



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
CONSOLIDADORA DE CARGA

AUTOR

Marcos Xavier Vásquez Saltos

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
CONSOLIDADORA DE CARGA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Administración de Empresas

Profesora Guía:

MSc. Lucciana Marie Bolaños Arévalo

Autor:

Marcos Xavier Vásquez Saltos

Año:

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan De Negocio Para La Creación De Una Empresa Consolidadora De Carga, a través de reuniones periódicas con el estudiante Marcos Xavier Vásquez Saltos, 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. Lucciana Marie Bolaños Arévalo  
CI: 171086789-4

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, Plan De Negocio Para La Creación De Una Empresa Consolidadora De Carga, del estudiante Marcos Xavier Vásquez Saltos, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

MSc. Irma Verónica Garcés Fuentes  
CI: 171224123-9

## **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.

---

Marcos Xavier Vásquez Saltos  
CI: 170912171-7

## RESUMEN

El presente trabajo redacta y estructura un plan de negocios para establecer una empresa consolidadora de carga, formada mediante alianza estratégica que reúne a cuatro prestadores de servicios de comercio exterior que son complementarios entre sí y que actualmente trabajan de forma descoordinada con sus propios clientes y con otros actores. Esta alianza permitirá incrementar los ingresos económicos de cada uno de los socios gracias a la posibilidad de acceder a mejores tarifas de transporte internacional, el cual será el principal servicio de la nueva empresa; además de ampliar su cartera de clientes y portafolio de servicios, ofreciendo una solución integral a requerimientos de comercio exterior al combinar la infraestructura, el conocimiento y la experiencia de todos los socios con el servicio de consolidación de carga prestado por la empresa.

La nueva empresa permitirá obtener los permisos legales y la acreditación correspondiente para acceder de manera directa a la comercialización de los servicios de transporte internacional mediante la figura legal de consolidadora de carga; para dicho propósito es necesaria una inversión de USD \$30.000, de los cuales, el 66.7% de este monto será el aporte económico de los socios de la empresa y estará destinado casi en su totalidad a cubrir la garantía legal de operación, mientras que el 33.3% restante será cubierto por crédito bancario y estará destinado a cubrir los gastos iniciales de operación.

Para la evaluación financiera del proyecto se considera un escenario mínimo de ingresos por servicio de consolidación de carga, tomando en cuenta únicamente el valor promedio del peso de mercadería transportada por la cartera de clientes cautivos de solo uno de los socios que conforman la alianza estratégica, estableciendo un monto de ventas de USD \$119.122 para el primer año de operación, los cuales generan utilidades netas que crecen un porcentaje promedio anual superior al 60% en los primeros cinco años del proyecto.

## **ABSTRACT**

This paper draws up and builds a business plan for the creation of a Freight Forwarder company, through joint ventures that brings together four foreign trade service providers that are complementary to each other and that currently work uncoordinated with your own customers and with other actors. This alliance will allow to increase economic gains of each of the partners thanks to the possibility of accessing better international transport rates, which will be the main service of the new company; expand their portfolio of services and increase their client base, offering a turnkey solution to foreign trade requirements by combining the infrastructure, knowledge and experience of all the partners with service freight forwarder provided by the company.

The new company will allow obtaining the legal permits and the corresponding accreditation to directly access the commercialization of international transport services through the legal status of a Freight Forwarder company; for this purpose an investment of USD \$ 30,000 is necessary, of which 66.7% of this amount will be the economic contribution of the partners of the company and will be almost entirely destined to cover the legal guarantee of operation, while the 33.3% remaining will be covered by bank credit and will be used to cover the initial operating expenses.

For the financial evaluation of the project, it is considered a minimum income scenario for service freight forwarder, considering only the average value of the weight of merchandise transported by the portfolio of captive customers of only one of the partners that make up joint venture, establishing a sales amount of USD \$ 119,122 for the first year of operation, which generate net profits that grow an average percentage higher than 60% per year in the first five years of the project.

# ÍNDICE

1.	CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	ANTECEDENTES QUE PERMITEN COMPRENDER EL TEMA .....	1
1.2.	RAZONES POR LAS CUALES SE ESCOGIÓ EL TEMA .....	1
1.3.	PERTINENCIA DEL TEMA A DESARROLLAR .....	2
1.3.1.	OBJETIVOS .....	3
1.3.1.1.	OBJETIVO GENERAL .....	3
1.3.1.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	3
1.4.	CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	4
2.	CAPITULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	5
2.1.	TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR .....	5
2.1.1.	TEORÍAS CLÁSICA Y NEOCLÁSICA .....	5
2.1.2.	NUEVAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL .....	6
2.2.	EL COMERCIO Y LA GLOBALIZACIÓN .....	7
2.2.1.	TRANSPORTE INTERNACIONAL .....	8
2.3.	LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	8
2.4.	CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	8
3.	CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO .....	10
3.1.	NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO .....	10
3.2.	ESTILO CORPORATIVO, IMAGEN .....	10
3.3.	ENFOQUE SOCIAL, IMPACTO EN LA COMUNIDAD .....	11

3.4. MISIÓN Y VISIÓN .....	11
3.4.1. MISIÓN .....	11
3.4.2. VISIÓN .....	11
3.5. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS .....	11
3.5.1. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO .....	11
3.5.2. OBJETIVOS FINANCIEROS.....	12
3.6. INFORMACIÓN LEGAL.....	12
3.6.1. TIPO DE EMPRESA .....	12
3.6.2. ESTADO LEGAL ACTUAL O PARA CONSTITUCIÓN .....	12
3.6.3. LEGISLACIÓN VIGENTE REGULADORA.....	13
3.6.4. GASTOS DE CONSTITUCIÓN .....	13
3.6.5. SOCIOS PARTICIPANTES .....	13
3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	14
3.7.1. INTEGRANTES Y RESPONSABILIDADES .....	14
3.7.1.1. JUNTA DE ACCIONISTAS .....	14
3.7.1.2. GERENTE GENERAL .....	14
3.7.1.3. SUPERVISOR LOGÍSTICO.....	14
3.7.1.4. SUPERVISOR ADUANERO .....	15
3.7.1.5. SUPERVISOR COMERCIAL .....	15
3.7.2. GOBIERNO CORPORATIVO .....	15
3.7.3. ORGANIGRAMA.....	15
3.7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ELEGIDA .....	16
3.8. UBICACIÓN .....	16
3.9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, ENTORNO Y SECTOR .....	16
3.9.1. ENTORNO POLÍTICO.....	16

3.9.2. ENTORNO ECONÓMICO .....	17
3.9.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	17
3.9.2.2. BALANZA COMERCIAL .....	19
3.9.2.3. EXPORTACIONES NO PETROLERAS .....	22
3.9.2.4. EXPORTACIONES NO TRADICIONALES.....	23
3.9.2.5. DESTINO DE EXPORTACIONES .....	23
3.9.3. ENTORNO SOCIOECONÓMICO .....	24
3.9.3.1. DATOS EMPRESARIALES .....	25
3.9.4. ENTORNO TECNOLÓGICO .....	26
3.9.4.1. DATOS EMPRESARIALES .....	27
3.9.5. ENTORNO LEGAL.....	27
3.9.6. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	28
3.9.6.1. MERCADO OBJETIVO.....	29
3.9.6.2. JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	29
3.9.6.3. ESTIMACIÓN MERCADO POTENCIAL.....	30
3.9.6.4. CONSUMO APARENTE Y PER CÁPITA .....	31
3.9.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	31
3.9.7.1. ANÁLISIS EMPRESAS COMPETIDORAS.....	31
3.9.7.2. ANÁLISIS DEL COSTO.....	34
3.9.7.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	35
3.9.7.2. ANÁLISIS DE PRECIOS DE VENTA.....	35
3.9.7.3. IMAGEN DE LA COMPETENCIA ANTE LOS CLIENTES.....	36
3.9.7.4. SEGMENTO AL CUAL ESTA DIRIGIDO LA COMPETENCIA .	36
3.9.7.5. POSICIÓN DEL SERVICIO FRENTE A LA COMPETENCIA...	36
3.9.8. ANÁLISIS PORTER .....	37
3.9.8.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES ....	37

3.9.8.2. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	37
3.9.8.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	38
3.9.8.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	38
3.9.8.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES .....	38
3.9.8.6. BARRERAS DE SALIDA .....	38
3.9.9. ANÁLISIS FODA .....	39
3.9.9.1. FORTALEZAS .....	39
3.9.9.2. OPORTUNIDADES .....	40
3.9.9.3. DEBILIDADES .....	40
3.9.9.4. AMENAZAS .....	41
3.9.9.5. ESTRATEGIAS FODA RESULTANTES.....	41
3.10. ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....	41
3.10.1. CONCEPTO DEL SERVICIO.....	41
3.10.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	42
3.10.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS .....	43
3.10.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	43
3.10.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	44
3.10.6. ESTRATEGIAS DE SERVICIO .....	45
3.10.7. PRESUPUESTO .....	45
3.10.8. PROYECCIONES DE VENTAS .....	46
3.11. CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	47
4. CAPITULO 4: OPERACIONES.....	49
4.1. ESTADO DE DESARROLLO.....	49
4.1.1. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	49
4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	50

4.2.1. SITUACIÓN ACTUAL.....	50
4.2.2. NUEVO PROCESO.....	51
4.2.3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL PROCESO .....	52
4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	53
4.3.1. INVERSIÓN INICIAL .....	53
4.3.2. ACTIVOS .....	54
4.3.2.1. TANGIBLES.....	54
4.3.2.2. INTANGIBLES .....	54
4.3.3. SERVICIOS.....	55
4.4. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	55
4.5. PLAN DE COMPRAS .....	56
4.5.1. PAGO A PROVEEDORES.....	56
4.6. KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO....	57
4.7. CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	57
5. CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO.....	59
5.1. SUPUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO .....	59
5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	61
5.2.1. PLAN DE INVERSIONES .....	61
5.2.2. FINANCIAMIENTO.....	61
5.2.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .....	62
5.2.2. ESTADOS DE RESULTADOS .....	62
5.2.3. FLUJOS .....	63
5.2.3.1. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO .....	63
5.2.3.2. FLUJOS DE CAJA.....	64

5.2.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS .....	65
5.2.4.1. COSTO DE OPORTUNIDAD.....	65
5.2.4.2. TASAS DE DESCUENTO .....	66
5.2.4.3. VAN Y TIR .....	67
5.2.4.4. INDICADORES FINANCIEROS .....	68
5.2.4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	68
5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL.....	69
5.2.5.1. ECONÓMICO .....	69
5.2.5.2. REGIONAL .....	69
5.2.5.3. SOCIAL .....	69
5.2.5.4. AMBIENTAL .....	69
6. CONCLUSIONES .....	70
REFERENCIAS.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo Corporativo .....	10
Figura 2: Organigrama .....	15
Figura 3: Producto Interno Bruto 2008-2016 .....	17
Figura 4: PIB (Producto Interno Bruto), Variación trimestral.....	18
Figura 5: Composición PIB por Industria 2016 .....	18
Figura 6: Balanza Comercial 2012-2016 .....	19
Figura 7: Exportaciones Ecuador 2012-2016 .....	20
Figura 8: Tipo de Bienes Exportados 2012 -2016 .....	20
Figura 9: Importaciones Ecuador 2012 - 2016 .....	21
Figura 10: Importaciones por Destino Económico 2012 - 2016.....	22
Figura 11: Exportaciones No Petroleras 2012-2016.....	22
Figura 12: Exportaciones No Tradicionales 2012-2016.....	23
Figura 13: Importadores Productos Ecuatorianos 2016 .....	24
Figura 14: Número de Empresas Ecuador 2015 .....	25
Figura 15: Empleo y Ventas de Empresas Ecuador 2015.....	26
Figura 16: Empresas que Realizan Inversión TIC 2014 .....	27
Figura 17: Número De Empresas que Importan o Exportan mercaderías por provincia .....	28
Figura 18: Empresas Por Tipo De Contribuyente Y Actividad Comex Pichincha..	29
Figura 19: Valores Comex Por Tipo De Contribuyente Pichincha 2012-2016..	30
Figura 20: Proceso y Canales de comunicación actuales .....	50
Figura 21: Nuevo Proceso y Canal de comunicación.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Costos Fijos.....	35
Tabla 2 Tarifas de servicio .....	35
Tabla 3 Presupuesto Anual De Medios y Promoción .....	45
Tabla 4 Valoración de mercado objetivo por tarifa .....	46
Tabla 5 Proyección de Ventas-Escenarios.....	47
Tabla 6 Tasas SENA E .....	53
Tabla 7 Proyección de Compras-Escenarios .....	56
Tabla 8 Presupuesto de Inversiones .....	61
Tabla 9 Financiamiento .....	61
Tabla 10 Amortización Préstamo Bancario .....	62
Tabla 11 Estado de Situación Financiera Proyectado .....	62
Tabla 12 Estado de Resultados Proyectado .....	63
Tabla 13 Flujo de Efectivo Proyectado .....	63
Tabla 14 Flujo de Caja del Proyecto Sin Financiamiento .....	64
Tabla 15 Flujo de Caja de la Deuda .....	64
Tabla 16 Flujo de Caja del Inversionista .....	65
Tabla 17 Tasas de rendimiento anual - portafolio de inversiones socios .....	66
Tabla 18 Datos para cálculo tasas de descuento .....	67
Tabla 19 CAPM y WACC .....	67
Tabla 20 Evaluación de Flujos .....	67
Tabla 21 Indicadores Financieros .....	68
Tabla 22 Punto de Equilibrio .....	68

# **1. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

El comercio exterior es parte fundamental de la estructura económica de un país; ninguna economía es autosuficiente porque necesitará de bienes y/o servicios producidos, en menor o mayor medida, fuera de sus propias fronteras. Para el Ecuador esta mecánica de intercambio comercial se ha caracterizado por la exportación de materias primas no industrializadas y la importación de bienes procesados e industrializados; limitando, en cierta forma, el nivel de competitividad de los productos generados localmente por pequeñas y medianas empresas frente a productos extranjeros.

## **1.1. ANTECEDENTES QUE PERMITEN COMPRENDER EL TEMA**

En la balanza comercial del país son mayores las importaciones que las exportaciones generando un saldo negativo sobre lo que el país produce y lo que adquiere fuera de sus fronteras, no obstante, la implementación de políticas gubernamentales ha hecho posible que productores nacionales se internacionalicen gracias a la gestión de entidades públicas interesadas en la promoción y comercialización de sus productos en mercados internacionales, estas empresas y aquellas que importan bienes para su operación utilizan servicios que les permiten mover su mercadería a través de las fronteras nacionales los cuales son provistos por un conjunto de actores quienes poseen licencias de operación en diferentes actividades del comercio exterior otorgadas por Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

## **1.2. RAZONES POR LAS CUALES SE ESCOGIÓ EL TEMA**

Actualmente existen personas, naturales y jurídicas, que prestan servicios en los procesos propios de la dinámica de comercio exterior necesarios para que las importaciones y exportaciones se lleven a cabo, sin embargo, actúan la mayor parte del tiempo como entes independientes obligando a sus clientes a coordinar, entre los diferentes proveedores de servicios, todos los procesos y la documentación necesaria para realizar sus transacciones internacionales, generando así redundancia y duplicación de información al no poder contar con

un servicio integral para sus requerimientos; dichas empresas actúan muchas veces como intermediarios entre sus propios clientes y terceros que ofertan servicios complementarios, sin que esto signifique un mayor ingreso económico o una menor carga operativa en la tramitología necesaria para que las transacciones internacionales se lleven a cabo.

Por lo tanto la principal razón para el planteamiento de la presente propuesta se basa en aprovechar la oportunidad comercial que representa contar con el permiso de operación legal de consolidación y desconsolidación de carga, que le permitirá a la nueva empresa obtener acceso directo y a mejores tarifas de los servicios prestados por los operadores de transporte internacional de carga lo que generará un mayor margen de utilidad a los miembros de la alianza al comercializar dichos servicios sin intermediarios.

### **1.3. PERTINENCIA DEL TEMA A DESARROLLAR**

Un segmento de mercado compuesto por pequeñas y medianas empresas que carece de proveedores de servicios integrales y personalizados en materia de logística internacional, en conjunto con un grupo de empresas prestadoras de servicios de comercio exterior que quieren crecer y no lo han logrado, debido principalmente a barreras culturales internas y al desconocimiento de procesos de crecimiento mediante estrategias de integración vertical y horizontal, constituyen los elementos propicios para desarrollar el proyecto.

En concordancia al párrafo anterior, la gestión de importaciones y exportaciones es un campo poco explotado y entendido por las pequeñas y medianas empresas y la operación independiente no coordinada entre los prestadores de servicios de comercio exterior a las que dichas empresas acuden, hace que su percepción acerca de la dificultad y el costo de las transacciones internacionales sea considerado demasiado alto, dejando de lado la posibilidad de incrementar o mejorar su operación mediante el uso de estos mecanismos comerciales que están siendo más comunes en un mundo donde los mercados internacionales son cada vez más asequibles; y para los productores del Ecuador esto no puede ser la excepción.

Las estadísticas nacionales, reflejadas en la balanza comercial, evidencian que en el país aún hay mucho por hacer en cuanto a promoción y la posterior exportación de la producción nacional a mercados extranjeros. Este proceso ha tenido un gran impulso gracias a políticas estatales que las han venido aplicando instituciones públicas como ProEcuador al brindar a los productores nacionales facilidades que les permitan la apertura de nuevos mercados en el exterior, sin embargo, los operadores de servicios de comercio exterior no siempre colaboran con la agilidad que requieren estos procesos al actuar únicamente dentro de su área de especialidad sin considerar que son parte de todo un sistema que debe trabajar en conjunto.

De tal manera mediante la conformación de una empresa con permiso de consolidación de carga, que permitirá tener acceso directo a tarifas de mayorista sobre los servicios prestados por los operadores de transporte internacional de carga, se busca ofrecer servicios de consolidación en conjunto con el aprovechamiento de espacios y rutas en la movilización internacional de carga más la asesoría sobre el manejo legal y logístico de mercadería gracias a una alianza estratégica que junta a todos los eslabones del proceso mediante la integración de socios, sus portafolios de servicios y sus carteras de clientes.

### **1.3.1. OBJETIVOS**

#### **1.3.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer un plan de negocios que permita la conformación de una empresa consolidadora de carga, integrada por un grupo de empresas que prestan servicios de comercio exterior a pequeñas y medianas empresas.

#### **1.3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diseñar la estructura orgánica y establecer la figura legal para el establecimiento de la empresa.
- Determinar los factores que intervienen en el entorno que se desarrollará la empresa.
- Establecer estrategias comerciales para el ingreso y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Evaluar la viabilidad financiera del plan de negocios.

## **1.4. CONCLUSIONES DEL CAPITULO**

La producción nacional de bienes con valor agregado ha alcanzado niveles de calidad que les permite competir local e internacionalmente con sus semejantes extranjeros teniendo así la capacidad de buscar un espacio en el mercado internacional; casos emblemáticos como el chocolate procesado y empaçado localmente han abierto las puertas de mercados extranjeros para que incluso pequeños productores los miren como su próximo destino, sin embargo, muchos de estos empresarios desconocen los procesos y las dinámicas que intervienen al momento de importar y/o exportar mercaderías.

El segmento de pequeñas y medianas empresas ha sido desatendido y mal atendido por los actuales prestadores de servicios de comercio exterior, por lo que un correcto acompañamiento en estos procesos más un coordinado manejo de cadenas de suministro y logística internacional, puede hacer la diferencia, para este segmento empresarial, entre mantener operaciones locales o incrementarlas llegando a mercados extranjeros.

Los permisos legales de operación como consolidadora de carga permiten a una empresa acceder a mejores condiciones comerciales respecto a los servicios ofrecidos por empresas de transporte internacional.

La integración mediante alianzas estratégicas y el establecimiento conjunto de una empresa consolidadora de carga, permitirá a los socios participantes ofrecer más y mejores servicios dentro de todos los eslabones necesarios para los procesos de comercio exterior, mejorar sus respectivos rendimientos y diversificar su portafolio de inversión con un riesgo controlado al contar con una cartera de clientes cautivos que requieren permanentemente el servicio de consolidación de carga.

## **2. CAPITULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

El comercio internacional es el intercambio de bienes y servicios mediante importaciones (compras) y exportaciones (ventas) que se realiza entre actores económicos de un país y otros ubicados en diferentes naciones. Estas transacciones permiten suplir o cubrir necesidades de un segmento específico de consumidores o dependiendo del caso incluso de la población total de una nación (Ramirez, 2015); adicionalmente para un país puede ser una fuente importante de ingresos debido a la recaudación de impuestos o convertirse en un mecanismo de crecimiento debido al intercambio de conocimientos y tecnología; sin embargo, cuando dichos intercambios generan un saldo deficitario, es decir cuando las exportaciones son menores que las importaciones, se puede convertir en un grave detonante de mayores problemas internos.

El fundamento teórico del comercio internacional ha recopilado e intentado explicar el comportamiento de la oferta y demanda existente entre dos o más países a través de teorías que han evolucionado con el tiempo, aunque tal vez no al mismo ritmo que lo han hecho el mercado y sus actores, y que son necesarias para entender qué es y cómo funciona la mecánica del comercio exterior.

### **2.1. TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR**

El comercio internacional ha estado presente desde el momento en el que se establecieron fronteras en el mundo inclusive antes de la invención de la moneda en donde el mecanismo comercial entre las diferentes comunidades era el intercambio de productos; actualmente, pese a las fronteras y a las grandes distancias, existen diversos escenarios que buscan dar una explicación mediante la presentación de teorías respecto a la evolución que ha sufrido el comercio internacional basados en la ventaja competitiva que un país o un producto puede tener en mercados externos a su límite territorial (Porter, 2007).

#### **2.1.1. TEORÍAS CLÁSICA Y NEOCLÁSICA**

La teoría clásica busca explicar, de forma descriptiva, la relación causa y efecto que existe en las interacciones comerciales que un país tiene por fuera de sus

límites territoriales. Los principales aportes a esta teoría fueron realizados por David Hume (Relaciones internacionales de precios), Adam Smith (ventajas absolutas), David Ricardo (ventajas comparativas) y John Stuart Mill (demanda recíproca) (Krugman & Obstfeld, 2006).

Los enfoques de estos autores tratan de explicar la dinámica del comercio en la que un país puede producir y especializarse en un bien determinado donde su costo de producción sea el más bajo que el de otro país y en el cual se implique la optimización del uso de recursos que deben ser abundantes, comparado con un país competidor, y de esta manera justificar la necesidad de intercambios comerciales con otras naciones especializadas en la producción de bienes diferentes.

La teoría clásica parte del supuesto de las ciencias económicas donde existe un comportamiento perfecto, es decir, donde el precio de los productos obedece al equilibrio entre la oferta y la demanda sin que ninguna de las partes tenga el poder para controlar el funcionamiento del mercado (Bajo, 1991).

### **2.1.2. NUEVAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

La realidad del funcionamiento comercial, tanto local como internacional, puede evidenciar que los enunciados teóricos del comportamiento del mercado son tan estrictos que en la práctica son casi imposibles de cumplir, ya que existen productos no homogéneos, la información disponible no es completa ni gratuita, existen barreras para la movilidad de los productos en los mercados, no existe una oferta y demanda infinita y, entre otros aspectos, la tecnología no está disponible para todos los países.

En palabras de Michael Porter la teoría clásica “ha sido eclipsada en los sectores y países avanzados por la mundialización de la competencia y por la fuerza de la tecnología” (1999, pág. 170), donde la economía de escala, productos diferenciados, la competencia entre países o empresas son algunos de los factores intervinientes que no son tomados en cuenta en las teorías clásicas.

Las nuevas teorías del comercio internacional incorporan elementos que buscan explicar el comportamiento del mercado mediante modelos de competencia

imperfecta que incorporan supuestos como el que los precios no pueden ser regulados por la oferta y la demanda, sino que éstos pueden llegar a ser manipulados por vendedores individuales que utilizan factores como la economía de escala, la descentralización de las empresas en varias localidades a nivel mundial y donde la producción ya no depende únicamente del estado (Andrade, s/f).

La internacionalización de la economía y su integración con procesos de innovación y desarrollo generan una nueva perspectiva del funcionamiento y la dinámica actual del comercio internacional, donde existen grandes corporaciones mundiales que mueven gran parte del comercio a nivel global y quienes a su vez interactúan con pequeñas empresas locales, aportando a la economía de varios países.

## **2.2. EL COMERCIO Y LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización, pese a ser un tema ampliamente difundido, no tiene un consenso generalizado que permita explicar sus fundamentos; se lo puede exponer como la unión de todas las teorías comerciales y, por otro lado, explicarlo como una concepción que abarca temas no topados por dichas teorías.

Más allá de una definición la globalización puede resumirse como un fenómeno comercial, social, cultural, tecnológico, económico y político que evidencia lazos y relaciones mundiales cada vez más complejas, en donde, así como se puede hablar de actores especializados en un producto único también se puede mencionar la fabricación de productos que tienen una multiplicidad de elementos fabricados por especialistas que se encuentran distribuidos por todo el mundo y ensamblados con la posibilidad de tener características diferenciadoras propias para una región o país en específico. Esto implica, de manera generalizada y progresiva, la eliminación de fronteras al momento de producir y distribuir un bien, sin embargo, se debe mencionar que, pese a todos estos avances tecnológicos e integración de los mercados, las mercancías aun necesitan ser transportadas físicamente de un lugar a otro (Romero, 2002).

### **2.2.1. TRANSPORTE INTERNACIONAL**

El comercio internacional y el transporte están íntimamente relacionados, al punto de afirmar que el primero no podría existir sin el segundo, pues el transporte es el responsable del traslado de los productos comercializados y el costo de este servicio dependerá de la naturaleza, el peso, la distancia y los tiempos de entrega de la mercadería negociada entre el vendedor y el comprador.

### **2.3. LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

El mundo del comercio tiene varios elementos que forman parte del ciclo de compra, mientras que la logística está a cargo de la correcta administración de la mayoría de estos elementos y está compuesta por un grupo de actividades que buscan organizar las actividades empresariales cumpliendo un papel fundamental al optimizar recursos y costos en toda la cadena de suministros de una empresa; para el caso del comercio internacional, estos procesos pueden volverse más complejos conforme al incremento de factores intervinientes y, su correcta administración puede hacer la diferencia entre el éxito o fracaso de una negociación.

### **2.4. CONCLUSIONES DEL CAPITULO**

Las teorías del comercio basan su explicación en el intercambio intersectorial (clásicas y neoclásicas) e intrasectorial (nuevas teorías de comercio exterior); sin embargo, la dinámica comercial mundial no se limita a la existencia de interacciones de un solo sentido, por el contrario, se generan canales comerciales donde un mismo país puede producir múltiples bienes y/o servicios y a la vez abastecerse de los productos de sus socios comerciales ubicados fuera de sus límites territoriales.

Hablar en la actualidad de comercio exterior y comercio internacional sin mencionar la globalización es dejar de lado la mecánica actual que mueve al mundo. La globalización es posible gracias a un sistema complejo integrado por productores, consumidores y los medios necesarios para que estos se conecten y puedan realizar intercambios comerciales.

La logística, el transporte, convenios multilaterales y las leyes aduaneras forman parte del conjunto de elementos que interactúan para hacer posible el intercambio comercial entre proveedores y clientes ubicados en diferentes latitudes fuera de las fronteras de su país.

El establecimiento de una empresa consolidadora de carga permitirá acceder a mejores tarifas de transporte internacional de carga y la eliminación de intermediarios en la entrega de este servicio a la cartera de clientes de los socios integrantes de la alianza estratégica.

### **3. CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO**

#### **3.1. NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO**

El proyecto busca estructurar legal y operativamente una consolidadora de carga que permitirá el acceso a mejores tarifas del servicio de consolidación de carga ofertados por las empresas de transporte internacional e integrarlos sin intermediarios al portafolio de servicios actualmente brindados por quienes serían los miembros accionarios de la nueva empresa. Esta alianza permitirá contar con soluciones integrales en gestión legal y logística que cubra todas las necesidades que pequeños y medianos empresarios en sus procesos de comercio exterior y de esta manera convertirse en su respaldo y soporte que los apoye en el intercambio comercial con sus compradores y/o proveedores del extranjero.

La filosofía del negocio es brindar soluciones personalizadas que generen valor a empresas que realizan o pueden realizar importación de bienes o exportación de mercancías, basados en la optimización de recursos y la acción ágil, rápida y oportuna en el movimiento seguro de mercancías, orientados a buscar siempre la satisfacción al cliente a través de la generación de confianza en el servicio entregado.

#### **3.2. ESTILO CORPORATIVO, IMAGEN**

El estilo corporativo de la empresa mostrará la profesionalidad, experiencia, empatía, solvencia y profesionalismo para brindar soluciones a sus clientes mediante una imagen que proyecte modernidad, dinamismo, confianza y que pueda ser fácilmente identificada para crear pertenencia y lazos duraderos con sus socios comerciales.



*Figura 1: Logotipo Corporativo*

El logotipo muestra el nombre de la empresa e identifica de manera sobria una combinación de palabras relacionadas al servicio que se va a prestar, cubiertas por dos arcos semi curvos interconectados entre sí, generando la idea de estar encima de una circunferencia con cierto grado de semejanza a las líneas que muchos medios de transporte utilizan para mostrar sus rutas y destinos sobre el globo terráqueo.

### **3.3. ENFOQUE SOCIAL, IMPACTO EN LA COMUNIDAD**

El aporte a la sociedad podrá medirse mediante la generación de fuentes de empleo directas e indirectas por el incremento de producción de los clientes debido a los servicios de comercio internacional y logística entregados por la empresa y el beneficio que significa una conexión y apertura con mercados extranjeros, aportando en conjunto al mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados, así como a la economía nacional, debido a los aportes tributarios generados por la actividad empresarial.

### **3.4. MISIÓN Y VISIÓN**

#### **3.4.1. MISIÓN**

Proporcionar un servicio personalizado, profesional, confiable y eficiente en logística de transporte internacional de carga mediante la búsqueda permanente de excelencia en cada uno de los procesos intervinientes generando valor agregado de nuestros servicios para la satisfacción de nuestros clientes.

#### **3.4.2. VISIÓN**

Ser, en el lapso de 4 años, un operador logístico global reconocido nacionalmente como un generador de soluciones para nuestros clientes en cadenas de suministro de comercio internacional a través del mejoramiento continuo de procesos y capacitación constante de todos nuestros colaboradores.

### **3.5. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS**

#### **3.5.1. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO**

- Mantener la cartera de clientes de cada uno de los miembros accionarios de la empresa para obtener posicionamiento y la participación mínima del 0.70% del mercado nacional de consolidación de carga.

- Posicionar a la empresa como primera opción para la entrega de servicios de consolidación de carga para pequeñas y medianas empresas.
- Posicionar a las empresas que conforman la alianza estratégica, como prestadores de soluciones integrales de comercio internacional especializados en la atención de pequeñas y medianas empresas.

### **3.5.2. OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Incrementar las ventas anuales de la empresa en porcentaje igual o superior al 4,1%, que es el crecimiento promedio de la inflación durante el periodo comprendido entre el año 2007 al 2016 (INEC, 2017).
- Generar utilidades netas con crecimiento anual sostenido del 10% a partir del segundo año de operación.

## **3.6. INFORMACIÓN LEGAL**

### **3.6.1. TIPO DE EMPRESA**

Se constituirá la empresa como una Sociedad Anónima, pensando en la posibilidad de futuras capitalizaciones mediante mecanismos financieros y la integración de nuevos socios, para dicho propósito la empresa se sujetará a todos los requisitos, procedimientos, derechos y deberes establecidos en la Ley de Compañías y el respectivo ente regulador nacional.

### **3.6.2. ESTADO LEGAL ACTUAL O PARA CONSTITUCIÓN**

La compañía será creada en base al interés participativo y societario de cuatro actores económicos, actualmente activos, que prestan servicios en sus respectivas especialidades, dos de ellos son personas naturales que aportarán con el establecimiento, operación y administración de la nueva compañía y los dos restantes son compañías legalmente constituidas como agentes de aduana y facilitadores de operaciones logísticas en importación y exportación de mercaderías quienes cuentan con la infraestructura a ser utilizada por la nueva empresa; los cuatro socios aportarán con la entrega de conocimientos en sus respectivas áreas de experiencia, su portafolio de servicios y sus respectivas carteras de clientes.

### 3.6.3. LEGISLACIÓN VIGENTE REGULADORA

La empresa estará regulada por las normativas jurídicas nacionales vigentes como la Ley del Régimen Tributario Interno, la Ley de Compañías, Ley de Comercio Exterior e Inversiones, Ley de Aduanas, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Código Laboral, Código tributario entre otras que permiten establecer los requerimientos, deberes y obligaciones que una empresa que opera en el sector de comercio exterior debe cumplir para poder realizar sus actividades económicas.

### 3.6.4. GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Para la ejecución de todos los trámites de constitución de la empresa se contratará a un profesional jurídico especializado en el sector societario quien se hará cargo de dicha labor en nombre de la nueva compañía y cobrará sus honorarios profesionales una vez finalizado el proceso, presentando la factura correspondiente con el detalle de los servicios prestados incluidos los valores cancelados por los trámites respectivos, monto que asciende a USD \$2.500.

### 3.6.5. SOCIOS PARTICIPANTES

La empresa estará conformada por 4 socios, quienes además de su aporte al capital societario, serán entes activamente participativos de acuerdo con sus áreas de especialización aportando su conocimiento, infraestructura, redes de contactos y su cartera de clientes para la operación de la nueva empresa consolidadora. Estos son:

- **Una empresa de agentes de aduana (15% de participación accionaria):** Compañía con más de 30 años de experiencia, cuenta con agentes de aduana, abogados, personal especializado en comercio internacional y ventas.
- **Una empresa operadora logística (15% de participación accionaria):** Empresa especializada en manejo logístico de mercaderías mediante transporte internacional multimodal.
- **Una persona natural (15% de participación accionaria):** especializada en cadenas de abastecimiento, logística y comercio internacional.

- **Una persona natural (55% de participación accionaria):** especializada en asesoramiento empresarial, mejoramiento continuo, procesos administrativos, operativos y de producción.

### **3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.7.1. INTEGRANTES Y RESPONSABILIDADES**

La empresa en un principio contará bajo nómina con un Gerente General, un Supervisor Logístico, un Supervisor Aduanero y un Supervisor Comercial, por otro lado, se contratará externamente el manejo contable financiero mediante la figura de prestación de servicios, hasta que el tamaño de la empresa amerite la contratación de personal propio que se encargue de dichas labores.

##### **3.7.1.1. JUNTA DE ACCIONISTAS**

Para el caso de una compañía anónima la junta general de accionistas es el ente rector que establece las directrices que guiaran la operación de la empresa. Sus actividades, deberes y obligaciones están regidas por la ley de compañías, siendo una de sus funciones principales elegir o remover a la gerencia general y de ser el caso otros colaboradores de la empresa. Fijar sus remuneraciones de acuerdo con los estatutos. Conocerá y aprobará los informes administrativos, contables y financieros presentados por la administración. Además, en conjunto con la gerencia general determinarán la planificación estratégica de la empresa.

##### **3.7.1.2. GERENTE GENERAL**

Será quien se encargue del diseño y la coordinación de estrategias de mercado para aumentar ventas, atraer nuevos y mayores clientes en conjunto con la labor de dirigir y coordinar todas las actividades empresariales, optimizar procesos y servicios, administrar los bienes y recursos, y supervisar el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias y laborales como representante legal de la empresa.

##### **3.7.1.3. SUPERVISOR LOGÍSTICO**

El Supervisor Logístico reportará al Gerente General, será el encargado de distribuir, controlar y coordinar las operaciones logísticas, de transporte, legales y operativas, sirviendo y actuando de nexo entre las necesidades del cliente y

los servicios entregados por la empresa. El supervisor será el responsable de las operaciones conjuntas con la empresa operadora logística socia de la compañía.

#### **3.7.1.4. SUPERVISOR ADUANERO**

Reporta y coordina actividades con la Gerencia General y será el encargado de facilitar los trámites y permisos aduaneros, nacionalización de mercaderías, acompañamiento aduanero a los clientes y será el responsable de las operaciones conjuntas con la empresa de Agentes de Aduana socia de la compañía.

#### **3.7.1.5. SUPERVISOR COMERCIAL**

Reporta y coordina actividades con la Gerencia General y será el encargado de diseñar las estrategias comerciales, identificar oportunidades de negocio, captación de nuevos clientes, presentación y oferta de servicios a clientes potenciales, controlar presupuesto de ventas.

### **3.7.2. GOBIERNO CORPORATIVO**

La empresa estará guiada por las directrices establecidas por la junta de accionistas, quienes en conjunto con la gerencia general establecerán la dirección estratégica, políticas, procedimientos y mecanismos de control para la implementación, ejecución y el cumplimiento del plan estratégico empresarial.

### **3.7.3. ORGANIGRAMA**

El organigrama de la empresa demuestra las relaciones jerárquicas establecidas de acuerdo con la base legal y a las actividades relacionadas entre los integrantes de la misma.

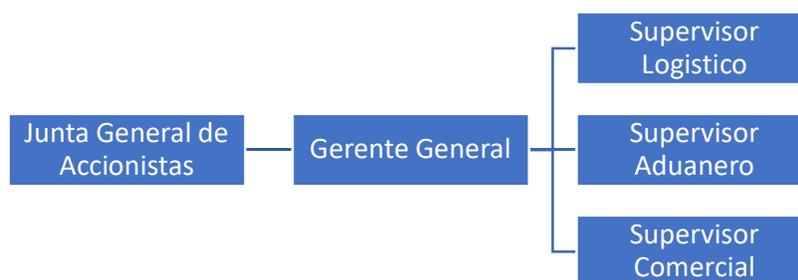


Figura 2: Organigrama

### **3.7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ELEGIDA**

La estructura organizacional mixta mezcla las relaciones lineales y funcionales de la empresa permitiendo de esta manera establecer fácilmente las relaciones jerárquicas y actividades en base a las funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización de una forma participativa y horizontal manteniendo control respecto a cada proceso e interrelación con las empresas socias de la compañía.

### **3.8. UBICACIÓN**

La empresa estará ubicada en la ciudad de Quito, capital de la provincia de Pichincha la cual concentra el mayor número de pequeñas y medianas empresas que importan bienes o exportan sus productos en comparación con el resto de provincias del país (SRI, s.f.).

### **3.9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, ENTORNO Y SECTOR**

El comercio exterior está compuesto por todas y cada una de las instituciones e industrias tanto locales como extranjeras a un país, no solo involucra a un sector específico de la producción, sino que es el conjunto de varios actores públicos y privados, productores y consumidores, transporte aéreo, marítimo y terrestre; hablar de la industria del comercio exterior es hablar de la economía de un país como consumidor y productor de bienes y servicios, y está sujeta a variaciones propias de los mercados internacionales y se ve afectada por ciclos económicos tanto internos como externos.

#### **3.9.1. ENTORNO POLÍTICO**

Las decisiones tomadas por el gobierno del Ecuador a mediados del año 2015 y su postergación después del periodo inicialmente anunciado, como las salvaguardias que aplicaron aranceles a aquellos productos importados que tienen producción local, ha generado cierto grado de incertidumbre repercutiendo en las actividades de comercio internacional y evidentemente en las empresas que se dedican a prestar servicios en este sector, así como en el ambiente interno de la nación al generar conflictos entre los actores políticos y discrepancias de opiniones con el sector privado, respecto a los alcances positivos que el gobierno buscaba lograr a través de la recuperación de la

industria nacional y el incentivo al cambio de la matriz productiva mediante la promoción de oportunidades de exportación a productos que no son tradicionalmente exportados por el país.

### 3.9.2. ENTORNO ECONÓMICO

Los indicadores económicos de un país permiten tener una perspectiva respecto al funcionamiento interno y su relación comercial con el extranjero.

#### 3.9.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO

Para el año 2016 el Producto Interno Bruto del Ecuador registró una disminución del 1.6% respecto al año 2015 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

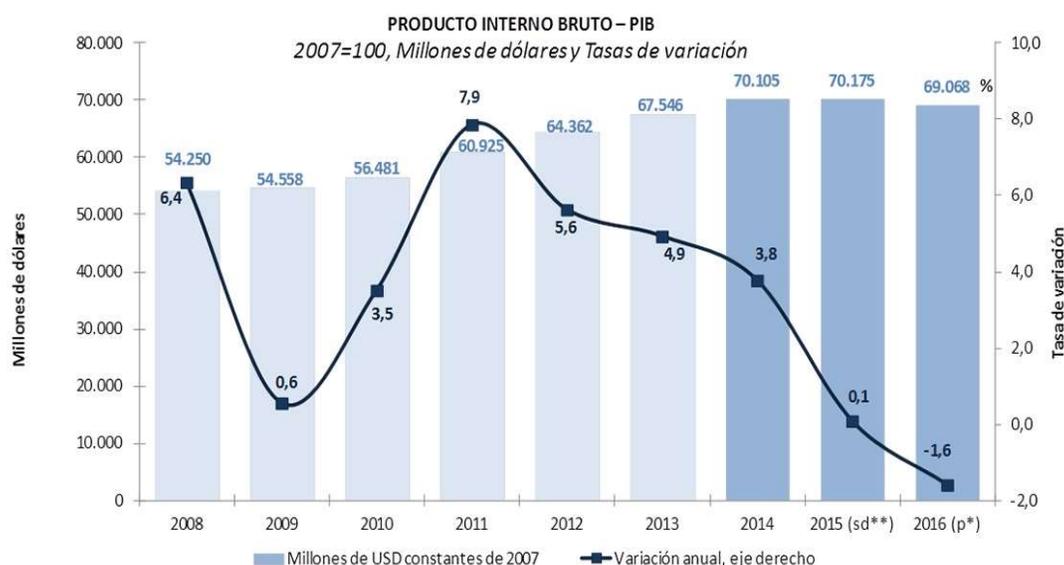


Figura 3: Producto Interno Bruto 2008-2016

(p\*): Provisional, (sd\*\*): Semi definitiva

Tomado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

La contracción de economía ecuatoriana sufrida el año 2016, se debió principalmente a factores externos como el fortalecimiento del dólar y la disminución del precio del petróleo a nivel mundial, e internamente, debido al terremoto ocurrido en el mes abril, afectando los resultados de la actividad económica nacional; sin embargo, las tasas de variación trimestrales evidencian una tendencia de recuperación en los últimos 3 trimestres del año 2016 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017), como se muestra a continuación.

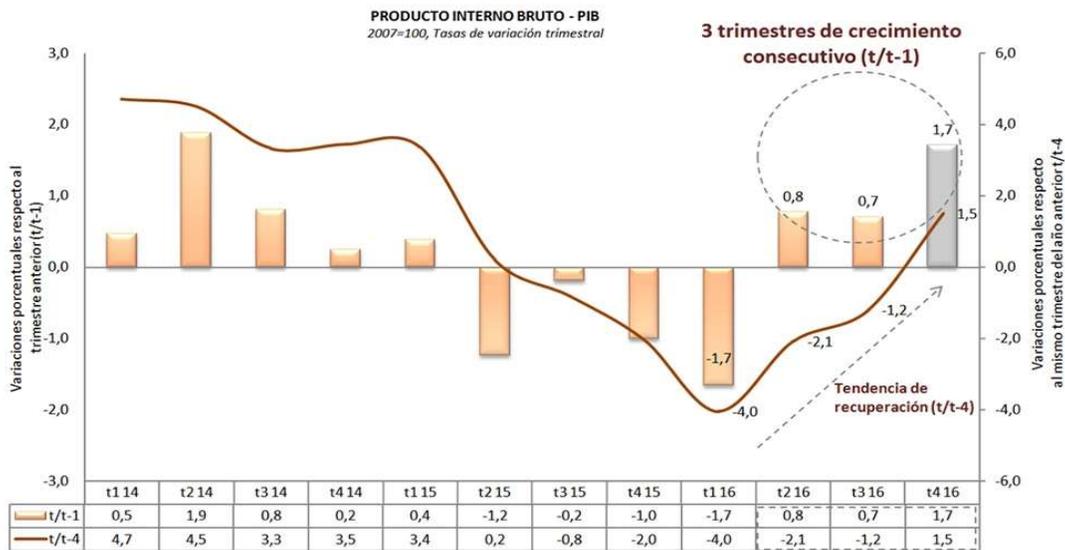


Figura 4: PIB (Producto Interno Bruto), Variación trimestral  
Tomado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

De acuerdo con la composición por sectores que conforman el PIB para el año 2016 la Manufactura, Petróleo y Minas, Comercio y Construcción fueron las industrias que más aportaron al PIB con una participación del 11.61%, 9.96%, 9.92% y 9.38% respectivamente, lo que evidencia el dinamismo de la industria ecuatoriana en cuanto a la fabricación y comercialización de productos.



Figura 5: Composición PIB por Industria 2016  
Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

### 3.9.2.2. BALANZA COMERCIAL

Este indicador macroeconómico permite analizar el comportamiento entre las exportaciones e importaciones de un país y para el caso del Ecuador, por primera vez en los últimos cinco años, se registró un superávit en la balanza comercial por un valor de USD \$ 1.247 millones, resultado de las políticas gubernamentales al aplicar salvaguardias a productos extranjeros y a los incentivos al sector productivo para la generación de un mayor nivel de las exportaciones, lo que permitió que la balanza comercial no petrolera pasara de un saldo negativo de USD \$ 8.791 millones en 2012 a su mínimo de USD \$ 1.722 millones en el año 2016. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017).

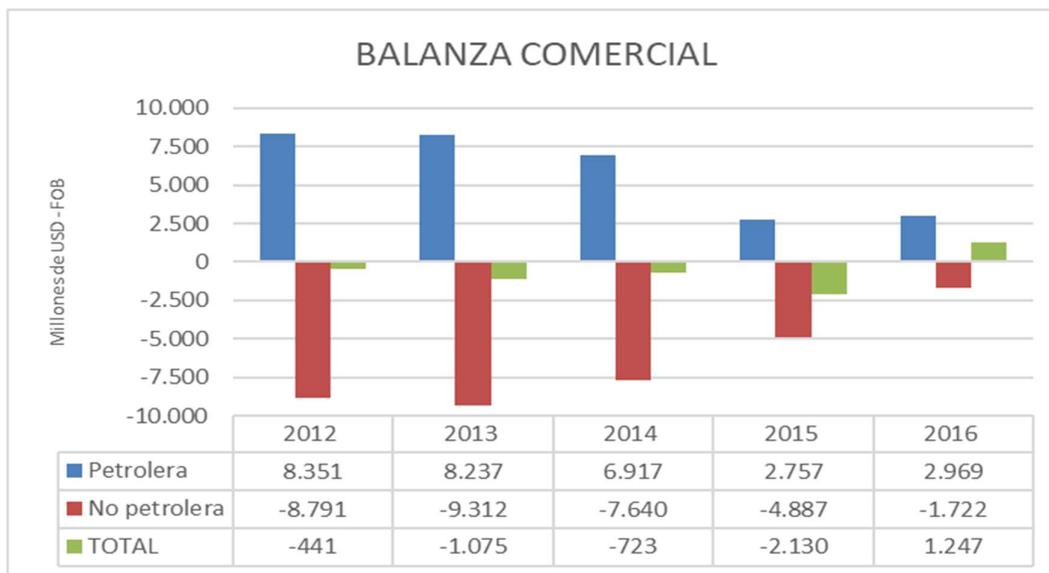


Figura 6: Balanza Comercial 2012-2016  
Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

La Figura 6 muestra una disminución de la balanza comercial no petrolera en el año 2016 lo cual permite un saldo positivo en el total de la balanza comercial. Debido principalmente a la caída del precio del petróleo, las exportaciones no petroleras representaron el 69% del total nacional para el periodo 2016, invirtiendo la composición de las exportaciones nacionales como muestra la Figura 7.



Figura 7: Exportaciones Ecuador 2012-2016  
Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

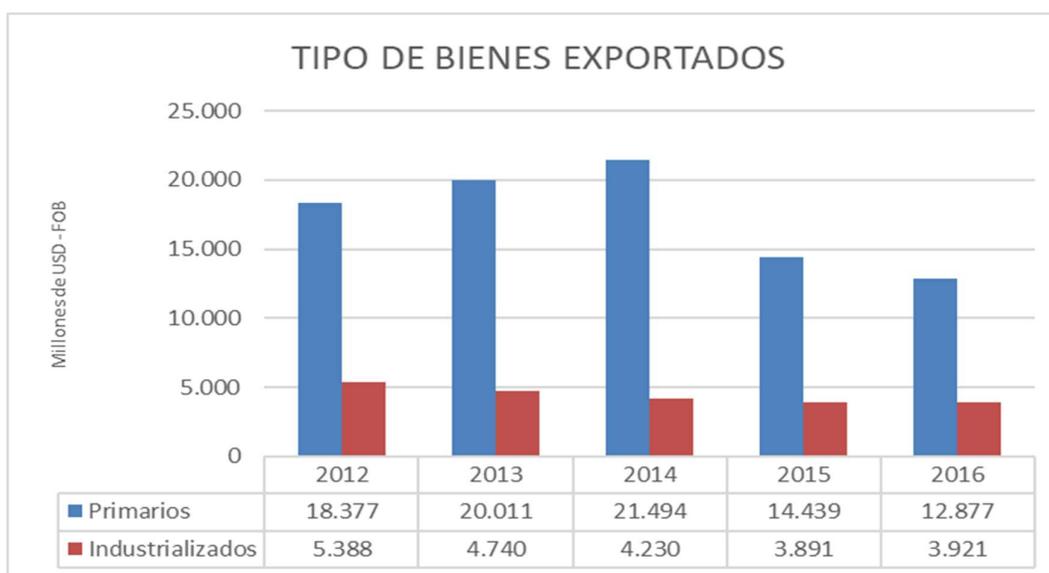
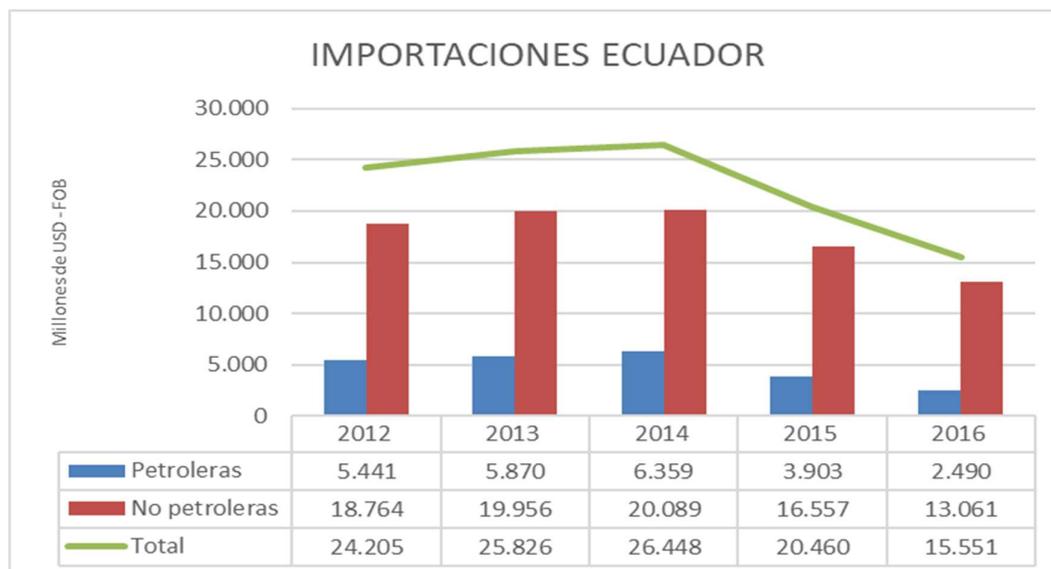


Figura 8: Tipo de Bienes Exportados 2012 -2016  
Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

El Ecuador se ha caracterizado por ser un país exportador de productos primarios no industrializados con una relación de 3 a 1 en comparación con la exportación de productos industrializados (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017), cabe recalcar que estos últimos han mantenido montos relativamente estables debido principalmente a que no son afectados por variaciones mundiales de precio, como es el caso de los commodities.

Para un país que quiere minimizar su dependencia a los recursos petroleros mediante el cambio de su matriz productiva, la industrialización y generación de valor pueden ser los pilares para mejorar su economía.

La situación económica del país y las medidas establecidas por el gobierno redujeron para el año 2016 más del 40% las importaciones comparadas con las registradas en el 2014 como se muestra a continuación.



*Figura 9: Importaciones Ecuador 2012 - 2016*  
 Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

Esta reducción se evidenció mayormente en las importaciones de Combustibles al caer un 60% respecto a los montos del año 2014, mientras que, en comparación por su participación, las Materias Primas constituyen un 37% del total de importaciones realizadas en el periodo 2016.

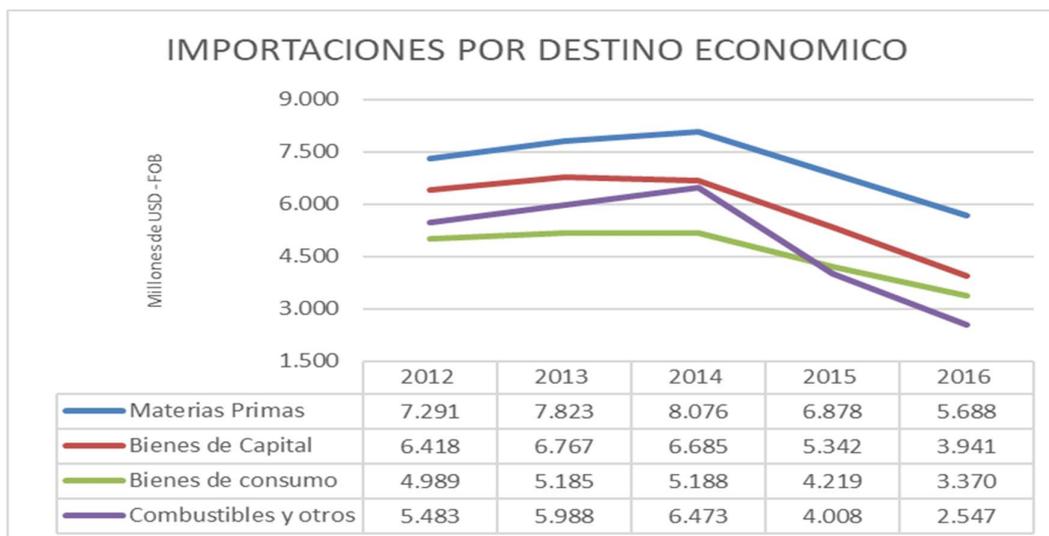


Figura 10: Importaciones por Destino Económico 2012 - 2016  
Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

### 3.9.2.3. EXPORTACIONES NO PETROLERAS

Las exportaciones no petroleras en los periodos comprendidos entre 2012 y 2016, al contrario de las exportaciones petroleras, se han mantenido relativamente estables, manejando un promedio de aproximadamente USD \$11.200 millones anuales donde su pico más alto se registró en el año 2014; estas exportaciones están compuestas por productos considerados como tradicionales (camarón, atún, plátano, banano, café y cacao) y no tradicionales.

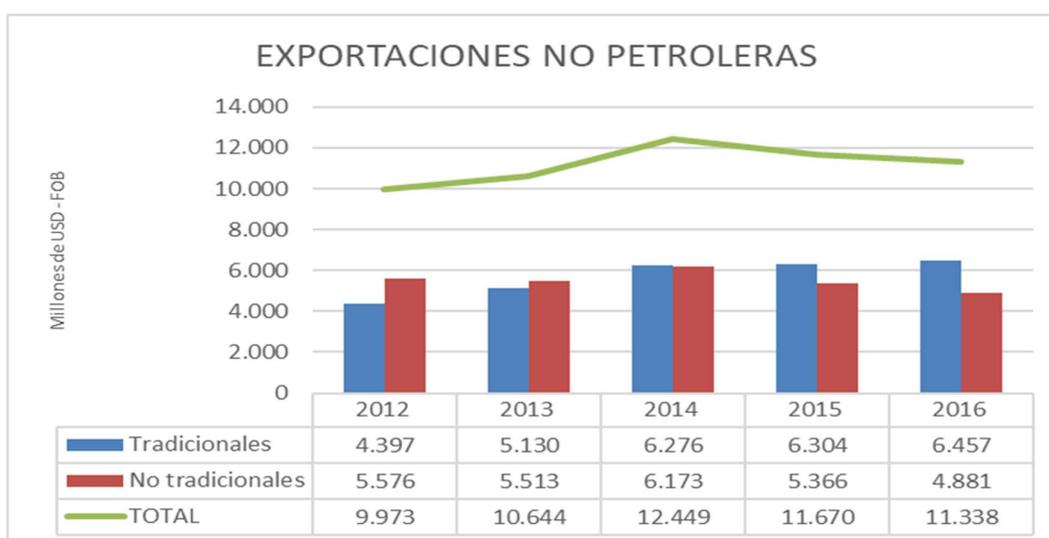


Figura 11: Exportaciones No Petroleras 2012-2016  
Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

La Figura 11 muestra que mientras las exportaciones tradicionales tuvieron un incremento constante desde el año 2012 las exportaciones no tradicionales tuvieron un comportamiento inverso en el mismo periodo al pasar de USD \$5.576 millones a USD \$4.881 millones.

### 3.9.2.4. EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

Las exportaciones no tradicionales están compuestas por productos primarios como la madera, minerales, flores, frutas y plantas naturales, y por productos industrializados como enlatados y harinas de pescado, fármacos, químicos, aceites vegetales, elaborados de frutas, y manufacturas de plástico, cartón, papel, cuero, textiles, metales y maderas; donde, contrario a la dinámica que ocurre con el comportamiento de las exportaciones petroleras y no petroleras, la relación se invierte al ser mayores los valores de exportación de los productos industrializados que de los productos primarios, dentro de la proporción correspondiente a productos no tradicionales.

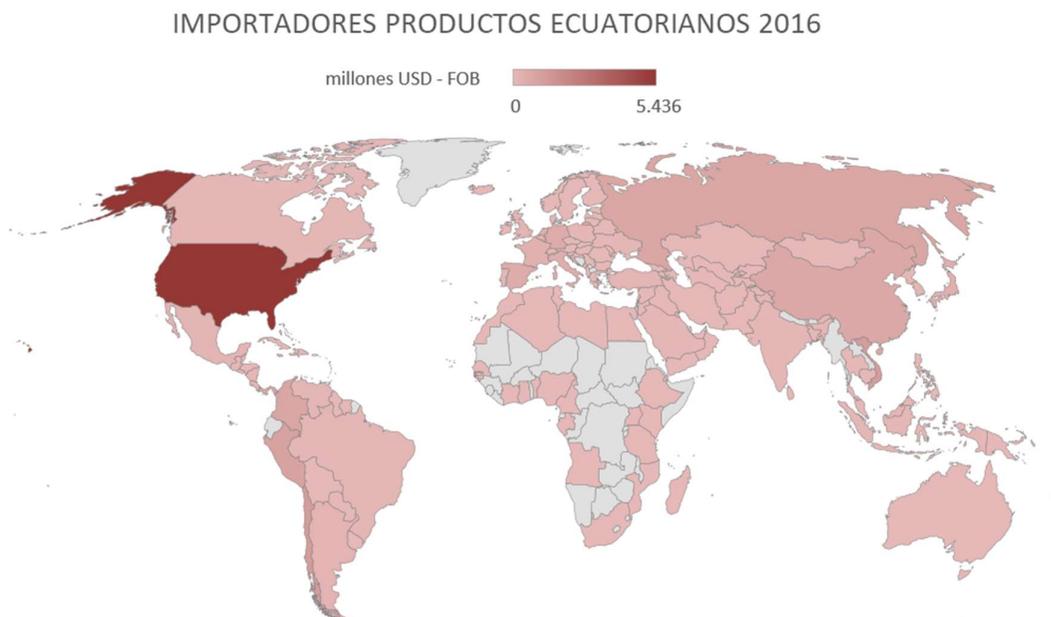


Figura 12: Exportaciones No Tradicionales 2012-2016  
Adaptado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

### 3.9.2.5. DESTINO DE EXPORTACIONES

En el año 2016 Ecuador exportó sus productos a 158 naciones alrededor del mundo, donde el 80% del total se encuentran repartidas entre 12 países, siendo Estados Unidos el mayor comprador de los bienes exportables nacionales con el 32% del total de las exportaciones, seguido de lejos por Chile y Vietnam con el

7% cada uno, Perú 6%, Colombia y Rusia con el 5%, Panamá y China 4% y España, Alemania, Italia y Holanda con el 3% cada uno (INTERNATIONAL TRADE CENTRE, s.f.).



*Figura 13: Importadores Productos Ecuatorianos 2016*  
Adaptado de: (INTERNATIONAL TRADE CENTRE, s.f.)

### 3.9.3. ENTORNO SOCIOECONÓMICO

El INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) expone que para el año 2011, la mayor concentración de la población se encuentra en los estratos medios con el 72% de los hogares encuestados (INEC, 2011) de acuerdo a la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico la cual divide a los hogares ecuatorianos en 5 estratos económicos al recopilar variables como el nivel de educación del jefe del hogar, los bienes y tecnología con el que cuenta el hogar, el tipo de vivienda, los hábitos de consumo y la economía familiar de las 5 principales ciudades del Ecuador.

Según la Encuesta de Condiciones de Vida, la cual mide el nivel de bienestar de la población y los recursos que disponen los hogares para satisfacer sus necesidades, realizada entre el año 2013 y el 2014 por el INEC, se rescata la reducción de la pobreza en un 32.6% y en el periodo comprendido entre el año 2006 al 2014, y donde el porcentaje de la población que se encuentra en pobreza

extrema pasó del 12.9% al 5.7% (INEC, 2015), sin embargo, para el año 2016 la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo establece una tasa del 8.7% de la población nacional en nivel de pobreza extrema (INEC, 2016).

### 3.9.3.1. DATOS EMPRESARIALES

Según el Directorio de Empresas (INEC, s.f.), el cual recopila registros administrativos del SRI y del IESS, para el año 2015 en el Ecuador existían 842.936 empresas que registraron ventas y/o Personal afiliado al IESS y/o pago de impuestos al SRI, de las cuales, en los extremos de su conformación se encuentran 764.000 microempresas que representan el 90.64% del total nacional y 4.059 grandes empresas que representan el 0.48%.

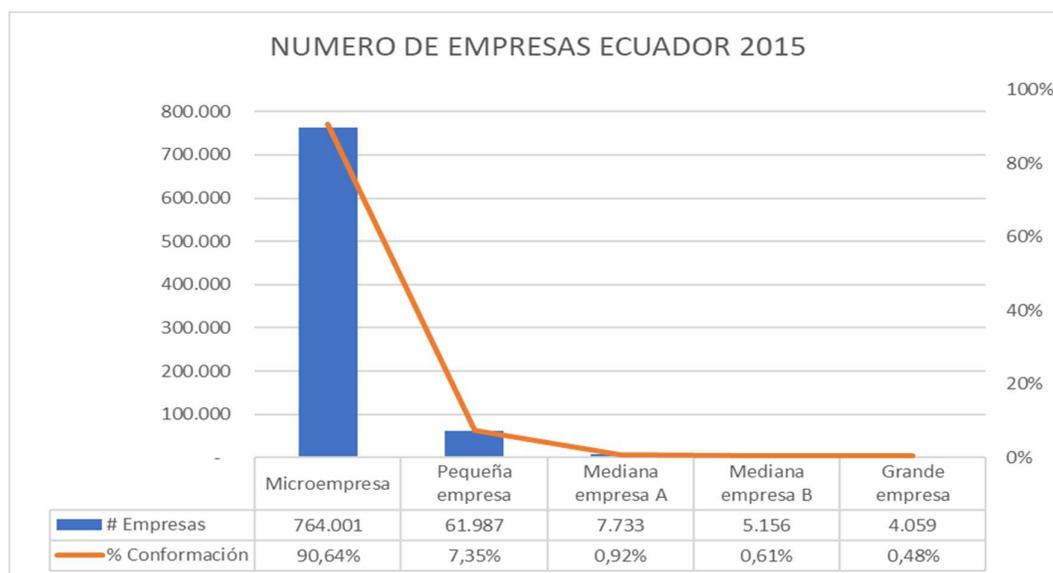


Figura 14: Número de Empresas Ecuador 2015  
Adaptado de: (INEC, s.f.)

Sin embargo, teniendo como referencia las ventas empresariales, la relación se invierte completamente ya que las grandes empresas representan el 73.05% de las ventas registradas en el SRI y son las mayores generadoras de empleo con 1.302.301 personas registradas en su nómina que representan el 42% del total nacional, mientras que las microempresas, en el otro extremo, representan el 0.71% de las ventas nacionales pero son las segundas generadoras de empleo con 734.534 plazas laborales que representan el 24% del total nacional.

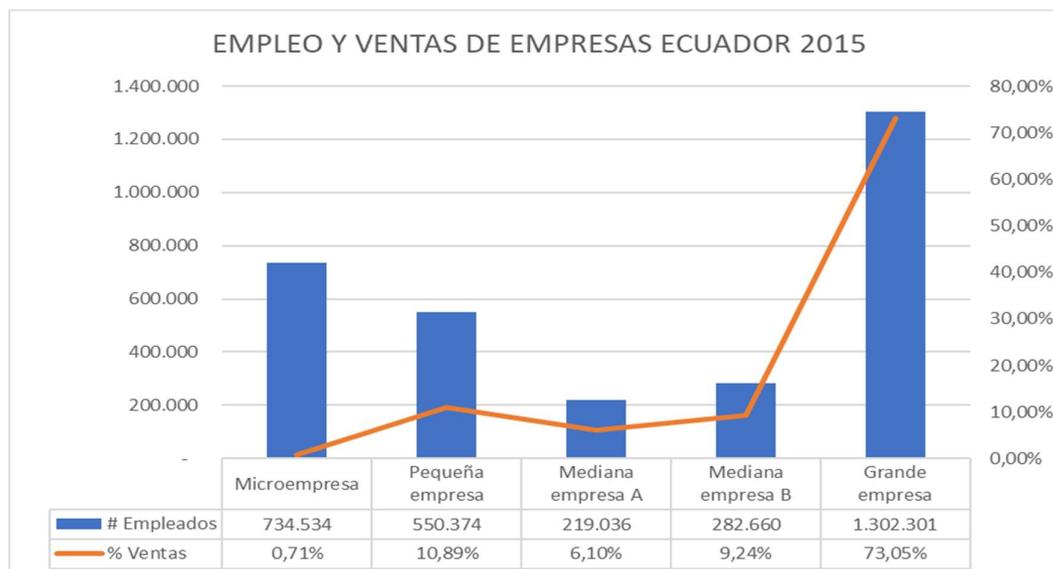


Figura 15: Empleo y Ventas de Empresas Ecuador 2015  
Adaptado de: (INEC, s.f.)

### 3.9.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

El gobierno del Ecuador, en su afán de cumplir con los programas de cambio de la matriz productiva, ha invertido en proyectos de infraestructura, ciencia y tecnología que permitan sentar las bases para pasar de ser un país mayoritariamente exportador de materias primas al incremento de producción exportable de bienes con valor agregado, esta inversión se hace evidente con la informatización de la información de las plataformas gubernamentales, como el caso de los sistemas del SRI, con facturación electrónica, o la Aduana con su herramienta Ecuapass que permite registrar todas las operaciones de importación y exportación que se realizan en el país.

En el Networked Readiness Index (NRI), recopilado en el Informe Mundial de la Tecnología de la Información 2016, se evalúan factores y políticas que permiten a un país aprovechar las tecnologías de la información y comunicación; el Ecuador se encuentra en el puesto 82 de 139 naciones a nivel mundial y en el puesto 9 de 22 de Latinoamérica (World Economic Forum, 2016), evidenciando que la sociedad ecuatoriana todavía tiene mucho trabajo por delante para convertirse en una verdadera comunidad digital aunque, según el Observatorio TIC del Ecuador, para el año 2016 el índice nacional de analfabetismo digital es

del 11.45% de la población, el mismo que fue del 33.60% en el año 2009 (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, s.f.).

### 3.9.4.1. DATOS EMPRESARIALES

Según los datos obtenidos en la encuesta industrial 2014 realizada por el INEC a 3.777 empresas de los sectores de manufactura, minería, comercio y servicios, los principales resultados sobre Tecnologías de la Información y Comunicación resaltan que el 45.2% de las empresas encuestadas realizan inversión en TIC, de las cuales el 67% pertenece a grandes empresas y el 6% a microempresas (INEC, s.f.).

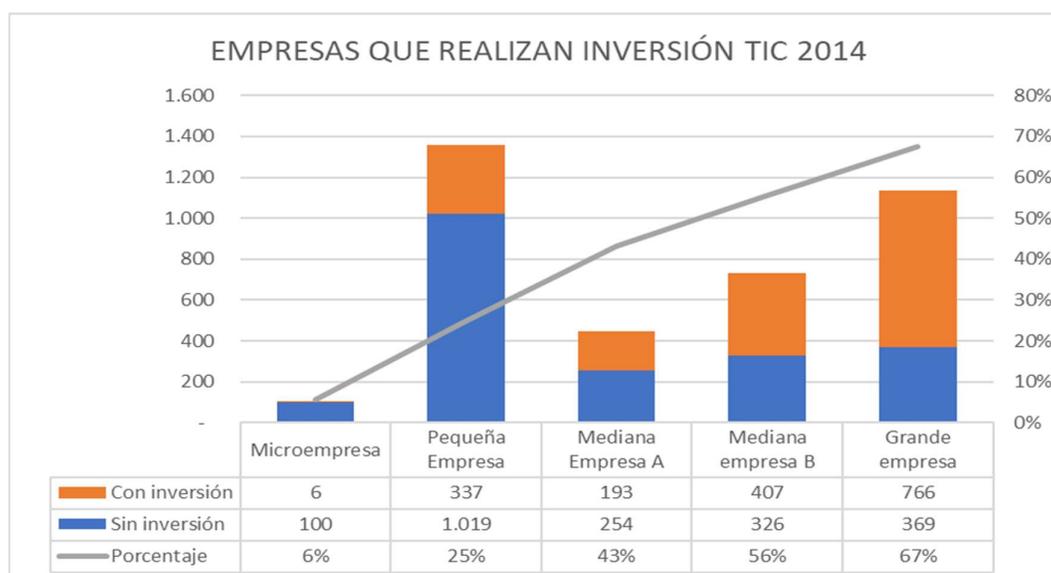


Figura 16: Empresas que Realizan Inversión TIC 2014  
Adaptado de: (INEC, s.f.)

De las empresas encuestadas el 95.9% cuentan con acceso a Internet, sin embargo, para el año 2014 el porcentaje de quienes realizan transacciones comerciales por este medio es reducido teniendo apenas un 14.6% de empresas que realizaron compras y un 8.4% que realizaron ventas a través del internet (INEC, s.f.).

### 3.9.5. ENTORNO LEGAL

Las principales bases que incentivan el desarrollo productivo, la generación de empleo y reducción de bienes importados están normados por el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, por otro lado entre las

principales instituciones que actúan participativamente en acciones que norman y permiten incentivar la economía nacional mediante el comercio internacional se encuentran: el SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), el COMEX (Consejo de Comercio Exterior), Ministerio de Comercio Exterior, ProEcuador (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones), MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca), y el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad).

### 3.9.6. ANÁLISIS DEL MERCADO

Los datos registrados en el portal del Servicio de Rentas Internas correspondiente a la información de las empresas segmentadas según su actividad, servirán de referencia para cumplir con el objetivo de realizar un análisis del mercado, en donde, existen 47.094 empresas que reflejan actividades de exportación, importación o ambas actividades del universo de RUC registrados a nivel nacional, siendo Pichincha la provincia que cuenta con el mayor número de empresas que realizan este tipo de actividades, seguida por Guayas, Azuay y Tungurahua quienes en conjunto representan el 79% del total de este tipo de empresas (SRI, s.f.).

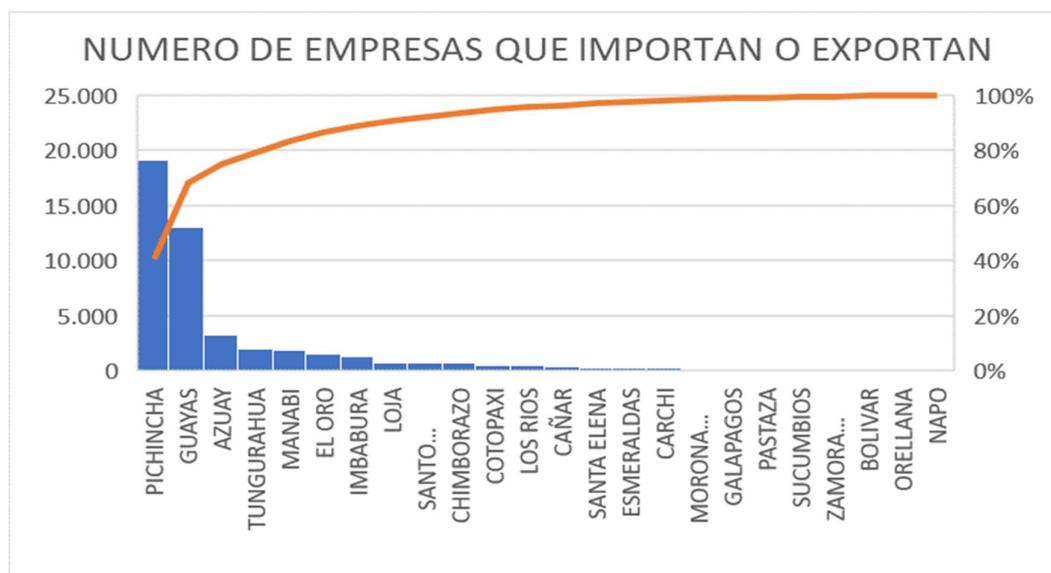


Figura 17: Número De Empresas que Importan o Exportan mercaderías por provincia  
Adaptado de: (SRI, s.f.)

### 3.9.6.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo estará compuesto por 17.752 pequeñas y medianas empresas que representan el 93% del total de empresas que realizan importaciones de bienes y/o exportaciones de mercaderías ubicadas en la provincia de Pichincha (SRI, s.f.).

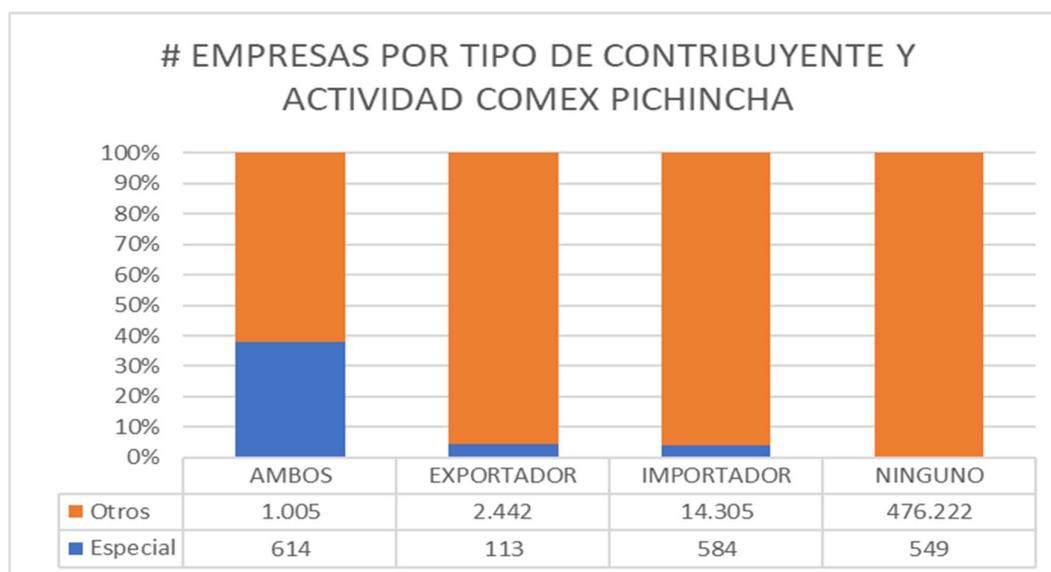


Figura 18: Empresas Por Tipo De Contribuyente Y Actividad Comex Pichincha  
Adaptado de: (SRI, s.f.)

Cabe destacar que las empresas registradas en el Servicio de Rentas Internas como Contribuyentes Especiales que realizan alguna actividad de importación y/o exportación, representan el 7% del número total de empresas y son las responsables del 90% de transacciones en valores monetarios.

### 3.9.6.2. JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Como se evidencia en los acápites anteriores, Pichincha es la provincia que cuenta con mayor número de empresas que realizan actividades de importación y/o exportación dentro de los registros del SRI, sumando USD \$15.836 millones por transacciones de intercambio comercial internacional, divididas en USD \$6.413 millones por exportaciones y USD \$9.423 millones por importaciones para el año 2016 (SRI, s.f.).

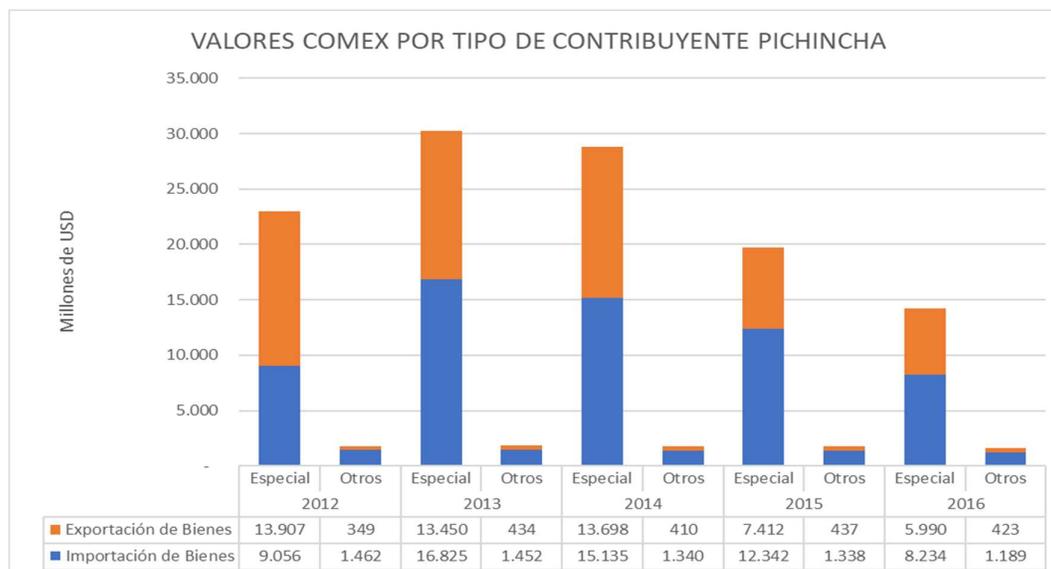


Figura 19: Valores Comex Por Tipo De Contribuyente Pichincha 2012-2016  
Adaptado de: (SRI, s.f.)

### 3.9.6.3. ESTIMACIÓN MERCADO POTENCIAL

Para el año 2016, transacciones de importación y/o exportación equivalentes a USD \$1.612 millones fueron realizadas por empresas que por su volumen de facturación y su actividad económica están registradas por el Servicio de Rentas Internas con el tipo de "Otros", lo que significa que el mercado objetivo compuesto por personas naturales y jurídicas catalogadas como pequeñas y medianas empresas realizaron movimientos equivalentes al 10% del total de movimientos del año 2016, mientras que para el año 2015 suman USD \$1.775 millones que representan el 8% del total de las transacciones de importación y/o exportación para dicho periodo (SRI, s.f.).

Por otro lado, según el anuario de transporte del 2015 realizado por el INEC, a través del aeropuerto internacional de Quito ingresaron 30.125 toneladas métricas, que representan el 71.3% del total nacional de importaciones de carga mediante tráfico aéreo, y egresaron 151.346 toneladas métricas que equivalen al 82.5% de la misma vía (INEC, 2016), teniendo un total de 181.471 toneladas métricas que transitaron por el aeropuerto de Quito.

El 40% de las 181.471 toneladas métricas estaría distribuido entre las empresas localizadas en Pichincha, y de éstas el 10% corresponde al mercado objetivo

compuesto por empresas que no son contribuyentes especiales, lo que significa que el mercado potencial está compuesto por 7.260 toneladas métricas.

#### **3.9.6.4. CONSUMO APARENTE Y PER CÁPITA**

La estimación del consumo per cápita respecto a los requerimientos logísticos de aquellas empresas que realizan actividades comerciales con el exterior es difícil estimar, debido principalmente a que la mercadería movilizada tiene varios mecanismos de medición que dependen de factores como su peso volumétrico, naturaleza, valor, tamaño, destino, entre otros. El cobro por servicios de consolidación de carga dependerá inclusive de los tiempos de entrega pactados entre las partes.

Con el objetivo de estimar el consumo, se toma como base las declaraciones de impuestos presentadas al Servicio de Rentas Internas correspondientes al año 2016 donde las 17.752 empresas registradas como tipo de contribuyente “otros”, es decir, no son contribuyentes especiales, registraron USD \$1.611 millones en transacciones comerciales de importación y/o exportación (SRI, s.f.). Distribuyendo este valor entre el número de empresas, se obtiene que cada una de ellas realizó movimientos por \$91 millones anuales en transacciones de comercio internacional.

Cabe recalcar que estos datos corresponden a valores monetarios independientemente del volumen y peso de la mercadería transportada desde o hacia el extranjero.

#### **3.9.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador tiene en sus registros a 144 empresas autorizadas como prestadoras de servicios de consolidación y desconsolidación de carga, de las cuales, 43 tienen registradas sus oficinas principales de operación en la ciudad de Quito.

##### **3.9.7.1. ANÁLISIS EMPRESAS COMPETIDORAS**

Dentro de las empresas prestadoras de servicios de consolidación de carga, los principales competidores ubicados en la ciudad de Quito son los siguientes:

- **Calvima**, empresa con 25 años en el mercado, pertenece al Grupo Calderón que tiene 80 años dando servicios en todos los campos de comercio y logística internacional en conjunto con sus otras 6 empresas.
- **CLI**, tiene oficinas propias en Perú y Colombia y cuenta con operaciones de transporte internacional, agenciamiento de aduanas, transporte terrestre y distribución local, ofreciendo a sus clientes servicios desde los trámites previos de aduana hasta la liberación de la carga con entrega y recepción puerta a puerta para el transporte de sus importaciones y exportaciones, su cartera de clientes está compuesta casi en exclusivo por cuentas corporativas.
- **Columtrad**, empresa que cubre todos los servicios de logística internacional, tiene la representación de líneas marítimas italianas y chinas, es una empresa que tiene 16 años en el mercado y cuenta con clientes empresariales que mueven grandes volúmenes de carga.
- **Fresh Logistics**, empresa con 13 años de experiencia, cuenta con bodegas de almacenamiento cerca del aeropuerto de Tababela y presta servicios de importación y exportación mediante Courier con oficinas propias en Miami.
- **Geotransport**, cuenta con servicios de transporte internacional de carga aérea y marítima; tiene 17 años en el mercado.
- **Gondrand**, multinacional suiza con más de 150 años de historia prestando una amplia y completa gama de servicios de transporte y logística internacional.
- **Impoex**, cuenta con servicios de agente de aduana, depósito aduanero público, transporte nacional e internacional, asesoría legal aduanera, etiquetado, re etiquetado y rotulado de paquetes, ofrecidos a clientes corporativos con presencia en más de 10 países.
- **Intercilsa**, experiencia de 30 años en servicios de logística internacional, convenios internacionales con medios de transporte aéreo y marítimo; cuenta en su cartera de clientes con grandes corporaciones y empresas del sector público.

- **Intercomex**, brinda servicios de embarques internacionales y una red de concesionarios en varios países; tiene 27 años de experiencia.
- **Kuehne + Nagel**, multinacional alemana, con presencia global y más de 127 años de historia, ofrece servicio de logística integrada para comercio internacional, especializados en cadenas de suministro de empresas multinacionales.
- **Maseni**, experiencia de más de 10 años, cuenta con servicio de asesoría y soluciones de logística internacional.
- **Munditransport**, cuenta con una red de agentes a nivel mundial, cubre todos los servicios en transporte multimodal con opciones de manejo de cargas sobredimensionadas; experiencia de 24 años.
- **Panalpina**, empresa multinacional que presta servicios de logística internacional y cadenas de suministro a nivel mundial, cuenta con su propia flota aérea y marítima y con más de 500 oficinas a nivel mundial.
- **Panatlantic**, empresa con bodegas propias para almacenaje en Quito y Guayaquil, 38 años de experiencia ofreciendo servicios para clientes corporativos en gestión de logística y transporte internacional.
- **Pluscargo**, Tiene 3 años desde que se fundó en el Ecuador, perteneciente al Grupo Ras que cuenta con 25 años de experiencia a nivel mundial en soluciones logísticas.
- **Profitcargo**, especialistas en industrias farmacéuticas, tecnología, telecomunicaciones y de consumo masivo, cadenas de suministro y soluciones logísticas.
- **Siatilogistics**, pertenece al grupo Siati, cuenta con más de 13 años de experiencia prestando soluciones a necesidades de comercio internacional, es una de las empresas que mayor presencia en medios locales gracias a su división de Courier.

La mayoría de estas empresas tienen más de 10 años en el mercado, cuentan con instalaciones de bodegaje e incluso flotas de transporte, poseen oficinas propias y convenios con socios internacionales, además cuentan con la experiencia en manejo de proyectos de gran envergadura tanto públicos como privados, en su mayoría cuentan con una cartera permanente de clientes

corporativos que manejan grandes volúmenes de transacciones en los mercados internacionales, sin embargo, muchas de ellas tienen una actitud pasiva y reactiva en el mercado, sin orientación al servicio ni al mantenimiento y establecimiento de relaciones con sus clientes; las pequeñas empresas no están en su radar de operación debido a que estas no cuentan con departamentos de comercio exterior dentro de sus propias estructuras empresariales y por este motivo necesitan mayor apoyo procesal y menor apoyo logístico por el bajo volumen de carga movilizada.

### ***3.9.7.2. ANÁLISIS DEL COSTO***

Salvo las empresas multinacionales, que cuentan con sus propias flotas marítimas y aéreas, las demás consolidadoras están sujetas a los costos del servicio y los precios de venta al público que establecen los tarifarios de las empresas de transporte internacional de carga, los costos para las consolidadoras van a depender mucho del tamaño y volumen de carga que estas comercialicen, los tiempos de entrega requeridos por los clientes, el medio por el cual se van a transportar, el tipo de mercadería, la frecuencia de envío y obviamente el origen y el destino.

Muchas de las empresas consolidadoras compiten en función de espacios pre asignados por las operadoras de transporte internacional de carga, los cuales deben ser cumplidos de forma permanente para no reducirlos o perderlos.

Por otro lado, los costos fijos requeridos para el funcionamiento de la empresa corresponden a salarios del Gerente General, Supervisor Logístico, Supervisor Aduanero, Supervisor Comercial, y el alquiler de una oficina, que inicialmente estará ubicada dentro de las instalaciones de uno de los miembros de la alianza bajo la modalidad de coworking; valores detallados a continuación:

Tabla 1  
Costos Fijos

	Valor Mes	Año 1*	Año 2 **	Año 3 ***	Año 4 ***	Año 5 ***
Renta oficina	\$ 250	\$ 3.000	\$ 3.123	\$ 3.251	\$ 3.384	\$ 3.523
Gerente general*	\$ 1.500	\$ 21.882	\$ 24.341	\$ 25.339	\$ 26.378	\$ 27.459
Supervisor Logístico*	\$ 375	\$ 5.752	\$ 6.378	\$ 6.639	\$ 6.912	\$ 7.195
Supervisor Aduanero*	\$ 375	\$ 5.752	\$ 6.378	\$ 6.639	\$ 6.912	\$ 7.195
Supervisor Comercial*	\$ 375	\$ 5.752	\$ 6.378	\$ 6.639	\$ 6.912	\$ 7.195
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 42.137</b>	<b>\$ 46.598</b>	<b>\$ 48.508</b>	<b>\$ 50.497</b>	<b>\$ 52.567</b>

\* Se incluyen todos los componentes salariales (menos fondos de reserva)

\*\* A partir del año 2 se considera un incremento del 4,1% y se incluye la provisión de fondos de reserva

\*\*\* incremento porcentual en función de la inflación promedio a diciembre del 2007 al 2016, incluye calculo decimo cuarto

### 3.9.7.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS

El principal producto sustituto que se encuentra en el mercado, es el servicio de mensajería acelerada local e internacional orientado al público en general, personas naturales o jurídicas que no cuentan con departamentos de comercio exterior, que no realizan de forma permanente y formal transacciones internacionales y/o que mueven cantidades pequeñas y esporádicas de carga; estos servicios significan mayores costos para los clientes y una falta de asesoramiento sobre el correcto manejo de mercaderías en cuanto a mecanismos que permitan optimizar recursos en la gestión de trámites, registros y tributos dentro del ámbito de comercio internacional.

### 3.9.7.2. ANÁLISIS DE PRECIOS DE VENTA

El precio de venta al público por la prestación de los servicios de consolidación de carga es fijado mediante tarifario comercial, establecido por las empresas operadoras de transporte internacional de carga, y le corresponde la siguiente clasificación por peso de carga y sus respectivos valores de cobro:

Tabla 2  
Tarifas de servicio

TARIFA	Valor
Minima (hasta 50Kg)	180,00
Minima (hasta 100Kg)	230,00
Entre 101Kg y 300Kg	2,00 *
Entre 301Kg y 500Kg	1,96 *
Mayor a 500Kg	1,86 *

\* valor por cada Kg

Estos precios de venta al público son por lo general un estándar de cobro, sin embargo, están sujetos a negociación de acuerdo con los volúmenes y/o la

frecuencia de la mercadería transportada, lo que significa que es posible un cambio en la tarifa a cobrar si las circunstancias puntuales y excepcionales lo ameritan.

Si bien las tarifas son establecidas por los operadores de transporte internacional de carga, se busca ofrecer más y mayores servicios de valor agregado y atención al cliente por el mismo precio de venta al público que la competencia oferta sus servicios.

Cabe mencionar que este tarifario únicamente afecta al servicio de consolidación de carga, dejando abierta la prestación de otros servicios relacionados al comercio internacional que utilicen agregadores de valor, como la atención al cliente y la experiencia generada, para obtener una ventaja competitiva que permita un cobro adicional o una mayor captación de clientes.

#### **3.9.7.3. IMAGEN DE LA COMPETENCIA ANTE LOS CLIENTES**

Si bien la mayoría de empresas consolidadoras de carga son de gran tamaño y cuentan con muy buena reputación dentro del mercado corporativo, el segmento de pequeños y medianos importadores/exportadores no ha podido acceder completamente a la atención de estas empresas, debido principalmente a los bajos volúmenes de carga a transportar y que por la naturaleza propia del país, tanto las empresas prestadoras de servicio de consolidación así como sus clientes, se han especializado en la exportación de materias primas y la importación de grandes volúmenes de productos para el consumo local.

#### **3.9.7.4. SEGMENTO AL CUAL ESTA DIRIGIDO LA COMPETENCIA**

Las principales empresas consolidadoras de carga tienen como clientes permanentes a instituciones públicas y grandes empresas privadas, pues son las que mayor uso hacen de los servicios de transporte internacional de carga, desatendiendo y mal atendiendo a pequeñas y medianas empresas que, en menor volumen, también requieren de estos servicios.

#### **3.9.7.5. POSICIÓN DEL SERVICIO FRENTE A LA COMPETENCIA**

El servicio de consolidación de carga enfocado a pequeñas y medianas empresas cuenta como valor agregado los servicios ofertados por las empresas

que conformarán la alianza estratégica de este proyecto y busca facilitar la importación y exportación mediante una asesoría global y acompañamiento completo en cuanto a logística y comercio internacional a empresas que no cuentan con el conocimiento en el campo del comercio exterior de una forma amigable, asequible y sencilla.

Por lo tanto, en comparación con la competencia, se busca generar una relación comercial afectiva caracterizada por la atención al cliente mediante la interacción personalizada de proveedor cliente, la entrega de servicios complementarios y la prestación de soluciones a las necesidades de comercio internacional que reemplacen al actual estatus quo entregado, sobre todo, a las pequeñas y medianas empresas.

### **3.9.8. ANÁLISIS PORTER**

#### **3.9.8.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Actualmente existen 144 empresas que cuentan con el permiso de operación como consolidadoras de carga, emitido por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, estas empresas están reguladas por una serie de lineamientos y requisitos establecidos por el SENA E en la resolución SENA E-DGN-2013-0488-RE y constituyen un limitante para el ingreso de nuevos actores que no cumplan con lo necesario para su operación, donde el grado de rentabilidad posible a generar puede no ser atractivo para la mayoría de empresas, por la inversión necesaria en infraestructura y la entrega de una garantía equivalente a 50 salarios básicos unificados como requisito indispensable para el inicio de operaciones, convirtiéndose en un limitante para la entrada formal de actores que quieran formar parte de este medio.

Por otro lado, el ser un mercado que requiere conocimientos técnicos y operativos específicos y especializados, el nivel de la experiencia en el sector y la reputación de los actores también constituyen una barrera de entrada para los posibles nuevos actores.

#### **3.9.8.2. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Para el segmento de pequeñas y medianas empresas a los que está orientada la prestación de servicios de consolidación de carga, y como se mencionó en el

acápite 3.9.7.1, los principales productos sustitutos son aquellos ofertados por las empresas que prestan de mensajería rápida como DHL, Correos del Ecuador, entre otros, servicios que su costo puede ser más alto que el que se puede ofrecer por volumen a través de la consolidación de carga y que normalmente no vienen acompañados de asesoría o servicios complementarios, sin embargo, su facilidad de acceso los hacen la opción más visible para aquellos productores que no cuentan con departamento de comercio exterior y que sus envíos son pequeños, urgentes y/o eventuales, por lo tanto esta amenaza es alta en cuanto al segmento escogido como nicho principal de negocio.

### ***3.9.8.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES***

Los proveedores tienen un alto poder de negociación pues son los dueños del medio de transporte y son quienes establecen los precios de los servicios a ser comercializados así como la asignación de cupos por volumen de carga, y sobre todo, los márgenes de ganancia que pueden tener quienes comercializan sus servicios; son líneas aéreas o flotas navieras que tienen valores pre asignados a sus servicios donde hay pocos actores que basan sus políticas en función del volumen en ventas de los consignatarios del servicio de consolidación de carga.

### ***3.9.8.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES***

Los potenciales clientes de la empresa tienen un bajo poder de negociación, ya que como se mencionó en el acápite anterior los precios son preestablecidos por los operadores de transporte internacional de carga, teniendo cierto grado de posible descuento al negociar por volumen de carga transportada siempre y cuando este sea permanente.

### ***3.9.8.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES***

Muchos de los actores se encuentran enfocados principalmente en la importación y el servicio a grandes empresas, para el caso de la ciudad de Quito, la concentración de actores corresponde al 30% del total de consolidadoras registradas en el SENAE donde la mayoría de ellas se encuentra en Guayaquil.

### ***3.9.8.6. BARRERAS DE SALIDA***

La principal barrera de salida está establecida en la resolución SENAE-DGN-2013-0488-RE, donde se especifica que mientras la autoridad competente no dé

el visto bueno para el abandono de actividades, que implica un cierre de todos los procesos en marcha, no se devolverá la garantía presentada ante dicho ente, la cual deberá cubrir cualquier eventualidad o reclamo presentado por alguno de los actores involucrados en los procesos de importación y/o exportación abiertos por la empresa previo a su salida de operaciones.

### **3.9.9. ANÁLISIS FODA**

Con la información recopilada en los acápite anteriores se puede evidenciar las condiciones internas y externas con las que la empresa contará para su desarrollo y las que puede utilizar para analizar las acciones que permitan aprovechar los puntos positivos y afrontar aquellos que puedan significar alguna dificultad en su operación.

#### **3.9.9.1. FORTALEZAS**

- Los miembros accionarios cuentan con negocios en marcha en actividades como logística, comercio internacional, mejoramiento de procesos, cadenas de suministro y trámites aduaneros los cuales están directamente relacionados con la consolidación de carga.
- Capital y financiamiento directo para el establecimiento del negocio.
- Los miembros accionarios cuentan con infraestructura propia y espacio disponible para crecimiento operativo.
- Cartera de clientes cautiva que confían en cada uno de los socios y que se integrarían a la cartera de la nueva compañía.
- Cartera de clientes en otras ciudades del país.
- Personal dispuesto a trabajar bajo participación accionaria.
- Orientación a la mejora y optimización operativa.
- Atención personalizada al cliente, respaldada por procesos y métricas orientados a crear fidelización.
- Costos Operativos bajos gracias a la infraestructura de los miembros accionarios.
- Mayor nivel de adaptabilidad, reacción y rapidez en la toma de decisiones ante eventualidades externas.

### **3.9.9.2. OPORTUNIDADES**

- Alianzas con empresas que presten servicios complementarios como transporte local y regional.
- Pertener a asociaciones internacionales como la Worldwide Cargo Network Association que amplíen la red de contactos para operaciones a nivel mundial.
- Costos operativos de la competencia que limitan su propia competitividad.
- Aprovechamiento de las TIC para ofrecer mejores servicios.
- Segmento productor con poco conocimiento de importaciones, exportaciones, comercio y logística internacional.
- Manufactura nacional con estándares de calidad internacional.
- Políticas gubernamentales para el fomento y fortalecimiento del espíritu exportador de las PYMES.
- Programas públicos y privados que buscan fortalecer la capacidad operativa de las PYMES.
- Créditos preferenciales para PYMES orientados al aumento de capacidad y calidad de exportación.
- Convenios bilaterales con la región y la Unión Europea que amplían las oportunidades de nuevos mercados.

### **3.9.9.3. DEBILIDADES**

- Empresa nueva sin posicionamiento en el mercado.
- Carencia de cuotas establecidas con las empresas de transporte internacional.
- Falta de certificaciones internacionales propias del sector.
- Falta de presencia física en otras ciudades del país.
- Falta de un correcto control comercial de los clientes activos de los miembros accionarios.
- Falta de procesos administrativos y operativos de los miembros accionarios.

#### **3.9.9.4. AMENAZAS**

- Variación de precios internacionales de combustible que afecte el tarifario negociado con los proveedores de la empresa.
- Falta de disponibilidad de cupos en aerolíneas y navieras.
- Falta de iniciativa comercial para buscar nuevos mercados o proveedores extranjeros por parte de las pequeñas y medianas empresas locales que están en la capacidad de producir bienes de exportación.
- Uso de Courier como producto sustituto.
- Búsqueda de nuevos nichos de negocio por parte de las empresas consolidadoras de carga establecidas.

#### **3.9.9.5. ESTRATEGIAS FODA RESULTANTES**

- Ofrecer servicios adicionales y complementarios a la consolidación de carga, como apertura de nuevos mercados mediante el aprovechamiento de los tratados comerciales vigentes.
- Aprovechamiento de lazos comerciales con empresas que están en capacidad de exportar y que no cuentan con departamento de comercio exterior para ofrecer un servicio llave en mano que facilite la exportación de sus productos.
- Alianzas estratégicas con empresas y/o asociaciones internacionales de operadores logísticos que cuenten con oficinas dentro y fuera del país para extender red de cobertura.

### **3.10. ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

#### **3.10.1. CONCEPTO DEL SERVICIO**

Una empresa con permisos de consolidación de carga está legalmente habilitada para actuar como nexo entre los importadores/exportadores, los medios de transporte internacional y la autoridad aduanera nacional, en tal sentido, es la encargada de gestionar el transporte y la documentación legal requerida por los productores, transportistas y clientes que intervienen en el movimiento internacional de carga.

Los permisos legales de operación como empresa consolidadora de carga permiten el acceso directo a tarifas de mayorista sobre los precios de

comercialización de los productos ofertados por las empresas prestadoras de servicios de transporte internacional de carga. Esto permitirá a los socios de la empresa, obtener ganancias sobre el servicio de consolidación de carga que ya venían ofertando, como intermediarios, a sus clientes e incluirlo como servicio complementario a sus respectivos portafolios que se integran como un todo a los intervinientes de la alianza estratégica.

De esta manera, ofrecer soluciones de logística internacional, transporte aéreo, marítimo y terrestre por medio de un único actor con servicios complementarios en comercio internacional como almacenamiento, trámites de aduanas, obtención de permisos y apertura de nuevos mercados en el extranjero a pequeñas y medianas empresas, que están en capacidad productiva de importar y/o exportar y que no cuentan con los conocimientos o la experiencia para hacerlo, acompañando de manera global al proceso mediante un servicio integral que junte asesoría, tramitología, logística y embarque de la mercadería desde y hacia el exterior desde las propias oficinas de los clientes.

### **3.10.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

Desde la perspectiva de canales de comercialización, el servicio de consolidación de carga ofertado por la empresa será entregado al cliente final a través de venta directa e indirecta, de la siguiente manera:

- **Venta directa:** la empresa está en capacidad de entregar el servicio de consolidación de carga de manera directa al importador/exportador que lo requiera.
- **Venta Indirecta:** El servicio ofertado por la empresa será parte del portafolio de servicios que los socios integrantes de la alianza ofrecerán a su respectiva cartera de clientes.

Desde la perspectiva de cadena de valor, la empresa prestará sus servicios como facilitador al importador/exportador para que realice sus actividades primarias y minimice costos mediante el establecimiento de procesos y procedimientos que le den efectividad operacional al momento de movilizar su mercancía a través de las fronteras nacionales, controlando cada paso del

proceso logístico mediante un sistema de información cruzada, provista por la alianza, de manera personalizada y colaborativa para alcanzar nuevos objetivos.

Para los dos casos mencionados, se establece el uso de una estrategia de distribución selectiva que utilizará la intermediación de las empresas de la alianza, y/o de ser el caso, la entrega directa del servicio a la cartera de clientes compuesta por pequeñas y medianas empresas.

### **3.10.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Los precios de venta al público de los servicios de consolidación de carga que prestará la empresa, son establecidos por las operadoras de transporte internacional de carga y es común para todas las empresas que trabajen como canales de distribución para dichos servicios, por lo tanto, la estrategia de precios a implementar será “más por lo mismo”, es decir, se cobrarán los valores establecidos en el tarifario (ver Tabla 2 ) por el servicio de consolidación de carga agregando valor mediante la generación de experiencia, atención personalizada y soporte integral a los requerimientos de servicios de comercio exterior de la cartera de clientes de los miembros de la alianza.

### **3.10.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Se contratará los servicios de diseño y manual de marca que permita generar la imagen empresarial y la base para la generación de publicidad.

Se diseñará productos promocionales e impresos a ser distribuidos entre los actuales clientes de los miembros accionarios para dar a conocer el nuevo servicio de consolidación de carga que formará parte del nuevo portafolio integral en comercio exterior disponible para cubrir sus necesidades.

Se utilizará la base de datos de los clientes que tienen o tuvieron relación comercial con los miembros accionarios de la empresa para trabajarla en conjunto con sus respectivas fuerzas de ventas para buscar, establecer o gestionar contratos que incluyan la prestación del servicio de consolidación de carga como parte de un portafolio integral de servicios de comercio internacional.

Se establecerán alianzas estratégicas con las cámaras de comercio, producción e industriales para acceder a sus socios mediante citas individuales que permitan

la presentación del servicio de consolidación de carga como parte de un portafolio integral en comercio internacional.

El equipo directivo en conjunto con la fuerza de ventas, analizarán las últimas tendencias de consumo en el mercado internacional para cotejarlo con la información productiva local y, de esta manera establecer mecanismos para captar el interés de los productores nacionales, del sector analizado, que permita un acercamiento comercial para la presentación de los servicios de consolidación de carga y el portafolio relacionado.

Generación de contenido de actualidad mediante medios digitales para informar a los actuales y posibles clientes de temas relacionados al comercio exterior y oportunidades de negocio en mercados internacionales de acuerdo con su área de especialización.

### **3.10.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

En primera instancia se creará un portal web dinámico que estará enlazado a redes sociales y permitirá mantener actualizada la información mediante la generación de contenido relacionado a temas de comercio y logística internacional, en donde se dará a conocer los servicios de consolidación de carga de la empresa y el conjunto de soluciones que forman parte del portafolio de la alianza.

Se darán charlas sobre temas relacionados al comercio internacional y se invitará a los actuales y potenciales clientes de forma individual, a formar parte de la comunidad digital creada por la empresa, para este propósito se contratará los servicios de mercadólogos especializados en métodos no intrusivos, con la finalidad de atraer a los posibles clientes mediante la oferta de contenidos que les aporten valor y relevancia y así dar el primer paso en el establecimiento de relaciones comerciales e individualizadas que solventen las necesidades de soluciones en temas de comercio internacional, manteniendo así, la filosofía de atención personalizada y activa con los clientes.

### 3.10.6. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

La principal estrategia comercial de servicio es la atención personalizada y empática hacia los clientes, que permita establecer relaciones estrechas y duraderas en el tiempo, haciéndoles sentir que cuentan con un socio estratégico que además de solventar los requerimientos de consolidación de carga está en capacidad de entregar soluciones integrales, gracias a que la empresa cuenta con servicios complementarios provistos por los miembros de la alianza; generando valor agregado y diferenciadores en comparación a lo ofertado por la competencia.

### 3.10.7. PRESUPUESTO

El presupuesto para actividades de mercadeo estará enfocado principalmente a la creación de la imagen empresarial y la presencia en Internet y redes sociales.

Tabla 3  
Presupuesto Anual De Medios y Promoción

PRESUPUESTO ANUAL DE MEDIOS Y PROMOCION					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño y manual de marca	1.050				
Material promocional e impresos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Dominio y Hosting	150	150	150	150	150
Creacion y admin pagina web	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Facebook Ads	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Google Adwords	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>TOTAL</b>	<b>7.500</b>	<b>6.450</b>	<b>6.450</b>	<b>6.450</b>	<b>6.450</b>

El Diseño y manual de la marca será una inversión de un solo año, puesto que creará toda la imagen empresarial a ser utilizada en publicidad y en toda presentación comercial tanto física como virtual.

El material promocional e impresos incluye toda la papelería institucional en cuanto a carpetas hojas membretadas y tarjetería, así como elementos promocionales que tengan el nombre de la empresa.

El dominio incluye el pago anualizado del derecho de uso de las extensiones .com, .com.ec y .ec, en conjunto con el valor de los servidores donde se alojará la página web institucional.

La creación, actualización y manejo de la página web, redes sociales y del principal motor de búsqueda a nivel mundial será administrado con herramientas que permitan la generación de contenido para la entrega de experiencias al cliente mediante elementos de marketing personalizados y no intrusivos.

### 3.10.8. PROYECCIONES DE VENTAS

Debido a que los servicios de consolidación de carga son la razón de ser de la compañía, la proyección de ventas solo tomará en cuenta los cobros por la comercialización del servicio logístico de consolidación y transporte de carga en base a los valores de cada una de las posibles tarifas intervinientes de acuerdo al peso de la mercadería, ya que los demás servicios son productos complementarios de agregación de valor y los ingresos por estos conceptos variarán en función de diversos factores como, la cantidad de trámites necesarios y la complejidad en la obtención de permisos, entre otros.

Basados en el volumen de carga transportada por vía aérea registrada en el año 2015 y a la parte proporcional correspondiente a las empresas del mercado meta, mencionado en el ítem 3.9.6.3, el total de carga transportada en el año mencionado es de 7.260 toneladas métricas; se lo divide en 5 escenarios de acuerdo a las posibles tarifas que intervienen de acuerdo al peso de la carga por envío.

Tabla 4  
Valoración de mercado objetivo por tarifa

Mercado kg	TARIFA	precio x Kg	TOTAL MERCADO
7.260.000	Minima (hasta 50Kg)	3,60	26.136.000
	Minima (hasta 100Kg)	2,30	16.698.000
	Entre 101Kg y 300Kg	2,00	14.520.000
	Entre 301Kg y 500Kg	1,96	14.229.600
	Mayor a 500Kg	1,86	13.503.600

La proyección de ventas considera solo la carga movilizada por los clientes de uno de los miembros accionistas en el año 2015 y corresponde a una participación del mercado del 0,70% para dicho periodo además se establece un crecimiento mínimo anual de 4,1%, ajustándose al crecimiento promedio de la inflación de los últimos diez años comprendido entre el año 2007 al 2016 (INEC,

2017), que puede darse por el aumento en la participación de mercado y/o por el crecimiento del volumen de carga transportado por los clientes de los miembros accionarios de la empresa.

Tabla 5  
Proyección de Ventas-Escenarios

VENTAS TARIFA x PARTICIPACIÓN MERCADO						
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO **		0,70%	0,73%	0,76%	0,79%	0,82%
TARIFA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESCENARIOS	Minima (hasta 50Kg)	182.952	190.453	198.262	206.390	214.852
	Minima (hasta 100Kg)	116.886	121.678	126.667	131.860	137.267
	Entre 101Kg y 300Kg	101.640	105.807	110.145	114.661	119.362
	Entre 301Kg y 500Kg	99.607	103.691	107.942	112.368	116.975
	Mayor a 500Kg	94.525	98.401	102.435	106.635	111.007
<b>PROMEDIO AÑO</b>		<b>119.122</b>	<b>124.006</b>	<b>129.090</b>	<b>134.383</b>	<b>139.893</b>

*\*\* se establece un crecimiento mínimo del 4,1% anual, el cual se puede dar en función de la participación de mercado, en el incremento de clientes y/o en función del aumento de los volúmenes de carga por la reactivación de las importaciones y exportaciones*

### 3.11. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

El comercio exterior es parte fundamental de la economía del país, las políticas gubernamentales y el objetivo del cambio de la matriz productiva generan un ambiente propicio para potenciar las exportaciones y cambiar la orientación de las importaciones al pasar de ser mayormente de consumo a importaciones de bienes productivos.

Si bien el volumen de importaciones y exportaciones se redujeron en los años 2015 y 2016, por causa de las políticas gubernamentales, las exportaciones no petroleras tuvieron un comportamiento relativamente constante donde predominaron los bienes primarios.

Las provincias de Pichincha y Guayas son quienes concentran la mayor cantidad de empresas que realizan actividades de comercio internacional debido a que poseen los dos principales aeropuertos internacionales del país y puerto marítimo para el caso de Guayaquil.

Las empresas consolidadoras que operan actualmente en el país se encuentran mayormente concentradas en la provincia de Guayas, tienen en promedio más de 15 años operando en el país, su experiencia y tiempo en el mercado les ha permitido crecer y posicionarse como principal opción entre los actores

permanentes del comercio exterior del país, cuyas transacciones están caracterizadas por ser mayormente la importación de bienes de consumo y la exportación de bienes primarios sin valor agregado realizadas por grandes corporaciones privadas e instituciones públicas.

Pichincha concentra la mayor cantidad de empresas a nivel nacional que realizan actividades de importación y/o exportación de bienes y Quito posee el aeropuerto internacional que más carga gestiona a nivel nacional.

Existe un nicho de mercado desatendido y mal atendido que puede ser captado a través de la oferta de servicios complementarios como parte del servicio principal de consolidación de carga.

## **4. CAPITULO 4: OPERACIONES**

### **4.1. ESTADO DE DESARROLLO**

Actualmente tres de los miembros accionarios de la compañía trabajan comercializando los servicios de consolidación de terceros como un producto adicional para sus respectivos clientes, mientras que el cuarto socio accionista, subcontrata la operación de consolidación de carga para entregar este servicio dentro de su cartera de productos de operación logística a sus propios clientes, sin embargo, todos los servicios son entregados de manera independiente y sin ningún tipo de coordinación entre cada eslabón del proceso, generando una alta carga operativa y documental entre los diversos actores intervinientes en los procesos de importación y exportación.

La nueva empresa prestadora de servicios de consolidación de carga permitirá a los miembros accionarios juntar sus portafolios de servicios para entregar soluciones integrales a sus respectivas carteras de clientes y la consecuente eliminación de redundancia y duplicación de documentación a la que se ven envueltos todos los intervinientes en los procesos de importación y exportación.

#### **4.1.1. ESTRATEGIA OPERATIVA**

El establecimiento de la figura legal como de consolidadora de carga y la alianza estratégica permitirán a los miembros accionarios de la compañía ofrecer un servicio integral en soluciones de comercio internacional y eliminar la dependencia con sus actuales proveedores de consolidación de carga.

Las empresas de la alianza seguirán realizando el trabajo como lo hacen actualmente, pero en lugar de recurrir a consolidadoras del mercado para que validen y registren sus documentos con las empresas de transporte internacional y la aduana nacional, contarán con los servicios de la nueva empresa, simplificando y agilizando los procesos de consolidación de carga.

El cliente se verá beneficiado al contar con un solo proveedor de servicios integrales de comercio internacional que centralizará todo el proceso, eliminando los múltiples canales que se generan al tener la intervención de varios actores que trabajan descoordinadamente.

## 4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 4.2.1. SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, cuando un proceso de importación/exportación se inicia, las pequeñas y medianas empresas, se ven en la necesidad de contactarse con proveedores de servicios de comercio exterior especializados en un trámite en específico, quienes realizan únicamente dicho requerimiento dejando al cliente con la carga de coordinar todos los pasos con el resto de intervinientes, generando duplicación y redundancia de información, demorando innecesariamente la tramitología necesaria para finalizar el proceso.

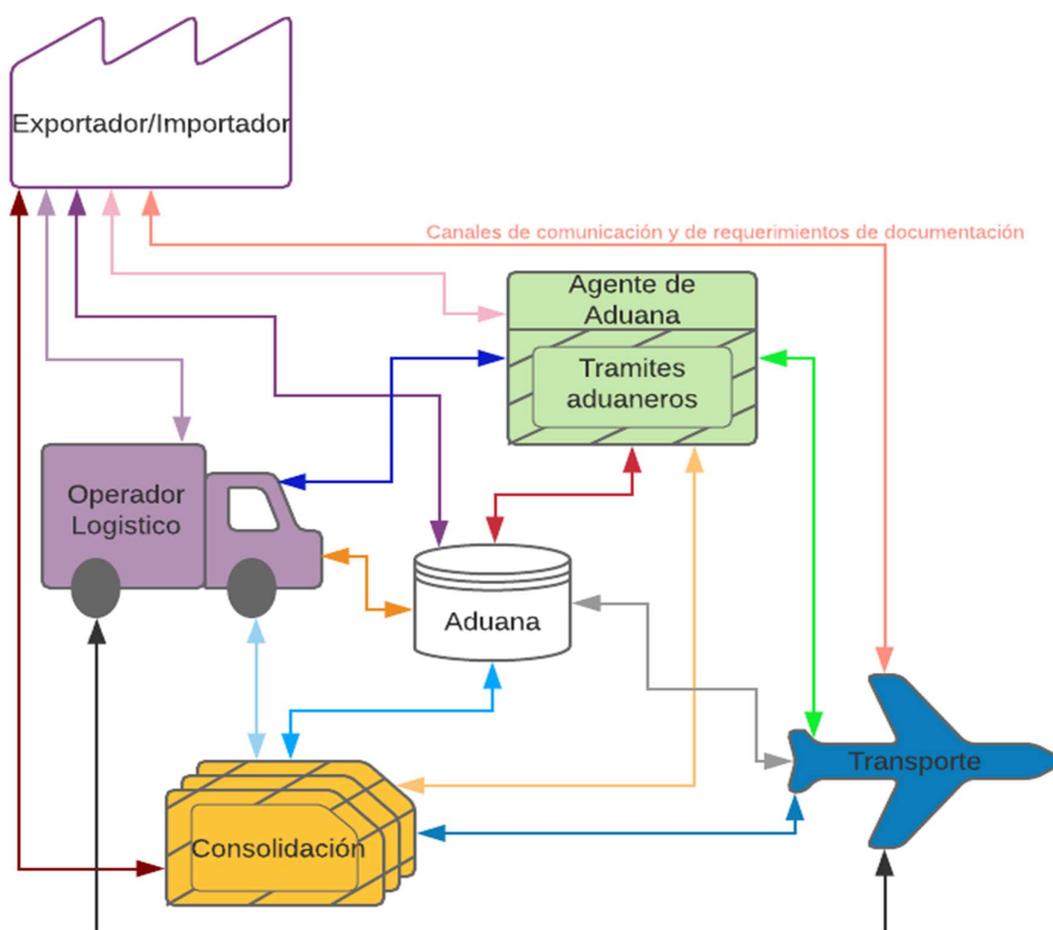


Figura 20: Proceso y Canales de comunicación actuales

Debido a que cada actor presta sus servicios de manera independiente, pese a que necesita interactuar con el resto de intervinientes, esta coordinación queda a cargo del propio cliente, el cual para para iniciar un proceso de importación o

exportación se pone en contacto con su agente de aduana y/o con su operador logístico de confianza, a partir de ahí se genera una cadena de comunicaciones y requerimientos de información que los diferentes actores solicitan al cliente y los cuales son muchas redundantes, como por ejemplo la factura comercial del proveedor en el origen.

#### 4.2.2. NUEVO PROCESO

El objetivo planteado a los miembros accionarios, y elemento agregador de valor, es la simplificación de la operación mediante la concentración de servicios, en uno solo ente de cara a su respectiva cartera de clientes, siendo un apalancamiento para la mejora del proceso y del servicio.

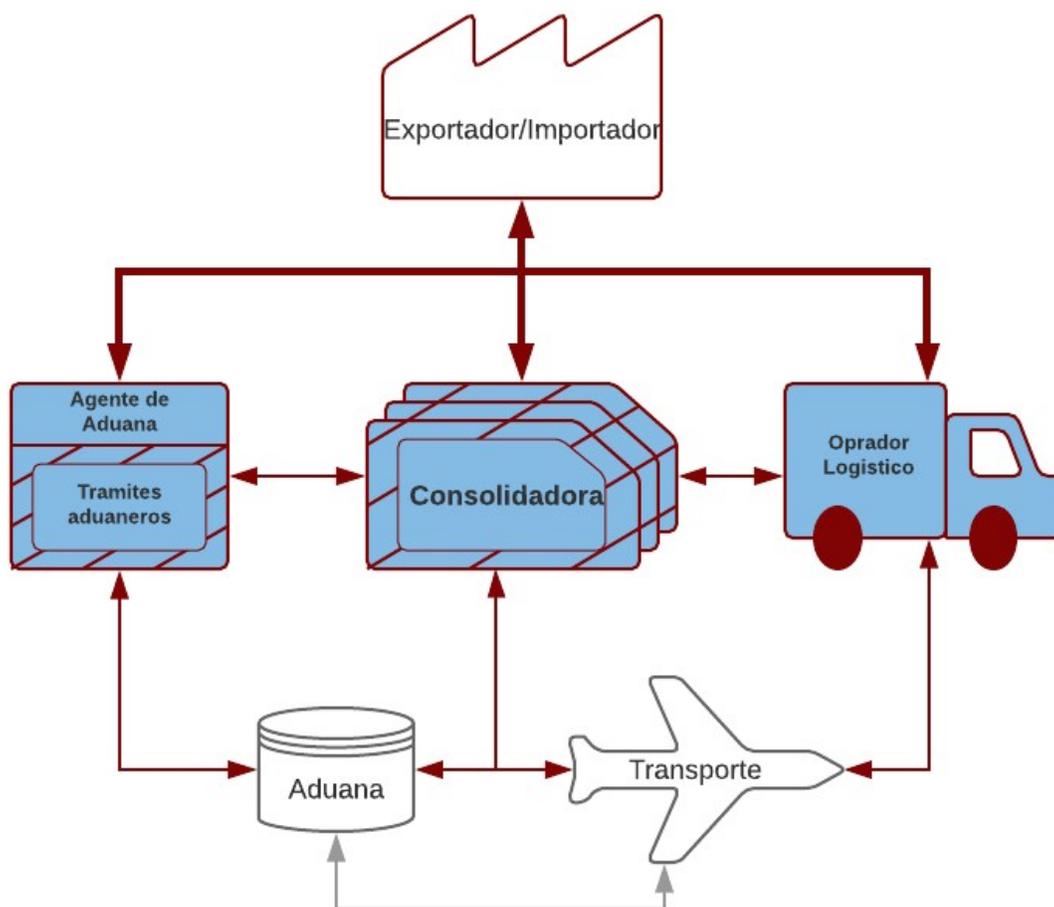


Figura 21: Nuevo Proceso y Canal de comunicación

Como se puede observar en la Figura 21, el establecimiento de una consolidadora permitirá establecer un solo canal de comunicación con el cliente y a su vez centralizar el manejo de información, trámites y documentación

necesaria para los procesos de importación/exportación de mercadería coordinando todo el proceso con las empresas de la alianza para la entrega de un servicio integral y transparente a sus clientes.

El servicio de consolidación de carga se encargará de la negociación en cuanto a itinerarios y volúmenes de carga con los operadores de transporte internacional a nombre del cliente, mientras que los servicios complementarios como los trámites aduaneros y operación logística serán entregados por los demás miembros accionarios, y viceversa, como parte del servicio integral para satisfacer las necesidades y requerimientos de importación y/o exportación de los clientes.

El establecimiento de una empresa consolidadora de carga permitirá aprovechar la cartera de clientes de las empresas miembro de la alianza estratégica y a estas les dará la oportunidad de completar sus respectivos portafolios de servicios para contar con soluciones integrales en materia de comercio internacional frente a sus respectivos clientes.

#### **4.2.3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL PROCESO**

El proceso del servicio de consolidación de carga depende en gran medida de la operación interna de las empresas de transporte internacional de carga; en muchos casos una mercadería puede tardar días en salir del puerto por las prioridades logísticas que cada envío amerita y por los trámites legales necesarios para que esto ocurra.

El nuevo esquema de funcionamiento (Figura 21) permitirá la reducción de tiempos y la optimización de recursos que actualmente se están desperdiciando tanto por los prestadores de servicios, así como para el cliente (Figura 20), donde por ejemplo, las respectivas fuerzas de ventas de los miembros accionarios actualmente dedican más del 50% de su tiempo entre la espera de documentación y la realización de la tramitología necesaria, en lugar de orientar sus esfuerzos a la búsqueda nuevos clientes y mayores proyectos.

La capacidad operativa de la empresa consolidadora de carga dependerá del conjunto de tiempos que se destinen a: la supervisión del movimiento de la carga,

a la revisión de documentación necesaria, al ingreso de la información en el sistema de la aduana y a la emisión de la documentación necesaria para el transporte, lo cual, para el primer caso es un trabajo de coordinación y, para los tres siguientes, corresponden a un trabajo operativo que puede tomar un tiempo promedio de aproximadamente una hora por trámite.

### 4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

#### 4.3.1. INVERSIÓN INICIAL

Una vez recibida la autorización por parte de la SENA E, el inicio de operaciones de la empresa estará supeditada a la presentación de una garantía ante la autoridad aduanera equivalente a 50 salarios básicos unificados, lo cual para el año 2017, equivale a un monto de USD \$18.750 que representa un seguro de pago por posibles multas o cargos que pudieran resultar en contra de la compañía relacionados exclusivamente al ejercicio de la actividad de consolidación y desconsolidación de carga. Esta garantía es de carácter reembolsable al momento de expresar ante la SENA E el deseo de no continuar con las operaciones de consolidación y desconsolidación de carga y una vez que se hayan verificado el cumplimiento de todas las obligaciones aduaneras; además, según las normativas del SENA E, es necesario cancelar tasas de postulación y/o renovación del permiso de operación de consolidación equivalentes a 1,5 salarios básicos unificados y una tasa del 0,25 del salario básico unificado por credencial cada miembro de la compañía que esté directamente relacionado con el proceso de consolidación y/o desconsolidación de carga (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2013).

Tabla 6  
Tasas SENA E

TASAS SENA E								
	S.B.U 2017	TASA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GARANTIA</b>		<b>50</b>	18.750					
<b>Ajuste anual garantía</b>	\$375			769	800	833	867	903
<b>Postulación / renovación</b>		<b>1,5</b>	563	586	610	635	661	688
<b>Credenciales x 4</b>		<b>0,25</b>	375	390	406	423	440	458
<b>TOTAL</b>			<b>19.688</b>	<b>1.745</b>	<b>1.816</b>	<b>1.891</b>	<b>1.968</b>	<b>2.049</b>

Al no existir un porcentaje legal o plan de incremento salarial por parte de los entes gubernamentales, para la proyección y cálculos, se toma de referencia la tasa promedio de inflación nacional de los últimos 10 años correspondiente al 4.1%, como se utilizó en el acápite 3.10.8 PROYECCIONES DE VENTAS .

#### **4.3.2. ACTIVOS**

##### **4.3.2.1. TANGIBLES**

La operación de la consolidadora necesitará de la adquisición de dos computadoras portátiles para la centralización de las operaciones tanto administrativas como comerciales que serán los implementos de trabajo del Gerente General y del Supervisor Comercial, estos equipos tendrán un costo de USD \$ 900 cada uno y serán registrados contablemente con una depreciación del 33% anual de acuerdo con lo estipulado por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, s.f.). El Supervisor Logístico y el Supervisor Aduanero seguirán efectuando sus labores, como operador logístico y agente de aduanas respectivamente, con los medios proporcionados por sus respectivas empresas.

No se consideran más adquisiciones adicionales debido al uso de la figura de coworking que permitirá la utilización de un espacio físico dentro de las instalaciones de uno de los miembros accionarios adecuado como oficina de la nueva empresa consolidadora de carga.

##### **4.3.2.2. INTANGIBLES**

De acuerdo con las necesidades operativas de la compañía se procederá con la adquisición de software contable, administrativo, financiero y ofimático valorados en USD \$1.000, que serán instalados en los 2 computadores de la empresa y amortizados en 3 años de acuerdo con la reglamentación del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, s.f.).

Adicionalmente es necesaria la adquisición de una firma digital valorada en USD \$140, que incluye un dispositivo Token y la vigencia por 5 años, debido a los requerimientos de la Autoridad Aduanera Nacional y del Servicio de Rentas Internas para el registro de las actividades de comercio exterior en su plataforma y la emisión de facturas electrónicas respectivamente.

### **4.3.3. SERVICIOS**

El pago de servicios básicos, como telefonía convencional, agua, luz e internet, está contemplado dentro de los costos de pago mensual del espacio físico asignado en modalidad de coworking dentro de las instalaciones de uno de los miembros accionarios, sin embargo, se considera la contratación de dos planes de telefonía celular, bajo la modalidad post pago con mensualidad de USD \$25 mensuales que incluye internet móvil y llamadas ilimitadas a todas las operadoras, resultando en un presupuesto anual total de USD \$ 600 por las dos líneas contratadas.

### **4.4. PLAN DE PRODUCCIÓN**

La información correspondiente a los servicios prestados en el año 2015 a la cartera cautiva de clientes de uno de los miembros accionarios determina que éste participó con el 0.70% de toda la mercadería transportada vía aérea en dicho periodo. Esta información sirve de base para el cálculo de los ingresos mínimos del proyecto y permite determinar teóricamente la producción en cuanto a la actividad de consolidación de carga.

Debido a que tanto las importaciones como las exportaciones dependen de factores económicos y, para el caso del presente proyecto, al comercio internacional realizado por el segmento de pequeñas y medianas empresas, se distribuye el tiempo necesario para la documentación de consolidación de carga (4.2.3 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL PROCESO) entre el número de trámites realizados mensualmente en el año 2015, resultando en un tiempo de 60 horas mensuales destinadas al proceso operativo de consolidación de carga.

Al eliminar redundancia de procesos en la transferencia de información se mejorará las áreas operativas y administrativas con la consecuente liberación de carga laboral del personal de los miembros accionarios, esto permitirá la optimización de recursos de todos los intervinientes en los procesos de importación y/o exportación y orientar recursos hacia la captación de nuevos clientes que permitan aprovechar los servicios de consolidación de carga y la oferta de mejores y mayores servicios a la cartera de clientes.

## 4.5. PLAN DE COMPRAS

Debido a que el servicio de consolidación de carga es un servicio prestado bajo demanda no existe una planificación anual de compras, sin embargo, se puede establecer el promedio de pagos al proveedor de servicios de transporte internacional de carga en función a la proyección de ingresos estimada (Tabla 5 ) y de acuerdo al margen de utilidad entre el costo del servicio entregado a mayoristas y el precio de venta al público oficial.

Tabla 7  
Proyección de Compras-Escenarios

COSTOS POR SERVICIO TARIFA x PARTICIPACIÓN MERCADO						
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO **		0,70%	0,73%	0,76%	0,79%	0,82%
TARIFA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESCENARIOS	Minima (hasta 50Kg)	88.383	92.006	95.779	99.705	103.793
	Minima (hasta 100Kg)	56.467	58.782	61.192	63.701	66.312
	Entre 101Kg y 300Kg	49.101	51.115	53.210	55.392	57.663
	Entre 301Kg y 500Kg	48.119	50.092	52.146	54.284	56.510
	Mayor a 500Kg	45.664	47.537	49.486	51.514	53.627
<b>PROMEDIO AÑO</b>		<b>57.547</b>	<b>59.906</b>	<b>62.362</b>	<b>64.919</b>	<b>67.581</b>

\*\* se establece un crecimiento mínimo del 4,1% anual, el cual se puede dar en función de la participación de mercado, en el incremento de clientes y/o en función del aumento de los volúmenes de carga por la reactivación de las importaciones y exportaciones

### 4.5.1. PAGO A PROVEEDORES

Los proveedores del servicio de transporte manejan políticas de cobro de contado y créditos que van de 30 a 90 días, normalmente los precios no varían en función del tiempo de crédito ya que están determinados por convenios comerciales establecidos entre las partes y debido a que la política de precios está determinada por pesos y volúmenes de carga a transportar.

La nueva empresa optará por aprovechar al máximo el crédito entregado por las operadoras de transporte internacional de carga; sin embargo, conforme evolucionen las relaciones comerciales, este crédito podrá ser trasladado siempre en menor medida a la cartera de clientes de la nueva empresa, que inicialmente mantiene una política de cobro al contado.

Cabe destacar que para los cálculos realizados en la planificación financiera se considera únicamente el pago y cobro de contado por los servicios de consolidación de carga.

#### 4.6. KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

Los indicadores de gestión serán establecidos por la junta de accionistas y el Gerente General basados en la planificación estratégica de la compañía, sin embargo, se tomarán siempre en al menos uno de los siguientes indicadores (Marr, 2012):

- **Utilidad Neta del ejercicio:** determinada por la diferencia entre los ingresos totales y los gastos totales de un año y deberá ser positiva e incremental periodo tras periodo, en un porcentaje igual o mayor al 10% del ejercicio anterior.
- **Margen Operacional:** divide la utilidad antes de impuestos para las ventas del periodo y permitirá medir el control de los costos, deberá ser igual o superior a la tasa de interés pasiva anual del banco Central del Ecuador para el ejercicio a ser analizado
- **Tasa de retención de clientes:** determinada por la cantidad de clientes que mantienen relaciones permanentes con la empresa, esta no podrá ser inferior al 98%, es decir, que de cada 100 clientes se acepta un margen de abandono de máximo 2 clientes al año.
- **Rentabilidad del cliente:** beneficios que deja un cliente tras restar los costos del servicio prestado de lo facturado en un periodo o por actividad, y deberá ser igual o superior al 15% anual.
- **Incremento de volúmenes transportados:** deberá ser igual o superior al 4,1% anual en función de la proyección de ingresos y basada en el crecimiento promedio de la inflación del periodo comprendido entre el año 2007 al 2016 (INEC, 2017).
- **Índices de calidad:** comparativa con los resultados entregados y esperados por los clientes donde la evaluación de satisfacción del cliente no podrá ser en promedio inferior al 99,5% dentro de los primeros 3 años de funcionamiento y del 99,8% los siguientes 3 años.

#### 4.7. CONCLUSIONES DEL CAPITULO

La mayoría de actividades procesales necesarias para la operación de la nueva empresa ya se han venido desarrollando por el personal de los miembros

accionarios de la compañía, lo que significa que las nuevas actividades a realizar son reducidas y abarcables por un mínimo de personal necesario.

Los procesos que actualmente se llevan a cabo no han sido analizados ni pensados en función de una estructura empresarial y se han convertido en un sinnúmero de actividades redundantes y descoordinadas con la respectiva carga operativa resultante para todos los intervinientes, desperdiciando recursos y haciendo muy compleja la operación para el cliente final, y obviamente para los prestadores de los servicios dificultando notablemente la generación de un elemento diferenciador de valor.

El establecimiento legal de una consolidadora permitirá a los miembros accionarios ofrecer un servicio integral mediante la centralización de procesos y soluciones que se ofrecen a los clientes, además del beneficio económico que significa la eliminación de la dependencia con terceros.

La estructuración del servicio permitirá la reducción de carga operativas con su consecuente optimización de recursos y la eliminación de muchos pasos redundantes, lo que significa una reducción de costos, un mejor servicio y mayores posibilidades de crecimiento tanto para los miembros accionarios como para la nueva empresa.

El aprovechamiento de los negocios en marcha de los miembros accionarios de la nueva empresa permite una reducción casi completa de los costos de operación, inversión inicial y personal necesario gracias al modelo planteado que integra servicios sin que el funcionamiento de la nueva entidad afecte negativamente el actual funcionamiento de las empresas participantes.

## **5. CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO**

### **5.1. SUPUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO**

Para la elaboración del plan financiero y como punto de partida se consideran los siguientes supuestos:

- La empresa consolidadora de carga prestará sus servicios a la cartera de clientes cautivos de los miembros de la alianza, sin embargo, se toma como base de cálculo solo los volúmenes de carga movilizado por los clientes de uno de los miembros accionistas de la compañía y que corresponden al 0.70% de mercado de carga transportada vía aérea a través del aeropuerto internacional de la ciudad de Quito para el periodo 2015.
- Los miembros accionarios de la compañía cuentan con permisos de operación como agente de aduana, operador logístico, y al igual que el asesor empresarial y el experto en comercio internacional sus negocios se encuentran en marcha.
- La inversión inicial necesaria toma como base el proceso y costo de obtención de la autorización legal de operación como empresa consolidadora de carga por parte de la Secretaria Nacional de Aduanas de Ecuador y considera un incremento anual del 4.1% al salario básico unificado, el mismo que sirve como base de cálculo para las tasas y garantías correspondientes a lo establecido en la ley.
- Para la proyección de ingresos, solo se considera la venta del servicio de consolidación de carga, dejando de lado cualquier otro tipo de ingreso por servicios complementarios que puedan ser prestados por la empresa, así como las posibles comisiones en cuanto a la comercialización de los servicios prestados por los diferentes miembros de la alianza, puesto que aún no se han establecido las políticas de comisión por participación en ventas.
- Para la proyección de ventas se considera un crecimiento del 4,1% anual, el cual puede darse por un incremento de la participación del mercado de

carga y/o aumento de clientes y/o un incremento de los volúmenes transportados, este crecimiento mínimo está basado en un escenario pesimista donde la empresa crece igual al ritmo de crecimiento promedio de la inflación nacional registrada entre el año 2007 y 2016 (INEC, 2017).

- Debido a la naturaleza del servicio de carga y el difícil establecimiento de un solo segmento de precios, para la generación de estados financieros, se tomará en cuenta el valor promedio entre los diferentes escenarios según el peso a transportar.
- Para la proyección de ventas se consideran estáticos los precios de venta del servicio de consolidación de carga, puesto a que estos siempre estarán relacionados al peso de la mercadería a ser transportada y pueden variar sin previo aviso por el comportamiento del precio internacional del petróleo.
- Los costos de los servicios comercializados, establecidos por los operadores de transporte internacional de carga, permiten tener un margen de ganancia de entre el 94% y el 120%, sin embargo, para el cálculo de los estados financieros se establece un margen del 107%.
- Para la estructuración de los estados financieros se considera que las cuentas por pagar y por cobrar serán realizadas de contado, sin considerar el crédito al que la empresa puede acceder.
- La inversión inicial requerida se divide entre los cuatro miembros de la alianza, correspondiéndoles el 45% de la inversión a tres de ellos divididos en partes iguales y el 55% al cuarto socio accionario.
- Actualmente los socios cuentan con el capital necesario para destinarlo al proyecto, el cual se encuentra en el sistema financiero nacional en depósitos a plazo fijo y cuentas de ahorro, formando parte de sus respectivos portafolios de inversión, y donde su dinero se capitaliza anualmente en porcentajes que varían entre el 0,05% y el 5,75%.
- El costo de oportunidad es establecido con el criterio conjunto de obtener mayores réditos económicos de los actualmente recibidos por sus inversiones y la operación de sus negocios, sin tomar en cuenta el beneficio cualitativo que generará la creación de la nueva empresa.

## 5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### 5.2.1. PLAN DE INVERSIONES

El siguiente cuadro resume lo expuesto en los puntos 4.3.1 y 4.3.2

Tabla 8  
Presupuesto de Inversiones

PRESUPUESTO DE INVERSION						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Computadoras	1.800					
Software	1.000					
Firma Electronica	140					
Garantía Senae	18.750	769	800	833	867	903
<b>TOTAL</b>	<b>21.690</b>	<b>769</b>	<b>800</b>	<b>833</b>	<b>867</b>	<b>903</b>

### 5.2.2. FINANCIAMIENTO

Los cuatro miembros accionarios de la compañía aportarán un monto total de USD \$20.000, y que principalmente servirá para cubrir la garantía que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador requiere previo al inicio de operaciones, además se contará con un crédito bancario que permitirá cubrir gastos previos a los primeros ingresos operacionales.

Tabla 9  
Financiamiento

FINANCIAMIENTO	
	AÑO 0
Capital	20.000
Prestamo bancario	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>30.000</b>

El crédito bancario será contratado a 5 años plazo con pagos mensuales y bajo un sistema de amortización de cuotas fijas; para el cálculo financiero, se establece el 16% de interés anual, el cual es el porcentaje más alto cotizado entre las respectivas entidades financieras con las que actualmente los miembros de la alianza tienen relación comercial.

Tabla 10  
Amortización Préstamo Bancario

<b>AMORTIZACIÓN PRESTAMO BANCARIO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Capital	1.419	1.664	1.950	2.286	2.680
Intereses prestamo	1.499	1.254	968	632	238
<b>TOTAL</b>	<b>2.918</b>	<b>2.918</b>	<b>2.918</b>	<b>2.918</b>	<b>2.918</b>

### 5.2.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 11  
Estado de Situación Financiera Proyectado

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>30.000</b>	<b>29.295</b>	<b>29.576</b>	<b>29.917</b>	<b>31.284</b>	<b>32.703</b>
<b>Corriente</b>	<b>8.310</b>	<b>7.796</b>	<b>8.239</b>	<b>8.708</b>	<b>9.235</b>	<b>9.780</b>
Efectivo	8.310	7.796	8.239	8.708	9.235	9.780
Cuentas por cobrar						
<b>No Corriente</b>	<b>21.690</b>	<b>21.499</b>	<b>21.337</b>	<b>21.209</b>	<b>22.048</b>	<b>22.923</b>
Equipos y Software	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Depreciación acumulada		-961	-1.923	-2.884	-2.912	-2.940
Garantías y Credenciales	18.750	19.520	20.320	21.153	22.020	22.923
<b>PASIVOS</b>	<b>10.000</b>	<b>8.738</b>	<b>7.379</b>	<b>5.573</b>	<b>3.617</b>	<b>1.108</b>
<b>Corriente</b>	<b>-</b>	<b>157</b>	<b>462</b>	<b>606</b>	<b>937</b>	<b>1.108</b>
Cuentas por Pagar						
Impuestos por pagar		157	462	606	937	1.108
<b>No Corriente</b>	<b>10.000</b>	<b>8.581</b>	<b>6.917</b>	<b>4.967</b>	<b>2.680</b>	<b>0</b>
Deuda Largo Plazo	10.000	8.581	6.917	4.967	2.680	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>20.000</b>	<b>20.557</b>	<b>22.196</b>	<b>24.345</b>	<b>27.666</b>	<b>31.595</b>
Capital	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Utilidad		557	2.196	4.345	7.666	11.595

Para la estructuración del estado de situación financiera no se toma en cuenta las políticas de crédito para las cuentas por cobrar o por pagar, sin embargo, cabe mencionar que para el pago de cuentas el proveedor otorga a la empresa un plazo máximo de 90 días, los cuales pueden ser transmitidos a los clientes por excepción ya que se establecerá el pago de contado, contra entrega o crédito de máximo de 30 días como política general de la empresa, lo cual permitirá trabajar con el crédito otorgado por los proveedores externos de la compañía.

### 5.2.2. ESTADOS DE RESULTADOS

Para la estructuración del estado de resultados se toma en cuenta los ingresos promedios mencionados en el acápite 3.10.8 y sus respectivos costos tratados en el acápite 4.5, en conjunto con el total de gastos proyectados que la empresa incurrirá en su operación durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla 12  
Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	119.122	124.006	129.090	134.383	139.893
Costos Servicios	57.547	59.906	62.362	64.919	67.581
<b>Utilidad bruta</b>	<b>61.575</b>	<b>64.100</b>	<b>66.728</b>	<b>69.464</b>	<b>72.312</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos salarios	39.137	43.475	45.257	47.112	49.044
Gasto marketing	7.500	6.450	6.450	6.450	6.450
Gasto por arriendo	3.000	3.123	3.251	3.384	3.523
Gasto servicios contables externos	2.400	2.498	2.601	2.707	2.818
Gasto uniformes	1.420	1.478	1.539	1.602	1.668
Gasto suministros	780	812	845	880	916
Gasto telefonía celular	600	600	600	600	600
Gasto credenciales	938	976	1016	1058	1101
Gasto depreciación	600	600	600		
Gasto por amortización	361	361	361	28	28
Gastos constitucion	2.500				
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	<b>2.339</b>	<b>3.727</b>	<b>4.208</b>	<b>5.642</b>	<b>6.163</b>
Gastos de Intereses	1.499	1.254	968	632	238
<b>Utilidad antes de PT e impuestos</b>	<b>841</b>	<b>2.472</b>	<b>3.240</b>	<b>5.010</b>	<b>5.926</b>
15% Participación trabajadores	126	371	486	752	889
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>714</b>	<b>2.101</b>	<b>2.754</b>	<b>4.259</b>	<b>5.037</b>
22% Impuesto a la renta	157	462	606	937	1.108
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>557</b>	<b>1.639</b>	<b>2.148</b>	<b>3.322</b>	<b>3.929</b>

La proyección de los estados de resultados evidencia un crecimiento promedio anual superior al 20% sobre la utilidad neta del ejercicio en los cinco primeros años de vida del proyecto.

## 5.2.3. FLUJOS

### 5.2.3.1. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Tabla 13  
Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales		1.675	2.905	3.253	3.681	4.128
Utilidad Neta		557	1.639	2.148	3.322	3.929
Depreciación		600	600	600	-	-
Amortización		361	361	361	28	28
Variación impuestos		157	305	144	331	171
Inversión activos no corrientes		770	800	833	867	903
Pago deuda largo plazo		1.419	1.664	1.950	2.286	2.680
Incremento neto de efectivo		-514	441	469	527	545
Efectivo principio de periodo		8.310	7.796	8.238	8.708	9.235
<b>Total Efectivo Final Perdiado</b>	<b>8.310</b>	<b>7.796</b>	<b>8.238</b>	<b>8.708</b>	<b>9.235</b>	<b>9.780</b>

Bajo la modalidad de saldos acumulativos se puede observar que, durante los primeros cinco años, el proyecto mantiene montos superiores a USD \$7.500 como efectivo disponible, lo que permitirá la operación de la empresa sin la necesidad inminente de endeudamiento o de un aumento de capital.

### 5.2.3.2. FLUJOS DE CAJA

Para el análisis de la generación de recursos del proyecto, en conjunto con la capacidad de pago, se parte de la utilidad neta del estado de resultados descontando el gasto por intereses para determinar el movimiento neto periodo por periodo.

Se establece un capital inicial de USD \$30.000 necesarios para el inicio del proyecto, compuesto por la inversión de los miembros accionarios y la adquisición de un crédito financiero, con los siguientes flujos de caja respectivos.

Tabla 14  
Flujo de Caja del Proyecto Sin Financiamiento

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta (Sin Financiamiento)		1.551	2.471	2.790	3.741	4.086
Depreciación		600	600	600	-	-
Amortización		361	361	361	28	28
Inversión activos fijos	2.940					
Garantías	18.750	770	800	833	867	903
Inversión Capital	8.310					
Recuperación Capital						9.780
Recuperación Garantías						35.354
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-30.000</b>	<b>1.742</b>	<b>2.632</b>	<b>2.918</b>	<b>2.901</b>	<b>48.346</b>

Los rubros de recuperación capital y recuperación garantías consideran el dinero en efectivo que estaría disponible al quinto año si el proyecto se liquidaría en ese periodo.

Tabla 15  
Flujo de Caja de la Deuda

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prestamo	10.000					
Gastos de Intereses		1.499	1.254	968	632	238
Amortización del capital		1.419	1.664	1.950	2.286	2.680
Interes neto después de impuestos		994	832	642	419	158
<b>Flujo de Caja de la Deuda</b>	<b>10.000</b>	<b>-2.413</b>	<b>-2.495</b>	<b>-2.592</b>	<b>-2.705</b>	<b>-2.838</b>

Para efectos de cálculo de los flujos, se registran los valores que realmente necesitan la salida de efectivo, de tal forma que en el caso de la deuda bancaria

se considera el valor neto a pagar por concepto de intereses una vez descontado el 33,7% correspondiente a la afectación real sobre el efectivo de la empresa al considerar su implicación en el cálculo de los impuestos y la participación de trabajadores.

Finalmente, la determinación del flujo de caja de los inversionistas se ve reflejado por las relaciones entre los flujos anteriores.

Tabla 16  
Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja del Proyecto	-30.000	1.742	2.632	2.918	2.901	48.346
Flujo de Caja de la Deuda	10.000	-2.413	-2.495	-2.592	-2.705	-2.838
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>-20.000</b>	<b>-671</b>	<b>136</b>	<b>326</b>	<b>196</b>	<b>45.508</b>

La Tabla 16 evidencia el flujo de caja del inversionista, el cual es el resultado de la diferencia entre el flujo del proyecto y el flujo de la deuda, y demuestra que pese a tener un déficit en el primer año éste estará cubierto con el capital de trabajo inicial disponible de USD \$8.310 (Tabla 13).

#### 5.2.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

Con el establecimiento de la compañía los miembros accionarios buscan la eliminación de intermediarios para complementar su portafolio y la entrega de servicios integrales que cubran todas las necesidades de sus clientes, por lo que la viabilidad del proyecto depende de su capacidad financiera para no generar pérdidas.

##### 5.2.4.1. COSTO DE OPORTUNIDAD

Los miembros de la alianza aportarán, como inversión inicial, la suma de USD \$20.000, dividido en tres aportes de USD \$3.000 y uno de USD \$11.000 correspondiente al capital social de cada uno de los socios accionistas.

Cada uno de los socios accionarios cuentan con el efectivo disponible en pólizas de acumulación, depósitos a plazo o cuentas de ahorro que forman parte de sus respectivos portafolios de inversión y que generan un rendimiento anual máximo del 5,75% a julio del 2017.

Tabla 17  
Tasas de rendimiento anual - portafolio de inversiones socios

<b>RENDIMIENTO ANUAL EN INVERSIONES</b>			
	<b>BANCO DEL AUSTRO</b>	<b>BANCO PICHINCHA</b>	<b>PRODUBANCO</b>
Socio A		3,75%	4,50%
Socio B	5,75%	0,05%	4,78%
Socio C		0,50%	3,75%
Socio D	0,75%	3,75%	5,50%

*Información proporcionada por los futuros socios*

La información provista por los futuros socios determina que el promedio de las tasas de interés pasivo, al que las inversiones de los accionistas crecen anualmente, es del 3,31% mientras que la tasa más alta es de 5,75%, estas cifras serán consideradas como la mínima y máxima tasa de interés que otorgan las entidades financieras donde se encuentra invertido actualmente el capital necesario para la consecución del proyecto. Se establece un porcentaje del 7% como rendimiento mínimo que el capital invertido en el proyecto debe generar, el cual es el resultado de incrementar en más del 50% el valor promedio de los dos porcentajes antes mencionados.

Por otro lado, se establece el 13% como retorno mínimo de inversión en función de los resultados operacionales de los negocios en marcha correspondientes a los miembros de la alianza y que en promedio equivalen al 11% anual; de esta forma el capital invertido en la nueva empresa deberá tener una rentabilidad mayor a la que se podría obtener reinvertiendo el dinero en las propias operaciones de las empresas de cada uno de los miembros accionarios de la alianza.

#### **5.2.4.2. TASAS DE DESCUENTO**

Para el establecimiento de las tasas de descuento se toma como base los siguientes datos:

Tabla 18  
Datos para cálculo tasas de descuento

DATO	VALOR	FUENTE
Beta	0,44	Kuehne + Nagel International AG
Tasa libre de riesgo	1,73%	U.S. Department of the Treasury - 5 años
Rendimiento del Mercado	12,01%	S&P 500 (1/09/2017) 5 años
Riesgo País	6,39%	Banco Central del Ecuador (1/09/2017)
Costo Deuda Actual	16%	Interés Crédito Bancario
Razón Deuda/Capital	50%	(USD \$ 10.000/ USD \$20.000)
Tasa de Impuestos	22%	Ley regimen tributario
Participación Trabajadores	15%	Codigo laboral
Escudo Fiscal	33,70%	$1*(1-\%participacion)*(\%impuesto)+\%participacion$
Beta Apalancada	0,44	$Beta*(1+(deuda/capital))*(1-Escudo Fiscal)$

En función de esta información se calcula las tasas de descuento aplicables para la evaluación del flujo de caja del inversionista (CAPM) y para el flujo de caja del proyecto (WACC).

Tabla 19  
CAPM y WACC

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	13,37%
WACC	12,45%

### 5.2.4.3. VAN Y TIR

Para establecer la viabilidad del proyecto se valorarán mediante VAN los flujos de caja tanto del proyecto como del inversionista en función de los porcentajes esperados por los miembros accionarios determinado por el costo de oportunidad y las tasas de descuento establecidas por CAPM y WACC.

Tabla 20  
Evaluación de Flujos

	EVALUACIÓN				
	VAN				TIR
	COSTO DE OPORTUNIDAD		TASA DE DESCUENTO		
	VAN (13%)	VAN (7%)	WACC (12,45%)	CAPM (13,37%)	
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	3.644	-	4.385,08	-	16%
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-	12.354	-	4.155,82	18%

De acuerdo con la Tabla 20, en ningún caso se obtuvo valores negativos del VAN, mientras que el TIR sobrepasa las tasas de descuento esperadas por lo tanto se puede establecer la viabilidad del proyecto.

#### 5.2.4.4. INDICADORES FINANCIEROS

Los siguientes resultados evidencian los indicadores financieros aplicados a los estados de situación financiera y a los estados de resultados del proyecto.

Tabla 21  
Indicadores Financieros

INDICADORES		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen operacional	%	2%	3%	3%	4%	4%
Margen neto	%	0,5%	1,3%	1,7%	2,5%	2,8%
Solvencia (liquidez)	veces	50	18	14	10	9
Razon de endeudamiento	%	30%	25%	19%	12%	3%
Cobertura de intereses	veces	1,56	2,97	4,35	8,93	25,90
Margen sobre ventas	%	0,47%	1,32%	1,66%	2,47%	2,81%
Retorno sobre activos ROA	%	1,90%	5,54%	7,18%	10,62%	12,01%
Retorno sobre capital ROE	%	2,71%	7,38%	8,82%	12,01%	12,43%

La Tabla 21 muestra saldos positivos desde el primer año de operación de la compañía, a pesar de que los valores considerados para la proyección de ventas corresponden a un escenario conservador y de acuerdo con cifras de un periodo en el que la actividad de comercio exterior del país se contrajo considerablemente.

#### 5.2.4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Considerando la operación de la empresa y sus gastos previstos, los siguientes son los datos para establecer las ventas mínimas que se deben realizar en cada periodo para no generar pérdidas a la compañía.

Tabla 22  
Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	59.236	60.373	62.520	63.822	66.148
Punto de Equilibrio	114.596	116.796	120.950	123.468	127.969
<b>Margen de Maniobra</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>

El margen de maniobra más bajo se encuentra en el primer año, sin embargo, se debe considerar que el cálculo de los ingresos se basó únicamente en el registrado por la cartera de clientes de uno solo de los 4 miembros accionarios, por otro lado, los costos pueden ser optimizados y reducidos de ser necesario.

### **5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL**

Para la medición de los impactos resultantes por la realización del proyecto se tomarán en cuenta factores cualitativos y estarán identificados por el efecto positivo, negativo o nulo que la compañía puede generar de forma directa e indirecta.

#### **5.2.5.1. ECONÓMICO**

El impacto económico del proyecto tendrá un efecto directo POSITIVO puesto que su estructura financiera y operacional permitirá generar utilidades netas desde el primer año de operación, evidenciando su capacidad de generar recursos, de cubrir con la obligación bancaria y rentabilidad a sus miembros accionarios. Indirectamente el impacto del proyecto también es POSITIVO, ya que puede contribuir a la optimización de recursos propios y de sus clientes aumentando sus ingresos económicos.

#### **5.2.5.2. REGIONAL**

El impacto regional será POSITIVO, ya que permitirá aumentar la producción de las pequeñas empresas de Pichincha en capacidad de importar o exportar debido a la importación de bienes y materias primas, así como la apertura de nuevos mercados en el exterior para vender sus productos. Indirectamente su efecto también es POSITIVO al beneficiar a pequeñas empresas del resto de provincias del país.

#### **5.2.5.3. SOCIAL**

El impacto directo del proyecto es NULO porque inmediatamente no genera nuevas fuentes de empleo, sin embargo, de forma indirecta el impacto es POSITIVO gracias a los empleos indirectos que se pueden generar por el aumento de ventas que sus clientes pueden obtener.

#### **5.2.5.4. AMBIENTAL**

El impacto ambiental del proyecto es directa e indirectamente NEGATIVO, el transporte de bienes utiliza medios que contaminan al ambiente y el aumento de operaciones y pesos movilizados dentro y fuera del país ineludiblemente generará un mayor consumo de combustibles fósiles y su respectiva afectación.

## 6. CONCLUSIONES

- Las políticas gubernamentales, como parte del cambio de la matriz productiva nacional, buscan incentivar el crecimiento y expansión de la producción nacional, la cual, ha alcanzado niveles de calidad que le permiten competir con sus semejantes extranjeros. Empresas que presten servicios de comercio exterior a este segmento productivo, pueden beneficiarse directa o indirectamente de su desarrollo.
- Una alianza ofrece una estrategia de crecimiento y expansión entre empresas que presten servicios complementarios entre sí, adicionalmente contribuye a obtener una mayor participación de mercado al combinar sus respectivas carteras de clientes. Utilizarla para la creación de una nueva empresa que permita la eliminación de intermediarios, otorga el beneficio adicional de generar mejores resultados operativos y financieros.
- El modelo planteado para el establecimiento de la empresa consolidadora de carga se basa en el aprovechamiento del conjunto de los recursos disponibles de quienes formarán parte de la alianza.
- Los objetivos de crecimiento y financieros planteados son alcanzables gracias a la cartera cautiva que poseen los integrantes de la alianza y quienes necesitan permanentemente el servicio de consolidación de carga provisto actualmente por terceros intermediadores y comercializados con un margen mínimo por los miembros de la alianza con sus respectivos clientes.
- Las estrategias de mercado planteadas consideran la necesidad de incrementar la cartera propia de la empresa para beneficiarse individualmente y en conjunto al contribuir con nuevos clientes a la alianza.
- El planteamiento de integrar la operación y prestación de los servicios entregados a la cartera de clientes de los socios participantes del presente proyecto permitirá a sus respectivas fuerzas de ventas, incrementar su productividad al contar con un portafolio integral de servicios de comercio exterior y principalmente, al tiempo adicional disponible resultante del proceso centralizado de atención al cliente.

- La elaboración del plan financiero constituye una herramienta fundamental y un apoyo estratégico para la toma de decisiones por parte de los futuros socios accionarios determinando la viabilidad y sostenibilidad de la nueva empresa. Sus resultados establecen una valoración positiva al utilizar el criterio de Valor Actual Neto y una Tasa Interna de Retorno superior a lo esperado por los miembros de la alianza como costo de oportunidad y a lo establecido como tasas de descuento según los modelos de valoración CAPM y WACC, garantizando la rentabilidad del proyecto.
- La confianza, credibilidad, fluidez, agilidad en la atención en conjunto con una reducción de costos para la operación de los clientes son el vértice diferenciador al que la empresa y la alianza enfocarán sus esfuerzos como parte de una estrategia de crecimiento y permanencia en el mercado al convertirse, en conjunto, en un proveedor y socio estratégico de sus clientes con la entrega de soluciones integrales en materia de comercio internacional.

## REFERENCIAS

- Aceituno, P. (2015). *Creación y Gestión de Empresas* (7 ed.). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros, Universidad a Distancia de Madrid.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (3 ed.). (M. G. Frías, Trad.) Mexico, Mexico: El Manual Moderno.
- Andrade, D. (s/f). *Economías de Escala*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>
- Bajo, O. (1991). *Teorías del Comercio Internacional* (1 ed.). Barcelona, España: Antoni Bosch.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). *EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR PRESENTA LAS CUENTAS NACIONALES ANUALES*. Recuperado el 2 de Agosto de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/981-cuentas-nacionales-anuales-2014-definitivo-2015-semi-definitivo-y-2016-provisional-se-encuentran-ya-disponibles-en-el-portal-web-del-bce>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). *Evolución de la Balanza Comercial: Enero-Diciembre 2016*. Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). *Información Estadística Mensual No.1985 -Julio 2017*. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). *RESULTADOS DE LAS CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2016 Y ANUAL 2016*. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/965->

resultados-de-las-cuentas-nacionales-trimestrales-del-cuarto-trimestre-de-2016-y-anual-2016

- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros* (13 ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (9 ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educacion.
- Hernández Pérez, J. Á. (1 de Marzo de 2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración* (4 ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 31 de Julio de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2015). *Encuesta de Condiciones de Vida*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20\(2\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20(2).pdf)
- INEC. (2016). *Anuario de Transporte 2015*. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2015/2015\\_AnuarioTransportesResultados.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2015/2015_AnuarioTransportesResultados.pdf)
- INEC. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 2 de Agosto de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/122016\\_Presentacion\\_Pobreza.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/122016_Presentacion_Pobreza.pdf)

- INEC. (Enero de 2017). *Índice de Precios al Consumidor Diciembre 2016*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionDiciembre2016/ipc\\_Presentacion\\_IPC\\_diciembre16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionDiciembre2016/ipc_Presentacion_IPC_diciembre16.pdf)
- INEC. (s.f.). *Tecnologías de la Información y Comunicación – Empresas*. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-empresas/>
- INEC. (s.f.). *Visualizador de Estadísticas Productivas*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- INTERNATIONAL TRADE CENTRE. (s.f.). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2016*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218| |||TOTAL|||2|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218| |||TOTAL|||2|1|1|2|1|1|2|1|1)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* (14 ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional Teoría y Política* (7 ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios* (7 ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (s.f.). *Observatorio TIC*. Recuperado el 2 de Agosto de 2017, de <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Morales, A., & Morales, J. (2002). *Respuestas rápidas para los financieros*. Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivos, Nuevas aportaciones y conclusiones* (11 ed.). Bilbao, España: Deusto.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review America Latina*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*.
- Ramirez, M. (2015). *Diferencia entre Comercio Exterior, Comercio Internacional y Negocios Internacionales*. Recuperado el 9 de Agosto de 2017, de <http://solucionosalcomercioexterior.blogspot.com/2015/05/diferencia-entre-comercio-exterior.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza* (1 ed.). Pasto, Colombia: Universidad de Nariño.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag, J. (2012). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6 ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2013). *Resolución Nro. SENAEDGN-2013-0488-RE*. Guayaquil, Ecuador: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Quipux.
- SRI. (s.f.). *28.6 c) Depreciación acelerada de activos fijos*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos>

SRI. (s.f.). *Estadísticas Multidimensionales*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Thompson , A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos* (18 ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill.

Universidad de las Américas. (2017). *INSTRUCTIVO TRABAJO DE TITULACIÓN MBA, X PROMOCION*. Quito: Universidad de las Américas.

World Economic Forum. (2016). *Global Information Technology Report 2016*. Recuperado el 3 de Agosto de 2017, de [http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf)

