



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

TRAC, Modelo de Administración de Transporte de Carga Pesada

Autores:

Caicedo Arellano Pablo Raúl
Guevara Catagua Luciana Pamela

Director:

PhD. Edgar Izquierdo Orellana

Guayaquil – Ecuador

2015

Agradecimiento

Gracias a mi familia, con ustedes no existe el último aliento porque son mi fuerza e inspiración, con ustedes no existe la frase “darse por vencido” porque son el motivo de mis luchas, con ustedes no existe “la nada” porque son mi todo.

Gracias a Pablo Caicedo, mi compañero de fórmula, por la dedicación, esfuerzo, compromiso y confianza. Gracias a la familia Caicedo Arellano por su amabilidad. Muy especialmente a Carlos por su creatividad.

Gracias al Dr. Edgar Izquierdo, nuestro tutor, por su paciencia y orientación.

Gracias a mis compañeros de la MAE 30 por las experiencias compartidas.

Gracias, con especial cariño, a mis amigos por la comprensión, los ánimos y el apoyo. Me gustaría nombrarlos a cada uno pero sería muy extenso y podría cometer algún olvido injusto.

Gracias al Grupo Berlín por ser mi escuela y aportar a mi crecimiento profesional.

Gracias ESPAE, es un orgullo ser parte de esta prestigiosa institución.

De corazón, gracias a todos.

Luciana Guevara Catagua

TRAC

Agradezco a Dios por guiarme durante toda mi carrera, y darme la fuerza para poder cumplir cada una de mis metas.

A mi familia, por su apoyo durante toda mi etapa académica, mención especial a mi hermano, quien supo acompañarme en cada noche de tareas y proyectos.

Al Dr. Edgar Izquierdo, nuestro guía quien tuvo paciencia y siempre confió en nuestro profesionalismo para llevar a cabo este proyecto.

A mi colega, compañera y amiga, Luciana Guevara, quien siempre estuvo conmigo y dedico todo a la culminación de esta etapa.

A todos mis compañeros y amigos de la MAE 30 por todo lo compartido en estos tres años.

A la ESPAE y todos sus colaboradores, por guiarme y permitirme lograr esta meta.

A Hewlett Packard, por su apoyo y paciencia durante todo este recorrido.

A la unidad de cuidados coronarios de la Clínica Kennedy, de no ser por ellos no estaría presentando esta tesis.

Y a mi compañera de vida, quien me dio amor, fuerzas y ánimos cada día. Grace Villafuerte.

Pablo Caicedo Arellano

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	I
LISTA DE TABLAS	IV
LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	3
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA PESADA POR CARRETERA	3
1.2. ACTORES Y ALIADOS.....	6
1.3. FUERZAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS CLAVES	14
2. LA IDEA DEL NEGOCIO	16
2.1. ORIGEN DE LA IDEA	16
2.2. MISIÓN.....	17
2.3. VISIÓN	17
2.4. VALORES CORPORATIVOS	17
2.5. TRAC: EL MODELO DE NEGOCIO	18
2.5.1. Identificación de problemas y necesidades	18
2.5.2. Oportunidad de desarrollar un Modelo de Administración de Transporte de Carga Pesada	20
2.5.3. Propuesta de valor y componentes claves del modelo de negocio	22
3. ANÁLISIS FODA	25
3.1. FACTORES INTERNOS	25
3.2. FACTORES EXTERNOS	27
3.3. OFERTAS DE SERVICIO.....	28
3.4. CLAVES PARA EL ÉXITO	28
3.5. ASUNTOS CRÍTICOS:	29
4. PLAN DE MARKETING	30
4.1. OBJETIVO DEL MARKETING.....	30
4.2. MERCADO OBJETIVO	30
4.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS	33
4.4. ESTRATEGIA DE VENTAS.....	33
4.5. ESTRATEGIA PROMOCIONAL	34
5. ANÁLISIS TÉCNICO.....	36

TRAC

5.1.	ANÁLISIS DEL SERVICIO	36
5.2.	FACILIDADES.....	37
5.3.	EQUIPOS Y MAQUINARIAS	39
5.4.	DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES	40
6.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	41
6.1.	DEFINICIÓN DE PROCESOS Y NECESIDADES.....	41
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UNIDADES DE GESTIÓN	42
6.2.1.	Estructura Asociativa	43
6.2.2.	Estructura Empresarial	44
6.3.	POLÍTICAS Y PLAN DE INCORPORACIONES DEL PERSONAL	44
6.3.1.	Mecanismos de selección y contratación	44
6.3.2.	Políticas	45
6.4.	ORGANIZACIONES DE APOYO.....	47
7.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	48
7.1.	TIPO DE SOCIEDAD	48
7.2.	PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN DE TRAC.....	49
7.3.	IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES.....	51
7.4.	LEYES ESPECIALES A SU ACTIVIDAD ECONÓMICA	51
7.5.	ANÁLISIS SOCIAL.....	52
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	53
8.1.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	53
8.1.1.	Edificios.....	53
8.1.2.	Vehículos	54
8.1.3.	Equipos, muebles y encerres.....	54
8.2.	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	55
8.3.	POLÍTICAS DE CARTERA A CLIENTES	56
8.4.	POLÍTICA DE CARTERA A PROVEEDORES	56
8.5.	POLÍTICA DE EFECTIVO	57
8.6.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	57
8.7.	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS.....	60
8.8.	PRESUPUESTO DE PERSONAL.....	61
8.9.	PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	62
8.10.	DEDUCCIONES TRIBUTARIAS.....	64
9.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	65

TRAC

9.1. FLUJO DE CAJA FINANCIADO.....	65
9.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	66
9.3. FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	67
9.4. ESTADO DE RESULTADOS.....	68
9.5. BALANCE GENERAL.....	69
10. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	70
10.1. RIESGOS DE MERCADO	70
10.2. RIESGOS TÉCNICOS.....	71
10.3. RIESGOS ECONÓMICOS	71
10.4. RIESGOS FINANCIEROS	72
11. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	73
11.1. PUNTO DE EQUILIBRIO	73
11.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	74
11.2.1. Escenario Optimista.....	74
11.2.2. Escenario Pesimista	74
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
12.1. CONCLUSIONES	76
12.2. RECOMENDACIONES	76
13. ANEXOS.....	77
13.1. MODELO DE ENCUESTA	77
13.2. PLANO EDIFICIO ADMINISTRATIVO.....	80
13.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (DFS)	81
13.4. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO.....	97
13.5. PLANTA DE PERSONAL	102
13.6. CALCULO PARA OBTENER EL WACC.....	104
13.7. CÁLCULO PARA OBTENER EL CAPM	105
BIBLIOGRAFÍA	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Composición de los empleados por rama de actividad: total nacional	5
Tabla 1.2 Ranking empresarial 2014 Sector Transporte y Logística	7
Tabla 1.3 Balanza Comercial Tm en miles y valor USD FOB en millones	10
Tabla 1.4 Fuerzas competitivas y competencias claves	14
Tabla 2.1 Incentivo financiero por chatarrización	18
Tabla 2.2 Precios de transportistas e intermediarios – Diciembre 2014	19
Tabla 3.1 Síntesis FODA	25
Tabla 6.1 Escalas y criterios de evaluación del personal	46
Tabla 8.1 Inversión inicial de activos fijos	53
Tabla 8.2 Inversión de activos fijos en cinco años	55
Tabla 8.3 Inversión inicial en capital de trabajo	56
Tabla 8.4 Presupuesto de Ingresos Servicios que ofrece Trac	58
Tabla 8.5 Calculo de viajes Vehículos de 28 t	58
Tabla 8.6 Ingresos vehículos de 12 t Temporada alta solo tabaco	59
Tabla 8.7 Ingresos vehículos de 12 t Temporada alta solo azúcar	59
Tabla 8.8 Ingresos vehículos de 12 t Temporada alta de azúcar y tabaco	60
Tabla 8.9 Ingresos vehículos de 12 t Temporada baja de azúcar y tabaco	60
Tabla 8.10 Presupuesto de gastos de mantenimiento, neumáticos y combustibles	61
Tabla 8.11 Nómina de personal Trac	61
Tabla 8.12 Pago a socios transportistas Trac	62
Tabla 8.13 Otros gastos Trac	62
Tabla 8.14 Gastos de Peajes Trac	63
Tabla 8.15 Gastos de Viáticos Trac	63
Tabla 8.16 Gastos de Camioneta Trac	64
Tabla 8.17 Deduciones tributarias	64
Tabla 9.1 Flujo de caja financiado	65
Tabla 9.2 Financiamiento del Proyecto	66
Tabla 9.3 Flujo de caja de accionista	67
Tabla 9.4 Estado de Resultados	68
Tabla 9.5 Balance General	69

TRAC

Tabla 11.1 Cálculo del punto de equilibrio..... 73

ESPAE

V

ESPOL

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1.1 PIB industria de Transporte.....	4
Gráfico 1.2 Exportaciones no petroleras Porcentajes de participación.....	10
Gráfico 1.3 Importaciones Porcentaje de participación.....	11
Gráfico 1.4 Producción de arroz.....	12
Gráfico 1.5 Producción de caña de azúcar	13
Gráfico 4.1 Conocimiento de las resoluciones por parte de los transportistas.....	30
Gráfico 4.2 Conocimiento de las resoluciones por parte de los transportistas.....	31
Gráfico 4.3 Ciudad base de operaciones.....	31
Gráfico 4.4 Año del vehículo	32
Gráfico 4.5 Aceptación de Trac	32
Gráfico 4.6 Uniforme de Trac.....	35
Gráfico 4.7 Identificación de vehículo de Trac.....	35
Gráfico 5.1 Proceso de transportación de carga pesada	37
Gráfico 5.2 Ubicación estratégica Sector vía Perimetral -Guayaquil.....	38
Gráfico 5.3 Ubicación estratégica Sector García Moreno - Milagro	38
Gráfico 5.4 Ubicación estratégica Sector Cone - Yaguachi.....	39
Gráfico 6.1 Procesos y acciones claves del.....	41
Gráfico 6.3 Estructura Organizacional y Unidades de Gestión Organigrama	42

LISTA DE ABREVIATURAS

ANT	Agencia Nacional de Tránsito
BCE	Banco Central del Ecuador
CFN	Corporación Financiera Nacional
CGSA	Contecon Guayaquil Sociedad Anónima
CIIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme
CUODE	Clasificación Uso o Destino Económico
EIR	Equipment Interchange Receipt
EPS	Economía Popular y Solidaria
ESPAE	Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua
FETRANSPEG	Federación de Transportistas Pesados del Guayas
FOB	Free On Board
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
IVA	Impuesto al valor agregado
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
LOTTTSV	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
MCDS	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social
PEA	Población Económicamente Activa
PET	Población en Edad de Trabajar
PIB	Producto Interno Bruto
SENAE	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
SRI	Servicio de Rentas Internas
TANASA	Tabacalera Andina S.A.
TEUS	Twenty-foot Equivalent Units

RESUMEN EJECUTIVO

Trac es una Cooperativa de Transporte cuya finalidad es brindar un servicio de transporte de carga pesada a través de su red de socios transportistas en la provincia del Guayas. Su creación es una respuesta ante las resoluciones suscritas por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) en los últimos dos años, en las cuales se restringe la circulación de los vehículos de carga pesada que cumplan más de 32 años de fabricación, esto involucra más de 1500 unidades solo en la provincia del Guayas.

Trac se constituirá como cooperativa de transporte para que los transportistas que la integren guarden la figura de socios, no perciban que pierden su acostumbrada independencia y se facilite su adaptación hacia la cultura organizacional. Trac estará ubicado en la parroquia Cone, cantón Yaguachi, localizado a veinte minutos del 40% de los clientes. En su fase inicial contará con 41 unidades, de las cuales 25 unidades serán de 28 t dedicadas al segmento de la carga de contenedores, mientras 16 unidades de 12 t se concentrarán en el segmento de transporte de arroz, azúcar y tabaco.

Trac surge como solución a la legalización del transporte informal dentro de la provincia del Guayas, dotando a los transportistas informales con vehículos nuevos a precios accesibles a través de una administración consolidada, que permite tener poder de mercado en la comercialización de servicios y compra de vehículos.

En la actualidad, la industria del transporte de carga pesada se encuentra con empresas ya posicionadas en el mercado, sin embargo no consideran el mercado informal como rentable, debido a que este tipo de servicio es comercializado como un servicio complementario de la gama de servicio que estos ofrecen. Considerando que las barreras de ingreso a esta industria son bastante altas, en parte por el alto costo de los vehículos y el costo del mantenimiento e insumos del mismo.

Los potenciales clientes de Trac se dividen en dos segmentos, clientes que requieren de vehículos de 28 t para el transporte de contenedores vacíos y el transporte de contenedores dentro de la ciudad, estos dos servicios representan el 80% de la ocupación de los transportistas informales; mientras que el segundo segmento cubre los clientes que

TRAC

requieren vehículos de 12 t ubicados principalmente en zonas agrícolas de la provincia del Guayas, representando el 60% de la ocupación de los vehículos informales.

Para analizar la viabilidad y aceptación de Trac se realizó una investigación de mercado a los transportistas informales, en el mismo se reveló un 71% de aceptación hacia el proyecto, gracias a las ventajas que implica estar dentro de esta red de socios, como son la reducción de costos, legalizar su situación y crecimiento de cartera de clientes. Aquellos transportistas que no aceptaron el proyecto argumentaron su rechazo a perder la independencia y la inestabilidad de las normativas de la ANT.

El análisis financiero del proyecto revela que los flujos efectivos presentan utilidad posterior al primer año, un TIR de 19.52% y un VAN de \$92.687 en cinco años, demostrando que la rentabilidad de la inversión es mayor al coste medio ponderado de capital. De acuerdo a los indicadores, el proyecto resulta rentable y viable con una inversión inicial de \$705.817, la cual se recupera en el primer año de operación.

1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA PESADA POR CARRETERA

El plan de negocios se enmarca en el sector de transportación de carga pesada por carretera y se enfoca principalmente en la movilización de:

- Contenedores de veinte pies desde y hacia el puerto marítimo de Guayaquil.
- Tabaco desde haciendas hacia la fábrica de Tabacalera Andina S.A. (TANASA).
- Arroz desde haciendas hacia piladoras y de piladoras hacia centros de acopio.
- Caña de azúcar desde haciendas hacia ingenios azucareros.

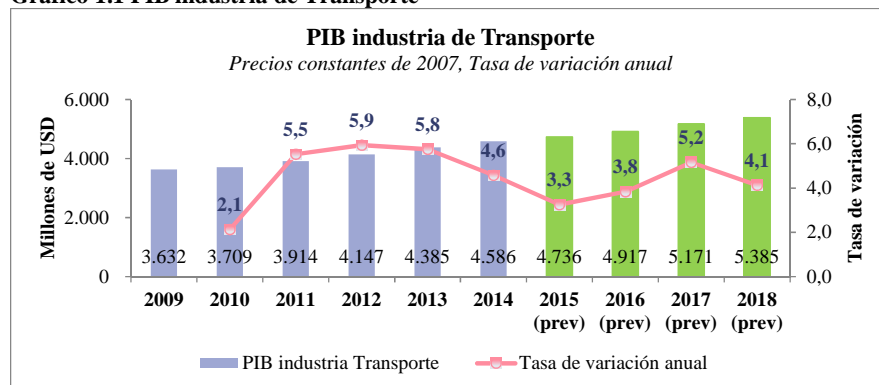
Para entender la dinámica del sector en mención, las secciones a continuación presentan un análisis de la industria de transporte de carga pesada.

Producto Interno Bruto de la industria de Transporte

De acuerdo a información obtenida del Banco Central del Ecuador (BCE) y reflejada en el Gráfico 1.1, el Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de transporte mostró crecimientos leves pero sostenidos durante el periodo 2009 al 2014, empezando con 3,632 y alcanzando 4,586 millones de dólares respectivamente. La mayor tasa de variación fue de 5.9% y se dio en el 2012.

Para el periodo del 2015 al 2018, la industria proyecta un crecimiento continuo partiendo de 4,736 hasta llegar a los 5,385 millones de dólares. La máxima tasa de variación se daría en el 2017 alcanzando el 5.2% debido al inicio de ejecución de tratados de comercio bilateral entre Ecuador y la Unión Europea, que permitirán el intercambio de productos con preferencias arancelarias como carne de res, algodón, azúcar, entre otros. Además, para el 2017 se planea la evaluación del plan gubernamental de sustitución de importaciones, cuya meta es mejorar, para dicho año, la calidad de los productos locales e incentivar su exportación.

Gráfico 1.1 PIB industria de Transporte



(prev) Resultados previsionales

Elaboración: Los autores

Fuente: BCE, Información Estadística Mensual Abril 2015 y Previsiones Macroeconómicas 2015-2018

Desde el 2009, el sector de transporte ha mantenido una participación constante en el PIB nacional, alrededor del 6.5%, lo cual ha hecho que sea considerado como el quinto sector que más contribuyó al PIB en el 2013 y 2014.

Ingresos operacionales del sector

A continuación, se mostrarán los ingresos operacionales generados en primer lugar por la industria de transporte y almacenaje, y en segundo lugar los provenientes específicamente por la transportación de carga pesada por carretera.

Publicaciones de la Superintendencia de Compañías indican que en el 2012 el servicio de transporte (terrestre, aéreo y marítimo) y almacenamiento reflejó ingresos operacionales que superaron los 4,266 millones de dólares. De los cuales, el 44% correspondieron a la región costa, es decir, alrededor de 1,881 millones. El 87% de las transacciones de la costa tuvieron origen en Guayas donde los ingresos operacionales fueron superiores a los 1,631 millones de dólares.

Usando la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) y especificando el nivel H4923 correspondiente a la actividad económica transporte de carga por carretera, la Superintendencia de Compañías señala que los ingresos operacionales en el 2012 fueron superiores a los 904 millones de dólares. De los cuales el 40% se originaron en la región

TRAC

costa, esto es 365 millones. El 75% de los ingresos operacionales de la costa se dieron en Guayas, con 273 millones de dólares.

Empleo

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) señala que, en marzo del 2015, de la población total, el 69.20% (11,2 millones de personas) se encontraba en edad de trabajar (15 años y más). De la población en edad de trabajar (PET) el 65.83% (7,3 millones) era económicamente activa. De la población económicamente activa (PEA) el 96.16% (7 millones) eran personas con empleo.

La tabla 1.1 muestra que de diciembre del 2010 a diciembre del 2014, la rama de actividad de Transporte representó en promedio el 5.5% la composición de empleados. Entre marzo 2014 y marzo 2015, la participación de empleados en dicha rama aumentó en aproximadamente 0.8 puntos porcentuales. Esto significa que, a marzo del 2015, la rama del Transporte generó alrededor de 427 mil plazas de trabajo.

Tabla 1.1 Composición de los empleados por rama de actividad: total nacional

Rama de actividad	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	mar-14	dic-14	mar-15
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	27.6%	27.9%	27.4%	24.8%	26.0%	24.5%	28.1%
Comercio	19.6%	20.4%	19.9%	18.3%	18.0%	18.9%	17.5%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	11.1%	10.5%	10.6%	11.4%	10.5%	11.3%	11.2%
Construcción	6.5%	6.1%	6.3%	7.6%	7.8%	7.4%	7.1%
Enseñanza y servicios sociales y de salud	8.3%	7.9%	8.0%	7.6%	7.6%	6.8%	6.8%
Transporte	5.1%	5.6%	5.6%	5.5%	5.2%	5.9%	6.0%
Alojamiento y servicios de comida	4.4%	4.9%	5.1%	5.3%	5.2%	5.5%	5.7%
Actividades profesionales, técnicas y administ.	3.7%	4.0%	4.4%	4.6%	4.8%	4.3%	4.3%
Adm. pública, defensa; planes de seg. social oblig.	3.5%	3.8%	3.7%	4.0%	4.2%	4.4%	3.9%
Otros servicios	4.2%	3.5%	3.5%	4.1%	4.0%	3.8%	3.6%
Servicio doméstico	2.9%	2.3%	2.5%	3.1%	3.2%	3.3%	2.7%
Actividades de servicios financieros	0.8%	1.1%	0.9%	1.1%	1.0%	1.0%	0.9%
Correo y comunicaciones	1.3%	1.1%	1.2%	1.2%	1.0%	1.2%	0.9%
Petróleo y minas	0.6%	0.5%	0.5%	0.7%	0.8%	0.8%	0.7%
Suministro de electricidad y agua	0.6%	0.6%	0.5%	0.8%	0.7%	1.0%	0.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales Marzo 2015

1.2. ACTORES Y ALIADOS

Competencia











En el 2013 el sector de transporte y logística estuvo compuesto por 2468 empresas, de las cuales 1809, 595 y 64 correspondieron a pequeñas, medianas y grandes compañías respectivamente.

En el 2014, del ranking empresarial efectuado por Ekos y según la clasificación CIU H4923, se obtuvo que las 10 compañías de transporte de carga por carretera en Guayaquil, destacadas en ingresos, utilidades y margen neto de utilidad fueron Mamut Andino C.A., Portrans S.A. y Ciateite S.A., representando los principales jugadores de este sector industrial. Las ventas de estas empresas superaron los 30, 14 y 7 millones de dólares respectivamente. Cabe recalcar que los servicios de Mamut Andino se extienden a la explotación de minerales, alquiler de grúas telescópicas y movimientos de tierras (mejoramiento de terrenos, construcción de vías y apertura de vías de acceso a lugares remotos), siendo este hecho lo que ha repercutido en que sus ingresos prácticamente doblen los de Portrans.

Los mismos jugadores, destacados en ingresos, obtuvieron las mejores utilidades del sector. Las utilidades de Mamut Andino fueron superiores a los 1,27 millones de dólares, Ciateite logró 1,26 millones de dólares y Portrans 601 mil dólares.

Las compañías más rentables del sector fueron Ciateite con un margen neto del 16%; Jarygom S.A. y Translointeg S.A. alcanzaron 4.81% y 4.76% respectivamente. Lo arriba descrito se presenta en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Ranking empresarial 2014 | Sector Transporte y Logística

Compañía	Ingresos	Utilidad	Utilidad /Ingresos	Años en el mercado	Inicio de actividades
 Mamut Andino C. A.	30,353,124	1,270,024	4,18%	38	1976
 Portrans S. A.	14,805,278	601,247	4,06%	19	1995
 Ciateite S. A.	7,911,112	1,265,755	16,00%	16	1998
 Transpoint S. A.	7,673,709	121,876	1,59%	24	1990
 Metromodal S. A.	6,420,393	0		10	2004
 Cosedone C. A.	5,052,728	160,175	3,17%	14	2000
 Transkointeg S. A.	4,033,440	191,867	4,76%	4	2010
 Mundoglobal S. A.	3,662,297	85,638	2,34%	11	2003
 Onlyservi S. A.	3,189,903	82,119	2,57%	11	2003
 Jarygom S. A.	2,999,035	144,211	4,81%	13	2001
Total general	86,101,019	3,922,912			

Elaboración: Los autores

Fuente: Ekos Negocios, Ranking empresarial 2014 y SRI, Información del Contribuyente

En la tabla 1.2 se observa también que las compañías con más años en el mercado son Mamut Andino C.A., Transpoint S.A. y Portrans S.A., con 38, 24 y 19 años respectivamente, datos que se obtuvo de la página del SRI.

Del ranking antes presentado, no se consideran como rivales directos a:

- Mamut Andino C.A.: pese a que su servicio incluye transportación de contenedores y carga suelta, pues tienen un mayor enfoque hacia el transporte a granel entre fábricas industriales de minerales, puzolana, clinker, cebada, petcoke, entre otras. Sus equipos permiten además transportar carga con grandes dimensiones y peso como vigas de hormigón, generadores petroleros y estructuras prefabricadas, así como también residuos petroleros y materiales peligrosos.
- Ciateite S.A.: si bien sus servicios incluyen transporte de carga suelta y contenedores dentro y fuera de Guayaquil, así como también custodia y monitoreo, su estrategia se

TRAC

basa en integrar el servicio de transporte de carga a los servicios logísticos y de agenciamiento aduanero que ofrece el Grupo Torres & Torres.

- Metromodal S.A. al igual que Ciateite pertenece a un operador logístico integral, Grupo Calderón, y asimismo se asimilan en estrategias.
- Cosedone C.A. pertenece al Holding Tonicorp S.A., se dedica al transporte de productos de consumo masivo (secos o refrigerados) a nivel nacional.

Translointeg S.A., Mundoglobal S.A., Onlyservi S.A. y Jarygom son las compañías con menos años en el mercado. De Jarygom y Translointeg es destacable que ocupen el segundo y tercer lugar en la tasa de rentabilidad. Pese la poca información encontrada sobre estos actores, no se los descarta como posibles competidores.

La rivalidad se dará principalmente con Portrans S.A., Transpoint S.A. y los transportistas informales, éstos últimos no son descartados porque su existencia, lejos de depender de las resoluciones legales, se basa en sus necesidades de subsistencia.

- Portrans S.A.: incluye en sus servicios transporte terrestre, almacenaje, bodegas, seguridad, sistema de gestión (Sistema de Manejo de Inventarios y Sistema de Manejo de Transporte), distribución, personalización y maquila, entre otros. Dentro de transporte terrestre, ésta involucra contenedores llenos y vacíos, carga suelta, en tránsito, de trasbordo, refrigerada, congelada, peligrosa, volumétricas y de proyecto. Su flota cuenta con sistema GPS, Hunter Monitoreo. La seguridad de la carga es manejada a través de G4S Ecuador. Su estrategia se basa en ser el mejor aliado en servicios de integración logística a través de la ampliación de su gama de servicios.
- Transpoint S.A.: aliada al Grupo Transoceánica es una de las mayores empresas de transporte de contenedores del país. Al año, la empresa moviliza más de 45,000 TEUs (Twenty-foot Equivalent Units) o contenedores de 20 pies. Con cobertura a nivel nacional ofrece la posibilidad de asegurar la carga durante su traslado y cuenta con pólizas de seguros de transporte en caso de accidentes para el contenedor y daños a terceros con un monto de hasta \$80,000 por evento. Cuenta con una flota de 60 cabezales con años de fabricación entre 2009 y 2013.

TRAC

Su estrategia está dirigida en integrarse a los servicios de Transoceánica, así como también alquilar generadores de energía a contenedores refrigerados y ofrecer bodegaje de contenedores.

- Transportistas informales: si bien las normativas emitidas por la ANT buscan retirar los vehículos que se encuentran fuera de la vida útil, muchos transportistas han manifestado que continuarán circulando sin importar las restricciones ni consecuencias. Su estrategia se basa en brindar precios más bajos debido a su estado de informalidad; no obstante, no brindan las mismas garantías de las empresas ya establecidas.

Aunque Portrans y Transpoint se asemejan a las compañías excluidas como rivales directos, en el sentido de buscar ofrecer servicios de integración logística, éstas son consideradas como rivales potenciales, puesto que, además de sus años en el mercado se enfocan en uno de los segmentos del presente proyecto de negocio. Portrans por su lado incluye la transportación de contenedores vacíos, mientras que Transpoint involucra la de contenedores de 20 pies.

La amenaza de nuevos competidores nace de los informales que emulen ésta idea de negocio. Mientras que como sustitutos se consideran a aquellas compañías que adopten crecimiento vertical e incluyan dentro de sus actividades la transportación de sus propios productos y/o insumos.

Clientes

Exportadores e importadores: Independientemente de que la Balanza Comercial muestre superávit o déficit, en la tabla 2.2 se observa que exportaciones e importaciones tuvieron crecimientos constantes tanto en volumen (toneladas métricas) como en valor USD FOB (Free On Board). Comparando el 2014 con el 2013, se obtiene que el crecimiento en volumen fue de 6.7% para exportaciones y 10.8% para importaciones. La variaciones en USD FOB fueron 3.6% y 2.2% respectivamente.

TRAC

Petroleras No Tradicionales, destacan principalmente enlatados de pescado con 10.2% de participación, productos mineros con 8.8% y flores naturales con 6.4%.

En el gráfico 1.3 las importaciones se encuentran agrupadas de acuerdo a la Clasificación Uso o Destino Económico (CUODE). La comparación realizada entre el 2013 y 2014, evidencia que el grupo de productos de materias primas tienen el mayor porcentaje de participación seguido por combustibles y lubricantes. Sin embargo, es precisamente éste último grupo el que realmente creció tanto en USD FOB (24.25%) como en tonelada métrica (40.36%).

Gráfico 1.3 Importaciones | Porcentaje de participación



Fuente: BCE, Evolución de la Balanza Comercial Enero a Diciembre 2014, Febrero 2015

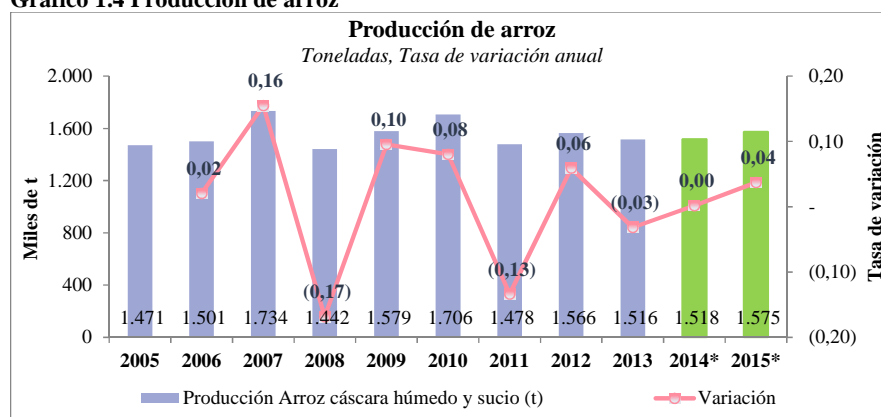
El comportamiento de exportaciones e importaciones permite detectar del sector externo las principales industrias o grupos de uso o destino económico. Datos de Contecon indican que en el 2012 la cantidad de TEUS o contenedores de 20 pies que transitaron en el puerto marítimo de Guayaquil superó los 11 millones de contenedores.

TANASA (Tabacalera Andina S.A.): con 42 años en el mercado y afiliada a Philip Morris International (PMI), cuenta con alrededor de 650 agricultores independientes quienes cultivan tabaco principalmente en las provincias de Guayas y Los Ríos. La temporada de alta demanda de transporte de tabaco se da en los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero.

TRAC

Arroceras: de acuerdo a la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) del INEC, en el 2013 la producción nacional de arroz fue de 1.516.045 toneladas métricas. La mayor producción se concentra en Guayas con un 69.96% del total nacional, seguida por Los Ríos con el 23.72% y Manabí con el 4.20%. Para el 2014, se previó que la producción aumenté un 0.16% con respecto al 2013, mientras que para el 2015 se espera un incremento del 4% con respecto a la proyección del 2014. Debido al alto consumo de arroz en el Ecuador y su transporte no cuenta con estaciones, el transporte de este producto se da durante todo el año.

Gráfico 1.4 Producción de arroz

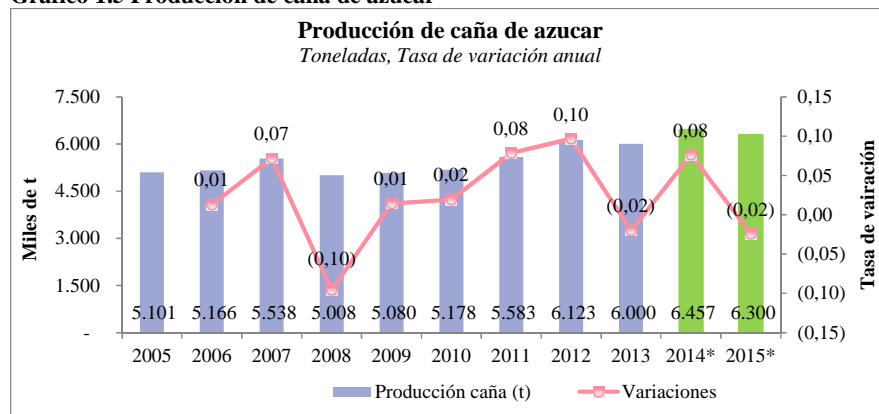


*Estimación

Elaboración: Los autores

Fuente: ESPAC 2013

Ingenios azucareros: La ESPAC indica que en el 2013 la producción de caña de azúcar fue de 6 millones toneladas. Guayas presenta la mayor producción con 87.33% sobre el total nacional, seguido por Cañar con 6.81% y Loja con 3.91%. Para el 2014, se proyectó un incremento de la producción del 8% con respecto al 2013. Para el 2015, se estimó una caída del 2% en la producción con respecto al 2014. Lo arriba descrito se presenta en el gráfico 1.5.

Gráfico 1.5 Producción de caña de azúcar

*Estimación

Elaboración: Los autores

Fuente: ESPAC 2013

Los ingenios azucareros más grandes de Ecuador son Valdez, San Carlos y Eudos. Dado sus años en el mercado, esto es 131, 78 y 15 respectivamente, sus marcas se encuentran bien posicionadas. La temporada de mayor demanda de transporte de la caña de azúcar es de mayo a octubre.

Proveedores

Con el fin de reducir costos, especialmente a través de la economía de escala, se buscará establecer alianzas estratégicas con los siguientes proveedores.

Tracto camiones: Cinascar y Comercial Roldan figuran como los proveedores de los 41 vehículos con los que se iniciará la empresa. A través de Cinascar se adquirirán 16 modelos Dong Feng DFM-1927 de 12 toneladas y por medio de Comercial Roldán se comprarán 25 modelos JAC Gallop 4181 de 28 toneladas. Dado que la inversión en los vehículos supera el millón de dólares, los proveedores presentan ofertas atractivas y condiciones de pago mejoradas, así como también stock de partes disponible in-situ y certificación al personal. El servicio de rastreo satelital está incluido en el precio del vehículo y tendrá una duración de cinco años.

TRAC

Ambas empresas permiten facilidad de crédito, oportunidad a los socios del pago de la entrada a través del bono de chatarrización.

Combustible: para el abastecimiento de este insumo se buscará obtener una línea de crédito con Atimasa que provee la PRIMAX Card Plus que es una tarjeta de consumo electrónico. Atimasa cuenta con más de 50 estaciones a nivel nacional, 29 de ellas se concentran en Guayas. Transcurrido un año, se analizará la opción de acceder a la tarjeta Corporativa Gas Club de Diners con el fin de que los transportistas no estén limitados a una sola estación de servicios. Para poder afiliarse a esta tarjeta, Diners exige que la empresa esté constituida como entidad jurídica mínimo un año.

Neumáticos y lubricantes: Frenoseguro y Tecniguay se presentan como los potenciales proveedores de estos insumos, ya que además del asesoramiento técnico, ofrecen descuentos, capacitaciones al personal, formas de pago de 30, 60 o 90 días y tiempos de entrega de 8 días laborales máximo.

Baterías: Tecnova S.A. es el fabricante y proveedor de baterías Bosch. El modelo de batería a usar es la N 150 cuyo precio es de alrededor de \$275, pero se ofrece un descuento del 25%; consecuentemente el precio final sería de aproximadamente \$206. Tecnova se compromete además a brindar capacitaciones a los transportistas, así como también un aporte publicitario del 2% sobre el total de la compra.

1.3. FUERZAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS CLAVES

A continuación, se asocia los generadores de valor clave a las cinco fuerzas competitivas.

Tabla 1.4 Fuerzas competitivas y competencias claves

Fuerzas competitivas	Competencias clave para el éxito competitivo
Rivalidad competencia actual	<ul style="list-style-type: none">▪ Estrategia de diferenciación: conjugación de experiencia y profesionalismo.▪ Estrategia de liderazgo en costos: a través de economías de escala y alianzas con proveedores.▪ Disponibilidad de unidades: en caso de requerir vehículos adicionales para cumplir con la demanda,

TRAC

	<p>existen asociaciones de transportistas dispuestas a colaborar con sus unidades y acoplarse a las exigencias de Trac en lo concerniente a la oferta de un servicio de calidad.</p>
Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none">▪ Ubicación estratégica de oficinas y vehículos.▪ Contratos de exclusividad: fidelizar a los clientes y crear altos costos de cambio a través de acuerdos de exclusividad. El periodo de exclusividad deberá ser de seis meses para todos los segmentos, excepto tabaco cuya temporada alta dura 5 meses, transcurrido los periodos acordados, los clientes reciben un "rebate" (devolución) del 5% de la tasa de flete pagada.
Sustitutos	<p>Se identifica como sustituto a las compañías o grupos de empresas interesadas en la integración vertical (ejemplo: Tonicorp y Cosedone). Para desalentar su ingreso es preciso:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Fidelizar y crear altos costos de cambio en los clientes: aplicando, como se expuso, contratos de exclusividad.▪ Innovación continua: no estancar los servicios en la oferta de experiencia, profesionalismo, puntualidad, seguridad, disponibilidad, sino que además, buscar anticiparse a las necesidades de los clientes.
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis del comportamiento del mercado: anticipación al conocimiento de necesidades de los segmentos.▪ Crear costes de cambio para el cliente.
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis de ofertas: pese a querer establecer alianzas con proveedores, no se descarta dejar de concentrar las compras y disponer de varios proveedores por producto.

Elaboración: Los autores

Fuente: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, N°3, 2000, pag. 76

2. LA IDEA DEL NEGOCIO

2.1. ORIGEN DE LA IDEA

En marzo del 2013, la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) emitió la resolución N° 057-DIR-2013-ANT con el fin de regularizar los vehículos que ofrecen servicio de transporte de carga pesada que superen los 32 años de vida útil, y cuyos propietarios sean personas naturales que jamás hayan pertenecido a una compañía con permiso de operación, ni el propietario ni la unidad vehicular. En junio del 2014, se publicó la resolución N° 074-DIR-2014-ANT para ampliar el plazo del cumplimiento de lo dispuesto en la resolución N° 057, definiendo al 31 diciembre del 2014 como la fecha límite para haber realizado la renovación de los vehículos y la regularización del estatus del transportista informal. En febrero del 2015, entró en vigencia la resolución N° 009-DIR-2015-ANT con la cual se otorga un nuevo plazo de 90 días.

A raíz de estas resoluciones, desde junio del 2015 estarían impedidos de laborar alrededor de 15000 vehículos de carga pesada a nivel nacional, de los cuales 5000 corresponden a la provincia del Guayas. Los transportistas inmersos en ésta situación han expresado sus preocupaciones tanto en asambleas convocadas por la Federación de Transportistas Pesados del Guayas (FETRANSPEG) como en reuniones informales llevadas a cabo para analizar la problemática y encontrar soluciones a la misma. De estas reuniones, se concluyó unánimemente que es imprescindible la constitución de una compañía con fines comunes para todos los socios.

Dado el escenario expuesto, donde los personajes principales son los transportistas de carga pesada y los demandantes de su servicio, nace la idea de constituir TRAC, como una Cooperativa de Transporte cuyo rol se enfoca en la legalización de los primeros y el ofrecimiento de un servicio de calidad para los segundos.

2.2. MISIÓN

Proteger los intereses de nuestros socios, fomentar alianzas estratégicas con proveedores, ser competitivos y ofrecer a nuestros usuarios un servicio de transportación de carga pesada de calidad, confiable, seguro, puntual y en armonía con el medioambiente.

2.3. VISIÓN

Para el 2017, ser una empresa que inspire e implemente soluciones a las necesidades de la industria de transporte de carga pesada. Ser los autores de un servicio de transportación seguro, competitivo, rentable y en pro de los grupos de interés involucrados.

2.4. VALORES CORPORATIVOS

Los cimientos de la cultura organizacional de Trac se encuentran constituidos por los siguientes valores corporativos:

Responsabilidad: evaluar, coordinar y administrar de manera eficiente y eficaz los recursos con los que se cuenta, para que, con creatividad, compromiso y seriedad se cumpla el trabajo acordado.

Respeto: tratar a los demás con consideración, buscando siempre reciprocidad en nuestras acciones, es decir, estar conscientes de que nuestras acciones no deben infringir los derechos de los demás, de tal manera, que se pueda crear un ambiente de sana convivencia.

Equidad: igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones.

Puntualidad: cumplimiento de lo acordado, en el tiempo establecido.

Mejora continua: mejorar cada día, entregando constantemente valor agregado a nuestras actividades y buscando siempre la superación permanente, con el fin de mantenernos competitivos y aumentar la confianza de nuestros clientes.

Pasión: hacer lo que hacemos porque nos gusta, porque es útil para los demás y porque de la forma en que lo hacemos, permite contagiar nuestro optimismo y entusiasmo a los demás.

2.5. TRAC: EL MODELO DE NEGOCIO

2.5.1. Identificación de problemas y necesidades

De reuniones mantenidas con dirigentes y transportistas de carga pesada del Guayas, así como también, de la Asamblea desarrollada por la FETRANSPEG el 9 de noviembre del 2014, se detectaron los siguientes problemas y necesidades.

- Crisis legal y financiera de alrededor de 15000 transportistas a nivel nacional

En la actualidad, dada la resoluciones 057, 074 y 009 de la ANT alrededor de 15000 transportistas de carga pesada se encuentran inmersos en una crisis legal y consecuentemente financiera, puesto que obliga a la inmediata modernización de flotas.

La buena noticia para los transportistas en general es que tienen como alternativa de solución acogerse al Plan Renova, que es un programa implementado por el Gobierno Nacional para la renovación vehicular de las unidades que presten servicios de transporte público y comercial. El Plan Renova persigue chatarrizar los automotores para renovar el ingreso de vehículos nuevos y mejorar el servicio.

De acuerdo a la Tabla 2.1, optar por el Plan Renova permitiría a los propietarios de camiones de 10 a 26 toneladas y de tractocamiones (vehículo automotor destinado a soportar y arrastrar semirremolques y remolques), acceder a un bono que oscila entre 11 mil y 28 mil dólares. Estos valores permitirían cubrir la entrada de un vehículo nuevo, ya sea, de producción nacional a precio preferencial o importado mediante la exoneración de aranceles.

Tabla 2.1 Incentivo financiero por chatarrización

Rango de años	Transporte pesado		
	Camión desde 3.6 t a 10 t	Camión más de 10 t a 26 t	Tractocamión más de 26 t
Desde 30 años	12,755	17,118	28,530
De 25 a 29	11,596	15,406	25,677
De 20 a 24	10,542	13,866	23,110
De 15 a 19	9,583	12,479	20,799
De 10 a 14	8,712	11,231	18,719

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito. Plan Renova

Los transportistas, al amparo del Plan Renova, tienen también la opción de acceder a una línea de crédito de la Corporación Financiera Nacional (CFN) que ofrece un porcentaje de financiamiento de hasta el 80% del valor del vehículo.

Lo dificultoso para los transportistas en estudio, es que entre los requisitos para acceder al Plan Renova se indica que deben pertenecer a una operadora de transporte legalmente reconocida y registrada en la ANT, es decir que es indispensable que cuenten con el permiso de operación vigente. Además, quedarán excluidas aquellas unidades que no estén dentro del cuadro de vida útil.

Pese a que existen transportistas que pueden acceder al Plan Renova, prefieren no realizar los trámites porque argumentan que es burocrático y desconocen cómo subsistir sin su herramienta de trabajo en el lapso de chatarrización y adquisición del vehículo nuevo.

- Menor margen de ganancia para los transportistas a causa de la intermediación

Los transportistas informales no tienen contacto directo con el cliente, sino más bien, con intermediarios. Este hecho en conjunto con la ausencia de control de precios, conlleva a que los intermediarios obtengan márgenes de ganancia que van desde el 20% al 40%. En la Tabla 2.2 se evidencia, por ejemplo, que un transportista está dispuesto a cobrar entre \$300 a \$350 por un flete desde Guayaquil hacia Quito, mientras que el intermediario termina cobrando \$500.

Tabla 2.2 Precios de transportistas e intermediarios – Diciembre 2014

Tipo de flete y destino	Transportista	Intermediario
Contenedor vacío - Guayaquil	\$ 30 a \$ 50	\$ 40 a \$ 60
Carga - dentro de Guayas	\$ 50 a \$ 70	\$ 100
Carga - Guayaquil a Quito	\$ 300 a \$ 350	\$ 500

Fuente: Joffre Torres - Presidente de Transportes Unicornio S.A. (TRANSUNIC), 2014

- Canibalismo

La competencia desleal o “canibalismo” como los mismos transportistas la denominan es fuerte, de frecuencia diaria y es aprovechada por los intermediarios. Se da no solamente entre transportistas informales y los que pertenecen a diferentes

compañías, es incluso común entre choferes de una misma empresa, quienes por ganar un flete rematan precios sin importar si se incurre en pérdidas.

Los entrevistados indicaron que pese a que los transportistas de la sierra no deben tomar fletes desde la costa y viceversa, generalmente incurren en esta falta y ofrecen precios por debajo de los cobrados en el litoral para obtener preferencia de elección, no regresar con el tractocamión vacío y obviamente lograr ganancias extras.

- Defraudación tributaria

Los transportistas informales incurren frecuentemente en la emisión de facturas que no poseen la autorización del Servicio de Rentas Internas (SRI). El artículo 298 del Código Orgánico Integral Penal señala que quienes impriman o hagan uso de comprobantes de venta o de retención o de documentos complementarios que no sean autorizados por la Administración Tributaria serán sancionados con pena privativa de libertad de uno a tres años.

Emitir comprobantes de ventas autorizados permite al contratista del servicio sustentar sus costos y gastos para la declaración del Impuesto a la Renta. Consecuentemente, incurrir en la defraudación tributaria implica sanciones penales para el infractor e inconvenientes para el cliente.

- Liderazgo

Los transportistas expresaron que frecuentemente necesitan ser orientados, organizados, informados y representados por alguien que conozca el sector, se identifique con ellos y realmente vele por sus intereses.

2.5.2. Oportunidad de desarrollar un Modelo de Administración de Transporte de Carga Pesada

Dado los problemas y necesidades identificados, Trac propone solucionar la situación legal de 41 transportistas, facilitar la adquisición de 41 tractocamiones nuevos, erradicar la intermediación, fomentar la competitividad y proteger los intereses de sus socios sin descuidar la de sus stakeholders.

TRAC

Para alcanzar lo propuesto Trac deberá en primer lugar, constituirse legalmente como una Cooperativa de Transporte de Carga Pesada. Trac opta por este tipo de compañía para que los transportistas que la integren guarden la figura de socios, no perciban que pierden su acostumbrada independencia y se facilite su adaptación hacia la cultura organizacional.

En segundo lugar, al momento ya se han cotizado los tractocamiones con dos proveedores, Comercial Roldan y Cinascar, quienes encuentran llamativa la venta de 41 unidades y ofrece, consiguientemente, precios atractivos y facilidades de crédito que serían imposibles de alcanzar si se acercaran de manera individual cada transportista.

En tercer lugar, Trac buscará firmar contratos directamente con clientes y establecerá precios únicos a ser respetados por todos los socios. Paralelamente, creará alianzas estratégicas con proveedores claves, buscará capacitaciones constantes para el personal, cambiará la imagen del transportista informal a la de una profesional y buscará siempre el bienestar común de sus integrantes y de su grupo de interés.

Como ya se ha mencionado, alrededor de 15000 transportistas a nivel nacional y 5000 en la provincia de Guayas estarían imposibilitados de laborar. Trac se enfoca en dar la oportunidad de integración y desarrollo a 41 transportistas, y se plantea como reto, cumplir con lo propuesto y de la manera diseñada con el fin de convertirse en un modelo de negocio a emular para que las necesidades del total de transportistas afectados por las resoluciones sean también atendidas.

Desde la emisión de la resolución N° 057-DIR-2013-ANT, es decir marzo del 2013, a meses previos a la finalización del plazo otorgado por la resolución N° 009-DIR-2015-ANT, junio del 2015, no se ha encontrado una solución a los problemas y necesidades identificados, debido a la falta de comunicación clara y directa entre los dirigentes de las federaciones y los transportistas. La divulgación correcta e inmediata de información concerniente a resoluciones legales o temas de interés es imprescindible.

El modelo de Trac podrá tener similitudes constitucionales y operativas a las de Cooperativas de Transporte de Carga Pesada existentes, sin embargo, se diferencia en el hecho de que apuesta por transportistas que dan por perdida su continuidad laboral.

2.5.3. Propuesta de valor y componentes claves del modelo de negocio

La propuesta de valor de Trac se enfoca en dos actores fundamentales, los transportistas y los clientes. Para los transportistas, que por los temas legales mencionados se encontrarán imposibilitados de continuar trabajando, Trac promete garantizar estabilidad laboral, competitividad y desarrollo profesional.

Para los clientes, que serán las compañías que demanden la transportación de contenedores vacíos y llenos, ingenios azucareros, arrozales y tabacaleros, Trac propone cultivar la experiencia de sus socios con el fin de ofrecer un servicio de calidad y confiable.

Los transportistas que deseen formalizar su situación integrándose a Trac obtendrán como principales beneficios:

- Contar con vehículos nuevos.
- Mantenimiento preventivo de los vehículos.
- Acceso rápido y económico a los principales insumos (combustible, neumáticos, lubricantes y baterías).
- Capacitación en pro del desarrollo personal y profesional.
- Competencia de igual a igual con transportistas formales.
- Administración correcta de los recursos tangibles e intangibles de la compañía. Para los recursos tangibles se identifican los humanos (transportistas y colaboradores), físicos (instalaciones y equipos productivos) y financieros (capital propio y ajeno). En los recursos intangibles, se encuentran los humanos intangibles (experiencia, habilidades, cultura organizacional) y los técnicos (innovación, información comercial, buenas relaciones con stakeholders).
- Representación ante entes de control.

Para los clientes, los beneficios de contratar los servicios de Trac son:

- Recepción y entrega de la carga de acuerdo a las condiciones y tiempos estipulados.
- Aseguramiento de la carga bajo contratación adicional. Se ofrece al cliente la opción de contratar un seguro para su carga.
- Servicio de rastreo satelital para ubicación instantánea de la carga.
- Compromiso de disponibilidad de unidades gracias al apoyo de asociaciones de transporte que facilitarán sus vehículos en caso de que se requiera. Trac garantizará

TRAC

que el servicio prestado por los transportistas de otras asociaciones, sea equivalente al promocionado y ofrecido por el de sus propias unidades.

- Atención profesional tanto de transportistas como del personal administrativo.
- Cobertura y seguimiento de necesidades con el fin de mantener las relaciones comerciales en pro del negocio.

Trac se presenta como un modelo de negocios atractivo para los transportistas, puesto que: en lo legal, estarán apegados a lo dictado por las resoluciones; en lo económico, obtendrán un mayor margen de ganancias al poder contar con negociaciones directas con los clientes; en lo competitivo, estarán en igualdad de condiciones que los transportistas formales y reconocidos en el mercado; y en lo profesional, recibirán capacitación, pero sobretodo tendrán la garantía de estabilidad laboral.

Para los clientes, el modelo es atractivo porque la experiencia de los transportistas se conjuga con una imagen corporativa que proyecta compromiso, responsabilidad y seguridad.

El costo de adaptación de los transportistas radica en la equidad de precios establecidos por la compañía. En la práctica y por el trabajo independiente que han realizado a lo largo de su carrera, establecían precios sin considerar los costos en los que se incurría. Trac definirá una tabla uniforme de precios y ganancias a ser respetada por los socios. Para la fijación de precios se tendrán en cuenta, entre otras variables, la distancia y el tipo y cantidad de carga.

Por el lado de los clientes se identifica un costo de adaptación basado en el supuesto de que, dada la nueva figura legal y organización de los socios de Trac, los costos de los servicios serían más altos. Para mitigar esta desventaja, los servicios de Trac serán presentados a través de reuniones formales y directas con la red de contactos actual de los socios y con clientes potenciales. Trac busca ingresar al mercado con precios competitivos.

El canal para llegar a los transportistas es directo y por medio de reuniones que tendrán frecuencia mensual. Por el lado de los clientes, el canal es propio, directo y a través del Gerente y/o Coordinador Logístico, quienes, a más de buscar ampliar la cartera de clientes, deberán dar seguimiento postventa.

Trac busca cultivar una relación personalizada y de largo plazo tanto con transportistas como clientes. La comunicación será permanente pues se busca con los transportistas lograr

TRAC

los objetivos comunes y con los clientes obtener una retroalimentación del servicio brindado y conocer expectativas y necesidades nacientes.

Las ventas por el servicio de transportación de carga pesada son la fuente de ingresos de Trac. Se buscará firmar contratos de ventas con sus clientes. Como se mencionó, los precios de los servicios van principalmente de acuerdo a la distancia y el tipo de la carga.

Entre los recursos claves de Trac se encuentran 41 transportistas y siete empleados, comprendidos estos últimos, por un gerente, un coordinador administrativo-financiero, un coordinador logístico, tres asistentes (uno administrativo, uno financiero y uno de logística) y un encargado de mantenimiento. Además, Trac da la oportunidad de desarrollo a cuarenta y un transportistas quienes pasarán del posible desempleo a convertirse en integrantes de la empresa. Trac requiere como recursos físicos 41 tractocamiones que serán financiados a través de crédito cruzado (un socio sirve de garante a otro y viceversa) otorgado por la casa comercial. Los repuestos e insumos son también importantes. Trac necesita además un centro de operaciones donde se encontrarán las oficinas, servirá para el estacionamiento de los vehículos y se podrá realizar los mantenimientos correctivos de los mismos.

Una vez que Trac acoja a los 41 transportistas, desarrollará como actividades claves, en primer lugar, la adquisición de los 41 tractocamiones; a la par desarrollará alianzas estratégicas con proveedores de los principales insumos (combustibles, neumáticos, llantas y lubricantes). Trac aprovechará la economía de escala para obtener mejores propuestas con respecto a precios de los vehículos e insumos. Trac transformará la imagen del transportista informal a una profesional gracias a las capacitaciones a ofrecerles. Los resultados de estas actividades juegan a favor de los clientes, pues se enfocan también en la oferta de un servicio de calidad y confiable.

Los socios claves de Trac son principalmente los 41 transportistas que integrarían la compañía, así como también, los proveedores de vehículos e insumos de combustibles, neumáticos, baterías y lubricantes.

Se identifica que los principales costos variables de Trac están en el pago a los transportistas en los insumos y en el mantenimiento de la flota de vehículos, mientras que, los costos fijos se encuentran dados en la nómina.

3. ANÁLISIS FODA

Los factores internos y externos presentados en la Tabla 3.1 permiten conocer la situación de Trac.

Tabla 3.1 Síntesis FODA

ID	Fortalezas	Referencia cruzada	Media	ID
F1	Ubicación estratégica	A4 O3 D3 F4 F3	5.0	F1
F2	Capacidad de endeudamiento a través de garantía cruzada	O2 F5	5.0	F2
F3	Amplia red de contactos	A4 O4 O3 F6 F4 F1	4.8	F3
F4	Respaldo de los gremios de transporte	A4 O3 D3 F3 F1	4.8	F4
F5	Unidades de transporte modernas	A4 A2 O3 O2 O1 D3 F3 F2	4.6	F5
F6	Personal calificado	A4 O4 O3 O1 D3 D1 F4 F3	4.6	F6
ID	Debilidades	Referencia cruzada	Media	ID
D1	Socios/transportistas sin experiencia en servicio de calidad	A4 O4 D3 F6	5.0	D1
D2	Control y toma de decisiones compartida con socios	A4 O3 F6	4.8	D2
D3	Empresa nueva	A4 A3 A2 A1 O4 O3 O2 D1 F6 F5 F4 F3 F2 F1	4.6	D3
ID	Oportunidades	Referencia cruzada	Media	ID
O1	Marco legal requerido	A1 D3 F5 F1	5.0	O1
O2	Apoyo legal	A4 O4 F5 F2	5.0	O2
O3	Expansión a nuevos mercados	A4 A3 A2 O4 O2 D3 D2 D1 F6 F5 F4 F3 F1	4.8	O3
O4	Mayor capacitación del personal	A4 O3 O2 D3 F6 F3	4.8	O4
ID	Amenazas	Referencia cruzada	Media	ID
A1	Cambio en resoluciones o aspectos legales	A2 O3 O2 O1 D3 F2 F1	5.0	A1
A2	Aumento de precios en herramientas e insumos	A4 A1 O3 O2 D3 D2 F5	5.0	A2
A3	Ingresos dependen temporadas de los productos a transportar	A4 O3 D3	4.8	A3
A4	Competencia establecida	O4 D3 D2 D1 F6 F5 F4 F3 F2 F1	4.6	A4

Elaboración: Los autores

A continuación se describe cada elemento de la síntesis FODA.

3.1. FACTORES INTERNOS

Fortalezas

Trac muestra las siguientes fortalezas:

- F1 - Ubicación estratégica: Las unidades se encontrarán ubicadas a menos de 20 kilómetros de donde se produce el mayor volumen de demanda. En Guayaquil, los vehículos estarán en la vía Perimetral, en el km. 30 Vía Prosperina. El lugar permitirá atender de manera más ágil a los clientes ubicados en el puerto marítimo y la zona

TRAC

industrial de la vía a Daule. En Milagro, se ubicarán en la vía Milagro-Yaguachi y estarán próximas al cementerio.

- F2 - Capacidad de endeudamiento a través de garantía cruzada: Debido al poder con el que se cuenta sobre los proveedores de vehículos, es posible adquirir los vehículos de manera más fácil y rápida a través de la modalidad garantía cruzada, es decir, un socio de la compañía sirve de garante a otro socio y viceversa. De esta forma se incentiva al transportista a velar por el bien común de la empresa.
- F3 - Amplia red de contactos: la experiencia y años en el mercado de los socios transportistas permite contar con una gran variedad de posibles clientes, un surtido número de proveedores, así como un gran número de transportistas, lo que permitirá a la empresa contar con una alta disponibilidad de transportistas para brindar el servicio.
- F4 - Respaldo de los gremios de transporte: Dirigentes de cooperativas de transporte han manifestado su interés en apoyar a Trac cuando la demanda del servicio no pueda ser cubierta por los vehículos de la compañía.
- F5 - Unidades de transporte modernas: En pro de la regularización de los transportistas, se adquirirán flotas de vehículo nuevas. Además, la concesionaria se compromete a mantener un stock de repuestos suficiente con el fin de dar continuidad al negocio y brindar un servicio competitivo acorde a las necesidades de los clientes.
- F6 - Personal calificado: La experiencia de los transportistas es una ventaja, ya que es posible aprovechar el conocimiento sobre los clientes, rutas más eficientes y proactividad ante los contratiempos que se pueden presentar durante la transportación de la carga.

Debilidades

Las debilidades de TRAC son:

- D1 - Socios/transportistas sin experiencia en servicio de calidad: Los transportistas deberán cambiar su mentalidad, cumplir estándares de seguridad y estar siempre alineados a las mejores prácticas de manejo de la carga. Faltar a los lineamientos puede repercutir en accidentes laborales o insatisfacción por parte del cliente.

TRAC

- D2 – Control y toma de decisiones compartida con socios. Para temas que necesitan ser resueltos a la brevedad posible y que se encuentran bajo la aprobación de los socios, resultaría complicado obtener una solución inmediata.
- D3 - Empresa nueva: Ser una empresa nueva y administrada por transportistas o personal sin experiencia, dificulta el posicionamiento y la competencia a través de un servicio diferenciado.

3.2. FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

El análisis continúa con las oportunidades que se le presentan a TRAC:

- O1 - Marco legal requerido: Las resoluciones de la ANT N° 053 del 2013, N° 074 del 2014 y N°009 del 2015 permiten obtener un ingreso por chatarrización, además de poder aprovechar las ventajas en economías a escala para la adquisición de vehículos.
- O2 - Apoyo legal: Trac se rige bajo la ley de Economía Popular y Solidaria (EPS), la cual, de acuerdo al artículo 128 de su Reglamento ofrece márgenes de preferencia, flexibilización de requisitos, entrega de garantías, simplificación de trámites, mejores condiciones de pago, entre otros.
- O3 - Expansión a nuevos mercados: Atraer a transportistas que laboran en otras áreas de la producción. Si bien, inicialmente la empresa se enfocará en cañicultores, tabacaleros, y contenedores, buscará otros mercados donde se requiere más cuidado técnico como es el caso del transporte de banano y flores.
- O4 - Mayor captación del personal: Los proveedores de vehículos y baterías incluyen en la oferta, capacitaciones para optimizar el uso de los insumos. Asimismo, en Trac se buscará cubrir brechas cargo vs persona.

Amenazas

Las amenazas que se presentan a TRAC son:

- A1 - Cambios en resoluciones o aspectos legales: Si bien las últimas resoluciones han favorecido el acercamiento de los transportistas a la propuesta de TRAC, éstas no

TRAC

deberían tomar un giro y perjudicar el proyecto. No hay estabilidad en cuanto a regulaciones de tránsito.

- A2 - Aumento de precios en herramientas e insumos: nuevas leyes, restricciones en importaciones y cambios en la matriz productiva, pueden traer como consecuencia un aumento de precios en los vehículos, repuestos, insumos como combustible, neumáticos y baterías, e incluso aumento salarial puede aumentar la mano de obra en mantenimiento del vehículo.
- A3 – Ingreso dependen de temporadas de los productos a transportar: Dos de los cuatro tipo de carga que transporta Trac, tienen temporadas altas y bajas que podrían verse afectadas también por cambios climáticos.
- A4 - Competencia establecida: Empresas como Ciateite cuentan con una flota que supera los cincuenta vehículos, consecuentemente pueden responder a las necesidades del cliente y aprovechar de igual forma las resoluciones con el fin de captar los clientes perdidos por los transportistas informales.

3.3. OFERTAS DE SERVICIO

TRAC ofrece servicios de transporte de carga pesada de contenedores vacíos de hasta 20 toneladas, servicio de transporte de materias prima como caña de azúcar, arroz, tabaco y frutos dentro de la provincia del Guayas. TRAC nace como una respuesta a las normativas de la ANT 053, 074 y 009, con el fin de convertir al transportista informal en un socio que brinde un servicio competitivo ante las necesidades del mercado.

TRAC cuenta con el apoyo de cooperativas de transporte como un proyecto en pro del crecimiento de estos grupos de transportistas que no han sido tomados en cuenta por grandes empresas, y tampoco cuentan con los recursos de manera individual, lo hace aprovechando economías a escala y mejor manejo administrativo.

3.4. CLAVES PARA EL ÉXITO

- Acceso al mercado: Contar con una amplia base de clientes en base a la experiencia de los transportistas.
- Adquisición de vehículos: Aprovechar las alianzas y economías a escala para facilitar la adquisición del vehículo por parte de los transportistas.

TRAC

- Organización adecuada: Contar con una estructura organizacional, en la cual están claramente definidos los roles y los alcances de cada puesto, el personal debe contar con la aceptación de los transportistas.
- Eficiencia del capital humano: Contar con personal capacitado, que trabajen de manera eficiente con el fin de reducir costos y aumentar márgenes de ganancia.
- Ubicación estratégica: Los vehículos deben encontrarse cerca de los clientes con el fin de mejorar los tiempos de respuesta a su atención.

3.5. ASUNTOS CRÍTICOS:

- Estabilidad de las normas: Contar con normativas que no cambien de manera consecutiva y afecten el desarrollo laboral o impacten en las actividades de la empresa.
- Capital humano idóneo: Los transportistas deben estar alineados a la misión de la empresa, y brindar un servicio acorde a lo ofertado.
- Entidades financieras: El apoyo que ofrecen concesionarios permitiendo precios menores a lo que se ofrece al público general, además de facilidades de crédito es crítico para la adquisición del vehículo.

4. PLAN DE MARKETING

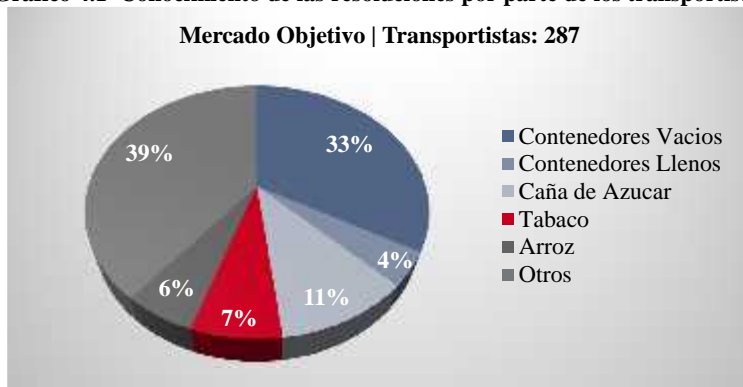
4.1. OBJETIVO DEL MARKETING

Determinar mediante herramientas estadísticas numéricas cualitativas y cuantitativas la factibilidad de la implementación de TRAC como una solución a la problemática de legalización de los transportistas que poseen unidades superiores a los 32 años de vida útil.

4.2. MERCADO OBJETIVO

Se realizó el estudio sobre los transportistas de la provincia del Guayas en las zonas de Guayaquil, Milagro y Yaguachi. Las encuestas se realizaron durante el mes de enero y febrero del 2015 en las instalaciones de la Federación de Transportistas del Guayas, así como en diversos patios de contenedores. A un margen de error del 5%, con un nivel de confianza del 94%, y un tamaño aproximado de 1.500 transportistas que se encuentran trabajando de manera informal en la provincia del Guayas se recomienda una muestra de 287 transportistas. El modelo de la encuesta se observa en el anexo 13.1.

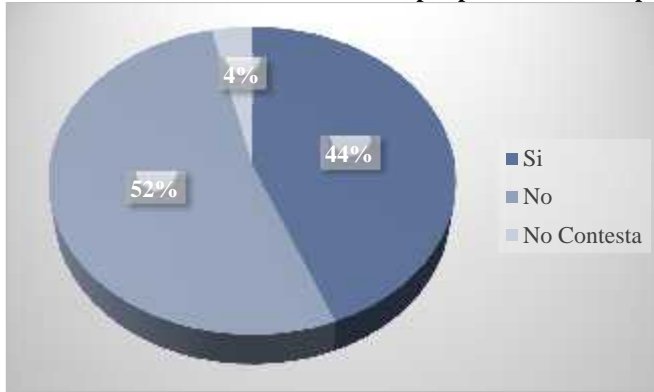
Gráfico 4.1 Conocimiento de las resoluciones por parte de los transportistas



Elaboración: Los autores

Una preocupación es el poco conocimiento de las resoluciones, algo que los entes gubernamentales han manifestado durante varios años, demostrando el alto desinterés de los transportistas de legalizar su situación.

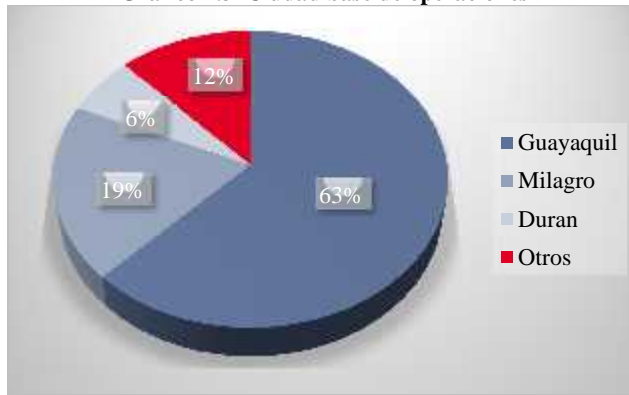
Gráfico 4.2 Conocimiento de las resoluciones por parte de los transportistas



Elaboración: Los autores

De los encuestados, la mayoría toma base en la ciudad de Guayaquil, como segundo lugar la ciudad de Milagro. Siendo estos dos sectores donde se concentraría la mayor parte de los socios transportistas.

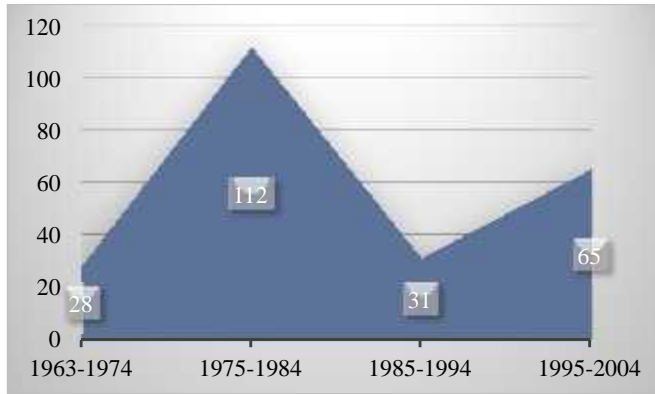
Gráfico 4.3 Ciudad base de operaciones



Elaboración: Los autores

Una cifra preocupante es que cerca del 50% de ellos cuenta con una flota fuera de la vida útil, por el lado positivo, gracias a la resolución 074 de la ANT puede aplicar para el pago por chatarrización, no obstante pelagra su continuidad en la industria del transporte de carga pesada:

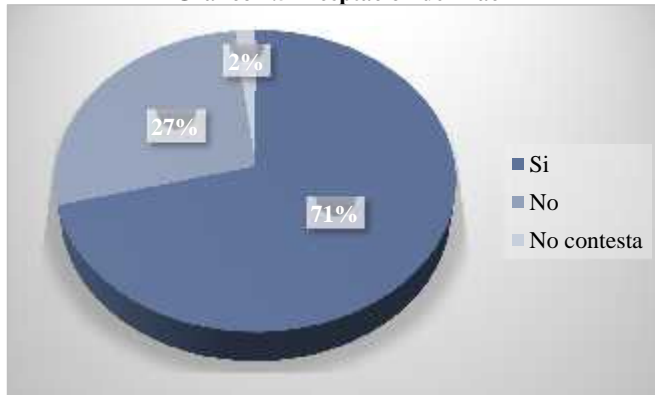
Gráfico 4.4 Año del vehículo



Elaboración: Los autores

Finalmente, se realizó una explicación a los transportistas de como trabajaría Trac, y las respuestas fueron satisfactorias, cerca del 70% de los encuestados consideran a Trac como una solución a la ejecución de la resolución de la ANT.

Gráfico 4.5 Aceptación de Trac



Elaboración: Los autores

Los transportistas que percibían a Trac como una idea viable nos indicaron que su principal motivo es la alta reducción de costos, la posibilidad de ampliar el número de clientes en otros mercados, evitar el canibalismo existente entre los transportistas por acaparar más clientes y principalmente legalizar su labor. Mientras los transportistas que no estaban de

TRAC

acuerdo sentían que perdían la independencia al unirse a una empresa, temían tener inconvenientes al realizar un crédito por el alto valor del vehículo y no confían en que la normativa se ejecute.

4.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Al ser TRAC una empresa que va a ingresar como un emprendimiento social, va a ingresar con precios acordes a los que ya presentaban los transportistas informales. La competencia tiene un valor más alto, en parte, por la seguridad que brindan sobre todo con productos que merecen un cuidado para su transporte como el banano o flores. Además, los competidores lo integran a otros servicios que brindan como la gestión dentro de aduanas, como lo hace CIATEITE.

Los precios iniciales serán para el transporte de contenedores vacíos de \$45 dólares por viaje si el mismo es dentro de la ciudad de Guayaquil, mientras que si sale de la ciudad, el precio depende de la distancia del mismo, en un promedio cercano a los \$200.

Para el caso del tabaco, el punto de destino fijo sería TANASA, único centro de acopio dentro de Guayaquil. Depende de la distancia de las haciendas tabacaleras, así como el tiempo que toma la carga de las pacas. El rango de precios de acuerdo a la experiencia de los transportistas va desde \$60 a \$80 por viaje.

En el caso de la caña de azúcar, el costo es mayor debido a que el vehículo debe ser manejado dentro de las haciendas en terrenos que desgastan mayor el vehículo, el destino final son los ingenios como Valdez, San Carlos o Equidos-Gloria. Para ello los precios oscilan desde \$120 a \$150 dólares por viaje de acuerdo a la distancia.

4.4. ESTRATEGIA DE VENTAS

Los clientes iniciales serían los patios de contenedores, donde ya los socios cuentan con contacto de sus años de experiencia, tales como TADESA y el puerto marítimo controlado por Contecon. En la actualidad, los patios de contenedores se encuentran bajo administración de las navieras, algo que las federaciones de transporte están gestionando para que las mismas sean quienes administren las mismas.

TRAC

En el caso de la agroindustria, el tabaco tiene como cliente a TANASA, que cuenta en Durán con la única planta dentro de la provincia del Guayas para el procesamiento de la hoja de tabaco. Las haciendas de origen serían aquellas que contactarían a los transportistas. La caña de azúcar tendría como cliente a los ingenios Valdez, San Carlos y Equodos, los cuales serían los destinos de la caña. Estas dos industrias se complementan, ya que los meses de marzo a agosto son los de mayor requerimiento de transporte de tabaco (época de corte), mientras que de septiembre a enero es mayor la frecuencia de transporte de caña (fin de la zafra – época de corte de caña). Como mercado adicional, los transportistas comentaron en varias ocasiones que en épocas bajas como alternativa realizan el transporte de arroz, un mercado que se mueve durante todo el año.

Para ingresar, el método de llegar al cliente sería de boca en boca con la cartera de clientes con la que actualmente se cuenta. A futuro, una vez ya establecidos, se contará con fuerza de ventas con el fin de llegar a un mayor número de clientes, y de haciendas. La visión de TRAC lo manifiesta, convertirse en modelo de transporte a nivel nacional.

La estrategia se enfocará en ofrecer un precio similar al que ya presentan los informales, lo cual sería prácticamente transparente la transición con el cliente, adicional ofrecer servicios basado en la experiencia de los transportistas en cuanto al manejo de la carga, además con la amplia red de contactos gracias a las cooperativas, se cuenta con una alta disponibilidad de transportistas, al punto que el cliente observará a TRAC como una solución a la gestión del transporte.

4.5. ESTRATEGIA PROMOCIONAL

Para llegar a los clientes, se cambiará la imagen del transportista, convirtiéndolo en un socio que no solo cuida su imagen, sino el de la empresa. Se lo potenciará con un vehículo nuevo y el conocimiento para el manejo de personal, así como para la gestión de oportunidades de negocio.

Además de trabajar con entidades de control, ya que se trabajará de manera cooperativa, con el fin de hacer cumplir las normas de control de vida útil del vehículo. De esta forma el gobierno hará de TRAC un modelo a seguir.

TRAC

Se contará con un uniforme, el cual muestra las marcas de nuestras alianzas. Por el momento se ofrece negociación con proveedores de insumos como Bosch y Llantera Oso. Por otra parte se cuenta con los proveedores de vehículos: Comercial Roldan y Cinascar.

Gráfico 4.6 Uniforme de Trac



Elaboración: Los autores

De igual forma, los vehículos de Tracs se encontrarán claramente identificados con el logo corporativo, como se muestra a continuación. Trac al contar con un proveedor de vehículos le permite tener ventajas como la adquisición de los mismos a un precio preferencial, disponibilidad de repuestos y mantenimientos a un precio menor al presentado al mercado.

Gráfico 4.7 Identificación de vehículo de Trac



Elaboración: Los autores

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1. ANÁLISIS DEL SERVICIO

Trac iniciará ofreciendo el servicio de transportación de cuatro tipos de carga:

- Contenedores vacíos de veinte pies: Para el intercambio de contenedores, las empresas navieras solicitan el traslado de los contenedores vacíos desde los patios de contenedores hasta las instalaciones del cliente y desde el puerto hasta los patios. El costo del transporte depende de la distancia del recorrido y frecuencia de solicitud por parte del cliente. Para ingreso de contenedores vacíos al puerto, el transportista deberá presentar en la puerta de entrada al terminal, el respectivo EIR (Equipment Interchange Receipt) que es un documento donde se registra el traspaso de la responsabilidad de los contenedores y deberá estar debidamente diligenciado. Los contenedores deberán ingresar con las puertas abiertas.

Para la salida de contenedores vacíos, la agencia naviera deberá tramitar ante la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador) la respectiva autorización de salida a ser presentada a la compañía Contecon Guayaquil S.A. (CGSA) para facturación y programación del servicio. (Considerar Cut off 8 horas).

- Tabaco: Traslado de pacas de tabaco desde las haciendas tabacaleras hacia la planta procesadora de TANASA en Duran. En este caso, el cliente TANASA, única planta de procesamiento de tabaco en la provincia del Guayas, solicita el transporte de las pacas desde las haciendas. Una vez cargadas las pacas en el camión, son transportadas en menos de 24 horas hacia la planta de procesamiento para su pesaje.
- Arroz: El transporte del arroz puede darse desde las haciendas hacia las piladoras y de las piladoras hacia centros de acopio. A diferencia de otros productos, el transporte de arroz ocurre durante todo año, lo que a su vez permite que su transporte sea una alternativa de negocio en los meses que ambos productos se encuentren fuera de temporada.
- Caña de Azúcar: El servicio es solicitado sobre demanda por parte del cliente, en este caso, el ingenio. Una vez que la caña es cortada, se solicita que el transportista se dirija a la hacienda con un cajón dedicado para retirar la carga. Una vez colocada la

TRAC

caña en el cajón, es transportada en un periodo menor a 24 horas hacia el ingenio que solicito el servicio.

El servicio de transporte de carga pesada ofrecido por Trac es sintetizado en el gráfico 5.1. Existen cuatro etapas, la primera es la negociación con el cliente donde se define el tipo de carga a transportar, se establece el tiempo de entrega y las condiciones de pago. En la segunda etapa, el personal de Trac coordina la distribución de las rutas a tomar para cumplir con las solicitudes de los clientes. En la tercera, etapa el transportista procede a realizar la entrega de la carga de acuerdo a lo pactado con el cliente. La cuarta etapa sirve para obtener una retroalimentación de la calidad del servicio brindado. La coordinación logística es fundamental durante las cuatro etapas del proceso.

Gráfico 5.1 Proceso de transportación de carga pesada



Elaboración: Los autores

5.2. FACILIDADES

Ubicación geográfica

Los vehículos se encontrarán ubicados en lugares cercanos a los clientes más frecuentes, una vez revisado el análisis de mercado, se plantean los siguientes lugares:

- Sector Vía Perimetral - Guayaquil: Ubicado en el casco industrial de Guayaquil, los vehículos hacen base en la vía Perimetral y avenida Casuarina ya que permite llegar en menos de una hora al puerto marítimo, y a su vez, están cercano a los patios de contenedores vacíos. Principalmente este sitio brindara atención a los patios de contenedores.

Gráfico 5.2 Ubicación estratégica | Sector vía Perimetral -Guayaquil

Fuente: Google maps

- Sector García Moreno - Milagro: Cercano al Ingenio Valdez, este punto proveerá de vehículos que pueden servir a los ingenios azucareros Valdez y San Carlos, así como los cercanos a Milagro. Los vehículos usualmente se encuentran estacionados en la calle García Moreno entre 12 de Febrero y Pedro Carbo.

Gráfico 5.3 Ubicación estratégica | Sector García Moreno - Milagro

Fuente: Google maps

- Sector Cone - Yaguachi: En el recinto El Deseo, anexo a la vía Cone, en la carretera km 26 – Milagro. La ubicación de los vehículos en este sector será para atender a las haciendas de tabaco y azúcar cercanas a los cantones Milagro, Naranjito y Yaguachi.

Gráfico 5.4 Ubicación estratégica | Sector Cone - Yaguachi

Fuente: Google maps

5.3. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

Se ha cotizado dos vehículos con las siguientes características:

- JAC Gallop 4181 de 28 toneladas
Características: Motor WD615.44 Weichai Power, 9 Velocidades, 9700 cc
Neumático: 12 R 22.5
Costo para Socios: \$80.265 (\$20.475 entrada y \$1.708 a 60 meses)
Garantía: 2 años y seguro 4 años incluyendo dispositivo de localización.
El uso de este vehículo será para el transporte de los contenedores.
- DongFeng DFM-1927 de 12 toneladas:
Características: Motor Cummins ISDE270-30, 6 Velocidades, 6700 cc
Neumático: 11R22.5
Costo para Socios: \$66.200 (\$11.700 entrada y \$1.542 a 60 meses)
El uso de este vehículo será para el transporte de tabaco, caña de azúcar y arroz.

Se estima iniciar la empresa con 41 vehículos, distribuidos en 25 modelos JAC Gallop de 28 toneladas para el transporte de contenedores y 16 vehículos DongFeng para el transporte de tabaco, caña de azúcar y arroz. La adquisición de ambos modelos de vehículos se lo

TRAC

realizará con crédito directo con las concesionarias Comercial Roldán en el caso de JAC y Cinascar para DongFeng.

Para la obtención del crédito, los transportistas deben haber realizado previamente el trámite de chatarrización del vehículo a través del plan Renova y la CFN. El proceso de chatarrización facilitará el bono para la entrada del vehículo. El pago de las cuotas se realizará con lo obtenido mes a mes

Los costos de facturación y administración de la empresa serán repartidos entre todos los socios de TRAC, dentro de los costos están los gastos operativos que involucra el mantenimiento e insumos, gastos administrativos y pagos tributarios por facturación.

5.4. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

En la parroquia Cone del cantón Yaguachi se edificará el Centro de Operaciones de Trac (COT). El COT estará estructurado por un edificio administrativo y un área de garaje.

Edificio administrativo

En el anexo 13.2 se encuentra el plano del edificio administrativo que considera en su distribución las áreas de Gerencia General, Administrativa-Financiera y Logística. El diseño incluye también una sala de reuniones.

Área de garaje

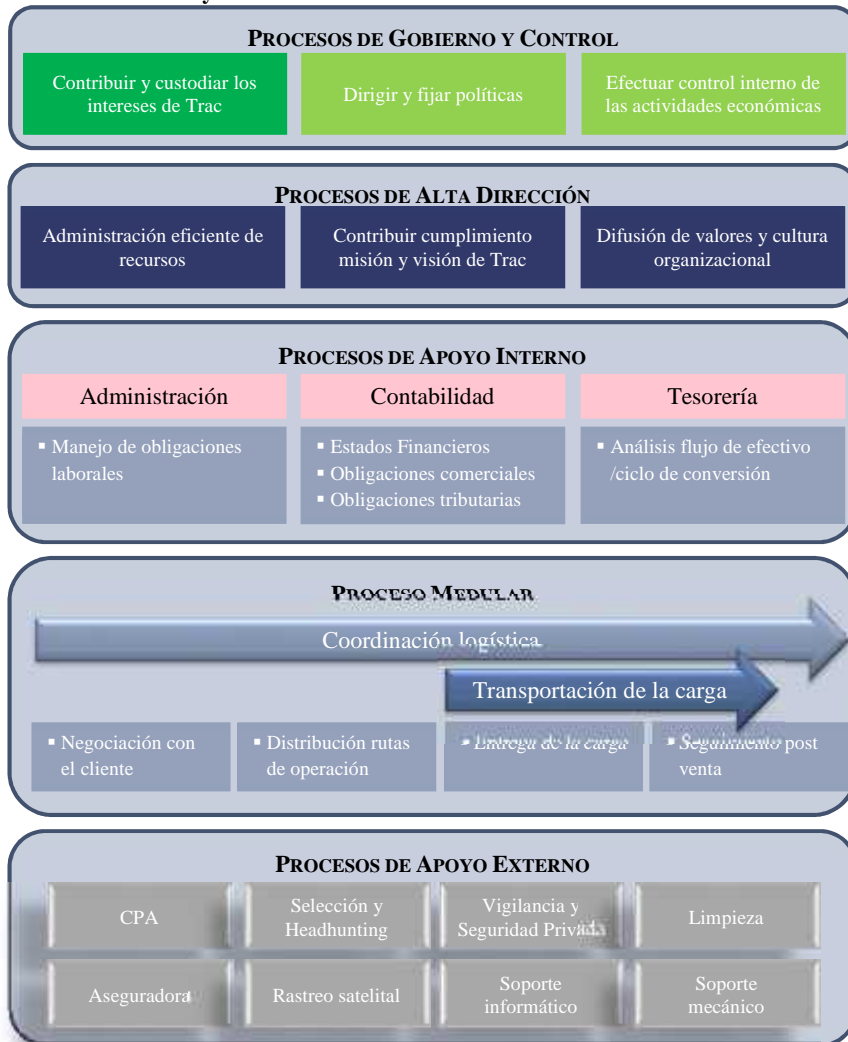
Ésta área deberá ofrecer seguridad, tranquilidad y confort a los propietarios de los vehículos de socios y personal administrativo. La flota será vigilada en el día y en la noche.

6. DISEÑO ORGANIZACIONAL

6.1. DEFINICIÓN DE PROCESOS Y NECESIDADES

Se identificaron y definieron como procesos y elementos claves del negocio los siguientes:

Gráfico 6.1 Procesos y acciones claves del



Elaboración: Los autores

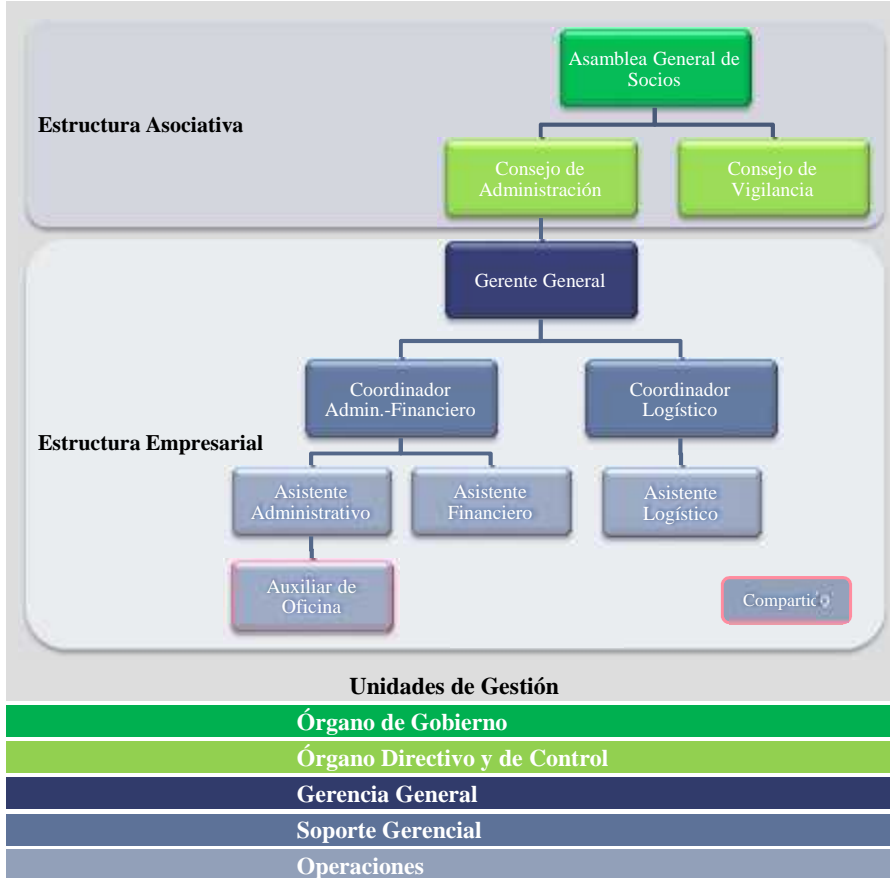
TRAC

Del gráfico anterior se desprende la identificación de necesidades cuantitativas y cualitativas de Trac. Se constituye además como la base para el diseño del organigrama y descripción de funciones.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UNIDADES DE GESTIÓN

El diseño organizacional de Trac cuenta con una estructura asociativa y una empresarial, las cuales están compuestas por las unidades de gestión de Órgano de Gobierno, Órgano Directivo y de Control, Gerencia General, Soporte de gerencia y Operaciones.

Gráfico 6.2 Estructura Organizacional y Unidades de Gestión | Organigrama



Elaboración: Los autores

6.2.1. Estructura Asociativa

De acuerdo al artículo 28 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), en las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por lo tanto, no existe relación de dependencia. En el caso de Trac, los transportistas son socios y trabajadores a la vez, consecuentemente no hay relación de dependencia implícita.

En la Estructura Asociativa de Trac, las unidades de gestión son el Órgano de Gobierno compuesto por la Asamblea General de Socios y el Órgano Directivo y de Control conformado por el Consejo de Administración y el de Vigilancia. Trac rigiéndose por los artículos del 32 al 42 de la LOEPS considerará que:

- Asamblea General: es el máximo órgano de gobierno y la constituirá los 41 socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio.
- Consejo de Administración: es el órgano directivo y de fijación de políticas. Serán electos mínimo 3 y máximo 9 vocales principales y sus respectivos suplentes. Serán elegidos en Asamblea General a través de votación y sus funciones no excederán los cuatro años, sin embargo, podrán ser reelegidos por una sola vez.
- Presidente: será el Presidente tanto del Consejo de Administración como de la Asamblea General. Será elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros. Sus funciones serán ejercidas durante cuatro años y podrá ser reelegido por una sola vez siempre y cuando mantenga la calidad de vocal en el Consejo. Además, tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.
- Consejo de Vigilancia: es el órgano de control interno de las actividades económicas. Responde directamente a la Asamblea General. Estará integrado por un mínimo de 3 y máximo 5 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta. Sus funciones no excederán los cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

6.2.2. Estructura Empresarial

La Estructura Empresarial de Trac está compuesta por tres unidades de gestión. La primera la constituye el Gerente General. En la segunda unidad, conocida como Soporte Gerencial, se encuentran los cargos de Coordinador Administrativo-Financiero y Logístico. La tercera unidad o de Operaciones la conforman cuatro colaboradores, tres asistentes (uno administrativo, uno financiero y uno logístico) y un auxiliar de oficina.

De acuerdo al artículo 45 de la LOEPS, el Gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial. Es de libre designación y remoción por parte del Consejo de Administración. Será responsable de la gestión y administración integral de TRAC.

En anexo 13.3 se encuentra la Descripción de Funciones (DF) de los siete colaboradores de la Estructura Empresarial. Cada DF incluye la misión del puesto, funciones y objetivos, organización o posición dentro del organigrama, dimensiones es decir los recursos asignados y el perfil del cargo, este último punto encierra el nivel de educación, los años de experiencia y los conocimientos adicionales requeridos.

6.3. POLÍTICAS Y PLAN DE INCORPORACIONES DEL PERSONAL

6.3.1. Mecanismos de selección y contratación

Selección del personal

Para la contratación del personal de la estructura empresarial, se recurrirá a los servicios de una compañía externa, SoluInteg, que considerará lo expuesto en las DFs y presentará únicamente 3 candidatos potenciales a ser entrevistados por el Gerente General.

El servicio de selección de personal incluye reclutamiento, entrevistas preliminares, pruebas psicométricas y de conocimiento y un informe final. El informe será presentado al Gerente General y deberá contener elementos de juicios concretos como características personales, experiencia y aptitudes para el cargo a desempeñar.

El costo de servicio de selección de personal tiene tres rangos: cargos operativos, administrativos y gerenciales, para el primero el precio es de 150% multiplicado por el

TRAC

salario aprobado para el cargo, mientras que 130% y 100% corresponden a los rangos restantes.

Contratación

El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido será el que se celebrará con quienes vayan a desempeñar los roles de la estructura empresarial. Se establece además un periodo de prueba de noventa días, durante este periodo cualquiera de las partes lo puede dar por terminado.

Una vez celebrado el contrato se procede a hacerle conocer al colaborador su Descripción de Funciones.

Inducción

Los integrantes de la estructura asociativa y empresarial recibirán un programa de inducción grupal dictado por los autores de este proyecto. En la inducción se presentará la misión, visión, valores de Trac, su estructura organizacional y lo que se espera de cada miembro de la compañía. La duración de este programa será de máximo un día.

El personal que ingrese en fechas posteriores a la inducción grupal, deberá recibir la misma inducción por el jefe inmediato pero la duración será menor a la de mediodía.

6.3.2. Políticas

Política de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene como objetivo medir anualmente el desempeño individual del colaborador y su alineación con los objetivos empresariales.

Esta política persigue además determinar las necesidades de capacitación para el crecimiento profesional del personal.

La evaluación del personal se la realizará anualmente a todos los colaboradores de la estructura empresarial y medirá en una escala del 1 al 5 los siguientes parámetros:

TRAC

- Calidad de trabajo
- Productividad
- Tiempo de entrega
- Creatividad e iniciativa
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Disposición de aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente interno y externo
- Valores corporativos
- Cumplimiento de normas y políticas

En la Tabla 6.1 se especifica el criterio que corresponde a cada escala de evaluación:

Tabla 6.1 Escalas y criterios de evaluación del personal

Escala	Criterio
1	No aceptable
2	Requiere mejora
3	Nivel requerido
4	Sobrepasa expectativa
5	Es marco de referencia para la compañía

Elaboración: Los autores

En la Evaluación de Desempeño se destacaran las fortalezas, oportunidades de mejoras (debilidades) y las necesidades de entrenamiento del evaluado.

En anexo 12.4 se encuentra la redacción completa de esta política.

Política de capacitación

Esta política se aplica a todas las unidades de gestión tanto de la estructura asociativa como empresarial y tiene como objetivo cubrir brechas cargo vs persona, mejorar desempeño, aportar al crecimiento profesional y garantizar la calidad del servicio.

Toda capacitación debe ser presupuestada y constar en el Plan de Entrenamiento Anual. El entrenamiento a socios y colaboradores será impartido de manera gratuita. La detección de necesidades de entrenamiento será a través de la Evaluación de Desempeño y/o requerimientos específicos de la compañía.

En anexo 13.4 se encuentra la redacción completa de esta política.

TRAC

Los proveedores de vehículos, neumáticos y baterías incluyen en sus ofertas capacitaciones que permiten optimizar el uso y rendimiento de estos recursos.

Política de distribución de utilidades

Trac acogiéndose al artículo 54 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, distribuirá utilidades y excedentes de la siguiente forma:

- a. 50% se destinará al incremento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal
- b. 5% se consignarán como contribución a la Superintendencia.
- c. 20% serán direccionados a Otras Reservas con el fin de mantener fondos para reinversión o desarrollo de proyectos de mejoras.
- d. 25% serán distribuidos entre los socios.

6.4. ORGANIZACIONES DE APOYO

Trac realizará la contratación externa de:

- Un Contador Público Autorizado
- Empresa de selección y headhunting
- Compañía de Vigilancia Privada
- Compañía de limpieza
- Compañía de Seguros
- Compañía de rastreo satelital a partir del sexto año de vida de los vehículos.
- Compañía de soporte informático
- Compañía de soporte mecánico

7. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

7.1. TIPO DE SOCIEDAD

Trac se acogerá a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y se constituirá como una Cooperativa de servicios de transportación de carga pesada.

La LOEPS en su primer artículo define a la economía popular y solidaria (EPS) como:

...la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Del artículo anterior, se subrayó palabras claves y elementales para el modelo de negocio de Trac. La primera de ella es colectivamente. Trac considera que existe fortaleza en la unión de sus transportistas, pero admite también que es necesario que dicha unión se base en la solidaridad, cooperación y reciprocidad.

Éste tipo de economía reconoce el trabajo del asociado como motor de la empresa, es por ello que privilegia al ser humano como sujeto y fin de su actividad. Además, contrasta que no es lo mismo trabajar para una empresa, de la cual se percibe un salario y un porcentaje de utilidad, y se está por lo tanto amparado bajo el régimen laboral de relación de dependencia, que trabajar en una empresa propia y mancomunada, percibir un salario proporcional a la fuerza de trabajo y recibir la repartición del total de las utilidades bajo el mismo régimen laboral y las disposiciones de la ley de economía solidaria (Andrade, 2012).

Finalmente, se destacó también la alineación de ésta ley hacia el buen vivir o Sumak Kawsay, que es un principio constitucional que ubica al hombre como eje de una sociedad orientada por la solidaridad, reciprocidad, armonía y complementariedad; es el ser humano viviendo en armonía consigo mismo, con otros seres humanos y la naturaleza; es el salto civilizatorio del mañana (Acosta, 2013).

7.2. PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN DE TRAC

El Reglamento de la LOEPS, en su Sección I, indica que para constituir una organización sujeta a dicha ley se deberá realizar una Asamblea Constitutiva integrada por las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrada por un Presidente, un Secretario y un Tesorero quienes se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia de EPS.

El artículo 3 del mencionado reglamento contempla que el Acta Constitutiva deberá contener lo siguiente:

1. Lugar y fecha de constitución
2. Expresión libre y voluntaria de constituir la organización
3. Denominación, domicilio y duración
4. Objeto social,
5. Monto del fondo o capital social inicial
6. Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores
7. Nómina de la Directiva provisional, y
8. Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados.

Posteriormente, se deberá reservar la denominación en la Superintendencia de EPS en coordinación con la Superintendencia de Compañías. El uso de la denominación para el caso de cooperativas de transporte tendrá un plazo de un año, periodo dentro del cual, se deberá presentar la siguiente documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica:

1. Solicitud de constitución
2. Reserva de denominación
3. Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores
4. Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma
5. Estatuto social, en dos ejemplares, y

TRAC

6. Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), efectuado preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito.

En el caso de Trac, por tratarse de una cooperativa, deberá además, de acuerdo al artículo 7, presentar los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo.
2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incurso en impedimento para pertenecer a la cooperativa.
3. Informe técnico favorable emitido por la Agencia Nacional.

Las oficinas de Trac estarán en Yaguachi. De acuerdo a los resultados del Censo de Población 2010 del INEC, en este cantón de la provincia del Guayas se reportó un total de 60,958 habitantes. Esta cantidad implica que el número de socios debe ser mínimo de 40 y exige además un monto mínimo de capital social inicial equivalente a ciento sesenta salarios básicos unificados, es decir, \$56,640. Estos mínimos de socios y capital son también expuestos en el artículo 7.

De acuerdo al artículo 8, una vez presentada la documentación, se procede a esperar a que la Superintendencia, en un plazo no mayor a treinta días, efectúe el análisis de la documentación y, de ser necesario, realice también una verificación in situ. Posteriormente, deberá elaborar la resolución que niegue o conceda la personalidad jurídica a la Cooperativa. En este último caso, notificará al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social para su inscripción en el Registro Público. Si la documentación no cumple con los requisitos, se concede un plazo de treinta días para completarla, caso contrario, se dispondrá su devolución.

El artículo 10 del citado reglamento expone que el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social será el encargado de determinar la forma y los requisitos a través de los cuales los emprendimientos personales, familiares o domésticos se inscribirán en el Registro Público.

TRAC

Una vez adquirida la personalidad jurídica, la Superintendencia de EPS simultáneamente con el registro de directivos y representante legal, emitirá la autorización de funcionamiento que será exhibida en la oficina principal de la organización.

7.3. IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES

El capítulo III, Exenciones, de la ley de Régimen Tributario Interno, indica en el artículo 9, numeral 19, que para la determinación y liquidación del impuesto a la renta, se encuentran exonerados los ingresos percibidos por las organizaciones de la LOEPS, siempre y cuando las utilidades obtenidas sean reinvertidas en la propia organización. Los ingresos gravables, están sujetos a una tarifa impositiva del 22% sobre su base imponible (art. 37, tarifa del impuesto a la renta para sociedades). En la misma ley, el artículo 56, Impuesto al valor agregado (IVA), expone que el servicio de transporte se encuentra gravado con tarifa cero. De acuerdo al SRI, el porcentaje que deben retener los clientes de Trac por la adquisición del servicio de transporte de carga, debe ser del 1%.

El Código de Trabajo, en su artículo 325, Jornadas especiales de trabajo, menciona que dada la naturaleza del servicio de transporte, su duración podrá exceder las ocho horas diarias, bajo la condición de que se establezcan turnos que vayan acorde a las necesidades del servicio, y permite incluir como jornadas de trabajo los fines de semana y días de descanso obligatorio. La distribución de turnos deberá sumar las horas de servicio de cada trabajador, de modo que, resulten las ocho horas diarias, como jornada ordinaria.

7.4. LEYES ESPECIALES A SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) establece que la organización del sector estará dada por:

- a. El Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- b. La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus órganos desconcentrados; y
- c. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales y sus órganos desconcentrados.

TRAC

Trac a más de ajustarse a las disposiciones de los organismos rectores del sector, verificará continuamente las resoluciones emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito. Para comenzar, Trac tiene un enfoque especial hacia las resoluciones N° 057-DIR-2013-ANT, N° 074-DIR-2014-ANT y N° 009-DIR-2015-ANT, las cuáles, como se expuso en el primer capítulo, buscan principalmente regularizar las unidades del servicio de transporte comercial de carga pesada que superen los 32 años de vida útil, y exigen que sus propietarios y la unidad vehicular inclusive, se encuentren afiliados a una compañía legalmente constituida.

7.5. ANÁLISIS SOCIAL

Las resoluciones N° 057-DIR-2013-ANT, N°074-DIR-2014-ANT y N° 009-DIR-2015-ANT, como se anotó, afectan directamente a nivel nacional a, aproximadamente, 15000 vehículos, de los cuales, 5000 corresponden a la provincia de Guayas. No obstante, se desconoce el número preciso de involucrados o afectados. Por ejemplo, en el caso de los contenedores que entran y salen del puerto de Guayaquil, se estima que existe una cadena de 20 a 25 personas que trabajan hasta la entrega del contenedor al cliente.

Trac, con su modelo de negocio, busca reducir el impacto de estas resoluciones, generando beneficios tanto para socios como clientes a través de la estabilidad laboral y la oferta de servicios de calidad.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

TRAC incurrirá en una inversión de \$168.208,00 la cual está conformada principalmente por los siguientes recursos.

Tabla 8.1 Inversión inicial de activos fijos

	Valor Activo
Inversiones depreciables - Edificios	\$ 36.000
Inversiones depreciables - Vehículos	\$ 26.790
Inversiones depreciables - Muebles de Oficina	\$ 4.300
Inversiones depreciables - Equipos de Computación y Comunicación	\$ 10.170
Total Activos Depreciables	\$ 77.260
Inversiones Agotables	\$ 2.248
Inversiones Diferibles	\$ 2.800
Total Activos Amortizables	\$ 5.048
Activos no Depreciables	
Terreno	\$ 20.000
Cerramiento	\$ 11.000
Cajones	\$ 56.000
Relleno de Terreno	\$ 20.000
Total Activos no Depreciables	\$ 107.000
Total Inversión Activos	\$ 189.308

Elaboración: Los autores

Las secciones a continuación presentan en detalle los rubros de la tabla 8.1

8.1.1. Edificios

Dada la ubicación estratégica por su cercanía con varios clientes de la región (Milagro, Yaguachi y Naranjito), así como también las facilidades de pago ofrecidas por el actual propietario, el señor Raúl Raffo, resulta conveniente y necesaria la compra de un terreno de 1000 m² con base en la parroquia Cone, del cantón Yaguachi. Su costo por metro cuadrado

TRAC

es de \$ 20,00. Para las adecuaciones mencionadas se deberá, en primera instancia, realizar el relleno del suelo cuyo costo asciende a \$20.000 aproximadamente. El terreno se adecuará para la construcción de las oficinas administrativas y servirá también para el parqueo y mantenimiento de los vehículos.

La edificación de las oficinas comprenderá dos áreas, la primera permitirá el acceso de los clientes con trato directo con los coordinadores logísticos, quienes además organizarán las rutas y verificarán en conjunto con los transportistas los requerimientos del cliente y el número de viajes que hayan realizado en el día. La segunda área está destinada al personal administrativo restante. El área destinada para la construcción de las oficinas es de 120 m² e implica un costo de \$300 por metro cuadrado. Se deberá además realizar el cerramiento del terreno donde el costo aproximado es de \$50 el metro lineal, el monte total del último rubro asciende a \$ 11,000.

8.1.2. Vehículos

Trac realizaría la compra de una camioneta para dar mantenimiento y soporte a las unidades en caso de requerir asistencia mecánica y para uso administrativo de la compañía. La adquisición de la misma está sujeta al comportamiento de las unidades y al mantenimiento que hayan requerido en el lapso de un año. Induauto ofrece una camioneta Chevrolet Dmax modelo 2015 a diésel en \$26.790.

Además para proveer el servicio de carga de azúcar, arroz y tabaco se requiere adquirir cajones con capacidad de 10 toneladas por \$3.500 la unidad. Los cajones tienen garantía de 15 años, y los mismos no son un bien depreciable.

8.1.3. Equipos, muebles y enceres.

Trac requiere para sus operaciones mobiliario y equipos de cómputo. La adquisición de los equipos de computación se la realizará a través de Novicompu, por un total de \$6.870 depreciable a tres años. En cuanto al mobiliario el valor alcanza los \$4.300 depreciables a cinco años.

TRAC

Para la comunicación entre los transportistas y los coordinadores, Trac requiere contar con un plan celular Movitalk, plan ofrecido por Movistar, el cual por \$55 se puede adquirir un celular Blackberry Curve, valor depreciable a 3 años.

Trac al paso de los años hará inversión para la adquisición de equipos de cómputo, equipos celulares para los nuevos socios transportistas y cajones para los nuevos tractocamiones que se adhieren al proyecto.

Tabla 8.2 Inversión de activos fijos en cinco años.

	Cantidad	Valor unitario	Inversión					Valor total	
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 5
Edificación			\$ 87.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 87.000
Terreno en m ²	1.000	\$ 20	\$ 20.000						\$ 20.000
Edificio en m ²	120	\$ 300	\$ 36.000						\$ 36.000
Relleno de Terreno	1.000	\$ 20	\$ 20.000						\$ 20.000
Cerramiento por metro lineal	220	\$ 50	\$ 11.000						\$ 11.000
Equipos			\$ 10.170	\$ 165	\$ 110	\$ 1.630	\$ 165	\$ 110	\$ 12.350
Computadores de escritorio	7	\$ 600	\$ 4.200			\$ 1.200			\$ 5.400
Teléfonos Panasonic - Compatibles con SIP	7	\$ 70	\$ 490			\$ 140			\$ 630
Central Telefónica ELASTIX	1	\$ 1.500	\$ 1.500						\$ 1.500
Movitalk - Plan Celular	60	\$ 55	\$ 3.300	\$ 165	\$ 110	\$ 110	\$ 165	\$ 110	\$ 3.960
Impresora HP Multifunción	1	\$ 180	\$ 180			\$ 180			\$ 360
UPS y Reguladores de Voltaje	1	\$ 500	\$ 500						\$ 500
Muebles y enseres			\$ 4.300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.300
Escritorios	5	\$ 250	\$ 1.250						\$ 1.250
Sillas con brazos	10	\$ 75	\$ 750						\$ 750
Aire acondicionado - 24000 BTU	3	\$ 650	\$ 1.950						\$ 1.950
Purificador de Agua YANG	1	\$ 350	\$ 350						\$ 350
Veículos			\$ 82.790	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 0	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 96.790
Camioneta	1	\$ 26.790	\$ 26.790						\$ 26.790
Cajones	16	\$ 3.500	\$ 56.000	\$ 3.500	\$ 3.500		\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 70.000
Inversión amortizable			\$ 2.248	\$ 2.248	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.248
Aplicativo	1	\$ 2.248	\$ 2.248						\$ 2.248
Gastos preoperativos			\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.800
Gastos incurridos en etapa preoperativa	1	\$ 600	\$ 600						\$ 600
Gastos de Permisos MSP/Bomberos/RUC	1	\$ 2.200	\$ 2.200						\$ 2.200
Total			\$ 189.308	\$ 3.665	\$ 3.610	\$ 1.630	\$ 3.665	\$ 3.610	\$ 205.488

Elaboración: Los autores

8.2. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Trac requiere de una inversión para poder solventar los gastos operativos de los primeros tres meses de trabajo, esto incluye el pago a los socios transportistas y la compra de

TRAC

insumos. De igual forma se requiere contar con liquidez para el pago de nómina administrativa y un valor para la promoción y publicidad a través de la impresión de volantes y tarjetas.

Tabla 8.3 Inversión inicial en capital de trabajo

	10	11	12	Año
Insumos	\$ 40.205	\$ 42.222	\$ 39.319	\$ 121.746
Pago a Socios	\$ 114.818	\$ 120.240	\$ 126.475	\$ 361.533
Sueldo Personal	\$ 8.264	\$ 8.264	\$ 8.264	\$ 24.791
Promoción y publicidad	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 360
Total Capital de Trabajo				\$ 508.430

Elaboración: Los autores

8.3. POLÍTICAS DE CARTERA A CLIENTES

Para las empresas que cuentan con una facturación hasta \$4.000 mensuales, se concederá un crédito de 30 días de plazo posterior a la emisión de la factura. Para las empresas cuyo monto de facturación sea superior a \$4.000 mensuales, se otorgará un crédito por 45 días de plazo posterior a la emisión de la factura.

Además, se propone un *5/7 neto 30* y *5/7 neto 45* según corresponda de acuerdo al volumen de venta. Lo expresado implica que se otorgará un 5% de descuento si se paga dentro de los 7 días siguientes a la fecha de facturación. Se ofrecerá también un *2/15 neto 30* y un *2/15 neto 45*. Estos beneficios por pronto pago se aplican solamente a facturas superiores a los \$4.000.

Para el cobro de los servicios, se emite la factura correspondiente adjunto a la orden de trabajo emitida por el transportista, esta garantizará la aprobación del servicio realizado y contará con un espacio para que el cliente coloque sus observaciones.

8.4. POLÍTICA DE CARTERA A PROVEEDORES

Los puntos negociados con los proveedores incluyen:

- Concesionarias: mantenimiento incluido durante los primeros cien mil kilómetros. Obtención del 10% de descuento aplicable por pago inmediato del mantenimiento vehicular cada 5.000 km. Adicional facilidad de crédito para el pago del vehículo a

TRAC

través del plan RENOVA, con garantía cruzada y facilidad de pago de entrada de vehículo. El convenio otorga exclusividad en la adquisición de los vehículos del proyecto.

- Reencauchadora de neumáticos: Otorgan hasta 60 días crédito y descuento del 2% por pago inmediato. El convenio incluye la entrega del caucho para su reciclaje y espacio de publicidad en los uniformes.
- Los pagos a los socios se realizarán el 40% los días quince correspondiente al mes y el 60% al final de cada mes. Se otorga facilidad para el pago del vehículo a través de mensualidades.

8.5. POLÍTICA DE EFECTIVO

Se debe contar con al menos \$20.000, esto cubre en casos de emergencia los siguientes rubros:

- Pago de deducibles en caso de requerir aplicación de seguro vehicular.
- Cobertura de al menos 10 incidentes reactivos donde se requiera asistencia en sitio del vehículo.
- Pago de contratación de terceros en caso de actividades reactivas.
- Emisión de pago mínimo a socios correspondiente al 40% del pago de acuerdo al vehículo que conduce.

8.6. PRESUPUESTO DE INGRESOS

En la siguiente tabla observamos los servicios que se propone y su respectivo costo.

TRAC**Tabla 8.4 Presupuesto de Ingresos | Servicios que ofrece Trac**

Código	Area	Actividad	Horas viaje	km viaje
C001	Containers	Transporte de contenedores vacios dentro de la Ciudad - Horario Normal	2	60
C002	Containers	Transporte de contenedores llenos dentro de la Ciudad - Horario Normal	2	40
C003	Containers	Transporte de contenedores vacios dentro de la Ciudad - After Hours	2	60
C004	Containers	Transporte de contenedores llenos dentro de la Ciudad - After Hours	2	40
C005	Containers	Transporte de contenedores fuera de la Ciudad de Guayaquil	6	100
A001	Arroz	Transporte de Arroz (Naranjito,Milagro,Simon Bolivar,Yaguachi)	4	240
A002	Arroz	Transporte de Arroz (Daule, Palestina, Nobol, Pedro Carbo)	4	200
A003	Arroz	Transporte de Arroz (fuera de temporada de tabaco y azucar)	4	200
T001	Tabaco	Transporte de Tabaco - Temporada	4	100
Z001	Caña Azucar	Transporte de caña dentro de ingenios - materia prima	4	80
Z002	Caña Azucar	Transporte de caña fuera de ingenios - materia prima	4	80
Z003	Caña Azucar	Transporte de sacos de caña de azucar	4	80

Elaboración: Los autores

TRAC contará con cuarenta y un vehículos, de los cuales se dividirá sus tareas de acuerdo a la siguiente forma. Aquellos vehículos de 28 toneladas, que cumplirán con las tareas correspondientes a la carga de contenedores, un total de 25 socios transportistas realizarán las siguientes tareas generando un promedio por vehículo de \$6.235 a un 80% de su ocupación.

Tabla 8.5 Calculo de viajes | Vehículos de 28 t

Tipo	Horas	Viajes por mes	Precio Servicio	Ingreso por mes	Horas por mes
C001	1,5	61	\$ 45	\$ 2.745	92
C002	2,0	16	\$ 100	\$ 1.600	32
C003	1,5	19	\$ 60	\$ 1.140	29
C004	2,0	5	\$ 120	\$ 600	10
C005	6,0	1	\$ 200	\$ 200	6
				\$ 6.285	168

Elaboración: Los autores

Además, se programa el siguiente cálculo de acuerdo al estudio de mercado de viajes en promedio de acuerdo a la temporada. Esto corresponde a los vehículos de 12 toneladas que cubrirán los cultivos de tabaco, azúcar y arroz. Los valores de ingreso varían de acuerdo a la temporada del producto.

Para los meses que comprenden de noviembre a febrero, solo el transporte de tabaco se encuentra en temporada alta, por ende la demanda de este servicio acapara más tiempo que otros, y su precio es mayor. Tal como en el anterior escenario, bajo un cálculo del 80% de ocupación se calcula un ingreso promedio por vehículo de \$3.530

TRAC**Tabla 8.6 Ingresos vehículos de 12 t | Temporada alta solo tabaco**

Tipo	Horas	Viajes por mes	Precio servicio	Ingreso por mes	Horas por mes
A001	4	4	\$ 110	\$ 440	16
A002	4	4	\$ 100	\$ 400	16
A003	4	0	\$ 80	\$ 0	-
T001	4	16	\$ 150	\$ 2.400	64
Z001	4	3	\$ 125	\$ 375	12
Z002	4	3	\$ 100	\$ 300	12
Z003	4	2	\$ 90	\$ 180	8
Total				\$ 4.095	128

Elaboración: Los autores

Para los meses que comprenden de mayo a septiembre, solo el transporte de azúcar se encuentra en temporada alta debido al periodo de zafra, por ende la demanda de este servicio requerirá de más vehículos, y su precio es mayor. Tal como en el anterior escenario, bajo un cálculo del 80% de ocupación se calcula un ingreso promedio de \$3.610 por vehículo.

Tabla 8.7 Ingresos vehículos de 12 t | Temporada alta solo azúcar

Tipo	Horas	Viajes por mes	Precio servicio	Ingreso por mes	Horas por mes
A001	4	6	\$ 110	\$ 660	24
A002	4	6	\$ 100	\$ 600	24
A003	4	0	\$ 80	\$ 0	-
T001	4	0	\$ 125	\$ 0	-
Z001	4	8	\$ 130	\$ 1.040	32
Z002	4	8	\$ 120	\$ 960	32
Z003	4	3	\$ 110	\$ 330	12
Total				\$ 3.590	124

Elaboración: Los autores

El mes de octubre, el transporte de azúcar y tabaco se encuentra en temporada alta, por ende se proporciona un mayor número de vehículos a estos sectores, aun así no se deja de dar servicio al arroz, un insumo que requiere de transporte durante todo el año. El precio de ambos productos es mayor. Tal como en el anterior escenario, bajo un cálculo del 80% de ocupación se calcula un ingreso promedio por vehículo de \$3.790.

Tabla 8.8 Ingresos vehículos de 12 t | Temporada alta de azúcar y tabaco

Tipo	Horas	Viajes por mes	Precio servicio	Ingreso por mes	Horas por mes
A001	4	2	\$ 110	\$ 220	8
A002	4	2	\$ 100	\$ 200	8
A003	4	0	\$ 80	\$ 0	-
T001	4	14	\$ 150	\$ 2.100	56
Z001	4	6	\$ 130	\$ 780	24
Z002	4	6	\$ 120	\$ 720	24
Z003	4	2	\$ 110	\$ 220	8
Total				\$ 4.240	128

Elaboración: Los autores

Finalmente, en marzo y abril el tabaco y azúcar se encuentran en temporada baja, por lo que los vehículos se concentran en el mercado del arroz y en el transporte de sacos de azúcar. Debido a la alta oferta, los transportistas reducen sus pretensiones económicas con el fin de obtener clientes. Por ello se opta por un precio de transporte de \$70 por viaje a un 80% de ocupación generando un ingreso promedio por vehículo de \$2.480.

Tabla 8.9 Ingresos vehículos de 12 t | Temporada baja de azúcar y tabaco

Tipo	Horas	Viajes por mes	Precio servicio	Ingreso por mes	Horas por mes
A001	4	0	\$ 110	\$ 0	-
A002	4	0	\$ 100	\$ 0	-
A003	4	24	\$ 80	\$ 1.920	96
T001	4	0	\$ 125	\$ 0	-
Z001	4	0	\$ 115	\$ 0	-
Z002	4	0	\$ 100	\$ 0	-
Z003	4	8	\$ 90	\$ 720	32
Total				\$ 2.640	128

Elaboración: Los autores

8.7. PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS

Dentro de este punto, se realiza el cálculo de los insumos que se necesitan para el trabajo diario. El cálculo de capital de trabajo cuenta con tres insumos que son aquellos que más se consumen durante todo el año: los neumáticos, el combustible y el mantenimiento. Considerando que estos vehículos recorren en promedio 70.000 kilómetros por año los vehículos de 28 toneladas y 50.000 kilómetros por año los vehículos de 12 toneladas se calcula el siguiente presupuesto de compra de insumos.

TRAC**Tabla 8.10 Presupuesto de gastos de mantenimiento, neumáticos y combustibles**

Gastos Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento	\$ 100.033	\$ 117.752	\$ 129.184	\$ 139.190	\$ 151.225
Vehículos de 28 Tn	\$ 67.242	\$ 78.627	\$ 91.561	\$ 94.879	\$ 103.186
Vehículos de 12 Tn	\$ 32.791	\$ 39.124	\$ 37.623	\$ 44.312	\$ 48.039
Neumáticos	\$ 20.504	\$ 148.143	\$ 107.993	\$ 175.230	\$ 218.708
Vehículos de 28 Tn	\$ 20.504	\$ 124.924	\$ 50.959	\$ 146.689	\$ 155.824
Vehículos de 12 Tn	\$ 0	\$ 23.219	\$ 57.034	\$ 28.540	\$ 62.885
Combustible	\$ 308.699	\$ 333.623	\$ 368.977	\$ 397.108	\$ 451.736
Vehículos de 28 Tn	\$ 270.224	\$ 291.255	\$ 325.069	\$ 348.926	\$ 399.027
Vehículos de 12 Tn	\$ 38.475	\$ 42.367	\$ 43.908	\$ 48.182	\$ 52.709
Gastos Totales	\$ 429.236	\$ 599.517	\$ 606.154	\$ 711.528	\$ 821.669
Vehículos de 28 Tn	\$ 357.970	\$ 494.807	\$ 467.589	\$ 590.494	\$ 658.036
Vehículos de 12 Tn	\$ 71.267	\$ 104.711	\$ 138.565	\$ 121.034	\$ 163.633

Elaboración: Los autores

8.8. PRESUPUESTO DE PERSONAL

La Tabla 9.10 muestra cómo se encuentra distribuido el presupuesto del personal. Trac con una nómina inicial de 7 colaboradores deberá contar para su primer año con un promedio mensual de \$8.264, lo cual incluye todos los beneficios sociales de acuerdo a la normativa ecuatoriana. En el anexo 13.5 se encuentra el detalle de estos beneficios y la proyección se encuentra hasta el quinto año. Se considera que a partir del cuarto año, debido al crecimiento de vehículos y por ende de frecuencias, la nómina crece sustancialmente debido a la contratación de un asistente financiero y un asistente de logística.

Tabla 8.11 Nómina de personal | Trac

	Número de personas	Total ingresos	Total mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia General	1	\$ 1.700	\$ 2.274	\$ 27.289	\$ 28.150	\$ 29.073	\$ 29.986	\$ 30.914
Gerencia General	1	\$ 1.700	\$ 2.274	\$ 27.289	\$ 28.150	\$ 29.073	\$ 29.986	\$ 30.914
Gerente General	5	\$ 3.900	\$ 5.299	\$ 63.592	\$ 65.604	\$ 67.753	\$ 95.052	\$ 97.992
Coordinador Adm. Financ.	1	\$ 900	\$ 1.218	\$ 14.619	\$ 15.081	\$ 15.575	\$ 16.065	\$ 16.562
Coordinador Logístico	1	\$ 900	\$ 1.218	\$ 14.619	\$ 15.081	\$ 15.575	\$ 16.065	\$ 16.562
Asistente Administrativo	1	\$ 700	\$ 954	\$ 11.451	\$ 11.814	\$ 12.201	\$ 12.584	\$ 12.974
Asistente Financiero	1	\$ 700	\$ 954	\$ 11.451	\$ 11.814	\$ 12.201	\$ 25.169	\$ 25.947
Asistente de Logística	1	\$ 700	\$ 954	\$ 11.451	\$ 11.814	\$ 12.201	\$ 25.169	\$ 25.947
Operaciones	1	\$ 500	\$ 690	\$ 8.284	\$ 8.547	\$ 8.826	\$ 9.104	\$ 9.386
Auxiliar de Oficina	1	\$ 500	\$ 690	\$ 8.284	\$ 8.547	\$ 8.826	\$ 9.104	\$ 9.386
Total	7	\$ 6.100	\$ 8.264	\$ 99.164	\$ 102.301	\$ 105.652	\$ 134.142	\$ 138.291

Elaboración: Los autores

TRAC

En el caso de los socios transportistas, se les realiza un pago por sus servicios, los cuales son superiores a sus ingresos actuales. El pago corresponde de \$3.118 para los usuarios de vehículos de 28 toneladas y \$1.705 para aquellos con vehículo de 12 toneladas. Este valor no cuenta con el descuento del pago mensual del vehículo.

Tabla 8.12 Pago a socios transportistas | Trac

Socios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socios con vehículo de 28 t	\$ 942.750	\$ 980.460	\$ 1.055.880	\$ 1.131.300	\$ 1.206.720
Socios con vehículo de 12 t	\$ 350.800	\$ 372.725	\$ 372.725	\$ 394.650	\$ 416.575
Total	\$ 1.293.550	\$ 1.353.185	\$ 1.428.605	\$ 1.525.950	\$ 1.623.295

Elaboración: Los autores

8.9. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

Dentro de los gastos diarios que se aplicaran dentro de TRAC se encuentran los utilitarios como gastos de suministro de agua, energía eléctrica y telefonía e internet los cuales son necesarios para el desarrollo de la empresa. Así mismo se cuenta con gastos para promoción como papelería, tarjetas de identificación y folletos empresariales. El costo mensual de estos gastos es de \$ 5.391.

Tabla 8.13 Otros gastos | Trac

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía Eléctrica	2.000	\$ 0	\$ 195	\$ 2.345	\$ 2.430	\$ 2.519	\$ 2.611	\$ 2.706	\$ 2.805
Agua	1	\$ 80	\$ 80	\$ 960	\$ 995	\$ 1.031	\$ 1.069	\$ 1.108	\$ 1.148
Suministros de Oficina	1	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400	\$ 2.488	\$ 2.578	\$ 2.672	\$ 2.770	\$ 2.871
Uniformes - Uniformes Suárez	100	\$ 22	\$ 0	\$ 2.200	\$ 2.280	\$ 2.363	\$ 2.450	\$ 2.539	\$ 2.631
Tarjetas de Ventas - Imprenta Barba	1.000	\$ 0	\$ 20	\$ 240	\$ 249	\$ 258	\$ 267	\$ 277	\$ 287
Folletos - Imprenta Barba	2.000	\$ 0	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.244	\$ 1.289	\$ 1.336	\$ 1.385	\$ 1.435
Plan Celular - Movitalk	60	\$ 35	\$ 2.100	\$ 25.200	\$ 26.119	\$ 27.071	\$ 28.058	\$ 29.081	\$ 30.142
Internet (Distekomp)	1	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800	\$ 1.866	\$ 1.934	\$ 2.004	\$ 2.077	\$ 2.153
Mantenimiento IT (SINETCOMPU)	1	\$ 250	\$ 21	\$ 250	\$ 259	\$ 269	\$ 278	\$ 289	\$ 299
Auditoría Laboral - Soluinteg	1	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200	\$ 7.463	\$ 7.735	\$ 8.017	\$ 8.309	\$ 8.612
Guardianía Privada - Segiresa	1	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 16.800	\$ 17.413	\$ 18.047	\$ 18.706	\$ 19.388	\$ 20.095
Limpieza y Mantenimiento - Ecuallimpia	1	\$ 450	\$ 450	\$ 5.400	\$ 5.597	\$ 5.801	\$ 6.012	\$ 6.232	\$ 6.459
Telefonía VOIP (Grupo TV Cable)	1	\$ 75	\$ 75	\$ 900	\$ 933	\$ 967	\$ 1.002	\$ 1.039	\$ 1.076
Total			\$ 5.391	\$ 66.895	\$ 69.334	\$ 71.862	\$ 74.482	\$ 77.198	\$ 80.013

Elaboración: Los autores

TRAC

Otro gasto que se considera en Trac es el pago del peaje debido a los viajes entre cantones. Este valor lo proveerá Trac, lo que genera un gasto el primer año de \$21.618. Este valor se incrementa de acuerdo al número de frecuencias de viajes requeridos.

Tabla 8.14 Gastos de Peajes | Trac

Cantidad	Peajes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Descripción					
25	Año 1 - Vehículo de 28 t	\$ 20.850	\$ 20.850	\$ 20.850	\$ 20.850	\$ 20.850
16	Año 1 - Vehículo de 12 t	\$ 768	\$ 768	\$ 768	\$ 768	\$ 768
1	Año 2 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 834	\$ 834	\$ 834	\$ 834
1	Año 2 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48
2	Año 3 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 0	\$ 1.668	\$ 1.668	\$ 1.668
0	Año 3 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1	Año 4 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 834	\$ 834
1	Año 4 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 48	\$ 48
3	Año 5 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.502
1	Año 5 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 48
	Total peajes	\$ 21.618	\$ 22.500	\$ 24.168	\$ 25.050	\$ 27.600

Elaboración: Los autores

Trac provee a todos los socios transportistas con \$5 de viáticos diarios para efectos de alimentación y consumos que se presenten. Para esto se tiene un presupuesto de \$49.200 por el primer año, un valor que aumentara de acuerdo a los nuevos socios transportistas que se adhieren al proyecto.

Tabla 8.15 Gastos de Viáticos | Trac

Cantidad	Viáticos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Descripción					
25	Año 1 - Vehículo de 28 t	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
16	Año 1 - Vehículo de 12 t	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 19.200
1	Año 2 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 1.100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
1	Año 2 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 1.100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
2	Año 3 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 0	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
0	Año 3 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1	Año 4 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 1.200
1	Año 4 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 1.200
3	Año 5 - Vehículo de 28 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.600
1	Año 5 - Vehículo de 12 t	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200
	Total Peajes	\$ 49.200	\$ 51.400	\$ 54.000	\$ 56.400	\$ 61.200

Elaboración: Los autores

TRAC

En el caso de la camioneta que Trac utiliza para varios servicios administrativos y tareas reactivas por inconvenientes de los vehículos el mismo tiene los siguientes costos por año. Esto considerando un promedio de uso de 2500 kilómetros mensuales.

Tabla 8.16 Gastos de Camioneta | Trac

	Gastos - Camioneta				
	2016	2017	2018	2019	2020
Mantenimiento	\$ 998	\$ 1.540	\$ 1.730	\$ 1.391	\$ 1.368
Neumaticos	\$ -	\$ 589	\$ -	\$ 632	\$ -
Gasolina	\$ 367	\$ 380	\$ 394	\$ 422	\$ 423
Total	\$ 1.365	\$ 2.509	\$ 2.124	\$ 2.446	\$ 1.791

Elaboración: Los autores

8.10.DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

De acuerdo a la tabla 9.16, las deducciones tributarias de Trac se encuentran en 11.408 durante el primer año, un valor que se reduce a partir del cuarto año debido al fin del periodo de acción tributaria de los equipos de computación y comunicación.

Tabla 8.17 Deducciones tributarias

	Valor Inicial del Activo	Depreciación y Amortización				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones depreciables - Edificios	\$ 36.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Inversiones depreciables - Vehículos	\$ 26.790	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 5.358
Inversiones depreciables - Muebles de Oficina	\$ 4.300	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860
Inversiones depreciables - Equipos de Computación y Comunicación	\$ 10.170	\$ 3.390	\$ 3.445	\$ 3.482	\$ 635	\$ 635
Total Activos Depreciables	\$ 77.260	\$ 11.408	\$ 11.463	\$ 11.500	\$ 8.653	\$ 8.653
Inversiones Agotables	\$ 2.248	\$ 749	\$ 749	\$ 749	\$ 0	\$ 0
Inversiones Diferibles	\$ 2.800	\$ 933	\$ 933	\$ 933	\$ 0	\$ 0
Total Activos Amortizables	\$ 5.048	\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 0	\$ 0

Elaboración: autores

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. FLUJO DE CAJA FINANCIADO

El flujo de caja inicia con \$705.817 para cubrir tres meses de operación del negocio y la adquisición de los primeros activos. En el flujo de caja se observa que debido al nivel de ventas obtenido durante todos los años el flujo de efectivo se mantiene positivo, permitiendo a Trac iniciar el proyecto sin requerir de préstamos de contingencia durante los primeros cinco años.

Tabla 9.1 Flujo de caja financiado

FLUJO DE CAJA DE FINANCIADO						
Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos		\$ 2.547.451	\$ 2.676.404	\$ 2.857.210	\$ 3.047.805	\$ 3.242.495
Total de Egresos		\$ 2.178.698	\$ 2.430.629	\$ 2.528.568	\$ 2.774.563	\$ 3.014.258
Utilidad Operativa		\$ 368.753	\$ 245.775	\$ 328.642	\$ 273.242	\$ 228.237
Participación Trabajadores		\$ 53.956	\$ 35.665	\$ 45.209	\$ 39.121	\$ 33.979
Impuesto a la Renta		\$ 67.266	\$ 44.463	\$ 56.360	\$ 48.771	\$ 42.360
Utilidad Neta		\$ 247.531	\$ 165.647	\$ 227.073	\$ 185.349	\$ 151.898
Depreciación		\$ 11.408	\$ 11.463	\$ 11.500	\$ 8.653	\$ 8.653
Amortización		\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 0	\$ 0
Inversión Capital de Trabajo	\$ 516.509					
Inversión de Activos	\$ 189.308					
Flujo Neto	(\$ 705.817)	\$ 260.622	\$ 178.792	\$ 240.255	\$ 194.002	\$ 160.551
Flujo incluido valor de salvataje	(\$ 705.817)	\$ 260.622	\$ 178.792	\$ 240.255	\$ 194.002	\$ 309.315

Elaboración: Los autores

Con los ingresos y egresos obtenidos en cada año, se proyecta un VAN de \$92.687 y un TIR del 19.52% presentándolo como un proyecto rentable al superar la tasa de corte. Los motivos se deben en gran parte por la reducción de gastos de operación al aprovechar economías a escala, el pago a los socios transportistas por medio de caja común, contar con una base de clientes ya establecida y la alta liquidez de la empresa al realizar los cobros de los servicios en menos de 30 días, esto compensa en parte la alta inversión inicial que se debe realizar por parte de los accionistas ángeles. Estos valores se calculan a una tasa de

TRAC

descuento igual al WACC del proyecto de un 13.63%. En el anexo 13.6 se observa el cálculo para obtener el WACC.

9.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El financiamiento para la implementación de TRAC se realizará a través de un préstamo a la Corporación Financiera Nacional que representa el 70% de la inversión inicial con una tasa de interés anual de 10.85%, y el restante a través de aportaciones de gremios de transportistas informales los cuales toman el rol de inversionistas ángeles. El valor total sirve para financiar la adquisición de activos fijos y cobertura de tres meses de capital de trabajo.

Tabla 9.2 Financiamiento del Proyecto

INVERSION FIJA	
INVERSION FIJA	\$ 189.308,0
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 516.508,8
TOTAL	\$ 705.816,8

DISTRIBUCION DE APORTES	
Gremio de Transportistas de SFM	\$ 70.581,68
Gremio de Transporte Unicornio	\$ 70.581,68
Unión de Transportistas Milagro	\$ 70.581,68
Préstamo bancario	\$ 494.071,7
TOTAL INGRESOS AÑO 0	\$ 705.816,78

Elaboración: Los autores

9.3. FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA

El flujo de caja inicia con \$211.745 correspondiente al valor invertido por parte de los grupos de accionistas. En el flujo de caja se observa que debido al nivel de ventas obtenido durante todos los años el flujo de efectivo se mantiene positivo, permitiendo a Trac iniciar el proyecto sin requerir de préstamos de contingencia durante los primeros cinco años.

Con los ingresos y egresos obtenidos en cada año, se proyecta un VAN de \$10.311 y un TIR del 37.58% presentándolo como un proyecto rentable al superar la tasa de corte. Estos valores se calculan a una tasa de descuento igual al CAPM del proyecto de un 34.32%. En el anexo 13.7 se observa el cálculo para obtener el CAPM.

Tabla 9.3 Flujo de caja de accionista.

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA						
Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos		\$ 2.547.451	\$ 2.676.404	\$ 2.857.210	\$ 3.047.805	\$ 3.242.495
Total de Egresos		\$ 2.178.698	\$ 2.430.629	\$ 2.528.568	\$ 2.774.563	\$ 3.014.258
Utilidad Operativa		\$ 368.753	\$ 245.775	\$ 328.642	\$ 273.242	\$ 228.237
Gastos Financieros		\$ 48.692,83	\$ 37.971,47	\$ 27.250,12	\$ 16.528,76	\$ 5.807,40
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 320.060	\$ 207.803	\$ 301.391	\$ 256.713	\$ 222.430
Participación Trabajadores		\$ 53.956	\$ 35.665	\$ 45.209	\$ 39.121	\$ 33.979
Impuesto a la Renta		\$ 67.266	\$ 44.463	\$ 56.360	\$ 48.771	\$ 42.360
Utilidad Neta		\$ 198.838	\$ 127.675	\$ 199.823	\$ 168.821	\$ 146.091
Depreciación		\$ 11.408	\$ 11.463	\$ 11.500	\$ 8.653	\$ 8.653
Amortización		\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 0	\$ 0
Pago de Capital		\$ 98.814	\$ 98.814	\$ 98.814	\$ 98.814	\$ 98.814
Inversión Capital de Trabajo	\$ 516.509					
Inversión de Activos	\$ 189.308					
Deuda - Ingreso Prestamo	\$ 494.072					
Flujo Neto	(\$ 211.745)	\$ 113.114	\$ 42.006	\$ 114.191	\$ 78.659	\$ 55.929
Flujo incluido valor de salvataje	(\$ 211.745)	\$ 113.114	\$ 42.006	\$ 114.191	\$ 78.659	\$ 204.693

Elaboración: Los autores

Comentado [E1]: Faltan los otros estados financieros: Balance general, estado de pérdidas y ganancias.

9.4. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados proforma de los cinco años proyecta menor utilidad después del primer año, en parte debido al aumento en los gastos operativos que involucran el cambio de neumáticos y aumento en consumo de insumos al incrementar los viajes.

El costo de ventas es cero durante todo el periodo, debido al modelo de negocio de TRAC, el cual no requiere de manejo de costos de inventario. Además presenta una reserva legal correspondiente al 50% de la utilidad neta cuyo propósito es solventar contingencias patronales de acuerdo a la ley de economía popular y solidaria.

Tabla 9.4 Estado de Resultados

Cuentas	Estado de Resultados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$ 2.587.100	\$ 2.706.370	\$ 2.857.210	\$ 3.051.900	\$ 3.246.590
(-) Costo de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) Margen de Contribución	\$ 2.587.100	\$ 2.706.370	\$ 2.857.210	\$ 3.051.900	\$ 3.246.590
Gastos operativos	\$ 2.107.585	\$ 2.357.096	\$ 2.452.490	\$ 2.695.902	\$ 2.932.944
Gastos administrativos	\$ 68.791	\$ 71.127	\$ 73.584	\$ 76.077	\$ 78.634
Gastos financieros	\$ 49.522	\$ 38.831	\$ 28.141	\$ 17.452	\$ 6.764
Gastos de venta y promoción	\$ 1.493	\$ 1.547	\$ 1.603	\$ 1.662	\$ 1.722
= Utilidad gravable	\$ 359.709	\$ 237.769	\$ 301.391	\$ 260.808	\$ 226.525
15% trabajadores	\$ 53.956	\$ 35.665	\$ 45.209	\$ 39.121	\$ 33.979
= Utilidad después de trabajadores	\$ 305.753	\$ 202.104	\$ 256.183	\$ 221.687	\$ 192.546
- Impuestos	\$ 67.266	\$ 44.463	\$ 56.360	\$ 48.771	\$ 42.360
= Utilidad neta	\$ 238.487	\$ 157.641	\$ 199.823	\$ 172.916	\$ 150.186
Reserva Legal	\$ 119.244	\$ 78.821	\$ 99.911	\$ 86.458	\$ 75.093
= Utilidad Periodo	\$ 119.244	\$ 78.821	\$ 99.911	\$ 86.458	\$ 75.093

Elaboración: Los autores

9.5. BALANCE GENERAL

El balance general muestra una alta liquidez, gracias en parte a que el 60% de los ingresos por servicios se obtienen al momento de la solicitud del servicio o en un máximo de 30 días. Se aprecia además que a partir del segundo año se reparte el 30% de las utilidades a los accionistas una vez que ya se ha recuperado la inversión inicial.

Tabla 9.5 Balance General

Balance General						
Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo corriente						
Caja y bancos	\$ 516.509	\$ 747.180	\$ 718.209	\$ 818.907	\$ 851.405	\$ 867.140
Cuentas por cobrar clientes		\$ 39.649	\$ 69.615	\$ 69.615	\$ 73.710	\$ 77.805
Inventarios						
Otros						
Total activos corrientes	\$ 516.509	\$ 786.829	\$ 787.824	\$ 888.522	\$ 925.115	\$ 944.945
Activo fijo						
Activo no depreciable	\$ 107.000	\$ 110.500	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 117.500	\$ 121.000
Activos depreciables	\$ 77.260	\$ 77.425	\$ 77.535	\$ 79.165	\$ 79.330	\$ 79.440
Depreciación acumulada		\$ 11.408	\$ 22.871	\$ 34.371	\$ 43.024	\$ 51.677
Activos amortizables	\$ 5.048	\$ 5.048	\$ 5.048	\$ 5.048	\$ 5.048	\$ 5.048
Amortización acumulada		\$ 1.683	\$ 3.365	\$ 5.048	\$ 5.048	\$ 5.048
Total activo fijo	\$ 189.308	\$ 179.882	\$ 170.347	\$ 158.794	\$ 153.806	\$ 148.763
Otros						
Total Activos	\$ 705.817	\$ 966.711	\$ 958.171	\$ 1.047.316	\$ 1.078.921	\$ 1.093.708
Pasivos						
Pasivo corriente						
Pagos de Impuestos		\$ 25.871	\$ 27.064	\$ 28.572	\$ 30.519	\$ 32.466
Retención a la Fuente		\$ 25.871	\$ 27.064	\$ 28.572	\$ 30.519	\$ 32.466
15% de repartición a utilidades		\$ 53.956	\$ 35.665	\$ 45.209	\$ 39.121	\$ 33.979
22% de Impuesto a la Renta		\$ 67.266	\$ 44.463	\$ 56.360	\$ 48.771	\$ 42.360
Obligaciones financieras	\$ 494.072	\$ 395.257	\$ 296.443	\$ 197.629	\$ 98.814	\$ 0
Total Pasivo corriente	\$ 494.072	\$ 516.479	\$ 376.571	\$ 299.198	\$ 186.707	\$ 76.339
Patrimonio						
Capital	\$ 211.745	\$ 211.745	\$ 211.745	\$ 211.745	\$ 211.745	\$ 211.745
Resultados de ejercicios anteriores		\$ 0	\$ 119.244	\$ 171.791	\$ 238.398	\$ 296.037
Utilidades o pérdidas del ejercicio		\$ 119.244	\$ 52.547	\$ 66.608	\$ 57.639	\$ 50.062
Reservas de Años Anteriores		\$ 0	\$ 119.244	\$ 198.064	\$ 297.975	\$ 384.433
Reserva legal		\$ 119.244	\$ 78.821	\$ 99.911	\$ 86.458	\$ 75.093
Total Patrimonio	\$ 211.745	\$ 450.232	\$ 581.600	\$ 748.118	\$ 892.215	\$ 1.017.370
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 705.817	\$ 966.711	\$ 958.171	\$ 1.047.316	\$ 1.078.921	\$ 1.093.708

Elaboración: Los autores

10. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

10.1. RIESGOS DE MERCADO

La ubicación de los vehículos es indispensable; por lo que, su ubicación cercana al sitio requerido por el cliente es esencial. Se debe tomar en cuenta que los primeros dos años no se contará con un sitio para estacionamiento común de los vehículos, con lo cual, se dependerá de la responsabilidad de los transportistas.

La dependencia de las temporadas de los componentes que se transportará puede ocasionar una disminución en las ventas. Casos como el fenómeno del niño pueden ocasionar una reducción en el mercado del tabaco y arroz, que a su vez puede mermar la cosecha y por ende el transporte de esta materia prima. Es por ello que para mitigar este riesgo se diversifica con mercados como el transporte de arroz, caña, tabaco y contenedores vacíos. Se planea a futuro expandirse a otros mercados como el transporte de corteza, papel, madera o incluso materiales de construcción.

Otro riesgo puede darse en el aumento de la competencia. Si bien se busca que el modelo de TRAC se replique a lo largo del país para brindar estabilidad a los transportistas informales, un desarrollo en este sentido aumentaría la competencia, lo que a su vez puede reducir el mercado a satisfacer. No obstante, una barrera de ingreso es el alto costo de los vehículos y de insumos como gasolina y neumáticos, algo que TRAC mitiga al aprovechar economías a escala para la adquisición de estos productos.

Finalmente, la reducción de importaciones al país debido a factores como el cambio de la matriz productiva y el aumento de aranceles podría causar una reducción en la necesidad del transporte de contenedores. Como se demuestra en el estudio de mercado, el transporte de contenedores es la actividad que genera más ingresos gracias al volumen de requerimientos en la ciudad de Guayaquil.

10.2.RIESGOS TÉCNICOS

Como se dijo, la ubicación de los vehículos es indispensable y debe ser cercana al sitio requerido por el cliente. Se dependerá de la llegada de los transportistas a los sitios que actualmente se ubican en ambas ciudades. Es así que se debe dar un minucioso control con el fin de la puntualidad en sitio, así mismo la coordinación correcta.

Para la contratación de personal, se ha considerado un agente de contratación externo. Esto, en parte, debido a la alta necesidad de contar con personal capacitado que logre gestionar de manera correcta la administración de TRAC debido a la imagen que se proyecta hacia los clientes de un servicio profesional.

La capacitación de los transportistas es clave, con el fin que los clientes ya no observen al transportista como un conductor, sino como un socio de trabajo, quien ayudará a que mejore su producción y fluya su negocio. A su vez, el transportista ganará respeto y mejorará sus ingresos al trabajar de manera eficiente.

Finalmente, uno de los mayores inconvenientes que se pueden dar es la disponibilidad de vehículos y repuestos que pueden detener la producción de alguno de los socios de Trac. Si bien las empresas con las que se ha hecho contacto inicial, como son Comercial Roldan y Cinascar que aseguran contar con stock de piezas en el Ecuador, existen restricciones para la importación de estas piezas que pueden ocasionar la falta o encarecimiento del repuesto.

10.3.RIESGOS ECONÓMICOS

La tendencia de contar con vehículos amigables al medio ambiente puede causar un aumento en el precio de impuestos a tractocamiones o incluso el precio de los mismos. Empresas norteamericanas como Kumi, fabricante de motores para tractocamiones, está desarrollando motores eléctricos, cuyo costo es superior a los motores a diésel, es por ello que la flota será renovada cada siete años con el fin de no causar daños al medio ambiente.

Al tener insumos de consumo masivo como neumáticos y combustible, se tendrá una gran dependencia de los precios de los mismos, lo cual puede influir en los precios de los servicios. Si se toma como ejemplo que, por unas semanas, los neumáticos entraban dentro

TRAC

de la lista de productos que contaban con un arancel al momento de importarlos; afortunadamente, se dio marcha atrás a esa decisión; sin embargo, tales decisiones dejan en incertidumbre. Es por ello que una opción es reencauchar hasta tres veces el neumático y así optimizar sus costos.

Finalmente, se opta por manejar a los transportistas como socios con el fin de reducir los costos en lo referente al aseguramiento de personal. Además, con ello se reduce las pérdidas de una demanda por accidente, pues al tener la figura de socios son propietarios de la empresa y, por ende, no se demandarían a sí mismos.

10.4. RIESGOS FINANCIEROS

Para la inversión inicial se solicita que los transportistas que serán parte del proyecto de TRAC adquieran el vehículo a través del proceso de chatarrización del plan RENOVA. La gestión para obtener el crédito toma alrededor de un mes, un trámite que varios socios ya se encuentran realizando ante la premura del fin de la prórroga de la última resolución de la ANT. Por ello, se brindará el servicio de manera inicial con los vehículos que ya se encuentran regularizados para que los socios vayan ingresando de manera progresiva. Además, se realizará un crédito inicial con el fin de adquirir y poder manejar personal en los primeros meses, quedando sujetos a la aprobación del crédito a través de la institución financiera.

La ventaja de tener confianza de los proveedores al tener el respaldo de gremios de transporte permite contar con hasta sesenta días de pago en consumos de reencauche. No obstante, se está sujeto a mantener la cuota de adquisición para mantener esa ventaja. Para ello, se debe cumplir con lo que, en promedio, utilizan los vehículos en cuanto a transporte.

11. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

11.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez determinado los costos fijos y variables del proyecto, se realiza el cálculo del punto de equilibrio, el cual se realiza en ponderación a cuanto representa cada uno de los segmentos de vehículos, en este escenario los vehículos de 28 toneladas representan el 80% de las ventas dejando el 20% correspondiente a los vehículos de 12 toneladas.

Tabla 11.1 Cálculo del punto de equilibrio

CUENTAS	2016	2017	2018	2019	2020
Costos Fijos					
Gastos de Personal	\$ 99.164	\$ 102.301	\$ 105.652	\$ 134.142	\$ 138.291
Seguros	\$ 17.910	\$ 19.337	\$ 20.843	\$ 23.265	\$ 25.836
Luz	\$ 2.430	\$ 2.519	\$ 2.611	\$ 2.706	\$ 2.805
Agua	\$ 995	\$ 1.031	\$ 1.069	\$ 1.108	\$ 1.148
Internet	\$ 1.866	\$ 1.934	\$ 2.004	\$ 2.077	\$ 2.153
Telefonía	\$ 933	\$ 967	\$ 1.002	\$ 1.039	\$ 1.076
Depreciación	\$ 11.408	\$ 11.463	\$ 11.500	\$ 8.653	\$ 8.653
Amortización	\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 1.683	\$ 0	\$ 0
Mantenimiento Software	\$ 259	\$ 269	\$ 278	\$ 289	\$ 299
Suministros de Oficina	\$ 2.488	\$ 2.578	\$ 2.672	\$ 2.770	\$ 2.871
Uniformes	\$ 2.280	\$ 2.363	\$ 2.450	\$ 2.539	\$ 2.631
Auditoría Laboral	\$ 7.463	\$ 7.735	\$ 8.017	\$ 8.309	\$ 8.612
Gastos de Interés de Prestamo	\$ 48.693	\$ 37.971	\$ 27.250	\$ 16.529	\$ 5.807
Renovación de Permisos	\$ 829	\$ 859	\$ 891	\$ 923	\$ 957
Promoción y Publicidad	\$ 1.493	\$ 1.547	\$ 1.603	\$ 1.662	\$ 1.722
Mantenimiento - Camioneta	\$ 998	\$ 1.540	\$ 1.730	\$ 1.391	\$ 1.368
Neumaticos - Camioneta	\$ 0	\$ 589	\$ 0	\$ 632	\$ 0
Combustible - Camioneta	\$ 367	\$ 380	\$ 394	\$ 422	\$ 423
Pago a Socios	\$ 1.408.750	\$ 1.475.585	\$ 1.551.005	\$ 1.655.550	\$ 1.760.095
Guardiana Privada	\$ 17.413	\$ 18.047	\$ 18.706	\$ 19.388	\$ 20.095
Servicio de Limpieza	\$ 5.597	\$ 5.801	\$ 6.012	\$ 6.232	\$ 6.459
Total Costos Fijos	\$ 1.633.017	\$ 1.696.498	\$ 1.767.371	\$ 1.889.624	\$ 1.991.301
Costos variables					
Vehículos de 28 Tn	\$ 357.970	\$ 494.807	\$ 467.589	\$ 590.494	\$ 658.036
Vehículos de 12 Tn	\$ 71.267	\$ 104.711	\$ 138.565	\$ 121.034	\$ 163.633
Peajes y Viaticos de 28 t	\$ 50.850	\$ 52.784	\$ 56.952	\$ 58.986	\$ 65.088
Peajes y Viaticos de 12 t	\$ 19.968	\$ 21.116	\$ 21.216	\$ 22.464	\$ 23.712
Total Costos Variables 28 t	\$ 408.820	\$ 547.591	\$ 524.541	\$ 649.480	\$ 723.124
Total Costos Variables 12 t	\$ 91.235	\$ 125.827	\$ 159.781	\$ 143.498	\$ 187.345
Costo Total	\$ 2.133.071	\$ 2.369.916	\$ 2.451.694	\$ 2.682.602	\$ 2.901.770
Viajes 28 t	30.600	31.824	34.272	35.496	39.168
Viajes 12 t	7.680	8.160	8.160	8.640	9.120
Porcentaje de Ponderacion - 28 t	79,94%	79,59%	80,77%	80,42%	81,11%
Porcentaje de Ponderacion - 12 t	20,06%	20,41%	19,23%	19,58%	18,89%
Ventas 28 t	\$ 1.885.500	\$ 1.960.920	\$ 2.111.760	\$ 2.262.600	\$ 2.413.440
Ventas 12 t	\$ 701.600	\$ 745.450	\$ 745.450	\$ 789.300	\$ 833.150
Costo de venta por viaje 28 t (promedio)	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 64	\$ 62
Costo de venta por viaje 12 t (promedio)	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91
Costo Variable por Viaje 28 t	\$ 13	\$ 17	\$ 15	\$ 18	\$ 18
Costo Variable por Viaje 12 t	\$ 12	\$ 15	\$ 20	\$ 17	\$ 21
Margen de Contribucion 28 t	\$ 48	\$ 44	\$ 46	\$ 45	\$ 43
Margen de Contribucion 12 t	\$ 79	\$ 76	\$ 72	\$ 75	\$ 71
Punto Equilibrio \$ Ventas 28 t	\$ 1.475.317	\$ 1.636.387	\$ 1.717.652	\$ 1.892.701	\$ 2.057.208
Punto Equilibrio \$ Ventas 12 t	\$ 548.970	\$ 622.078	\$ 606.330	\$ 660.262	\$ 710.174
Punto Equilibrio # Viajes 28 t	23.943	26.557	27.876	29.693	33.387
Punto Equilibrio # Viajes 12 t	6.009	6.810	6.637	7.227	7.774

Elaboración: Los autores

Para poder cubrir los costos del primer año, se debe realizar por lo menos \$1'475.317 en ventas, lo que representa un promedio aproximado de 23.943 viajes a \$61 y realizar \$548.970 en ventas de servicio de vehículos de 12 toneladas, lo que corresponde aproximadamente a 6.009 viajes a costo de \$91 en promedio.

11.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se van a considerar tres escenarios de la industria, cuya variable de diferencia será las horas útiles por parte de los transportistas. El caso base el cual aplica cuando los socios transportistas tienen un 80% de su ocupación en servicio, un escenario optimista en el cual se considera que los transportistas tengan un 90% de ocupación, y un escenario pesimista en el cual se da un 50% de ocupación.

11.2.1. Escenario Optimista

El escenario optimista muestra que las ventas del servicio aumentan en un 10%, lo que por un lado permite contar con mayor ingreso, por otra parte el consumo de insumos también aumentará. Los motivos por los cuales se da este escenario son una estrategia de ventas agresiva a través de precios competitivos, un aumento considerable en el mercado del azúcar, arroz y tabaco, así como en el transporte de contenedores hacia los puertos y mayor fidelidad de parte de la cartera de clientes que ya manejaban los socios transportistas.

Gracias a este aumento en las ventas, Trac puede requerir de un mayor número de socios transportistas para poder captar un mayor mercado a lo largo de los años.

En este escenario, el VAN llega a \$105.448 y el TIR a 61.51%, se considera como fue mencionado antes, que para cubrir estas expectativas del mercado se debe adherir más socios, es por ello que para el quinto año se debe contar con 56 socios.

11.2.2. Escenario Pesimista

El escenario pesimista muestra que las ventas del servicio se reducen a un 50% de la ocupación de los transportistas, esto trae como consecuencias que el valor de inversión se recupere recién en el quinto año, lo que puede traer poca aceptación por replicar el modelo e incluso en atraer a más socios transportistas. Los motivos por los cuales se puede dar este escenario es una caída en los mercados de arroz, tabaco y azúcar debido a catástrofes

TRAC

naturales, plagas o inestabilidad gubernamental. Para reducir el riesgo Trac cuenta con dos servicios enfocados a dos segmentos de mercado, no obstante para poder obtener utilidad durante el desarrollo de este escenario se requiere que el precio de los servicios aumente, esto con el fin de contrarrestar la reducción en ejecución de servicios, sobretodo en el segmento de 12 T que es el más vulnerable a inconvenientes.

En este escenario, el VAN llega \$24.347 y el TIR a 15.33%. Además el número se reduciría, ya que para el quinto año tan solo se requeriría de 45 socios para poder cubrir la demanda sin considerar que las condiciones no serían óptimas para captación.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. CONCLUSIONES

- La investigación de mercado muestra un alto grado de aceptación por el proyecto de Trac, resaltando la necesidad de legalizar las actividades de los socios transportistas.
- Existe una alta demanda de servicio por las actividades realizadas por los transportistas informales, no obstante la inadecuada administración por parte de los transportistas, así como la falta de poder en el mercado por parte de los transportistas restringe su crecimiento.
- El análisis financiero muestra que con una inversión de \$705.817 se puede dar inicio al proyecto con resultados atractivos – VAN de \$92.687 y una TIR de 19.52% calculado a cinco años.
- El proyecto genera utilidades durante todos los periodos considerando además de generar estabilidad laboral e independencia a más de 40 transportistas.

12.2. RECOMENDACIONES

- Conservar las alianzas con los proveedores de vehículos, insumos y clientes, debido a su importancia e influencia para mantener un margen de ingresos que satisfaga a los transportistas.
- Contar con personal capacitado y con deseos de superación, Trac busca ser un modelo replicable que sea ejemplo en busca de mejorar la situación actual del transportista informal.
- Contar con planes de contingencia ante eventualidades, sean estas catástrofes naturales, cambios en las resoluciones gubernamentales, o cambios en el mercado del transporte de carga pesada.
- Contar con vehículos en condiciones óptimas en todo momento y así dar una buena imagen a los clientes algo importante cuando es una empresa que se inicia, esto ayudará a romper el estigma de asociar al transportista con una mala imagen de informal.

13. ANEXOS

13.1. MODELO DE ENCUESTA

Estimado transportista,

Estamos realizando un estudio para determinar la aceptación de una solución a las resoluciones 057 y 074 emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), las cuales restringen la operación de:

- Vehículos de carga pesada cuya vida útil supera los 32 años.
- Transportistas que no formen parte de una compañía legalmente constituida.

Queremos conocer su opinión. Agradecemos su colaboración y veracidad con que pueda contestar las siguientes preguntas, cuyas respuestas será información confidencial y de uso estricto para el estudio antes mencionado. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos.

Sección 1 | Características del sector

1. ¿Había escuchado sobre las resoluciones 057 y 074 emitidas por la ANT? Si No

2. ¿Es usted propietario del vehículo que conduce? Si No

3. ¿De qué año es el vehículo que conduce?

4. ¿Se encuentra enrolado/asociado a una compañía/cooperativa? Si No

5. Nombre de la compañía/cooperativa a la que se encuentra enrolado/asociado

6. El vehículo que conduce es usado para la transportación de:

Contenedores vacíos de 20 pies	<input type="checkbox"/>	Caña de Azucar	<input type="checkbox"/>
Contenedores vacíos de 40 pies	<input type="checkbox"/>	Tabaco	<input type="checkbox"/>
Contenedores llenos de 20 pies	<input type="checkbox"/>	Arroz	<input type="checkbox"/>
Contenedores llenos de 40 pies	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuántos años se encuentra trabajando en la actividad?

Hace 10 años	<input type="checkbox"/>
Entre 11 y 20 años	<input type="checkbox"/>
Entre 21 y 30 años	<input type="checkbox"/>
Entre 31 y 32 años	<input type="checkbox"/>
Más de 32 años	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuál es la ciudad base de su actividad?

TRAC

9. Adicional a su ciudad base, nombre las ciudades más visitadas:
 (En caso de ser menos de cinco, favor dejar en blanco)

1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____

Semanal	Mensual	Anual

10. Indique su ingreso promedio: _____ \$

11. Indique un valor promedio de:
 (En caso de no conocerlo, favor dejar en blanco)

Pagos por compra del vehículo _____ \$
 Costos por mantenimiento mecánico _____ \$
 Costos por gasolina _____ \$
 Costos por repuestos _____ \$
 Costos por llantas _____ \$
 Costos por matrícula/impuestos/seguro _____ \$
 Salarios o sueldos _____ \$
 Otros gastos (peajes/comida) _____ \$

Semanal	Mensual	Anual

12. Indique un valor promedio de las horas:

Dedicadas a manejar _____
 En contacto con clientes _____
 En actividades administrativas _____
 Que el vehículo se encuentra en mantenimiento _____
 De descanso (incluye alimentación) _____

Por día	Por semana	Por mes

Sección 2 | Opinión sobre TRAC

TRAC es una empresa que le brinda la oportunidad de cumplir con las resoluciones 057 y 074 de la ANT. Al formar parte de TRAC, usted podrá:

- Adquirir un vehículo nuevo a través del uso de garantía cruzada.
- Adquirir insumos a menor precio (repuestos, llantas, baterías, etc.)
- Contar con soporte de un equipo administrativo y financiero que trabaja en pro del desarrollo del transportista.

Para ser socio de TRAC, usted deberá aportar diariamente:

- \$ 90.00 si transporta arroz o tabaco.
- \$ 180.00 si transporta contenedores.
- \$ 130.00 si transporta caña de azúcar.

13. ¿Le gustaría formar parte de nuestra compañía como socio? Si No

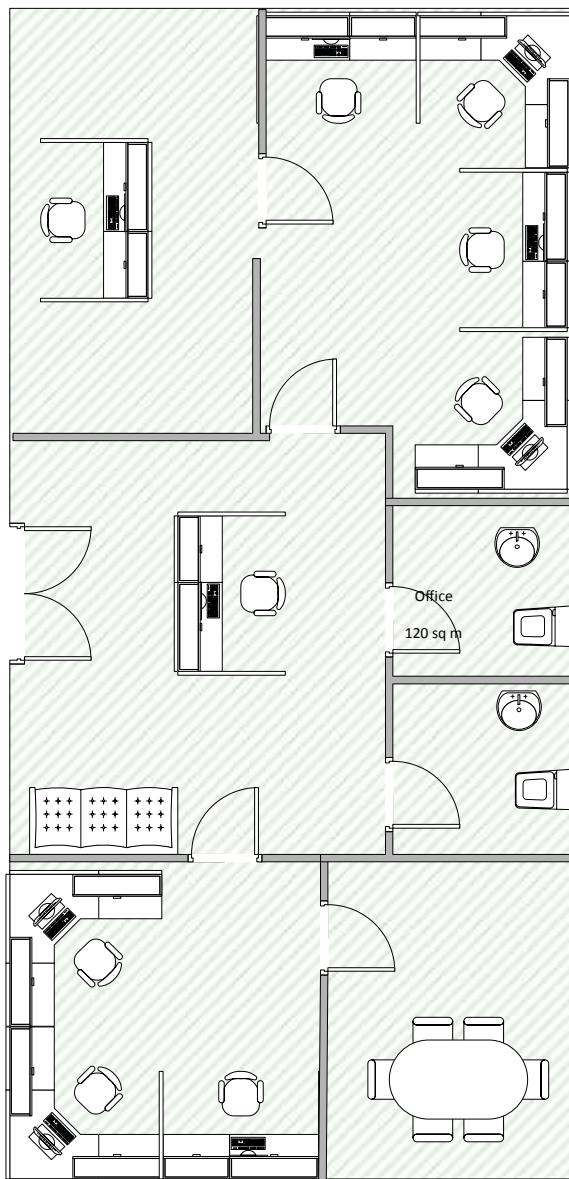
14. ¿Le gustaría comprar un vehículo nuevo? Si No

15. ¿Estaría dispuesto a adquirir una garantía cruzada? Si No

16. Si desea formar parte de nuestra compañía, favor indíquenos el motivo.

17. Favor comparta sugerencias o comentarios adicionales con respecto a la encuesta o Trac

13.2. PLANO EDIFICIO ADMINISTRATIVO



13.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (DFS)**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Cargo:	Gerente General	Unidad de Gestión:	Gerencia General
Ocupante:	Fecha de Ingreso:		

1. Misión del puesto

Administrar eficientemente los recursos de Trac con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la compañía.

2. Funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
1 Elaborar informes para la Asamblea General de Socios	<ul style="list-style-type: none">▪ Mantener informado a los Socios▪ Despejar dudas▪ Escuchar expectativas
2 Analizar Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none">▪ Tomar decisiones▪ Buscar eficiencia productiva▪ Elaborar propuestas de mejoras
3 Desarrollar e implementar proyectos	<ul style="list-style-type: none">▪ Buscar crecimiento sostenido de Trac
4 Firmar cheques/aprobar y transmitir transferencias cargadas a la plataforma bancaria para pago a colaboradores, transportistas, proveedores y pago de impuestos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con obligaciones laborales, comerciales y tributarias.
5 Visitar clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none">▪ Ampliar portafolio de clientes
6 Sostener reuniones semanales con el Gerente General y el Coordinador Administrativo-Financiero.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hacer seguimiento integral de las operaciones de Trac.▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
7 Evaluar, simplificar y/o desarrollar nuevos procesos que permitan optimizar recursos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Contribuir al crecimiento Trac.
8 Realizar las actividades necesarias y requeridas que se enmarcan en el cargo desempeñado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de Trac.

3. Organización



4. Dimensiones

Recursos asignados

Cantidad total de personal a su cargo	▪ 6
Total de activos asignados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 computadora ▪ 1 escritorio ▪ 1 silla de escritorio ▪ 2 sillas de oficina ▪ 1 teléfono

5. Perfil del cargo

Educación formal	Experiencia	Conocimientos adicionales
MBA	2 años	▪ Microsoft office e Internet (avanzado)
Ingeniero Comercial o carreras afines		▪ Leyes tributarias, laborales.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cargo: Coordinador Administrativo-Financiero **Unidad de Gestión:** Soporte Gerencial

Ocupante: **Fecha de Ingreso:**

1. Misión del puesto

Coordinar la correcta administración de los recursos de Trac para alcanzar objetivos, cumplir obligaciones y garantizar la estabilidad de la compañía.

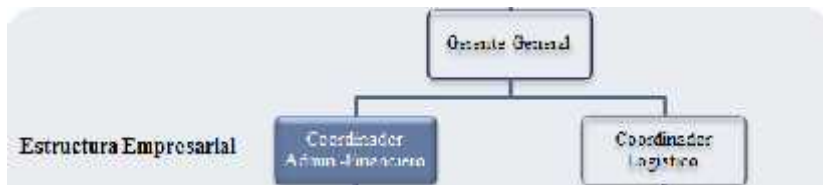
2. Funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
1 Analizar y proyectar semanalmente el flujo de efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con obligaciones de corto plazo. ▪ Prevenir desequilibrios en la administración de los recursos.
2 Autorizar y coordinar pago a proveedores, colaboradores y socios de acuerdo al flujo de efectivo planificado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con las condiciones de pago acordadas.
3 Revisar y autorizar las declaraciones de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con obligaciones tributarias.
4 Analizar Estados Financieros y elaborar KPIs (Key Performance Indicators).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
5 Coordinar gestión de cobro de la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar ingresos para capital de trabajo.
6 Revisar mensualmente la conciliación bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar posibles diferencias entre la cuenta bancaria y el saldo contable. ▪ Controlar y determinar el saldo correcto.
7 Supervisar la organización de las actividades del Auxiliar de Oficina.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar que el Auxiliar pueda cumplir con las solicitudes de las diferentes áreas.
8 Dar seguimiento a actividades legales realizadas por abogados externos concernientes a las operaciones administrativas y gestión del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar demandas legales.

TRAC

9	Sostener reuniones semanales con el Gerente General y el Coordinador Logístico.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hacer seguimiento integral de las operaciones de Trac.▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
10	Evaluar, simplificar y/o desarrollar nuevos procesos que permitan optimizar recursos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Contribuir al crecimiento Trac.
11	En ausencia del Gerente General, firmar cheques/aprobar y transmitir transferencias cargadas a la plataforma bancaria para pago a colaboradores, transportistas, proveedores y pago de impuestos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con obligaciones laborales, comerciales y tributarias.
12	Realizar las actividades necesarias y requeridas que se enmarcan en el cargo desempeñado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de Trac.

3. Organización



4. Dimensiones

Recursos asignados

Cantidad total de personal a su cargo	▪ 3
Total de activos asignados	<ul style="list-style-type: none">▪ 1 computadora▪ 1 escritorio▪ 1 silla de escritorio▪ 2 sillas de oficina▪ 1 teléfono

5. Perfil del cargo

Educación formal	Experiencia	Conocimientos adicionales
Ingeniero Comercial o carreras afines.	1 a 2 años	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="755 520 1075 577">▪ Microsoft office e Internet (avanzado)<li data-bbox="755 583 1075 619">▪ Leyes tributarias, laborales.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cargo: Coordinador Logístico **Unidad de Gestión:** Soporte Gerencial

Ocupante: **Fecha de Ingreso:**

1. Misión del puesto

Coordinar la correcta administración de rutas de operaciones para cubrir expectativas de clientes, cuidar intereses y salud de los socios y garantizar la estabilidad de la compañía.

2. Funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
1 Planificar y coordinar rutas de operaciones de los transportistas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar entrega a tiempo de la carga.
2 Distribuir equitativamente carga laboral/rutas de operación entre los socios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar conflictos entre socios. ▪ Prevenir fatigas físicas en socios.
3 Analizar comportamiento del mercado de comercio exterior, tabaco, arroz y caña de azúcar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiparse a necesidades de la demanda.
4 Elaborar KPIs (Key Performance Indicators).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
5 Planificar y coordinar compras de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades de Trac.
6 Coordinar seguimiento post-venta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener retroalimentación del servicio para mejoras en el mismo.
7 Coordinar con el asistente Administrativo-Financiero las actividades del Auxiliar de Oficina.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar prioridades en las actividades del Auxiliar.
8 Sustener reuniones semanales con el Gerente General y el Coordinador Administrativo-Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer seguimiento integral de las operaciones de Trac. ▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
9 Evaluar, simplificar y/o desarrollar nuevos procesos que permitan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir al crecimiento Trac.

TRAC

optimizar recursos.

- 10 Realizar las actividades necesarias y requeridas que se enmarcan en el cargo desempeñado.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de Trac.

3. Organización



4. Dimensiones

Recursos asignados

Cantidad total de personal a su cargo	▪ 1
Total de activos asignados	▪ 1 computadora ▪ 1 escritorio ▪ 1 silla de escritorio ▪ 2 sillas de oficina ▪ 1 teléfono ▪ 1 moviltalk

5. Perfil del cargo

Educación formal	Experiencia	Conocimientos adicionales
Ingeniero en Comercio Exterior, Integración y Aduanas o carreras afines.	1 a 2 años	▪ Microsoft office e Internet (avanzado).

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cargo: Asistente Administrativo **Unidad de Gestión:** Operaciones

Ocupante: **Fecha de Ingreso:**

1. Misión del puesto

Garantizar cumplimiento de obligaciones laborales, comerciales y tributarias de Trac.

2. Funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
1 Manejar la nómina y cargar a la plataforma bancaria el archivo para pago a colaboradores y transportistas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar pago a tiempo a colaboradores y transportistas.
2 Elaborar liquidación de haberes y llevar control de vacaciones y permisos del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con obligaciones laborales.
3 Elaborar el cronograma de pagos a colaboradores y transportistas y demás obligaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con obligaciones laborales. ▪ Reflejar y organizar movimientos en el flujo de efectivo.
4 Elaborar el cronograma de capacitaciones y festejos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar y asegurar asistencia. ▪ Evaluar y controlar programas propuestos. ▪ Organizar eventos de integración empresarial.
5 Elaborar el cronograma de pago de impuestos al SRI, realizar las declaraciones y subir archivo a plataforma bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con las obligaciones tributarias. ▪ Reflejar y organizar movimientos en el flujo de efectivo.
6 Emitir cheques y/o cargar a la plataforma bancaria el archivo de transferencia a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar el correcto pago a proveedores, verificando asignación de retenciones y anticipos (en caso de aplicarse).
7 Realizar conciliación bancaria y presentarla una vez al mes al Coordinador Administrativo-Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar posibles diferencias entre la cuenta bancaria y el saldo contable. ▪ Determinar el saldo correcto.
8 Elaborar KPIs (Key Performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear cumplimiento de

TRAC

Indicators).	objetivos.
9 Organizar el horario y las labores del Auxiliar de Oficina de acuerdo a solicitudes del Gerente, Coordinadores y demás asistentes.	<ul style="list-style-type: none">▪ Determinar prioridades y garantizar cumplimiento de las actividades del Auxiliar.
10 Sostener reuniones semanales con el Coordinador Administrativo-Financiero.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dar seguimiento a las actividades del área.▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
11 Evaluar, simplificar y/o desarrollar nuevos procesos que permitan optimizar recursos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Contribuir al crecimiento Trac.
12 Realizar las actividades necesarias y requeridas que se enmarcan en el cargo desempeñado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de Trac.

3. Organización



4. Dimensiones

Recursos asignados

Cantidad total de personal a su cargo	<ul style="list-style-type: none">▪ 1
Total de activos asignados	<ul style="list-style-type: none">▪ 1 computadora▪ 1 escritorio▪ 1 silla de escritorio▪ 1 teléfono

5. Perfil del cargo

Educación formal	Experiencia	Conocimientos adicionales
Ingeniero en Administración de Empresas, CPA, Gestión Empresarial o carreras afines.	1 a 2 años	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="755 520 1075 577">▪ Microsoft office e Internet (avanzado).<li data-bbox="755 615 1075 646">▪ Leyes laborales y tributarias.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cargo: Asistente Financiero **Unidad de Gestión:** Operaciones

Ocupante: **Fecha de Ingreso:**

1. Misión del puesto

Asegurar que el ciclo de conversión de efectivo conlleve al equilibrio en la administración de efectivo.

2. Funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
1 Manejar la cartera de proveedores. Ingreso de facturas, notas de crédito y débito en el sistema, emisión de comprobantes de retención.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar cumplimiento de condiciones de pago acordadas con los proveedores. ▪ Optimizar relación empresa-proveedores.
2 Manejar la cartera de clientes. Emisión de facturas, notas de crédito y débito. Ingreso de comprobantes de retención en el sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar cumplimiento de condiciones de cobranzas acordadas con los clientes. ▪ Optimizar relación empresa-cliente.
3 Análisis y evaluación de documentos de los potenciales clientes de acuerdo a lo establecido en la Política de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir riesgos de incobrabilidad.
4 Elaborar KPIs (Key Performance Indicators).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
5 Sostener reuniones semanales con el Coordinador Administrativo-Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar seguimiento a las actividades del área. ▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
6 Evaluar, simplificar y/o desarrollar nuevos procesos que permitan optimizar recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir al crecimiento Trac.
7 Realizar las actividades necesarias y requeridas que se enmarcan en el	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de Trac.

cargo desempeñado.

3. Organización



4. Dimensiones

Recursos asignados

Cantidad total de personal a su cargo	▪ 0
Total de activos asignados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 computadora ▪ 1 escritorio ▪ 1 silla de escritorio ▪ 1 teléfono

5. Perfil del cargo

Educación formal	Experiencia	Conocimientos adicionales
Ingeniero en Administración de Empresas, CPA, Gestión Empresarial o carreras afines.	1 a 2 años	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft office e Internet (avanzado). ▪ Leyes laborales y tributarias.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cargo: Asistente Logístico **Unidad de Gestión:** Operaciones

Ocupante: **Fecha de Ingreso:**

1. Misión del puesto

Cubrir expectativas de clientes, cuidar intereses y salud de los socios a través de la correcta administración de rutas de operaciones.

2. Funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
1 Receptar llamadas de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar una buena atención y comunicación con los clientes.
2 Registrar y llevar control de las solicitudes de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar cumplimiento de las solicitudes de los clientes.
3 Planificar en conjunto con el Coordinador Logístico la distribución de las rutas de operación de los transportistas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar entrega a tiempo de la carga.
4 Registrar y llevar control de las rutas de operación asignadas a los transportistas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuir equitativamente carga laboral/rutas de operación. ▪ Evitar conflictos entre socios. ▪ Prevenir fatigas físicas en socios.
5 Elaborar KPIs (Key Performance Indicators).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.
6 Evaluar compras de insumos y de necesidades de Trac en general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer la mejor opción de compra. ▪ Garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades de Trac.
7 Dar seguimiento post-venta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener retroalimentación del servicio para mejoras en el mismo.
8 Sostener reuniones semanales con los Coordinador Logístico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer seguimiento integral de las operaciones de Trac. ▪ Monitorear cumplimiento de objetivos.

TRAC

- | | | |
|----|---|--|
| 9 | Evaluar, simplificar y/o desarrollar nuevos procesos que permitan optimizar recursos. | ▪ Contribuir al crecimiento Trac. |
| 10 | Realizar las actividades necesarias y requeridas que se enmarcan en el cargo desempeñado. | ▪ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de Trac. |
-

3. Organización



4. Dimensiones

Recursos asignados

Cantidad total de personal a su cargo	▪ 0
Total de activos asignados	▪ 1 computadora ▪ 1 escritorio ▪ 1 silla de escritorio ▪ 1 teléfono ▪ 1 moviltalk

5. Perfil del cargo

Educación formal	Experiencia	Conocimientos adicionales
Ingeniero en Comercio Exterior, Integración y Aduanas o carreras afines.	1 a 2 años	▪ Microsoft office e Internet (avanzado).

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cargo:	Auxiliar de Oficina	Unidad de Gestión:	Operaciones
Ocupante:	Fecha de Ingreso:		

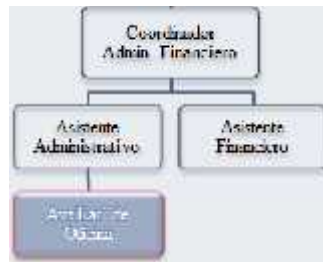
1. Misión del puesto

Realizar los trámites necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la compañía.

2. Funciones y objetivos

Funciones	Objetivos
1 Realizar trámites en entidades financieras, gubernamentales, entes reguladores y otros de acuerdo a las necesidades de la empresa.	▪ Contribuir a la regularización de las actividades de la compañía.
2 Dar seguimiento a los trámites asignados.	▪ Garantizar cumplimiento de los trámites asignados.
3 Realizar pagos, depósitos, cobranzas, entrega y/o retiro de documentación.	▪ Contribuir en el cumplimiento de obligaciones.
4 Realizar compras menores.	▪ Apoyar en las necesidades varias de los diferentes departamentos de la compañía.
5 Asistir a los socios cuyos unidades de transporte sufran paras mecánicas.	▪ Evitar contratiempos en la entrega de la carga.
6 Realizar las actividades necesarias y requeridas que se enmarcan en el cargo desempeñado.	▪ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de Trac.

3. Organización



4. Dimensiones

TRAC

Recursos asignados

Cantidad total de personal a su cargo	▪ 0
Total de activos asignados	▪ 1 camioneta ▪ 1 moviltalk

5. Perfil del cargo

Educación formal	Experiencia	Conocimientos adicionales
Secundaria	1 año	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento de la ciudad.▪ Conocimiento básico de trámites bancarios y reguladores.▪ Conocimientos básicos de mecánica.

13.4. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivo

Definir los lineamientos del proceso de evaluación de desempeño.

Alcance

Esta política se aplica a todas las unidades de gestión de la estructura empresarial:

- Gerencia General
- Soporte Gerencial
- Operaciones

Definiciones

La evaluación de desempeño tiene como objetivo medir anualmente el desempeño individual del colaborador y su contribución hacia el alcance de los objetivos empresariales.

La evaluación persigue también determinar las necesidades de capacitación para el crecimiento profesional del personal.

Administración de la Política

Esta política podrá ser modificada por el Coordinador Administrativo-Financiero con la aprobación del Gerente General.

Política

Es política de Trac realizar una evaluación anual e individual de desempeño a todos los colaboradores.

Es responsabilidad del Gerente General y Coordinadores cumplir y hacer cumplir la política.

TRAC

La evaluación sirve para obtener retroalimentación de los colaboradores y verificar si es apto para el cargo que desempeña.

Las evaluaciones serán realizadas respetando las líneas de autoridad reflejadas en el organigrama o en la Descripción de Funciones, es decir, el Gerente General evaluará a los Coordinadores y éstos últimos a su personal a cargo. En el caso del Gerente General será evaluado por el Presidente del Consejo de Administración.

Parámetros de evaluación

Los factores a evaluar serán:

- Calidad de trabajo
- Productividad
- Tiempo de entrega
- Creatividad e iniciativa
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Disposición de aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente interno y externo
- Valores corporativos
- Cumplimiento de normas y políticas

La calificación de cada parámetro tendrá una escala del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes criterios:

Escala	Criterio
1	No aceptable
2	Requiere mejora
3	Nivel requerido
4	Sobrepasa expectativa
5	Es marco de referencia para la compañía

En el formulario de Evaluación de Desempeño se determinarán las fortalezas destacables del evaluado, sus oportunidades de mejoras (debilidades) y las necesidades de capacitación.

Todos los campos del formulario deberán ser completados y analizados en conjunto con el evaluado.

TRAC

El resultado de la Evaluación de Desempeño será considerado principalmente para el Plan de Entrenamiento Anual.

El manejo de la información de los formularios de Evaluación de Desempeño es reservada y estrictamente confidencial para uso del Coordinador Administrativo Financiero en conjunto con el Gerente General y reposará en los files de cada persona debidamente firmada por el evaluado y el evaluador.

POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

Objetivo

Definir los lineamientos que rigen la capacitación de socios y colaboradores.

Alcance

Esta política se aplica a todas las unidades de gestión tanto de la estructura asociativa como empresarial.

Definiciones

La capacitación de socios y personal tiene como objetivo cubrir brechas cargo vs persona, mejorar desempeño, aportar al crecimiento profesional y garantizar la calidad del servicio.

Administración de la Política

El Coordinador Administrativo-Financiero será el responsable de actualizar, divulgar, ejecutar y monitorear el cumplimiento de esta política.

Política

Toda capacitación debe ser presupuestada y constar en el Plan de Entrenamiento Anual.

El entrenamiento a socios y colaboradores será impartido de manera gratuita.

Las necesidades de entrenamiento serán definidas a través de la Evaluación de Desempeño y/o requerimientos específicos de la compañía.

De preferencia el horario de entrenamiento será en horas no laborables.

Socios y colaboradores serán responsables de su movilización hacia el lugar donde se dictará el entrenamiento. La empresa no proporciona vehículo ni reconoce valor alguno por movilización.

TRAC

Socios y colaboradores deberán asistir puntualmente a los entrenamientos y aprobarlos. En caso de que pierdan o no aprueben el curso, el valor de la inversión será descontado del rol.

Si el socio o colaborador tuviese inconvenientes para asistir a las capacitaciones, deberá comunicarlo mínimo tres días antes de que se imparta el curso. Si no lo comunica a tiempo y para la compañía no es posible anular la inscripción ni recuperar la inversión, se descontará del rol del colaborador el valor invertido.

13.5. PLANTA DE PERSONAL

Planta de personal de los primeros tres años cuenta con siete personas dentro del rol de pagos.

	Número de personas	Total ingresos	IESS Ap. Pers.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total mes	Año 1
Gerencia General	1	\$ 1.700	\$ 161	\$ 142	\$ 190	\$ 142	\$ 30	\$ 71	\$ 2.274	\$ 27.289
Gerencia General	1	\$ 1.700	\$ 161	\$ 142	\$ 190	\$ 142	\$ 30	\$ 71	\$ 2.274	\$ 27.289
Gerente General	5	\$ 3.900	\$ 369	\$ 325	\$ 435	\$ 325	\$ 152	\$ 163	\$ 5.299	\$ 63.592
Coordinador Adm. Financ.	1	\$ 900	\$ 85	\$ 75	\$ 100	\$ 75	\$ 30	\$ 38	\$ 1.218	\$ 14.619
Coordinador Logístico	1	\$ 900	\$ 85	\$ 75	\$ 100	\$ 75	\$ 30	\$ 38	\$ 1.218	\$ 14.619
Asistente Administrativo	1	\$ 700	\$ 66	\$ 58	\$ 78	\$ 58	\$ 30	\$ 29	\$ 954	\$ 11.451
Asistente Financiero	1	\$ 700	\$ 66	\$ 58	\$ 78	\$ 58	\$ 30	\$ 29	\$ 954	\$ 11.451
Asistente de Logística	1	\$ 700	\$ 66	\$ 58	\$ 78	\$ 58	\$ 30	\$ 29	\$ 954	\$ 11.451
Operaciones	1	\$ 500	\$ 47	\$ 42	\$ 56	\$ 42	\$ 30	\$ 21	\$ 690	\$ 8.284
Auxiliar de Oficina	1	\$ 500	\$ 47	\$ 42	\$ 56	\$ 42	\$ 30	\$ 21	\$ 690	\$ 8.284
Total	7	\$ 6.100	\$ 576	\$ 508	\$ 680	\$ 508	\$ 213	\$ 254	\$ 8.264	\$ 99.164

Año 2 - Planta de Personal	Número de personas	Total ingresos	IESS Ap. Pers.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total mes	Año 2
Gerencia General	1	\$ 1.754	\$ 166	\$ 146	\$ 196	\$ 146	\$ 32	\$ 73	\$ 2.346	28.150
Gerente General	1	\$ 1.754	\$ 166	\$ 146	\$ 196	\$ 146	\$ 32	\$ 73	\$ 2.346	28.150
Soporte Gerencial	5	\$ 4.023	\$ 380	\$ 335	\$ 449	\$ 335	\$ 158	\$ 168	\$ 5.467	65.604
Coordinador Adm. Financ.	1	\$ 928	\$ 88	\$ 77	\$ 104	\$ 77	\$ 32	\$ 39	\$ 1.257	15.081
Coordinador Logístico	1	\$ 928	\$ 88	\$ 77	\$ 104	\$ 77	\$ 32	\$ 39	\$ 1.257	15.081
Asistente Administrativo	1	\$ 722	\$ 68	\$ 60	\$ 81	\$ 60	\$ 32	\$ 30	\$ 984	11.814
Asistente Financiero	1	\$ 722	\$ 68	\$ 60	\$ 81	\$ 60	\$ 32	\$ 30	\$ 984	11.814
Asistente de Logística	1	\$ 722	\$ 68	\$ 60	\$ 81	\$ 60	\$ 32	\$ 30	\$ 984	11.814
Operaciones	1	\$ 516	\$ 49	\$ 43	\$ 58	\$ 43	\$ 32	\$ 21	\$ 712	8.547
Auxiliar de Oficina	1	\$ 516	\$ 49	\$ 43	\$ 58	\$ 43	\$ 32	\$ 21	\$ 712	8.547
Total	7	\$ 6.292	\$ 595	\$ 524	\$ 702	\$ 524	\$ 221	\$ 262	\$ 8.525	102.301

Año 3 - Planta de Personal	Número de personas	Total ingresos	IESS Ap. Pers.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total mes	Año 3
Gerencia General	1	\$ 1.811	\$ 171	\$ 151	\$ 202	\$ 151	\$ 33	\$ 75	\$ 2.423	\$ 29.073
Gerente General	1	\$ 1.811	\$ 171	\$ 151	\$ 202	\$ 151	\$ 33	\$ 75	\$ 2.423	\$ 29.073
Soporte Gerencial	5	\$ 4.155	\$ 393	\$ 346	\$ 463	\$ 346	\$ 163	\$ 173	\$ 5.646	\$ 67.753
Coordinador Adm. Financ.	1	\$ 959	\$ 91	\$ 80	\$ 107	\$ 80	\$ 33	\$ 40	\$ 1.298	\$ 15.575
Coordinador Logístico	1	\$ 959	\$ 91	\$ 80	\$ 107	\$ 80	\$ 33	\$ 40	\$ 1.298	\$ 15.575
Asistente Administrativo	1	\$ 746	\$ 70	\$ 62	\$ 83	\$ 62	\$ 33	\$ 31	\$ 1.017	\$ 12.201
Asistente Financiero	1	\$ 746	\$ 70	\$ 62	\$ 83	\$ 62	\$ 33	\$ 31	\$ 1.017	\$ 12.201
Asistente de Logística	1	\$ 746	\$ 70	\$ 62	\$ 83	\$ 62	\$ 33	\$ 31	\$ 1.017	\$ 12.201
Operaciones	1	\$ 533	\$ 50	\$ 44	\$ 59	\$ 44	\$ 33	\$ 22	\$ 736	\$ 8.826
Auxiliar de Oficina	1	\$ 533	\$ 50	\$ 44	\$ 59	\$ 44	\$ 33	\$ 22	\$ 736	\$ 8.826
Total	7	\$ 6.498	\$ 614	\$ 541	\$ 725	\$ 542	\$ 228	\$ 271	\$ 8.804	\$ 105.652

A partir del cuarto año se cuenta con nueve personas al ser contratados un asistente financiero y un asistente de logística.

Año 4 - Planta de Personal	Número de personas	Total ingresos	IESS Ap. Pers.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total mes	Año 4
Gerencia General	1	\$ 1.868	\$ 177	\$ 156	\$ 208	\$ 156	\$ 34	\$ 78	\$ 2.499	\$ 29.986
Gerente General	1	\$ 1.868	\$ 177	\$ 156	\$ 208	\$ 156	\$ 34	\$ 78	\$ 2.499	\$ 29.986
Soporte Gerencial	7	\$ 4.285	\$ 405	\$ 357	\$ 478	\$ 357	\$ 168	\$ 179	\$ 7.921	\$ 95.052
Coordinador Adm. Financ.	1	\$ 989	\$ 93	\$ 82	\$ 110	\$ 82	\$ 34	\$ 41	\$ 1.339	\$ 16.065
Coordinador Logístico	1	\$ 989	\$ 93	\$ 82	\$ 110	\$ 82	\$ 34	\$ 41	\$ 1.339	\$ 16.065
Asistente Administrativo	1	\$ 769	\$ 73	\$ 64	\$ 86	\$ 64	\$ 34	\$ 32	\$ 1.049	\$ 12.584
Asistente Financiero	2	\$ 769	\$ 73	\$ 64	\$ 86	\$ 64	\$ 34	\$ 32	\$ 2.097	\$ 25.169
Asistente de Logística	2	\$ 769	\$ 73	\$ 64	\$ 86	\$ 64	\$ 34	\$ 32	\$ 2.097	\$ 25.169
Operaciones	1	\$ 549	\$ 52	\$ 46	\$ 61	\$ 46	\$ 34	\$ 23	\$ 759	\$ 9.104
Auxiliar de Oficina	1	\$ 549	\$ 52	\$ 46	\$ 61	\$ 46	\$ 34	\$ 23	\$ 759	\$ 9.104
Total	9	\$ 6.703	\$ 633	\$ 558	\$ 747	\$ 559	\$ 235	\$ 279	\$ 11.179	\$ 134.142

TRAC

Año 5 - Planta de Personal	Número de personas	Total ingresos	IESS Ap. Pers.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total mes	Año 5
Gerencia General	1	\$ 1.926	\$ 182	\$ 160	\$ 215	\$ 160	\$ 35	\$ 80	\$ 2.576	\$ 30.914
Gerente General	1	\$ 1.926	\$ 182	\$ 160	\$ 215	\$ 160	\$ 35	\$ 80	\$ 2.576	\$ 30.914
Soporte Gerencial	7	\$ 4.418	\$ 417	\$ 368	\$ 493	\$ 368	\$ 173	\$ 184	\$ 8.166	\$ 97.992
Coordinador Adm. Financ.	1	\$ 1.019	\$ 96	\$ 85	\$ 114	\$ 85	\$ 35	\$ 42	\$ 1.380	\$ 16.562
Coordinador Logístico	1	\$ 1.019	\$ 96	\$ 85	\$ 114	\$ 85	\$ 35	\$ 42	\$ 1.380	\$ 16.562
Asistente Administrativo	1	\$ 793	\$ 75	\$ 66	\$ 88	\$ 66	\$ 35	\$ 33	\$ 1.081	\$ 12.974
Asistente Financiero	2	\$ 793	\$ 75	\$ 66	\$ 88	\$ 66	\$ 35	\$ 33	\$ 2.162	\$ 25.947
Asistente de Logística	2	\$ 793	\$ 75	\$ 66	\$ 88	\$ 66	\$ 35	\$ 33	\$ 2.162	\$ 25.947
Operaciones	1	\$ 566	\$ 54	\$ 47	\$ 63	\$ 47	\$ 35	\$ 24	\$ 782	\$ 9.386
Auxiliar de Oficina	1	\$ 566	\$ 54	\$ 47	\$ 63	\$ 47	\$ 35	\$ 24	\$ 782	\$ 9.386
Total	9	\$ 6.910	\$ 653	\$ 576	\$ 770	\$ 576	\$ 242	\$ 288	\$ 11.524	\$ 138.291

13.6. CALCULO PARA OBTENER EL WACC

De acuerdo al proyecto, se determina la proporción del capital propio y de la deuda bancaria.

Proporción	Monto	Porcentaje
Capital propio	\$211.745	30%
Deuda Bancaria	\$494.072	70%
Inversión total	\$705.817	100,00%

De acuerdo a la fórmula del WACC:

$$W (C) = R \left(\frac{C}{D + C} \right) + R (1 - T) \left(\frac{D}{D + C} \right)$$

Donde R_e es el costo de oportunidad del accionista, en este caso utilizamos el CAPM. R_d representa el costo de la deuda financiera en este escenario es el 10.85% que es la tasa anual para el segmento correspondiente de acuerdo a la corporación financiera nacional. T representa los impuestos

$$W = 34.32\% (0.3) + 10.85\%(1 - 33.70\%)(0.70) = 13.63\%$$

13.7. CÁLCULO PARA OBTENER EL CAPM

Para obtener la tasa a través del modelo de valoración de activos financieros se realiza el siguiente cálculo:

$$C = T + \beta(R - T) + R$$

Donde TLR representa la tasa de libre riesgo, en este escenario tomamos la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años. β representa el índice sin deuda de la industria del transporte de carga, R_m representa el riesgo del mercado en el Ecuador y RP la tasa de riesgo país de acuerdo al Banco Central del Ecuador.

$$C = 2.2 \% + 1.4(1.5 \%) + 1.2 \% = 3.3 \%$$

BIBLIOGRAFÍA

- ¿*Qué es Plan Renova?* (n.d.). Recuperado el 13 de enero de 2015, de Agencia Nacional de Tránsito: http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/que-es-plan-renova#.VU5_LflViko
- Acosta, A. (16 de enero de 2013). *Sumak Kawsay*. Recuperado el 30 de mayo de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=x5qk89jG8y8>
- Agencia Nacional de Tránsito. (2013). *Resolución N° 057-DIR-2013-ANT*. Quito.
- Agencia Nacional de Tránsito. (2014). *Resolución N° 074-DIR-2014-ANT*. Quito.
- Agencia Nacional de Tránsito. (2015). *Resolución N° 009-DIR-2015-ANT*. Quito.
- Andrade, B. (abril de 2012). *Economía Popular y Solidaria en el centro del debate Constitucional*. Quito.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Montecristi.
- BCE. (2015). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Diciembre 2014*.
- BCE. (2015). *Información Estadística Mensual No.1958 Abril 2015*.
- Crédito Automotriz. (n.d.). Recuperado el 13 de enero de 2015, de Corporación Financiera Nacional: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=617&Itemid=809
- Glosario de Carga*. (n.d.). Recuperado el 24 de enero de 2015, de CWA-Expo Carga: http://www.expo-carga.com/front_content.php?idart=1968&lang=7
- Grupo Calderon*. (s.f.). Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Metromodal S.A.: <http://gcalderon.com/web/index.php/nuestras-empresas/metromodal>
- Incentivo financiero por chatarrización*. (n.d.). Recuperado el 13 de enero de 2015, de Agencia Nacional de Tránsito: <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/requisitos-para-chatarrizacion#.VU6lvPIViko>
- INEC. (2013). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC 2013*.
- INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales*.
- INEC. (s.f.). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 29 de mayo de 2015, de Población y Demografía, Resultados Censo de Población 2010 : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- MAGAP. (2014). *Arroz: superficie, producción y rendimiento a nivel provincial*.
- Mamut Andino*. (n.d.). Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Mamut Andino Servicios: <http://www.mamutandino.com/index.php/es/nserviciosn>
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Quito.
- Portrans*. (s.f.). Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Servicios Transporte Terrestre: <http://www.portrans.com.ec/>
- Requisitos para acceder al Plan Renova*. (n.d.). Recuperado el 13 de enero de 2015, de Agencia Nacional de Tránsito: <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/requisitos#.VU6upflViko>
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, p. 73-74.

- SRI. (s.f.). *Guía básica tributaria*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de Comprobantes de venta: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/comprobantes-de-venta>
- Tonicorp*. (s.f.). Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Cosedone.
- Torres & Torres*. (s.f.). Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Ciateite S.A., Nationwide Safe Cargo Transportation:
http://www.torresytorres.com/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=77&lang=en
- Transpoint*. (s.f.). Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Servicios Transpoint:
<http://www.transpoint.com.ec/Servicios.php>
- Vehículos pesados con días contados*. (2014). Recuperado el 14 de diciembre de 2014, de El Universo:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/14/nota/4338531/vehiculos-pesados-dias-contados>