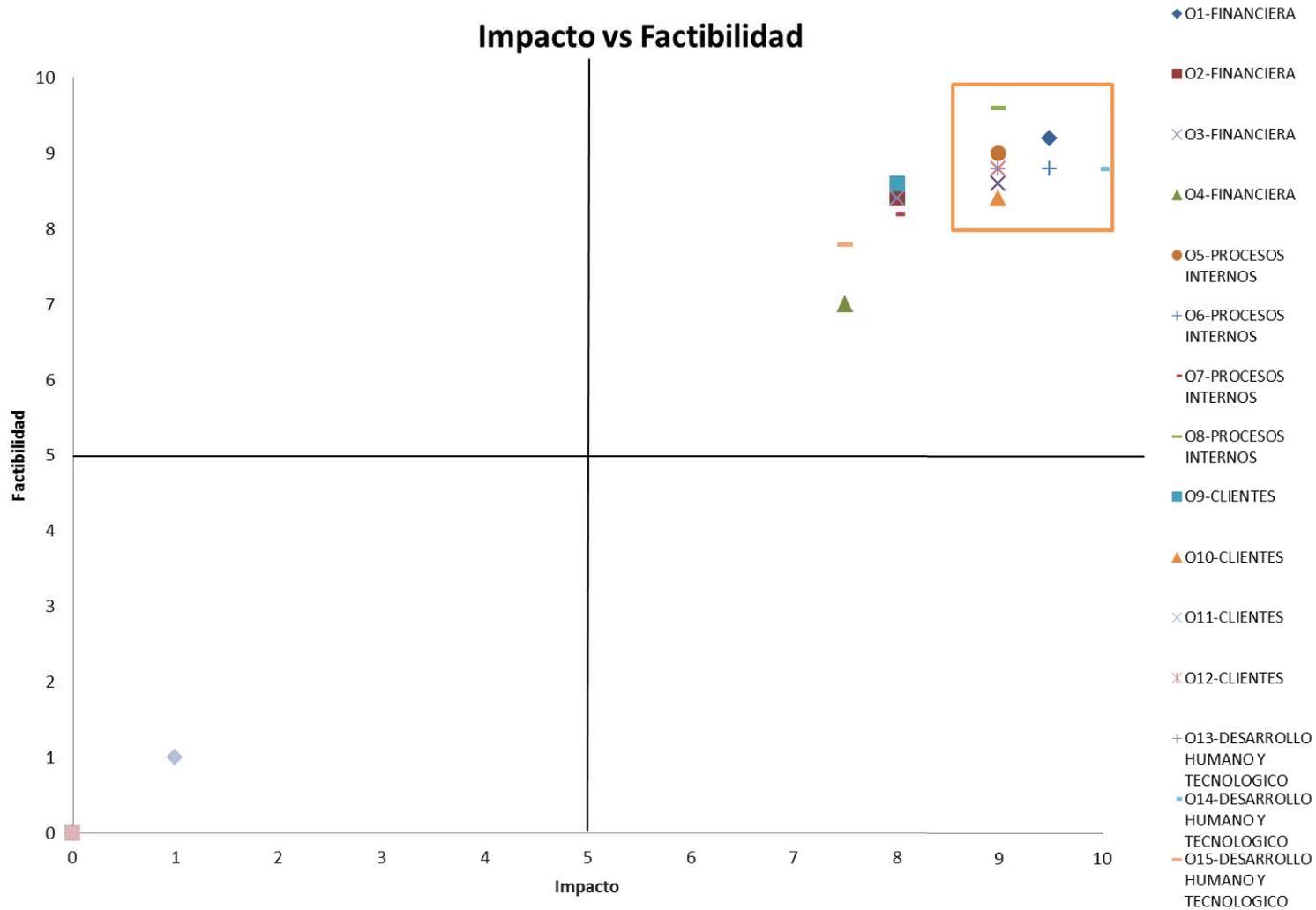
O7-Procesos internos	Realizar al menos diez contratos anuales con proveedores.	Número de contratos firmados.	Jefe de negociaciones.	Financieros, humanos	1 año	Realizar al menos diez contratos anuales con proveedores.
O8-Procesos internos	Agregar un nuevo servicio al portafolio de la empresa.	Registro de proceso en certificación ISO	Gerente comercial	Humanos Tecnológicos Financieros	1 año	Agregar un nuevo servicio al portafolio de la empresa, en un plazo de seis meses.
O9- Procesos internos	Realizar al menos el 65 % de transportes internos con camiones propios.	Transportes realizados con recursos propios/Total de transportes	Jefe de operaciones y aduanas	Humanos Financieros	1 año	Realizar al menos el 65 % de transportes internos con camiones propios, en el plazo de un año.
O9-Clientes	Incrementar en 5% el número de clientes satisfechos.	% de satisfacción cliente	Gerente comercial	Humanos Tecnológicos Financieros	1 año	Incrementar en 5% el número de clientes satisfechos, en un año.
O10-Clientes	Incrementar el número de clientes en 18, 95, 194.	Crecimiento de cartera	Gerente comercial	Humanos Tecnológicos Financieros	1,3,5 años	Agregar a la cartera 18,95, 194 clientes, en el plazo de 1,3,5 años.
O11-Clientes	Incrementar el reconocimiento de marca en clientes potenciales en 50 %.	% de personas que conocen la empresa/ total encuestados	Gerente Comercial	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Incrementar el reconocimiento de marca en clientes potenciales en 50 %, en un plazo de 5 años.
O12-Clientes	Reducir la pérdida de clientes al 22%,18 % y 14 %.	# de clientes perdidos	Gerente comercial, vendedores.	Humanos Tecnológicos Financieros	1,3,5 años	Reducir pérdida de clientes al 22 %,18 % y 14 %, en el plazo de 1,3, 5 años.

O13- Desarrollo humano y tecnológico	Implantar <i>software</i> de apoyo.	Funcionamiento del 100 % del <i>software</i> .	Asistente de Sistemas	Tecnológico Financiero Humano	1 año	Implantar <i>software</i> de apoyo que funcione en 100 % en un lapso de tres meses.
O14- Desarrollo humano y tecnológico	Capacitar al 100 % del personal.	% de colaboradores capacitados.	Coordinador de R.R.H.H.	Tecnológico Financiero Humano	1,3,5 años	Capacitar al 100 % del personal en el plazo de 1, 3, 5 años.
O15- Desarrollo humano y tecnológico	Evaluar el desempeño individual del 100 % del personal.	Indicadores de gestión.	Jefe de RRHH	TecnológicoFinanciero Humano	1 año	Evaluar el desempeño individual de todos los empleados anualmente.

ANEXO 11
Priorización –Objetivos Preliminares

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> INCIDENCIA ALTA: 10 MEDIA: 5 BAJA : 1 </div>		Factibilidad				Impacto		
		Posibilidad de inversiones	Posibilidad recurso humano apto	Posibilidad tecnología a utilizarse	Total	Aporte a cumplimiento de visión	Aceptación de la unidad	Total
		40%	40%	20%	100%	50%	50%	100%
O1-Financiera	Incrementar la utilidad neta de la empresa en 14%, 41 %, 91 % en el plazo de 1, 3, 5 años (Año Base: 2014).	9	10	8	9.2	10	9	9.5
O2-Financiera	Reducir los costos variables en 10 %, en el plazo de 3 años.	9	8	8	8.4	8	8	8
O3-Financiera	Incrementar ventas en 12 %, 30 %. 67%, en el plazo de 1,3 ,5 años (Año Base 2014).	10	10	3	8.6	10	8	9
O4-Financiera	Incrementar margen de ganancia por cliente en 8 %, en el plazo de 5 años.	10	5	5	7	10	5	7.5
O5-Procesos internos	Reducir el tiempo promedio de nacionalización a tres días, en un plazo de 6 meses.	9	10	7	9	10	8	9
O6-Procesos internos	Reducir en 90 %, 95 %, 98 % los errores en los procesos de coordinación de embarques, en un plazo de 1, 3, 5 años.	9	9	8	8.8	10	9	9.5
O7-Procesos internos	Realizar al menos 10 contratos anuales con proveedores.	9	8	7	8.2	8	8	8

O8-Procesos internos	Agregar un nuevo servicio al portafolio de la empresa, en un plazo de 6 meses.	10	10	8	9.6	9	9	9
O9- Procesos internos	Realizar al menos el 65 % de transportes internos con camiones propios, en el plazo de un año.	9	9	10	9.2	10	10	10
O9-Clientes	Incrementar en 5 % el número de clientes satisfechos en un año.	9	9	7	8.6	8	8	8
O10-Clientes	Agregar a la cartera 18,95, 194 clientes, en el plazo de 1, 3, 5 años.	9	8	8	8.4	10	8	9
O11-Clientes	Incrementar el reconocimiento de marca en clientes potenciales en 50 %, en el plazo de 5 años.	9	8	8	8.4	8	8	8
O12-Clientes	Reducir pérdida de clientes al 20 %, 18 % y 14 %, en el plazo de 1, 3, 5 años.	10	8	8	8.8	10	8	9
O13- Desarrollo humano y tecnológico	Implantar <i>software</i> de apoyo que funcione en 100% en un lapso de 3 meses.	9	9	8	8.8	10	8	9
O14- Desarrollo humano y tecnológico	Capacitar al 100 % del personal, en el plazo de 1, 3, 5 años.	8	10	8	8.8	10	10	10
O15- Desarrollo humano y tecnológico	Evaluar el desempeño individual de todos los empleados, anualmente.	8	8	7	7.8	10	5	7.5



ANEXO 12

Cruce de matriz FODA

Matriz de áreas de mejoramiento estratégico "DO"

PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	Oportunidades										
		O1 Mejoras tecnológicas en sistemas de manejo de información y gestión.	O2 El mercado objetivo consta de 3750 empresas y el 52% estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual.	O3 Inversión del gobierno por \$14,070.5 millones (16.6% del PIB) y la inversión extranjera directa se incrementó en 20% en el 2013.	O4 Potencial crecimiento de exportaciones tanto de materia prima como de bienes terminados.	O5 Facilidades de crédito.	O6 Indicadores macroeconómicos estables.	O7 El constante cambio de leyes y normas para el comercio exterior genera oportunidades para ofrecer nuevos servicios.	O8 Sistematización de los trámites aduaneros por medio del Ecuapass.	O9 La industria muestra un promedio de crecimiento de 9.91% en los	TOTAL
Debilidades											
D1 La planificación estratégica no está sustentada en información actualizada.	5	3	5	5	3	1	3	5	3	33	
D2 Bajo posicionamiento de marca y estrategias publicitarias poco efectivas.	5	3	1	3	1	1	1	1	1	17	
D3 Alta dependencia de los proveedores en todos los servicios.	5	1	1	1	5	1	1	5	1	21	
D4 No se realizan negociaciones con todos los proveedores.	5	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
D5 Falta de seguimiento a los nuevos clientes que se visita y a las quejas que presentan clientes	5	5	3	5	1	1	1	1	1	23	
D6 No se cuenta con una investigación de mercados sobre los clientes y la competencia	5	5	3	5	3	3	3	3	3	33	
D7 Procesos poco automatizados que llevan a la duplicidad de tareas, errores y retrasos en el	5	3	1	1	5	1	1	3	1	21	
D8 Tarifas más altas que la competencia en ciertos puertos y no se ofrece un valor agregado que	3	5	3	3	1	1	3	1	1	21	
D9 En el 2013 se perdieron 57 clientes.	5	1	1	1	3	1	1	1	1	15	
D10 La empresa no se enfoca en las empresas exportadoras.	5	5	5	1	5	5	5	3	1	35	
D11 No se capacita al personal.	5	1	1	1	1	1	5	5	1	21	
TOTAL	53	33	25	27	29	17	25	29	15	253	

Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA"

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN</p> <p style="text-align: center;">ALTA=5</p> <p style="text-align: center;">MEDIA=3</p> <p style="text-align: center;">BAJA=1</p> <p style="text-align: center;">Fortalezas</p>	A m e n a z a s	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL
		Restricciones a las importaciones a través de medidas arancelarias y para-arancelarias.	Varios competidores que ofrecen el mismo servicio sin ninguna diferenciación.	Impuestos que incrementan costos de operación como: el impuesto de salida de divisas.	Mayor grado de internacionalización de algunos competidores.	El poder de negociación de navieras y aerolíneas es alto.	Mejor estructuración de tareas por parte de la competencia	Volatilidad de costos de fletes en ciertos puertos.	Competencia cuenta con oficinas de negociación.	El poder de negociación de los clientes es alto.	
F1 Convenios con agentes internacionales en varios países del mundo.		1	3	1	5	3	1	3	3	1	21
F2 Cartera de clientes compuesta por empresas prestigiosas con gran volumen de carga.		5	3	1	1	5	1	3	3	5	27
F3 Procesos claramente establecidos.		1	1	1	1	1	5	1	5	1	17
F4 El 52% considera que las tarifas de Schryver son competitivas y el 39% piensa que son competitivas en ciertos puertos por lo general en Europa		3	3	3	1	5	1	5	5	5	31
F5 Alto grado de participación en ciertos puertos.		3	3	1	3	1	1	3	3	4	22
F6 Tiene certificados de calidad importantes como BASC e ISO 9001.		5	3	1	1	1	1	1	1	1	15
F7 Una de las empresas con mas ventas y mayores utilidades entre la competencia.		3	5	1	3	5	3	3	3	4	30
F8 Suficiente volumen de embarques para poder negociar mejores tarifas		5	5	1	3	5	3	5	5	4	36
F9 La mayoría de los clientes se encuentra satisfecho con el servicio.		5	5	1	1	1	1	1	1	5	21
F10 La empresa no tiene deuda a largo plazo y tiene un capital de trabajo de 1,188,016 USD		1	1	1	1	1	5	5	5	1	21
TOTAL		32	32	12	20	28	22	30	34	31	241

Matriz de áreas de defensa estratégica "DA"

PONDERACIÓN	A n e n a z a s	A1 Restricciones a las importaciones a través de medidas arancelarias y para-arancelarias.	A2 Varios competidores que ofrecen el mismo servicio sin ninguna diferenciación.	A3 Impuestos que incrementan costos de operación como: el impuesto de salida de divisas.	A4 Mayor grado de internacionalización de algunos competidores.	A5 El poder de negociación de navieras y aerolíneas es alto.	A6 Mejor estructuración de tareas por parte de la competencia	A7 Volatilidad de costos de fletes en ciertos puertos.	A8 Competencia cuenta con oficinas de negociación.	A9 El poder de negociación de los clientes es alto.	TOTAL
											TOTAL
Debilidades											
D1 La planificación estratégica no está sustentada en información actualizada.		5	5	3	5	5	5	5	5	5	43
D2 Bajo posicionamiento de marca y estrategias publicitarias poco efectivas.		1	5	1	1	1	1	1	1	1	13
D3 Alta dependencia de los proveedores en todos los servicios.		1	1	1	1	1	5	1	1	1	13
D4 No se realizan negociaciones con todos los proveedores.		1	5	3	5	5	3	5	5	4	36
D5 Falta de seguimiento a los nuevos clientes que se visita y a las quejas que presentan clientes		1	5	1	1	1	5	1	1	5	21
D6 No se cuenta con una investigación de mercados sobre los clientes y la competencia		1	5	1	1	1	1	1	1	5	17
D7 Procesos poco automatizados que llevan a la duplicidad de tareas, errores y retrasos en el		1	3	1	1	1	5	1	1	1	15
D8 Tarifas más altas que la competencia en ciertos puertos y no se ofrece un valor agregado que justifique pagar un valor adicional.		3	5	1	3	5	5	1	5	5	33
D9 En el 2013 se perdieron 57 clientes.		1	1	1	1	1	3	1	1	4	14
D10 La empresa no se enfoca en las empresas exportadoras.		5	1	5	1	1	1	1	1	1	17
D11 No se capacita al personal.		1	5	1	1	1	1	1	1	4	16
TOTAL		21	41	19	21	23	35	19	23	36	202

Matriz de áreas de ofensiva estratégica "FO"

PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	Oportunidades									
	Fortalezas	O1 Mejoras tecnológicas en sistemas de manejo de información y gestión.	O2 El mercado objetivo consta de 3750 empresas y el 52% estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual.	O3 Inversión del gobierno por \$14,070.5 millones (16.6% del PIB) y la inversión extranjera directa se incremento en 20% en el 2013.	O4 Potencial crecimiento de exportaciones tanto de materia prima como de bienes terminados.	O5 Facilidades de crédito.	O6 Indicadores macroeconómicos estables.	O7 El constante cambio de leyes y normas para el comercio exterior genera oportunidades para ofrecer nuevos servicios.	O8 Sistematización de los trámites aduaneros por medio del Ecuapass.	O9 La industria muestra un promedio de crecimiento de 9.91% en los últimos 3 años.
F1 Convenios con agentes internacionales en varios países del mundo.	5	3	3	3	1	1	1	1	1	19
F2 Cartera de clientes compuesta por empresas prestigiosas con gran volumen de carga.	1	5	3	3	1	1	1	1	1	17
F3 Procesos claramente establecidos.	5	1	1	5	3	1	3	3	1	23
F4 El 52% considera que las tarifas de Schryver son competitivas y el 39% piensa que son competitivas	3	3	1	3	1	1	1	1	1	15
F5 Alto grado de participación en ciertos puertos.	1	1	3	3	1	1	1	1	5	17
F6 Tiene certificados de calidad importantes como BASC e ISO 9001.	1	3	5	5	1	1	5	1	3	25
F7 Una de las empresas con mas ventas y mayores utilidades entre la competencia.	1	5	3	5	1	3	3	1	5	27
F8 Suficiente volumen de embarques para poder negociar mejores tarifas	3	5	5	3	1	1	1	1	3	23
F9 La mayoría de los clientes se encuentra satisfecho con el servicio.	5	5	3	5	1	1	1	1	3	25
F10 La empresa no tiene deuda a largo plazo y tiene un capital de trabajo de 1, 188,016 USD	1	3	5	3	1	1	1	1	1	17
TOTAL	26	34	32	38	12	12	18	12	24	208

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS "FO"	ESTRATEGIAS "DO"
	<p>E2- (F2, O7) Estrategia de diversificación relacionada: Nuevo servicio de tramitación de prerequisites de importación y exportación.</p> <p>E3-(F9, O2) Aprovechar el nivel de satisfacción de los clientes para fomentar la recomendación de clientes a nuevas empresas.</p> <p>E4-(F10,O5)Aprovechar las facilidades de crédito actuales para desarrollar proyectos de inversión que beneficien a la empresa.</p>	<p>E6- (D2, D6, O2) Realizar una investigación de mercados que ayude a la consecución efectiva de los clientes potenciales dispuestos a recibir nuevas ofertas de servicios logísticos.</p> <p>E7- (D10,O4)Aprovechar el crecimiento de las exportaciones, desarrollando estrategias dirigidas a empresas exportadoras.</p> <p>E8- (D5,D8, O1) Utilizar nuevo <i>software</i> para mejorar el seguimiento de clientes actuales y potenciales.</p> <p>E9- (D3, O5) Realizar integración vertical hacia atrás, aprovechando las facilidades de crédito.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS "FA"	ESTRATEGIAS "DA"
	<p>E10- (F2, F8, A5) Aprovechar el volumen de embarques que se tiene para negociar las tarifas con navieras y aerolíneas.</p> <p>E11-(F3, A6) Reestructurar el área comercial, para mejorar el proceso de coordinación de embarques y ofrecer un mejor servicio al cliente.</p> <p>E12-(F4, A5) Estrategias de costos bajos en ciertos puertos: Negociar mejores tarifas y mantener los precios.</p>	<p>E13- (D2, A2) Estrategia de penetración de mercado: Desarrollar un plan publicitario que incremente el reconocimiento de marca y la participación de mercado.</p> <p>E14-(D9, D11, A2, A9) Programa de capacitaciones para el personal, que permita desarrollar las herramientas necesarias para cumplir con las expectativas del cliente.</p> <p>E15- (D8, D9, A2, A9) Estrategia de desarrollo de producto: Diferenciar el servicio con altos estándares de calidad en el servicio al cliente y en el servicio posventa.</p> <p>E16- (D8, A3) Negociar los fletes <i>collect</i> (pagaderos en destino) para reducir pagos por ISD.</p>

ANEXO 13

Cuadro de mando integral

Perspectiva	FCE	Objetivos	Estrategias	Responsable	Indicadores	Fórmula	Periodicidad	Tendencia	Año 1	Año 3	Año 5
Perspectiva Financiera	FCE-1 Reducción de costos variables. FCE-6 Control de la cadena de valor.	OBJ-1 Incrementar utilidad neta de la empresa.	E8- Aprovechar el volumen de embarques que se tiene para negociar las tarifas con navieras y aerolíneas.	Jefe de negociaciones	IG-1 Crecimiento de la utilidad neta	$\left(\frac{Utilidad_1 - Utilidad_0}{Utilidad_0}\right) * 100\%$	Mensual		14%	41%	91%
	E10- Estrategia de costos bajos en ciertos puertos: Negociar tarifas y mantener los precios.		Jefe de operaciones y asistente de sistemas								
Perspectiva Financiera	FCE-2 Enfoque en empresas exportadoras FCE-7 Plan de publicidad FCE-8 Participación de mercado	OBJ-2 Incrementar ventas	E6- Aprovechar el crecimiento de las exportaciones, desarrollando estrategias dirigidas a empresas exportadoras.	Gerente comercial Jefe de operaciones y Coordinador de Recursos Humanos	IG-2 Crecimiento de ventas	$\left(\frac{Ingresos_1 - Ingresos_0}{Ingresos_0}\right) * 100\%$	Mensual		12%	30%	67%
	FCE-3 Procesos operacionales óptimos		OBJ-3 Reducir tiempo promedio de nacionalización de embarques	E1- Mejorar los procesos actuales mediante el uso de nuevas tecnologías.							
Perspectiva del proceso	FCE-4 Estructura organizacional	OBJ-4 Reducir los errores en los procesos de coordinación de embarques.	E9- Reestructurar el área comercial para mejorar el proceso de coordinación de embarques y ofrecer un mejor servicio al cliente.	Jefe de operaciones y Coordinador de Recursos Humanos	IG- % de embarques con errores	$\left(\frac{Embarques\ con\ errores}{Embarques\ totales}\right) * 100\%$	Mensual		10%	5%	2%
	FCE-5 Diversidad de servicios		OBJ-5 Agregar un nuevo servicio al portafolio de la empresa	E2- Estrategia de diversificación relacionada : Ofrecer nuevo servicio de tramitación de pre-requisitos de importación y exportación.							
	FCE-6 Control de la cadena de valor.	OBJ-6 Realizar al menos el 65% de transportes internos con camiones propios.	E9- (D3, O5) Realizar integración vertical hacia atrás aprovechando las facilidades de crédito.	Jefe de operaciones	IG-6 Transporte realizados con camiones propios	$\left(\frac{Fletes\ camiones\ propios}{Total\ Fletes}\right) * 100\%$	Anual		65%	65%	65%

Perspectiva del cliente	FCE-7 Plan de publicidad	OBJ-7 Incrementar número de clientes.	E11- Estrategia de penetración de mercado: Desarrollar un plan publicitario que incremente el reconocimiento de marca y la participación de mercado.	Gerente comercial	IG-7 Crecimiento cartera de clientes	$N^{\circ} \text{ de clientes}_1 - N^{\circ} \text{ de clientes}_0$	Semestral		18	95	194
	FCE-8 Participación de mercado		E5- Realizar una investigación de mercados que ayude a la consecución efectiva de los clientes potenciales dispuestos a recibir nuevas ofertas de servicios logísticos.	Gerente comercial							
			E3- Aprovechar el nivel de satisfacción de los clientes para fomentar la recomendación de clientes a nuevas empresas.	Gerente Comercial							
Perspectiva del cliente	FCE-9 Lealtad del cliente	OBJ-8 Reducir pérdida de clientes.	E7- Utilizar nuevos softwares para mejorar el seguimiento de clientes actuales y potenciales.	Gerente comercial	IG-8 Rotación anual de clientes	$\left(\frac{\# \text{ Clientes Perdidos}}{\# \text{ Total de Clientes}} \right) * 100\%$	Semestral		22%	18%	14%
	FCE-10 Calidad del servicio		E13- Estrategia de desarrollo del producto: Diferenciar el servicio estableciendo altos estándares de calidad en el servicio al cliente y en el servicio post-venta.	Gerente comercial Coordinador de Recursos Humanos							
Perspectiva de desarrollo humano y tecnológico	FCE-11 TIC alineado a la estrategia de la empresa.	OBJ-9 Implantar software de apoyo	E4- implantar TICS que se ajusten a las necesidades de la empresa.	Jefe de operaciones y asistente de sistemas Gerente comercial y asistente de sistemas	IG-9 Funcionamiento de software sin errores	Funcionamiento correcto de software	Diario		100%	100%	100%
	FCE-12 Personal capacitado para tratar con clientes	OBJ-10 Capacitar y evaluar al personal.	E12- Programa de capacitaciones para el personal, que permita desarrollar las herramientas necesarias para cumplir con las expectativas del cliente.	Coordinador de Recursos Humanos	IG-10 Número de colaboradores capacitados	Número de colaboradores capacitados/Total de trabajadores	Anual		100%	50%	100%

ANEXO 14
Inversión inicial detallada

Inversión fija				
Item	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor
1	Maquinaria (detalle c/u):			
	Camiones portacontenedores.	4	\$ 103,600.00	\$ 414,400.00
	Rastreador satelital	4	\$ 199.00	\$ 796.00
	Subtotal			\$ 415,196.00
2	Equipos:			
	Laptops	6	\$ 725.00	\$ 4,350.00
	Subtotal			\$ 4,350.00
3	Muebles:			
	Escritorio	6	\$ 155.90	\$ 935.40
	Sillas operativas	6	\$ 47.50	\$ 285.00
	Basureros	6	\$ 14.49	\$ 86.94
	Teléfono	6	\$ 36.00	\$ 216.00
	Suministros de oficina	6	\$ 34.50	\$ 207.00
	Subtotal			\$ 1,730.34
	Total			\$ 421,276.34

Inversión diferida				
Item	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor
1	Desarrollo de página web con software de apoyo	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
2	Capacitación manejo página web	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
3	Integración programa crm con rp	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
4	Capacitación programa crm	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
5	Investigación de mercados cualitativa	1	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00
6	Lanzamiento de nuevo servicio	1	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00
	Total			\$ 21,700.00

Capital de trabajo			
	Costos mensuales	# Meses	Capital de trabajo
Mantenimiento página web	\$ 100.00	6	\$ 600.00
Publicidad	\$ 3,000.00	6	\$ 18,000.00
Arriendo Software CRM	\$ 325.00	6	\$ 1,950.00
Capacitaciones	\$ 5,000.00	6	\$ 30,000.00
Matriculación	\$ 9,539.75	1	\$ 9,539.75
Seguro camiones	\$ 1,105.08	6	\$ 6,630.48
Movilización	\$ 100.00	6	\$ 600.00
Suministros	\$ 120.00	6	\$ 720.00
Sueldos administrativos	\$ 4,450.73	6	\$ 26,704.40
Sueldos operacionales	\$ 1,839.82	6	\$ 11,038.92
Otros gastos administrativos	\$ 83.33	6	\$ 500.00
Capital de trabajo	\$ 25,663.72		\$ 106,283.55

ANEXO 15
Financiamiento de la inversión

Financiamiento de la inversión		
Fuente	Valor	%
Capital propio	\$ 314,105.67	60%
Crédito bancario	\$ 209,403.78	40%
Inversión Inicial	\$ 523,509.45	100%

Inversión inicial	\$ 523,509.45
Crédito	\$ 209,403.78
Frecuencia de pago	Mensual
Tipo interés nominal	10%
Tipo de interés efectivo	0.81%
Duración en años	5 Años
Número total de pagos	60
Valor de pagos	\$ 4,416.31

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	\$ 18,778.61	\$ 15,315.41	\$ 11,501.70	\$ 7,301.99	\$ 2,677.22
Amortización	\$ 34,217.14	\$ 37,680.33	\$ 41,494.04	\$ 45,693.75	\$ 50,318.52
Total	\$ 52,995.74				

ANEXO 16
Ingresos proyectados del plan de mejoramiento

Proyecto 1

Ingresos proyectados Proyecto 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de camiones	4	4	4	4	4
Número de viajes pagados/ camión	101	101	101	101	101
Total de viajes pagados	404	404	404	404	404
Precio	\$ 650.00	\$ 674.57	\$ 700.07	\$ 726.53	\$ 753.99
Ingresos	\$262,600.00	\$272,526.28	\$282,827.77	\$ 293,518.66	\$ 304,613.67

Proyecto 2

Resultados de la investigación de mercados

	Base	% Interesado en el servicio	# Clientes interesados
Cientes actuales	141	30.50%	43
Cientes potenciales	1503	52%	782

Clientes proyectados para el nuevo servicio

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Clientes actuales que utilizan el servicio	8%	4	9%	4	10%	5	11%	5	12%	5
Clientes potenciales que utilizan el servicio	2%	16	3%	23	4%	30	5%	36	6%	41
# de Clientes Ganados		19		46		80		116		162
# de Clientes Perdidos	0%	0	10%	5	10%	8	10%	12	10%	16
Cartera acumulada		19		42		72		105		146

Ingresos proyectados Proyecto 2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	19	46	80	116	162
Número de trámites anuales/ cliente	6	6	6	6	6
Total de trámites anuales	115	278	483	697	973
Total trámites mensuales	10	23	40	58	81
Precio	\$ 150.00	\$ 155.67	\$ 161.55	\$ 167.66	\$ 174.00
Ingresos	\$ 17,307.65	\$ 43,203.42	\$ 78,007.49	\$ 116,830.59	\$169,288.17

Proyecto 3

Cartera de clientes 2013	141
Clientes potenciales	1503
Clientes potenciales dispuestos a cambiar de agente	857
Reducción de pérdida de clientes anual	2%
Crecimiento anual de nuevos clientes	3%

Nuevos clientes proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% perdida clientes	0.22	0.20	0.18	0.16	0.14
% incremento nuevos clientes	0.08	0.11	0.135	0.165	0.20
# de nuevos clientes	64	83	96	101	110
Cartera actual + clientes ganados	205	242	289	337	392
# Clientes perdidos	46	49	53	55	56
Clientes Nuevos- Clientes perdidos	18	34	43	46	54
Clientes nuevos acumulados	18	52	95	141	194
Cartera de clientes acumulada	159	193	236	282	335

Ingresos y Costos promedio de cada servicio por cliente nuevo 2013

	Ingresos	Costos	Utilidad	Margen de ganancia
Flete internacional	\$ 26,087.78	\$ 21,391.98	\$ 4,695.80	18.00%
Trámites de aduana	\$ 2,070.00	\$ 1,683.00	\$ 387.00	18.70%
Transporte	\$ 2,600.00	\$ 2,514.46	\$ 85.54	3.29%

Ingresos proyectados Proyecto 3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes nuevos	18	52	95	141	194
Ingresos fletes internacionales	\$ 476,793.89	\$ 1,406,420.63	\$ 2,558,634.59	\$ 3,801,877.07	\$ 5,251,279.15
Ingresos servicios de aduanas	\$ 20,429.50	\$ 58,145.33	\$ 105,781.04	\$ 157,180.13	\$ 217,102.43
Ingresos fletes internos	\$ 14,255.69	\$ 40,573.76	\$ 73,813.93	\$ 109,680.18	\$ 151,493.91
Ingresos por nuevos clientes	\$ 511,479.07	\$ 1,505,139.72	\$ 2,738,229.57	\$ 4,068,737.38	\$ 5,619,875.49

ANEXO 17
Costos proyectados

Proyecto 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de camiones	4	4	4	4	4
Número de viajes/camión	144	144	144	144	144
Total de viajes anuales	576	576	576	576	576
Gasolina/viaje	\$ 43.55	\$ 45.20	\$ 46.91	\$ 48.68	\$ 50.52
Costo adicionales por viaje	\$ 18.00	\$ 18.68	\$ 19.39	\$ 20.12	\$ 20.88
Costos Variables	\$ 35,455.10	\$ 36,795.31	\$ 38,186.17	\$ 39,629.61	\$ 41,127.61
Numero de choferes	6	6	6	6	6
Sueldo por choferes	\$ 10,171.44	\$ 10,555.92	\$ 10,954.93	\$ 11,369.03	\$ 11,798.78
Total costo choferes	\$ 61,028.64	\$ 63,335.52	\$ 65,729.61	\$ 68,214.18	\$ 70,792.68
Costo mantenimiento	\$136,255.32	\$138,233.60	\$150,601.28	\$ 137,122.36	\$ 141,033.56
Costos Fijos	\$197,283.96	\$201,569.12	\$216,330.89	\$ 205,336.54	\$ 211,826.24
Costo Total	\$232,739.06	\$238,364.43	\$254,517.05	\$ 244,966.15	\$ 252,953.85

Proyecto 2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo sueldo mensual	\$ 11,906.40	\$ 12,356.46	\$ 12,823.54	\$ 13,308.27	\$ 13,811.32
# de personas encargadas	1	2	3	4	6
Costo total	\$ 11,906.40	\$ 24,712.92	\$ 38,470.61	\$ 53,233.06	\$ 82,867.91

Proyecto 3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes nuevos	18	52	95	141	194
Fletes internacionales	\$ 379,241.86	\$1,079,377.62	\$ 1,963,660.70	\$ 2,917,804.92	\$4,030,169.28
Servicios de aduanas	\$ 16,610.07	\$ 47,274.68	\$ 86,004.59	\$ 127,794.28	\$ 176,513.71
Fletes internos	\$ 13,786.68	\$ 39,238.89	\$ 71,385.45	\$ 106,071.70	\$ 146,509.76
Costo Total	\$ 409,638.60	\$ 1,165,891.19	\$ 2,121,050.75	\$ 3,151,670.90	\$ 4,353,192.75

ANEXO 18
Gastos proyectados

Sueldos administrativos

Cargo	Sueldo Nominal	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Costo Total Anual	N° de Personas	TOTAL
Administrativos								
Jefe de operaciones	\$ 1,500.00	\$18,000.00	\$ 1,500.00	\$ 340.00	\$ 2,187.00	\$22,027.00	1	\$22,027.00
Jefe de negociaciones	\$ 1,000.00	\$12,000.00	\$ 1,000.00	\$ 340.00	\$ 1,458.00	\$14,798.00	1	\$14,798.00
Controlador de trazabilidad Encargado de servicio posventa	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 600.00	\$ 340.00	\$ 874.80	\$ 9,014.80	1	\$ 9,014.80
	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 500.00	\$ 340.00	\$ 729.00	\$ 7,569.00	1	\$ 7,569.00

Gastos de mantenimiento de camiones por Kilometraje

Año	Costo Unitario	Costo total
Año 1	\$34,063.83	\$136,255.32
Año 2	\$34,558.40	\$138,233.60
Año 3	\$37,650.32	\$150,601.28
Año 4	\$34,280.59	\$137,122.36
Año 5	\$35,258.39	\$141,033.56

Gatos de Matriculación

Datos del Camión		Matriculación incluye:	Año	Matriculación	Total
Cilindraje	7961	Impuesto a la propiedad	1	\$2,384.94	\$9,539.75
Año	2014	Impuesto verde	2	\$2,136.30	\$8,545.19
		Impuesto al rodaje	3	\$1,887.66	\$7,550.63
		Tasa por matriculación	4	\$1,847.66	\$7,390.63
		SOAT	5	\$1,847.66	\$7,390.63

Depreciación

Concepto	Valor	Nº años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camiones	\$ 414,400.00	5	\$ 82,880.00	\$ 82,880.00	\$ 82,880.00	\$ 82,880.00	\$ 82,880.00
Laptops	\$ 4,350.00	5	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00		
Escritorio	\$ 935.40	5	\$ 93.54	\$ 93.54	\$ 93.54	\$ 93.54	\$ 93.54
Sillas		5					
Operativas	\$ 285.00		\$ 28.50	\$ 28.50	\$ 28.50	\$ 28.50	\$ 28.50
Total	\$ 421,276.34		\$ 84,452.04	\$ 84,452.04	\$ 84,452.04	\$ 83,002.04	\$ 83,002.04