



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE A NIVEL NACIONAL EN EL ECUADOR

AUTOR

ANDREA CAROLINA MEDRANO ALARCÓN

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE A NIVEL NACIONAL EN EL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas.

Profesor Guía
Ing. Kelly Di Sante (MSc)

Autora
Andrea Carolina Medrano Alarcón

Año
2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, propuesta de un plan de negocios para mejorar la rentabilidad de una empresa que brinda servicios de logística y transporte a nivel nacional en el Ecuador, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Carolina Medrano Alarcón, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MSc. Kelly Di Sante

C.I. 1757586811

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, propuesta de un plan de negocios para mejorar la rentabilidad de una empresa que brinda servicios de logística y transporte a nivel nacional en el Ecuador, de la estudiante Andrea Carolina Medrano Alarcón, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MSc. Lucciana Marie Bolaños Arévalo

C.I. 1710867894

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”.

Ing. Andrea Carolina Medrano Alarcón
C.I. 1719569541

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi equilibrio en la vida, a mi esposo por ser mi apoyo incondicional, a mi familia por estar siempre conmigo y mis amigos por su ayuda desinteresada y haber permitido que este pedazo de mi vida sea colorido.

DEDICATORIA

A mi esposo Willy que, con su paciencia, comprensión y mucho amor me acompañó en el trayecto de este proyecto, porque simplemente juntos todo es mejor.

Y, a mi madre por darme el impulso de siempre y demostrarme con su valentía y coraje que somos capaces de todo.

Los amo con mi vida.

RESUMEN

El presente estudio está relacionado con la empresa TCCLOGIC Ecuador S.A., cuya actividad principal es la prestación de servicios técnicos de logística, almacenamiento e inventario en relación a los servicios postales y se constituyó en el año 2012.

Los estados financieros desde inicio de actividades han presentado pérdidas en los ejercicios fiscales y sus accionistas buscan que el negocio sea rentable o que por lo menos llegue al punto de equilibrio.

En tal virtud, el presente estudio propone estrategias para la recuperación de la situación económica de la empresa, basadas en herramientas de mercadeo y financieras que permitan analizar los aspectos macroeconómicos, microeconómicos, internos y externos de la empresa con la finalidad de optimizar los estados financieros.

Finalmente, implementadas las estrategias se presenta el nuevo estado financiero de la empresa y los indicadores que demuestran los rendimientos esperados por los accionistas y que la empresa es capaz de generar la rentabilidad suficiente para cubrir sus necesidades y las inversiones realizadas por los accionistas. Sin dejar de lado la importancia e impacto que tiene este negocio frente a la sociedad y el país.

ABSTRACT

The present survey is related to the company TCCLOGIC Ecuador S.A., whose main activity is the provision of technical services of logistics, storage and inventory in relation to postal services and was constituted in 2012.

The financial statements since the beginning of activities have presented losses in the fiscal years and its shareholders expect the company to be profitable or at least reach the break even point.

Thus, the study proposes strategies for the recovery of the economic situation of the company, based on marketing and financial tools to analyze the macroeconomic, microeconomic, internal and external aspects of the company to optimize the financial statements.

Finally, the strategies are implemented and new financial statements are presented, in order to prove the company is able to generate the adequate profitability to cover its needs and the investments made by the shareholders, financial measures are showed. Without neglecting the importance and impact of this business in the face of society and the country.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Justificación de la Investigación.....	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Alcance.....	3
1.5. Conclusión del Capítulo.....	4
2. CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO	5
2.1. Logística	5
2.1.1.1. Cadena Logística	7
2.1.1.2. Organizaciones de carga y logística.....	8
2.1.1.3. Comercio Mundial de Servicios de Transporte	8
2.2. Indicadores para el Análisis Financiero	10
2.2.1. Razones Financieras.....	10
2.2.2. Punto de Equilibrio Financiero.....	13
2.2.3. Fijación de Precios para Activos de Capital (CAPM).....	14
2.2.4. Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC)	15
2.3. Conclusión del Capítulo.....	15
3. CAPÍTULO III: LOGISTICA Y TRANSPORTE EN EL ECUADOR	16
3.1. Datos de la empresa.....	16

3.1.1.	Enfoque social.....	16
3.1.2.	Misión y Visión	16
3.1.3.	Objeto.....	17
3.1.4.	Información Legal.....	17
3.1.5.	Estructura Organizacional	18
3.1.6.	Ubicación.....	18
3.2.	Análisis de la Industria en el Ecuador	19
3.2.1.	CIIU de Logística y Transporte.....	19
3.2.2.	Estructura del sector.....	19
3.2.3.	Principales Corredores Logísticos	21
3.2.4.	Comportamiento del sector	23
3.2.4.1.	PIB Situación Actual.....	23
3.2.4.2.	PIB Situación a Futuro.....	25
3.2.5.	Comercio Exterior de Mercancías	26
3.2.6.	Análisis de la Competencia	26
3.2.6.1.	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	26
3.2.7.	Normativa del Servicio de Transporte y Logística en Ecuador ..	29
3.3.	Análisis de la Empresa	31
3.3.1.	Análisis FODA.....	31
3.3.2.	Estrategias de Mercadeo.....	34
3.3.2.1.	Concepto del Servicio.....	34
3.3.2.1.1.	Courier.....	34
3.3.2.1.2.	Carga Pesada	34
3.3.2.1.3.	Operaciones Logísticas	35
3.3.2.2.	Estrategia de Distribución.....	35
3.3.2.3.	Estrategia de Precios	36

3.3.2.4.	Estrategia de Promoción	38
3.3.2.5.	Estrategias de Comunicación.....	40
3.3.2.6.	Estrategias de Servicio.....	43
3.3.2.7.	Proyecciones de Ventas.....	45
3.1.	Conclusiones del Capítulo	48
4.	CAPÍTULO IV: OPERACIONES.....	50
4.1.	Cadena de Valor de la Empresa.....	50
4.1.1.	Procesos claves.	51
4.1.2.	Procesos de Apoyo.	51
4.2.	Diagrama del Proceso Operativo de la Empresa	52
4.3.	Necesidades y Requerimientos	53
4.3.1.	Activos Fijos	53
4.3.2.	Capacidad Instalada.....	54
4.3.3.	Capital Humano.....	56
4.4.	Plan de Producción	56
4.5.	Plan de Compras.....	58
4.6.	Indicadores de Desempeño del Servicio.....	59
4.7.	Conclusiones del Capítulo	60
5.	CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO	61
5.1.	Estados Financieros Actuales.....	61
5.1.1.	Análisis de Relaciones Financieras Actuales	65
5.2.	Estados Financieros Proyectados y Supuestos	66
5.2.1.	Estado de Resultados	68
5.2.2.	Balance General.....	70

5.2.3.	Análisis de Relaciones Financieras Proyectadas	71
5.2.3.1.	Punto de Equilibrio Proyectado del 2017 al 2021	72
5.2.3.2.	Indicadores Financieros Adicionales	74
5.2.4.	Impacto Económico, Social, Ambiental	75
5.3.	Conclusiones del Capítulo	76
REFERENCIAS	78
ANEXOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Costos Logísticos	6
Figura 2 Cadena Logística	7
Figura 3 Crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías y del PIB real 2005-2015	9
Figura 4 Organigrama.....	18
Figura 5 Principales Corredores Logísticos	22
Figura 6 Crecimiento PIB 2008 – 2021	23
Figura 7 PIB por Industria	24
Figura 8 Fuerzas de Porter	26
Figura 9 FODA.....	33
Figura 10 Seguidores de la firma	40
Figura 11 Seguidores en Facebook.....	40
Figura 12 Seguidores en Twitter	41
Figura 13 Cadena de valor	50
Figura 14 Diagrama operativo	52
Figura 15 Punto de Equilibrio 2017.....	74

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de liquidez	10
Tabla 2 Indicadores de eficiencia	12
Tabla 3 Indicadores de endeudamiento.....	13
Tabla 4 Indicadores de rentabilidad.....	13
Tabla 5 Código de clasificación industrial internacional uniforme.....	19
Tabla 6 Producción bruta provincial de la industria, año 2015.....	21
Tabla 7 Categorías del sector Transporte y Logística	25
Tabla 8 Indicadores Económicos y Financieros Ecuador, 2008-2021	25
Tabla 9 Exportaciones e Importaciones en millones, valores FOB.....	26
Tabla 10 Ranking de empresas del sector transporte y logística 2013.....	28
Tabla 11 Tarifas de envío de documentos.....	37
Tabla 12 Tarifas de envío de mercancías.....	37
Tabla 13 Tarifas con descuento - envío de documentos	37
Tabla 14 Tarifas con descuento - envío de mercancías	38
Tabla 15 Tarifas con descuento de carga pesada	38
Tabla 16 Ventas del 2017 aplicadas 3% de descuento	39
Tabla 17 Incremento en ventas del 2016 al 2017	40
Tabla 18 Niveles de servicio	43
Tabla 19 Unidades, precio y peso promedio por guía o pedido	46
Tabla 20 Precio mensual por número de guías	46
Tabla 21 Precio mensual del transporte del cliente corporativo A	47
Tabla 22 Precio mensual del transporte del cliente corporativo B	47
Tabla 23 Proyección mensual de ventas de la empresa, 2017.....	47
Tabla 24 Proyección de ventas TCCLOGIC Ecuador S.A. 2017 - 2021	48

Tabla 25 Necesidades y requerimientos.....	54
Tabla 26 Detalle de capacidad de los camiones.....	55
Tabla 27 Total capacidad instalada	55
Tabla 28 Transporte de carga por mes en promedio	56
Tabla 29 Detalle del capital humano.....	56
Tabla 30 Movilización de peso por guía o pedido	57
Tabla 31 Capacidad de producción por servicio de Courier	57
Tabla 32 Capacidad de producción por servicio de carga (cliente A)	57
Tabla 33 Capacidad de producción por servicio de carga (cliente B)	58
Tabla 34 Indicadores de transporte y logística	59
Tabla 35 Estado de resultados histórico 2012 - 2016.....	61
Tabla 36 Balance general histórico 2012 – 2016.....	62
Tabla 37 Análisis Vertical o en base porcentual 2012 - 2016	64
Tabla 38 Indicadores financieros 2012 - 2016.....	65
Tabla 39 Análisis Horizontal de ventas 2012 - 2016.....	66
Tabla 40 Estado de resultados proyectado 2017 - 2021.....	69
Tabla 41 Balance General proyectado 2017 – 2021.....	70
Tabla 42 Indicadores financieros 2017 - 2021	72
Tabla 43 Punto de equilibrio del 2017 al 2021	73
Tabla 44 Indicadores financieros adicionales	74

1. CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. Planteamiento del Problema

TCCLOGIC Ecuador S.A. es una empresa de logística y transporte cuya matriz corporativa se encuentra en Colombia y tiene presencia en Ecuador con sedes en las ciudades de Quito y Guayaquil, la firma cuenta con cuatro años en el mercado ecuatoriano.

Según información del Banco Central del Ecuador en el año 2016, el porcentaje de la industria con relación al PIB fue del 5.6%. Actualmente la participación de mercado de la empresa es del 0.02% de los ingresos totales de la industria de transporte y logística en el país; y sus estados financieros desde su creación reflejan pérdidas.

Los líderes de la industria logística en el Ecuador, según el Servicio de Rentas Internas correspondiente al año 2016, son: DHL, Kuehne + Nagel S.A. Éstas firmas concentran aproximadamente el 35% de la participación en el mercado.

El servicio prestado por TCCLOGIC Ecuador S.A., está dirigido a toda la ciudadanía de Quito y Guayaquil que requiera enviar o recibir documentación, paquetes, mercancía en general a través de courier o carga pesada, también ofrece operaciones logísticas con cobertura a nivel nacional.

El presente estudio considera realizar una reestructuración principalmente financiera y posterior al análisis verificar si es necesario realizar cambios en las áreas que están definidas en la cadena de valor, con el fin de cambiar su escenario de pérdidas a un punto en el que sus ingresos al menos sean iguales a los costos.

Este proyecto se realizará bajo estándares, metodologías, mejores prácticas o estudios similares, que apoyen al desarrollo del mismo.

Finalmente, esta propuesta será presentada a los accionistas para que bajo su criterio sea implementada.

1.2. Justificación de la Investigación

Según lo menciona el Fondo Monetario Internacional en su informe Perspectivas Económicas del mes de abril del 2017: “[...] Los países exportadores de petróleo continúan ajustándose a la caída de precio del petróleo que comenzó en 2014... En Ecuador, debido a la dolarización, el ajuste macroeconómico se ha basado en la consolidación fiscal, reducción de la inversión privada y la aplicación de salvaguardias por balanza de pagos... Se espera que la región salga de la recesión gradualmente en 2017, previéndose una expansión de la actividad económica de 1,1 por ciento en 2017 y 2 por ciento en 2018. [...]”, esto reafirma el efecto de desaceleración económica que ha enfrentado el país a partir del año 2014 y a consecuencia de esto pequeñas y medianas empresas se han retirado del mercado ya que su situación financiera no les permite resistir este entorno. Esta contracción económica ha dado como resultado los siguientes fenómenos:

- Grandes empresas han retomado fuerzas.
- Generación de monopolios en el sector logístico y de transporte.
- La competencia en el mercado se ha tornado limitada.
- Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, en los indicadores laborales al mes de junio de 2017, la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo muestran que el índice de desempleo urbano incrementa del 4,5% en diciembre del 2014 al 6,5% en diciembre del 2016. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017)
- La demanda cuenta con pocas opciones de este tipo de servicio.

Dentro de este marco, es necesario realizar un estudio completo, que permita definir nuevas políticas y proponer nuevas estrategias para que la empresa logre estabilizarse y adaptarse a las condiciones del mercado ecuatoriano, mientras el entorno financiero se torna favorable.

El resultado de este plan de negocios será llevar a la empresa hacia el punto de equilibrio, para que a partir de este los accionistas puedan tomar decisiones de crecimiento.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Generar una propuesta de plan de negocios que permita optimizar la situación financiera de la empresa, buscando a través de este estudio su punto de equilibrio.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual del problema para definir los posibles resultados y su alcance
- Estudiar el entorno macroeconómico del sector.
- Analizar la situación financiera actual de la empresa, mediante los datos históricos desde su creación.
- Proponer estrategias o políticas para mejorar el rendimiento de la empresa y lograr su punto de equilibrio.

1.4. Alcance

La delimitación del presente plan de negocios se centra a la documentación que proporcione la empresa y la información disponible sobre la industria de logística y transporte en el Ecuador.

En cuanto al alcance del presente estudio, se definirá una estrategia que le permita a la firma llegar al punto de equilibrio en el menor tiempo posible, es decir, que los ingresos registrados en sus balances sean iguales a los costos, para cumplir con esto, se considerará:

- Análisis macroeconómico, a través de este análisis se conocerá la posición de la empresa frente a la desaceleración económica, nuevas políticas gubernamentales, legislación, PIB y demás factores externos (Larraín B. & Sachs, 2014). La información se obtendrá de fuentes como el Instituto Nacional de Estadística y Censos, Banco Central del Ecuador, Fondo Monetario Internacional y otros.
- Análisis de la industria, reflejará el aporte económico que el sector logístico representa al país y su participación del mercado.
- Análisis de la empresa, permitirá conocer la competencia, el poder de negociación, posibles sustitutos, proveedores, clientes y otros mediante el diamante de Porter (Porter, 2008)
- Análisis financiero a través de la proyección de sus balances a mediano plazo (cinco años), que permitirá conocer si es posible llegar el punto de equilibrio o no en el plazo estimado.

1.5. Conclusión del Capítulo

TCCLOGIC Ecuador S.A. es una empresa joven en la industria de logística y transporte del mercado ecuatoriano que atraviesa por la actual desaceleración económica del país, en este sentido, se plantea el presente estudio que pretende lograr el punto de equilibrio de la empresa, a través del análisis de sus estados financieros, proponiendo estrategias de mercadeo, las cuales servirán de apoyo para la toma de decisiones de sus accionistas.

2. CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Logística

Conforme crece o se contrae la producción nacional en Ecuador, el comercio va de la mano, adoptando el mismo comportamiento y este a su vez arrastra consigo el servicio de logística y transporte, el cual se convierte en la actividad principal para que el producto sea entregado al consumidor final y el ciclo de distribución culmine.

Partiendo de este principio, la logística es el conjunto de actividades administrativas, operativas y financieras que permiten que la cadena de abastecimiento del sistema productivo se cumpla.

La logística se encarga de organizar, determinar el tiempo de espera y descarga de los paquetes, del control y gestión del almacenamiento, inventario y de transportarlos a su destino final.

Las empresas contratan a firmas que se especializan en el servicio de logística y transporte como plan estratégico, con el fin de reducir costos y transferir actividades que no son parte del núcleo de negocio, pero indispensables para cumplir con su objetivo, de esta manera garantizan que su servicio sea de calidad y se vuelven competitivos en el mercado.

Los costos logísticos, se dividen en 4 y se detallan en la figura 1.



Figura 1 Costos Logísticos
Tomado de Proecuador, 2016, p. 8.

Costos de Transporte. - Para la definición de este costo depende la infraestructura ecuatoriana, es decir, las vías de acceso y comunicación del país, las carreteras que por su buen estado disminuyen los tiempos de viaje y abarata costos al mantenimiento de los vehículos.

Costos de inventario. - son los costos que se desprenden del sistema de gestión que requiera el producto, el tiempo de almacenado, seguro requerido, embalaje, daños en la mercancía y en el almacén.

Costos de almacenaje. - depende del tamaño de la mercancía, el tratamiento para el almacenaje, espacio ocupado, costo de recepción, manipulación y envío.

Costos administrativos. - se refiere a todo el capital humano requerido desde que la mercancía lo entrega a la empresa hasta que llega a su destinatario final, esto implica personas que generen órdenes, que realicen la documentación

necesaria, costos de comunicación, selección del seguro de la mercancía, y pagos aduaneros de ser el caso.

2.1.1.1. Cadena Logística

La cadena logística es la que permite la distribución y abastecimiento de las mercancías desde que se realiza el ingreso hasta el despacho.

A continuación, en la figura 2 se resumen la cadena logística global en la que se apoya la industria, con sus respectivas funciones y componentes de cada proceso:

	ACTIVIDADES/FUNCIÓN	COMPONENTES
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIO DE TRANSPORTE	INLAND Movimiento de carga dentro del territorio nacional	- Carreteras - Ferrocarriles - Navegación fluvial
	TRANSFERENCIA DE CARGA	- Puertos - Aeropuertos - Pasos de frontera
	HINTERLAND Movimiento de carga fuera del territorio nacional	- Transporte marítimo - Transporte fluvial - Transporte terrestre - Transporte aéreo - Transporte multimodal
LOGÍSTICA EMPRESARIAL	CADENA DE ABASTECIMIENTO Diseño y gestión	- Gestión de materiales e inventarios - Distribución
	OPERADORES LOGÍSTICOS Provisión de servicios logísticos integrados	- Operadores logísticos - Agentes
FACILITACIÓN DEL COMERCIO	Rastreo e inspección de carga en el territorio nacional y el movimiento internacional	- TIC's - Aduanas - Reglamentación
	RÉGIMEN DE POLÍTICA COMERCIAL	- TLC, EPA, OMC - Armonización de estándares - Medidas ambientales/laborales
	CLIMA DE NEGOCIOS Ambiente regulatorio y su impacto sobre las operaciones de las empresas	- ISO, SPS, Seguridad - Promoción de las Exportaciones

Figura 2 Cadena Logística
Tomado de Proecuador, 2016, p. 9.

2.1.1.2. Organizaciones de carga y logística

Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional (ASEACI) Esta organización agrupa empresas de carga y logística nacional e internacional frente al comercio ecuatoriano.

Cámara Marítima del Ecuador (CMAE) Organización gremial sin fines de lucro. Se ocupa del sector marítimo y portuario del país. Fortalece la relación entre los directivos y autoridades del sector con el fin de llegar a acuerdos referentes a actividades, políticas, normas, entre otros y beneficiar el progreso del comercio exterior.

Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE) Institución gremial que agrupa a filiales del transporte de carga pesada terrestre del país.

Asociación de Representantes de Líneas Aéreas en Ecuador (ARLAE) Esta asociación representa a las aerolíneas nacionales y extranjeras que operan en Ecuador. (Pro Ecuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

2.1.1.3. Comercio Mundial de Servicios de Transporte

Según las tendencias generales y factores impulsores del comercio mundial en el 2015, el volumen de importaciones y exportaciones de carga de mercancías creció de manera conservadora en un 2,7%, de manera proporcional al crecimiento del PIB real que fue del 2,4%, considerando el tipo de cambio y el mismo período de tiempo, tal como se representa en la figura 3 del crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías y del PIB real del 2005 al 2015.

Esta desaceleración se debió principalmente a la caída del precio del petróleo, acompañado de factores mundiales como la depresión económica de China y la afectación a grandes economías como la de Brasil.

Para el estudio del presente caso, se considera entonces que el crecimiento del comercio mundial de servicios de transporte puede estar estrechamente relacionado con el crecimiento del PIB.

De las caídas más significativas que padecieron los sectores comerciales, está el servicio de transporte de carga de mercancías que se reflejó claramente en Estados Unidos cuando presentó una disminución del 10% en el valor en dólares, hasta alcanzar los 876.000 millones de dólares. (World Trade Organization, 2016)

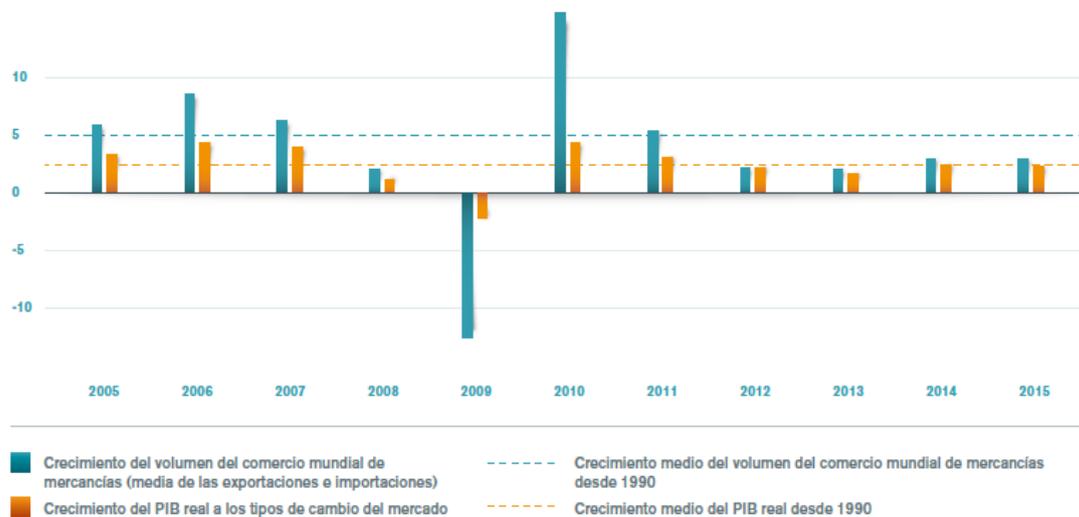


Figura 3 Crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías y del PIB real 2005-2015

Tomado de World Trade Organization 2016, p. 18.

2.2. Indicadores para el Análisis Financiero

2.2.1. Razones Financieras

Tal como se menciona en un estudio de la Universidad Central del Ecuador como propuesta de mejora de la rentabilidad de una empresa que presta servicio de courier a nivel nacional e internacional, una herramienta que permite cuantificar la realidad económica de la empresa y que sirve de apoyo para la toma de decisiones al momento de una reingeniería financiera son los indicadores de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad. (Tobar, Lizette; Hurtado, Carlos, 2012):

Para los inversores o accionistas es importante conocer la liquidez de la empresa, ya que éste indicador está basado en la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes, la idea es conocer qué tan rápido y fácil se puede convertir un activo en dinero.

Los indicadores de liquidez se miden por la capital de trabajo, razón de liquidez y prueba ácida que es prácticamente igual a la razón de liquidez, pero restado los inventarios. Las fórmulas de cálculo se presentan en la tabla 1.

Tabla 1 Indicadores de liquidez

	INDICADOR	CÁLCULO
LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	= Activos Corrientes - Pasivos Corrientes
	Razón de Liquidez	= $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Razón Prueba Ácida	= $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Los indicadores de eficiencia tienen que ver con el inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

Con el fin de conocer el tiempo que demora en rotar el inventario, o que el inventario se vuelva efectivo, se calcula la relación que existe entre éste y el costo de ventas.

Así mismo, se analiza la relación entre las ventas y cuentas por cobrar que, convertido a días, se evidencia los días que la empresa demora en efectivizar un cobro. El tiempo que demora en pagar la empresa sus proveedores se realiza a través de la división entre el costo de ventas y cuentas por pagar.

Finalmente, el tiempo que demora en que un activo se convierta en efectivo durante todo el proceso se lo conoce a través de los días de demora en cuentas por cobrar sumados a los días que permanece el efectivo en inventario menos los días que se toma para realizar los pagos. La tabla 2 muestra cómo se construye cada indicador.

Tabla 2 Indicadores de eficiencia

EFICIENCIA	INDICADOR	CÁLCULO
	Rotación del inventario	= $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$
	Duración promedio del inventario	= $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$
	Rotación de cuentas por cobrar	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$
	Duración promedio de cuentas por cobrar (días)	= $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$
	Rotación de cuentas por pagar	= $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas x pagar}}$
	Duración promedio de cuentas por pagar (días)	= $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$
	Ciclo de conversión del efectivo	= Días de cuentas por cobrar + Días de inventario - Días de cuentas por pagar

Los indicadores de endeudamiento facilitan información de lo adeuda de la empresa frente a terceros, activos y flujo para pagar intereses, la tabla 3 indica dichas razones.

Tabla 3 Indicadores de endeudamiento

	INDICADOR	CÁLCULO
ENDEUDAMIENTO	Razón de endeudamiento	= $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Multiplicador del capital	= $\frac{\text{Total activos}}{\text{Patrimonio}}$
	Cobertura de Interés	= $\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gasto de Intereses}}$

Los indicadores de rentabilidad facilitan información de lo ganado en un período frente a las ventas, activos y patrimonio que se ha invertido en la empresa, la tabla 4 indica el método de cálculo.

Tabla 4 Indicadores de rentabilidad

	INDICADOR	CÁLCULO
RETABILIDAD	Margen Neto (ROS)	= $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas}}$
	Rendimiento sobre activo (ROA)	= $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Activo Total}}$
	Rendimiento sobre capital (ROE)	= $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio Total}}$

2.2.2. Punto de Equilibrio Financiero

Es una herramienta financiera que muestra la relación presente entre los volúmenes de las ventas y los costos asociados. Cuando los ingresos totales igualan a los costos totales, se dice que la organización o el proyecto analizado está en su punto de equilibrio, por lo tanto, no existe ni ganancia ni pérdida, su utilidad antes de impuestos es cero (Ross, Westerfield, & Jordan, 2014).

Según García (2008, pp. 270) existen dos métodos para realizar los cálculos del punto de equilibrio de una organización o proyecto:

1. Método de la ecuación: En este método, se toma de los estados de resultados la información que se convertirá en la siguiente fórmula de cálculo:

$$\text{Ventas totales} - \text{costos variables} - \text{costos fijos} = \text{utilidad antes de impuestos}$$

O bien,

$$\begin{aligned} & (\text{Precio de venta unitario} \times \text{Unidades}) \\ & - (\text{Costos variables por unidad} \times \text{Unidades}) \\ & - \text{Costos fijos} \\ & = \text{Utilidad antes de impuestos} \end{aligned}$$

(Ecuación 1)

2. Método de contribución marginal: En este método los ingresos por ventas reducidos los costos variables de producción y operación, de la siguiente manera:

$$\text{Precio de venta} - \text{Costos variables} = \text{Contribución marginal}$$

Por lo tanto:

$$PE = \frac{CF}{CM}$$

Donde:

PE = Es el Punto de Equilibrio

CF = Los Costos Fijos

CM = La Contribución marginal (determinación en unidades)

%CM = La Contribución marginal entre precio de venta (determinación en ingresos)

(Ecuación 2)

En este método de cálculo se basará el presente estudio para conocer el punto de equilibrio de cada período contable.

2.2.3. Fijación de Precios para Activos de Capital (CAPM)

Representa el rendimiento mínimo esperado por el inversionista sobre un activo, considerando tres aspectos:

- **La tasa libre de riesgo**, es la recompensa por solo esperar dinero sin ningún tipo de riesgo.
- **Premios al riesgo de mercado**, es la recompensa que ofrece el mercado por correr un riesgo además de esperar.
- **Beta**, es el riesgo de un activo en relación con un activo promedio similar. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2014)
- **Riesgo País**, indicador de riesgo que corresponde al país indicado por el Banco Central del Ecuador.

La fórmula de cálculo para el CAPM es:

$$CAPM = risk\ free + \beta(MRP) + Riesgo\ país$$

Donde:

MRP = Premio al Riesgo de Mercado

(Ecuación 3)

2.2.4. Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC)

El método del promedio ponderado del costo de capital o WACC es el cálculo que define el rendimiento mínimo esperado para la empresa, con el cual podrá cubrir todas sus necesidades e inversiones, (Ross, Westerfield, & Jordan, 2014).

Su fórmula de cálculo es:

$$WACC = CAPM \times \frac{E}{D + E} + Rd \times \frac{D}{D + E} \times (1 - T)$$

Donde

E = Patrimonio

D = Deuda

Rd = Tasa de interés

T = Tasa de impuestos

(Ecuación 4)

2.3. Conclusión del Capítulo

Las herramientas descritas en el presente capítulo son sustentos que se utilizan en estudios similares para conocer el comportamiento financiero de una empresa o proyecto, en este caso aplicado a la industria de logística y transporte. Lo análisis respectivos se los realizará a lo largo de este estudio.

3. CAPÍTULO III: LOGISTICA Y TRANSPORTE EN EL ECUADOR

3.1. Datos de la empresa

3.1.1. Enfoque social

TCCLOGIC Ecuador S.A., tiene como compromiso brindar soluciones logísticas a los diferentes sectores económicos para la cadena de abastecimiento. Su servicio no solamente involucra diseños de soluciones a la medida del cliente sino la tranquilidad de saber que las mercancías son entregadas a una empresa que está comprometida con la sostenibilidad de nuestro planeta, a través de procedimientos que tienen el menor impacto al medio ambiente en todo su proceso operativo.

El compromiso de reducir el impacto ambiental de TCCLOGIC Ecuador S.A., se ve reflejado en la campaña "Quítale peso al planeta", a través de políticas y programas instaurados en las instalaciones, como son:

- Logística sostenible.
- Programa de manejo adecuado de residuos
- Programa de uso eficiente del agua
- Programa de uso eficiente de la energía

El programa permite identificar los propios impactos ambientales que se generan durante el desarrollo de la operación, de manera que les permita contribuir a la mejora continua.

3.1.2. Misión y Visión

Misión

Satisfacer las necesidades en la cadena logística de los clientes de TCCLOGIC Ecuador S.A., con soluciones que contribuyen significativamente a mejorar su competitividad.

Visión

Ser reconocidos en los próximos cinco años como una organización ícono por la capacidad de innovar en el ofrecimiento de soluciones logísticas en el Ecuador, contribuyendo adicionalmente con la responsabilidad social y el comprometimiento para el desarrollo sostenible del país.

3.1.3. Objeto

Prestar servicios postales que incluye el desarrollo de los procesos de recolección, admisión, clasificación, distribución y entrega de envíos de correspondencia, documentos, mercancías, paquetes en general de hasta cincuenta kilogramos, a nivel local, nacional y desde o hacia el exterior, tal como lo establece el CIIU H5320.01.

3.1.4. Información Legal

La información que se presenta a continuación es tomada de las escrituras públicas Nro. 4089 de propiedad de la empresa TCCLOGIC Ecuador S.A. (Notaría Vigésima Sexta del Cantón Quito, 2012)

Mediante escritura pública Nro. 4089, otorgada el seis de agosto de 2012, en la ciudad de San Francisco de Quito, se constituye la empresa TCCLOGIC ECUADOR S.A., domiciliada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Por decisión general de la junta de accionistas puede establecer sucursales, agencias, delegaciones o representaciones en cualquier lugar del país o del exterior.

El capital suscrito de la compañía es de \$12.500,00 (doce mil quinientos con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) dividido en 12.500 (doce mil quinientas) acciones ordinarias y nominativas de \$1,00 (un dólar de los Estados Unidos de América) de valor nominal cada una.

3.1.5. Estructura Organizacional

La estructura orgánica de TCCLOGIC Ecuador S.A. cuenta con una dirección de carga pesada, una coordinación administrativa, una unidad operativa y personal encargado para la parte comercial y servicio al cliente. Gráficamente se detalla la información de la estructura en la figura 4



Figura 4 Organigrama
Tomado de TCCLOGIC ECUADOR S.A.

Descriptivo de Responsabilidades por puesto

El descriptivo de responsabilidades por puesto se adjunta el detalle en el Anexo 1.

3.1.6. Ubicación

La sede corporativa se encuentra en la ciudad de Medellín - Colombia. Sin embargo, para el desarrollo del estudio nos centraremos en las sedes de Ecuador, localizadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, en donde se

concentra en el parque industrial, sectores estratégicos para el desarrollo de actividades de transporte, almacenamiento, carga y courier.

3.2. Análisis de la Industria en el Ecuador

3.2.1. CIU de Logística y Transporte

El código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIU, correspondiente a las actividades del negocio es el código H5320.0, correspondiente a la prestación de servicios técnicos de logística, almacenamiento e inventario en relación a los servicios postales, la tabla 5 presenta lo mencionado:

Tabla 5 Código de clasificación industrial internacional uniforme

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
H	Transporte y almacenamiento.
H53	Actividades postales y de mensajería
H5320.0	Prestar servicios técnicos de logística, almacenamiento e inventario en relación a los servicios postales.

Tomado del clasificador industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas de las Naciones Unidas

La estructura del mercado se basa en una competencia perfecta ya que existe un número considerable de personas que demandan y un gran número de firmas ofertando los productos, tales como cadenas de mensajería, operador postal autorizado a nivel nacional y la nueva tendencia de pedidos a domicilio vía web, entre otros.

3.2.2. Estructura del sector

Para *Pro Ecuador*, en su estudio de logística y transporte del año 2013, el sector en el Ecuador ha tenido un significativo desarrollo, en virtud de las inversiones que se han realizado, entre estas la mejora de la infraestructura en cuanto a carreteras y aeropuertos a nivel nacional.

Para el desarrollo del sector, el Ecuador cuenta con 70% de vías en excelente estado, 4 puertos públicos y 17 privados, 4 aeropuertos internacionales y 2 pasos de frontera.

Los servicios comprendidos en este sector para el país son:

- Operadores logísticos
- Agentes de carga
- Agentes navieros
- Líneas navieras y aéreas
- Transportistas
- Agentes aduaneros
- Consolidadores de carga
- Empresas de almacenamiento y depósito temporal.

El mayor número de empresas de agentes de carga y consolidadores se ubican en Quito y Guayaquil, quienes aportan casi el 80% del PIB, en actividades de crecimiento económico, lo que los convierte en los puntos de comercio exterior del Ecuador. Estas ciudades son conectadas por el principal corredor logístico. El resto de servicios se localizan en Cuenca, Tulcán, Esmeraldas y Manta ocasionando que sean ciudades de importancia para el comercio exterior, así como para el sector logístico.

La concentración más fuerte de la producción bruta provincial en cuanto al servicio de transporte y almacenamiento correspondiente al año 2015, reflejado en ventas, se encuentra en la provincia de Pichincha con el 23% y Guayas con el 19,70% de representatividad, como se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6 Producción bruta provincial de la industria, año 2015

Nro.	PROVINCIA	MILES DE DÓLARES	PORCENTAJE
1	AZUAY	\$ 572.912,12	6,1%
2	BOLIVAR	\$ 88.835,89	0,9%
3	CAÑAR	\$ 237.830,14	2,5%
4	CARCHI	\$ 123.434,10	1,3%
5	COTOPAXI	\$ 301.591,82	3,2%
6	CHIMBORAZO	\$ 253.739,50	2,7%
7	EL ORO	\$ 289.296,52	3,1%
8	ESMERALDAS	\$ 282.967,64	3,0%
9	GUAYAS	\$ 1.860.552,64	19,7%
10	IMBABURA	\$ 251.239,99	2,7%
11	LOJA	\$ 266.557,02	2,8%
12	LOS RIOS	\$ 530.277,53	5,6%
13	MANABI	\$ 965.848,69	10,2%
14	MORONA SANTIAGO	\$ 51.736,47	0,5%
15	NAPO	\$ 39.604,03	0,4%
16	PASTAZA	\$ 54.978,08	0,6%
17	PICHINCHA	\$ 2.169.720,06	23,0%
18	TUNGURAHUA	\$ 529.329,47	5,6%
19	ZAMORA CHINCHIPE	\$ 43.637,52	0,5%
20	GALAPAGOS	\$ 55.247,86	0,6%
21	SUCUMBIOS	\$ 157.870,61	1,7%
22	ORELLANA	\$ 71.004,03	0,8%
23	SANTO DOMINGO	\$ 177.592,63	1,9%
24	SANTA ELENA	\$ 49.604,61	0,5%
	PRODUCCIÓN BRUTA	\$ 9.425.409,00	100,0%

Tomado del Banco Central del Ecuador

3.2.3. Principales Corredores Logísticos

Los principales corredores logísticos en Ecuador utilizados por los operadores de carga cruzan estratégicamente a las provincias fronterizas y las ciudades que cuentan con los puertos más importantes que son Guayaquil y Manta. En el gráfico 5 se da a conocer los corredores logísticos que forman parte de la infraestructura del sector. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

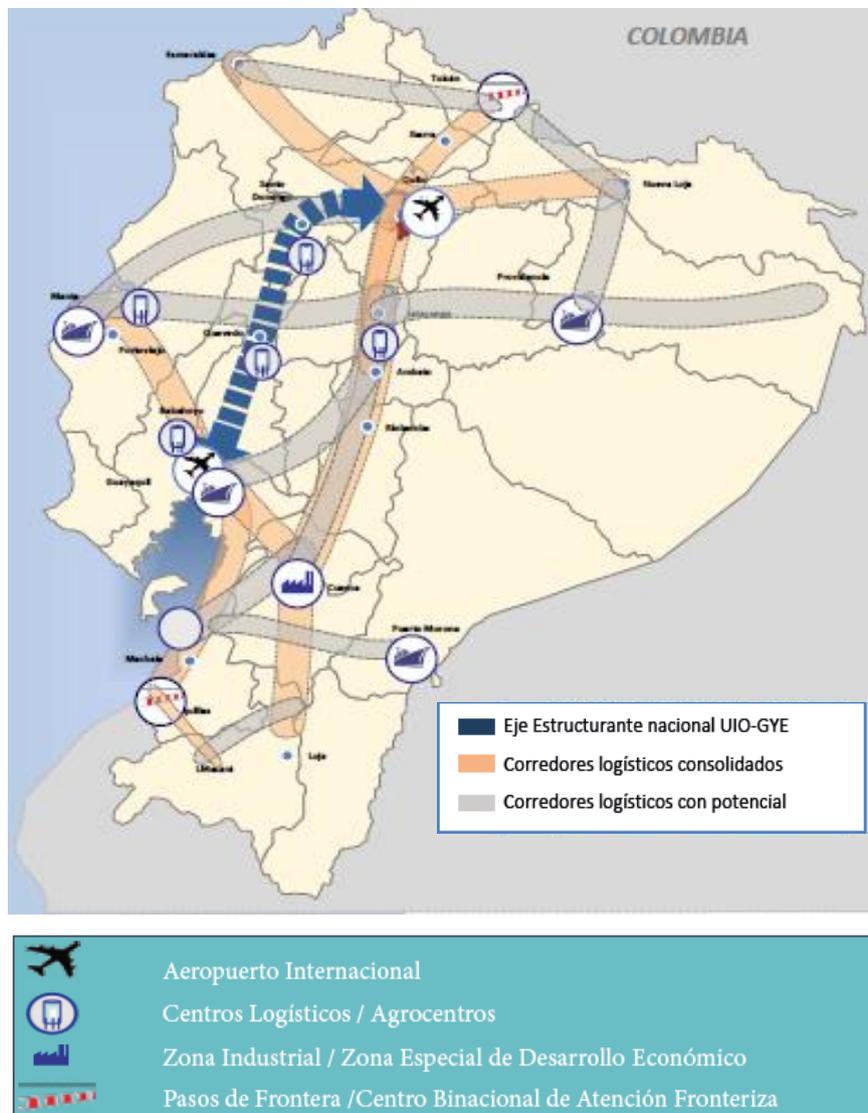


Figura 5 Principales Corredores Logísticos
Tomado del Plan estratégico para logística de comercio exterior del Ministerio de Comercio Exterior, pág. 27

El principal corredor logístico conecta a Quito con Guayaquil, mientras que los nodos o corredores secundarios conectan a Cuenca, Tulcán, Santo Domingo, Manta, Esmeraldas y Machala, que también cuentan con un importante aporte a la producción bruta provincial de la industria de logística y transporte.

3.2.4. Comportamiento del sector

Para analizar el comportamiento del sector, el estudio se apoyará en el indicador más importante de la economía, el Producto Interno Bruto (PIB), que corresponde a la sumatoria de los ingresos de bienes y servicios producidos en el país en un determinado período de tiempo.

3.2.4.1. PIB Situación Actual

A partir del año 2011 que fue el año en que el PIB llegó a su punto más alto, alcanzando un índice del 7,9%, este indicador ha venido presentando decrecimientos bastante significativos hasta llegar al punto más bajo en el 2016, con -1,5%. La figura 6 asevera lo mencionado.

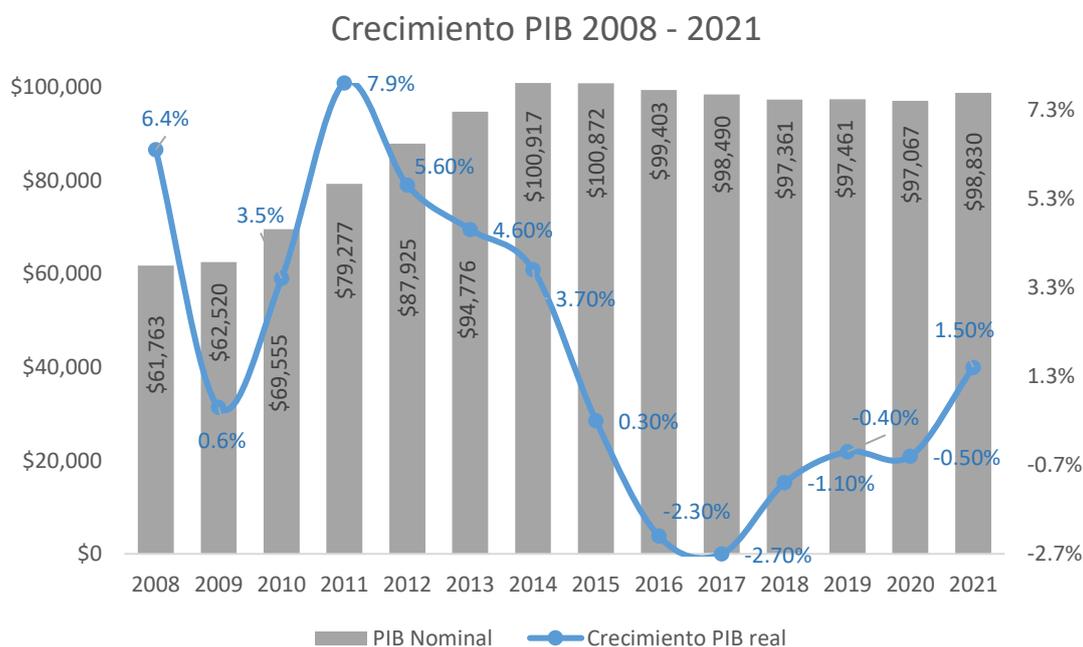


Figura 6 Crecimiento PIB 2008 – 2021
Adaptada con información del Fondo Monetario Internacional

De fuente del Banco Central del Ecuador, se conoce que en el año 2016 los ingresos del sector de logística y transporte en el país fueron de \$5.139 millones de USD, mostrando un incremento del 8% en relación con el año 2015.

El porcentaje de cuota del mercado que corresponde al sector de logística y transporte frente al Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador en el año 2016, fue del 5.6%, esta misma información se puede verificar en el gráfico del PIB por industria que corresponde al año 2016, tal como se detalla en la figura 7.

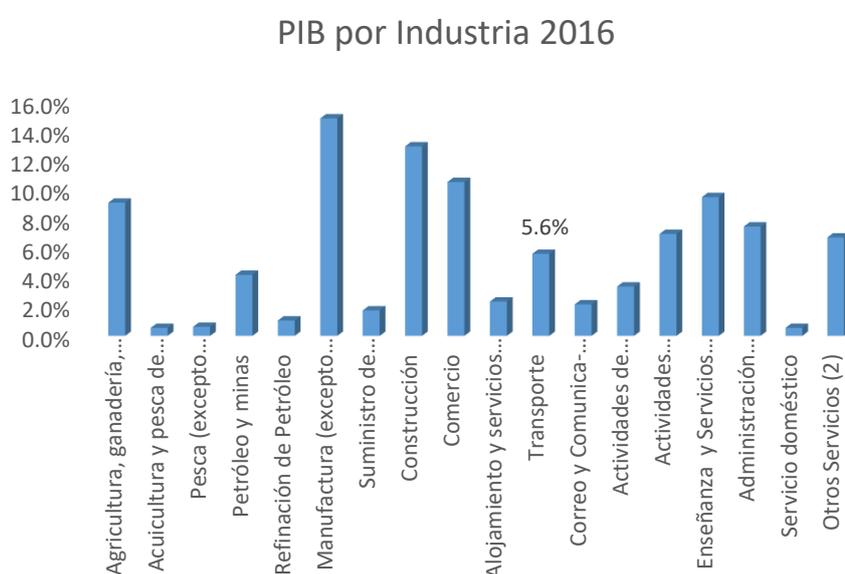


Figura 7 PIB por Industria
Tomado de Banco Central del Ecuador

En este sector, conforme a información del Servicio de Rentas Internas se incluyen las categorías que se muestran en la tabla 7, con su respectivo aporte porcentual para la industria:

Tabla 7 Categorías del sector Transporte y Logística

CATEGORÍA	APORTE PORCENTUAL
Transporte de carga	38.4%
Transporte aéreo de pasajeros	35.2%
Transporte terrestre de pasajeros	2.1%
Transporte marítimo de pasajeros	2.7%
Almacenamiento	2.8%
Logística	7.5%
Servicios relacionados	11.3%
TOTAL	100.0%

Tomado del Servicio de Rentas Internas

El porcentaje de aporte de las categorías relacionadas a TCCLOGIC Ecuador S.A. y de interés para el presente estudio son: transporte de carga con 38.4%, almacenamiento con 2.8% y logística con 7.5%.

3.2.4.2. PIB Situación a Futuro

De las proyecciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional, en el mes de septiembre de 2015 y que se presentan en la tabla 8, se infiere que el PIB incrementará 1,5% entre el 2018 al 2021, es decir, se presenta una reacción económica favorable para Ecuador.

Tabla 8 Indicadores Económicos y Financieros Ecuador, 2008-2021

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Est.		Proj.				
									2016	2017	2018	2019	2020	2021	
National income and prices															
Real GDP	6.4	0.6	3.5	7.9	5.6	4.6	3.7	0.3	-2.3	-2.7	-1.1	-0.4	-0.5	1.5	
Domestic demand (contribution to growth)	9.8	-1.2	8.0	7.5	4.4	6.2	4.1	-1.6	-4.3	-4.0	-1.7	-1.2	-1.6	3.2	
External Demand (contribution to growth)	-3.5	1.8	-4.4	0.4	1.2	-1.7	-0.4	1.9	2.0	1.3	0.6	0.8	1.1	-1.6	
Consumer price index period average	8.4	5.2	3.6	4.5	5.1	2.7	3.6	4.0	3.4	1.3	0.4	0.3	0.1	0.6	
Consumer price index end-of-period	8.8	4.3	3.3	5.4	4.2	2.7	3.7	3.4	4.4	-0.6	1.0	0.2	0.3	0.6	
Memorandum items:															
Nominal GDP (US\$ millions)	61,763	62,520	69,555	79,277	87,925	94,776	100,917	100,872	99,403	98,490	97,361	97,461	97,067	98,830	
GDP per capita (US\$)	4,267	4,242	4,633	5,193	5,665	6,008	6,297	6,196	
Net international reserves (US\$ millions)	4,473	3,792	2,622	2,958	2,483	4,361	3,949	2,496	1,969	1,879	1,836	1,837	1,823	1,848	
Oil price Ecuador mix (US\$ per barrel)	126.5	72.9	93.6	97.0	98.5	95.7	84.1	42.1	37.0	43.0	44.5	46.4	48.0	49.3	
Oil production (millions of barrels)	184.7	177.4	177.4	182.4	184.3	192.1	203.1	194.3	193.5	196.7	196.9	198.3	198.3	198.3	
Exports of oil (millions of barrels)	92.9	95.8	103.5	132.6	139.6	147.4	157.5	156.9	150.6	152.8	154.8	153.1	153.1	153.1	

Tomado del Fondo Monetario Internacional

3.2.5. Comercio Exterior de Mercancías

En Ecuador el comercio exterior presentó un comportamiento de crecimiento en el año 2017 (referencia mes de julio), en relación con el año 2016 que correspondió al 11%, mientras que las importaciones al 21%.

Tabla 9 Exportaciones e Importaciones en millones, valores FOB

AÑO	2016	2017	VARIACIÓN %
Exportaciones	\$6,465.40	\$7,180.50	11%
Importaciones	\$7,113.10	\$8,619.40	21%

Tomado del Banco Central del Ecuador

3.2.6. Análisis de la Competencia

3.2.6.1. Las Cinco Fuerzas de Porter

Para el desarrollo del análisis de la competencia se utilizarán las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de conocer cómo afecta esto a la rentabilidad de la empresa, el estudio de la competencia se llevará a cabo en base a la descripción del gráfico 8.

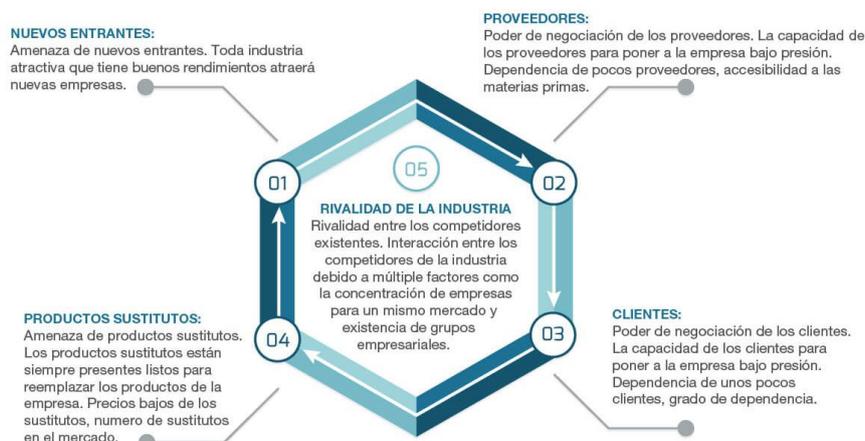


Figura 8 Fuerzas de Porter
Tomado de las 5 Fuerzas de Porter

Para un mejor entendimiento del análisis se utilizarán los siguientes símbolos:

- ↑ Alta influencia en el análisis de las fuerzas.
- ↓ Baja influencia en el análisis de las fuerzas.

Amenaza de Nuevos Competidores

Se identifican las barreras de entrada que tienen los nuevos competidores para ingresar al negocio de logística y transporte. Estos son:

- Alta inversión en infraestructura para brindar el servicio logístico y almacenamiento. ↑
- Economías a escala, inicialmente una empresa tiende a ser a pequeña escala con costos unitario más altos. ↑
- Aprender el funcionamiento operativo del sector (Know-How), no demandaría mucho tiempo, ya que no es muy complejo. ↓
- No existen políticas de estado que restrinjan el ingreso de nuevos competidores al sector. ↓

Poder de Negociación de los Proveedores

Representa la capacidad que tienen los proveedores de poner bajo presión a la empresa, estos factores son:

- Para brindar servicios de almacenamiento o alquiler de transporte existen gremios o asociaciones en el país que los mantiene organizados. Estas organizaciones fijan y regulan precios a los servicios que ellos brindan, los cuales conforme al volumen de ventas pueden incrementar o disminuir dentro de umbrales ya establecidos. ↓

Poder de Negociación de los Clientes

Corresponde a la capacidad que ejercen los clientes para poner bajo presión a la empresa. Este aspecto es muy sensible y las estrategias deben generar fidelización de los clientes para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

- En el mercado existe gran variedad de competidores que brindan servicios logísticos, esto hace que el cliente tenga un alto poder de

negociación, ya que tiene mayor posibilidad de cambiar de proveedor por cualquier factor que este considere necesario. ↑

- Los actuales clientes pueden preferir dejar de ser clientes e interesarse por ser proveedores del servicio. ↑

Servicios Sustitutos

Los servicios sustitutos que amenazan y pueden limitar el potencial de la empresa a través de los precios y servicios ofrecidos a la demanda son:

- Operador postal designado para la prestación del servicio postal universal, Correos del Ecuador. ↓
- Principales empresas del sector de logística y transporte. En base a información del SRI del año 2013, las empresas que resaltan por su aporte al mercado son las aéreas, navieras y terminales portuarias. ↑

En la tabla 10, se detallan las empresas que tuvieron mayor representación en cada sector en el año 2013, siendo estas DHL, Kuehne + Nagel S.A. y Urbano Express S.A. (Pro Ecuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Tabla 10 Ranking de empresas del sector transporte y logística 2013

	Posición	Nombre empresa
Transporte de carga	1	Contecon Guayaquil S. A.
	2	Marcam Cia. Ltda.
	3	Agencia Naviera Agnamar S. A.
Transporte aéreo de pasajeros	1	Aerolinea Líneas Aéreas Nacionales Del Ecuador S.A.
	2	Aerolíneas Galápagos SA Aerogal
	3	Tama EP
Logística	1	Dhl Express (Ecuador) S. A.
	2	Kuehne + Nagel S. A.
	3	Urbano Express S.A. Rapiscot
Servicios relacionados	1	Oceanbar S.A.
	2	Transoceánica Cia. Ltda.
	3	Munditransport S.A.

Tomado del Servicio de Rentas Internas

Del año 2013 al año 2017, la realidad en cuanto a los líderes de la industria logística en el Ecuador no ha variado según la revista Ekos, manteniéndose pioneros en el ranking del sector logístico: Kuehne + Nagel S.A. y DHL Express, por sus ventas y calidad en el servicio.

Rivalidad Entre Competidores

La rivalidad entre competidores refleja la presión que ejerce la competencia sobre un nuevo entrante, se relaciona directamente con los costos, precios, tasa de crecimiento, número de competidores, entre otros.

- Para TCCLOGIC Ecuador S.A. este aspecto es relevante, pues al ser una empresa joven en el país cuenta con costos fijos elevados, que frente a los competidores ya posicionados se vuelve una desventaja ya que se enfrenta a precios bajos. ↑
- En el mercado existen varios competidores, lo que ocasiona que la rivalidad sea mayor. ↑

3.2.7. Normativa del Servicio de Transporte y Logística en Ecuador

Lo detallado en este apartado está adaptado del estudio de Transporte y Logística de Pro Ecuador. (Pro Ecuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

El marco regulatorio moderno fomenta incentivos a la inversión en sectores priorizados como lo es el comercio, el principal marco regulatorio en que se detallan los principios de la inversión es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, que persigue lo siguiente:

- Facilitación al Comercio Exterior
- Control Aduanero
- Cooperación e intercambio de información
- Buena fe
- Publicidad

- Aplicación de buenas prácticas internacionales

Incentivos a la Inversión y Estímulo de Desarrollo Económico

Para incentivar el desarrollo económico en el país, el gobierno decretó las siguientes normas:

- a. Los establecidos para las zonas económicas de desarrollo especial, condicionado a que dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
- b. Beneficios para la apertura del capital social de empresas favorable para sus trabajadores;
- c. Facilidades para el pago de tributos al comercio exterior;

Y, conforme a las medidas económicas dictadas por el Presidente del Ecuador, Lic. Lenin Moreno, el 11 de octubre de 2017, que se encuentran en proyecto de ley, orientadas a la repotenciación de la matriz productiva y al fortalecimiento de la dolarización se consideran los siguientes aspectos:

- a. Mantener el precio de la gasolina, gas, diésel, electricidad e IVA.
- b. Incremento de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta.
- c. Las empresas que no facturan más de \$300.000,00 USD, no pagarán el anticipo de impuesto a la renta.
- d. Las empresas que facturen más de \$300.000,00 USD, devolverán el impuesto a la renta progresivamente.
- e. Las empresas establecidas no pagarán el impuesto a la renta por los primeros \$11.000,00 USD de utilidad.
- f. Exoneración del impuesto a la renta a los nuevos microemprendedores durante los dos primeros años.

Contenido de los Contratos de inversión

Con base a la normativa, se define que, por iniciativa de los inversionistas, se podrán suscribir contratos de inversión, los cuales se celebrarán a través de escrituras públicas y en los que se dejará evidencia el tratamiento que se le otorga a dichas inversiones amparadas por el Código y su Reglamento.

Ventanilla Única Ecuatoriana

Sistema tecnológico creado en el 2010 por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA, que facilita el comercio exterior puesto que, todos los operadores de comercio exterior ingresan documentación para trámites que permitan exportar e importar de manera ágil.

3.3. Análisis de la Empresa

3.3.1. Análisis FODA

El análisis FODA para TCCLOGIC Ecuador S.A. permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera interna y externa del negocio, con la finalidad de poder definir las estrategias del negocio.

Análisis Interno

Fortalezas

Se detallan los factores internos favorables que tiene la empresa para la generación de valor.

- Buena reputación a nivel regional, la matriz se localiza en Colombia.
- Al ser TCCLOGIC Ecuador S.A. una empresa nueva, los accionistas están dispuestos a capitalizar con el fin de expandir su negocio a nivel regional.
- La empresa actualmente tiene representación en dos ciudades, Quito y Guayaquil, que es en donde se concentran las actividades de distribución según estudios realizados el 2014 por el Ministerio de Comercio Exterior

del Ecuador, lo que implica que una posible ampliación al resto de provincias apoyaría al crecimiento de la empresa.

- Cuenta con infraestructura necesaria, parque automotor y software para rastreo de paquetes heredado desde Colombia que son indispensables para generar mayor volumen de ventas.

Debilidades

Las debilidades son factores internos que impiden la ejecución de los objetivos y que pueden ser controlados.

- Ciertos procesos administrativos son manejados desde la matriz, lo que imposibilita la toma de decisiones de manera inmediata.
- La empresa al ser relativamente joven posee precios poco apetecibles por el volumen de ventas actual frente a la competencia ya establecida en el mercado.
- Los estados financieros no presentan rentabilidad desde la formación de la empresa en Ecuador.

Análisis Externo

Oportunidades

Son aspectos externos que permiten tomar ventajas competitivas a la empresa.

- La ubicación geográfica del Ecuador es central para la Región Andina y América Latina, adicionalmente es la puerta de entrada a América Latina desde Asia.
- Inversiones nuevas en el sector, como por ejemplo el puerto de aguas profundas de Posorja, el corredor logístico Manta Manaos que es una oportunidad para el comercio entre Asia y Brasil en menor tiempo comparado con el canal de Panamá, entre otros proyectos.
- La infraestructura vial y logística del país ha mejorado notablemente debido a la fuerte inversión realizada durante la última década, lo que abarata costos de transporte e incrementa el crecimiento del sector.

Amenazas

Se enlistan las situaciones exógenas que pueden presentarse como un potencial riesgo y que podrían impedir el alcance de los objetivos esperados.

- La demanda es resistente al cambio.
- Transporte informal
- La competencia es agresiva frente a los nuevos entrantes, es posible que bajen sus tarifas gracias a su capacidad instalada para no dejar de ser líderes en el mercado.
- La caída del precio del petróleo debilita la economía del país y a consecuencia puede existir depresión en el sector de transporte y logística.

De manera resumida se presenta en la figura 9 el FODA considerando los factores internos, externos, favorables y desfavorables para la empresa.



Figura 9 FODA

3.3.2. Estrategias de Mercadeo

Las cifras proyectadas que se muestran en las estrategias planteadas en este apartado responden a los análisis financieros realizados en el capítulo 5, Plan Financiero de este documento.

3.3.2.1. Concepto del Servicio

La información que se presenta a continuación es tomada de la página web de la empresa TCCLOGIC Ecuador S.A. (TCCLOGIC Ecuador S.A., 2017)

TCCLOGIC Ecuador S.A. ofrece soluciones para las diferentes categorías del sector logístico y transporte, principalmente se enfoca en servicios de courier, transporte de carga pesada y operaciones logísticas. A continuación, se detallan cada uno de los servicios.

3.3.2.1.1. Courier

La empresa ofrece servicios de envío de documentos paquetes y cartones de hasta 150 kilos, ofreciendo complementación del servicio con recaudación a domicilio, opciones de rastreo de los envíos y generación de certificados de entrega, con periodos de entrega que oscilan 24, 48 y 72 horas, de acuerdo al destino.

3.3.2.1.2. Carga Pesada

Transporte de Mercadería de Exportación

Transporte de contenedores o carga pesada vía terrestre entre todas ciudades del país y los puertos marítimos ecuatorianos y zonas fronterizas.

Transporte de Mercadería de Importación

Movilización de productos terminados y materias primas desde los puertos marítimos y las ciudades fronterizas hasta las ciudades del interior del país, en contenedores o cargas sueltas. Se transportan las cargas de diferentes clientes sin ser mezclada con las cargas de otros clientes, con el objetivo de llenar la capacidad del vehículo, independientemente de su tamaño. Por lo general pueden haber hasta dos (2) clientes para vehículos grandes y hasta cuatro (4) clientes para vehículos pequeños.

3.3.2.1.3. Operaciones Logísticas

TCCLOGIC Ecuador S.A. ofrece todo tipo de servicios relacionados a la optimización de toda la cadena logística, diseños y ejecución de proyectos dentro de la cadena de abastecimiento de los negocios.

La empresa actualmente obtiene sus ingresos por la prestación de sus servicios a clientes que son:

- Personas naturales, y
- Mediana empresas con contratos a corto plazo

3.3.2.2. Estrategia de Distribución

Una vez analizado el comportamiento de la empresa, se plantea incrementar la presencia o participación de mercado en las ciudades de Quito y Guayaquil, por ser las ciudades con mayor representatividad en el país en lo que respecta a producción y por formar parte de las zonas logísticas de mayor importancia.

En este sentido, la estrategia es captar clientes corporativos que demanden el transporte de courier y carga pesada, y que incremente el volumen de las ventas de manera significativa.

De preferencia el tipo de carga será seca, no alimentos ni medicinas. Para llevar a cabo esta estrategia se propone estudiar la capacidad instalada de los camiones que son parte de la empresa y promover estrategias de captación de nuevos clientes, de manera que los recursos sean ocupados en su totalidad y evitar costos ociosos.

Por lo tanto, en el servicio de courier la distribución será propia, sin intermediarios hasta terminar de ocupar la totalidad de la capacidad instalada, una vez completa la capacidad instalada se contratará el servicio de transporte con empresas especializadas en transporte y logística.

Para el servicio de carga pesada, al contar con pedidos bajo demanda actualmente, no es óptimo adquirir contenedores o espacios extremadamente grandes para el almacenamiento de la mercancía. En tal virtud este servicio será subcontratado y la modalidad en cuanto a la estrategia de distribución será indirecta corta a un nivel, es decir, con un limitado número de intermediarios para obtener un mejor control y mayor margen de utilidad.

De esta manera se deja esta tarea a los operadores especializados en carga pesada, se evitan gastos de seguridad de la mercancía y se transfieren riesgos a terceros, además se asegura de que el servicio prestado sea de calidad.

3.3.2.3. Estrategia de Precios

Los precios que se ofrecen al mercado fueron establecidos en referencia a la competencia y al poder de adquisición de los clientes, estos van presentando incrementos anuales en la misma proporción de la inflación indicada por el Banco Central del Ecuador. Las tarifas se definen dependiendo del tipo de servicio, la categoría a la que corresponda que básicamente se clasifica en envío de documentos y mercadería y la zona de destino, tal como se muestra en la tabla 11 y 12.

Tarifas de Entrega de Documentos

Tabla 11 Tarifas de envío de documentos

TARIFA	VALOR	INCLUIDO IVA
LOCAL	\$2.06	\$2.31
PRINCIPAL	\$3.09	\$3.46
SECUNDARIA	\$3.97	\$4.44
ESPECIAL	\$4.12	\$4.61

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

Tarifas de Entrega de Mercancías

Tabla 12 Tarifas de envío de mercancías

TARIFA	KILO INICIAL	KILO ADICIONAL
LOCAL	\$2.06	\$0.31
PRINCIPAL	\$3.09	\$0.60
SECUNDARIA	\$3.97	\$0.70
ESPECIAL	\$4.12	\$0.95

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

Tarifas con Descuento de Entrega de Documentos

Una vez que la empresa logre captar clientes corporativos adicionales a los clientes individuales y que generen un alto volumen de ventas, el precio de courier y carga pesada por contenedor contratado disminuirá el 3% del precio actual, que se obtiene de la división entre el precio vigente y el precio propuesto, como se refleja en la tabla 15. Este nuevo precio se vuelve competitivo en el mercado y es más asequible para los clientes y usuarios. Este valor estará sujeto a cambios dependiendo del volumen de ventas contratado. Esta política de descuento se aplicará como se presenta en las tablas 13 y 14.

Tabla 13 Tarifas con descuento - envío de documentos

TARIFA	VALOR	INCLUIDO IVA
LOCAL	\$2.00	\$2.24
PRINCIPAL	\$3.00	\$3.36
SECUNDARIA	\$3.85	\$4.31
ESPECIAL	\$4.00	\$4.48

Tarifas con Descuento de Entrega de Mercancías

Tabla 14 Tarifas con descuento - envío de mercancías

TARIFA	KILO INICIAL	KILO ADICIONAL
LOCAL	\$2.00	\$0.31
PRINCIPAL	\$3.00	\$0.60
SECUNDARIA	\$3.85	\$0.70
ESPECIAL	\$4.00	\$0.95

Tarifas con Descuento de Carga Pesada

Tabla 15 Tarifas con descuento de carga pesada

PRECIO ACTUAL	PRECIO NEGOCIADO	% DESCONTADO
\$360.00	\$350.00	$\frac{\$360.00}{\$350.00} - 1 = 3\%$

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

La estrategia al otorgar este descuento en la carga pesada es que en este transporte se incluirá en los espacios disponibles la mercancía captada del courier. De manera que además de incrementar las ventas, los ingresos por el servicio de courier no requieren de un costo, ya que es absorbido por el transporte de carga.

3.3.2.4. Estrategia de Promoción

Como estrategia de promoción la empresa realiza descuentos a los clientes según los siguientes aspectos:

- Volumen de ventas
- Periodicidad de consumo
- Pronto pago
- Calificación de clientes según ventas

La aplicación de estas estrategias busca atraer a la nueva generación de consumidores denominados “camaguros”, una mezcla entre camaleones y canguros, quienes saltan y cambian de color las veces que sean necesarias en un mismo día. Aplicados al mundo del marketing, son las personas quienes tienen comportamientos variables frente a la oferta en el mercado ya sea por precios, promociones, tendencias o porque los roles de padre, ejecutivo, esposo, hijo, estudiante se juntan en una sola persona, el cual impide la fidelización a una sola marca o servicio. Este aspecto se vuelve favorable para los nuevos entrantes, pues lo que resulta un decrecimiento de ventas para la competencia significa el ingreso para el nuevo entrante, este fenómeno ofrece la captación del 3% al 5% de ventas en cuanto a participación de mercado. (Madia de Souza, 2014)

Estos consumidores son un verdadero reto para las empresas, ya que para satisfacer la demanda deben empezar a entender el comportamiento cambiante de las personas, variar sus productos o servicios conforme al ambiente o tendencia del momento y principalmente mejorar los precios.

En este sentido, al otorgar el 3% de descuento por volumen de ventas, analizado en la estrategia de precios, adicional a la estrategia de captar clientes corporativos, el potencial crecimiento se vería reflejado en las ventas del año 2017, como se observa en la tabla 16.

Tabla 16 Ventas del 2017 aplicadas 3% de descuento

VENTAS 2017			
SIN DESCUENTO	CON DESCUENTO	DIFERENCIA	% DESCUENTO
\$2,133,237.12	\$2,071,104.00	\$62,133.12	$\frac{\$2,133,237.12}{\$2,071,104.00} - 1 = 3\%$

El descuento le representa a la empresa \$62.133,12 USD, pero este 3% de pérdida es compensado al incrementar sus ingresos de un año a otro en un 142%, que corresponde a la captación de dos clientes corporativos.

En resumen, la empresa pierde \$62.133,12 USD, pero gana \$1,215,561.96 USD al aplicar la estrategia del 3% de descuento. Esto se refleja en la tabla 17.

Tabla 17 Incremento en ventas del 2016 al 2017

INCREMENTO EN VENTAS			
2016	2017	INCREMENTO	% INCREMENTO
\$855,542.04	\$2,071,104.00	\$1,215,561.96	142%

3.3.2.5. Estrategias de Comunicación

TCCLOGIC Ecuador S.A. para difundir sus servicios usa el volanteo y las redes sociales como medios de comunicación; lo que ha dado como resultados la captación de un gran número de seguidores, como se observa en la figura 10.



Figura 10 Seguidores de la firma

En la figura 11 se observan los seguidores que tiene la empresa en Facebook y de la misma manera en la figura 12 se reflejan los seguidores en Twitter.



Figura 11 Seguidores en Facebook Tomado de Facebook



Figura 12 Seguidores en Twitter
Tomado de Twitter

Esta estrategia ha captado usuarios finales, sin embargo, para ampliar la cuota de mercado se pretende captar clientes corporativos y para este fin la estrategia de comunicación será:

- Auspiciar eventos de transporte y logística en el que se encuentren los gremios de empresas e industrias que requieran del servicio de transporte.
- Tener presencia en simposios de logística y transporte.
- Ventas directas corporativas (B2B) a través de visitas a potenciales clientes que requieran movilizaciones constantes de cargas (servicios de Courier) y en grandes volúmenes.
- Ampliar la presencia en redes sociales a LinkedIn. Esta una red profesional por excelencia que le permitirá a la organización atraer clientes cualificado, principalmente corporativos.

Presupuesto para la aplicación de estrategias de comunicación

El presupuesto asignado para el rubro de publicidad conforme a los históricos de los balances financieros de TCCLOGIC Ecuador S.A. a partir del año 2014 es del 5% al 10% del total de los ingresos generados en cada año, política que fue aprobada por la matriz.

Estos montos económicos destinados a las estrategias de comunicación han generado el 0,02% de participación de mercado de la industria para la empresa,

sin embargo, al querer ganar más visibilidad para la demanda se mantiene la política de invertir entre el 5% y 10% del total de las ventas anuales para fines de publicidad y difusión.

En este sentido, se propone mantener el mismo presupuesto para la estrategia de comunicación, con el fin de difundir y socializar los servicios disponibles para la demanda, la diferencia de la estrategia actual será ampliar el segmento al cual se ha difundido el servicio por redes sociales y mantener de cerca a los clientes actuales con el fin de fidelizarlos y suplir sus necesidades. Para esto existen motores de búsqueda que aprenden el comportamiento de los clientes y se les ofrece los servicios en el momento preciso. De estas prácticas se encargará la empresa a quien se ha venido contratando los servicios de marketing digital, adicionalmente este servicio se medirá a través de la captación e incremento de clientes con la finalidad de conocer que el servicio que se está pagando genera retornos para la empresa. Adicionalmente, esta empresa creará y administrará la cuenta LinkedIn que tiene como finalidad el captar clientes corporativos, evaluándose la posibilidad de realizar campañas en esta red, manteniéndose dentro del presupuesto contemplado, enfocándose a empresas.

Las personas responsables de realizar las visitas B2B a los potenciales clientes corporativos serán los ejecutivos comerciales y el personal de servicio al cliente en las dos sedes de la empresa. Esta campaña se llevará a cabo previo a un entrenamiento en ventas que cubra todo el catálogo de servicios con el que cuenta la empresa, pero principalmente haciendo el enfoque en el transporte de courier y carga pesada.

Aproximadamente para auspiciar un evento de gremios industriales se contempla un valor de \$5.000,00 USD, que cumple con la política de no superar el 5% de las ventas de cada período.

3.3.2.6. Estrategias de Servicio

Teniendo en cuenta el objetivo del presente estudio para mejorar la situación financiera de la empresa, se mantendrán e implementarán las siguientes soluciones:

- Niveles de servicio esperados

El servicio esperado para atender un pedido será de 24 horas para zonas locales en la misma ciudad del requerimiento, 48 horas si el envío es para otras ciudades y 72 horas para las Islas Galápagos. La tabla 18 refleja lo mencionado.

Tabla 18 Niveles de servicio

Tiempos de atención	
Tiempo	Zona
24 horas	Local, dentro de la misma ciudad
48 horas	Otras ciudades
72 horas	Insular Galápagos

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

- Seguros a los envíos
 - El cliente cancela el 25% del valor declarado de la mercancía enviada y en caso de cualquier siniestro se reintegrará el 90% del valor declarado, el 10% restante asume el cliente.
- Pedidos online desde la página web actual
- Brindar un servicio con sistema de trazabilidad de los pedidos en línea, adoptando los sistemas de la matriz que ya tuvieron éxito en Colombia, de esta manera no se incurre en costos de adquisición en Ecuador.
- Actualización del estado de la guía desde la recepción hasta la entrega final.
- Subcontratación del servicio de transporte

Con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad a los clientes y usuarios se mantendrá la política de los niveles de servicio esperados, es decir, entregar a

tiempo los paquetes. El cual será medido con indicadores de desempeño del proceso productivo y deberán mantenerse por encima de los niveles de aceptación del servicio, dichos indicadores se definen el capítulo cuatro, operaciones.

La estrategia de implementar pedidos online será atendida por el auxiliar de servicio al cliente, de manera que no se incurre en gastos administrativos.

En cuanto al sistema de trazabilidad son heredados desde la matriz, por lo tanto, no genera ningún costo operativo que se registre en los balances financieros.

Respecto a la subcontratación del servicio de transporte, se optará por continuar con la subcontratación ya que esto genera más ventajas que desventajas, por ejemplo: se transfiere la seguridad de la carga a los proveedores del servicio, cumple con niveles de servicio, cuenta con la experiencia y estándares necesarios para brindar el servicio y principalmente, permite que los costos fijos se vuelvan en costos variables para la empresa.

3.3.2.7. Proyecciones de Ventas

La proyección de ventas para los próximos cinco años se basa principalmente en la aplicación de las estrategias planteadas a lo largo del estudio, es decir, el incremento de la participación de mercado y repotenciación de las ventas en las sedes existentes de la empresa a través de la captación de clientes corporativos.

La captación de clientes corporativos con contratos a mediano plazo, basada en el comportamiento de la industria y en juicio de expertos, causa que las ventas en la empresa tengan un comportamiento incremental bastante significativo y esto ocasionará que las variaciones del año 2016 al año 2017 cambien drásticamente.

Producto de las gestiones de ventas corporativas B2B, y de los anuncios a empresas en la red social Likendin, se prevé la captación de nuevos clientes corporativos que requieran altos volúmenes de servicios de Courier. Para las proyecciones se considera **un escenario altamente conservador que considera** la captación de dos clientes corporativos que requieren el servicio de Courier, de la siguiente manera:

- Cliente corporativo A, cuyo contrato debería ser a mediano plazo y requiere la movilización constante de la carga a sus centros de acopio durante todo el año.
- Cliente corporativo B, cuyo contrato debería ser a mediano plazo y la movilización de su carga puede ser estacional o permanente durante todo el año. Para el desarrollo del estudio se considerará sus requerimientos de no estacional.

A partir del año 2018 hasta el año 2021, se prevé una proyección conservadora con crecimiento del 15% año a año, esto se ampara en las estrategias de servicio, promoción y comunicación propuestas para mantener a los clientes

actuales y en la teoría del síndrome del camaguro para captar nuevos clientes tanto individuales como corporativos.

Con el incremento en ventas mejorará la liquidez de la empresa y se podrá implementar políticas de mejora en el ciclo de rotación del efectivo, es decir, mejorar los días de pago a proveedores y recuperación de días de cobro a clientes. Esta información se detallará específicamente en el capítulo cinco, plan financiero.

Con la información histórica proporcionada por la empresa en cuanto a ventas, se realizó un cálculo promedio del número de unidades, precio, peso y costo promedio que genera una guía o pedido, con el fin de poder cuantificar de mejor manera la proyección de ventas de la empresa, dándonos como resultado el resumen que se muestra en la tabla 19.

Tabla 19 Unidades, precio y peso promedio por guía o pedido

GUÍA	UNIDADES PROMEDIO / GUÍA	KILOS PROMEDIO / GUÍA	PRECIO PROMEDIO / KILO	PRECIO PROMEDIO / GUÍA
1	4.5	2.00	\$3.60	\$4.31

La empresa conforme a su comportamiento en ventas actuales, de manera aproximada gestiona mensualmente 8.000 guías, que transformado a efectivo significa un total de \$34.518,40 USD, conforme a la tabla 20.

Tabla 20 Precio mensual por número de guías

GUÍAS	UNIDADES PROMEDIO	PRECIO MENSUAL	CAPACIDAD REQUERIDA
8.000	36.000	\$34.518,40	1 camión 5T

La tabla 21 indica que el cliente corporativo A deberá movilizar en promedio 90.000 unidades mensuales, lo que da como resultado un ingreso de \$86.296,00 USD.

Tabla 21 Precio mensual del transporte del cliente corporativo A

GUÍAS	UNIDADES PROMEDIO	PRECIO MENSUAL
20.000	90.000	\$86,296.00

El cliente corporativo B requiere movilizar mensualmente 54.000 unidades mensuales hacia sus centros de acopio, lo que corresponde monetariamente a \$51.777,60 USD. La tabla 22 indica lo mencionado.

Tabla 22 Precio mensual del transporte del cliente corporativo B

GUÍAS	UNIDADES PROMEDIO	PRECIO MENSUAL
12.000	54.000	\$51,777.60

Por lo tanto, con la descripción previa se presenta en la tabla 23 las ventas promedio mensuales correspondientes al período 2017, dando un total de ingresos anuales de \$2.071.104,00 USD.

Tabla 23 Proyección mensual de ventas de la empresa, 2017

AÑO 2017	COURIER Y CARGA	CLIENTE CORPORATIVO A	CLIENTE CORPORATIVO B	TOTAL DE VENTAS
Ene	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Feb	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Mar	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Abr	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
May	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Jun	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Jul	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Ago	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Sep	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Oct	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Nov	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
Dic	\$34,518.40	\$86,296.00	\$51,777.60	
TOTAL 2017	\$414,220.80	\$1,035,552.00	\$621,331.20	\$2,071,104.00

En este sentido, en la tabla 24 se detallan a continuación las ventas proyectadas de la empresa durante los próximos 5 años, manteniendo la política de crecimiento del 15% anual.

Tabla 24 Proyección de ventas TCCLOGIC Ecuador S.A. 2017 - 2021

AÑO	PROYECCIÓN DE VENTAS	CRECIMIENTO ANUAL
2017	\$2,071,104.00	
2018	\$2,381,769.60	15%
2019	\$2,739,035.04	15%
2020	\$3,149,890.30	15%
2021	\$3,622,373.84	15%

3.1. Conclusiones del Capítulo

- El objeto de la empresa se encuentra alineado con su misión y visión, mismo que se evidencia en la estructura organizacional y en el desenvolvimiento de sus procesos y procedimientos.
- La estructura organizacional en Ecuador está completamente orientada a la operación del negocio, por tanto, la empresa cuenta localmente con los procesos claves, como son operación, comercio y atención al cliente, en lo que respecta a procesos de apoyo, la coordinación administrativa es local y el resto de unidades de apoyo se encuentran en la matriz, por lo que TCCLOGIC Ecuador S.A. adopta las directrices desde Colombia.
- El sector de logística y transporte tiene un comportamiento similar a las variaciones del PIB, su aporte corresponde al 5.6% y tal como muestran las proyecciones hasta el 2021 el sector tiene la posibilidad de seguir creciendo paulatinamente hasta llegar al 1.5% a pesar de los fenómenos actuales, como la caída del precio del petróleo, aplicación de salvaguardias, balanza de pagos con déficit.
- Posterior al análisis interno y externo de la empresa con la herramienta FODA se definieron las estrategias de distribución, precios, promoción, comunicación y servicio con la finalidad de incrementar la cuota del mercado y a consecuencia de esto mejorar la rentabilidad.
- Se realizaron proyecciones de ventas por un período de cinco años, considerando las estrategias previamente propuestas, además de las políticas de los accionistas con el fin de llegar al punto de equilibrio. A

partir del segundo año de proyección se considera un crecimiento conservador del 15% anual.

4. CAPÍTULO IV: OPERACIONES

4.1. Cadena de Valor de la Empresa

La estructura organizacional de TCCLOGIC Ecuador S.A. está orientada al cliente, esto se analizó en el capítulo III, lo cual permite observar cómo se desarrollan e integran los procesos entre sí. Este modelo permite identificar necesidades y generar acuerdos los cuales están enfocados en conseguir la plena satisfacción de sus clientes.

Esta estructura organizacional depende de la cadena de valor que se muestra en la figura 13 establecida por la matriz de la empresa.

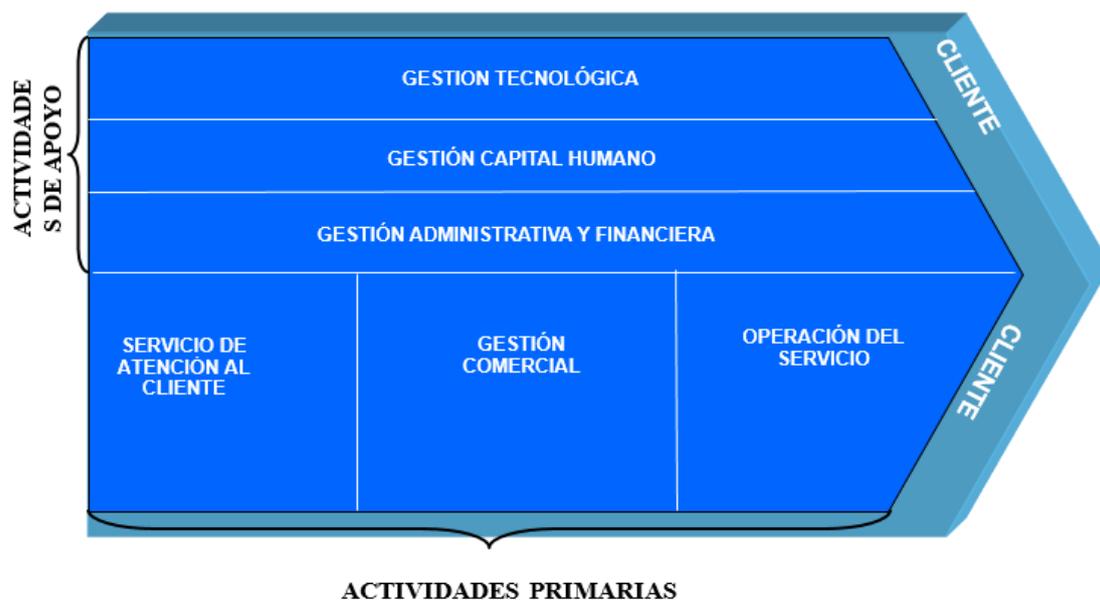


Figura 13 Cadena de valor

Para que la firma pueda llegar a cumplir su objetivo, es necesario que todos los procesos que forman parte de la cadena de abastecimiento tengan una comunicación unificada entre sí, de manera que el servicio para el cliente sea eficaz y efectivo.

En Ecuador se han instalado los procesos claves, el cual ejecutan las actividades primarias, además de la gestión administrativa y financiera con el fin de realizar los procesos de apoyo. El resto de gestiones se las hereda desde la matriz.

A continuación, se detallan los procesos que forman parte de la cadena de valor definida en la figura 13.

4.1.1. Procesos claves.

Planificación: Busca propiciar el desarrollo organizacional.

Marketing: Permite investigar y percibir los requerimientos de los clientes para aumentar su satisfacción.

Comercial: Se enfoca en concertar las negociaciones de presentación del servicio de cada cliente e incrementar la participación en el mercado.

Operaciones: Ejecuta los convenios formados con los clientes.

Información a los Clientes: En este proceso la organización facilita la información del servicio a sus clientes desde la preventa hasta la posventa.

Suministro de Flota: Garantiza la disposición de la flota de transporte para lograr una prestación del servicio eficiente.

4.1.2. Procesos de Apoyo.

Suministros de Recursos: Provee los insumos requeridos por las operaciones.

Suministro de instalaciones: Asegura una infraestructura adecuada para mejorar los tiempos de las operaciones en las movilizaciones de las mercancías

Gestión Humana: Provee, mantiene y desarrolla el recurso humano idóneas para las actividades empresariales.

Gestión Tecnológica: Proporciona a la empresa la tecnología adecuada, en hardware y en software, para que soporte las demandas de los procesos eficientemente.

4.2. Diagrama del Proceso Operativo de la Empresa

TCCLOGIC Ecuador S.A. cuenta con un proceso establecido para el funcionamiento de sus operaciones, similar a la matriz en Colombia, sin embargo, este puede modificarse siempre que se amerite por concepto de expansión.

El diagrama del proceso operativo se presenta a continuación en la figura 14.

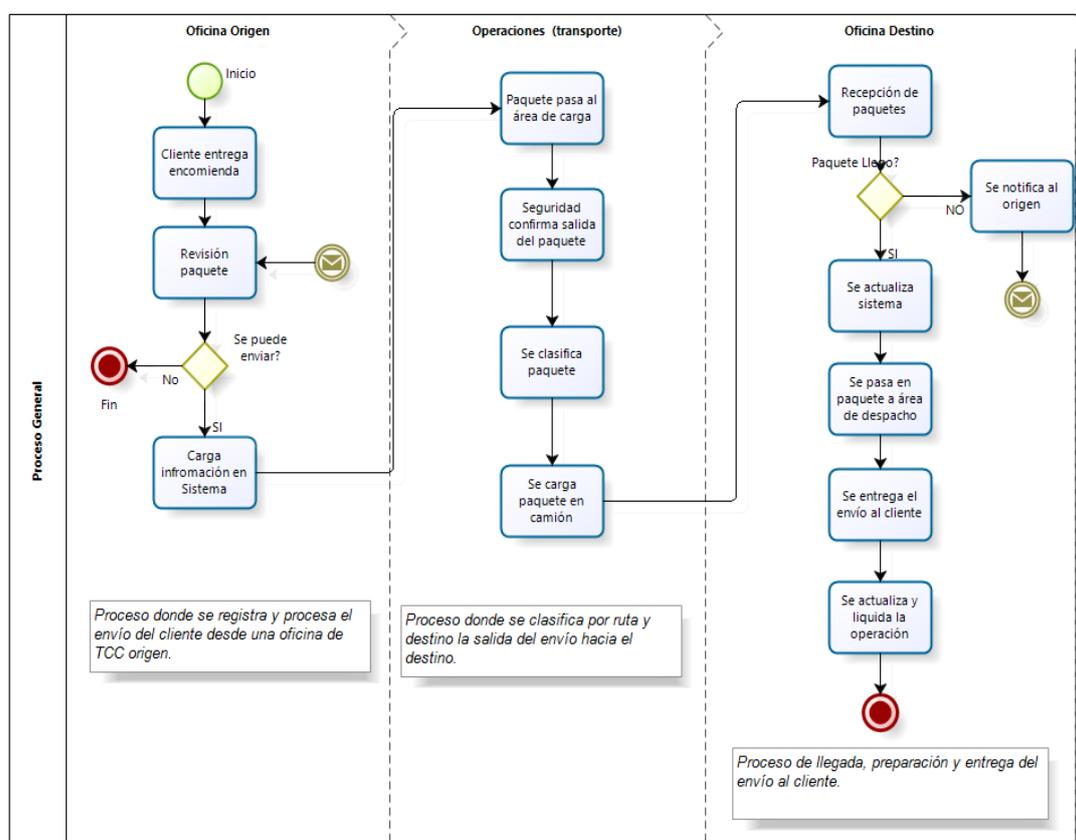


Figura 14 Diagrama operativo

La figura 14 representa una vista de alto nivel del proceso general de logística y transporte de la empresa, desde que el cliente entrega su pedido en el origen hasta que éste es entregado al cliente final en el destino.

1. El flujo inicia cuando el cliente entrega la encomienda en las oficinas de TCCLOGIC Ecuador S.A. Quito o Guayaquil.

2. La encomienda es revisada si cumple los estándares de empaçado, si es así se registra y procesa el envío.
3. Internamente, el paquete pasa al área de carga y se incluye en los paquetes de salida.
4. La mercancía es clasificada por ruta y destino y se registra en la guía de remisión para posteriormente ser ubicada en el camión de salida.
5. Una vez que el camión ha llegado a la oficina destino, se procede con la revisión y validación de la guía de remisión y si todo está normal se continúa con el flujo, caso contrario se notifica al origen para tomar las medidas necesarias.
6. Cuando todo se ha solventado, se actualiza el estado de la mercancía en el sistema y el paquete pasa al área de despacho.
7. Se realizan los procedimientos necesarios y se realiza la entrega al cliente
8. Finalmente se liquida la operación y se repite el ciclo.

4.3. Necesidades y Requerimientos

La información que se detalla a continuación corresponde a lo reportado hasta el año 2016 de las sedes en Quito y Guayaquil de manera unificada, conforme ha venido operando la empresa con un normal funcionamiento con recursos para un total de 20 personas, que incluye al Gerente General. Adicionalmente se especifica el presupuesto utilizado por cada tipo de bienes y servicios adquiridos.

4.3.1. Activos Fijos

Los activos fijos que tiene la empresa se detallan en la tabla 25.

Tabla 25 Necesidades y requerimientos

ITEM	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO AÑO 2016
MUEBLES Y ENSERES	Estaciones de trabajo Sillas Muebles Sillones ejecutivos Archivadores aéreos Sala de reuniones	\$ 25.874,85
MAQUINARIA Y EQUIPO	Montacargas Pallets Jack Balanzas	\$ 15.718,34
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	Computadores de escritorio Computadores portátiles Impresoras UPS Sistema de gestión logística Sistema contable Sistema de rastreo de flotas	\$ 19.929,61
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO	2 camiones de 5 toneladas Equipos GPS	\$ 62.662,22
GASTOS POR PRESTACION DE SERVICIOS	Alquiler del servicio de transporte de 60 contenedores.	\$ 604.983,74
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	Oficina de 120 m2 para Quito Oficina de 120 m2 para Guayaquil	\$ 15.887,06
	TOTAL	\$ 747.071,82

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

4.3.2. Capacidad Instalada

En la tabla 25, se detallan los requerimientos y el rubro total de activos y servicios necesarios para llevar a cabo las funciones diarias, sin embargo, en lo que respecta al proceso clave, operación del servicio, TCCLOGIC Ecuador S.A. cuenta con 2 camiones de 5 toneladas cada uno como maquinaria propia uno para la sede en Quito y otro para la sede en Guayaquil, como refleja la tabla 26. El fin de estos bienes es realizar actividades de Courier, de los cuales se calcula la capacidad instalada por cada viaje que se lleva a cabo en la empresa y la

periodicidad depende de los pedidos o servicios que demande el cliente, la capacidad total instalada consta en la tabla 27.

Esta información será de aporte para la planificación y toma de decisiones sobre el uso de los recursos de manera optimizada.

Tabla 26 Detalle de capacidad de los camiones

	QUITO	GUAYAQUIL	ESPECIFICACIONES
N° Camión	1	1	
Toneladas	5 Tn	5 Tn	
Alto	3 m	3 m	
Ancho	2,4 m	2,4 m	
Longitud	5 m	5 m	
Volumen	36 m ³	36 m ³	

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

Tabla 27 Total capacidad instalada

CAPACIDAD INSTALADA POR VIAJE	
Peso	10 Tn
Volumen	72 m³

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

Referente al servicio de carga no se puede definir la capacidad instalada porque para este servicio tal como se indicó en la estrategia de distribución, el canal de distribución para la empresa es corta indirecta, existiendo así un intermediario subcontratado para cubrir los requerimientos de los clientes.

Sin embargo, para tener una idea clara respecto a la carga pesada se tomará como referencia el número de guías o pedidos que tiene la empresa en promedio por cada mes y el número de unidades o piezas de cada guía, conforme se detalla en la tabla 28.

Tabla 28 Transporte de carga por mes en promedio

GUÍAS	UNIDADES PROMEDIO
20.000	90.000
12.000	54.000
32.000	144.000

4.3.3. Capital Humano

Las personas involucradas directamente en el desarrollo de los procesos claves para la operación son 16, el área administrativa cuenta con 3 personas y el gerente general, dando un total de 20 personas que forman parte del capital humano en las ciudades de Quito y Guayaquil, refiérase a la tabla 29.

Tabla 29 Detalle del capital humano

CARGO	N° PERSONAS QUITO	N° PERSONAS GUAYAQUIL	PRESUPUESTO
Director General	1	-	
Director de Carga Pesada	1	-	
Auxiliar Operativo	1	1	
Auxiliar de Despachos	1	1	
Auxiliar Logístico	1	-	
Coordinador Administrativo	1	-	
Auxiliar Administrativo	1	1	
Supervisor Operativo	1	-	
Auxiliar Logístico Conductor	1	1	
Auxiliar Operativo	1	1	
Auxiliar logístico	1	-	
Ejecutivo Comercial	1	1	
Auxiliar de Servicio al Cliente	1	1	
TOTAL	20		\$266.148,75

Tomado de TCCLOGIC Ecuador S.A.

4.4. Plan de Producción

Conforme a la proyección de ventas planteada en el capítulo III, el plan de producción para TCCLOGIC Ecuador S.A. se basa en el análisis de la capacidad que tienen la empresa de brindar el servicio de logística y transporte de manera mensual.

En promedio la empresa es capaz de gestionar y tramitar una guía con 4,5 unidades y un peso promedio de 2kg. En base a las proyecciones planificadas, la capacidad de producción mensual sería como se indica en la tabla 30:

Tabla 30 Movilización de peso por guía o pedido

GUÍAS	UNIDADES PROMEDIO	PESO PROMEDIO (KG)
1	4,5	2

Conforme a las proyecciones de ventas, la producción de la empresa en base al comportamiento histórico de ventas mensuales, el servicio de Courier transporta mensualmente alrededor de 8.000 guías que representan 3,2 camiones de 5 toneladas, el resumen se puede observar en la tabla 31.

Tabla 31 Capacidad de producción por servicio de Courier

GUÍAS / MES	UNIDADES PROMEDIO	PESO PROMEDIO (KG)	CAPACIDAD DEL CONTENEDOR (KG)	CONTENEDORES REQUERIDOS
8.000,00	36.000,00	16.000,00	5.000,00	3,20

En cuanto al servicio de carga, se proyecta la producción mensual con base a lo mencionado en la proyección de ventas del capítulo III. La información de la tabla 32 corresponde al peso que se debe transportar mensualmente, con el fin de cumplir la necesidad del cliente corporativo A, cuyo contrato tendría una duración de mediano plazo.

Tabla 32 Capacidad de producción por servicio de carga (cliente A)

GUÍAS	UNIDADES PROMEDIO	PESO PROMEDIO (KG)	CAPACIDAD DEL CONTENEDOR (KG)	CONTENEDORES REQUERIDOS
20.000,00	90.000,00	40.000,00	40.000,00	1,00

Adicionalmente, para este servicio se considera el transporte mensual que corresponde al cliente corporativo B de la misma manera que se menciona en la proyección de ventas del capítulo III. La capacidad requerida para este servicio se detalla en la tabla 33.

Tabla 33 Capacidad de producción por servicio de carga (cliente B)

GUÍAS	UNIDADES PROMEDIO	PESO PROMEDIO (KG)	CAPACIDAD DEL CONTENEDOR (KG)	CONTENEDORES REQUERIDOS
12.000,00	54.000,00	24.000,00	40.000,00	0,60

Para optimizar el plan de producción se puede compartir el espacio entre contenedores y planificar las rutas, de manera que se mejoran los tiempos de entrega y niveles de servicio, así se reduce el costo para la contratación de contenedores para el servicio de transporte.

Al no ocuparse al 100% un contenedor para satisfacer la necesidad de un cliente, TCCLOGIC Ecuador S.A. aprovecha la capacidad sobrante para llenarlo con los pedidos o guías de los clientes que ocupan otros servicios como Courier y de esta manera se compensan los espacios libres y se recuperan parcialmente los descuentos a los clientes grandes.

4.5. Plan de Compras

Los proveedores de TCCLOGIC Ecuador S.A. se enfocan en abastecer los servicios de transporte para correos y Courier, que cumplen con los niveles de respuesta requeridos, ya que son especializados en ofrecer este servicio por tanto cumplen con los estándares y normas deseadas.

En tal virtud, los pagos a los proveedores se realizan actualmente a 50 días plazo en promedio, pero en virtud del incremento en la necesidad del servicio, se planea negociar el plazo de pago a 60 o 65 días, de manera que se pueda obtener apalancamiento en los proveedores del principal servicio requerido por la empresa.

En caso de contar con algún inconveniente referente al proveedor principal se cuenta con otro proveedor que de la misma manera tiene la experiencia necesaria en cuanto al servicio de alquiler de transporte para carga pesada.

4.6. Indicadores de Desempeño del Servicio

Con la finalidad de mejorar y controlar el desempeño del servicio de la empresa, se han considerado los siguientes indicadores con resultados medibles y cuantificables para una correcta gestión.

Tabla 34 Indicadores de transporte y logística

DEFINICIÓN	INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	ACTUAL	META
Entregas a Tiempo	On Time O.T. =	$\frac{\text{Cantidad entregas a tiempo}}{\text{Cantidad entregas totales}} \times 100$	Mensual	93%	>=97%
Entregas con Novedades	In Full I.F. =	$\frac{\text{Cantidad entregas con novedades}}{\text{Cantidad entregas totales}} \times 100$	Mensual	1%	<= 1%
A tiempo y Completo	On Time In Full O.T.I.F. =	O.T. x I.F.	Mensual	92%	>=90
Medir Impacto de costos logísticos sobre las ventas de la compañía	Costo de transporte sobre ventas =	$\frac{\text{Costo total del transporte}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Mensual	70%	<= 65%

La tabla 34 muestra los indicadores de logística y transporte claves que son utilizados por la empresa y que permiten tener un mejor control de las operaciones. La tabla muestra el nombre del indicador, su fórmula de cálculo, la frecuencia con la que es medido, el valor de medición actual y se incluye la meta que indica el rango en que debe mantenerse para ser considerado aceptable según las expectativas de TCCLOGIC Ecuador S.A.

Se han definido 4 indicadores principales. Los 3 primeros son los indicadores estándares más utilizados para medir la operación logística y el cuarto muestra la rentabilidad del transporte. El indicador “*entregas a tiempo*” y “*entregas con novedades*” tienen como objetivo lograr la satisfacción en el servicio por parte de los clientes para mantener fidelidad. “*A tiempo y completo*” es el producto de los 2 anteriores y mide que los despachos lleguen a tiempo con el producto y cantidad solicitados por el cliente. Finalmente, el último indicador “*costo de transporte sobre las ventas*” controla el costo de la operación logística respecto a las ventas.

Al alcanzar las metas en estos indicadores se establece el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un proceso específico, en caso de no cumplir se deben aplicar los correctivos necesarios.

4.7. Conclusiones del Capítulo

- La cadena de valor de la empresa es la parte esencial para dar cumplimiento al objeto y parte operativa de la empresa. Los procesos claves se encuentran implementados en Quito y Guayaquil y en cuanto los procesos de apoyo, la coordinación administrativa cumple y hace cumplir el resto de directrices emitidas por la matriz.
- El plan de producción, plan de compras e indicadores de desempeño se encuentran alineados a la optimización de los procesos con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa.

5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

5.1. Estados Financieros Actuales

La situación financiera actual de la empresa expresada en sus estados financieros desde su constitución se presenta en su Balance General y Estado de Resultados. Las tablas 35 y 36 indican los resultados históricos.

Tabla 35 Estado de resultados histórico 2012 - 2016

ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO 2012-2016						
	2012	2013	2014	2015	2016	
= VENTAS NETAS (Prestación de Servicios)	\$ -	\$ -	\$ 24,125.72	\$ 269,206.67	\$ 855,542.04	
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ 84,954.66	\$ 413,442.14	\$ 794,002.70	
GASTOS DE NOMINA (Sueldo y beneficios)			\$ 41,780.28	\$ 163,717.19	\$ 174,167.75	
GASTOS POR PRESTACION DE SERVICIOS (correos y courier)			\$ 26,387.25	\$ 234,557.01	\$ 604,983.74	
GASTOS POR COMPRA DE BIENES (Eq. Operación)			\$ 3,619.02	\$ 1,999.83	\$ 746.93	
OTROS GASTOS OPERATIVOS (Depreciación)			\$ 13,168.11	\$ 13,168.11	\$ 14,104.28	
= UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -60,828.94	\$ -144,235.47	\$ 61,539.34	
<i>(-) GASTOS OPERACIONALES</i>						
GASTOS DE VENTAS	\$ -	\$ 452.02	\$ 66,912.06	\$ 108,302.87	\$ 119,474.23	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 99.27	\$ 11,303.23	\$ 212,860.39	\$ 205,482.33	\$ 217,683.29	
AMORTIZACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ 9,034.92	\$ 10,342.78	\$ 9,230.69	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 99.27	\$ 11,755.25	\$ 288,807.37	\$ 324,127.98	\$ 346,388.21	
= UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT)	\$ -99.27	\$ -11,755.25	\$ -349,636.31	\$ -468,363.45	\$ -284,848.86	
<i>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</i>						
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 3.60	\$ 20,193.56	\$ 64,979.90	\$ 92,162.71	
= UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ -99.27	\$ -11,758.85	\$ -369,829.87	\$ -533,343.35	\$ -377,011.57	
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 24.30	\$ -	\$ -137,000.13	
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	\$ -99.27	\$ -11,758.85	\$ -369,854.17	\$ -533,343.35	\$ -240,011.44	

Tabla 36 Balance general histórico 2012 – 2016

BALANCE HISTORICO 2012-2016						
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	2012	2013	2014	2015	2016	
Caja Bancos	\$ -	\$ -	\$ 90,616.17	\$ 95,321.43	\$ 248,903.13	
Clientes	\$ 13,200.73	\$ 1,030.77	\$ 111,443.23	\$ 444,402.64	\$ 634,767.86	
Otras	\$ -	\$ -	\$ 7,068.00	\$ 7,068.00	\$ 7,796.50	
Crédito tributario	\$ -	\$ 1,131.13	\$ 28,909.67	\$ 31,222.96	\$ 37,965.90	
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ 8,360.80	\$ -	\$ -	
Servicios pagados por anticipado (a proveedores)	\$ -	\$ -	\$ 89,476.52	\$ 904.70	\$ 20,017.39	
Total activo corriente	\$ 13,200.73	\$ 2,161.90	\$ 335,874.39	\$ 578,919.73	\$ 949,450.78	
ACTIVO A LARGO PLAZO						
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ 90,364.23	\$ 71,028.91	\$ 55,136.13	
Activo por impuesto diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 137,000.13	
Otras cuentas por cobrar a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 215,441.73	
OTROS ACTIVOS (Activos Intangibles)	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 1.00	
Total activo	\$ 13,200.73	\$ 2,161.90	\$ 426,638.62	\$ 650,348.64	\$ 1,357,029.77	
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias y financieras (deuda corto)	\$ -	\$ -	\$ 575,886.44	\$ 3,314.49	\$ -	
Proveedores	\$ 800.00	\$ 660.00	\$ 181,558.22	\$ 60,876.14	\$ 117,536.22	
Acreedores varios (otras ctas x pagar)	\$ -	\$ -	\$ 82.46	\$ 286,423.63	\$ 84,412.81	
Préstamo accionistas (Compañías y partes relacionadas)	\$ -	\$ -	\$ 24,523.73	\$ 73,274.65	\$ 118,995.33	
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ 1,700.00	\$ 19,347.29	\$ 17,854.58	
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 60.02	\$ 8,169.36	\$ 14,059.49	\$ 23,758.27	
Anticipo de clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,066.87	
Otros pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 182.14	\$ 169.74	
Otras obligaciones corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,480.05	\$ 8,052.60	
Total pasivo corriente	\$ 800.00	\$ 720.02	\$ 791,920.21	\$ 464,957.88	\$ 373,846.42	
PASIVO A LARGO PLAZO						
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 1,080,082.00	\$ 995,441.73	
Provisiones beneficios empleados	\$ -	\$ -	\$ 2,330.70	\$ 6,290.27	\$ 6,506.83	
Anticipo de clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 189.53	\$ 212.97	
Compañías y partes relacionadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116,666.67	
Total Pasivo	\$ 800.00	\$ 1,520.02	\$ 795,050.91	\$ 1,551,519.68	\$ 1,492,674.62	
PATRIMONIO						
Capital suscrito	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 13,300.00	\$ 13,300.00	\$ 13,300.00	
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 86,804.99	
Otros resultados integrales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 584.60	\$ 4,261.60	
Resultados acumulados	\$ -	\$ -99.27	\$ -11,858.12	\$ -381,712.29	\$ -	
Resultados del ejercicio	\$ -99.27	\$ -11,758.85	\$ -369,854.17	\$ -533,343.35	\$ -240,011.44	
Total Patrimonio	\$ 12,400.73	\$ 641.88	\$ -368,412.29	\$ -901,171.04	\$ -135,644.85	
Total PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 13,200.73	\$ 2,161.90	\$ 426,638.62	\$ 650,348.64	\$ 1,357,029.77	

Para Wild, Subramanyam y Halsey (2007) el análisis de los estados financieros es una parte fundamental en el análisis de los negocios y las estrategias corporativas. Este análisis puede ser comparativo o en base porcentual.

El análisis comparativo de estados financieros de diferentes años de la empresa se conoce como análisis horizontal. Su principal objetivo es identificar las tendencias que presentan las cuentas contables a lo largo de la vida de la organización, pudiéndose establecer pronósticos en función de ellas.

Por su parte, el análisis con base porcentual también conocido como análisis vertical ofrece el beneficio de saber la proporción de las diferentes cuentas contables de los estados financieros, permitiendo comprender la conformación interna de dichos estados.

Para el análisis de la situación actual de la empresa se realizará una combinación de ambos análisis, es decir, se analizará el comportamiento de la composición financieras en los últimos 3 años. Considerando que la empresa tiene poco tiempo de funcionamiento, esto permitirá identificar cual es la tendencia de estos índices.

Se tomará como base el Estado de Resultado ya que refleja el producto de las operaciones y administración de la empresa durante el tiempo estudiado.

Tabla 37 Análisis Vertical o en base porcentual 2012 - 2016

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL				
	Porcent. 2014	Porcent. 2015	Porcent. 2016	Tendencia
= VENTAS NETAS	100%	100%	100%	
TOTAL COSTO DE VENTAS	352.13%	153.58%	92.81%	
= UTILIDAD BRUTA	-252.13%	-53.58%	7.19%	
<i>(-) GASTOS OPERACIONALES</i>				
GASTOS DE VENTAS	277.35%	40.23%	13.96%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	882.30%	76.33%	25.44%	
AMORTIZACION				
DEPRECIACIÓN	37.45%	3.84%	1.08%	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1197.09%	120.40%	40.49%	
= UTILIDAD OPERACIONAL	-1449.23%	-173.98%	-33.29%	
<i>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</i>				
GASTOS FINANCIEROS	83.70%	24.14%	10.77%	
= UTILIDAD ANTES DE IMP.	-1532.93%	-198.12%	-44.07%	
PARTICIPACION A TRABAJADORES	0.00%	0.00%	0.00%	
IMPUESTO A LA RENTA	0.10%	0.00%	-16.01%	
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	-1533.03%	-198.12%	-28.05%	

En la tabla 37, puede observarse el comportamiento de la composición porcentual de las cuentas del Estado de Resultado de la empresa, así como un mini gráfico donde se aprecia la tendencia de cada una de ellas.

El análisis revela que el comportamiento de la Ventas, del estado de resultados en la tabla 35, durante el tiempo estudiado ha presentado un incremento significativo pasando de \$24.125,72 USD en el año 2014, a 855.542,04 USD en el año 2016, a esto se debe lo que se ha traducido en una recuperación de la Utilidad Bruta en Ventas de la empresa, pasado del -252% en el 2014 al 7% en el 2016.

El comportamiento presentado por los Costos de Ventas también corresponde a los Gastos Operacionales, los cuales han pasado de un 1.449% en el 2014, a 33,29% en el año 2016.

Puede observarse una mejora constante de los resultados de la empresa desde el comienzo de sus operaciones a la fecha.

5.1.1. Análisis de Relaciones Financieras Actuales

Tabla 38 Indicadores financieros 2012 - 2016

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	2012 - 2016				
	2012	2013	2014	2015	2016
Capital de Trabajo	\$ 12,401	\$ 1,442	\$ -456,046	\$ 113,962	\$ 575,604
Medidas de Liquidez					
Razon Corriente. AC/PC	16.50	3.00	0.42	1.25	2.54
Prueba Acida. (AC-INVENTARIO)/PC	16.50	3.00	0.41	1.25	2.54
Medidas de Eficiencia					
Rotacion de Cuentas por Cobrar (veces). VENTAS/CXC	0.00	0.00	0.22	0.61	1.35
Periodo Promedio de Cobro (días). 365/ROTACION CXC	0.00	0.00	1686.03	602.54	270.81
Rotacion de cuentas por Pagar. CTO VTAS/CXP	0.00	0.00	0.47	6.79	6.76
Periodo Promedio de Pago. 365/ROTACION CXP	0.00	0.00	780.05	53.74	54.03
Rotacion de Inventarios. CTO VTAS/INVENTARIO	0.00	0.00	10.16	0.00	0.00
Duracion promedio del Inventario. 365/ROTACION INVENTARIOS	0.00	0.00	35.92	0.00	0.00
Ciclo de conversion del efectivo. DIAS COBRO + DIAS INVENTARIOS	0.00	0.00	941.91	548.79	216.78
Rotación de Activos					
Medidas de Endeudamiento					
Razon de endeudamiento	0.06	2.37	-2.16	-1.72	-11.00
Multiplicador del Capital (Activos/Patrimonio)	1.06	3.37	-1.16	-0.72	-10.00
Cobertura de interés	0.00	-3265.35	-17.31	-7.21	-3.09
Medidas de Rentabilidad					
Margen Bruto (utilidad bruta/ventas)	0.00%	0.00%	-252.13%	-53.58%	7.19%
Margen Operacional (utilidad operacional/ventas)	0.00%	0.00%	-1449.23%	-173.98%	-33.29%
Margen Neto (utilidad neta/ventas)	0.00%	0.00%	-1533.03%	-198.12%	-28.05%
ROE. UTILIDAD NETO/PATRIMONIO TOTAL Rent capital invertido	-0.80%	-1831.94%	100.39%	59.18%	176.94%
ROA. UTILIDAD NETO/ACTIVOS TOTALES Rent. Sobre activos	-0.75%	-543.91%	-86.69%	-82.01%	-17.69%
Principales Medidas de Benchmark					
EBITDA	-99.27	-11755.25	-\$340,601.39	-\$458,020.67	-\$275,618.18
Ventas	\$0.00	\$0.00	\$24,125.72	\$269,206.67	\$855,542.04
EBITDA / Ventas	0.0%	0.0%	-1411.8%	-170.1%	-32.2%

Las razones financieras de la empresa presentadas en la tabla 38, en líneas generales, presentan un comportamiento de recuperación sostenida en sus 3 años de operaciones. Durante este tiempo la empresa no ha presentado problemas de liquidez, como se observa en su indicado de Razón Corriente que ha pasado de 0.42 en el 2014, a 2.54 en el año 2016.

En relación a las razones de eficiencia, estas presentan un comportamiento similar de recuperación, que se refleja en el Ciclo de Conversión del Efectivo que para el año 2014 era de 941 días, mientras que para el 2016 bajó a 216 días. Es

importante destacar que este valor sigue siendo muy alto, por lo que la empresa debe financiar un ciclo de 7 meses de sus operaciones.

Los valores de las razones de rentabilidad reflejan un mejoramiento sustancial del resultado de la empresa ya que en el año 2014 el indicador del Margen Neto era de -86% y paso a ubicarse en -17% en el 2016, adicional al hecho que para este año (2016) se logró por primera vez un Margen Bruto positivo de 7.19%.

5.2. Estados Financieros Proyectados y Supuestos

Con el propósito de incrementar el rendimiento de TCCLOGIC Ecuador S.A. se describen los siguientes supuestos, mismos que se plantean en base a las estrategias propuestas en el capítulo III.

Ventas

El incremento de las ventas año tras año desde la creación de la empresa que se reflejan en los estados financieros presenta incrementos sin un patrón establecido, y esto se debe a la naturaleza del negocio, la captación o exclusión de un cliente corporativo puede aumentar o disminuir las ventas desproporcionadamente. En el año 2015 se evidencia ventas de \$269.206,67 USD que corresponden a un crecimiento del 1016% respecto al año 2014, y para el año 2016 decrecen en 218%, tal como se mira en la tabla a continuación:

Tabla 39 Análisis Horizontal de ventas 2012 - 2016

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2012	2013	2014	2015	2016
= VENTAS NETAS		0%	0%	1016%	218%

En este sentido al cristalizar las estrategias propuestas en el capítulo III, al captar nuevos clientes corporativos con contratos a mediano plazo, las ventas se estabilizan y se llevan a cabo conforme al planteamiento de la proyección de ventas planteada en el punto 3.3.2.7.

Costo de Ventas

El costo de ventas debe mantenerse en el 70% en relación con el total de los ingresos.

Gastos por prestación del servicio

Este gasto que corresponde al grupo del costo de ventas representa al 65% del total de ingresos, conforme al comportamiento de los años base de la empresa.

Gastos de Nómina, Gastos de Ventas, Gastos Administrativos

No se contrata personal adicional, los gastos referentes a capital humano y todo lo que se desprende de este como beneficios de ley y otros, incrementan conforme el crecimiento de la inflación del país, aproximadamente el 1,12% anual, tal como fue la inflación de cierre para el año 2016, según cifras del INEC.

Propiedad, planta y equipo y Depreciación

Se mantienen los activos de la empresa, por lo tanto, estas cuentas permanecen constantes.

Gastos Financieros

El porcentaje de intereses o tasa activa sobre la deuda se aplica el mismo que se asigna a las PYMES del país, correspondiéndoles el 10.86% actualmente.

Cuentas por cobrar / Clientes

Se adopta la política de rotación de cuentas por cobrar a 180 días, es decir, 6 meses. Con esto se obtiene que la relación entre clientes y ventas sea del 50%.

Servicios pagados por anticipado

Se mantiene la relación que existe entre esta cuenta y cuentas por pagar, esto es el 17%.

Clientes

Mejorar el tiempo de cobro de 9 meses a 6 meses (180 días), que es el tiempo propuesto por la demanda y que por la condición de TCCLOGIC Ecuador S.A.,

al ser una empresa mediana y nueva en el mercado debe aceptar el alto poder de negociación de la demanda hasta tomar fuerza y reconocimiento en el mercado para poder imponer mejores condiciones de cobro a sus clientes, lo óptimo serían 2 meses pero esto se logrará posterior a los 5 años una vez que la empresa se haya estabilizado y sus accionistas puedan tomar mejores decisiones.

Proveedores

Por política de la empresa, las cuentas por pagar tendrán una rotación de 65 días de pago y a largo plazo se pretende extender el plazo para apalancar su operación en los proveedores.

Esta cuenta incrementará anualmente en la misma proporción que existió en el año 2016 en relación con las ventas, es decir, 19%.

Obligaciones bancarias y financieras

La deuda adquirida con el banco durante el año 2016 y períodos previos se empieza a devengar durante el año 2017 hasta finalizarlo en el plazo de 5 años.

Caja

La empresa mantiene la política de contar con flujo de efectivo de \$50.000 USD en caja como estrategia de manera permanente.

Inversiones Temporales

Para los años 2020 y 2021, la empresa planea terminar con las deudas e invertir el excedente en inversiones temporales.

5.2.1. Estado de Resultados

Los estados de resultados proyectados con las estrategias y políticas mencionadas en el apartado 5.2 son presentadas en las tablas 40 y 41.

Tabla 40 Estado de resultados proyectado 2017 - 2021

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2017-2021					
	2017	2018	2019	2020	2021
= VENTAS NETAS	\$2,071,104.00	\$2,381,769.60	\$2,739,035.04	\$3,149,890.30	\$3,622,373.84
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$1,536,440.31	\$1,740,345.47	\$1,962,030.18	\$2,231,103.06	\$2,540,256.91
GASTOS DE NOMINA (Sueldo y beneficios)	\$176,118.43	\$178,090.96	\$180,085.57	\$182,102.53	\$184,142.08
GASTOS POR PRESTACION DE SERVICIOS (correos y courier)	\$1,346,217.60	\$1,548,150.24	\$1,780,372.78	\$2,047,428.69	\$2,354,543.00
GASTOS POR COMPRA DE BIENES (Eq. Operación)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
OTROS GASTOS OPERATIVOS (Depreciación)	\$14,104.28	\$14,104.28	\$1,571.83	\$1,571.83	\$1,571.83
= UTILIDAD BRUTA	\$534,663.69	\$641,424.13	\$777,004.86	\$918,787.24	\$1,082,116.93
<i>(-) GASTOS OPERACIONALES</i>					
GASTOS DE VENTAS	\$120,812.34	\$122,165.44	\$123,533.69	\$124,917.27	\$126,316.34
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$220,121.34	\$222,586.70	\$225,079.67	\$227,600.56	\$230,149.69
DEPRECIACIÓN	\$1,230.37	\$2,587.49	\$2,587.49	\$2,587.49	\$2,587.49
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$342,164.05	\$347,339.62	\$351,200.85	\$355,105.32	\$359,053.52
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$192,499.65	\$294,084.50	\$425,804.01	\$563,681.92	\$723,063.41
<i>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</i>					
GASTOS FINANCIEROS	\$111,835.93	\$102,644.00	\$93,452.06	\$84,260.13	\$75,068.20
= UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$80,663.71	\$191,440.50	\$332,351.94	\$479,421.79	\$647,995.21
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$12,099.56	\$28,716.08	\$49,852.79	\$71,913.27	\$97,199.28
IMPUESTO A LA RENTA	\$15,084.11	\$35,799.37	\$62,149.81	\$89,651.87	\$121,175.10
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	\$53,480.04	\$126,925.05	\$220,349.34	\$317,856.64	\$429,620.83

5.2.2. Balance General

Tabla 41 Balance General proyectado 2017 – 2021

BALANCE PROYECTADO 2017-2021						
ACTIVOS	2017	2018	2019	2020	2021	
ACTIVO CORRIENTE						
Caja Bancos	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00
Inversiones Temporales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$50,000.00	\$193,948.37	
Clientes	\$1,035,552.00	\$1,190,884.80	\$1,369,517.52	\$1,574,945.15	\$1,811,186.92	
Otras	\$ 7,796.50	\$ 7,796.50	\$ 7,796.50	\$ 7,796.50	\$ 7,796.50	
Crédito tributario	\$46,165.05	\$56,134.90	\$68,257.85	\$82,998.88	\$100,923.39	
Inventarios	0	0	0	0	0	
Servicios pagados por anticipado (a proveedores)	\$44,542.95	\$51,224.40	\$58,908.06	\$67,744.26	\$77,905.90	
Total activo corriente	\$1,184,056.51	\$1,356,040.60	\$1,554,479.92	\$1,833,484.79	\$2,241,761.09	
ACTIVO A LARGO PLAZO						
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada	\$ 39,801.49	\$ 23,109.72	\$ 18,950.40	\$ 14,791.09	\$ 10,631.77	
Activo por impuesto diferido	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Otras cuentas por cobrar a largo plazo	\$172,353.38	\$129,265.04	\$86,176.69	\$43,088.35	\$0.00	
OTROS ACTIVOS (Activos Intangibles)	1	1	1	1	1	
Total activo	\$ 1,396,212.38	\$ 1,508,416.36	\$ 1,659,608.02	\$ 1,891,365.22	\$ 2,252,393.85	
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias y financieras (deuda corto plazo)	\$84,640.27	\$84,640.27	\$84,640.27	\$84,640.27	\$84,640.27	
Obligaciones bancarias y financieras (deuda corto plazo)	\$117,657.21	\$127,555.99	\$71,497.44	-\$9,422.76	-\$84,640.27	
Proveedores	\$261,543.11	\$300,774.57	\$345,890.76	\$397,774.38	\$457,440.53	
Acreedores varios (otras ctas x pagar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Préstamo accionistas (Compañías y partes relacionadas)	\$ 118,995.33					
Provisiones	\$ 17,854.58	\$ 17,854.58	\$ 17,854.58	\$ 17,854.58	\$ 17,854.58	
Impuestos por pagar	\$15,084.11	\$35,799.37	\$62,149.81	\$89,651.87	\$121,175.10	
Anticipo de clientes	0	0	0	0	0	
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0	
Otras obligaciones corrientes	0	0	0	0	0	
Total pasivo corriente	\$615,774.61	\$685,620.12	\$701,028.19	\$699,493.67	\$715,465.55	
PASIVO A LARGO PLAZO						
	\$ 910,801.46					
	\$ 826,161.19	Deuda				
	\$ 910,801.46					
Deuda a largo plazo	\$ 826,161.19	\$ 741,520.92	\$ 656,880.65	\$ 572,240.38	\$ 487,600.11	
Provisiones beneficios empleados	\$6,579.71	\$6,653.40	\$6,727.92	\$6,803.27	\$6,879.47	
Anticipo de clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Compañías y partes relacionadas						
Total Pasivo	\$ 1,448,515.51	\$ 1,433,794.44	\$ 1,364,636.76	\$ 1,278,537.32	\$ 1,209,945.12	
PATRIMONIO						
Capital suscrito	\$ 13,300.00	\$ 13,300.00	\$ 13,300.00	\$ 13,300.00	\$ 13,300.00	
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	\$ 116,666.67	\$ 116,666.67	\$ 116,666.67	\$ 116,666.67	\$ 116,666.67	
Otros resultados integrales	\$ 4,261.60	\$ 4,261.60	\$ 4,261.60	\$ 4,261.60	\$ 4,261.60	
Resultados acumulados	\$ -240,011.44	\$ -186,531.40	\$ -59,606.35	\$ 160,742.99	\$ 478,599.63	
Resultados del ejercicio	\$ 53,480.04	\$ 126,925.05	\$ 220,349.34	\$ 317,856.64	\$ 429,620.83	
Total Patrimonio	\$ -52,303.13	\$ 74,621.92	\$ 294,971.26	\$ 612,827.90	\$ 1,042,448.73	
Total PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,396,212.38	\$ 1,508,416.36	\$ 1,659,608.02	\$ 1,891,365.22	\$ 2,252,393.85	

5.2.3. Análisis de Relaciones Financieras Proyectadas

Las razones financieras proyectadas de la empresa que se presentan en la tabla 42, están basadas en los supuestos y estrategias propuestas en el presente estudio reflejan mejoras a pesar de las políticas y condiciones que establece el mercado. Siendo así que su razón corriente incrementa del 1.92 en el 2017 al 3.13 en el 2021, esto se debe al incremento de ventas como producto de haber captado dos clientes corporativos con contratos a mediano plazo, además de adoptar la política de mantener liquidez en la caja.

Las razones de eficiencia basadas en las nuevas estrategias reflejan que los días promedio para ciclo de conversión del efectivo disminuyen de 216 días (7 meses) en el 2016 a 116 días (4 meses) desde el 2017 al 2021, por lo tanto, la empresa requiere financiar sus operaciones para 4 meses. Estas condiciones han sido impuestas por el mercado en la industria de la logística y transporte y se mantiene anualmente esta política.

La implementación de nuevas políticas detalladas en el apartado 5.2 de estados financieros y supuestos, reflejan que los valores de las razones de rentabilidad mejoran sustancialmente el resultado de la empresa ya que en el año 2016 el indicador del Margen Neto era de -28.05% y paso a ubicarse en 11.86% en el 2021 sumado a un Margen Bruto del 29.87%.

Tabla 42 Indicadores financieros 2017 - 2021

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	2017 - 2021				
	2017	2018	2019	2020	2021
Capital de Trabajo	\$ 568,282	\$ 670,420	\$ 853,452	\$ 1,133,991	\$ 1,526,296
Medidas de Liquidez					
Razon Corriente. AC/PC	1.92	1.98	2.22	2.62	3.13
Prueba Acida. (AC-INVENTARIO)/PC	1.92	1.98	2.22	2.62	3.13
Medidas de Eficiencia					
Rotacion de Cuentas por Cobrar (veces). VENTAS/CXC	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Periodo Promedio de Cobro (dias). 365/ROTACION CXC	182.50	182.50	182.50	182.50	182.50
Rotacion de cuentas por Pagar. CTO VTAS/CXP	5.87	5.79	5.67	5.61	5.55
Periodo Promedio de Pago. 365/ROTACION CXP	62.13	63.08	64.35	65.07	65.73
Rotacion de Inventarios. CTO VTAS/INVENTARIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Duracion promedio del Inventario. 365/ROTACION INVENTAR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ciclo de conversion del efectivo. DIAS COBRO + DIAS INVENTA	120.37	119.42	118.15	117.43	116.77
Rotación de Activos					
Medidas de Endeudamiento					
Razon de endeudamiento	-27.69	19.21	4.63	2.09	1.16
Multiplicador del Capital (Activos/Patrimonio)	-26.69	20.21	5.63	3.09	2.16
Cobertura de interés	1.72	2.87	4.56	6.69	9.63
Medidas de Rentabilidad					
Margen Bruto (utilidad bruta/ventas)	25.82%	26.93%	28.37%	29.17%	29.87%
Margen Operacional (utilidad operacional/ventas)	9.29%	12.35%	15.55%	17.90%	19.96%
Margen Neto (utilidad neta/ventas)	2.58%	5.33%	8.04%	10.09%	11.86%
ROE. UTILIDAD NETO/PATRIMONIO TOTAL Rent capital inv	-102.25%	170.09%	74.70%	51.87%	41.21%
ROA. UTILIDAD NETO/ACTIVOS TOTALES Rent. Sobre activos	3.83%	8.41%	13.28%	16.81%	19.07%
Principales Medidas de Benchmark					
EBITDA	\$193,730.01	\$296,671.99	\$428,391.49	\$566,269.40	\$725,650.90
Ventas	\$2,071,104.00	\$2,381,769.60	\$2,739,035.04	\$3,149,890.30	\$3,622,373.84
EBITDA / Ventas	9.4%	12.5%	15.6%	18.0%	20.0%

5.2.3.1. Punto de Equilibrio Projectado del 2017 al 2021

Al implementarse las estrategias propuestas en el capítulo III, es decir, al haber captado clientes corporativos, la empresa refleja un crecimiento y mejora sustancial, demostrando así desde el primer año proyectado 2017, que sus ventas incrementan y superan el punto de equilibrio año tras año.

En el análisis de la tabla 43, se observa de manera general que los costos variables operativos corresponden al 70% en promedio de los ingresos totales, dando una contribución marginal del 30%. Al realizar el cálculo del punto de equilibrio se evidencia claramente que las ventas ideales son inferiores a las ventas generadas en las proyecciones, es decir, las estrategias propuestas superan las expectativas de los accionistas.

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio se utilizó el método de contribución marginal que se estudió en el apartado 2.2.2 Punto de Equilibrio Financiero, del capítulo dos, cuya fórmula de cálculo está basada en las ventas menos los costos variables menos los costos fijos, dando como resultado el punto de equilibrio tanto en valor monetario como en unidades promedio de venta.

Tabla 43 Punto de equilibrio del 2017 al 2021

PUNTO DE EQUILIBRIO 2017 - 2021					
	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$2,071,104.00	\$2,381,769.60	\$2,739,035.04	\$3,149,890.30	\$3,622,373.84
-COSTOS VARIABLES OPERATIVOS	\$1,487,039.44	\$1,690,549.29	\$1,924,366.69	\$2,193,035.34	\$2,501,780.44
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$584,064.56	\$691,220.31	\$814,668.35	\$956,854.95	\$1,120,593.40
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%
-COSTOS VARIABLES OPERATIVOS	72%	71%	70%	70%	69%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	28%	29%	30%	30%	31%
-TOTAL COSTOS FIJOS	\$530,584.51	\$564,295.26	\$594,319.01	\$638,998.31	\$690,972.57
PUNTO DE EQUILIBRIO (ingresos)	\$1,881,462.75	\$1,944,418.11	\$1,998,188.09	\$2,103,531.54	\$2,233,603.17
PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades promedio)	436,534	451,141	463,617	488,058	518,237

Dados los diferentes servicios que ofrece TCCLOGIC Ecuador S.A., detallados en el apartado 3.3.2.3 Estrategia de precios, éstos varían dependiendo del tipo de mercancía, peso y zona de destino, no se pueden definir varias unidades o tipos de servicios normalizados, por lo tanto, tal como se detalló en la sección 3.3.2.7 Proyección de Ventas, se calcula una unidad de medida promedio denominada guía o pedido con un precio promedio de \$4.31 USD.

Con estos principios, se calculó el punto de equilibrio en unidades, dando como resultado que para el año 2017, las unidades promedio de venta deben ser 436.534 unidades, correspondiendo a un total de ingresos de \$1,881,462.75 USD según se refleja en la figura 15.

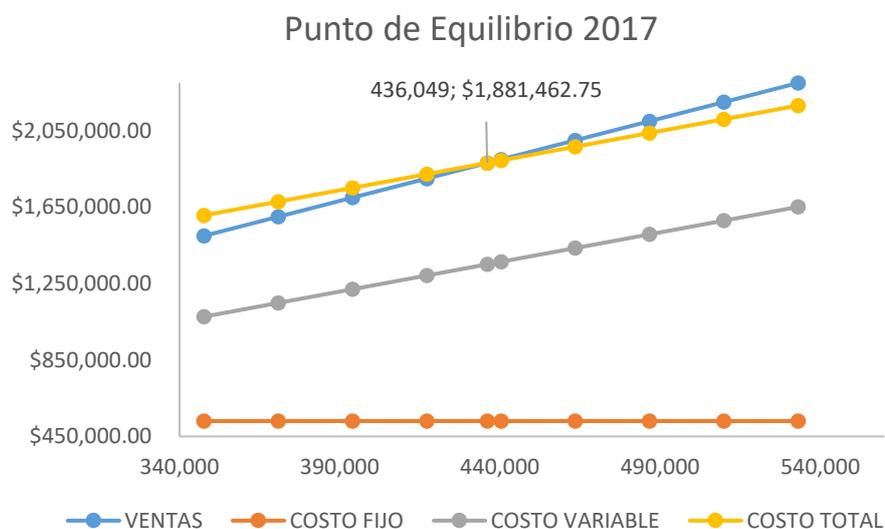


Figura 15 Punto de Equilibrio 2017

Estas unidades, guías o pedidos fueron superados anualmente gracias al comportamiento de ventas y los clientes captados hasta el año 2016, más los clientes corporativos cuyo contrato es de mediano plazo.

5.2.3.2. Indicadores Financieros Adicionales

A continuación, en la tabla 44 se presentan algunos indicadores adicionales que revelan la situación de la empresa una vez aplicadas las estrategias y políticas propuestas durante el presente estudio. Estos indicadores son la tasa de rendimiento esperados por el accionista (CAPM), el costo promedio ponderado de capital (WACC) y el valor de la empresa.

Tabla 44 Indicadores financieros adicionales

INDICADORES ADICIONALES	
CAPM (Er)	13.11%
WACC	12.19%
Valor de la Empresa	\$ 3,775,149.11

De la tabla 44 se desprende que el rendimiento del promedio ponderado del costo de capital, WACC, debe ser de 12.19% para que la empresa pueda cubrir todas las necesidades, inversiones y requerimientos de los accionistas.

Así mismo, posterior al análisis financiero se obtiene que el rendimiento esperado de la empresa para los accionistas, CAPM, debe ser de 13.11%.

Y, el valor de la empresa una vez aplicadas las estrategias propuestas durante el desarrollo del estudio es de \$3.775.149,11 USD.

Con esta información los accionistas podrán tomar decisiones más acertadas al verificar que sus indicadores son favorables y que la aplicación de las estrategias si son viables.

5.2.4. Impacto Económico, Social, Ambiental

Impacto Económico

Al año 2021, las ventas estimadas de TCCLOGIC Ecuador S.A., corresponderán al 0.07% de la cuota de mercado de la industria de logística y transporte, aun considerando que el crecimiento proyectado fue conservador esta empresa tiende a ganar mayor cuota en el mercado.

Impacto Social

La empresa genera plazas de trabajo al subcontratar el servicio de courier y transporte de carga pesada y a su vez cubre las necesidades de la demanda.

Por otro lado, fomenta la estabilidad laboral, ya que mantiene a sus colaboradores y los va formando para que apoyen al crecimiento de la empresa, es decir, retribuye su esfuerzo y compromiso con la empresa a través de beneficios adicionales a los ofrecidos por la ley, como por ejemplo seguro médico privado, brindar todas las facilidades para el crecimiento académico.

Cumplir y hacer cumplir la normativa vigente ecuatoriana al momento de ofrecer los servicios de logística y transporte.

Impacto Ambiental

Su campaña actual, difundida en su página web, “Quítale peso al planeta”, políticas y programas de respeto al medio ambiente instaurados en las instalaciones, son parte de la responsabilidad social que tiene la empresa con el medio. Fomentar esta campaña internamente con sus empleados y externamente con los clientes, tiene como finalidad generar un estilo de vida orientado al manejo adecuado de residuos, uso eficiente del agua y energía.

Adicionalmente, la aplicación e institucionalidad de estas prácticas permite que la empresa sea sostenible en el tiempo y generan valor.

5.3. Conclusiones del Capítulo

- La implementación de las estrategias propuestas durante el desarrollo del estudio, principalmente la captación de clientes corporativos produce una recuperación sustancial a la empresa. Del año 2016 al año 2017 las ventas incrementan en el 142%.
- Las condiciones que regulan el mercado de la industria de logística y transporte con una demanda ya establecida con un fuerte poder de negociación impone a TCCLOGIC Ecuador S.A. los plazos de pago, así como los de cobro. En este sentido se propone apresurar los días de cobro y tardar los días de pago, negociando tanto con clientes como proveedores con el fin de lograr que el ciclo de conversión de efectivo pase de 6 meses a 4 meses.
- La naturaleza del negocio, tal como se reflejó en el presente estudio, no siempre está atado a un comportamiento matemático establecido, es decir, su crecimiento varía dependiendo del tipo de clientes que se pueda

captar y de las condiciones con las que se pueda negociar. El comportamiento del negocio no presenta un crecimiento lineal, a diferencia del comportamiento del mercado que si tiene un comportamiento más estable y predecible.

- La aplicación de las estrategias permitió sobrepasar el punto de equilibrio planteado inicialmente. Estas permitieron evidencias ventas superiores desde el primer año de proyección, lo cual es un panorama favorable para los accionistas.

REFERENCIAS

- Fondo Monetario Internacional. (2016). *Perspectivas de la economía mundial. Demanda reprimida: Síntomas y remedios*. Washington.
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *Perspectiva de la economía mundial. Introducción y capítulo I*.
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *Perspectivas económicas. Las Américas historia de dos ajustes*.
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de costos*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, Indicadores Laborales*. INEC, Quito.
- Larraín B., F., & Sachs, J. (2014). *Macroeconomía en la economía global* (3ra ed.). Buenos Aires: Pearson Education.
- Madia de Souza, F. (2014). *La Sexta Generación del Marketing, el Síndrome del Camaguro*.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Plan Estratégico para Logística de Comercio Exterior*.
- Mora Zambrano, A. (2014). *Matemática Financiera* (4ta ed.). México: Alfaomega.
- Notaría Vigésima Sexta del Cantón Quito. (06 de agosto de 2012). Escritura - Constitución de Compañía TCCLOGIC Ecuador S.A. 2 - 4. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2013). *Microeconomía*. Madrid: Pearson Education.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Pro Ecuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). *Transporte y Logística*. Quito: Grupo Spurrier.
- Ross, Westerfield, & Jordan. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10ma ed.). México: McGraw Hill.
- TCCLOGIC Ecuador S.A. (12 de septiembre de 2017). *TCCECUADOR*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de TCC cumple: <http://www.tccecuador.com.ec>

Tobar, Lizette; Hurtado, Carlos. (2012). *Propuesta para mejorar la rentabilidad de una empresa*. Quito.

World Trade Organization. (2016). *El comercio mundial en 2015-2016*.

Zavala, J. A. (Febrero de 2015). *Observatorio Economía Latinoamericana*.

Obtenido de Eumed.net:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/semaforizacion.html>

ANEXOS

Anexo 1 - Descriptivo de Responsabilidades por Puesto

1. Director de Carga Pesada

Misión:

Ejecutar, dirigir y controlar la gestión comercial, y operativa de la UEN, siguiendo las políticas definidas por la gerencia para lograr los objetivos esperados del negocio (Liderar los procesos de la operación del servicio de Paquetería, Mensajería y Carga Pesada para garantizar la disponibilidad de las personas, recursos físicos y tecnológicos, velando por su productividad, rentabilidad y excelencia en el servicio, tomando las acciones necesarias para la corrección de posibles desviaciones.)

Responsabilidades:

- a. Generar en forma continua retroalimentación sobre los nuevos requerimientos del mercado, necesidades de los clientes y tendencias de los procesos con el fin de generar las estrategias de desarrollo comercial que apoyen el crecimiento proyectado de la UEN.
- b. Proponer e implementar el plan estratégico comercial para la UEN con el objetivo de alcanzar las ventas esperadas del negocio.
- c. Dirigir la planeación y optimización de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura garantizando las herramientas necesarias en el éxito de la operación del negocio.
- d. Evaluar y proponer ante la gerencia cambios en la capacidad instalada de los recursos y los procesos operativos de la UEN buscando coherencia con la demanda-oferta de los servicios y productos ofrecidos.
- e. Diseñar el portafolio de servicios y soluciones logísticas específicas que satisfagan las necesidades de los clientes.
- f. Garantizar la calidad del servicio ofrecido.

- g. Liderar estrategias de enturnamiento, rotación vehicular, y fidelización de proveedores.
- h. Controlar el plan de cotizaciones y pago de fletes que se ofrece los transportadores, basado en las condiciones del mercado en cada cantón.
- i. Elaborar, coordinar y controlar el presupuesto de ventas de la UEN, y su ejecución realizando evaluaciones periódicas.
- j. Proponer ante la gerencia las políticas de precios y condiciones comerciales de negociación basado las evaluaciones del mercado.
- k. Desarrollar estrategias de servicio al cliente para incrementar su fidelización y así garantizar nuestra participación en las asignaciones de sus mercancías.
- l. Negociar las grandes cuentas corporativas asignadas a su responsabilidad.
- m. Garantizar los resultados en rentabilidad de las negociaciones.
- n. Apoyar procesos de cobranza en clientes morosos y con demoras repetitivas.
- o. Contratar con proveedores de servicio de transporte con el objetivo de obtener relaciones benéficas para las partes.
- p. Autorizar pagos a proveedores de servicio de transporte (anticipos y saldos), acompañamiento vehicular, cargues y descargues u otro que se requiera para la operación del negocio.
- q. Realizar trámites aduaneros en la frontera, cuando sea requerido.
- r. Liderar, asesorar y motivar al equipo comercial del negocio.
- s. Reportar a la coordinación administrativa el tiempo suplementario de su personal a cargo.
- t. Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad de los proceso operativos y comerciales mediante la generación y consolidación de informes e indicadores definidos por la gerencia y generar de ser necesario acciones correctivas, preventivas y de mejora garantizando la mejora continua de los procesos.

2. Auxiliar Operativo

Misión:

Apoyo del proceso de despacho, desde la elaboración de documentos de viaje hasta cumplido de los mismos. (Realizar las labores administrativas para apoyar la operación del proceso de despacho, desde la elaboración de documentos de viaje hasta cumplido de los mismos.

Responsabilidades:

- a. Recibir la documentación de clientes y proveedores, valida la información y los crea en el sistema de información operativo.
- b. Mantener Actualizados los maestros del sistema de información según las necesidades del servicio (producto, rutas, etc.).
- c. Asignar tarifas y fletes al servicio según el cliente y el producto a transportar.
- d. Ingresar en el sistema la cotización aprobada del servicio.
- e. Registrar el pago de anticipos en las cuentas bancarias para asentar la transacción contable.
- f. Administrar la caja chica de la operación (reembolso, cuadre, notas de cobro por compras y servicios).
- g. Realizar seguimiento a los conductores para que agilicen la entrega de los documentos de cumplido.
- h. Cancelar Manifiestos, documentos contables generados en los despachos, y entrega los soportes oportunamente al área encargada para continuar el trámite.
- i. Realizar el proceso de cumplimiento de despachos en el sistema, brinda apoyo operativo en solicitud de citas para cargue y/o descargue de contenedores.
- j. Generar la facturación para clientes cuenta a nivel nacional, con sus respectivos anexos, para envío a los terceros contables en Quito para su archivo y contabilización correspondientes.

- k. Apoyar el proceso de recaudo de cartera y pago de saldos a proveedores.
- l. Apoyar trámites en la frontera, cuando sea requerido realizando trámites aduaneros.

3. Auxiliar de Despachos

Misión:

Apoyar el cumplimiento efectivo de los procesos administrativos del negocio en la regional según las directrices del corporativo de TCC Colombia cumpliendo las metas de cada uno de los procesos.

Responsabilidades:

- a. Detectar y proponer la necesidad de sub contratar servicios de transportes para garantizar el cumplimiento oportuno de la operación.
- b. Realizar la búsqueda de vehículos de carga según las solicitudes de servicio de los clientes.
- c. Turnar y asignar las unidades disponibles para el despacho de acuerdo a cada necesidad del producto, generando en el sistema las planillas, guías de remisión, hojas de ruta, ordenes de cargue cuando se requiera para DTA y OTM exportación o importaciones.
- d. Elaborar los documentos inherentes al despacho, da las instrucciones pertinentes al transportador para garantizar reportes en los puestos de control, cumplimiento de citas y legalización de documentos.
- e. Gestionar el pago de anticipos de los proveedores, y su rotación en el servicio para propiciar la fidelidad de flota.
- f. Clasificar, asignar y registrar en el sistema las custodias vehiculares (hombre armado en cabina, camioneta con hombres armados, etc.).

- g. Solicitar la activación de candados satelitales en los casos que se requieran según el cliente, registrando la información en el sistema.
- h. Aplicar planes de contingencia en los que casos que se presente, apoyado en la información suministrada por el Controlador de Trafico y Monitoreo.
- i. Realizar rastreos satelitales a la flota para asegurar el cumplimiento de las rutas.
- j. Notificar y registrar en el sistema y atiende las novedades que surgen durante la prestación del servicio, mismas que podrán ser facturables o no al cliente, y en los casos del conductor descuentos o pagos extras de la operación.
- k. Supervisar el correcto diligenciamiento de las pruebas de entrega, recepción y gestión de POD en un tiempo no mayor a 5 días de haber realizado el viaje y tramita el respectivo cumplido en el sistema.
- l. Gestionar las correspondientes autorizaciones del cliente para los casos en los que se genere una devolución de la mercancía.
- m. Reprogramar la entrega de las devoluciones a los clientes ya sea por motivos directos del cliente o causales propias de la prestación del servicio.
- n. Realizar los pre cumplidos de los viajes en forma física y en el sistema.
- o. Realizar despachos en puerto, según la necesidad del cliente.
- p. Gestionar los suministros operativos, de papelería y demás necesarios para dar cumplimiento satisfactorio del servicio

4. Auxiliar Logístico

Misión:

Llevar a cabo las actividades de recogida y distribución de la regional, asegurando el cumplimiento de las especificaciones del servicio para asegurar el éxito de las operaciones.

Responsabilidades:

- a. Identificar las necesidades del cliente mediante la escucha, la indagación y la observación, para asesorar y ofrecer los servicios del negocio.
- b. Canalizar las novedades del cliente de acuerdo con los procesos establecidos para tal fin.
- c. Reflejar la imagen y marca de la empresa dentro y fuera de ella, a través de su comportamiento y adecuada presentación personal.
- d. Recoger y entregar la mercancía verificando todas las condiciones requeridas para su aceptación. (Tipo de mercancía, rotulación, empaque, embalaje, peso y volumen) asegurando el peso y/o cubicación correctos.
- e. Comunicar oportunamente el cumplimiento de las recogidas, valores de la mercancía y novedades del servicio, a través de los mecanismos definidos.
- f. Realizar la liquidación correspondiente al cliente en función del origen, destino, peso y volumen de la mercancía.
- g. Organizar la mercancía a cargar, revisar y realizar el cargue del vehículo de acarreo local y del vehículo de carretera para su oportuno transporte a las diferentes regionales e identificar cada paquete con el número de ruta y posición en la que será distribuido.
- h. Cargar, descargar y distribuir la mercancía y comunicar oportunamente el cumplimiento de las entregas de mercancía y novedades que se presenten en el servicio, a través de los mecanismos definidos.
- i. Realizar labores de alistamiento, empaque y otros requerimientos especiales de los clientes, y el inventario de la mercancía.
- j. Registrar en los sistemas de información los datos de las diferentes etapas del proceso y/o información del cliente.
- k. Recaudar el dinero de ventas de contado o fletes contra entrega y realizar el cuadro respectivo.
- l. Elaborar el reporte diario del estado de la mercancía recibida.

- m. Realizar las actividades que permitan identificar, prevenir, controlar y reportar los riesgos de contrabando, lavado de activos y actos ilegales.
- n. Manipular con cuidado la mercancía en los diferentes procesos de la operación y utilizar las herramientas y elementos de protección necesarias para ello.
(* se entiende por mercancía paquetes, unidades, sobres y en general todos los productos y empaques en la operación logística.

5. Coordinador Administrativo

Misión:

Garantizar el cumplimiento efectivo de los procesos administrativos del negocio a nivel nacional según las directrices del corporativo de TCC Colombia cumpliendo las metas de cada uno de los procesos

Responsabilidades:

- a. Consolidar y controlar el presupuesto de gastos de las UENs a nivel nacional con el fin de proveer y prevenir desviaciones en la ejecución presupuestal.
- b. Coordinar la contratación de servicios de mantenimiento a nivel nacional para la infraestructura física y de vehículos con el fin de mantener los recursos óptimos necesarios para el desarrollo y sostenimiento de los negocios.
- c. Apoyar la gestión de recaudo y crédito según indicaciones y necesidades de la dirección.
- d. Pre auditar el proceso de facturación de contado verificando el consumo de consecutivos físicos vs dinero recaudado diario en cada uno de los PDV.

- e. Coordinar el proceso de compra y contratación con proveedores de insumos y suministros a nivel nacional validando ante la gerencia las necesidades de compra.
- f. Controlar el consumo de cajas menores a nivel nacional validando la coherencia del gasto.
- g. Recopilar la información necesaria para el pago a proveedores y envía el compendio de facturas aprobadas para el pago a los terceros contables una vez reciba la instrucción de contabilidad de la casa matriz.
- h. Coordinar con la dirección general de tesorería el pago a proveedores a nivel nacional.
- i. Apoyar a la dirección de tesorería en la realización del flujo de caja del negocio según los saldos de bancos y las obligaciones con los proveedores.
- j. Gestionar la requisición del personal a nivel nacional (según planta aprobada por la gerencia) para el control de plantas de diseño organizacional.
- k. Integrar el proceso de reclutamiento, selección, vinculación, evaluación de desempeño, inducción, capacitación del personal y bienestar laboral con el objetivo de contar con el personal idóneo y motivado en el desarrollo de los diferentes procesos.
- l. Reportar a entidades oficiales la contratación de empleados a nivel nacional.
- m. Integrar los reportes de horas suplementarios en planta para Courier y reporta la información ante los terceros para la realización de pagos, garantizando la veracidad de la información suministrada.
- n. Controlar el manejo disciplinario del personal en eventos de incumplimientos de normas, desviaciones de procesos a cargo, relaciones interpersonales y vela por el buen clima organizacional con el objetivo de mantener el indicador en sus niveles óptimos

6. Auxiliar Administrativo

Misión:

Realizar los procesos de asignación de unidades para la Distribución Nacional con su respectiva supervisión de cargues y descargues desde las bodegas de origen hasta su destino final, y gestiona el trámite de las novedades que se presenten durante la prestación del servicio (Garantizar la disponibilidad de los vehículos, desde la Asignación de los mismos hasta que cumplan con las especificaciones del cliente, de la carga y de las políticas de seguridad de la compañía diligenciando los documentos de despachos.)

Responsabilidades:

- a. Generar la facturación para clientes cuenta a nivel nacional de Courier con sus respectivos anexos e Imprimir y entregar de forma oportuna a los clientes.
- b. Pre auditar el proceso de facturación de contado Courier verificando el consumo de consecutivos físicos vs dinero recaudado diario en cada uno de los PDV.
- c. Recibir, registrar, radicar y entregar correspondencia que ingresa a la regional.
- d. Recibir llamadas en general y canalizar a las áreas correspondientes.
- e. Ejecutar las labores de gestión documental que sean requeridos en la regional tanto para Courier como para Carga Pesada: escaneo de documentos, administración de archivo físico, administración de repositorio de documentos digitalizados (SharePoint).
- f. Administrar la caja chica de la regional para Courier (reembolso, cuadre, notas de cobro por compras y servicios).
- g. Mantener actualizado el catálogo de proveedores de bienes y suministros, con el objetivo de centralizar los contactos aceptados para la compra y buscar nuevos proveedores en caso de ser necesario.

- h. Elaborar las órdenes de compra de bienes y suministros requeridos en la regional para los negocios Courier y Carga Pesada, solicitando firma de aprobación todas las UEN.
- i. Recibir los bienes solicitados a los proveedores verificando valores facturados con el objetivo de comprobar la causación del gasto y de emitir su visado a la factura (firma).
- j. Recopilar la información necesaria para el pago a proveedores y envía el compendio de facturas aprobadas para el pago a los terceros contables una vez reciba la instrucción de contabilidad de la casa matriz.
- k. Anexar al informe de relación de pagos de cartera, los recibos de caja para enviarlos a los terceros contables.
- l. Imprimir los reportes de facturación Courier y generar el compendio con los documentos originales de Courier y Carga Pesada para envío a los terceros contables en Quito para su archivo y contabilización correspondientes.
- m. Gestionar la entrega de dotación al personal operativo de los negocios.

7. Supervisor Operativo

Misión:

Coordinar y dirigir los recursos operativos de la regional garantizando los niveles de servicio requeridos por el cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad internos definidos para el proceso

Responsabilidades:

- a. Analizar y proponer cambios en la capacidad instalada de los recursos buscando coherencia con la demanda de los servicios y productos establecidos con los clientes.
- b. Ordenar los recursos de la operación a los procesos, basado en las actividades planeadas en el día.
- c. Velar por que todas las unidades recibidas salgan a distribución, que se cumpla el tiempo de entrega de remesas, y que las recogidas se hagan a tiempo con el objetivo de garantizar el servicio.
- d. Supervisar el proceso de recogidas, despachos y entregas a nivel regional y nacional para cumplir con los requerimientos de la operación del servicio.
- e. Supervisar la atención de las solicitudes de los clientes garantizando el cumplimiento de la promesa de servicio.
- f. Analizar, ordena y supervisar la resolución de novedades que se presenten en la operación con el fin de asegurar la solución adecuada y oportuna de estas.
- g. Contactar y contratar con los proveedores de transporte garantizando la oportunidad y efectividad del servicio.
- h. Revisar cumplimiento de viajes de repetidores ante cobros realizados por estos, como apoyo operativo a la dirección.
- i. Controla el equipo de personas a su cargo, manteniendo altos niveles de satisfacción, productividad y un buen clima laboral.

- j. Reportar oportunamente la necesidad de recursos en la operación de la UEN (Colaboradores, equipos, infraestructura, vehículos).
- k. Asignar consecutivos de remesas para los clientes cuenta, con el objetivo de permitir la generación de remesas de operación.
- l. Reportar a la coordinación administrativa el tiempo suplementario de su personal a cargo.
- m. Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad del proceso operativo mediante la generación y consolidación de informes e indicadores definidos por la gerencia.
- n. Analiza y propone acciones correctivas, preventivas y de mejora en los procesos para garantizar la mejora continua y la eficacia en los procesos.

8. Auxiliar Logístico Conductor

Misión:

Realizar los procesos de recogida y distribución de la regional, garantizando el cumplimiento de los requerimientos del servicio para garantizar el éxito de la operación

Responsabilidades:

- a. Identificar las necesidades del cliente mediante la escucha, la indagación y la observación, para asesorar y ofrecer los servicios del negocio.
- b. Canalizar las novedades del cliente de acuerdo con los procesos establecidos para tal fin.
- c. Reflejar la imagen y marca de la empresa dentro y fuera de ella, a través de su comportamiento y adecuada presentación personal.
- d. Conducir el vehículo en la ruta asignada, coordinando su equipo de trabajo, para promover un alto nivel de satisfacción, productividad y un buen clima laboral.
- e. Efectuar el check list en la entrega y recibo del vehículo para verificar el buen estado y su respectiva documentación, reportando de manera oportuna a su Jefe inmediato las novedades encontradas en la revisión.
- f. Mantener el vehículo en condiciones de aseo y seguridad optimar y reportar novedades de las personas en cuanto las conductas inadecuadas, errores operativos, accidentes e incidentes de trabajo.
- g. Recoger y entregar la mercancía verificando todas las condiciones requeridas para su aceptación. (Tipo de mercancía, rotulación, empaque, embalaje, peso y volumen) asegurando el peso y/o cubicación correctos.

- h. Comunicar oportunamente el cumplimiento de las recogidas, valores de la mercancía y novedades del servicio, a través de los mecanismos definidos.
- i. Realizar la liquidación correspondiente al cliente en función del origen, destino, peso y volumen de la mercancía.
- j. Organizar la mercancía a cargar, revisar y realizar el cargue del vehículo de acarreo local y del vehículo de carretera para su oportuno transporte a las diferentes regionales e identificar cada paquete con el número de ruta y posición en la que será distribuido.
- k. Cargar, descargar y distribuir la mercancía y comunicar oportunamente el cumplimiento de las entregas de mercancía y novedades que se presenten en el servicio, a través de los mecanismos definidos.
- l. Realizar labores de alistamiento, empaque y otros requerimientos especiales de los clientes, y el inventario de la mercancía.
- m. Registrar en los sistemas de información los datos de las diferentes etapas del proceso y/o información del cliente.
- n. Recaudar el dinero de ventas de contado o fletes contra entrega y realizar el cuadro respectivo.
- o. Elaborar el reporte diario del estado de la mercancía recibida.
- p. Realizar las actividades que permitan identificar, prevenir, controlar y reportar los riesgos de contrabando, lavado de activos y actos ilegales.
- q. Manipular con cuidado la mercancía en los diferentes procesos de la operación y utilizar las herramientas y elementos de protección necesarias para ello.

(*) se entiende por mercancía paquetes, unidades, sobres y en general todos los productos y empaques en nuestra operación logística.

9. Auxiliar Operativo

Misión:

Apoyo del proceso de despacho, desde la elaboración de documentos de viaje hasta cumplimiento de los mismos. (Realizar las labores administrativas para apoyar la operación del proceso de despacho, desde la elaboración de documentos de viaje hasta cumplimiento de los mismos.

Responsabilidades:

- a. Receptar la documentación de clientes y proveedores, validar la información y los crea en el sistema de información operativo.
- b. Mantener Actualizados los maestros del sistema de información según las necesidades del servicio (producto, rutas, etc.).
- c. Asignar tarifas y fletes al servicio según el cliente y el producto a transportar.
- d. Ingresar en el sistema la cotización aprobada del servicio.
- e. Registrar el pago de anticipos en las cuentas bancarias para asentar la transacción contable.
- f. Administrar la caja chica de la operación (reembolso, cuadre, notas de cobro por compras y servicios).
- g. Realizar seguimiento a los conductores para que agilicen la entrega de los documentos de cumplimiento.
- h. Cancelar Manifiestos, documentos contables generados en los despachos, y entrega los soportes oportunamente al área encargada para continuar el trámite.
- i. Realizar el proceso de cumplimiento de despachos en el sistema, brinda apoyo operativo en solicitud de citas para cargue y/o descargue de contenedores.
- j. Generar la facturación para clientes cuenta a nivel nacional, con sus respectivos anexos, para envío a los terceros contables en Quito para su archivo y contabilización correspondientes.

- k. Apoyar el proceso de recaudo de cartera y pago de saldos a proveedores.
- l. Apoyar trámites en la frontera, cuando sea requerido realizando trámites aduaneros

10. Ejecutivo Comercial

Misión:

Desarrollar las diferentes estrategias comerciales y de fidelización con los clientes en la regional de acuerdo al lineamiento establecidos por la gerencia obteniendo las metas definidas para el cargo.

Responsabilidades:

- a. Proponer estrategias para las venta de acuerdo al seguimiento constante del mercado, los competidores y las preferencias logísticas del País.
- b. Proponer planes para las visitas a los clientes y lograr mantener excelentes relaciones comerciales y lograr los niveles de venta establecidos por la gerencia.
- c. Elaborar propuestas económicas a los clientes que lo requieran siguiendo los lineamientos gerenciales al respecto.
- d. Realizar las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas asignado.
- e. Recolectar la información de clientes prospectos y envía a TCC Colombia para que sea realizado el análisis de crédito.
- f. Crear los clientes aprobados en los sistemas de información para posibilitar la facturación.
- g. Actualizar permanentemente la documentación que sustenten el cumplimiento de los clientes con los estudios seguridad requeridos.
- h. Realizar el relacionamiento con Destinatarios.

- i. Elaborar y entregar oportunamente información de resultados y gestión a los clientes.
- j. Realizar seguimiento al cumplimiento de la política de atención de reclamos para garantizar la satisfacción de clientes.
- k. Realizar monitoreo y gestión cartera con los clientes

11. Auxiliar de Servicio al Cliente

Misión:

Atender los requerimientos del cliente a través del registro y suministro de información clara, precisa y oportuna, sobre el servicio, verificando tiempos de entrega, cumplidos, informando y solucionando las novedades. Con el propósito de garantizar calidad y oportunidad en el servicio y fidelizar a los clientes que lo utilizan.

Responsabilidades:

- a. Recibir y gestionar al interior de la organización todas las solicitudes, quejas y reclamos de los clientes.
- b. Realizar seguimientos a la promesa del servicio entregada al cliente tales como: Solicitud de recogidas, solicitud de entregas, solicitud de citas, recomendación de remesas con solicitud de entrega urgente las diferentes regionales, estados de los envíos (tracking), cumplido, novedades presentadas, devoluciones para el cliente.
- c. Asesorar al cliente y gestionar los casos de planteamiento y solución de novedades, reclamos e indemnizaciones, mercancía retenida por autoridades aduaneras o TCC; entre otros.
- d. Realizar seguimiento al planteamiento y solución de las novedades presentadas en la prestación de servicio relacionadas con: información errada, citas, faltantes, sobrantes, etc., y a las soluciones entregadas por los clientes con el fin de mejorar los tiempos de entrega.

- e. Generar y presentar informes de gestión donde se describa todo lo relacionado con la prestación del servicio. (Cumplimiento en las entregas, resumen de despachos por destino, resumen de despachos con novedades, cumplimiento en entregas según día de la semana, novedades presentadas en un periodo de tiempo, novedades más frecuentes por destino, etc.).
- f. Proponer acciones para el mejoramiento de la prestación del servicio del cliente.
- g. Suministrar información oportuna y confiable sobre estado de los envíos, cumplidos, citas, solicitudes de recogidas, pruebas de entregas, peticiones etc. a través de los diferentes medios dispuestos por la organización. (Telefónica, Chat, Virtual, CRM, entre otros).
- h. Asesorar al cliente en las consultas sobre el servicio o escalar el caso si es necesario a la dependencia correspondiente.
- i. Actualizar en el sistema las guías cumplidas con la oportunidad requerida para brindar información al cliente tanto interno como externo

