



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Creación de una consolidadora de carga marítima con alianzas estratégicas para brindar un servicio integral de comercio exterior

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero en Negocios Internacionales

Presentado por:

Valeria Alexis Bueno Rodriguez

Fayra Karen Veas Andrade

GUAYAQUIL - ECUADOR

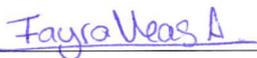
Año: 2019

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedicamos a nuestros hijos y a nuestros padres que han sido nuestro pilar fundamental para mantenernos en pie y seguir adelante hasta llegar a cumplir esta meta.

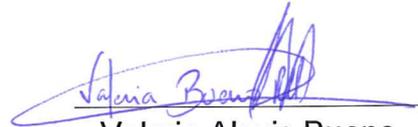
DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, me(nos) corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; (*nombre de los participantes*) y doy(damos) mi(nuestro) consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



Fayra Karen Veas

Andrade



Valeria Alexis Bueno

Rodriguez

EVALUADORES

Pablo Soriano Idrovo

PROFESOR DE LA MATERIA

Pablo Soriano Idrovo

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo general la creación de una consolidadora de carga marítima que ofrezca servicio integral de comercio exterior para facilitar los procesos de exportación e importación de pequeñas y medianas empresas. Para ello, se utilizó la metodología Design Thinking que se centró en las necesidades humanas aplicando técnicas, cuyos resultados ayudaron a buscar soluciones para los usuarios de este servicio, así como identificar aquello que se puede mejorar. Se realizaron entrevistas a expertos, es decir, con conocimiento en el área de comercio exterior y también, se desarrollaron encuestas online al personal de empresas exportadoras e importadoras con la finalidad de obtener información acerca de cuántas de ellas adquieren este servicio y cuáles han sido sus experiencias.

A partir de los resultados obtenidos en este estudio, se reflejan las siguientes conclusiones a) La propuesta de alianzas estratégicas nacionales e internacionales que necesita la empresa; b) La optimización del tiempo de servicio al cliente con un sistema automatizado que pueda ser manejado mediante una plataforma web y c) Finalmente, se elaboró un plan de inversión que da un resultado favorable para la creación de una consolidadora de carga marítima con alianzas estratégicas para brindar un servicio integral de comercio exterior que es factible después de elaborar el estudio financiero.

Palabras Clave: Consolidadora de carga, comercio exterior, Design Thinking, negocios internacionales.

ABSTRACT

The general objective of this project is the creation of a sea freight consolidator that provides an integral service of foreign trade to ease the export e import processes of small and medium businesses. Therefore, it was used the Design Thinking methodology, this focuses in the human needs applying techniques, those results helped to find solutions for the users, at the same time it was possible identify that it can be improved. Interviews with experts in the foreign trade area were made, also online surveys were taken to those who work in export and import companies in order to obtain information regarding if they acquire this service, how many and what were their experiences.

Based in the results obtained in these study, the next conclusions were found: a) The proposal of strategic alliances the company needs whether they be national or international; b) Time optimization in customer service with an automated system that can be improve through a web platform and; c) Finally, an investment plan was made, the results were favorable to the creation of a sea freight consolidator with strategic alliances to provide an integral service of foreign trade that it is feasible after the financial study was made.

Keywords: Freight Forwarders, Foreign trade, Design Thinking, International business.

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES.....	4
RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS	V
SIMBOLOGÍA	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
CAPÍTULO 1	11
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Antecedentes	12
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Alcance	14
1.4. Beneficiarios.....	14
1.5. Objetivos	15
1.6. Marco teórico	15
CAPÍTULO 2.....	22
2. METODOLOGÍA.....	22
2.1. Analizar a través de la metodología Design Thinking servicios de comercio exterior para la identificación de aspectos pertinentes en la creación de una empresa consolidadora de carga.....	22
2.2. Proponer alianzas estratégicas con agentes de comercio exterior en nuestro país y en otros países para la creación de una empresa consolidadora de carga marítima.....	34

2.3.	Optimizar el proceso de servicio al cliente a través de una plataforma web para disminuir el tiempo de atención en la empresa consolidadora de carga marítima.....	39
2.4.	Elaborar un plan de inversión para crear una empresa consolidadora de carga marítima.....	42
2.4.3.1.	Análisis PEST	42
CAPÍTULO 3.....		48
3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	48
3.1.	Analizar a través de la metodología Design Thinking servicios de comercio exterior para la identificación de aspectos pertinentes en la creación de una empresa consolidadora de carga.....	48
3.2.	Proponer alianzas estratégicas con agentes de comercio exterior en nuestro país y en otros países para la creación de una empresa consolidadora de carga marítima.....	51
3.3.	Optimizar el proceso de servicio al cliente a través de una plataforma web para disminuir el tiempo de atención en la empresa consolidadora de carga marítima.....	52
3.4.	Elaborar un plan de inversión para crear una empresa consolidadora de carga marítima.....	57
CAPITULO 4.....		89
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
4.1.	Conclusiones.....	89
4.2.	Recomendación	91
BIBLIOGRAFÍA.....		92
APÉNDICES		95

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica Del Litoral
INEI	Instituto Nacional De Estadística E Informática
BCE	Banco Central Del Ecuador
PIB	Producto Interno Bruto
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe
TEU	Twenty-Foot Equivalent Unit
FEU	Forty-Foot Equivalent Unit
COPCI	Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones
INCOTERMS	International Comercial Terms
EXW	Ex Works
FCA	Free Carrier to
CPT	Carriage Paid to
CIP	Carriage and Insurance Paid to
DAP	Delivered at Place
DAT	Delivered at Terminal
DDP	Delivered Duties Paid
CFR	Cost and Freight
CIF	Cost, Insurance and Freight
FAS	Free alongside ship
FOB	Free on board
CCI	Cámara De Comercio Internacional
FLC	Full Container Load
UTC	Unidad De Transporte De Carga
ISO	Organización Internacional De Normalización
SENAE	Servicio Nacional De Aduana Del Ecuador
OEA	Operadores Económicos Autorizados
DAE	Declaración Aduanera de Exportación
DAI	Declaración Aduanera de Importación
CGSA	Contecon Guayaquil S.A.
APG	Autoridad Portuaria de Guayaquil

SIMBOLOGÍA

N	Población
n	Muestra
α	Error permisible
Z	Número de distribución normal
p	Probabilidad
q	Probabilidad 1-p

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Proceso de operaciones del comercio internacional.....	11
Figura 1.2 Exportaciones e Importaciones Miles USD FOB: 2013-2017	13
Figura 1.3 Ejemplos de Alianzas Estratégicas	16
Figura 1.4 Muestra de Incoterms 2010	19
Figura 1.5 Tipos de Contenedores.....	21
Figura 2.1 Mapa de Actores.....	23
Figura 2.2 Mapa Mental.....	26
Figura 2.3 Análisis F.O.D.A.....	28
Figura 2.4 Prototipo 1.....	29
Figura 2.5 Prototipo 2.....	29
Figura 2.6 Prototipo 3.....	30
Figura 2.7 Prototipo 4.....	30
Figura 2.8 Prototipo 5.....	31
Figura 2.9 Prototipo 6.....	31
Figura 2.10 Prototipo App.....	32
Figura 2.11 BPMN Contacto con cliente forma manual.....	39
Figura 3.1 Apuntes de Testeo.....	49
Figura 3.2 Propuesta Alianzas Estratégicas Internacionales	52
Figura 3.3 BPMN Contacto con el cliente forma automatizada.....	54
Figura 3.4 BPMN Procesos de empresa FV Consolidadora de Carga	55
Figura 3.5 Histograma de frecuencia Pregunta 1.....	59
Figura 3.6 Histograma de frecuencia Pregunta 2.....	60
Figura 3.7 Histograma de frecuencia Pregunta 3.....	61
Figura 3.8 Histograma de frecuencia Pregunta 4.....	62
Figura 3.9 Histograma de frecuencia Pregunta 5.....	62
Figura 3.10 Histograma de frecuencia Pregunta 6.....	63
Figura 3.11 Histograma de frecuencia pregunta 7	64
Figura 3.12 Histograma de frecuencia Pregunta 8.....	65
Figura 3.13 Histograma de frecuencia Pregunta 9.....	66
Figura 3.14 Logotipo del Negocio	66

Figura 3.15 Análisis de la oferta.....	68
Figura 3.16 Importaciones y Exportaciones del Sistema Portuario de Guayaquil.....	70
Figura 3.17 Organigrama Organizacional	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Exportaciones e Importaciones Miles USD FOB: 2013-2017.....	13
Tabla 1.2 Términos comerciales de Incoterms	18
Tabla 2.1 Servicios de FV Consolidadora de Carga	40
Tabla 2.2 Tiempo de contacto con cliente forma manual.....	41
Tabla 2.3 Producto Interno Bruto (PIB) 2014-2017.....	42
Tabla 2.4 Análisis PEST.....	44
Tabla 3.1 Tiempo contacto con el cliente forma automatizada	54
Tabla 3.2 Balanced Scorecard.....	56
Tabla 3.3 Tabla de frecuencia Pregunta 1	58
Tabla 3.4 Tabla de frecuencia Pregunta 2	59
Tabla 3.5 Tabla de frecuencia Pregunta 3	60
Tabla 3.6 Tabla de frecuencia Pregunta 4	61
Tabla 3.7 Tabla de frecuencia Pregunta 5	62
Tabla 3.8 Tabla de frecuencia Pregunta 6	63
Tabla 3.9 Tabla de frecuencia Pregunta 7	64
Tabla 3.10 Tabla de frecuencia Pregunta 8	65
Tabla 3.11 Tabla de frecuencia Pregunta 9	66
Tabla 3.12 Tipos de carga por TM	70
Tabla 3.13 Datos proyección demanda	71
Tabla 3.14 Proyección de demanda (Escenario Optimista)	71
Tabla 3.15 Proyección de demanda (Escenario Normal).....	71
Tabla 3.16 Proyección de demanda (Escenario Pesimista).....	71
Tabla 3.17 Capacidad Productiva	72
Tabla 3.18 Método cualitativo por puntos	73
Tabla 3.19 Recursos de Activos Fijos.....	73
Tabla 3.20 Recursos de Talento Humano	74
Tabla 3.21 Inversión en el Sistema automatizado	78
Tabla 3.22 Inversiones de Activos Fijos.....	78
Tabla 3.23 Inversiones de Activos Complementarios	78
Tabla 3.24 Inversión Inicial	79
Tabla 3.25 Costos Fijos	79

Tabla 3.26 Gastos Operacionales de Activos Fijos.....	80
Tabla 3.27 Gastos por Suministros Básicos de Servicios.....	80
Tabla 3.28 Tarifa con Estrategia de Liderazgo en Costos	81
Tabla 3.29 Cálculo de Punto de Equilibrio	82
Tabla 3.30 Proyección de los Ingresos Escenario Optimista	82
Tabla 3.31 Proyección de los Ingresos Escenario Normal.....	82
Tabla 3.32 Proyección de los Ingresos Escenario Pesimista.....	83
Tabla 3.33 Tabla de Amortización de préstamo.....	83
Tabla 3.34 Proyección de Flujo Escenario Optimista.....	85
Tabla 3.35 Proyección de Flujo Escenario Normal	85
Tabla 3.36 Proyección de Flujo Escenario Pesimista	86
Tabla 3.37 Ratios.....	86
Tabla 3.38 Datos Tasa de Descuento.....	87
Tabla 3.39 TIR y VAN	87
Tabla 3.40 Plan de acción de riesgos	88
Tabla 3.41 Matriz Probabilidad - Impacto	89

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Las consolidadoras de carga son aquellas empresas que prestan servicios de consolidación a empresas exportadoras e importadoras que su mercancía no llena un contenedor y prefieren compartir el espacio disponible dentro del contenedor y el costo de este con otras empresas, también hacen el uso de la práctica internacional del Co-load que consiste en realizar embarques de carga suelta de varios clientes junto a otras empresas consolidadoras, es decir, manejan cargas de varios exportadores e importadores sin importar que vayan a diferentes destinos, puesto que las mercancías pueden ser transbordadas hasta llegar a su destino.

Por lo general, estas deben tener oficinas asociadas (Freight Forwarders) para realizar el movimiento de mercancías desde y hacia cualquier país, usando el transporte marítimo, aéreo o terrestre que reciben la carga y coordinan la entrega de documentos al cliente en el país de destino. De esta manera, se asegura el pago del servicio y cumplimiento logístico establecido (Pantoja, 2010).

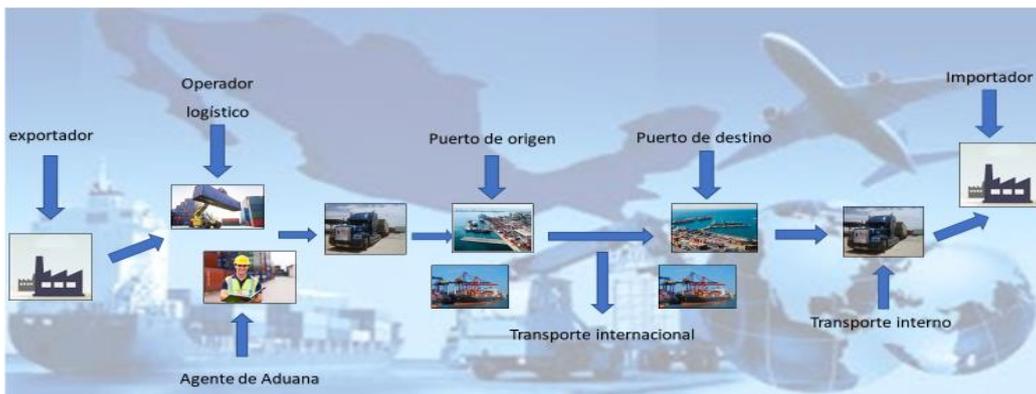


Figura 1.1 Proceso de operaciones del comercio internacional

Elaborado por: Las autoras

1.1. Antecedentes

Ecuador ha tenido un constante desarrollo como exportador de productos hacia los mercados internacionales, según datos del informe del año 2018 el Banco Central del Ecuador (BCE), muestra que las exportaciones del 2017 presentaron un incremento de 0.6% con respecto al 2016, contribuyendo positivamente a la variación del Producto Interno Bruto (PIB), En 0.18 puntos porcentuales (Banco Central del Ecuador, 2018), los productos que se destacan en este crecimiento son: banano, café y cacao, 6.3%; camarón elaborado, 10.0% pescado y otros productos acuáticos elaborados, 2.6%; aceites refinados de petróleo, 20.9%; flores 7.0%, entre otros (Ministerio de Comercio e Inversiones, 2018).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el 2017 la costa oeste continúa en crecimiento dado que la actividad nuevamente aumentó un 6.4% superando el ritmo del año anterior de 3.7%, debido a la positiva evolución de los terminales portuarios de Perú, Chile, Ecuador y Colombia (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018). En ese mismo año, Guayaquil registró un movimiento de 1.8 millones de contenedores, el mismo promedio que alcanzó en el 2016, superando la transacción del 2015 de 1.7 millones de Twenty-foot Equivalent Unit (TEU) (unidad de medición estándar, equivalente a un contenedor de 20 pies, o 6.25 metros), siendo considerado por la CEPAL uno de los 120 mejores terminales de la región, estando por delante de referentes como Kingston, en Jamaica, San Antonio y Valparaíso de Chile y Buenos Aires, en Argentina.

La provincia del Guayas para el año 2019 contará con un nuevo puerto de aguas profundas en Posorja tendrá 16,5 metros de profundidad y 175 metros de ancho y 21 millas náuticas de longitud, este dará capacidad para la entrada de buques de mayor calado que no pueden ingresar al puerto de Guayaquil (Marulanda, 2018). Este proyecto es de gran importancia para la economía del país, debido a que Ecuador es el único país de la región del Pacífico Sur que no cuenta con un puerto de aguas profundas y esto disminuye la competitividad en el crecimiento

económico e ideas para obtener inversión extranjera y fortalecer la economía (Marulanda, 2018), además representara un ahorro de ocho horas de viaje para los buques de gran calado, evitando que la carga que venga de otros puertos deba ser transferida a barcos más pequeños para poder ingresar a Guayaquil, optimizando toda la logística de comercio internacional.

Tabla 1.1 Exportaciones e Importaciones Miles USD FOB: 2013-2017

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES NO PETROLERAS (MILES USD FOB)		
Año	Exportaciones	Importaciones
2013	10.644	19.666
2014	12.449	19.865
2015	11.670	16.421
2016	11.338	12.928
2017	12.209	15.677

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborada por: Las autoras

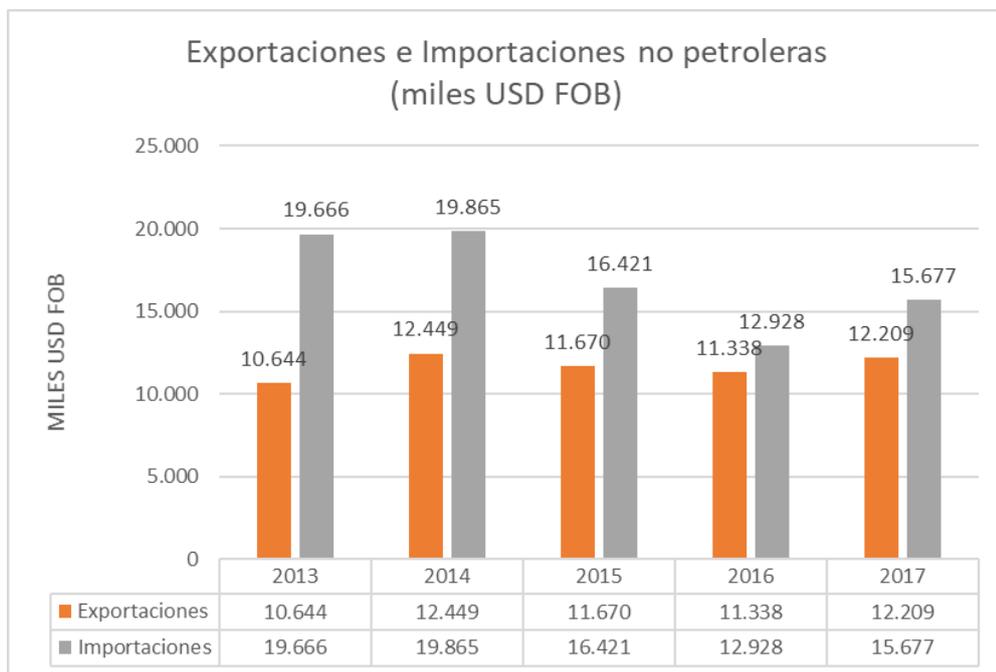


Figura 1.2 Exportaciones e Importaciones Miles USD FOB: 2013-2017

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las autoras

1.2. Planteamiento del problema

Las exportaciones e importaciones en nuestro país crecen constantemente, cada vez son más las empresas que exportan e importan, así como las pymes, que su nivel de mercadería no llena un contenedor y necesitan contar con un servicio integral de comercio exterior, puesto que normalmente se dan casos en los cuales las mercancías tardan más de lo esperado y se forma una cadena de errores y problemas con todos los que están asociados directa e indirectamente con este proceso de comercio exterior, si una mercancía de materia prima para una empresa espera un pedido importado, y este demora más de lo esperado, la empresa pierde en su producción y a su vez pierden las empresas que contaban con el producto terminado para su línea de producción.

El Puerto Contecon de la ciudad de Guayaquil se encuentra en la séptima posición por movimiento de contenedores con 1.8 millones de contenedores en 2017 de 120 terminales evaluados por la CEPAL lo que muestra el crecimiento del comercio internacional en nuestro país, por tanto, la problemática planteada puede afectar a varios sectores productivos.

1.3. Alcance

Para el estudio de este proyecto, se analizará la información referente al comercio internacional en el país desde el año 2013 hasta el año 2018. La realización del plan de inversión será con la proyección desde el año, 2019 hasta el año 2028.

1.4. Beneficiarios

Los beneficiarios de este proyecto de forma directa serán todas las personas que realizan comercio internacional en Ecuador, los importadores y exportadores, los nuevos emprendimientos, las pequeñas, medianas y grandes empresas que comercien internacionalmente, de varios sectores productivos, que necesiten utilizar los servicios de una empresa consolidadora de carga; los operadores económicos autorizados también serán beneficiarios directos. Los beneficiarios indirectos serán los consumidores intermedios y los consumidores finales que comercien con los beneficiarios directos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Crear una empresa consolidadora de carga marítima que ofrezca servicio integral de comercio exterior, facilitando los procesos de exportación e importación de pequeñas y medianas empresas.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Analizar a través de la metodología Design Thinking servicios de comercio exterior para la identificación de aspectos pertinentes en la creación de una empresa consolidadora de carga.
2. Proponer alianzas estratégicas con agentes de comercio exterior en nuestro país y en otros países para la creación de una empresa consolidadora de carga marítima.
3. Optimizar el proceso de servicio al cliente a través de una plataforma web para disminuir el tiempo de atención en la empresa consolidadora de carga marítima.
4. Elaborar un plan de inversión para crear una empresa consolidadora de carga marítima.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Design Thinking

Design Thinking (pensamiento de diseño) es una forma de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito (Ortega & Blázquez Cevallos, 2014). Empieza centrándose en las necesidades humanas, observando para poder crear prototipos acordes a esas necesidades y probarlos haciendo uso de diversos conocimientos, entre ellos la psicología, sociología, marketing, ingeniería, entre otras. La finalidad de la aplicación es llegar a una solución deseable desde lo humano, viable desde el factor técnico y económicamente rentable.

Una diseñadora experta y máster en Creatividad, Innovación y Design Thinking comenta que hay que cambiar el chip al momento de crear y dejar de lado las viejas prácticas, ya que es fundamental que primero se tome en cuenta al ser humano, sus sentimientos y se diseñen productos o servicios que apunten a satisfacer las necesidades de un grupo específico de la sociedad y no tratar de crear necesidades (Briceño & Troya, 2017).

1.6.2. Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es un acuerdo donde interactúan dos o más empresas que se juntan para alcanzar ventajas competitivas que no podrían alcanzar por sí mismas a corto plazo sin generar un gran esfuerzo (Ortega & Blázquez Cevallos, 2014). En esencia es una sociedad que aumenta la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas que interactúan a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en las mismas (Pérez L. , 2013).

Podemos citar unos ejemplos de Alianzas estratégicas que existen entre empresas a nivel mundial y que son muy exitosas hoy en día. Observar Figura 1.3

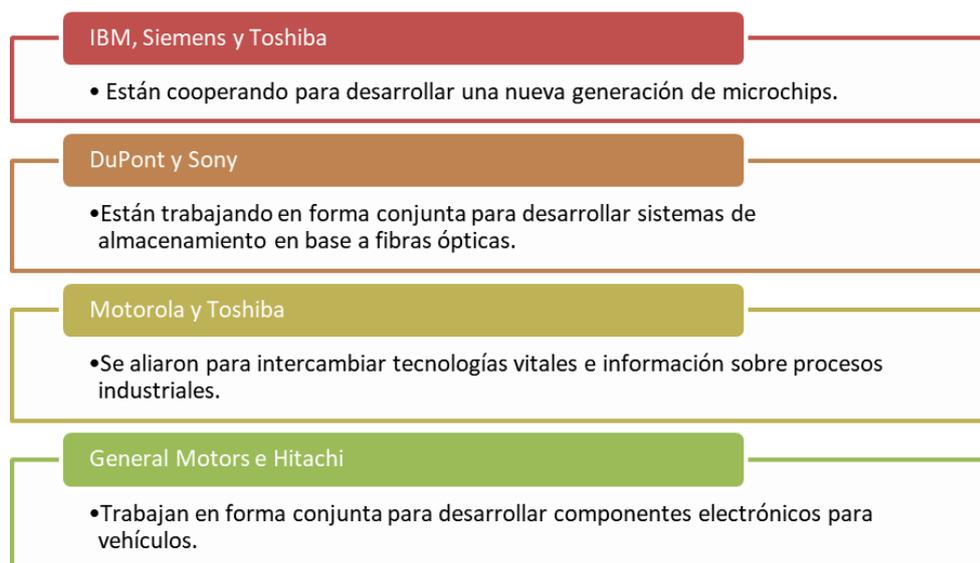


Figura 1.3 Ejemplos de Alianzas Estratégicas

Elaborada por: Las autoras

En todas las alianzas estratégicas existen tres componentes básicos relacionados con mercados, productos y tecnología. Estas estrategias se basan en diferentes aspectos, pero al final tienen el mismo objetivo; fortalecer empresas y crear nuevas oportunidades de negocio (Domínguez, 2013).

1.6.3. Comercio Exterior

El comercio exterior es la compra o venta de bienes y servicios, donde el comprador y vendedor están en diferentes países, y son conocidos como exportador e importador, se encuentran sujetos a una variedad de normas de control de los productos como sanitarios y de seguridad, los de procedimientos como trámites burocráticos, registros, y los de tributación como impuestos y aranceles. El objetivo principal del comercio exterior es satisfacer la demanda de los consumidores sacando provecho de las ventajas comparativas que tiene cada país (Roldán, 2018).

Para entender los servicios de comercio exterior se debe conocer las definiciones académicas y legales que están relacionados a esta actividad, en el Ecuador el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) es el reglamento que sustenta legalmente estas definiciones, las definiciones relevantes para este proyecto se encuentran en el Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción, Decreto Ejecutivo 758, Registro Oficial Suplemento 452 de 19 de mayo de 2011 vigente, el Art. 2 (Ecuador, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI), 2011).

1.6.4. Operadores de Comercio Exterior

A través de las definiciones que se encuentran en el COPCI los operadores de comercio exterior son llamados Operadores Económicos Autorizados (OEA), son todas las personas que intervienen en el tráfico de mercancías, medios de transporte y personas sometidas al control aduanero, por lo tanto el agente de carga de exportaciones, el agente de carga internacional, el operador de comercio exterior, el operador de transporte, el operador aduanero, el consolidador de carga, el operador portuario, el agente de aduana, el exportador e importador,

según el Art. 231 del COPCI de la normativa vigente, estos OEA deberán cumplir con los requisitos de la normativa vigente (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2017).

1.6.5. Incoterms

Para el comercio internacional se debe seguir unas Normas Internacionales para la descripción de los términos comerciales conocidas como INCOTERMS (International Commercial Terms), fueron creadas por las Cámara de Comercio Internacional (CCI) en 1936, desde entonces han tenido varias revisiones, los INCOTERMS que se usan hoy son los revisados en el año 2010, con estos términos se establece la entrega de la mercadería, la división de los gastos, la propagación de los riesgos y los tramites documentales, entre el comprador y vendedor. Por tanto, todos los operadores de comercio exterior deben conocerlos y respetarlos en la cadena logística de comercio internacional. A continuación, se muestra un resumen de los INCOTERMS (López, 2014).

Tabla 1.2 Términos comerciales de Incoterms

MULTIMODALES (aéreo, terrestre, marítimo)
EXW (Ex Works)
FCA (Free Carrier to)
CPT (Carriage Paid to)
CIP (Carriage and Insurance Paid to)
DAP (Delivered at Place)
DAT (Delivered at Terminal)
DDP (Delivered Duties Paid)
MARITIMOS (solo transporte marítimo)
CFR (Cost and Freight)
CIF (Cost, Insurance and Freight)
FAS (Free alongside ship)
FOB (Free on board)

Elaborado por: Las autoras

Esta figura representa el costo y riesgo que asume el vendedor desde el contrato de compraventa que formaliza con el comprador, el costo en que vende el producto y el costo que debe cubrir para entregarlo en las condiciones negociadas.

INCOTERMS 2010		País, Ciudad, Lugar de Origen				Transporte Principal			País, Ciudad, Lugar de destino			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Reglas para cualquier modo de transporte (multimodales y polivalentes)												
EXW – Franco fábrica (A)	Coste	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
FCA – Franco Transportista (B)	Coste	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
CPT – Transporte pagado hasta (C)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
CIP – Transporte y seguro pagado hasta (D)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
DAT – Entrega en terminal (E)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
DAP – Entrega en lugar (F)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green
DDP – Entregado libre de derechos (G)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green
Exclusivos Marítimos												
FAS – Franco al costado del buque (H)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
FOB – Franco a bordo (I)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
CFR – Coste y flete (J)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
CIF – Coste, seguro y flete (K)	Coste	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green
	Riesgo	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Green	Green	Green

Figura 1.4 Muestra de Incoterms 2010

Fuente: Los Incoterms 2010: Guía paso a paso: Guía Práctica para el Manejo Comercial de los Incoterms 2010

Elaborado por: Las autoras

1.6.6. Consolidadora de carga

Las consolidadoras de carga son empresas que están autorizadas por las aduanas para proceder como un auxiliar de la administración aduanera, que se dedican principalmente, a contratar servicios de transporte internacional de mercancías a nombre de la empresa y la ellos se encargan de agrupar la mercancía que está destinada a uno o más consignatarios. Estas empresas son conocidas también como agentes de carga, además de que proporcionan el servicio de logística de transporte de mercancías de un punto a otro.

El transporte de mercancías que ofrecen las consolidadoras de carga pueden ser (marítima, aérea, terrestre, fluvial) donde agrupan todas las mercancías de diferentes consignatarios en un mismo contenedor.

Según el Reglamento Título Facilitación Aduanera del Código de Producción, Decreto Ejecutivo 758, Registro Oficial Suplemento 452 de 19 de mayo de 2011 vigente, el Art. 2, literal u) el consolidador de carga es un operador distinto del porteador, que se dedica al transporte carga en forma agrupada, esta carga es a su nombre y bajo su responsabilidad, la carga va es destinada a uno o varios consignatarios finales, el consolidador de carga debe estar debidamente autorizado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Reglamento del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2011p. 03).

1.6.7. **Naviera**

“Las navieras son compañías dedicadas al transporte de carga por vía marítima de puerto a puerto” (Rojas & Frías Ducoudray, Navieras: el transporte de carga que avanza contra viento y marea, 2017). El autor mencionado es director de Mercadeo de SeaLand para América y quien tiene más de 12 años de conocer el mundo del transporte en países como Suecia, Dinamarca, República Dominicana, Costa Rica y Panamá.

El trabajo de una naviera es transportar bienes desde un punto a otro dependiendo de las necesidades del cliente, es importante recalcar que las navieras solo operan con contenedores completos, y en los casos en que la mercancía para transportar sea de menor tamaño o menor cantidad, deben acudir a la consolidadoras de carga, quienes ya antes mencionado se encargan de consolidar cargas de múltiples consignatarios para llenar un contenedor (Rojas, Navieras: el transporte de carga que avanza contra viento y marea, 2017).

1.6.8. **Contenedor**

Los contenedores son los recipientes de carga que permiten agrupar la mercancía para transportar ya sea en camiones, trenes y barcos (Cardona, 2016), en el

comercio internacional son conocidos como unidad de transporte de carga (UTC) y deben cumplir con las normas internacionales estandarizadas que son creadas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), también existe una nomenclatura internacional para llevar las estadísticas de contenedores de 20 pies, el TEU (twenty-foot equivalent units) y el FEU (forty-foot equivalent units) para las estadísticas de contenedores de 40 pies (Cardona, 2016).

Estos contenedores pueden variar en dimensiones, estructura y material. Estas características se estandarizaron, por lo que agilizó los transportes sin necesidad de cargar y descargar las mercancías a lo largo del viaje. Existen variedades de contenedores que todo operador que se dedique al transporte debería conocer (Cardona, 2016), a continuación, se presenta en la Figura 1.5 los diseños de los tipos de contenedores.



Figura 1.5 Tipos de Contenedores

Fuente: <https://xarxaeuropea.com>

1.6.9. Plan de inversión

El plan de inversión o, también conocido como planificación financiera, es el método de elaboración de un plan que inversión integral, ordenado, detallado y personalizado, que asegure conseguir los objetivos financieros medidos

previamente, así como los plazos, costos y recursos necesarios para que sea accesible (BBVA Asset Management, 2018).

La importancia de un plan de inversión es que nos permite tener un mapa de ruta que indique el camino que habrá de tener el dinero dentro de la gestión financiera, es un proceso continuo que parte de un tiempo “cero”, que es donde radica la toma de conciencia de la necesidad de planificar y la voluntad de llevarlo a cabo.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1. Analizar a través de la metodología Design Thinking servicios de comercio exterior para la identificación de aspectos pertinentes en la creación de una empresa consolidadora de carga.

Se definió la situación actual de las empresas consolidadoras de carga, se conoció a las personas que realizan esos servicios, crear nuevas ideas para mejorar el servicio, prototipar las ideas y evaluar por medio de un análisis. Para ello necesitaremos realizar:

- ✓ Entrevista Estructurada será realizada al personal involucrado en servicios de comercio exterior, esta nos permitirá conocer características específicas de los procesos que se llevan a cabo. Las realizaremos a diferentes empresas consolidadoras de carga.

Observación: nos proporcionará información adicional sobre las alianzas estratégicas y los procesos logísticos de las empresas.

Para este análisis se seguirán las cinco etapas de la metodología Design Thinking según sean necesarias.

2.1.1. Empatía

La primera etapa es la empatía, los servicios de comercio exterior son dirigidos a los usuarios del comercio exterior, en Ecuador se puede reducir a estos usuarios, en llamarlos, importadores y exportadores, el problema que se plantea, es sobre la

demora de un proceso realizado a través de una consolidadora de carga, puede afectar a varios sectores productivos del país, y para llevar a cabo estos procesos existe una cadena de servicios de comercio exterior implicada, con esta metodología se busca la mejor solución para los usuarios, esa solución que maximice sus beneficios, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, para llevar a cabo esta primera etapa se realizó un mapa de actores para tener una impresión clara de todas las personas que interviene en un servicio de comercio exterior, y para seguir con esta etapa se realizara una entrevista a expertos para que brinden información técnica y su experiencia con usuarios (Dinngo, s.f.).

2.1.2. Mapa de actores

Con el presente mapa de actores se puede identificar quienes intervienen en un servicio de comercio exterior, como se relacionan entre sí, y se puede identificar una conexión estratégica con cada uno, se puede analizar como el usuario principal en este caso sea importador o exportador, necesita los servicios de todos los actores reflejados, se puede contactar con cada uno de ellos en forma individual, o a su vez usar un actor que se pueda contactar con todos los demás para simplificarle el trabajo y mejorar su experiencia, este es el objetivo de la consolidadora de carga que se propone en el proyecto.

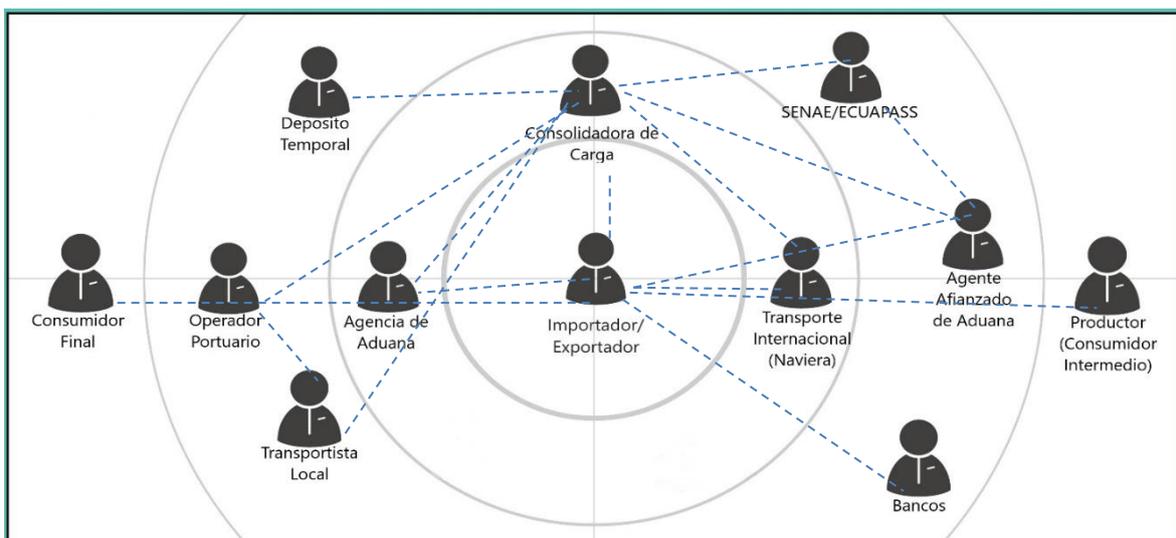


Figura 2.1 Mapa de Actores

Elaborado por: Las autoras

2.1.3. Entrevista a expertos

El objetivo de la entrevista a expertos es empatizar con profesionales en el área de comercio exterior que brinden información valiosa y experiencias obtenidas con los usuarios, para analizar esta técnica se realizó cuatro entrevistas a servidores de empresas consolidadoras de carga los cuales contestaron las mismas once preguntas, se profundizó acerca de las experiencias que han tenido con el servicio que brindan a los usuarios, si en uno de los casos se han enfrentado a problemas en el proceso de la consolidación o desconsolidación de la mercancía, que es lo que más exige el cliente al momento de requerir este servicio y una serie de preguntas que serán detalladas en el siguiente paso, pero esta herramienta nos permite obtener datos e información más clara por parte de los expertos que laboran en dichas empresas (Dinngo, s.f.).

2.1.4. Definición

En esta etapa se analizará la información obtenida a través de las entrevistas a expertos, formando un compendio que aporte valor al proyecto.

Las preguntas de la entrevista se encuentran en APENDICE 2.

El proceso de importación es el más frecuente, lo que significa que la desconsolidación de carga es el fuerte de las empresas consolidadoras entrevistadas, la exportación es menos frecuente, puesto que la mayoría de los exportadores del país envían contenedores llenos y por ello usan el servicio de flete de las empresas navieras directamente, ejemplos de ello son los exportadores de banano, camarón, flores.

Los artesanos ecuatorianos cuentan con un programa de gobierno llamado exporta fácil, para enviar su mercancía por medio de correos del Ecuador, ellos pueden enviar hasta 30 kg. Para beneficiarse con este programa, así mismo ellos se manejan por medio de su asociación para exportar sus productos y no recurren a empresas consolidadoras de carga.

La frecuencia de consolidación/desconsolidación de carga es semanal y quincenal para las empresas entrevistadas, ellas tienen sus clientes fijos con los cuales programan su servicio contando el tiempo de flete.

Dos de las empresas entrevistadas utiliza con mayor frecuencia el transporte vía marítima, este es el más utilizado por los importadores y exportadores de otros

continentes, nos explicaron que mientras más lejano este el país de origen el transporte marítimo es el conveniente económicamente, también es el que más tiempo conlleva, por ello se planifica con el cliente los tiempos de entrega. Una de las empresas entrevistadas que utiliza con frecuencia el transporte aéreo, tiene su cartera de clientes mayoritariamente en centro y sur América, para ellos el transporte aéreo es el más conveniente y rápido, realizan desconsolidaciones semanales, también deben planificar con el cliente el tiempo, aunque este es más corto.

La carga tradicional es la más frecuente para todas las empresas, esta carga puede ser empaquetada y embalada sin dificultad, es de fácil consolidación y desconsolidación, son los importadores y exportadores los que declaran su mercancía y deben proporcionar esta información a la empresa consolidadora de carga, para los trámites aduaneros, la empresa recibe la carga empaquetada para ser consolidada o desconsolidada, esta carga es de manufactura en general, pueden ser telas, ropa, zapatos, hasta repuestos automotrices no frágiles.

Las empresas entrevistadas cuentan con alianzas estratégicas nacionales, trabajan en conjunto con OEA, cada una cuenta con uno o dos agentes afianzados de aduana, forman un grupo empresarial, una de las empresas entrevistadas cuenta con una alianza con una empresa de transporte de carga interna, esta empresa solo brinda sus servicios a la consolidadora de carga, las otras empresas entrevistadas contratan los servicios de las empresas de transporte interno, cuentan con 2 o más empresas para pedir el servicio, las utilizan para realizar servicio de puerta a puerta de mercancías y bodegaje.

Todas las empresas entrevistadas tienen alianzas estratégicas internacionales con consolidadoras de carga, con agentes de carga internacional, como lo más frecuente con las importaciones, sus contactos internacionales son fundamentales para su funcionamiento, una de las empresas nos explicó que es necesario que la alianza sea exclusiva, es decir la empresa internacional no tenga otras alianzas en el Ecuador, para asegurar la preferencia y el tiempo de espera.

Las empresas coincidieron en varios puntos para evitar problemas, la información que el usuario debe proporcionar es recolectada a través de formularios que deben ser llenados en su totalidad para hacer uso de los servicios de la empresa, la falta de información por parte del usuario es una de las causas frecuentes de problemas en los trámites aduaneros , el seguimiento de la mercancía es riguroso y mantienen informados a los usuarios, dos de las empresas entrevistadas cuentan con seguimiento de embarque en línea, por medio de una cuenta digital que tiene cada usuario, la coordinación internacional es la más rigurosa, mantiene comunicación constante, gracias a los medios digitales, el problema común que no puede ser previsto por la tecnología son los costos de sus intermediarios para ofrecer su servicio y en temporada alta surgen atrasos en los fletes por darle prioridad a otras mercancías.

El servicio más demandado por los usuarios es el que incluye la entrega de la mercadería en la empresa importadora, este servicio abarca todos los procesos logísticos y aduaneros que brindan las empresas consolidadoras de carga, todo depende del usuario, y de su incoterms pactado entre el consignador y el consignatario, como se había mencionado antes, el proceso más frecuente es el de importación, además es el de importación con incoterm FOB, esto quiere decir que el importador es el que debe pagar el flete y gestionar toda la logística para que la mercadería llegue a destino, y este es el proceso que realizan las empresas consolidadoras de carga ya sea vía aérea o marítima.

Los procesos internos de seguridad que tiene cada empresa es su mayor fortaleza para evitar la contaminación de la mercadería, además de tener plena disposición y todos los documentos si se presenta una inspección antinarcóticos en la aduana, esta pregunta no pudo ser profundizada, las empresas son reservadas en el tema de seguridad, puesto que son procesos internos que no deben ser compartidos, nos compartieron que eso solo sucede en exportación.

La tarifa para un servicio completo empieza desde el flete, el cual depende del destino, volumen y peso de la mercadería, tipo de carga y modalidad; el costo del almacén de consolidación en el puerto o aeropuerto de origen; el costo del seguro; si la mercadería necesita pallets, el costo del pallets; al llegar al puerto o aeropuerto de destino el costo

de la descarga del contenedor del buque o del avión; el despacho aduanero; la desconsolidación de la mercancía; los trámites aduaneros; la nacionalización de mercancías; el costo del transporte interno en la ciudad de destino hasta la empresa del importador y a todo esto se le aumenta cerca del 25% por el servicio de la consolidadora de carga.

Las empresas entrevistadas coincidieron que los procesos automatizados son los que buscan los usuarios, brindar un excelente servicio y dar información continua del proceso a sus clientes, un atributo diferenciador es tener su propio almacén temporal aduanero, su bodega propia en otro país.

2.1.5. Mapa mental

El mapa mental es una técnica utilizada para desarrollar el pensamiento y generar ideas, con ayuda de esta técnica se ha podido plasmar las ideas para la creación de una empresa consolidadora de carga, los servicios que ofrecerá, la logística de la empresa y sus servicios, las tarifas, el transporte, sus alianzas estratégicas, entre otras ideas.

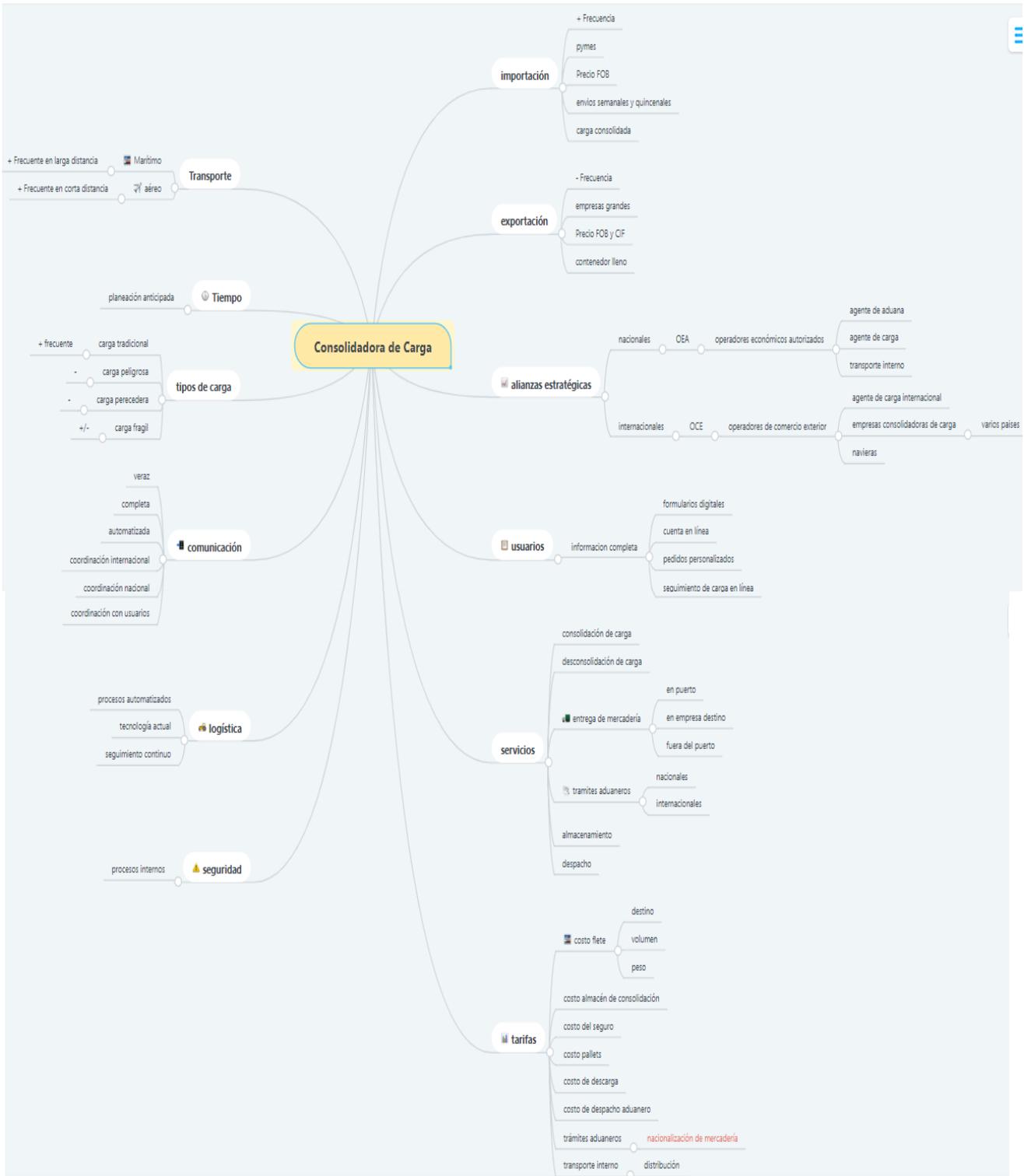


Figura 2.2 Mapa Mental

Elaborado por: Las autoras

2.1.6. Ideación

La etapa de ideación es para formar ideas innovadoras, se canalizará las ideas por medio de la técnica de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.).

2.1.7. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas:

- ✓ Alianzas estratégicas con OEA en el país.
- ✓ Alianzas estratégicas con empresas de transporte interno en el país.
- ✓ Alianzas estratégicas con consolidadoras de carga internacionales.
- ✓ Tecnología que permita optimizar el desarrollo de las actividades y procesos de comercio exterior.
- ✓ Talento humano proactivo para cumplir con las actividades y procesos.
- ✓ Sistema automatizado para monitorear los procesos de la carga que mantenga informados a los usuarios.
- ✓ Sistema automatizado para que el usuario pida el servicio de la empresa.
- ✓ Procesos internos de seguridad para evitar contaminación de mercancías.

Oportunidades:

- ✓ Trabajar con los puertos de la ciudad de Guayaquil, la cual está en séptimo lugar de movimiento de contenedores en Latinoamérica, lo que indica que existe alta demanda de servicios de comercio exterior.
- ✓ Crecimiento constante de exportaciones e importaciones en el país, a través de emprendimientos y pymes.
- ✓ Créditos financieros en entidades públicas para nuevos proyectos.
- ✓ Nuevo puerto en Posorja de aguas profundas que genere mayor entrada de buques de gran calado.
- ✓ Trabajar bajo la metodología Design Thinking para mejorar la experiencia de los usuarios.

Debilidades:

- ✓ No tener reconocimiento en el mercado local.
- ✓ Bajo nivel de negociación con los usuarios.

Amenazas:

- ✓ Competencia directa de empresas consolidadoras de carga con reconocimiento en el mercado local.
- ✓ Bajo nivel de negociación con navieras para obtener mejores costos de fletes.



Figura 2.3 Análisis F.O.D.A.

Elaborado por: Las autoras

2.1.8. Prototipado

Prototipo de plataforma web y aplicación móvil con todos los procesos automatizados para garantizar la mejor experiencia al usuario.



Figura 2.4 Prototipo 1

Elaborado por: Las autoras



Figura 2.5 Prototipo 2

Elaborado por: Las autoras



Figura 2.6 Prototipo 3

Elaborado por: Las autoras



Figura 2.7 Prototipo 4

Elaborado por: Las autoras

TUS SERVICIOS
SEGUIMIENTO



CARGAS CONSOLIDADAS



¡Vamos a chatear!

Figura 2.8 Prototipo 5

Elaborado por: Las autoras

CONTACTANOS

NUESTRA DIRECCIÓN

Ciudadela Simón Bolívar, Guayaquil
Email: info@fvconsolidadora.com
Tel: +593 42924998

Haz clic aquí para encontrarlos

Para preguntas generales, por favor completa el siguiente formulario:

Name *	Message
Email *	
Subject	

¡Vamos a chatear!

Figura 2.9 Prototipo 6

Elaborado por: Las autoras



Figura 2.10 Prototipo App

Elaborado por: Las autoras

2.2. Proponer alianzas estratégicas con agentes de comercio exterior en nuestro país y en otros países para la creación de una empresa consolidadora de carga marítima.

Bajo la metodología exploratoria y la metodología Design Thinking se llevó a cabo el desarrollo del segundo objetivo específico del proyecto, se utilizó el análisis de las entrevistas a expertos realizada y la información que proporcionan las páginas web de las empresas.

Las alianzas estratégicas deben desarrollar propósitos específicos para ambas empresas para poder beneficiarse de una igual manera. El objetivo de las alianzas estratégicas es potencializar en la oferta de los servicios que cada una de las empresas ofrecen hacia un mismo mercado objetivo.

Mediante nuestra investigación encontramos la empresa Surtax S.A. que es una empresa miembro del grupo Depconsa, que nació de una cadena de necesidades y que con el tiempo se fue desenlazando en base del crecimiento de nuestro país. Estas empresas con el paso del tiempo van posesionándose en el mercado como

proveedores de servicios logísticos con el fin de optimizar con eficiencia y eficacia la cadena de distribución de cada cliente.

Surtax es una empresa que brinda servicio de transporte internacional de contenedores y carga por vía aérea y marítima tiene todas las autorizaciones para operar como consolidador de carga "Freight Forwarder NVOCC" (non-vessel operating common Carrier) en español significa transportador común operando sin naves propias.

Esta empresa cuenta con agentes directos a nivel mundial con quienes conforma un grupo calificado y profesional, con experiencia en el mercado por más de diez años dirigiendo la logística de los embarques de sus clientes, cuenta con algunos agentes corresponsales alrededor del mundo quienes les colaboran a cuidar los intereses de sus clientes y manteniéndolos informados sobre todo lo relacionado al movimiento y embarque de las mercancías.

A continuación, las empresas con las que cuenta con alianzas estratégicas:

- Victoria Line México S.A. de CV
- Latin American Exporters, Inc D.B.A. Cargomax Worldwide Logistics
- Fischer & Rechsteiner Company SPA
- Cargo Net Logistic S.A.
- Top Cargo Inc.
- Diesel Shipping Inc.
- Agencia de Transportes Marítimos Perumar S.A.C.
- Continental Link-Guatemala
- Continental Link-San Salvador
- Hiker Cargo Logistics
- Thunderbolt Global Logistics, LLC.
- Operadores Logísticos Internacionales de Carga Wesscolda S.A.S.
- Mega Online Logistics SL
- Transporte y Logística LTDA

- Trans Ocean Shipping (TOS) en nombre de las RED UOL, y sus respectivas filiales
- Cargonet Logística Brasil LTDA
- Victoria Line Colombia LTDA
- Grupo Malco S.A.
- VLG Perú
- Transwagon
- China Global Logistics
- Fiexcargo International Company

Por medio de las entrevistas realizadas a dichas empresas consolidadoras de carga nos comentaron de ciertos beneficios que se obtiene de las alianzas estratégicas.

2.2.1. Beneficios de las alianzas estratégicas

- Intercambio de tecnología entre ambas empresas para así mejorar el servicio que se brinda a los clientes.
- Se obtiene acceso a nuevos mercados y canales de distribución que logren aumentar la demanda de servicios.
- Se logra mejorar la comunicación con los clientes de otros países debido al diferente idioma.
- Aumenta la capacidad de inversión de capital para desarrollar nuevos mercados y tecnologías en otros países.
- Se comparte información, procesos, experiencias, clientes entre otros aspectos organizativos para aprender de la empresa aliada.
- Crea barreras de entrada de nuevos competidores al comercio exterior.
- Realizar publicidades en conjunto para fortalecer la imagen de la empresa.

2.2.2. Pasos para crear una alianza estratégica

La información que pudimos obtener de las entrevistas realizadas a consolidadoras, según profesionales del caso nos comentaron que no es tan difícil conseguir un agente internacional de aduana con la cual se puedan aliar, ahora con todo esto del internet se puede entrar a la página web y contactarse con alguna empresa internacional que brinda servicios de comercio exterior, pero antes que todo se deben hacer investigaciones de las mismas y asegurarse que sean empresas serias y que sean establecidas, es decir que tengan años ofreciendo servicios como agentes internacionales y para esto la persona encargada de conseguir estas alianzas estratégicas les toca viajar a otro país y ponerse en contacto personalmente con un trabajador de la empresa internacional, revisar las instalaciones de las mismas y así llegar a un acuerdo. Si esa empresa ya tiene un representante aquí en el país de origen esa empresa internacional ya no sirve, debido a que luego pueden tener preferencia con la otra empresa y le hagan perder tiempo a ellos por eso es mejor buscar una empresa internacional exclusiva para crear una alianza.

A continuación, daremos ciertos puntos para conocer donde comenzar y de qué manera implementar la creación de una alianza estratégica:

2.2.3. Definir las necesidades estratégicas

Una alianza estratégica va más allá de compartir productos y servicios, se complementan mediante el esfuerzo de ambas empresas para fortalecer lo que más se necesita y crecer en el mercado.

Una alianza estratégica busca fortalecer los siguientes aspectos:

- ✓ Ampliar los canales de distribución.
- ✓ Fortalecer el contacto posventa.
- ✓ Ampliar la cobertura geográfica.
- ✓ Aumentar la cantidad de clientes potenciales.
- ✓ Fortalecer la imagen de la marca.
- ✓ Reducir los costos de operación.

Si tenemos claro lo que se necesita fortalecer, tendremos claro el tipo de aliado que necesitamos.

2.2.4. Identificar aliados potenciales

No toda empresa es un aliado estratégico potencial. Un aliado potencial no es una empresa que sea competencia directa, se dirija al mismo mercado y que tenga necesidades similares a las nuestras, son empresas que se tomen muy en serio el tema de aliarse con otra empresa.

Una buena manera de identificar el aliado estratégico ideal sería preguntar a los clientes por otras empresas o marcas que ya consumen o las cuales ponen toda su confianza, sería una buena estrategia debido a que ya están validadas por el mercado objetivo.

2.2.5. Abordar al aliado estratégico potencial

Cuando ya se define la necesidad estratégica que se desea fortalecer, se debe pensar en la persona responsable de la otra empresa con la que queremos aliarnos que pudiera tener las mismas necesidades. De esta forma se garantiza que se dialogó con la persona correcta que también está interesada en fortalecer lo mismo que necesitamos trabajar.

Si se llega abordar al aliado potencial de forma directa, es decir en una primera conversación debemos enfocarnos en explorar si está interesada en fortalecer los mismos aspectos que se ha identificado como estratégicos, pero primero se debe de investigar a la persona con la que se quiere contactar, investigar sobre la empresa, sus productos, sus canales de distribución y otros aspectos bases que nos ayuden a identificar si es un aliado estratégico potencial.

2.2.6. Definir expectativas comunes

Uno de los fracasos de las alianzas estratégicas es cuando no se tienen necesidades o expectativas comunes, si solo una de las empresas está interesada la otra no considera necesario poner el mismo empeño al igual que si una de las empresas considera que la otra empresa se está beneficiando más.

Es recomendable siempre dejar las cosas claras por escrito, es fundamental dejar claro los derechos y deberes para así evitar las malas interpretaciones al momento de formar una alianza y está se vaya a disolver en corto tiempo.

2.2.7. Mantener viva la relación

Una buena alianza siempre va a generar buenos frutos y permanecerá con el tiempo, se debe realizar revisiones periódicas con la empresa aliada para evaluar el logro de los objetivos que se propusieron desde un inicio, que se hayan cumplido con los derechos y los deberes de cada una de las partes y así verificar si es necesario un ajuste sobre lo que se desea alcanzar.

2.3. Optimizar el proceso de servicio al cliente a través de una plataforma web para disminuir el tiempo de atención en la empresa consolidadora de carga marítima.

La metodología utilizada para el desarrollo del tercer objetivo específico fue la metodología Design Thinking que permitió a través de las entrevistas de expertos obtener información sobre los procesos de servicio al cliente.

2.3.1. Objetivos:

- ✓ Dar por sentado cuáles serán los servicios ofrecidos por la empresa.
- ✓ Analizar el proceso de servicio al cliente común de las empresas consolidadoras de carga.
- ✓ Diseñar el proceso de servicio al cliente para el proyecto con sistema automatizado.
- ✓ Diseñar el Balanced scorecard y la técnica del semáforo para la empresa.

2.3.2. Servicios

La consolidadora de carga realizara el contacto con el cliente, asesorara al cliente sobre los costos de transporte, gastos aduaneros, declaraciones aduaneras,

seguros internacionales y el manejo de la carga según lo negociado bajo los incoterms, ya sea exportación o importación.

En el caso de una exportación, la consolidadora de carga realizara los documentos aduaneros de exportación, el Bill of Lading (B/L), la consolidación de la carga y la logística de transporte para él envió.

En el caso de una importación, la consolidadora de carga, deberá realizar la desconsolidación de la carga, los documentos aduaneros de importación y la logística del puerto a la empresa de destino o como se pacte él servicio.

Por lo tanto, la consolidadora de carga tendrá los siguientes servicios:

Tabla 2.2.1 Servicios de FV Consolidadora de Carga



Elaborado por: Las autoras

2.3.3. Proceso común

Los procedimientos comunes de las empresas han sido analizados a través de las entrevistas realizadas, los siguientes son los procedimientos comunes para el servicio al cliente:

- ✓ Contacto con el cliente
- ✓ Oferta de servicios
- ✓ Cotizaciones de los servicios ofrecidos
- ✓ Proformas de facturas
- ✓ Entrega de información y documentos por parte del cliente
- ✓ Revisión de documentos
- ✓ Coordinación con el cliente
- ✓ Formas de pago
- ✓ Revisión de pagos y cobranzas
- ✓ Ingreso de toda la información del cliente al sistema de la empresa (manualmente)

Para dividir los procesos se utilizó el Business Process Model and Notation (BPMN), en español Modelo y Notación de Procesos de Negocio, a continuación, se encuentra el BPMN que describe el contacto con el cliente de forma personal por medio de llamadas, visitas, correos electrónicos, esta forma puede demorar horas o días, puesto que está sujeta a horarios de oficina y tiempo de atención de los colaboradores de la empresa.

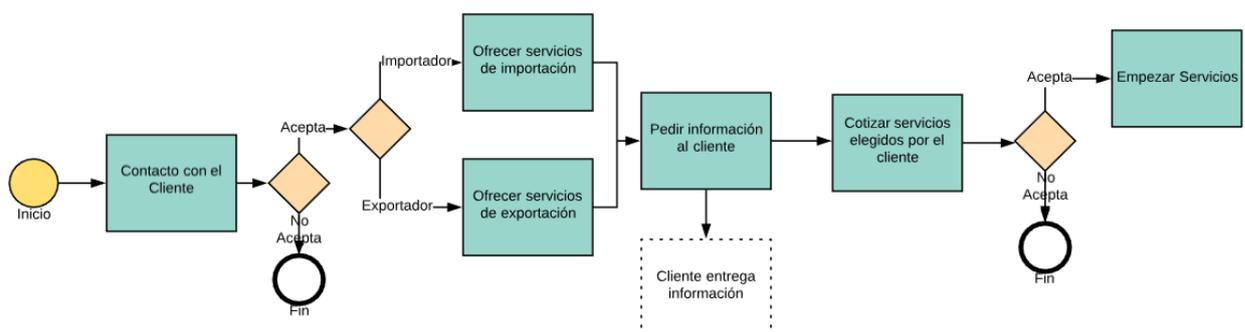


Figura 2.11 BPMN Contacto con cliente forma manual

Elaborado por: Las autoras

En la siguiente tabla se puede apreciar el tiempo mínimo y máximo para llevar a cabo el contacto con el cliente de forma manual o tradicional.

Tabla 2.2 Tiempo de contacto con cliente forma manual

Tiempo Requerido (minutos)	mínimo	máximo
Contacto con el cliente	30	60
Ofrecer servicios	10	15
Obtener información	120	480
Cotizar servicios	60	480
Total	220	1035

Elaborado por: Las autoras

2.4.Elaborar un plan de inversión para crear una empresa consolidadora de carga marítima.

2.4.1. ESTUDIO DE MERCADO

2.4.2. Tipo de negocio

Consolidadora de carga marítima con alianzas estratégicas para brindar un servicio integral de comercio exterior, de nombre FV Consolidadora de Carga.

2.4.3. Análisis macro del sector

En el Ecuador hay 144 consolidadoras de carga autorizadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) de las cuales 95 están establecidas en la ciudad de Guayaquil, es decir el 66% se encuentra en la ciudad de Guayaquil.

2.4.4. Análisis PEST

Se definirá el macroentorno de la empresa consolidadora de carga a través de un análisis PEST, el cual permite estudiar y analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para asimilar los cambios del mercado y los retos que se puedan suscitar.

✓ Factores Políticos

Las consolidadoras de carga, entran entre los diferentes tipos de nuevas inversiones que se podrán beneficiar de los incentivos que brindan las Zonas Especiales de

Desarrollo Económico (ZEDE), cuyos incentivos y regulatoria se encuentran en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) vigente, además de los incentivos al comercio exterior.

En Ecuador las exportaciones pagan 0% de Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo cual beneficia a las exportaciones en el país.

Los tratados comerciales que tiene Ecuador benefician a las importaciones y exportaciones, como el nuevo tratado con la Unión Europea (UE) que dejó libre de aranceles aproximadamente al 95% de los productos exportados hacia la UE y aproximadamente al 60% de los productos importados desde la UE, y el tratado por pertenecer a la Comunidad Andina (CAN) de no establecer gravámenes ni restricciones que afecten a las importaciones entre los países miembros, entre otros tratados firmados.

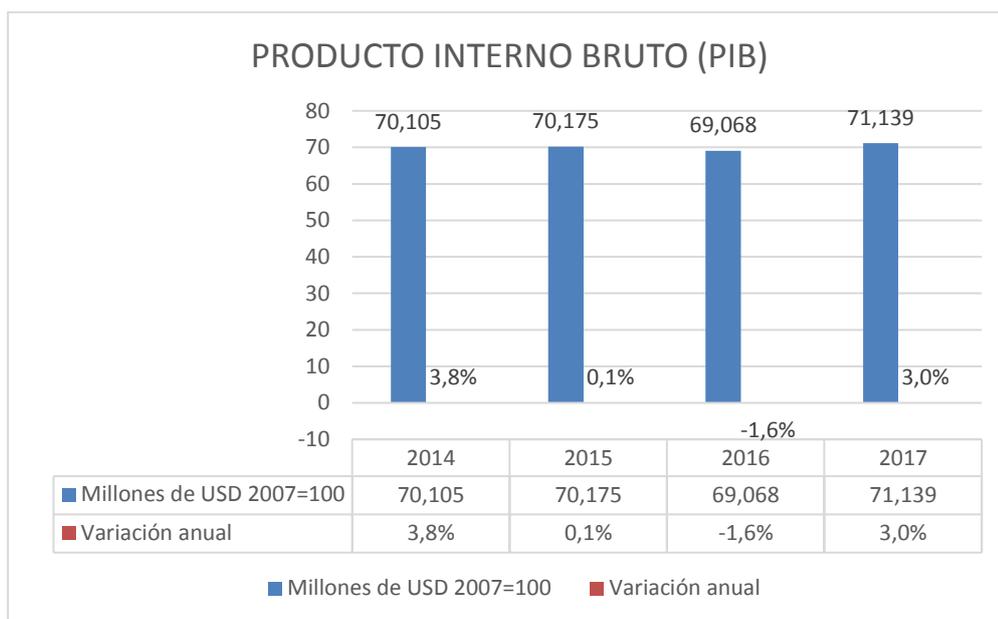
✓ **Factores Económicos**

En la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, se beneficia a las sociedades constituidas después de la vigencia del COPCI, en su Art. 9, exonerándolas del pago del impuesto a la renta durante sus cinco primeros años de funcionamiento, esto es un incentivo para las inversiones nuevas y productivas, se aplica siempre que la nueva sociedad se encuentre fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil, y dentro de los sectores económicos prioritarios, el cual si es el caso de la consolidadora de carga, entrando en el sector de servicios logísticos de comercio exterior.

La evolución del producto interno bruto (PIB) del Ecuador pasó por una crisis petrolera y la apreciación del dólar estadounidense que afectaron al país en 2016, el cual en el periodo de 2010-2016 había tenido un crecimiento promedio de 3,8%, por tanto en 2016 su PIB bajó aproximadamente 1,6% con referencia al año 2015, en 2017 el PIB subió aproximadamente en 3% con relación al año anterior, demostrando así una restauración de la economía, para el año 2018 ya en el primer trimestre el PIB subió en 1.9%, se analiza que la economía del país está en constante desarrollo, las importaciones y exportaciones representan un porcentaje

considerable en el crecimiento del PIB cada año. En 2017 las importaciones crecieron en 21,7% y las exportaciones en 12,6%, hasta septiembre de 2018 las importaciones crecieron 17% y las exportaciones 15% (Banco Central del Ecuador, 2018), con respecto al mismo periodo del año anterior, se analiza que el crecimiento aumenta cada año lo es favorable para el entorno de las consolidadoras de carga.

Tabla 2.3 Producto Interno Bruto (PIB) 2014-2017



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborada por: Las autoras

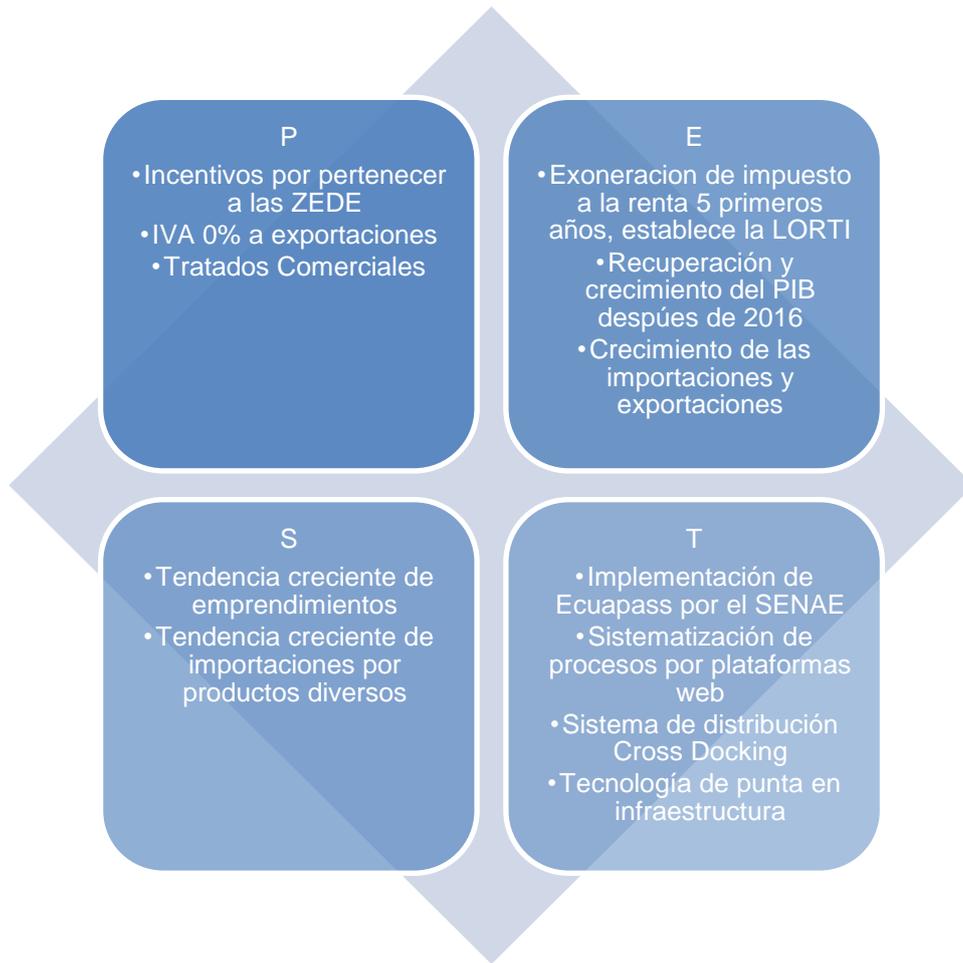
✓ Factores Sociales

En Ecuador existe una tendencia a los emprendimientos los cuales han aumentado considerablemente en los últimos años, en 2015 Ecuador registro 33,6% en la tasa de actividad emprendedora (TEA) que es elaborada por Global Entrepreneurship Monitor (GEM), lo cual guarda relación con el crecimiento de las importaciones, hasta Septiembre de 2018 las importaciones en la categoría de diversos ha aumentado en 41% con relación al año anterior, es en esta categoría en la que participa la mayoría de los nuevos emprendimientos y pymes del país.

✓ Factores Tecnológicos

En el año 2012 el SENA E implemento un nuevo sistema tecnológico con el objetivo de agilizar las operaciones aduaneras, minimizar el uso de papel, tener mayor control en seguridad aduanera y establecer la ventanilla única de comercio exterior (Servicios Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), 2015), este sistema se llama ECUAPASS, es una plataforma web que facilita los tramites del comercio, incorpora firma electrónica, y automatiza procesos de carga y despacho de mercancías, en promedio un trámite en el SENA E demora 4,65 días, lo que antes de 2012 podía demorar hasta 16 días, actualmente el SENA E desarrolla un Plan de Integridad Aduanera que se efectuara entre 2018-2021 que seguirá simplificando los trámites. Las tendencias actuales apuntan a la sistematización de procesos, una de las herramientas más optimas es la transmisión de datos en línea, por medio de una plataforma web, que permita pactar servicios, y llevar seguimiento de ellos hasta su finalización, esta tecnología es utilizada por toda la cadena logística de comercio exterior, una consolidadora debe contar con esta tecnología para optimizar y el servicio y mejorar su relación con el cliente, otra nueva tecnología es el sistema de distribución Cross Docking ideal para consolidar y desconsolidar carga, consiste en que la mercancía no se almacena, no pasa por ningún almacenaje intermedio, se usa Cross Docking directo para consolidar la carga, y Cross Docking indirecto para desconsolidar la carga, además de implementar la última tecnología en infraestructura para la empresa.

Tabla 2.4 Análisis PEST



Elaborado por: Las autoras

2.4.5. Análisis micro del sector

- ✓ **Clientes:** Sería la persona natural o jurídica que necesita importar o exportar mercancías de un puerto de origen al puerto de destino.

Los clientes siempre van a buscar un buen servicio que les ofrezca calidad y garantía algo que les asegure que su mercadería llegue sin novedad alguna a su destino, y que el valor que paguen por ese servicio sea accesible para ellos.

Las consolidadoras deben cumplir con los requerimientos del cliente si estos ya fueron pactados mediante un contrato o acuerdo verbal, al momento que los clientes adquieren de sus servicios, la responsabilidad absoluta de las mercancías es de la

consolidadora, estarán encargadas de que las mercancías lleguen a su destino en buen estado.

- ✓ **Proveedores:** Los agentes de carga, los agentes afianzados de aduana, las consolidadoras aliadas a nivel internacional.
- ✓ **Competidores:** los competidores son empresas encargadas de la logística de exportación e importación de las mercancías de los consignatarios mediante el transporte marítimo, aéreo o terrestre ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Entrar en este segmento no sería nada fácil para las nuevas empresas debido a que existen algunas empresas con muchos años de experiencia en este mercado, adicional a ello ya cuentan con una cartera de clientes estables. Se debe realizar un buen estudio del mercado, buscando siempre las necesidades y preferencias que tiene el usuario para cumplir con sus expectativas.

En Guayaquil hay 95 empresas consolidadoras de carga, las cuales son la competencia directa.

- ✓ **Productos Sustitutos:** Las agencias Navieras.
- ✓ **Potenciales Competidores:** Las diferentes agencias que brinden servicios de comercio exterior que deseen incursionar en la consolidación/desconsolidación de carga.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados y análisis de cada uno de los objetivos específicos que tiene el proyecto.

3.1. Analizar a través de la metodología Design Thinking servicios de comercio exterior para la identificación de aspectos pertinentes en la creación de una empresa consolidadora de carga.

3.1.1. Testeo

En esta etapa se realizará la técnica apuntes de testeo que consiste en anotar que funciona, que se puede mejorar, las preguntas realizadas en la etapa de empatizar y las ideas que han surgido a lo largo de la metodología.

Qué funciona

- Alianzas estratégicas con otras empresas consolidadoras de carga internacional, navieras y empresas de transporte interno de mercancías.
- Socios estratégicos internacionales y nacionales como agente de aduana y agente de carga internacional.
 - Sistema logístico automatizado.
 - Seguridad interna.

Qué se puede mejorar

- Seguridad interna de la empresa especial para antinarcóticos.
 - Procesos logísticos.
- Tiempos de espera de confirmación de embarques.
 - Costos elevados de los intermediarios.

Preguntas

1. ¿Cuál es el proceso más frecuente en la empresa, importación o exportación?
 2. ¿Con que frecuencia se realiza consolidación/desconsolidación de carga?
3. ¿Cuál es el transporte más utilizado por la empresa para la consolidación/desconsolidación de carga, terrestre, marítimo, aéreo o multimodal?
 4. ¿Cuál es el tipo de carga que con más frecuencia usa los servicios de la empresa? (carga peligrosa, carga perecedera, carga frágil, carga tradicional)
5. ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas nacionales o trabaja con algún operador de comercio exterior como un agente afianzado de aduana, transporte interno, agencia de aduanas?
6. ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas internacionales con otras empresas consolidadoras de carga, navieras, operadores de comercio exterior?
 7. ¿Cuáles son los problemas comunes en el proceso de consolidación/desconsolidación de la carga? (Poca información del usuario, Costos elevados de intermediarios, Seguimiento de embarque/ tracking, Coordinación internacional)
8. ¿Cuáles son los servicios que mas demandan los clientes, transporte hasta el puerto, transporte mas proceso de nacionalización en aduana, y además servicio de entrega en carga en empresa?
 9. ¿ Como aseguran la carga para evitar contaminación? (antinarcótico)
10. ¿Cómo calculan la tarifa para un servicio completo?
11. ¿Cómo empresa cuál es su atributo, o su servicio diferenciador que prefieren sus clientes?

Ideas

- Plataforma digital interna de la empresa y para los usuarios.
- Monitoreo en tiempo real de la mercadería, para la empresa y los usuarios, por medio de la plataforma digital.
- Crear la experiencia de los usuarios haciéndolos parte activa de la empresa.
- Servicio personalizado de atención al usuario.

Figura 3.1 Apuntes de Testeo

Elaborado por: Las autoras

Qué funciona

- ✓ Alianzas estratégicas con otras empresas consolidadoras de carga internacional, navieras y empresas de transporte interno de mercancías.
- ✓ Socios estratégicos internacionales y nacionales como agente de aduana y agente de carga internacional.
- ✓ Sistema logístico automatizado.
- ✓ Seguridad interna.

Qué se puede mejorar

- ✓ Seguridad interna de la empresa especial para antinarcóticos.
- ✓ Procesos logísticos.
- ✓ Tiempos de espera de confirmación de embarques.
- ✓ Costos elevados de los intermediarios.

Preguntas

- ✓ ¿Cuál es el proceso más frecuente en la empresa, importación o exportación?
- ✓ ¿Con que frecuencia se realiza consolidación/desconsolidación de carga?
- ✓ ¿Cuál es el transporte más utilizado por la empresa para la consolidación/desconsolidación de carga, terrestre, marítimo, aéreo o multimodal?
- ✓ ¿Cuál es el tipo de carga que con más frecuencia usa los servicios de la empresa? (carga peligrosa, carga perecedera, carga frágil, carga tradicional)
- ✓ ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas nacionales o trabaja con algún operador de comercio exterior como un agente afianzado de aduana, transporte interno, agencia de aduanas?
- ✓ ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas internacionales con otras empresas consolidadoras de carga, navieras, operadores de comercio exterior?
- ✓ ¿Cuáles son los problemas comunes en el proceso de consolidación/desconsolidación de la carga? (Poca información del usuario, Costos elevados de intermediarios, Seguimiento de embarque/ tracking, Coordinación internacional)
- ✓ ¿Cuáles son los servicios que más demandan los clientes, transporte hasta el puerto, transporte más proceso de nacionalización en aduana, y además servicio de entrega en carga en empresa?

- ✓ ¿Cómo aseguran la carga para evitar contaminación? (antinarcótico)
- ✓ ¿Cómo calculan la tarifa para un servicio completo?
- ✓ ¿Cómo empresa cuál es su atributo, o su servicio diferenciador que prefieren sus clientes?

Ideas

- ✓ Plataforma digital interna de la empresa y para los usuarios.
- ✓ Monitoreo en tiempo real de la mercadería, para la empresa y los usuarios, por medio de la plataforma digital.
- ✓ Crear la experiencia de los usuarios haciéndolos parte activa de la empresa.
- ✓ Servicio personalizado de atención al usuario.

3.2. Proponer alianzas estratégicas con agentes de comercio exterior en nuestro país y en otros países para la creación de una empresa consolidadora de carga marítima.

3.2.1. Propuesta

Se propone establecer contratos con tres navieras Maersk, Hapag Lloyd y Asia Shipping que están establecidas aquí en Ecuador por años y brindan servicios en todos los continentes, la consolidadora de carga reserva con la agencia naviera por medio de la página web, por el registro previo de la consolidadora y obtiene un booking, la naviera procesa la reserva, se pone en contacto con la consolidadora de carga y emite una orden de retiro de unidad la misma que es entregada al depósito, para el respectivo retiro, carga y posicionamiento del contenedor en puerto.

Se propone crear un grupo empresarial donde se tendrá un agente afianzado de aduana y un agente de carga internacional que cumplan con el siguiente perfil:

- ✓ Experiencia mínima de 5 años
- ✓ Buenas habilidades de comunicación verbal
- ✓ Nivel intermedio de inglés
- ✓ Habilidades de trabajo en equipo
- ✓ Proactivo y eficiente.

Para las alianzas estratégicas internacionales, se buscó empresas consolidadoras de carga que estén establecidas específicamente en China, Unión Europea y Estados Unidos, debido a que esos países han tenido más tráfico de importaciones no petroleras a nuestro país en el año 2018, según el informe mensual de comercio exterior emitido en septiembre por el ministerio de comercio exterior e inversiones (Ministerio de Comercio e Inversiones, 2018).

Se propone establecer una alianza estratégica con SocioLatin Logistics Co, creada en 2012 con sede en Guanzhou, China, con Andes Logistics U.S.A. empresa con presencia en Miami, Estados Unidos y con Euro Cargo Express Group con presencia en Madrid, España, se llegó a esta conclusión debido a que estas empresas no cuentan actualmente con alianzas estratégicas en Ecuador, por lo que se brindaría exclusividad para la empresa propuesta.



Figura 3.2 Propuesta Alianzas Estratégicas Internacionales

Elaborado por: Las autoras

3.3. Optimizar el proceso de servicio al cliente a través de una plataforma web para disminuir el tiempo de atención en la empresa consolidadora de carga marítima.

3.3.1. Proceso Automatizado

El proceso de servicio al cliente de la empresa será optimizado mediante el uso de la plataforma web de la empresa, el cliente ingresa al sistema por medio de su cuenta personal, que debió ser debidamente aceptada por la empresa, tiene acceso a los servicios ofrecidos, podrá elegir servicios, y ver sus posibles

cotizaciones, en tiempo real según el mercado y sus exigencias, por medio de un simulador, cuando ya haya elegido y aceptado algún servicio, deberá llenar los datos necesarios, para optimar el tiempo, podrá cargar los documentos en digital en la plataforma, para ser revisados y posteriormente deberá enviar los originales, una vez realizado todo el proceso que no le tomara cerca de una hora, el cliente será contactado por un miembro de la empresa para confirmar el servicio y la entrega de documentos, una vez empezado el servicio el cliente podrá seguir el proceso de su trámite de forma interactiva desde su cuenta web.

De igual manera como la plataforma ayuda al cliente, también ayudara a la empresa, con la generación de proformas, facturas, recepción de documentos, seguimiento de clientes, contacto con navieras, contacto con sus empresas aliadas, todos los colaboradores de la empresa tendrán su cuenta digital y podrán realizar su trabajo desde la plataforma, de tal manera que estarán conectados entre sí todos los departamentos, así por ejemplo el departamento de importación podrá recibir las facturas del departamento de contabilidad de forma automática, optimizando el tiempo de gestión de documentos dentro de la empresa, además de evitar el uso indisciplinado de papel.

El siguiente BPMN describe el contacto con el cliente por medio de la plataforma web, en este caso, el cliente interactúa primero con la plataforma que le brinda toda la información que requiere a cualquier horario, permite que el cliente elija el servicio o servicios, llene su información y coticie de forma rápida y automática, haciendo placentera su experiencia, una vez confirmado el servicio que desea el cliente por medio de la plataforma, un colaborador de la empresa lo contacta vía telefónica o por el chat de la plataforma web y empieza a realizar los servicios.

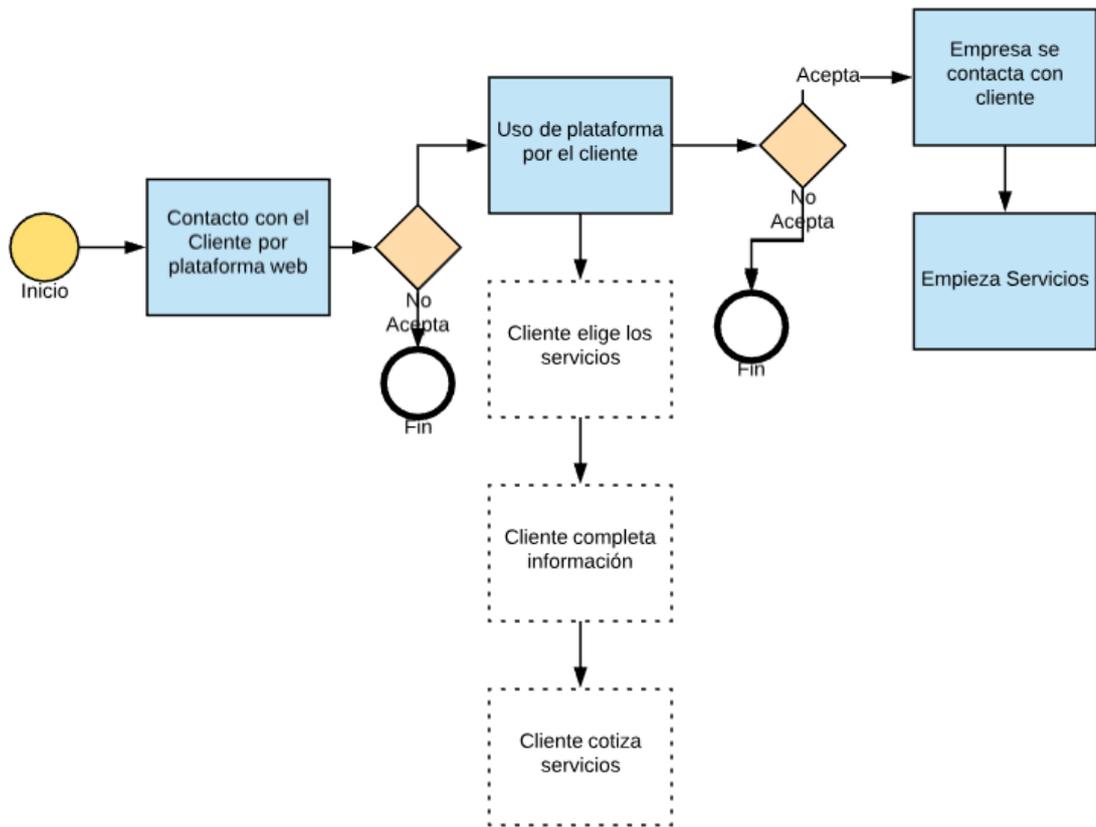


Figura 3.3 BPMN Contacto con el cliente forma automatizada

Elaborada por: Las autoras

En la siguiente tabla se puede apreciar la reducción del tiempo de contacto con el cliente por la forma automatizada, por lo tanto, la optimización del proceso de servicio al cliente de la empresa.

Tabla 3.1 Tiempo contacto con el cliente forma automatizada

Tiempo Requerido (minutos)	mínimo	máximo
Contacto con el cliente	5	10
Uso de la plataforma web	60	120
Empresa contacta cliente	30	480
Total	95	610

Elaborada por: Las autoras

A continuación, se muestra el BPMN que describe los procesos de la empresa de la empresa de forma general, cada proceso mostrado necesita el desarrollo de varios colaboradores de la empresa, OEA, navieras, empresas aliadas, y toda

la documentación y comunicación podrá ser llevada a cabo por medio de la plataforma web.

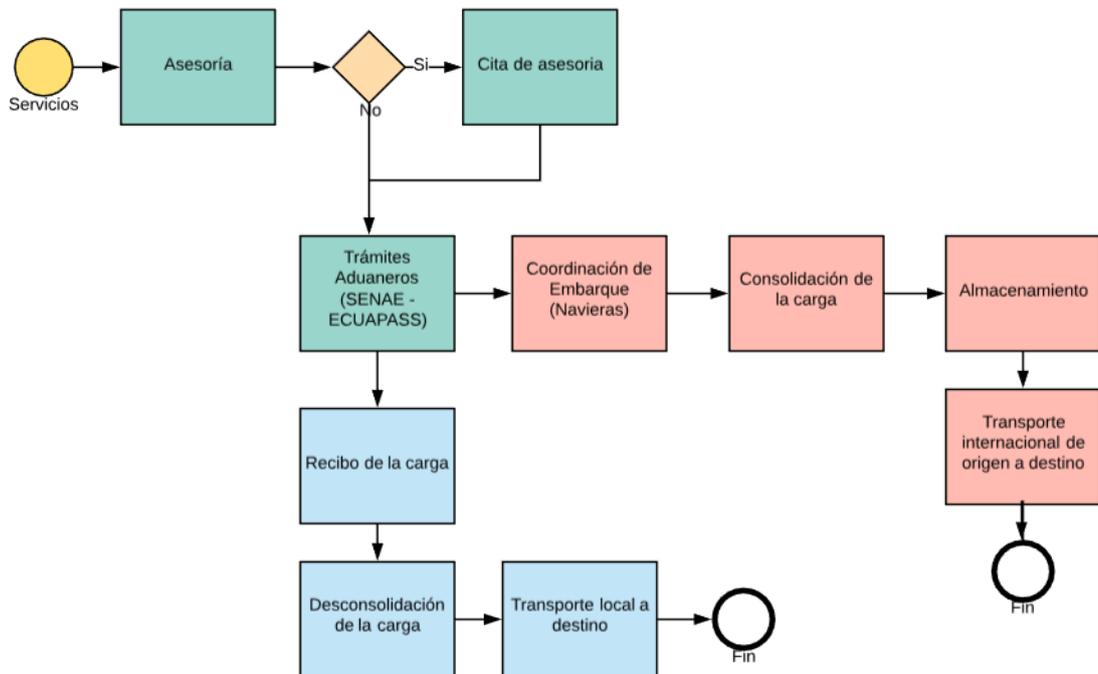


Figura 3.4 BPMN Procesos de empresa FV Consolidadora de Carga

Elaborada por: Las autoras

En APENDICE 3 podrá encontrar los procesos completos de exportación e importación que se deben seguir con el SENA E.

3.3.2. **Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral es una estrategia de planeación que implementa indicadores de actuación y de resultados para medir el cumplimiento de las metas propuestas en las diferentes perspectivas de la empresa, en este caso, mediante el BSC se han realizado las perspectivas en finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, además se ha utilizado la técnica del semáforo para medir los resultados para la empresa propuesta en el proyecto integrador, a continuación el cuadro BSC:

Tabla 3.2 Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	TEMA ESTRATÉGICO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADO	SEMÁFORO		
					PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
FINANZAS	Aumentar el margen bruto en 20% el segundo año de operación de la empresa para cubrir todos los costos y generar mayores beneficios	Aumentar las ventas de la empresa ofreciendo todos los servicios de la empresa a los potenciales clientes por medio de los canales de promoción	Margen Bruto	(Ventas - Costo de Ventas) /Ventas	<0%-15%>	<15%-20%>	<20%-+>
	Aumentar los TEUS importados mínimo 3% en el segundo año para generar mayores ingresos	Aumentar los potenciales clientes que usen el servicio de importación consolidada a través de los canales	% TEUS Anual	(TEUS1-TEUS2) /TEUS1	<0%-1>	<1%-3%>	<3%-+>
CLIENTES	Aumentar la cuota de mercado de la empresa en 1% el primer año de operación	Captar clientes ofreciendo una mejor experiencia para el usuario	Cuota de Mercado	Cientes/ Mercado Objetivo	<0%-0,4%>	<0,4%-0,8>	<0,8%-1%>
PROCESOS INTERNOS	Mantener el tiempo de servicio al cliente en mínimo 95 minutos y máximo 610 minutos para mejorar la experiencia del usuario por medio del sistema automatizado de la empresa	Enseñar el sistema automatizado a los clientes por medio de la plataforma web de la empresa y asesorarlo en su uso	Tiempo de servicio al cliente	Tiempo registrado del cliente en el sistema automatizado de la empresa	minutos <610-+>	minutos <220-610>	minutos <95-220>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incremento de capacidades del personal de la empresa los primeros 6 meses de operaciones en sistemas logísticos automatizados en 60% del personal para brindar mas servicios a los clientes en menor tiempo	Incentivar al personal de la empresa a capacitarse para brindar mejor servicio y obtener mejores beneficios	Capacidad en sistemas logísticos automatizados del personal	Numero de personal de la empresa que culmine la capacitación	<20%-40%>	<40%-60%>	<60%-100%>

Elaborada por: Las autoras

3.3.3. Conclusiones

- ✓ Se dio por sentado cuáles serán los servicios ofrecidos por la empresa.
- ✓ Se analizó el proceso de servicio al cliente común de las empresas consolidadoras de carga mediante las entrevistas realizadas bajo la metodología

Design Thinking, de lo cual se concluye que se puede mejorar para optimizar el tiempo del servicio al cliente mediante un sistema automatizado.

- ✓ Se diseñó el proceso de servicio al cliente para el proyecto con sistema automatizado con el uso de una plataforma web.
- ✓ Se diseñó el BSC y la técnica del semáforo para medir las metas propuestas para la empresa.

3.4. Elaborar un plan de inversión para crear una empresa consolidadora de carga marítima.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la investigación de mercado se muestran los resultados de la población y muestra, logotipo del negocio, comunicación y promoción del mismo.

3.4.2. Población y muestra

Para la investigación se usará como población el número de exportadores habituales de Guayaquil en 2018 según datos del SRI que es 1085 (Servicio de Rentas Internas, 2018), y el número de importadores obtenido de un listado de 2015 de la SENA E que es 1412 (Servicios Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), 2015), en total 2497 es la población para tomar la muestra aplicando la fórmula para poblaciones finitas que se muestra a continuación:

Ecuación 1 Muestra n

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)\alpha^2 + Z^2 pq}$$

N: Es el tamaño de la población, en este caso 2497 importadores y exportadores en Ecuador.

Z: Se calcula utilizando el nivel de confianza del 95% asumiendo que es una distribución normal, el valor Z es 1.96.

α: Es el error permisible, se usará 5%

p: Es la probabilidad en este caso 0,5.

q: Es 1-p.

n: Es el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 2497}{(2497 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 333$$

3.4.3. Resultados de la investigación

1. ¿Qué tipo de operación de comercio realiza la empresa?

El 71% de las empresas se dedican a la importación, mientras el 29% de dedica a la exportación de mercancías.

Tabla 3.3 Tabla de frecuencia Pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje
Importación	235	71%
Exportación	98	29%
Total	333	100%

Elaborado por: Las autoras

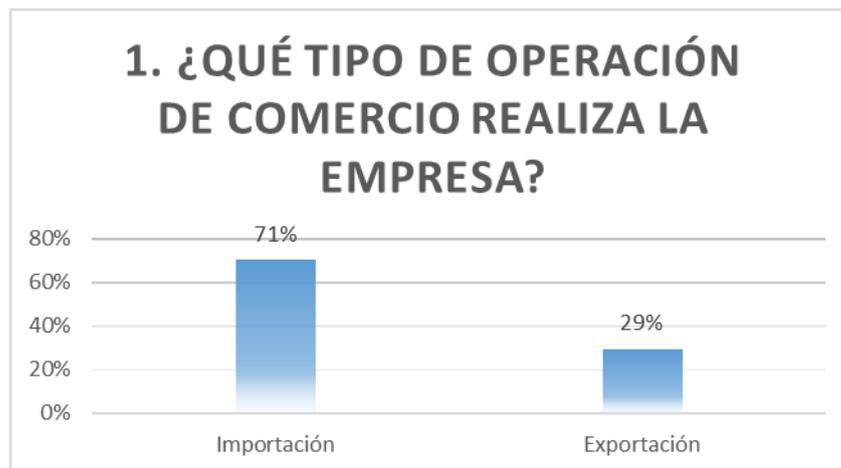


Figura 3.5 Histograma de frecuencia Pregunta 1

Elaborada por: Las autoras

2. ¿Con qué frecuencia importa la empresa?

El 71% de la muestra encuestada se dedica a la importación y de ese resultado obtuvimos que el 72% importa mensualmente, el 17% lo hace quincenal, siendo los dos valores más relevantes para la investigación.

Tabla 3.4 Tabla de frecuencia Pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	14	6%
Quincenal	40	17%
Mensual	169	72%
Trimestral	9	4%
Anual	2	1%
Total	235	100%

Elaborado por: Las autoras

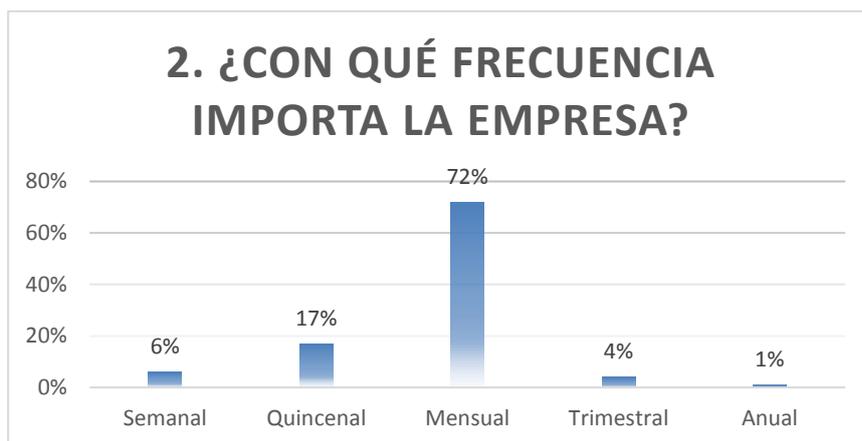


Figura 3.6 Histograma de frecuencia Pregunta 2

Elaborada por: Las autoras

3. ¿Con qué frecuencia exporta la empresa?

El 29% de la muestra encuestada exporta, de ellos el 40% exporta cada quince días, 28% mensualmente y el 21% exporta cada semana, siendo estos los datos obtenidos más relevantes.

Tabla 3.5 Tabla de frecuencia Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	21	21%
Quincenal	39	40%
Mensual	27	28%
Trimestral	7	7%
Anual	4	4%
Total	98	100%

Elaborada por: Las autoras

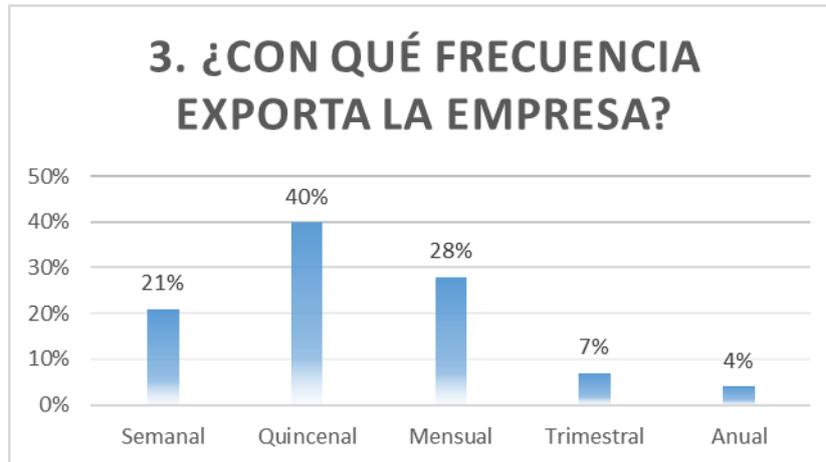


Figura 3.7 Histograma de frecuencia Pregunta 3

Elaborada por: Las autoras

4. ¿Usa consolidación o desconsolidación de carga?

Por los datos de la muestra encuestada concluimos que el 41% de la población referente usa desconsolidación de carga, solo 3% usa consolidación y 56% no usa ninguna de las dos, podemos relacionar ese 56% con la población que exporta contenedores llenos.

Tabla 3.6 Tabla de frecuencia Pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje
Consolidación	10	3%
Desconsolidación	135	41%
No aplica	188	56%
Total	333	100%

Elaborado por: Las autoras

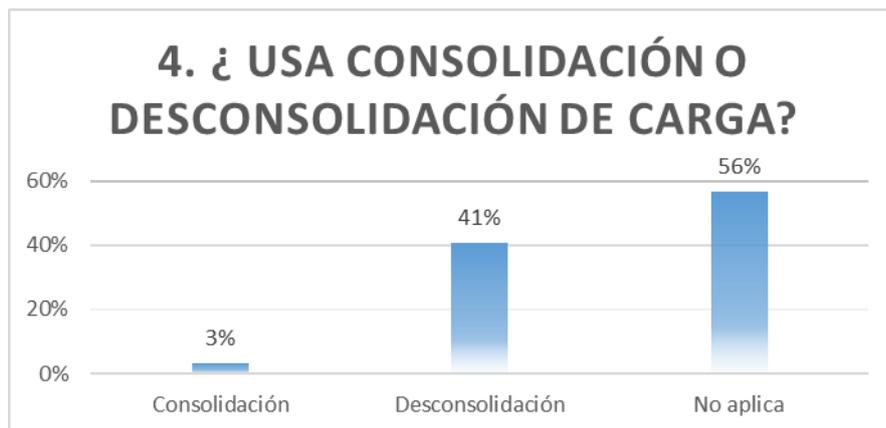


Figura 3.8 Histograma de frecuencia Pregunta 4

Elaborado por: Las autoras

5. ¿Usa los servicios de una consolidadora de carga?

El 44% de la población usa los servicios de una empresa consolidadora de carga, este dato es relevante para la investigación y podrá ser usado para determinar la demanda del proyecto.

Tabla 3.7 Tabla de frecuencia Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje
Si	148	44%
No	185	56%
Total	333	100%

Elaborada por: Las autoras

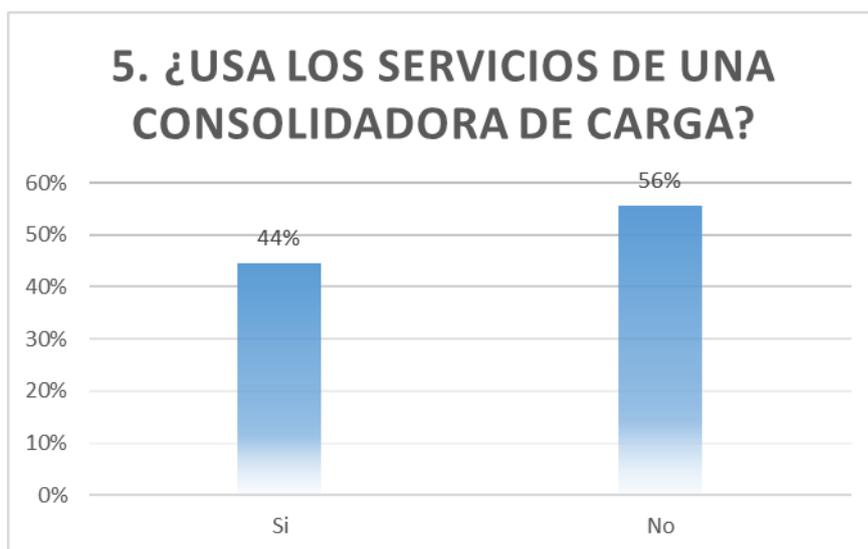


Figura 3.9 Histograma de frecuencia Pregunta 5

6. ¿Cómo solicita el servicio de la consolidadora de carga?

El 5% de la población solicita el servicio de una empresa consolidadora de carga vía sistema de información online, lo que podría ser una página web, el 8% lo hace por correo electrónico, sumando 13% de la población usa la tecnología para solicitar un servicio.

Tabla 3.8 Tabla de frecuencia Pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje
Vía sistema de información online	17	5%
Vía correo electrónico	27	8%
Vía telefónica	40	12%
Presencial solicita el servicio	65	19%
No aplica	185	56%
Total	333	100%

Elaborado por: Las autoras

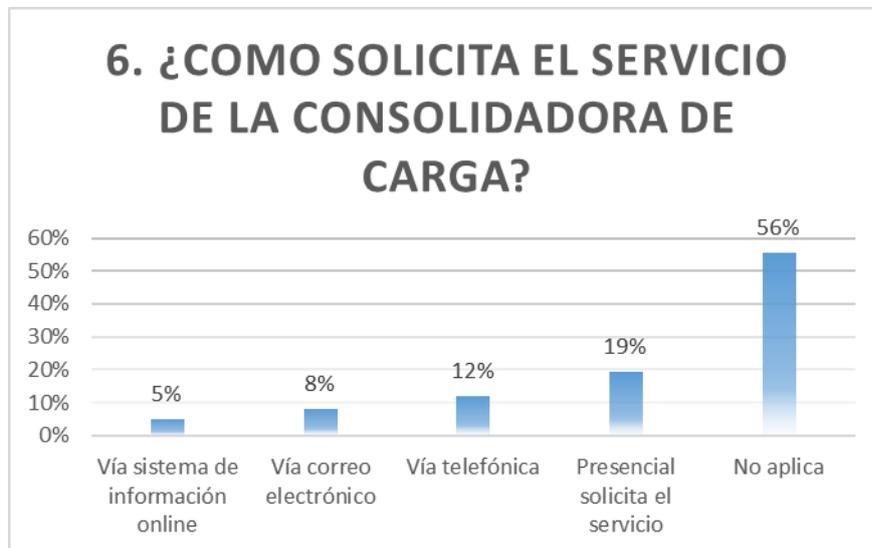


Figura 3.10 Histograma de frecuencia Pregunta 6

Elaborado por: Las autoras

7. ¿Además del servicio de consolidación o desconsolidación de carga, que otro servicio necesitaría?

El 20% de la población solicitaría los servicios para trámites aduaneros, 19% servicio completo, 15% servicio de monitoreo en tiempo real y 8% servicio de despacho y entrega en puerto.

Tabla 3.9 Tabla de frecuencia Pregunta 7

	Frecuencia	Porcentaje
Servicios de tramites aduaneros	67	20%
Servicio de monitoreo en tiempo real de su carga	50	15%
Servicio de despacho y entrega en el puerto	27	8%
Servicio completo, carga de puerta a puerta	64	19%
No aplica	126	38%
Total	333	100%

Elaborado por: Las autoras

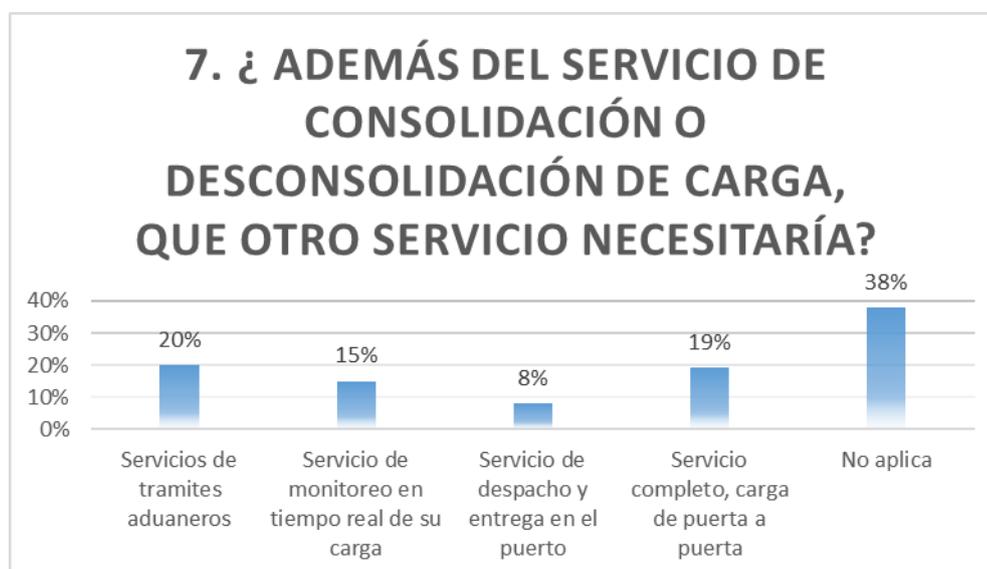


Figura 3.11 Histograma de frecuencia pregunta 7

Elaborado por: Las autoras

8. ¿Cuáles son los problemas comunes que se han presentado al usar una empresa consolidadora de carga de intermediario?

Los tres problemas más relevantes son los costos elevados con 32%, seguimiento de la carga con 25% y poca información al usuario con 17%.

Tabla 3.10 Tabla de frecuencia Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje
Poca información al usuario	57	17%
Costos elevados	107	32%
Problemas con seguimiento de carga	83	25%
Problemas de coordinación internacional	40	12%
Contaminación de la carga	7	2%
No aplica	40	12%
Total	333	100%

Elaborado por: Las autoras

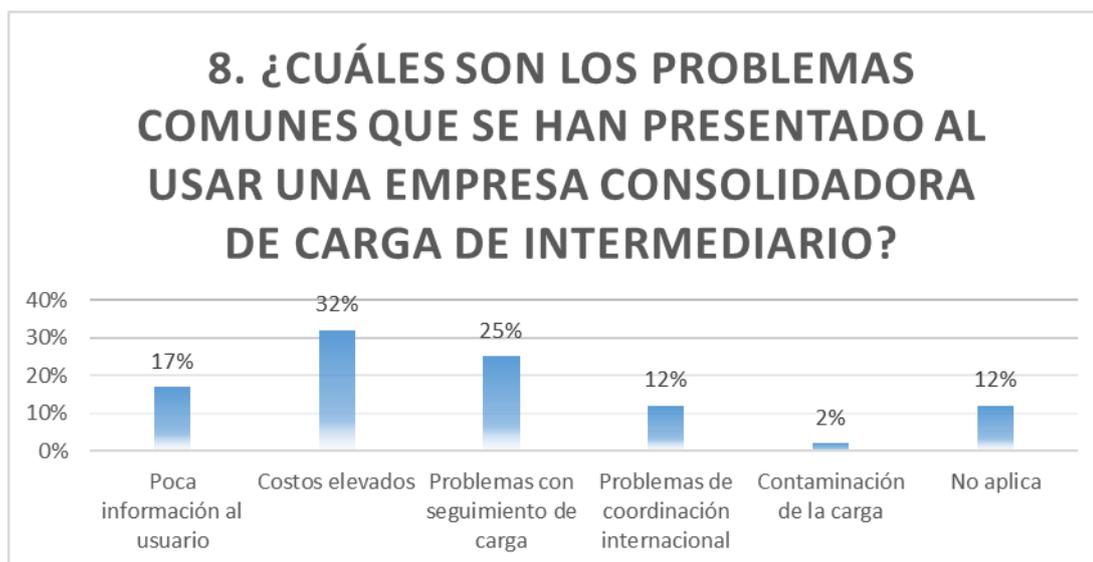


Figura 3.12 Histograma de frecuencia Pregunta 8

Elaborada por: Las autoras

9. ¿Cuál es el tipo de carga con que trabaja su empresa?

El tipo de carga más frecuente es la carga tradiciones con 49% seguida de la carga perecedera con 32%.

Tabla 3.11 Tabla de frecuencia Pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje
Carga peligrosa	23	7%
Carga perecedera	107	32%
Carga frágil	40	12%
Carga tradicional	163	49%
Total	333	100%

Elaborado por: Las autoras

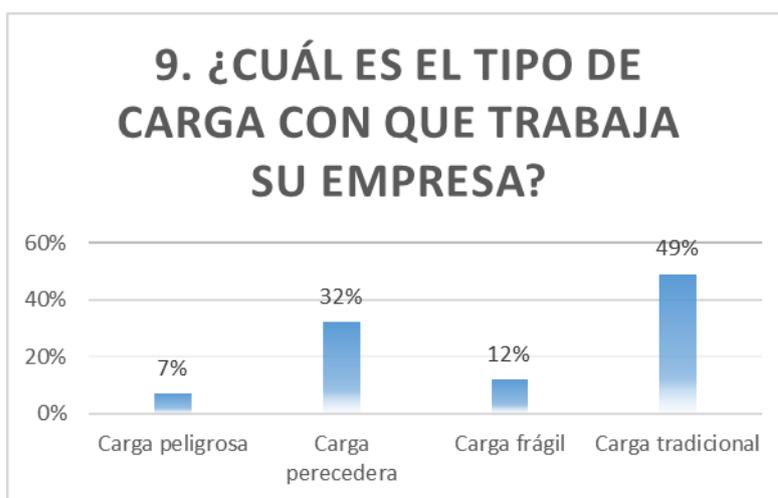


Figura 3.13 Histograma de frecuencia Pregunta 9

Elaborado por: Las autoras

3.4.4. Logotipo del Negocio



Figura 3.14 Logotipo del Negocio

Elaborado por: Las autoras

3.4.5. Comunicación y Promoción

Para tener un buen posicionamiento en el mercado aduanero y ser una empresa reconocida en la ciudad de Guayaquil y de a poco ser reconocida a nivel nacional, se

debe trabajar mucho con las publicidades y promociones que la consolidadora ofrezca a sus clientes.

Las promociones dadas por la consolidadora de carga, se dará a las empresas importadoras o exportadoras que han sido fieles con nuestro servicio, ofreciéndoles descuentos del 5% después de su quinto embarque consecutivo que el usuario contrate de la consolidadora. En el sistema donde se tendrán registradas las ventas se podrá verificar el número de veces que el cliente a contratado nuestro servicio y éste será recompensado por medio de descuentos para su próximo embarque del costo total a pagar.

- ✓ Plataforma web, gracias a la alta tecnología de hoy se contará con un sistema automatizado que podrá ser usado por medio de una plataforma web para mejorar la experiencia del usuario interno de la empresa y los clientes.
- ✓ Marketing Directo (One to one), es una estrategia que considera que cada cliente es único y por lo tanto considera que debe tratarse individualmente (Antevenio, 2015). Por lo tanto, a los clientes se les enviará correos personalizados de publicidades y promociones de acuerdo a su perfil que será obtenido gracias a la base de datos del sistema automatizado.

3.4.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA

El análisis de la oferta y demanda consiste en un análisis Porter, análisis de precios y la proyección de la demanda.

3.4.7. Análisis de las Fuerzas de Porter

- ✓ **Nuevos Entrantes:** La amenaza de nuevos entrantes al mercado es media, puesto que se debe cumplir con todos los requisitos legales y de infraestructura adecuada.
- ✓ **Proveedores:** El nivel de negociación de los proveedores es alto por ser una empresa nueva en el mercado.

- ✓ **Clientes:** La capacidad de los clientes para negociar es media por la competencia.
- ✓ **Productos Sustitutos:** El nivel de los productos sustitutos o en este caso servicios sustitutos es bajo.
- ✓ **Rivalidad de la Industria:** La rivalidad entre los competidores existentes es media, puesto que existe gran demanda en los servicios integrales de comercio exterior.



Figura 3.15 Análisis de la oferta

Elaborado por: Las autoras

3.4.8. Análisis de precios

Como se mencionó anteriormente por lo investigado por medio de las entrevistas, en Ecuador las empresas consolidadoras de carga se encargan en su mayoría de la importación, pactada bajo un incoterm FOB, por tanto su precio empieza desde el flete, este depende de varios factores que fueron mencionados en el punto 2.2 literal 10) de este proyecto, las empresas consolidadoras de carga cotizan todos los servicios, el costo de ellas será más bajo si tienen contratos con las agencias navieras con que trabajen y por sus alianzas estratégicas, a este costo se le aumentara el porcentaje del servicio de la empresa, el cual será su precio para el cliente.

Este precio es competitivo si solo se toma en cuenta el flete, y se vuelve diferenciador al sumarle todos los demás servicios que pueda ofrecer la empresa y contrate el cliente. Para la empresa FV Consolidadora de Carga, se propone usar dos estrategias de precios, la estrategia de liderazgo en costos para establecer los precios de flete, brindando precios accesibles a sus clientes para el flete de su mercadería, y la estrategia de diferenciación para los demás servicios que ofrece la empresa para brindar así al cliente la mayor calidad y seguridad para su servicio, creando fidelidad en nuestros clientes.

3.4.9. Proyección de la Demanda en tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

La proyección de la demanda para el proyecto está basada en las estadísticas portuarias brindadas por la Asociación de Terminales Privados del Ecuador para 2017, donde se registraron un total en toneladas métricas (TM) de más de 8 millones en la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), (ASOTEP), (ASOCIACIÓN DE TERMINALES PRIVADOS DEL ECUADOR , 2017).

En la siguiente tabla 5.12 se detallan las TM por tipo de carga en 2017 en APG.

Tabla 3.12 Tipos de carga por TM

APG	Contenerizada	General	Sólidos	Líquidos	TOTAL
Importaciones	2.164.989	1.027.929	1.697.163	12.646	4.902.727
Exportaciones	3.435.431	361.182	-	-	3.796.613
TOTAL	5.600.420	1.389.111	1.697.163	12.646	8.699.340

Elaborado por: Las autoras

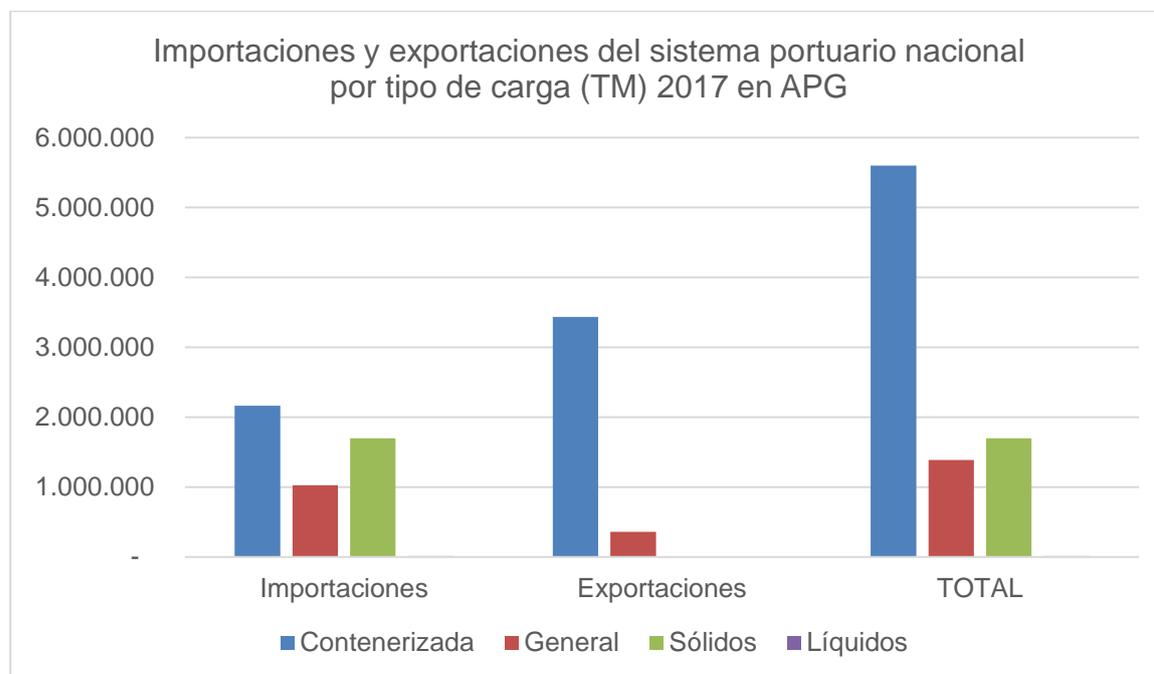


Figura 3.16 Importaciones y Exportaciones del Sistema Portuario de Guayaquil

Elaborado por: Las autoras

Las estadísticas portuarias que se muestran en la tabla son pertenecientes a APG, del cual solo toma en cuenta a CGSA, para la proyección de la demanda se tomaran varios supuestos:

- ✓ La empresa solo usara el puerto CGSA.
- ✓ Se usará de base para la población las TM de 2017 para carga contenerizada.
- ✓ Se considerará solo los ingresos por importaciones, como se detalló en el punto 2.1.4.
- ✓ Se supondrá contenedores llenos de 20 pies, 28 TM.
- ✓ El crecimiento de la demanda se relacionará al crecimiento del PIB en 2017, 3% anual.
- ✓ La población objetivo para el cálculo de la demanda estará formada por el 44% que según la encuesta utiliza los servicios de una empresa consolidadora de

carga, y de esta nueva población se usará solo el 1% para obtener la demanda, considerando así la competencia en el mercado.

A continuación, en las siguientes tablas se detalla la proyección de la demanda en los tres escenarios, optimista, normal y pesimista.

Tabla 3.13 Datos proyección demanda

POBLACIÓN	2.164.989,00	TM 2017
POBLACIÓN OBJETIVO	9.622,17	TM
CRECIMIENTO PIB	3,00%	2017

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.14 Proyección de demanda (Escenario Optimista)

ESCENARIO OPTIMISTA	80%									
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM	7.697,74	7.928,67	8.166,53	8.411,53	8.663,87	8.923,79	9.191,50	9.467,25	9.751,27	10.043,80
TEUS	275	283	292	300	309	319	328	338	348	359

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.15 Proyección de demanda (Escenario Normal)

ESCENARIO NORMAL	60%									
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM	5.773,30	5.946,50	6.124,90	6.308,65	6.497,90	6.692,84	6.893,63	7.100,44	7.313,45	7.532,85
TEUS	206	212	219	225	232	239	246	254	261	269

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.16 Proyección de demanda (Escenario Pesimista)

ESCENARIO PESIMISTA	40%									
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM	3.848,87	3.964,34	4.083,27	4.205,76	4.331,94	4.461,89	4.595,75	4.733,62	4.875,63	5.021,90
TEUS	137	142	146	150	155	159	164	169	174	179

Elaborado por: Las autoras

3.4.10. ESTUDIO TÉCNICO – OPERATIVO - ORGANIZACIONAL

El estudio técnico operativo y organizacional consiste en la capacidad productiva, la localización, los requerimientos técnicos, la organización y aspectos legales para la constitución de la empresa.

3.4.11. Capacidad productiva

La capacidad productiva de la empresa dependerá de la cantidad y calidad de su talento humano, en la siguiente tabla se muestra la capacidad productiva de la empresa expresada en los tres escenarios, la capacidad es medida por la cantidad de TEUs a los que ofrezcan su servicio.

Tabla 3.17 Capacidad Productiva

CAPACIDAD PRODUCTIVA			
TEUS	Mensual	Semanal	Diario
ESCENARIO OPTIMISTA	23	6	1
ESCENARIO NORMAL	17	4	1
ESCENARIO PESIMISTA	11	3	1

Elaborador por: Las autoras

3.4.12. Localización

Para el estudio de localización del proyecto se deben tomar en cuenta la facilidad para acceder a los recursos logísticos, humanos y económicos, los factores que se utilizarán para este estudio con los siguientes:

- ✓ Costo de arriendo de oficina
- ✓ Sector empresarial
- ✓ Vías de acceso
- ✓ Costo de transporte
- ✓ Disponibilidad de servicios básicos

Se realizó el método cualitativo por puntos que consiste en asignar una puntuación a cada factor para saber cuáles son más importantes para la toma de decisiones que permita asignar la localización de las oficinas de la empresa.

A continuación, mostramos la siguiente tabla con los cálculos correspondientes para determinar la localización.

Tabla 3.18 Método cualitativo por puntos

Factores	Peso asignado	Norte		Centro		Sur	
		Calificación	Calificación N ponderada	Calificación	Calificación N ponderada	Calificación	Calificación N ponderada
Arriendo de oficina	30%	9	2,7	8	2,4	7	2,1
Sector empresarial	28%	9	2,52	8	2,24	7	1,96
Vías de acceso	25%	7	1,75	7	1,75	6	1,5
Costo de transporte	17%	7	1,19	6	1,02	5	0,85
TOTAL	100%		8,16		7,41		6,41

Elaborado por: Las autoras

Mediante el resultado de este cálculo hemos optimizado que la ubicación de la oficina será Avenida Leopoldo Benítez y 6to paseo villa 99 mz 1 cdla. Simón Bolívar (Norte de la ciudad de Guayaquil) debido a que se encuentra en un lugar empresarial con fácil acceso.

3.4.13. Requerimiento de recursos

La empresa contará con activos fijos: equipos de oficina y equipos de cómputo, como se alquilará una oficina para su funcionamiento no se tiene como activo fijo edificio.

Tabla 3.19 Recursos de Activos Fijos

EQUIPOS DE OFICINA			
Descripción	Cantidad	Valor un.	Valor Total
Escritorios	7	\$ 90,00	\$ 630,00
Sillas	9	\$ 50,00	\$ 450,00
Archivadores	3	\$ 35,00	\$ 105,00
Teléfonos	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Muebles	1	\$ 200,00	\$ 200,00
		TOTAL	\$ 1.425,00
EQUIPO DE COMPUTO			
Equipo de Computo	7	\$ 900,00	\$ 6.300,00
		TOTAL	\$ 6.300,00

Elaborado por: Las autoras

La empresa contaría con los siguientes servicios básicos: energía eléctrica, agua, servicio telefónico y servicio de internet, siguiendo las especificaciones de la Resolución Nro. SENAE-DGN-2013-0488-RE que se encuentra en APENDICE 1.

La empresa requiere personal con los siguientes cargos que cumplan con sus funciones y responsabilidades cada uno de ellos, se estima el sueldo mensual de cada uno de ellos y el gasto anual que representa para la empresa los diferentes cargos.

Tabla 3.20 Recursos de Talento Humano

TALENTO HUMANO						
CARGO	# DE PUESTOS	REMUNERACIÓN ANUAL		13ER	14TO	IESS 9,35%
		UNITARIO	TOTAL			
Gerente	1	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 394,00	\$ 1.346,40
Supervisor comercial	1	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 394,00	\$ 1.122,00
Supervisor logístico	1	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 394,00	\$ 1.122,00
Asistentes	2	\$ 800,00	\$ 19.200,00	\$ 1.600,00	\$ 394,00	\$ 1.795,20
Mensajero	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 394,00	\$ 448,80
TOTAL		\$ 4.400,00	\$ 62.400,00	\$ 5.200,00	\$ 1.576,00	\$ 5.834,40
TOTAL ANUAL		\$ 75.010,40				

Elaborado por: Las autoras

3.4.14. Organización de las actividades y recursos

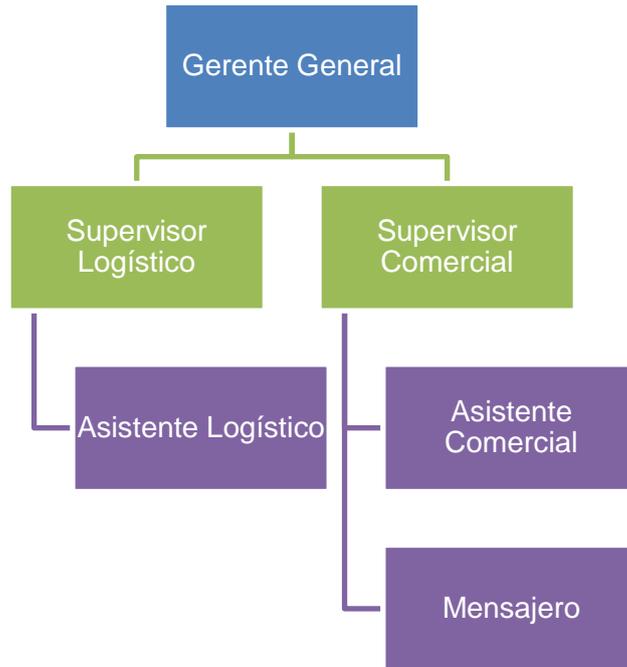


Figura 3.17 Organigrama Organizacional

Elaborado por: Las autoras

Gerente General

Es responsable de la administración y crecimiento de la empresa.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Determinar oportunidades de negocios
- ✓ Estar pendiente de las demandas de los clientes
- ✓ Dirigir y gestionar actividades de proyectos
- ✓ Verificar que se cumplan los objetivos financieros.

Supervisor Comercial

Deben dirigir el área de negocios de manera que realice investigaciones de mercado y desarrolle planes de negocios.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Identificar oportunidades de negocios
- ✓ Desarrollar y ejecutar aperturas del servicio a ofrecer
- ✓ Planificar la gestión del área de negocios
- ✓ Controlar el desarrollo de las ventas en tiempos determinados.

Supervisor Logístico

Deben ejecutar operaciones de logística, dar soporte a los clientes y supervisar a los operadores logísticos.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Gestionar las operaciones de logística
- ✓ Coordina y es responsable de las actividades de transporte
- ✓ Elaborar documentación de los servicios ofrecidos.

Asistente Logístico

Debe realizar procesos de negociación que sean ejecutados dentro de los plazos pactados y dar seguimiento a los procesos que ejecute el cliente.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Reportar actividades realizadas al supervisor logístico
- ✓ Realizar visitas a los clientes potenciales
- ✓ Responsable del acuerdo pactado con los clientes
- ✓ Ejecutar asistencia logística

Asistente comercial

Debe ejecutar trabajos de logística de la empresa, dando apoyo al área de negocios de la empresa y reportando procedimientos al supervisor logístico.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Coordinar la disponibilidad de recursos
- ✓ Proporcionar información del proceso a los clientes
- ✓ Elaborar documentos complementarios

Mensajero

Debe ejecutar los mandados que solicite la empresa, movilizándose en moto para agilizar los procesos.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Realizar las operaciones bancarias de la empresa
- ✓ Ejecutar los pagos de los servicios básicos

3.4.15. Aspectos legales

Para constituir la empresa se debe considerar los siguientes pasos:

- ✓ Reserva un nombre (Superintendencia de Compañías).
- ✓ Elaborar los estatutos (firmada por un abogado)
- ✓ Abrir una cuenta de integración de capital (cualquier banco del país)
- ✓ Capital mínimo \$800 para compañía anónima
- ✓ Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno.
- ✓ Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.

En APENDICE 1 podremos encontrar la Ley de Compañía Anónima y el código de la policía marítima.

3.4.16. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero muestra los resultados de la inversión, costos, gastos, precios, proyección de ingresos y financiamiento del proyecto.

3.4.17. Cálculo de la inversión Inicial

La inversión inicial indica la cantidad y la manera en que se estructura el capital para poner en marcha el desarrollo de una actividad empresarial (UNIVÍA, 2014).

Las tablas siguientes muestran la composición de la inversión inicial, la cual es necesaria para emprender la empresa, entre ellas tenemos la inversión en el sistema automatizado, es decir el software logístico que maneja la empresa, por medio de la plataforma web, la inversión de la empresa en materiales de oficina y equipo de cómputo, además de la inversión para la constitución de la empresa legalmente y la inscripción ante la SENA.

Tabla 3.21 Inversión en el Sistema automatizado

SISTEMA AUTOMATIZADO	
Descripción	Costo
Diseño de marca	\$ 1.100,00
Dominio y Hosting	\$ 150,00
Plataforma web	\$ 3.000,00
Administración Logística web	\$ 1.000,00
Total	\$ 5.250,00

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.22 Inversiones de Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
DESCRIPCIÓN	MONTO (USD)
Equipos de Oficina	\$ 1.425,00
Equipo de Computo	\$ 6.300,00
TOTAL	\$ 7.725,00

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.23 Inversiones de Activos Complementarios

ACTIVOS COMPLEMENTARIOS			
Descripción	Cantidad	Valor un.	Valor Total
Constitución de Sociedad	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Garantía Aduanera	1	\$ 19.700,00	\$ 19.700,00
Tasa de op. de consolidación	1	\$ 591,00	\$ 591,00
Tasa por credencial	3	\$ 98,50	\$ 295,50
Token	1	\$ 140,00	\$ 140,00
		TOTAL	\$ 21.526,50

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.24 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
DESCRIPCIÓN	MONTO (USD)
Sistema automatizado	\$ 5.250,00
Activos fijos	\$ 7.725,00
Activos Complementarios	\$ 21.526,50
TOTAL	\$ 34.501,50

Elaborado por: Las autoras

La inversión inicial de la empresa será de \$34.501,50, monto que será cubierto por un préstamo bancario y capital propio de los accionistas de la empresa.

3.4.18. Costos de producción: variables y fijos

Los costos de producción son necesarios para producir un bien o servicio y estos pueden ser costos fijos o costos variables. (Porto, Definición de costo de producción , 2017)

A continuación, en la tabla se muestran los costos fijos en que incurrirá la empresa cada año, esto incluye los sueldos y salarios del talento humano de la empresa, los suministros básicos, las tasas que la SENA cobra por la actividad de la empresa y la administración del sistema automatizado de la empresa, estos costos fijos ascienden a \$85.338,90, mientras los costos variables de la empresa estarán sujetos a los costos de ventas por los servicios ofrecidos por la empresa, para los cálculos financieros de este proyecto se ha tomado en cuenta solo el costo por el servicio de importación con desconsolidación como se especifica en el punto 2.1.4.

Tabla 3.25 Costos Fijos

COSTOS FIJOS	
Talento Humano	\$75.010,40
Suministros Básicos	\$ 8.442,00
Tasas SENA	\$ 886,50
Administración Logística web	\$ 1.000,00
TOTAL	\$85.338,90

Elaborado por: Las autoras

3.4.19. Gastos operacionales

Los gastos operacionales son los costos que la consolidadora de carga tiene que incurrir como parte de sus actividades regulares del negocio.

A continuación, se muestra en la tabla activos fijos la vida útil de los activos, su valor de desecho y su gasto por depreciación.

Tabla 3.26 Gastos Operacionales de Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCIÓN	MONTO (USD)	VIDA UTIL	VALOR DE DESECHO	DEPRECIACIÓN
Equipos de Oficina	\$ 1.425,00	10	\$ 142,50	\$ 135,38
Equipo de Computo	\$ 6.300,00	3	\$ 2.100,00	\$ 1.407,00
TOTAL	\$ 7.725,00		\$ 2.242,50	\$ 1.542,38

Elaborado por: Las autoras

Para los gastos por suministros básicos de servicios tenemos los servicios básicos, telefónico, de internet, alquiler de oficina y gastos varios de la empresa con su respectivo gasto mensual y el costo anual que cada uno de estos representa.

Tabla 3.27 Gastos por Suministros Básicos de Servicios

GASTO POR SUMINISTROS BÁSICOS DE SERVICIOS				
SUMINISTRO	MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UN.	VALOR ANUAL
Energía Electrica	Kw/h	200	\$ 0,09	\$ 216,00
Agua	m3	10	\$ 0,55	\$ 66,00
Servicio Telefónico	línea	2	\$ 50,00	\$ 1.200,00
Servicio de Internet	línea	2	\$ 40,00	\$ 960,00
Alquiler de Oficina	m2	80	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Gastos Varios	USD	200	\$ 200,00	\$ 2.400,00
			TOTAL	\$ 8.442,00

Elaborado por: Las autoras

3.4.20. Cálculo del precio de venta

A continuación, se detallarán algunos precios que son usuales en la importación de mercancías, bajo el supuesto de un contenedor lleno de 20 pies que parte de Asia, estos serán los rubros usados para los cálculos financieros del proyecto.

En el cuadro se detalla el costo de flete marítimo de una importación desde Asia, los rubros que usualmente se cobran y la desconsolidación del contenedor en puerto de destino, en este caso el rubro que cobra el puerto de Contecon Guayaquil S.A. (CGSA), a este costo se le aumenta el 25% de ganancia para la empresa.

Los demás servicios ofrecidos por la empresa usarán la estrategia de diferenciación por lo cual los servicios tendrán una ganancia sobre los costos del 35%.

Tabla 3.28 Tarifa con Estrategia de Liderazgo en Costos

Estrategia de Liderazgo en Costos		
Precio de Flete Marítimo	VALOR (USD)	V. Un. (TM)
Flete	\$ 1.947,10	\$ 69,54
BAF (Bunker Adjustment Factor)	\$ 60,00	\$ 2,14
Emision del B/L (Bill of Landing)	\$ 60,00	\$ 2,14
Consolidación/Desconsolidación	\$ 127,35	\$ 4,55
Costo	\$ 2.194,45	\$ 78,37
Precio	\$ 2.743,06	\$ 97,97
Utilidad	\$ 548,61	\$ 19,59

Elaborado por: Las autoras

3.4.21. Cálculo y análisis del punto de equilibrio

Se debe establecer los alcances que se desean obtener y conocer en qué momento se va a recuperar lo invertido para esto es necesario calcular el punto de equilibrio, llegaremos a este punto cuando los beneficios de la empresa sean nulos, es decir que los ingresos de la empresa cubran todos sus costos y gastos, en este caso el punto de equilibrio de la empresa está representado por la cantidad de TEUs de 20 pies que la empresa debe importar al año.

Tabla 3.29 Cálculo de Punto de Equilibrio

Calculo Punto de Equilibrio TEUS/año	
CF	\$ 85.338,90
CV	\$ 2.194,45
PV	\$ 2.743,06
Punto de Equilibrio	156

Elaborado por: Las autoras

Según el punto de equilibrio obtenido la empresa debe importar y desconsolidar 156 TEUs al año para poder cubrir todos sus costos y gastos, sin embargo, para ver beneficios positivos deberá aumentar este valor, en caso de que no se cubra el punto de equilibrio la empresa tendrá un beneficio negativo.

Cabe recalcar que estos son cálculos realizados asumiendo un solo servicio ofrecido por la empresa.

3.4.22. Proyección de los ingresos

En la siguiente tabla se muestra los ingresos proyectados por el servicio antes especificado, basado en la proyección de la demanda para los escenarios optimista, normal y pesimista, se puede apreciar la variación de los ingresos supuestos para los tres escenarios.

Tabla 3.30 Proyección de los Ingresos Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA	80%									
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM	7.697,74	7.928,67	8.166,53	8.411,53	8.663,87	8.923,79	9.191,50	9.467,25	9.751,27	10.043,80
TEUS	275	283	292	300	309	319	328	338	348	359
INGRESOS	\$ 754.120,65	\$ 776.744,27	\$ 800.046,60	\$ 824.048,00	\$ 848.769,44	\$ 874.232,52	\$ 900.459,50	\$ 927.473,28	\$ 955.297,48	\$ 983.956,40

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.31 Proyección de los Ingresos Escenario Normal

ESCENARIO NORMAL	60%									
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM	5.773,30	5.946,50	6.124,90	6.308,65	6.497,90	6.692,84	6.893,63	7.100,44	7.313,45	7.532,85
TEUS	206	212	219	225	232	239	246	254	261	269
INGRESOS	\$ 565.590,49	\$ 582.558,20	\$ 600.034,95	\$ 618.036,00	\$ 636.577,08	\$ 655.674,39	\$ 675.344,62	\$ 695.604,96	\$ 716.473,11	\$ 737.967,30

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.32 Proyección de los Ingresos Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	40%									
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM	3.848,87	3.964,34	4.083,27	4.205,76	4.331,94	4.461,89	4.595,75	4.733,62	4.875,63	5.021,90
TEUS	137	142	146	150	155	159	164	169	174	179
INGRESOS	\$ 377.060,33	\$ 388.372,14	\$ 400.023,30	\$ 412.024,00	\$ 424.384,72	\$ 437.116,26	\$ 450.229,75	\$ 463.736,64	\$ 477.648,74	\$ 491.978,20

Elaborado por: Las autoras

3.4.23. Financiamiento

La inversión inicial de la empresa es un monto accesible para un financiamiento totalmente de capital propio de los accionistas o socios inversionistas de la empresa, sin embargo, para efectos académicos se ha supuesto un financiamiento del 87% de la inversión inicial con un préstamo bancario de la entidad financiera BanEcuador, el cual brinda financiamiento para nuevas empresas, con una tasa de interés de 9,76% a 5 años plazo, a continuación, se muestra la tabla de amortización del préstamo.

Tabla 3.33 Tabla de Amortización de préstamo

Tasa de Interes		9,76%				
PRESTAMO BANCARIO						
AÑO	PAGO	VALOR A PAGAR	SEGURO DEGRAVAMEN	INTERES	AMORTIZACION	CAPITAL
-						\$ 30.000,00
1	\$7.865,46	\$7.874,02	\$ 8,56	\$ 2.928,00	\$4.937,46	\$ 25.062,54
2	\$7.865,46	\$7.872,61	\$ 7,15	\$ 2.446,10	\$5.419,36	\$ 19.643,18
3	\$7.865,46	\$7.871,07	\$ 5,61	\$ 1.917,17	\$5.948,29	\$ 13.694,89
4	\$7.865,46	\$7.869,37	\$ 3,91	\$ 1.336,62	\$6.528,84	\$ 7.166,05
5	\$7.865,46	\$7.867,51	\$ 2,05	\$ 699,41	\$7.166,05	\$ -

Elaborado por: Las autoras

3.4.24. ESTUDIO TRIBUTARIO

Aspectos tributarios: RISE, IVA, Impuesto a la Renta, etc.

Los exportadores de bienes cuentan con la devolución del IVA según el Servicio de Rentas Internas (SRI). A continuación, se muestra el procedimiento y requisitos para adquirir este beneficio.

Procedimiento

- ✓ Ingresar la solicitud por medio del sistema de devoluciones de IVA por internet y presentar los requisitos señalados en la resolución No. NAC-DGERCGC18-00000012 en las ventanillas del SRI.
- ✓ El SRI emite una liquidación provisional con la cual se acredita un porcentaje del valor del IVA solicitado.
- ✓ La documentación presentada es validada por el SRI, de ser necesario, realiza requerimientos de información para completar dicha documentación.
- ✓ El SRI emite una resolución con los valores reconocidos para la solicitud, la cual se notifica al contribuyente en un plazo máximo de 90 días hábiles, posteriormente se acredita el porcentaje restante del valor del IVA.
- ✓ El SRI procede con la emisión de la nota de crédito desmaterializada.

La notificación de estos documentos se podrá realizar de forma física o electrónica, procedimiento tomado del SRI (Servicio de Rentas Internas, 2018).

En APENDICE 1 podemos encontrar los requisitos de para la devolución de IVA para los exportadores de bienes.

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversión, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio fiscal del 21 de Agosto de 2018, menciona sobre los incentivos tributarios para las nuevas inversiones en sectores priorizados, la empresa que proponemos en este proyecto se encuentra en uno de estos sectores, el sector de servicios logísticos de comercio exterior por ellos contaría con la exoneración del impuesto a la renta por 8 años por encontrarse dentro de la zona urbana de Guayaquil

La regla más importante para la aplicación de incentivos tributario es que la inversión debe de iniciar dentro de 24 meses posteriores a agosto 2018.

3.4.25. **EVALUACIÓN FINANCIERA**

Proyección de los flujos de caja en escenarios: optimista, normal y pesimista

El flujo de caja agrupa todos los valores mostrados en los puntos anteriores, por medio de la proyección de la demanda y de los ingresos en los tres escenarios, se obtienen tres flujos de caja, uno optimista, normal o realista y uno pesimista, a 10 años, aunque

se mencionan los beneficios tributarios, para el flujo de caja se ha tomado en cuenta el pago al impuesto a la renta desde el primer año por prevención de cambios futuros en los beneficios tributarios, a continuación se muestran los tres escenarios de flujos de caja.

Tabla 3.34 Proyección de Flujo Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA ANUAL	OPTIMISTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM		7.697,74	7.928,67	8.166,53	8.411,53	8.663,87	8.923,79	9.191,50	9.467,25	9.751,27	10.043,80
TEUS		275	283	292	300	309	319	328	338	348	359
INGRESOS		\$ 754.120,65	\$ 776.744,27	\$ 800.046,60	\$ 824.048,00	\$ 848.769,44	\$ 874.232,52	\$ 900.459,50	\$ 927.473,28	\$ 955.297,48	\$ 983.956,40
COSTOS											
COSTO VARIABLE		\$ 603.296,52	\$ 621.395,42	\$ 640.037,28	\$ 659.238,40	\$ 679.015,55	\$ 699.386,02	\$ 720.367,60	\$ 741.978,63	\$ 764.237,98	\$ 787.165,12
COSTOS FIJOS		\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 91.638,90	\$ 85.338,90	\$ 85.478,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 86.763,90
PAGO PRESTAMO		\$ 7.874,02	\$ 7.872,61	\$ 7.871,07	\$ 7.869,37	\$ 7.867,51					
TOTAL COSTOS		\$ 696.509,44	\$ 714.606,93	\$ 739.547,25	\$ 752.446,67	\$ 772.361,96	\$ 784.724,92	\$ 805.706,50	\$ 827.317,53	\$ 849.576,88	\$ 873.929,02
Intereses		\$ 2.928,00	\$ 2.446,10	\$ 1.917,17	\$ 1.336,62	\$ 699,41					
Depreciación		\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38
UTILIDAD ANTES DE PAT		\$ 53.140,83	\$ 58.148,86	\$ 57.039,80	\$ 68.722,33	\$ 74.165,69	\$ 87.965,23	\$ 93.210,62	\$ 98.613,38	\$ 104.178,22	\$ 108.485,01
Participación de trabajadores 15%		\$ 7.971,13	\$ 8.722,33	\$ 8.555,97	\$ 10.308,35	\$ 11.124,85	\$ 13.194,78	\$ 13.981,59	\$ 14.792,01	\$ 15.626,73	\$ 16.272,75
Utilidad antes de impuestos		\$ 45.169,71	\$ 49.426,53	\$ 48.483,83	\$ 58.413,98	\$ 63.040,84	\$ 74.770,44	\$ 79.229,03	\$ 83.821,37	\$ 88.551,49	\$ 92.212,26
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 9.937,34	\$ 10.873,84	\$ 10.666,44	\$ 12.851,08	\$ 13.868,98	\$ 16.449,50	\$ 17.430,39	\$ 18.440,70	\$ 19.481,33	\$ 20.286,70
UTILIDAD NETA		\$ 35.232,37	\$ 38.552,70	\$ 37.817,39	\$ 45.562,91	\$ 49.171,86	\$ 58.320,95	\$ 61.798,64	\$ 65.380,67	\$ 69.070,16	\$ 71.925,56
Depreciación		\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38
Valor de desecho				\$ 2.100,00							\$ 142,50
Inversión	\$ -34.501,50										
Préstamo	\$ 30.000,00										
Amortización		\$ 4.937,46	\$ 5.419,36	\$ 5.948,29	\$ 6.528,84	\$ 7.166,05					
Capital de trabajo	\$ -15.000,00										
FLUJO TOTAL	\$ -19.501,50	\$ 31.837,29	\$ 34.675,71	\$ 35.511,47	\$ 40.576,44	\$ 43.548,18	\$ 59.863,32	\$ 63.341,02	\$ 66.923,05	\$ 70.612,54	\$ 73.610,43

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.35 Proyección de Flujo Escenario Normal

FLUJO DE CAJA ANUAL	NORMAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM		5.773,30	5.946,50	6.124,90	6.308,65	6.497,90	6.692,84	6.893,63	7.100,44	7.313,45	7.532,85
TEUS		206	212	219	225	232	239	246	254	261	269
INGRESOS		565.590,49	582.558,20	600.034,95	618.036,00	636.577,08	655.674,39	675.344,62	695.604,96	716.473,11	737.967,30
COSTOS											
COSTO VARIABLE		\$ 452.472,39	\$ 466.046,56	\$ 480.027,96	\$ 494.428,80	\$ 509.261,66	\$ 524.539,51	\$ 540.275,70	\$ 556.483,97	\$ 573.178,49	\$ 590.373,84
COSTOS FIJOS		\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 91.638,90	\$ 85.338,90	\$ 85.478,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 86.763,90
PAGO PRESTAMO		\$ 7.874,02	\$ 7.872,61	\$ 7.871,07	\$ 7.869,37	\$ 7.867,51					
TOTAL COSTOS		\$ 545.685,31	\$ 559.258,07	\$ 579.537,93	\$ 587.637,07	\$ 602.608,07	\$ 609.878,41	\$ 625.614,60	\$ 641.822,87	\$ 658.517,39	\$ 677.137,74
Intereses		\$ 2.928,00	\$ 2.446,10	\$ 1.917,17	\$ 1.336,62	\$ 699,41					
Depreciación		\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38
UTILIDAD ANTES DE PAT		\$ 15.434,80	\$ 19.311,65	\$ 17.037,47	\$ 27.519,93	\$ 31.727,22	\$ 44.253,60	\$ 48.187,65	\$ 52.239,72	\$ 56.413,35	\$ 59.287,19
Participación de trabajadores 15%		\$ 2.315,22	\$ 2.896,75	\$ 2.555,62	\$ 4.127,99	\$ 4.759,08	\$ 6.638,04	\$ 7.228,15	\$ 7.835,96	\$ 8.462,00	\$ 8.893,08
Utilidad antes de impuestos		\$ 13.119,58	\$ 16.414,90	\$ 14.481,85	\$ 23.391,94	\$ 26.968,14	\$ 37.615,56	\$ 40.959,50	\$ 44.403,76	\$ 47.951,35	\$ 50.394,11
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 2.886,31	\$ 3.611,28	\$ 3.186,01	\$ 5.146,23	\$ 5.932,99	\$ 8.275,42	\$ 9.011,09	\$ 9.768,83	\$ 10.549,30	\$ 11.086,70
UTILIDAD NETA		\$ 10.233,27	\$ 12.803,62	\$ 11.295,84	\$ 18.245,71	\$ 21.035,15	\$ 29.340,14	\$ 31.948,41	\$ 34.634,93	\$ 37.402,05	\$ 39.307,40
Depreciación		\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38
Valor de desecho				\$ 2.100,00							\$ 142,50
Inversión	\$ -34.501,50										
Préstamo	\$ 30.000,00										
Amortización		\$ 4.937,46	\$ 5.419,36	\$ 5.948,29	\$ 6.528,84	\$ 7.166,05					
Capital de trabajo	\$ -15.000,00										
FLUJO TOTAL	\$ -19.501,50	\$ 6.838,19	\$ 8.926,64	\$ 8.989,93	\$ 13.259,25	\$ 15.411,47	\$ 30.882,51	\$ 33.490,79	\$ 36.177,31	\$ 38.944,42	\$ 40.992,28

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.36 Proyección de Flujo Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA ANUAL	PESIMISTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TM		3.848,87	3.964,34	4.083,27	4.205,76	4.331,94	4.461,89	4.595,75	4.733,62	4.875,63	5.021,90
TEUS		137	142	146	150	155	159	164	169	174	179
INGRESOS		\$ 377.060,33	\$ 388.372,14	\$ 400.023,30	\$ 412.024,00	\$ 424.384,72	\$ 437.116,26	\$ 450.229,75	\$ 463.736,64	\$ 477.648,74	\$ 491.978,20
COSTOS											
COSTO VARIABLE		\$ 301.648,26	\$ 310.697,71	\$ 320.018,64	\$ 329.619,20	\$ 339.507,78	\$ 349.693,01	\$ 360.183,80	\$ 370.989,31	\$ 382.118,99	\$ 393.582,56
COSTOS FIJOS		\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 91.638,90	\$ 85.338,90	\$ 85.478,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 85.338,90	\$ 86.763,90
PAGO PRESTAMO		\$ 7.874,02	\$ 7.872,61	\$ 7.871,07	\$ 7.869,37	\$ 7.867,51					
TOTAL COSTOS		\$ 394.861,18	\$ 403.909,22	\$ 419.528,61	\$ 422.827,47	\$ 432.854,19	\$ 435.031,91	\$ 445.522,70	\$ 456.328,21	\$ 467.457,89	\$ 480.346,46
Intereses		\$ 2.928,00	\$ 2.446,10	\$ 1.917,17	\$ 1.336,62	\$ 699,41					
Depreciación		\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38
UTILIDAD ANTES DE PAT		\$ -22.271,23	\$ -19.525,56	\$ -22.964,86	\$ -13.682,47	\$ -10.711,25	\$ 541,98	\$ 3.164,67	\$ 5.866,05	\$ 8.648,47	\$ 10.089,37
Participación de trabajadores 15%		\$ (3.340,68)	\$ (2.928,83)	\$ (3.444,73)	\$ (2.052,37)	\$ (1.606,69)	\$ 81,30	\$ 474,70	\$ 879,91	\$ 1.297,27	\$ 1.513,40
Utilidad antes de impuestos		\$ (18.930,55)	\$ (16.596,73)	\$ (19.520,13)	\$ (11.630,10)	\$ (9.104,56)	\$ 460,68	\$ 2.689,97	\$ 4.986,15	\$ 7.351,20	\$ 8.575,96
Impuesto a la Renta (22%)		\$ (4.164,72)	\$ (3.651,28)	\$ (4.294,43)	\$ (2.558,62)	\$ (2.003,00)	\$ 101,35	\$ 591,79	\$ 1.096,95	\$ 1.617,26	\$ 1.886,71
UTILIDAD NETA		\$ (14.765,83)	\$ (12.945,45)	\$ (15.225,70)	\$ (9.071,48)	\$ (7.101,56)	\$ 359,33	\$ 2.098,18	\$ 3.889,19	\$ 5.733,94	\$ 6.689,25
Depreciación		\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38	\$ 1.542,38
Valor de desecho				\$ 2.100,00							\$ 142,50
Inversión	\$ -34.501,50										
Préstamo	\$ 30.000,00										
Amortización	\$ 4.937,46	\$ 5.419,36	\$ 5.948,29	\$ 6.528,84	\$ 7.166,05						
Capital de trabajo	\$ -15.000,00										
FLUJO TOTAL	\$ -19.501,50	\$ (18.160,91)	\$ (16.822,43)	\$ (17.531,61)	\$ (14.057,94)	\$ (12.725,24)	\$ 1.901,71	\$ 3.640,55	\$ 5.431,57	\$ 7.276,31	\$ 8.374,12

Elaborado por: Las autoras

Análisis de factibilidad

Los ratios o indicadores financieros ayudan a analizar la situación financiera de la empresa, como es una empresa que aún no se encuentra en funcionamiento se han tomado en cuenta las siguientes ratios que se detallan en la tabla.

Tabla 3.37 Ratios

Ratios de Liquidez	
Ratio de liquidez General	0,17
Ratios de Solvencia	
Ratio de deuda	2,03
Ratio de endeudamiento	3,80
Apalancamiento financiero	2,30
Ratios de Rentabilidad	
Margen Bruto	20%

Elaborado por: Las autoras

El ratio de liquidez es bajo debido a que la empresa en su inicio contara con menos activo corriente que pasivo, luego del primer año de funcionamiento la empresa invertirá lo obtenido y tendrá mayor liquidez, los ratios de solvencia ayudan a ver la capacidad de la empresa para contraer deuda, los tres ratios obtenidos se encuentran en un rango medio para la empresa lo que indica que es posible endeudarse y sus deudas podrán ser cubiertas en el tiempo previsto, el ratio de rentabilidad obtenido es el margen bruto

el cual nos dice la capacidad de la empresa para generar ganancias en su primer año de operaciones es del 20% lo cual es aceptable.

Para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) se obtuvo la tasa de descuento por medio del modelo de valoración de activos financieros (CAPM), en la siguiente tabla se muestran los datos utilizados para su obtención y la tasa que obtenida fue de 13.37%.

Tabla 3.38 Datos Tasa de Descuento

DATOS	VALOR	FUENTE
Beta	0,44	kuehn + nagel international AG
Tasa libre de riesgo	1,73%	U.S. Department of the treasury
Rendimiento del mercado	12,01	S&P 500
Riesgo País	6,39%	BCE
CAPM	13,37%	

Elaborado por: Las autoras

En la siguiente tabla se muestran los resultados del TIR y VAN para los tres escenarios, el escenario normal es el referente realista y se analiza que la creación de una empresa consolidadora de carga marítima es factible.

Tabla 3.39 TIR y VAN

ESCENARIOS	TIR	VAN
OPTIMISTA	171,40%	\$230.592,74
NORMAL	57,39%	\$81.892,55
PESIMISTA	-19,03%	\$-66.807,65

Elaborado por: Las autoras

3.4.26. Probabilidad e impacto

Para medir los riesgos que puede presentar el proyecto se usará la matriz de probabilidad-impacto, la cual nos permitirá priorizar los riesgos que se podrían suscitar y como sería su amenaza, alta, media o baja lo cual será visualizado por medio de los colores del semáforo.

Las posibles situaciones de riesgo que puede presentar la empresa, sus consecuencias y el plan de acción a seguir se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.40 Plan de acción de riesgos

	POSIBLE SITUACION	CONSECUENCIA	PLAN DE ACCION
1	Aumento del precio del flete marítimo en el mercado	Ocasionaría que el costo de ventas aumente, si se mantiene el precio de ventas para no perder clientes, el margen bruto disminuiría por tanto la empresa no podría cubrir todos sus costos ni generar beneficios	Tener un fondo de reserva obtenido de las utilidades cada año de la empresa para cubrir por un tiempo esta posible situación y no perder clientes por un cambio inesperado del precio.
2	Disminución de las mercancías de importación por parte de los clientes o la pérdida de clientes	Ocasionaría que disminuyeran los TEUS de importación que maneja la empresa, por tanto tendría menores ingresos por este servicio	Captar potenciales clientes que importen mercancías consolidadas
3	No poder captar suficientes clientes para la empresa el primer año de operaciones	Ocasionaría que la empresa no cubra sus costos, y no obtenga beneficios	Mostrar a los posibles clientes todos los beneficios que ofrece la empresa y enseñar al cliente a usar el sistema automatizado de la empresa desde la plataforma web
4	Falla del sistema automatizado de la empresa	Ocasionaría que los clientes no pudieran acceder a la plataforma web para solicitar sus servicios y deban hacerlo de forma tradicional lo cual les tomaría mas tiempo, también ocasionaría que los usuarios internos de la empresa no puedan revisar los servicios solicitados por los clientes	Prever con el correcto manteniendo técnico del sistema automatizado de la empresa
5	Quejas de los clientes por la demora en cumplir los servicios ofertados por la empresa	Ocasionaría la pérdida de clientes y mal aspecto a la empresa	Capacitar a todo el personal para usar el sistema logístico automatizado

Elaborado por: Las autoras

Para medir las posibles situaciones se muestra a continuación la matriz de probabilidad-impacto, las probabilidades se muestran en el orden de las situaciones del cuadro anterior;

Tabla 3.41 Matriz Probabilidad - Impacto

		RIESGO					
		0,7				R1	0,56
Probabilidad	0,6			R2		R2	0,36
	0,5		R3			R3	0,2
	0,4	R4				R4	0,08
	0,3	R5				R5	0,06
		0,2	0,4	0,6	0,8	Impacto	

Elaborado por: Las autoras

Por medio de esta matriz se analiza que las posibles situaciones de riesgo R1 y R2 tendrían un alto impacto para la empresa, R3 tendría un impacto medio, R4 y R5 tendrían un impacto bajo.

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. Respecto al primer objetivo que indica, analizar a través de la metodología Design Thinking en servicios de comercio exterior para la identificación de aspectos pertinentes en la creación de una empresa consolidadora de carga, se ha realizado entrevistas a 4 empresas consolidadoras de carga, cuyos resultados más importantes se encuentran redactados en la fase de definición de la metodología utilizada, y se concluye que se analizaron los servicios de comercio exterior por medio de la metodología y se identificó los aspectos pertinentes para la creación de una empresa consolidadora de carga, estos son contar con alianzas estratégicas con otras empresas consolidadoras de carga internacional, navieras y empresas de transporte interno de mercancías, tener socios estratégicos internacionales y nacionales, contar con sistema logístico automatizado y mejorar la seguridad interna de la empresa especialmente para antinarcóticos.

2. Se identificó también con el análisis del primer objetivo las ideas nuevas para la creación de la empresa consolidadora de carga marítima, estas son contar con una plataforma web interna de la empresa donde se puedan realizar los procesos logísticos de forma automatizada y los usuarios puedan revisar en tiempo real el proceso de su servicio solicitado, así también de esta manera crear la experiencia de los usuarios haciéndolos parte activa de la empresa y brindando un servicio personalizado de atención.
3. Con relación al segundo objetivo que indica, proponer alianzas estratégicas con agentes de comercio exterior en nuestro país y en otros países para la creación de una empresa consolidadora de carga marítima, se utilizó la entrevista a expertos realizada bajo la metodología Design Thinking, su resultado nos permite concluir que las alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales son esenciales para el desempeño de una empresa consolidadora de carga marítima, por lo tanto se propone empezar la empresa creando alianzas estratégicas con las navieras Maersk, Hapag Lloyd y Asia Shipping, se propone crear un grupo empresarial donde participen un agente afianzado de aduana y un agente de carga internacional, además se propone alianzas estratégicas internacionales con empresas consolidadoras de carga que no cuenten con alianzas en el país; estas son SocioLatin Logistics Co, establecida en China, Euro Cargo Express Group establecida en Madrid, Andes Logistics empresa establecida en Miami.
4. El tercer objetivo, que indica optimizar el proceso de servicio al cliente a través de una plataforma web para la empresa consolidadora de carga marítima, se utilizó la entrevista a expertos bajo la metodología Design Thinking por la cual se pudo conocer el tiempo que se tarda una empresa consolidadora de carga en la atención al cliente de forma tradicional, es decir de forma presencial y por comunicación telefónica y vía correo electrónico, y se pudo comparar los procesos por medio de BPMN y el tiempo con una atención al cliente automatizada, se concluye que se optimiza el proceso de servicio al cliente al usar un sistema automatizado por medio de una plataforma web.
5. Así mismo, también se realizó un BSC y por lo cual se pueden concluir las perspectivas y las metas que se deben cumplir siguiendo sus respectivos umbrales para la creación de la empresa consolidadora de carga marítima.

6. Respecto al cuarto objetivo que indica, elaborar un plan de inversión de una consolidadora de carga marítima para importar y exportar mercancías, se realizó un estudio de mercado del cual se puede concluir que existe mercado potencial para abrir una nueva empresa consolidadora de carga por medio del análisis PEST realizado, y se determinó la demanda en tres escenarios.
7. El cuarto objetivo permitió ejecutar también un estudio técnico, operativo y organizacional del que se concluye la localización, tamaño, activos, talento humano y organización de la empresa consolidadora de carga marítima.
8. Por último, se realizó el estudio financiero donde se concluye que la inversión inicial es de \$34,501.50, el flujo de caja realizado tomando en cuenta el escenario normal que es el escenario realista, se concluye que el proyecto es rentable con una TIR de 57,37% y VAN \$ 81,892.55, además se realizó una matriz de probabilidad-impacto con la cual se concluye el nivel de impacto que tendrán en la empresa los riesgos que son explicados en la tabla 3.40 con su respectiva consecuencia y plan de acción.

4.2.Recomendación

Se recomienda crear la empresa consolidadora de carga marítima con alianzas estratégicas para brindar un servicio integral de comercio exterior teniendo en cuenta las conclusiones de este proyecto y sus propuestas, la aplicación de la metodología Design Thinking para mejorar la experiencia del usuario, tener un sistema automatizado que pueda ser manejado a través de una plataforma web, para funcionamiento logístico interno de la empresa y para brindar un servicio al cliente optimizado como se analizó en el tercer objetivo del proyecto.

Se recomienda establecer las tarifas de los servicios que ofrezca la empresa consolidadora de carga marítima basándose en la estrategia de diferenciación aumentando el 35% a los costos, la tarifa de flete más desconsolidación con estrategia de liderazgo en costos, buscando el beneficio del cliente sumándole el 25% a los costos por ese servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- (SENAE), S. d. (2017). *Para exportar/ Para importar*. Obtenido de SENAE: www.aduana.gob.ec
- Antevenio. (20 de Enero de 2015). *¿Qué es el marketing one to one?* Obtenido de Antevenio Anticipation e-Marketing: <https://www.antevenio.com/blog/2015/01/que-es-el-marketing-one-to-one/>
- ASOCIACIÓN DE TERMINALES PRIVADOS DEL ECUADOR . (2017). *ASOTEP*. Obtenido de ESTADÍSTICAS PORTUARIAS: <http://www.asotep.org/legislacion-portuaria.php>
- Ayerve, M. A. (29 de junio de 2018). *ESQUEMA Y FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN*. Obtenido de Comunidad de Comercio Exterior: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/esquema-y-flujograma-del-proceso-de-exportaci-n>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *BCE*. Obtenido de www.bce.fin.ec
- BBVA Asset Management. (2018). *Qué es un plan de inversión* . Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/fondos-inversion/plan-de-inversion/index.jsp>
- Briceño, L., & Troya, L. (02 de Noviembre de 2017). *El Design Thinking rompe los parámetros del emprendimiento*. Obtenido de Caja negra : <http://lacajanegra.com.ec/el-design-thinking-rompe-los-parametros-del-emprendimiento/>
- Cámara de Comercio de Quito. (14 de Mayo de 2013). *Sociedad Anónima*. Obtenido de Derechos Ecuador : <https://www.derechoecuador.com/sociedad-anonima>
- Cardona, A. (26 de Julio de 2016). *Tipos de contenedores y su uso* . Obtenido de Sertrans: <http://www.sertrans.es/transporte-de-mercancias/tipos-de-contenedores-y-su-uso/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (Octubre de 2018). *CEPAL* . Obtenido de CEPAL Web site: <http://cepal.org>
- Dingo. (s.f.). *Design Thinking en Español*. Obtenido de www.designthinking.es: <https://designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=5&fase=empatiza>
- Domínguez, L. T. (26 de Febrero de 2013). *Incubadora de Empresas UNITEC*. Obtenido de UNITEC Web site: <https://blogs.unitec.mx/vida->

universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategicas-entre-empresas

Ecuador. (19 de Mayo de 2011). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI)*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>

Ecuador. (Mayo de 2017). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>

EITelégrafo. (14 de Noviembre de 2018). Muñoz: "Se acabo el palanqueo, la solución está en los funcionarios". Guayaquil, Ecuador.

ISEF, E. F. (2018). *Compendio de comercio exterior económico EPUB 2018*. Ediciones Fiscales ISEF.

López, M. V. (2014). *Los Incoterms 2010: Guía paso a paso: Guía Práctica para el Manejo Comercial de los Incoterms 2010*. España: Manuel Vera Lopez.

Marulanda, S. P. (2018). *El Puerto de Posorja Zona Especial de Desarrollo Económico de Ecuador*. Obtenido de Revista de Logística: <https://revistadelogistica.com>

Ministerio de Comercio e Inversiones. (2018). *Informe Mensual de Comercio Exterior*. Quito: Ministerio de Comercio e Inversiones.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). *Resumen Informativo Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Quito.

Mira, J., & Soler, D. (2015). *Manual de transporte de mercancías*. Marge Books.

Ojeda, R. B. (1997). *El A.B.C. del operador de comercio exterior y duanas*. Hisbol.

Ortega, M. S., & Blázquez Cevallos, P. (2014). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC Editorial.

Pérez, L. (2013). *¿Cuál es la importancia de las alianzas estratégicas entre empresas?* Obtenido de <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategics-entre-empresas>.

Pérez, M. C. (2009). *Las aduanas y el comercio internacional*. ESIC Editorial.

Pinta, P. D. (15 de febrero de 2015). *FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN Y SUS PRINCIPALES PARTICIPANTES*. Obtenido de Comunidad de Comercio Exterior:

- <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/flujoograma-del-proceso-de-importaci-n-y-sus-principales>
- Plataforma Gubernamental de Gestión Financiera. (5 de Enero de 2019). *BanEcuador*. Obtenido de Simulador de Crédito: <https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>
- Porto, J. P. (2017). *Definición de costo de producción* . Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/costo-de-produccion/>
- Prometeo. (2018). *Guia Tributaria*. Obtenido de www.prometeopro.com: <https://www.prometeopro.com/guia-tributaria/impuestos-administrados-por-la-senae/aranceles-y-otros-recargos-a-las-importaciones/>
- Rámirez, A. C. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Universidad del Norte.
- Rojas, C. (2017). *Navieras: el transporte de carga que avanza contra viento y marea*. Obtenido de Revista de Logística: <https://revistadelogistica.com>
- Rojas, C., & Frías Ducoudray, A. (22 de Junio de 2017). *Navieras: el transporte de carga que avanza contra viento y marea*. Bogotá , Colombia .
- Roldán, P. N. (Octubre de 2018). *Comercio Exterior*. Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>
- Sasiain, F. F. (2014). *Estiba y trincaje de mercancías en contenedor*. Marge Books.
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *CATASTRO DE EXPORTADORES HABITUALES DE BIENES PARA EFECTOS DE RETENCIONES DE IVA DE CONFORMIDAD A LO SEÑALADO EN LA RESOLUCIÓN NAC-DGERCGC15-00000284* . Quito.
- Servicio de Rentas Internas. (Diciembre de 2018). *SRI*. Obtenido de SRI Web site: <http://www.sri.gob.ec>
- Servicios Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). (2015). *Listado de Importadores* . Guayaquil.
- UNIVÍA. (7 de MAYO de 2014). *La inversión inicial*. Obtenido de FINANZAS I: <https://finanzasunounivia.wordpress.com/2014/05/07/la-inversion-inicial/>
- Vásquez Saltos, M. (2018). *Plan de negocio para la creación de una empresa consolidadora de carga (Tesis de Maestría en Administración de Empresas Mención Marketing)*. Quito: Universidad de las Américas.
- Yoshino, M., & Srinivasa, R. (1995). *Strategic Alliances*. Cambridge (Massachusetts) : Harvard Business School Press.

APÉNDICES

APENDICE 1

- **Requisitos para obtener la autorización como consolidador o desconsolidador**

Los requisitos se encuentran en la Resolución Nro. SENAE-DGN-2013-0488-RE

Artículo 1: vigencia de la autorización: La Autorización como consolidador o desconsolidador de carga que otorga el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, será de un (1) año, renovable de forma automática hasta por cuatro ocasiones. Luego de la última renovación automática admitida, sólo se podrá renovar la vigencia de la autorización a petición de parte.

Artículo 2: requisitos para acceder a la autorización: Las personas jurídicas que pretendan obtener la autorización como consolidador-desconsolidador, en su postulación, durante su funcionamiento y en la renovación de su autorización deberán cumplir los siguientes requisitos:

A. Documentación y requisitos legales:

1. Solicitud de postulación en la que deberá mencionar el número de liquidación pagada de la tasa de postulación o renovación para consolidadora, el domicilio que desea sea autorizado para sus operaciones, el Registro Único de Contribuyente (RUC) de la compañía, el nombre comercial con los que prestará el servicio, los cuales deben estar registrados en el Servicio de Rentas Internas. En el RUC deberá constar la actividad económica para la que se está postulando.
2. Fotocopia de la Patente Municipal y la tasa de habilitación de funcionamiento del local, vigentes.
3. Si se tratara de una compañía extranjera adicionalmente deberá demostrar que está debidamente domiciliada en el país.
4. Autorización, poder o contrato para actuar como representante en Ecuador de una empresa extranjera, cuya actividad económica sea, entre otros, la de consolidación y/o desconsolidación de carga. En la autorización, poder o contrato de representación, se deberá incluir todas las filiales o sucursales en diferentes

países, que la empresa tenga en el extranjero y considere necesarias para mantener operaciones en Ecuador. La autorización, poder o contrato deberá otorgarse ante un consulado del Ecuador o ante un notario público del país de origen; en este último caso el documento deberá ser legalizado ante un consulado ecuatoriano o apostillado. Optativamente, si la empresa postulante trabajare vinculada a una red internacional dedicada a la consolidación y desconsolidación de carga, podrá acreditar sus relaciones con las demás empresas asociadas a la red, a través de una certificación emitida por la matriz internacional. Dicha certificación deberá contener el listado de las empresas vinculadas a la red internacional con las que el solicitante puede establecer operaciones, señalando su respectivo país de funcionamiento. Esta certificación deberá otorgarse ante el consulado del Ecuador o ante notario público; en este último caso el documento deberá ser legalizado ante un consulado ecuatoriano o apostillado.

5. Documentos que certifiquen la existencia de la compañía extranjera con la que el solicitante iniciará operaciones o de la matriz de la red internacional a la cual el solicitante se asociará, donde conste que su actividad es, entre otras, la de consolidación y/o desconsolidación de carga (agente de carga, freight forwarder, transitario, NVOCC, expedicionario), emitido por la autoridad competente para la aprobación de compañías. Este documento deberá ser legalizado por el Consulado Ecuatoriano más cercano o apostillado. Si el solicitante requiere actuar como representante en Ecuador de varias subsidiarias de diferentes países en el exterior, solamente deberá presentar la certificación de la oficina matriz, tal como se describe en el inciso anterior. Si la autoridad pública en el exterior no entregare certificados físicos, debido a que se posee un registro electrónico que se puede consultar en su página web institucional, el solicitante deberá indicar por escrito la forma en la que se puede consultar dicho registro.

6. Copia notariada de las dos (2) últimas planillas de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), donde conste el listado del personal que labora en la empresa. En caso de tratarse de empresas nuevas, este requisito deberá ser presentado a la Dirección General o Subdirección de Apoyo Regional 3 meses después de otorgada la autorización, de no hacerlo se entenderá como un incumplimiento a la solicitud de autorización, cancelándose el código

inmediatamente, sin perjuicio de la posibilidad para iniciar nuevamente el proceso de aplicación.

7. Diagrama de flujo de las operaciones con firma de responsabilidad.
8. Certificado de propiedad o contrato de arrendamiento inscrito en un juzgado de inquilinato.
9. Copia de las pólizas de seguro (robo e incendio) vigentes.
10. Tasa de servicio contra incendio que se encuentre vigente y emitida por el Cuerpo de Bomberos.
11. Listado de los bienes que formen parte del activo fijo de la empresa firmado por el contador.
12. Listado de personal de operaciones, designado y autorizado por la compañía a estar presente durante la consolidación y/o desconsolidación de carga.
13. Registro de consolidador y/o desconsolidador de carga marítima, otorgado por la autoridad competente. El SENA se reserva el derecho de realizar un análisis de riesgo de cada compañía consolidadora del exterior que esté postulada a actuar como representada, filial o casa matriz extranjera; así como también de cualquier compañía local que se postule para una autorización o renovación de funcionamiento como consolidadora y/o desconsolidadora. No podrá actuar como consolidador y/o desconsolidador de carga una persona natural; solamente pueden aplicar personas jurídicas.

B. Requisitos físicos y técnicos mínimos:

1. Área de oficina: mínimo 40 m².
2. Área de archivo, donde se almacenará la documentación de los trámites en los que haya intervenido o vaya a intervenir, con su respectivo respaldo digital (formato legible). Las normas de almacenamiento, respaldo y seguridades de la documentación tanto físico y electrónico, se regulará de acuerdo a lo establecido por el SENA para tales efectos.
3. Servicios sanitarios básicos.
4. Sistema eléctrico normalizado que preste las debidas seguridades.
5. Equipos indispensables de oficina (computadoras, impresora, copiadora, scanner, etcétera).
6. Iluminación y ventilación eficientes.
7. Alarma contra robo e incendio.
8. Dos (2) líneas telefónicas sean celulares o fijas

9. Certificado de que la (s) persona (s) que dirija(n) el área de importaciones y/o exportaciones tenga dominio del idioma inglés, conferido por un centro de estudio legalmente constituido en Ecuador, o demostrar un puntaje superior al 70% en pruebas de inglés reconocidas a nivel mundial.

10. Contar con un procedimiento de etiquetado desde origen para el control de ingreso de mercancías consolidadas marítimas LCL y aéreas, en el que además conste la identificación numérica secuencial respecto del total de bultos contemplados por documento de embarque (1/n, 2/n,...6/n,...,n/n).

11. Requerimiento para el personal de operaciones de la compañía: todo el personal debe estar permanentemente uniformado, mismo que deberá tener el nombre y logotipo de la empresa, contar con equipos de protección personal necesarios para la operación y portar su credencial de identificación de forma visible.

Previo a la autorización de la postulación o renovación, la empresa postulante podrá solicitar la inspección para la verificación de los requisitos físicos y técnicos.

En caso de no solicitarse la inspección, previo a la autorización o renovación, la empresa postulante será responsable de cumplir con los requisitos establecidos en la presente resolución, los cuales podrán ser verificados durante un control posterior.

Una vez cumplido este procedimiento, la Dirección Nacional de Intervención procederá a informar al Subdirector General de Operaciones o Subdirector de Apoyo Regional para que éste, en calidad de delegado, proceda a emitir la correspondiente autorización de funcionamiento como consolidador y/o desconsolidador.

La validez de la autorización emitida estará supeditada a que el postulante, en el término de 15 días hábiles contados desde la notificación de la resolución referida, presente una garantía general ante el SENA E, que será equivalente al monto de 50 salarios básicos unificados. Esta garantía asegurará el pago de multas y de todo cargo que pudiere resultar en su contra, con motivo del ejercicio de su actividad ante el SENA E. Si no cumpliera con esta disposición, la autorización quedará insubsistente. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Dirección General - Av. 25 de Julio Km. 4.5 Vía Puerto Marítimo PBX: (04) 2480640 www.aduana.gob.ec)

Es una compañía donde el capital está dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de cada uno de los accionistas de la empresa que responden únicamente hasta el monto de sus acciones (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

La Sociedad Anónima está regulada a partir del Art. 143 de la Ley de Compañías.

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

De la capacidad

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Del Capital y de las Acciones

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se

puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán avaluados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

- En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de los accionistas.
- En la constitución simultánea las especies aportadas serán avaluadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.
- En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.

Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía está formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinadas por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciere una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.

La emisión que viole esta norma será nula.

Derechos y obligaciones de los promotores, fundadores y accionistas

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

DE LA ADMINISTRACION Y DE LOS AGENTES DE LA COMPAÑIA

Art. 251.- El contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía.

Art. 252.- La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quiénes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación

recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

Art. 253.- La representación de la compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de prendas de toda clase. El contrato podrá limitar esta facultad. Se necesitará autorización de la junta general para enajenar o hipotecar los bienes

sociales, salvo el caso en que ello constituya uno de los objetos sociales principales o conste expresamente en los estatutos.

Art. 254.- Los administradores, miembros de los organismos administrativos y agentes, sólo podrán ser nombrados temporal y revocablemente.

Art. 255.- Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas. Los administradores no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

Requisitos para ser acreedor de la devolución del Iva para exportadores de bienes

Solicitud por el mecanismo excepcional

- ✓ Original del documento de identificación y certificado de votación del último proceso electoral o su equivalente, de conformidad con la normativa electoral vigente, del solicitante de la devolución, apoderado o, del representante legal en caso de personas jurídicas.
- ✓ Copia simple del documento legalizado que justifique la calidad del representante legal, únicamente cuando no se encuentre actualizado en la página web de la Superintendencia de Compañías o cuando el firmante de la solicitud no sea el representante legal.
- ✓ Formulario de solicitud, en el formato establecido.

Requisitos generales

- ✓ Archivo digital* de las adquisiciones locales y/o importaciones de activos fijos junto con los respectivos registros contables.
- ✓ Archivo digital de las adquisiciones objetadas por el sistema (que requieren verificación) y que se incluyan en la solicitud de devolución.

- ✓ Archivo digital del listado de adquisiciones, firmado por el representante legal y adicionalmente en formato EXCEL o CALC.
- ✓ Archivo digital del listado de facturas de exportación firmado por el representante legal y adicionalmente en formato EXCEL o CALC.
- ✓ Archivo digital certificado del reporte de prevalidación.
- ✓ Carta de certificación y responsabilidad de la información para el ingreso de documentación digital, impresa y con la firma del representante legal; adicionalmente el archivo digital del listado de documentos incluido en la carta de certificación en formato EXCEL o CALC.

Archivo digital: documento escaneado y enviado en formato PDF.

Importante: La Administración Tributaria, de considerarlo pertinente, podrá solicitar los comprobantes de venta y demás documentos que considere necesario en la atención a la respectiva solicitud.

Requisitos para devolución automática

- ✓ Haber presentado la declaración de IVA del mes solicitado.
- ✓ Haber presentado el anexo transaccional del mes solicitado.
- ✓ Impresión del talón de liquidación generado en el sistema.

Requisitos para compensación automática

- ✓ Haber presentado el anexo transaccional del mes solicitado.
- ✓ Haber generado el archivo XML de la declaración en el DIMM Formularios.
- ✓ Impresión del talón de liquidación generado en el sistema.

Registro en el catastro del sistema

- ✓ Formulario de registro en el catastro de exportadores, impreso y firmado por el representante legal.
- ✓ Acuerdo sobre Liquidación Provisional de Compensación con retenciones efectuadas y/o de devolución automática previa a la resolución de devolución de Impuesto al Valor Agregado (IVA) a exportadores de bienes, firmado por el representante legal.

Requisitos para ingreso por terceros:

- ✓ En caso de que se realice la solicitud por medio de un tercero, exhibir el documento de identidad vigente expedido por la autoridad competente, cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del tercero y presentar original de la cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del exportador de bienes o del representante legal / apoderado según el caso.

Código de policía marítima

Codificación de la Comisión Legislativa No. 000 RO/ Sup 1202 de 20 de Agosto de 1960.

TITULO I

DE LAS CAPITANIAS DE PUERTO

SECCION I

De su organización y de su funcionamiento

Art. 1.- Establécese en el Litoral de la República las siguientes Capitanías de Puerto: tres capitanías mayores que son: la del Puerto de Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta, y Cuatro Menores que son: Las Capitanías de Puerto de San Lorenzo, Esmeraldas, Bahía de Caráquez y Salinas.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Supremo No. 736, publicado en Registro Oficial 92 de 5 de agosto de 1966.

Art. 2.- Las capitanías de puerto de la República tienen por objeto, dentro de los límites de sus respectivas circunscripciones, cumplir las siguientes obligaciones:

- a) Vigilar la correcta y segura navegación de todas las embarcaciones nacionales o extranjeras que trafiquen en sus aguas jurisdiccionales;
- b) Exigir el orden, comodidad y seguridad de los pasajeros y tripulantes ecuatorianos embarcados en naves, sea cual fuere su pabellón, que se encuentren en las aguas de su jurisdicción;
- c) Mantener el orden, la moralidad y seguridad en playas, muelles, embarcaderos y establecimientos de industrias marítimas;
- d) Precautelar los intereses fiscales; y,
- e) Cooperar en la Defensa Nacional.

Art. 9.- Las capitanías estarán ubicadas en el malecón de los puertos, a inmediaciones de los embarcaderos, y en la parte superior de su puerta principal exhibirán el Escudo de la República con la inscripción "Capitanía de Puerto".

Art. 10.- Anualmente serán fiscalizadas en lo técnico y lo judicial las capitanías de puerto por un oficial general y un oficial de Justicia Militar, nombrados por el Ministro de Defensa Nacional, a pedido de la Comandancia General de Marina.

Art. 11.- Las capitanías de puerto recibirán y despacharán las naves de cualquier nacionalidad y procedencia desde las 06,00 hasta las 18,00 horas de todos los días del año. Fuera de aquellas horas, podrá obtenerse que lo hagan, si se reúnen estos requisitos: solicitud escrita o radiotelegráfica de los interesados o sus agentes o del capitán de la nave de que se trate, aceptación de la autoridad aduanera del puerto, y sometimiento expreso de los solicitantes a la condición de pagar el sobretiempo fijado por el correspondiente reglamento al personal de la capitanía de puerto.

Art. 12.- En las capitanías de puerto son horas hábiles para atender al público en las oficinas, desde las 08,00 hasta las 12,00 horas y desde las 14,00 hasta las 18,00 horas, de cada día, excepto los días feriados.

Ley general de puertos

Art. 1.- Todas las instalaciones portuarias del Ecuador, marítimas y fluviales, así como las actividades relacionadas con sus operaciones que realicen organismos, entidades y personas naturales o jurídicas se regirán por las disposiciones contenidas en esta Ley.

Art. 2.- Las funciones de planificación, dirección, coordinación, orientación y control de la política naviera y portuaria nacionales se ejercerán a través de los siguientes Organismos:

- a) Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos.
- b) Dirección de la Marina Mercante y del Litoral.
- c) Entidades Portuarias.

Código de policía marítima

Codificación de la Comisión Legislativa No. 000 RO/ Sup 1202 de 20 de Agosto de 1960.

TITULO I

DE LAS CAPITANIAS DE PUERTO

SECCION I

De su organización y de su funcionamiento

Art. 1.- Establécese en el Litoral de la República las siguientes Capitanías de Puerto:
Tres Capitanías

Mayores que son: la del Puerto de Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta, y Cuatro Menores que son: Las Capitanías de Puerto de San Lorenzo, Esmeraldas, Bahía de Caráquez y Salinas.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Supremo No. 736, publicado en Registro Oficial 92 de 5 de agosto de 1966.

Art. 2.- Las capitanías de puerto de la República tienen por objeto, dentro de los límites de sus respectivas circunscripciones, cumplir las siguientes obligaciones:

- a) Vigilar la correcta y segura navegación de todas las embarcaciones nacionales o extranjeras que trafiquen en sus aguas jurisdiccionales;
- b) Exigir el orden, comodidad y seguridad de los pasajeros y tripulantes ecuatorianos embarcados en naves, sea cual fuere su pabellón, que se encuentren en las aguas de su jurisdicción;
- c) Mantener el orden, la moralidad y seguridad en playas, muelles, embarcaderos y establecimientos de industrias marítimas;
- d) Precautelar los intereses fiscales; y,
- e) Cooperar en la Defensa Nacional.

Art. 9.- Las capitanías estarán ubicadas en el malecón de los puertos, a inmediaciones de los embarcaderos, y en la parte superior de su puerta principal exhibirán el Escudo de la República con la inscripción "Capitanía de Puerto".

Art. 10.- Anualmente serán fiscalizadas en lo técnico y lo judicial las capitanías de puerto por un oficial general y un oficial de Justicia Militar, nombrados por el Ministro de Defensa Nacional, a pedido de la Comandancia General de Marina.

Art. 11.- Las capitanías de puerto recibirán y despacharán las naves de cualquier nacionalidad y procedencia desde las 06,00 hasta las 18,00 horas de todos los días del año. Fuera de aquellas horas, podrá obtenerse que lo hagan, si se reúnen estos requisitos: solicitud escrita o radiotelegráfica de los interesados o sus agentes o del capitán de la nave de que se trate, aceptación de la autoridad aduanera del puerto, y sometimiento expreso de los solicitantes a la condición de pagar el sobretiempo fijado por el correspondiente reglamento al personal de la capitanía de puerto.

Art. 12.- En las capitanías de puerto son horas hábiles para atender al público en las oficinas, desde las 08,00 hasta las 12,00 horas y desde las 14,00 hasta las 18,00 horas, de cada día, excepto los días feriados.

APENDICE 2

• Preguntas de las entrevistas a expertos

- 1) ¿Cuál es el proceso más frecuente en la empresa, importación o exportación?
- 2) ¿Con que frecuencia se realiza consolidación/desconsolidación de carga?
- 3) ¿Cuál es el transporte más utilizado por la empresa para la consolidación/desconsolidación de carga, terrestre, marítimo, aéreo o multimodal?
- 4) ¿Cuál es el tipo de carga que con más frecuencia usa los servicios de la empresa? (carga peligrosa, carga perecedera, carga frágil, carga tradicional)
- 5) ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas nacionales o trabaja con algún operador de comercio exterior como un agente afianzado de aduana, transporte interno, agencia de aduanas?
- 6) ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas internacionales con otras empresas consolidadoras de carga, navieras, operadores de comercio exterior?
- 7) ¿Cuáles son los problemas comunes en el proceso de consolidación/desconsolidación de la carga? (Poca información del usuario, Costos elevados de intermediarios, Seguimiento de embarque/ tracking, Coordinación internacional)
- 8) ¿Cuáles son los servicios que más demandan los clientes, transporte hasta el puerto, transporte más proceso de nacionalización en aduana, y además servicio de entrega en carga en empresa?
- 9) ¿Como aseguran la carga para evitar contaminación? (antinarcótico)
- 10) ¿Cómo calculan la tarifa para un servicio completo?
- 11) ¿Cómo empresa cuál es su atributo, o su servicio diferenciador que prefieren sus clientes?

• Preguntas de encuestas

No se pueden editar las respuestas

Encuesta importadores/exportadores

Encuesta para analizar bajo la metodología Design Thinking los servicios que requieren los importadores y exportadores.

Somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, cursando la materia Integradora para obtener nuestro título en Ingeniería en Negocios Internacionales.

Por favor realice la siguiente encuesta, no le tomara mucho tiempo, es para fines académicos, totalmente confidencial y anónima, no se necesitan datos exactos solo su experiencia.

1. ¿Qué tipo de operación de comercio realiza la empresa?

- Importación
- Exportación

2. ¿Con qué frecuencia importa la empresa?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- No aplica

3. ¿Con qué frecuencia exporta la empresa?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- No aplica

4. ¿ Usa consolidación o desconsolidación de carga?

- Consolidación
- Desconsolidación
- No aplica

5. ¿Usa los servicios de una consolidadora de carga? (Si su respuesta es No, conteste No aplica en las siguientes preguntas)

- Si
- No

6. ¿Como solicita el servicio de la consolidadora de carga?

- Vía sistema de información online
- Vía correo electrónico
- Vía telefónica
- Presencial solicita el servicio
- No aplica

7. ¿Además del servicio de consolidación o desconsolidación de carga, que otro servicio necesitaría?

- Servicio de tramites aduaneros
- Servicio de monitoreo en tiempo real de su carga
- Servicio de despacho y entrega en el puerto
- Servicio completo, carga de puerta a puerta
- No aplica
- Otros:

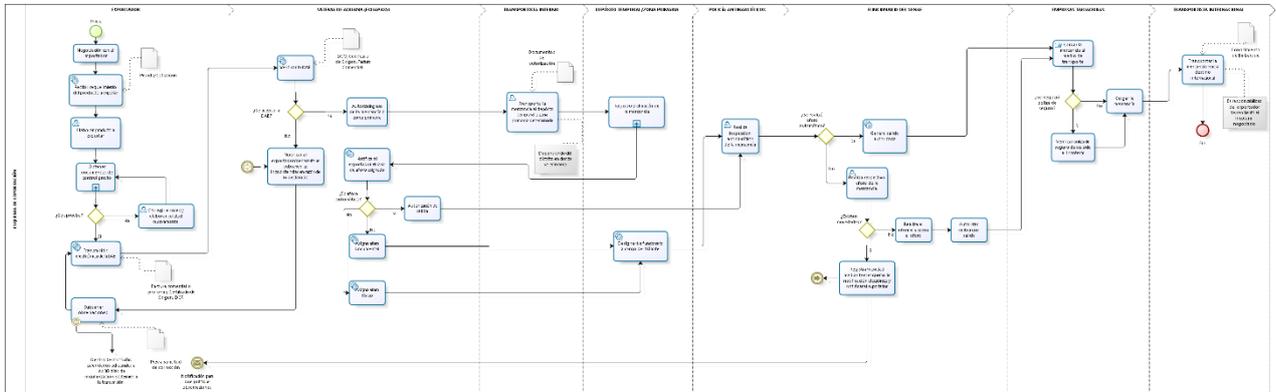
8. ¿Cuáles son los problemas comunes que se han presentado al usar una empresa consolidadora de carga de intermediario?

- Poca información al usuario
- Costos elevados
- Problemas con seguimiento de carga
- Problemas de coordinación internacional
- Contaminación de la carga
- No aplica
- Otros:

9. ¿Cuál es el tipo de carga con que trabaja su empresa?

- Carga peligrosa
- Carga perecedera
- Carga frágil
- Carga tradicional
- Otros:

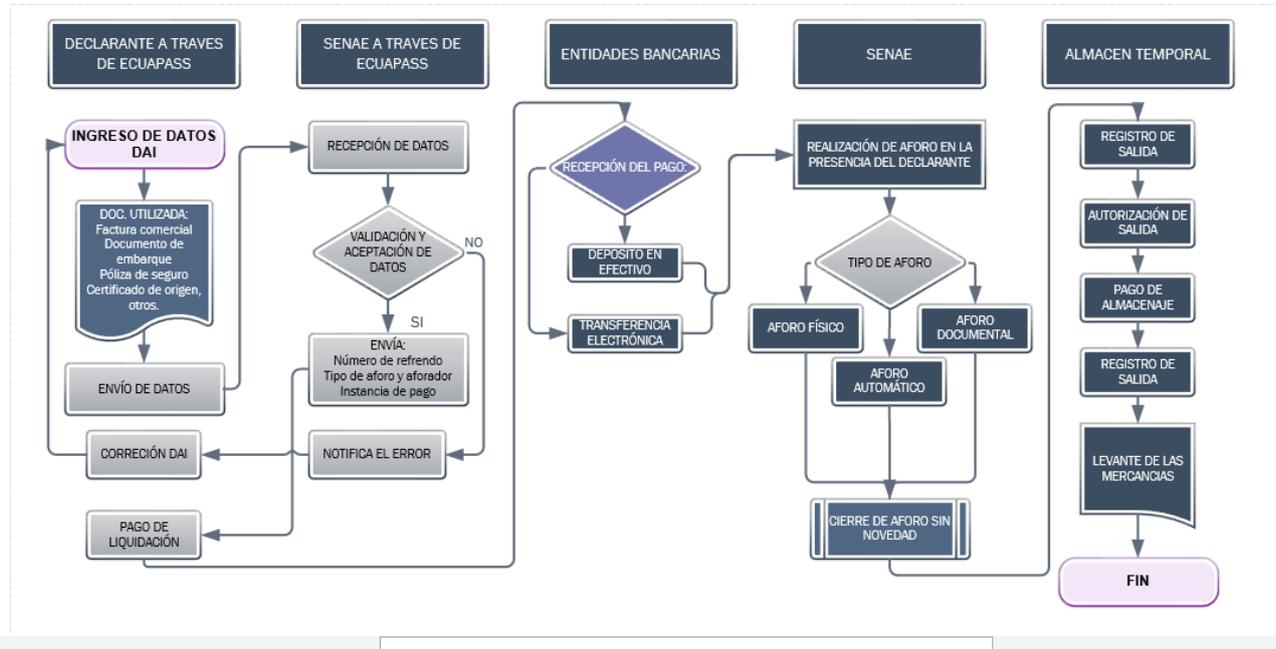
APENDICE 3



bizagi

Autor: Marco Antonio Ayerve

Obtenido de: ESQUEMA Y FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN
(Ayerve, 2018)



Autor: Pablo David Pinta

Obtenido de: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN Y SUS
PRINCIPALES PARTICIPANTES
(Pinta, 2015)

Preparado para: Fayra Veas

Datos del calculo de crédito

Tipo de Crédito: Pequeñas y medianas empresas - pymes

Destino: Activo Fijo

Forma de Pago: Anual

Tasa: 9.76 %

Tasa Efectiva: 9.76 %

Monto Deseado: \$ 30,000.00

Plazo: 5 años

Sistema de Amortización: Couta fija

Fecha de emisión: 05/01/2019

NOTA: "Recuerda, esta información es una simulación de crédito, para que te familiarices con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito"

Cuota	Saldo Capital	Capital	Interés	Seguro Desgravamen	Valor a Pagar
1	\$ 30,000.00	\$ 4,937.46	\$ 2,928.00	\$ 8.56	\$ 7,874.02
2	\$ 25,062.54	\$ 5,419.36	\$ 2,446.10	\$ 7.15	\$ 7,872.61
3	\$ 19,643.18	\$ 5,948.29	\$ 1,917.17	\$ 5.61	\$ 7,871.07
4	\$ 13,694.89	\$ 6,528.84	\$ 1,336.62	\$ 3.91	\$ 7,869.37
5	\$ 7,166.05	\$ 7,166.05	\$ 699.41	\$ 2.05	\$ 7,867.51

(Plataforma Gubernamental de Gestión Financiera, 2019)

worldfreightrates.com/es/freight

camión Air

2. SELECCION DE UBICACION

Shanghai, China

Guayaquil, Ecuador

Ropa de vestir

Before entering the Commodity Value, please select the Load Type of either FCL or LCL.

\$2,000

3. SELECCIONAR CARGA

FCL

Tipo de Contenedor: 20 Pies

LCL

Refrigerados

4. CARGOS ADICIONALES

Articulos Peligrosos

Agregar Seguros

OBTENGA FLETE

Precio Actual Del Mercado

\$1,761.66 – \$1,947.10

Sujeto a cargos extras de servicio, impuestos, derechos, etc



Oficina del Consejero Económico-Comercial de la Embajada de la República Popular China en la República de Colombia
中华人民共和国驻哥伦比亚共和国大使馆经济商务参赞处

- Noticias de China
- Intercambios de visitas
- Oferta y demandas
- Feria y exposiciones
- Sobre nosotros
- Cooperación bilateral
- Información general de China
- Políticas y reglamentos
- Estadísticas
- Links
- Búsqueda

Inicio > Oferta y demandas

TARIFAS DE FLETE MARITIMO PARA PUERTOS SUDAMERICANOS

2005-11-24 22:23 redaccion

BUENAVENTURA COLOMBIA \$1900/20' \$3700/40' \$3800/40'HQ
GUAYAQUIL ECUADOR \$1900/20' \$3700/40' \$3800/40'HQ
CALLAO PERU \$1900/20' \$3700/40' \$3800/40'HQ
IQUIQUE CHILE \$1900/20' \$3700/40' \$3800/40'HQ
ARICA CHILE \$1900/20' \$3700/40' \$3800/40'HQ
VALPARAISO CHILE \$1900/20' \$3700/40' \$3800/40'HQ
BUENOS AIRES ARGENTINA \$1400/20' \$2800/40' \$2900/40'HQ
MONTEVIDEO URUGUAY \$1400/20' \$2800/40' \$2900/40'HQ

Tiempo de Beijing:
2019/01/14/3AM
Tiempo local: 2019/01/13/2PM

> Sobre nosotros

- Dirección de la Oficina
- Conéctenos

> Panorama de China

- Breve introducción
- Leyes de China
- Acuerdos bilaterales

Enlaces