



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE OPERACIONES PORTUARIAS Y SERVICIOS
TÉCNICOS ESPECIALIZADOS DE MANEJO DE BUQUES PARA
EL MERCADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

AUTORA:

Peralta Rodríguez Rayssa Elizabeth

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Guillén Franco, Erwin José

Guayaquil, Ecuador

2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Peralta Rodríguez Rayssa Elizabeth**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera comercial**.

TUTOR

Econ. Erwin José Guillén Franco, Mgs.

REVISORES

Ing. Erick Paul Murillo Delgado, Mgs.

Ing. Nelson Alberto Rugel Vega, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la Creación de una Empresa de Operaciones Portuarias y Servicios Técnicos Especializados de Manejo de Buques para el Mercado de la Ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2014

LA AUTORA

Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la Creación de una Empresa de Operaciones Portuarias y Servicios Técnicos Especializados de Manejo de Buques para el Mercado de la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2014

LA AUTORA

Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme las fuerzas para seguir luchando y superar los obstáculos que se presentan en el camino, a mis queridos padres por brindarme su apoyo incondicional, a mi pilar fundamental que siempre me da la mano mi mejor amigo y novio, a mis amigas por la ayuda mutua de todos los días para lograr culminar la tesis, a mis hermanas, al angelito de la casa, abuelitos, tías, primas son los que me motivan para lograr mis metas.

Al Eco. Erwin José Guillén Franco por ser un guía esencial y compartirme sus conocimientos para el presente proyecto.

Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas de culminar el presente proyecto y la dicha de esta alegría inmensa y ser mi guía en todo momento.

A mis padres que con su gran amor, comprensión, paciencia a lo largo de mis 22 años me han acompañado y me siento muy feliz de tenerlos a mi lado ya que gracias a ellos he logrado mis objetivos trazados.

A mi novio por ayudarme a cumplir mi sueño, por permanecer junto a mí y compartirme sus conocimientos.

A mis hermanas que son parte fundamental en mi vida que me ayudan y aconsejan sin esperar nada a cambio.

Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez

DECLARACIÓN

“Yo, Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales”

Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez

FIRMA

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Rayssa Elizabeth Peralta Rodríguez

FIRMA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Econ. Erwin José Guillén Franco, Mgs.
PROFESOR GUÍA O TUTOR

Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Econ. Erwin José Guillén Franco, Mgs.
TUTOR

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	1
OBJETIVOS DEL PROYECTO	1
<i>OBETIVO GENERAL.....</i>	<i>1</i>
<i>OBETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>2</i>
RESULTADOS ESPERADOS.....	2
MARCO TEÓRICO.....	4
MARCO CONCEPTUAL	11
INTRODUCCIÓN.....	20
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	22
<i>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....</i>	<i>22</i>
<i>JUSTIFICACIÓN METODOLOGÍA.....</i>	<i>24</i>
<i>JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA</i>	<i>24</i>
ANTECEDENTES	25
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA LOGISTICMAR S.A.	27
1 CAPITULO 1: ESTUDIO LEGAL	28
1.1 MARCO CONSTITUCIONAL.....	28
2 CAPITULO 2: ESTUDIO DEL ENTORNO.....	31
2.1 ENTORNO MUNDIAL.....	31
2.2 ENTORNO NACIONAL.....	34
2.2.1 <i>Oferta.....</i>	<i>36</i>
2.2.2 <i>Demanda</i>	<i>40</i>
2.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	43
2.3.1 <i>Barreras de entradas</i>	<i>44</i>
2.3.2 <i>Proveedores</i>	<i>45</i>
2.3.3 <i>Clientes.....</i>	<i>46</i>
2.3.4 <i>Sustitutos</i>	<i>47</i>
2.3.5 <i>Competidores</i>	<i>47</i>
3 CAPITULO 3: ESTUDIO DE MERCADO	50
3.1 METODOLOGÍA.....	50
3.2 POBLACIÓN.....	50
3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA	51
3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	52
3.4.1 <i>Fuentes y Técnicas de investigación para la recolección de información</i>	<i>52</i>
3.4.2 <i>Técnica de la encuesta.....</i>	<i>52</i>
3.4.3 <i>Tratamiento de la información</i>	<i>53</i>

3.5	RESULTADOS Y ANÁLISIS	53
3.5.1	<i>Análisis de la encuesta según las preguntas</i>	54
4	CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	65
4.1	SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	65
4.2	PLAN DE MARKETING	67
4.2.1	<i>Objetivos del marketing</i>	67
4.2.2	<i>Marca</i>	68
4.2.3	<i>Logo</i>	68
4.3	LAS “6P” DEL MARKETING	69
4.3.1	<i>Estrategia del servicio</i>	69
4.3.2	<i>Estrategia del Servicio</i>	70
4.3.3	<i>Estrategia de precios</i>	72
4.3.4	<i>Estrategia de comercialización</i>	74
4.3.5	<i>Estrategia de promoción</i>	75
4.3.6	<i>Plaza</i>	77
4.3.7	<i>Personas</i>	78
4.3.8	<i>Procesos</i>	78
5	CAPITULO 5: ANÁLISIS TÉCNICO.....	79
5.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	79
5.2	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	79
5.3	UBICACIÓN DEL PROYECTO E INSTALACIONES.....	94
5.3.1	<i>Macro-ubicación de la parte administrativa</i>	94
5.3.2	<i>Macro-ubicación de la parte operativa</i>	95
5.3.3	<i>Micro-ubicación de la parte administrativa</i>	97
5.3.4	<i>Micro-ubicación de la parte operativa</i>	98
5.3.5	<i>Oficina</i>	102
5.4	TECNOLOGÍA	112
6	CAPITULO 6: ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	113
6.1	MISIÓN.....	113
6.2	VISIÓN	114
6.3	OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	114
6.4	VALORES EMPRESARIALES.....	114
6.5	ORGANIGRAMA	115
6.5.1	<i>Estructura funcional</i>	115
6.5.2	<i>Descripción de cargos</i>	117
6.6	POLÍTICA DE CALIDAD	141
6.7	ANÁLISIS FODA.....	142
6.7.1	<i>Fortalezas</i>	142
6.7.2	<i>Oportunidades</i>	142
6.7.3	<i>Debilidades</i>	142
6.8	TALENTO HUMANO	143
6.9	SUELDOS Y SALARIOS.....	144
6.10	PROCESO DE CONTRATACIÓN Y GESTIÓN.....	147
6.11	MATRIZ DE MACROPROCESO.....	152
7	CAPITULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	154

7.1	INVERSIONES.....	154
7.2	CAPITAL DE TRABAJO	155
	7.2.1 <i>Financiamiento</i>	156
	7.2.2 <i>Gasto financieros</i>	157
7.3	PRESUPUESTO	157
	7.3.1 <i>Ingresos</i>	157
7.4	EGRESOS.....	161
	7.4.1 <i>Costos del Servicio</i>	161
	7.4.2 <i>Gastos Administrativos, de Ventas y Financieros</i>	162
7.5	ESTADOS FINANCIEROS.....	164
	7.5.1 <i>Estado de Situación Inicial</i>	164
	7.5.2 <i>Estado de Situación Final</i>	165
7.6	ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	168
7.7	FLUJO DE CAJA.....	169
7.8	INDICADORES	174
7.9	PUNTO DE EQUILIBRIO	177
7.10	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	178
	7.10.1 <i>Variables de Entrada (suposiciones)</i>	178
	7.10.2 <i>Variables de Salida (previsiones)</i>	178
7.11	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	178
	CONCLUSIONES.....	181
	RECOMENDACIONES.....	183
	BIBLIOGRAFÍA.....	185
	APÉNDICE	189
	APÉNDICE A: LEYES, NORMATIVAS Y REGLAMENTOS	189
	APÉNDICE B: RANKING 2012, LATIN AMERICAN AND THE CARIBBEAN CONTAINER PORT THROUGHPUT.	209
	APÉNDICE C: SOLICITUD PARA REALIZAR ENCUESTAS.	210
	APÉNDICE D: MODELO DE ENCUESTAS PARA LAS AGENCIAS NAVIERAS	211
	APÉNDICE E: FORMATO DEL REPORTE DE PRÁCTICOS.	214
	APÉNDICE F: REGLAMENTO IESS.....	215
	APÉNDICE G: CÓDIGO DE TRABAJO	221
	APÉNDICE H: GASTOS SUELDOS Y SALARIOS AÑO 2015 AL 2018.....	222
	APÉNDICE I: TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL	226
	APÉNDICE J: GASTOS ANUALES AÑO 2015 AL 2018	227
	APÉNDICE K: GASTOS MENSUALES DEL AÑO 2014 AL 2018.....	235
	APÉNDICE L: FLUJO DE CAJA MENSUAL DEL AÑO 2015 AL 2018	240
	APÉNDICE M: FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO CON VARIACIONES EN INGRESOS Y COSTOS.	244
	APÉNDICE N: ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL NIIF	253

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Naves Arribadas de Tráfico Internacional Según Su TRB.....	7
Tabla 2 Movimientos de Carga de importación Según las Agencias Navieras	8
Tabla 3 Movimientos de Carga de Exportación Según las Agencias Navieras	9
Tabla 4 Número de Buques según Tipo de Carga	10
Tabla 5 Precios Practicaje en Guayaquil.....	39
Tabla 6 Número de buques arribados al Puerto de Guayaquil en el año 2010	41
Tabla 7 Cuadro Comparativo Naves arribadas al Sistema Portuario Nacional	42
Tabla 8 Cálculo de la muestra.....	51
Tabla 9 1.- ¿Cómo calificaría el servicio de Practicaje brindado por la Operadora Portuaria de buque de Practicaje de Guayaquil que la asiste?	54
Tabla 10 2.- ¿Está conforme con el valor que paga en las tarifas que le ofrece la operadora de practicaje que le asiste?	55
Tabla 11 3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la ubicación de la oficina administrativa de la Operadora Portuaria de buque que le brinda Servicio de Practicaje?	56
Tabla 12 4.- ¿Qué busca al requerir el servicio de Practicaje de una Operadora Portuaria de Buque? Defina 4 características siguientes:	57
Tabla 13 5.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención administrativa? Trato Recibido	58
Tabla 14 Tiempo de Respuesta e Información Proporcionada	59
Tabla 15 En caso de quejas, la solución del problema fue:	60
Tabla 16 6.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la Competitividad? Relación Calidad del servicio – Precio.....	61
Tabla 17 7.- ¿Estaría interesada(o) en cambiarse de Operadora Portuaria de Buque de Servicio de Practicaje?.....	62
Tabla 18 Estrategia de Precios: Precios de Practicaje Establecidos por APG (2006)	74
Tabla 19 Ranking de Impuesto Causado de la Competencia	76
Tabla 20 Ranking de la Competencia: Impuesto Causado	76
Tabla 21 Muebles y Equipos de Oficina Departamento Financiero.....	105
Tabla 22 Muebles y Equipos de Oficina Departamento Comercial	106
Tabla 23 Muebles y Equipos de Oficina Departamento Administrativo	107
Tabla 24 Muebles y Equipos de Oficina Departamento de Operaciones	108
Tabla 25 Muebles y Equipos de Oficina Departamento de Gerencia General	109
Tabla 26 Muebles y Equipos de Oficina Sala de Reuniones.....	110
Tabla 27 Muebles y Equipos de Oficina Sala de espera y Recepción	111
Tabla 28 Equipos de Computación y Software	113
Tabla 29 Equipo Operativo.....	113
Tabla 30 Gerente General: Competencias.....	119
Tabla 31 Recepcionista.....	121
Tabla 32 Jefe de Operaciones: Competencias	123

Tabla 33 Asistente de Operaciones: Competencias	125
Tabla 34 Práctico: Competencias	127
Tabla 35 Jefe Financiero: Competencias	129
Tabla 36 Contador: Competencias.....	132
Tabla 37 Mensajero: Competencias.....	134
Tabla 38 Jefe de Recursos Humanos: Competencias	137
Tabla 39 Jefe de Sistemas: Competencias	139
Tabla 40 Jefe Comercial: Competencias.....	141
Tabla 42 Sueldos Personal Operativo.....	146
Tabla 41 Sueldos y Salarios Administrativos	146
Tabla 43 Detalle de Inversiones.....	155
Tabla 44 Capital de Operación.....	156
Tabla 45 Financiamiento.....	156
Tabla 46 Tabla de Amortización Uniforme de Cuota Fija	157
Tabla 47 Cantidad de buques arribados proyectados	158
Tabla 48 Cantidad de buques arribados proyectados según TRB	159
Tabla 49 Ingresos Proyectados.....	161
Tabla 50 Costos del Servicio.....	162
Tabla 51 Gastos administrativos y Generales.....	163
Tabla 52 Gastos de Ventas.....	163
Tabla 53 Gastos Financieros	164
Tabla 54 Estado de Situación Inicial	165
Tabla 55 LOGISTICMAR S.A. Estado de Situación Final	167
Tabla 56 LOGISTICMAR S.A. Estado de Resultado Integral.....	168
Tabla 57 Flujo de Caja Consolidado Año 2014 al 2018	169
Tabla 57 Flujo de Caja Mensual del Año 2014.....	170
Tabla 59 Indicadores de Rentabilidad.....	175
Tabla 60 Ingresos, Servicios Prestados y Promedio de Tonelaje Real Bruto Mensual 2014	176
Tabla 61 Punto de Equilibrio	177
Tabla 62 Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Ingresos	179
Tabla 63 Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Costos.....	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Número de Buques según Tipo de Carga.....	10
Figura 2 Porcentaje Total de Carga	33
Figura 3 Gráfico de Porcentaje de buques arribados según tipo de muelle en el Puerto de Guayaquil.....	41
Figura 4 Comparación de Naves Arribas 2009, 2010,2011.....	42
Figura 5 Las cinco Fuerzas de Porter	43
Figura 6 Gráfico Calificación del Servicio de Practicaje	54
Figura 7 Gráfico Conformidad con las Tarifas cobradas por la OPB de Practicaje	55
Figura 8 Gráfico Satisfacción con la Ubicación de la Oficina	56
Figura 9 Gráfico Características al requerir el Servicio de Practicaje	57
Figura 10 Gráfico Trato Recibido	58
Figura 11 Gráfico Trato Recibido	59
Figura 12 Gráfico Quejas, La Solución del Problema	60
Figura 13 Gráfico Relación Calidad del servicio-Precio	61
Figura 14 Gráfico Cambio de OPB de Practicaje	62
Figura 15 Logo LOGISTICMAR S.A.....	68
Figura 16 Colores Corporativos	69
Figura 17 Las 6P Del Marketing.....	69
Figura 18 Nave Remolcada.....	70
Figura 19 Puerto Marítimo de Guayaquil.....	77
Figura 20 Simbologías	80
Figura 21 Proceso de Negociación	81
Figura 22 Proceso de Planificación.....	83
Figura 23 Práctico	85
Figura 24 Proceso Operativo	86
Figura 25 Un día tradicional en la oficina Administrativa.....	93
Figura 26 Ubicación Macro de la Oficina.....	95
Figura 27 Ubicación Macro de la parte Operativa Puerto de Guayaquil	96
Figura 28 Ubicación Macro de la parte Operativa Puerto Posorja	97
Figura 29 Ubicación Micro de la Oficina.....	98
Figura 30 Micro ubicación parte Operativa Puerto de Guayaquil y Posorja	98
Figura 31 Muelle Privado Fertisa	99
Figura 32 Muelle Privado Bananapuerto.....	100
Figura 33 Muelle Privado Terminal Portuario de Guayaquil.....	100
Figura 34 Muelle Privado Trinipuerto	101
Figura 35 Muelle Privado Terminal Portuario Internacional Puerto Hondo	102
Figura 36 Plano de Oficina, 73 Metros Cuadrados.	103
Figura 37 Distribución Física de la Oficina	104
Figura 38 Departamento Financiero.....	105
Figura 39 Departamento Comercial	106
Figura 40 Departamento Administrativo.....	107
Figura 41 Departamento de Operaciones	108
Figura 42 Departamento de Gerencia General	109
Figura 43 Sala de Reuniones.....	110
Figura 44 Sala de Espera.....	111
Figura 45 Recepción	112
Figura 46 Organigrama de LOGISTICMAR S.A.	116
Figura 47 MATRIZ FODA.....	143
Figura 48 Proceso de Selección	149
Figura 49 Macroproceso LOGISTICMAR S.A.	153
Figura 50 Gráfico Punto de Equilibrio	177
Figura 51 Gráfico Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Ingresos.....	179
Figura 52 Gráfico Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Costos	180

RESUMEN

La dinámica de las actividades del servicio de practicaaje, en el Puerto Marítimo de Guayaquil, requiere de una atención inmediata, servicio ágil y soluciones eficientes, que demanda una actualización constante de los procesos operativos, de las leyes y reglamentos que requieren cumplir los Operadores Portuarios de Buque para ejercer el servicio de practicaaje y operar en condiciones de seguridad, según los términos que establece la ley y el reglamento del servicio. La empresa ha establecido estrategias competitivas para captar la demanda, fidelizar a los clientes y lograr un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado, para lo cual aplicó una encuesta a los consumidores, con el fin de disponer de la información necesaria para ofertar un servicio de calidad, generar sólidas expectativas y empoderamiento, para solucionar al máximo posible las situaciones típicas, tales como demora en el servicio de practicaaje, dilaciones en trámites legales y pago al personal, entre otros aspectos.

Con el presente trabajo se analizó los problemas del servicio de practicaaje, mediante un estudio de mercado y aplicación de técnicas investigativas, de observación, encuesta, para formular una adecuada estrategia competitiva y gestión de marketing, relacionado al servicio de practicaaje: asesoramiento, realización de maniobras y documentos náuticos, durante las operaciones de acceso a puertos y/o terminales, atraque, desatraque, cambio de fondeadero o muelle, maniobras de giro y otras maniobras, con el propósito de desarrollar eficazmente un buen servicio y conseguir mayores beneficios para el sector, el cual se orienta al servicio de buques mayor a 500 TRB (Tonelada de Registro Bruto). De esta manera, se propone alcanzar resultados económicos financieros satisfactorios que propicien el mejor uso de los recursos disponibles, poder de negociación, cadena de valor de servicio al cliente y mayor grado de competitividad.

Palabras Claves: Concesión, Plan estratégico de Marketing, logística, gestión portuaria, servicio de practicaaje, maniobras, OPB.

ABSTRACT

The dynamics of the activities of pilotage in the seaport of Guayaquil requires immediate attention, prompt service and efficient solutions, which requires a constant updating of the operational processes and the laws and regulations required to fulfill Port Operators of Ships to be allowed to pilotage and operate safely, according to the terms established by law and regulations of the service. The company has established competitive strategies to attract demand, customer loyalty and achieve an effective and enduring market position, for which it has applied a customer survey in order to have the necessary information to offer a high quality service, generate solid expectations and empowerment to solve typical situations such as delay in the pilotage service, delays in legal procedures and paying staff situations, etc.

In this project it has been analyzed pilotage problems by a market research and it has been applied investigative techniques, observation techniques and surveys to develop an appropriate competitive strategy and marketing management related to pilotage services such as: counseling, conducting maneuvers and nautical documents during operations of access to ports and / or terminals, docking, undocking, mooring or dock change, turning maneuvers and other maneuvers, in order to develop a good service and achieve greater benefits for the sector, which aims to serve larger vessels 500 GRT (Gross Registered Tons). Thus, it is proposed to achieve satisfactory financial results that foster the best use of available resources, bargaining power, value chain of customer service and greater competitiveness.

Keywords: Grant, Strategic Marketing Plan, logistics, port management, pilotage, maneuvers.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día el sector de la industria marítima y portuaria es cambiante y exigente, su dinamismo requiere de un sinnúmero de elementos y actividades que permanentemente se entrelazan y complementan especialmente por lo que son un eslabón importante, tenemos a las Operadoras Portuarias de Buque de practicaje, hace falta que estas empresas que proveen servicios a sus clientes se comprometan con su trabajo, implementen mejor tecnología, establezcan procesos para la buena ejecución del servicio, que ayuden a optimizar el tiempo y reducir costos a sus clientes, brinden a sus clientes la seguridad del servicio rigiéndose y acatando las normativas dispuestas por los organismos institucionales, no existe una buena ubicación estratégica de las empresas debido a esto, se proyecta la implementación de una empresa de operaciones portuarias y servicios técnicos especializados de manejo de buques en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de implementación de una empresa de operaciones portuarias y servicios técnicos especializados de manejo de buques en la ciudad de Guayaquil basándose en las leyes y reglamentos que rigen la Actividad Marítima-Portuaria, tendiente a mejorar el servicio de practicaje y potenciar la competitividad de la empresa.

OBETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las leyes y reglamentos que rigen la Actividad Marítima y Portuaria para el buen funcionamiento de la empresa.
- Establecer la situación actual del sector marítimo a nivel nacional e internacional.
- Realizar un estudio de mercado para definir las estrategias a considerar en el Plan estratégico de mercadeo.
- Diseñar un Plan de estratégico de Mercadeo para definir la diferenciación y competitividad de la empresa con una participación de mercado segura y estable.
- Determinar diversos aspectos técnicos como procesos y ubicación para optimizar tiempo en el servicio.
- Diseñar estructura organizacional para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Determinar el potencial económico del proyecto y su perspectiva financiera, a partir del análisis de rentabilidad, así como analizar el punto de equilibrio y la sensibilidad del proyecto.

RESULTADOS ESPERADOS

- Establecer una estrategia operativa óptima de procesos y funcionamientos que permita consolidar a la empresa como una compañía sólida y eficiente.

- Identificar una serie de conclusiones y recomendaciones a nivel empresarial que permitan fortalecer el funcionamiento de la empresa y potencializar el crecimiento de esta en el largo plazo.

MARCO TEÓRICO

En base a las definiciones que se establecen a continuación, ayudará a la comprensión del desarrollo del presente proyecto.

- Cabotaje

Son embarcaciones de bandera ecuatoriana y naves de bandera extranjera que posean permiso otorgado por la Autoridad Marítima con un Tonelaje Real Bruto superior a 500 toneladas y que realicen únicamente tráfico de cabotaje. Se entiende como tráfico de cabotaje el transporte de personas y/o carga entre puertos nacionales (Resolución de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial No. 034/02,2002).

La Real Academia Española (2001) define este concepto como:

Navegación o tráfico que hacen los buques entre los puertos de su nación sin perder de vista la costa, o sea siguiendo derrota de cabo a cabo. La legislación marítima y la aduanera de cada país suelen alterar sus límites en el concepto administrativo, pero sin modificar su concepto técnico.

Dada las definiciones, el análisis obtenido es que la palabra cabotaje significa buques que navegan dentro de la misma nación y que poseen bandera nacional, excepto con los de bandera extranjera que se les otorga un permiso.

Los tipos de buques con bandera nacional que se adaptan al estudio son los siguientes:

- Buques de Pasaje
- Buques Tanqueros que transportan hidrocarburos

- Buques que transportan químicos
- Buques Gaseros
- Buques de Carga General
- Buques Pesqueros
- Remolcadores

No hay que dejar de lado que también existen los buques de tráfico internacional, en la actualidad el comercio mundial avanza gracias a las importaciones y exportaciones debido al movimiento de productos, se genera la necesidad del transporte como: aéreo, terrestre y marítimo, encontrándose como el método más eficiente el flete marítimo, es fundamentado en que este permite mover grandes volúmenes de carga a mayores distancias y a un menor costo comparado con los otros medios de transporte.

Se relaciona lo escrito anteriormente con lo que sucede en el Puerto de Guayaquil, recibe cada año naves de bandera extranjera para las actividades comerciales, además ofrece la infraestructura para la atención de cruceros turísticos denominados buques de Pasaje, es así una herramienta vital para el desarrollo del turismo en el segmento de crecimiento mundial.

En el estudio se atenderá una mínima parte los tipos de buques de bandera extranjera, estos buques son los que ingresan a la jurisdicción de Autoridad Portuaria de Guayaquil:

- Buques de carga general
- Buques de pasajeros
- Buques Porta – Contenedores
- Buques Gaseros
- Buques Pesqueros

- Buques Graneleros
- Buques Roll On-Roll Off

Se resalta que el canal de acceso al Puerto de Guayaquil tiene un calado oficial de 9,75 metros (32 pies). La marea registra dos pleamares y dos bajamares cada 24 horas. De ahí que pueden ingresar al canal a cualquier hora y sin restricción de marea, buques con un calado de hasta 8 metros. Sin embargo, los que arriben con un calado de entre 8 metros y el máximo oficial, deberán ingresar al canal únicamente con pleamar (Diario Expreso, 2013).

Todas las naves de bandera nacional o extranjera que se encuentren en la jurisdicción de Autoridad Portuaria de Guayaquil con mayor de 500 Tonelaje Real Bruto (TRB) están obligadas a requerir el servicio de practicaje con las excepciones establecidas en la resolución DIGMER No. 010/09.

En la resolución DIGMER No. 010/09 (2009) Art. 2.- El practicaje es obligatorio durante la ejecución de las siguientes maniobras:

- Entrada y salida por los canales y ríos navegables, dársenas y estuarios de los puertos de la República, determinados por la Autoridad Marítima Nacional.
- Atraque y desatraque de muelles públicos y privados que se encuentren dentro de las aguas jurisdiccionales de una Autoridad Portuaria o Terminal Petrolero.
- Amarre o desamarre de boyas.
- Fondeo.
- Entrada y salida de diques flotantes de buques de más de 500 TRB.

- Cualquier otra maniobra marítima o fluvial que según la Autoridad Marítima Nacional requiera la asistencia de un Práctico.

En el año 2012 la cantidad de buques que arribaron en el Puerto de Guayaquil fue de 983 con diferentes volúmenes de tonelaje.

Tabla 1 Naves Arribadas de Tráfico Internacional Según Su TRB

TRB (Toneladas)	TOTAL	% PARTICIPACIÓN
Menor 6000	61	6,21%
Entre 6.001 y 12.000	164	16,68%
Entre 12.001 y 18.000	179	18,21%
Entre 18.001 y 24.000	92	9,36%
Entre 24.001 y 30.000	200	20,35%
Mayor a 30.001	287	29,20%
TOTAL	983	100,00%

Fuente: Subsecretaria de Puertos y transporte marítimo y fluvial
Elaborado por: Autora

Antes de dar por finalizado el marco teórico se realiza un análisis estadístico con los movimientos de carga de importación y exportación en el Puerto de Guayaquil según las agencias navieras en el año 2012.

Las Agencias navieras importan o exportan diferentes tipos de carga como General, contenerizada, sólidos y líquidos, se expone en la tabla los volúmenes de carga en toneladas métricas y se conoce la participación de mercado que tiene cada uno de los tipos de carga.

Se destaca en el cuadro de movimientos de importación que la carga contenerizada tiene mayor participación en el mercado con un 63,20%, seguido por los sólidos con un 25,13%.

Tabla 2 Movimientos de Carga de importación Según las Agencias Navieras

AGENCIAS NAVIERAS	TIPOS DE CARGA				
	GENERAL	CONTENERIZADA	SOLIDOS	LIQUIDOS	TOTAL
ANDINAVE S.A	301316	1	1374490	18957	1694764
MAERSK DEL ECUADOR C.A	0	915275	0	0	915275
HAMBURG SUD ECUADOR S. A	50	671324	0	0	671374
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY	0	666748	0	0	666748
TRANSOCEANICA CIA.LTDA.	11387	600587	0	0	611974
AGENCIA MARITIMA MARGLOBAL	56550	289221	0	0	345771
GREENANDES ECUADOR S.A.	1	219337	0	0	219338
TERMINAVES AGENCIA MARITIMA S.A.-TAMSA	9199	127223	0	0	136422
REPRESENTACIONES MARITIMAS DEL ECUADOR S.A. - REMAR	51397	39781	22396	0	113574
AGENCIAS Y REPRESENTACIONES INVESTAMAR S.A.	26615	0	68112	0	94727
TBS AGENCIA TECNICO MARITIMA TECNISEA CIA.LTDA.	82124	120	3150	0	85394
GENERAL MARINE SERVICES,GEMAR S.A.	0	67695	0	0	67695
AGENCIA DE VAPORES INTERNACIONALES S.A	1743	49288	0	0	51031
INCHCAPE SHIPPING SERVICES S.A.I.S.GRUPO	32824	17253	0	0	50077
NAVESUR C. LTDA.	9463	32095	0	0	41558
TRANSPORTE Y REPRESENTACIONES INTERNACIONALES TRADINTER S.A	23476	3792	11500	0	38768
NAVIERA DEL SUR S.A. NAVISUR	0	31476	0	0	31476
ATLASMARINE S.A.	27979	0	0	0	27979
ANDITRADE S.A	14549	0	4200	0	18749
BLUEPAC SHIPPING AGENCY S.A.	13000	0	0	0	13000
PORMAR TRANSPORTES PORMAR S.A	4222	0	0	0	4222
AMERICAN CORPORATION AMEMASA S.A	2696	48	0	0	2744
NAVIERA DE SERVICIOS MARITIMOS NAVESMAR S.A.	1174	0	0	0	1174
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A.	1	89	0	0	90
IAN TAYLOR ECUADOR C.A.	41	0	0	0	41
ANDINAVE S.A.	0	0	0	0	0
TOTAL	669807	3731353	1483848	18957	5903965
% PARTICIPACIÓN	11,35%	63,20%	25,13%	0,32%	100,00%

Fuente: Subsecretaría de Puertos y transporte marítimo y fluvial

Elaborado por: Autora

En la tabla de movimientos de exportación, la mayor participación en el mercado es la carga contenerizada con el 87,64%, en este en cambio va seguido por carga general del 12,34%.

Tabla 3 Movimientos de Carga de Exportación Según las Agencias Navieras

AGENCIAS NAVIERAS	TIPOS DE CARGA				
	GENERAL	CONTENERIZADA	SOLIDOS	LIQUIDOS	TOTAL
MAERSK DEL ECUADOR C.A	0	1494553			1494553
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY	0	946446			946446
GREENANDES ECUADOR S.A.	0	505941			505941
TRANSOCEANICA CIA.LTDA.	0	406013			406013
AGENCIA DE VAPORES INTERNACIONALES S.A	241853	152457			394310
HAMBURG SUD ECUADOR S. A	0	323750			323750
AGENCIA MARITIMA MARGLOBAL	65732	150051			215783
INCHCAPE SHIPPING SERVICES S.A.I.S.S.GRUPO	73576	98578			172154
REPRESENTACIONES MARITIMAS DEL ECUADOR S.A. - REMAR	51204	119601			170805
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A.	109776	20268			130044
TERMINAVES AGENCIA MARITIMA S.A.-TAMSA	83	67286			67369
NAVESUR C. LTDA.	7	31437			31444
BLUEPAC SHIPPING AGENCY S.A.	28557	483			29040
DEL CAMPO SHIPPING AGENCIA NAVIERA S.A.	27077	1451	51		28579
GENERAL MARINE SERVICES, GEMAR S.A.	0	18866			18866
SNORKEL	9378	757			10135
NAVIERA DEL SUR S.A. NAVISUR	0	8070			8070
CITIKOLD	4264	921			5185
TRANSPORTE Y REPRESENTACIONES INTERNACIONALES TRADINTER S.A.	416	604			1020
AGENCIAS Y REPRESENTACIONES INVESTAMAR S.A.	0	0		793	793
ATLAS MARINE S.A.	65	0			65
IAN TAYLOR ECUADOR C.A.	25	0			25
ANDINAVE S.A.	8	0			8
TOTAL	612021	4347533	51	793	4960398
% PARTICIPACIÓN	12,34%	87,64%	0,00%	0,02%	100,00%

Fuente: Subsecretaría de Puertos y transporte marítimo y fluvial

Elaborado por: Autora

Según datos estadísticos de la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) del año 2013, el total de números de buques con diferentes tipos de carga fue de 1.029, incluyendo los buques de pasaje, se demuestra en el cuadro que la carga contenerizada sigue con la mayor participación en el mercado del comercio marítimo, se destaca que 93 buques del total fueron compartidos en muelles de APG.

Tabla 4 Número de Buques según Tipo de Carga

TIPO DE CARGA	NO. BUQUES	PARTICIPACIÓN %
CARGA GENERAL	210	20,41%
CARGA GRANELES SOLIDOS	72	7,00%
CARGA GRANELES LIQUIDOS	10	0,97%
CARGA CONTENERIZADA	476	46,26%
CARGA MIXTA	240	23,32%
PASAJEROS	8	0,78%
CONTENERIZADA VACIA	6	0,58%
(BUQUES DE GUERRA) VISITA OFICIAL	3	0,29%
NO TRAJO CARGA	4	0,39%
TOTAL	1029	100,00%

*93 Buques compartidos en Muelles APG

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil

Elaborado por: Autora

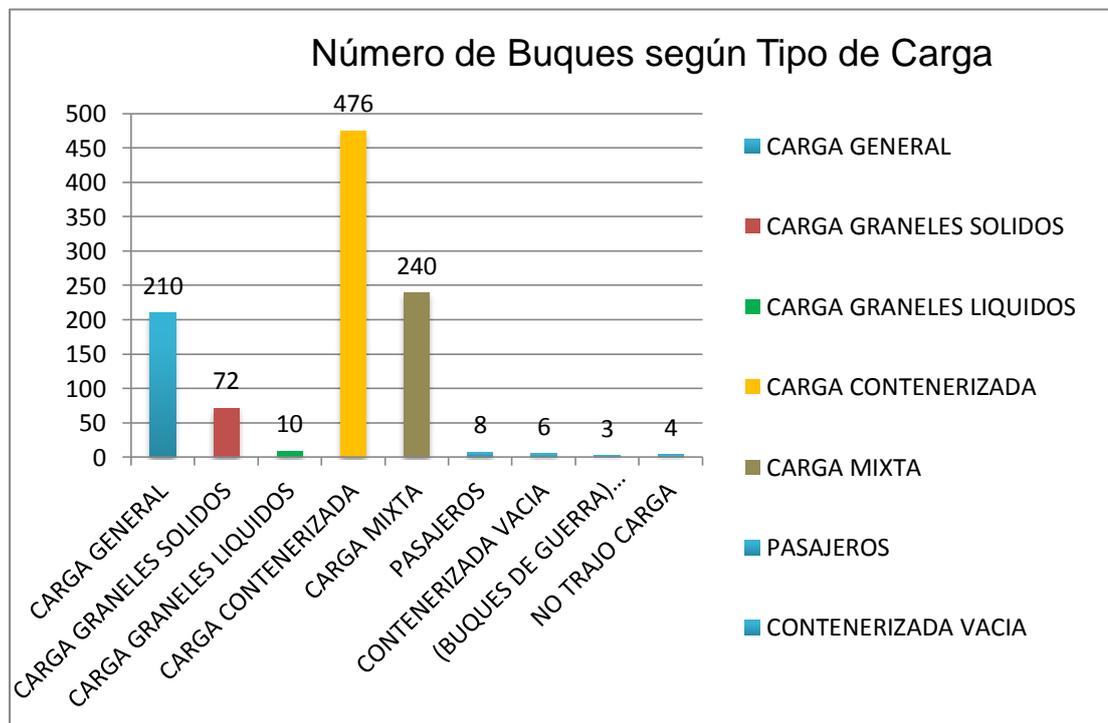


Figura 1 Número de Buques según Tipo de Carga

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil

Elaborado por: Autora

MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo a la definición establecida por (Soret, 2006) La Logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de Suministro encargada de planificar, implementar y controlar la forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor.

Cuando hay una logística bien planeada se logra la satisfacción total del cliente, aumentando la productividad de la empresa, maximizando beneficios y disminuyendo costos generando de esta manera valor agregado a la empresa.

Hoy en día, las empresas se enfocan en contar con una buena planificación de la logística, dependiendo de esta se logra un buen servicio. Los clientes buscan un producto diferenciado, que les ofrezca mayores beneficios ante un menor tiempo de espera.

Teniendo en cuenta el mercado tan exigente y cambiante, es en este punto donde las empresas deben tener un plan de logística que cumpla con las expectativas del cliente, mostrando sus ventajas y enfocándolos en la diferenciación del producto y/o servicio requerido en un menor tiempo de entrega, en procesos cortos y flexibles.

También se tiene que dentro del marco conceptual se podrán definir los términos más importantes para este estudio: Agentes navieros son empresas que representan al armador en las gestiones de carácter administrativo y comercial relativas a todos los trámites relacionados con el arribo y estadía del buque, aceptando en nombre del armador, los derechos y obligaciones que a este le corresponden en dichas gestiones (Troya, 2007).

Definición dada por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial (2013).

Normas que regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador

Anexo 1

Sección 1

1.1. Abarloamiento.- Es la operación de amarrar una nave a otra que se encuentra atracada a un muelle o fondeada.

1.2. Acceso Portuario.- Espacio o corredor marítimo o fluvial, natural o artificial, utilizado para permitir y facilitar el acceso y tránsito de buques y embarcaciones en un recinto portuario.

1.3. Actividad Portuaria.- Corresponde a la inversión en infraestructura portuaria, administración, operación y explotación de los puertos y/o terminales portuarios. Se refiere, además, a cualquiera de los servicios definidos en la normativa y que se presta dentro de la jurisdicción de los puertos y terminales.

1.4. Almacenamiento.- Comprende la puesta a disposición de un espacio físico como bodegas, patios, galpones, silos, tanques y otros similares para el almacenamiento de cargas sueltas, contenedores, gráneles sólidos o líquidos o cualquier otro tipo de carga, en condiciones de seguridad.

1.6. Amarradero.- Es el sitio designado dentro de la jurisdicción portuaria para el amarre de las naves.

1.7. Amarras de la nave o artefacto naval.- Se refiere a los cabos, líneas o elementos de sujeción utilizados para el aseguramiento de naves a muelles o campo de boyas de amarre, amarraderos o similares.

1.8. Amarre y Desamarre.- Consiste en la asistencia a la naves o artefacto naval, siguiendo las instrucciones del Capitán o del Práctico, para recoger o soltar las amarras de la nave, portarlas y fijarlas en el punto indicado del terminal o muelle, durante las operaciones de atraque o largar las mismas en las operaciones de desatraque, permitiendo la libre navegación.

1.9. Asesoramiento.- En esta normativa, se entiende la acción y efecto transmitir el conocimiento y experiencia por parte de un especialista en el tema objeto del asesoramiento y que conlleva la responsabilidad de guiar a la parte asesorada en la toma de las mejores decisiones de acuerdo a las circunstancias.

1.10. Atraque.- Es la acción de amarrar el buque a un muelle.

1.11. Carga y Descarga.- Consiste en poner a disposición de la nave el personal y/o equipos especializados e infraestructura necesaria para transferir carga suelta, contenedores, gráneles líquidos o sólidos y cualquier otro tipo de carga, incluyendo vehículos y carga autopropulsada bajo la modalidad Ro-Ro (Roll-On/Roll-Off) entre la nave e instalaciones en tierra y viceversa, en condiciones de seguridad, eficiencia, calidad, regularidad y continuidad. Este servicio se presta tanto en tierra como en la nave, dado que su acción es sobre la carga.

1.12 Carga y Descarga de Equipajes.- Comprende la organización, control y manejo de los medios necesarios para la recepción de los equipajes en tierra, su identificación y traslado al buque y su colocación en lugar predeterminado, así como para la recogida de los equipajes a bordo desde lugar predeterminado, traslado a tierra y su entrega a cada uno de los pasajeros.

1.15. Convenio MARPOL.- Se refiere al Convenio Internacional para prevenir la contaminación por los buques 1978, también llamado MARPOL 73/78 y contiene seis anexos (I, II, III, IV, V y VI).

1.16. Desbarloamiento.- Es la operación de desamarrar o liberar una nave de otra que se encuentra atracada a un muelle o fondeada.

1.17. Desatraque.- Es la operación de separar o liberar la nave de un muelle o amarradero designado.

1.18. Dragado.- Consiste en obras de profundización, mantenimiento, adecuación y limpieza de sedimentos en fondos, bordes, vertientes y otras áreas marino-costeras y fluviales, con el fin de facilitar el tráfico marítimo o fluvial, mejorar las zonas de tránsito y operación de los buques y embarcaciones.

1.20. Embarque y Desembarque de Pasajeros.- Incluye la organización, control y manejo de los medios necesarios para hacer posible el acceso de pasajeros desde la terminal internacional marítima o fluvial a los buques de pasajeros y viceversa. Esto incluye la puesta a disposición de personal, equipo e infraestructura necesaria para la comodidad y seguridad del pasajero mientras se encuentra dentro del recinto portuario. Se exceptúa el servicio de lanchas, el mismo que está contemplado en el numeral 5.5.5. de esta normativa.

1.21. Entidad Portuaria.- Se refiere a las actuales Autoridades Portuarias, conforme lo establecido en la Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional, así como las organizaciones que se conformaren en el futuro para la operación, administración y control en los puertos marítimos o fluviales.

1.22. Estiba, re estiba y desestiba.- Es poner a disposición de una nave personal y/o equipos necesarios para la acomodación o desmovilización de cargas sueltas o contenedores. Este servicio se presta tanto en tierra como en el buque, dado que su acción es sobre la carga.

1.23. Hinterland.- Es el territorio, región o área de influencia situada detrás de un puerto, que genera la actividad comercial interna que lo afecta, de donde se recogen las exportaciones y a donde se distribuyen las importaciones.

1.24. Inspecciones a la carga.- Consiste en la prestación del servicio de inspección cualitativa y cuantitativa de las cargas de exportación o importación, para dar la aceptación de un embarque o la constatación de un siniestro sujeto a reclamación.

1.25. Inspecciones a naves o artefactos navales.- Consiste en la prestación del servicio de inspección técnica y especializada de naves o artefactos navales, en cuanto a su estructura, arquitectura naval, motores, elementos de seguridad, componentes específicos y afines e incluso submarinas, durante su permanencia dentro de la jurisdicción portuaria y de terminales marítimos o fluviales, públicos o privados.

1.26. Jurisdicción.- Área geográfica, debidamente delimitada, dentro de la cual se desarrollan actividades específicas, relacionadas al ejercicio de las atribuciones y facultades de una autoridad o Superintendencia de terminal petrolero.

1.29. Manejo de Desechos Sólidos y Líquidos.- Consiste en poner a disposición de una nave o artefacto naval, personal y equipos para la recepción, desalojo, manipuleo, tratamiento y/o destrucción de los residuos sólidos y líquidos provenientes de las sentinas de las naves, en estrictas

condiciones de seguridad ambiental y control de riesgos a la salud humana, de acuerdo a las normas de salud vigentes.

1.30. Cambio de banda.- Se refiere a la maniobra de cambio de banda de la nave atracada por un costado opuesto en caso necesario, a fin de facilitar las operaciones de carga y descarga.

1.31. Normativa Sectorial Portuaria.- Se refiere a las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos ministeriales, resoluciones y demás normas legales y técnicas de aplicación y afectación a la prestación de servicios portuarios que se ejecuten dentro de la jurisdicción portuaria y de terminales marítimos y fluviales, sean éstos públicos o privados.

1.32. Ordenación, Coordinación y Control del Tráfico Marítimo.- Consiste en la prestación del servicio que tiene por objeto dotar de seguridad a la navegación al tránsito, la preservación del medio ambiente marino, costero, fluvial y para garantizar la protección de instalaciones y equipamientos portuarios.

1.33. Operador Portuario.- Se refiere a la persona jurídica que debidamente matriculada y habilitada ante la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, está en capacidad de brindar cualquiera de los servicios portuarios establecidos en las presentes normas.

1.44. Permiso de Tráfico.- Es el documento emitido por la autoridad competente, que acredita que la nave ha aprobado a satisfacción del emisor los requisitos obligatorios destinados a garantizar la seguridad de la navegación en espacios acuáticos.

1.47. Practicaje.- Asesoramiento en maniobras y documentos náuticos durante la realización de las operaciones de acceso a puertos y/o terminales, atraque, desatraque, cambio de fondeadero o muelle, abarloamiento,

desabarloamiento y maniobras de giro y otras maniobras en donde sea necesario asesorar al capitán de la nave o artefacto naval, o lo que determine la Autoridad Portuaria Nacional en la jurisdicción de cada entidad portuaria.

1.48. Práctico.- Persona natural especializada en la navegación en aguas jurisdiccionales de los puertos y vías acuáticas del país, calificada por la Autoridad Competente, y poseedora de una matrícula que lo habilita para la prestación del servicio de practica, de acuerdo a lo determinado en estas normas y en la Normativa para el Servicio de Practica en la República del Ecuador (Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, 2013).

1.49. Puerto.- Son facilidades que se utilizan entre varios modos de transporte o centros de transporte combinado. También son sistemas multidimensionales que deben ser integrados con las cadenas logísticas para cumplir adecuadamente sus funciones. Adicionalmente son mercados multifuncionales y zonas industriales donde las mercaderías no sólo están en tránsito, sino que también son clasificadas, manufacturadas y distribuidas.

1.50. Recinto Portuario.- Conjunto de espacios terrestres y acuáticos que se encuentran en una jurisdicción portuaria concretamente definida, en los que se enclavan las infraestructuras, instalaciones, equipamientos y facilidades del puerto. Incluirá, en todo caso, la línea exterior de los diques de abrigo, los accesos y las zonas exteriores determinadas para el desplazamiento y maniobras de naves o artefactos navales, tanto como todos los espacios terrestres dispuestos para los diferentes servicios a la carga, a los pasajeros y otras actividades complementarias y conexas.

1.51. Reparaciones y Mantenimiento de Buques y Embarcaciones.- Se refiere a los trabajos emergentes o de mantenimiento, programados en una nave y/o artefacto naval durante su permanencia dentro de la

jurisdicción portuaria o de terminales marítimos o fluviales, y de acuerdo a los procedimientos específicos de cada Entidad Portuaria.

1.52. Remolque de Naves o artefacto naval.- Consiste en la asistencia a los movimientos de una nave o artefactos navales, siguiendo las instrucciones del Capitán o del Práctico, mediante el enganche a uno o varios remolcadores, que proporcionan su fuerza motriz o si fuera el caso, el acompañamiento o puesta a disposición de la nave o artefacto naval.

1.53. Señalización, Balizamiento y Otras Ayudas a la Navegación.- Son elementos tales como faros, boyas, balizas, enfiladas luminosas u otros fines, que son fácilmente visibles y que demarcan las vías acuáticas, a fin de facilitar la aproximación al puerto, acceso y maniobras de las naves o artefactos navales.

1.54. Servicios de Apoyo.- Incluye la prestación de servicios de servicios de enlace, comunicaciones, logísticos, aprovisionamiento y demás requeridos para el apoyo a la navegación y a las operaciones portuarias en condiciones de seguridad, eficiencia, calidad, regularidad y continuidad.

1.55. Servicio de Lanchas.- Consiste en la provisión de embarcaciones menores con su tripulación para la prestación de servicios de traslado acuáticos de personas o cosas, entre el muelle o terminal y las naves o artefactos navales que arribaren a las zonas de fondeo o de espera(cuarentena) y viceversa.

1.56. Servicios Portuarios.- Son las actividades técnicas especializadas que se desarrollan en los espacios acuáticos y/o terrestres de las jurisdicciones portuarias, para atender a las naves o artefactos navales, a la carga y pasajeros. Pueden ser de prestación pública directa, indirecta, privada, mixta o de economía popular y solidaria, a través de personas jurídicas matriculadas y autorizadas.

1.57. Subsecretaria de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial (SPTMF).- Se refiere a la entidad civil dependiente del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, a la cual le corresponde las facultades de coordinación, planificación, regulación y control técnico del Sistema Nacional de Puertos y Transporte Acuático.

11.60. Terminal.- Unidad operativa especializada o línea de negocio portuario, dotada de una zona terrestre y marítima, infraestructuras, superestructuras, instalaciones y equipos que tienen por objeto la atención la atención y prestación de servicios a naves o artefactos navales, carga de exportación e importación y pasajeros.

1.61. Terminal Portuario Habilitado o privado.- Operador portuario privado que mediante los mecanismos de concesión de playa y bahía y los de autorización y habilitación de actividades portuarias a nivel nacional, por parte de la autoridad competente, desarrolla una línea de negocio o prestación de servicios portuarios, tanto públicos como privados y tiene a su cargo la operación, administración, mantenimiento y gestión integral de un terminal especializado.

1.63. Usuario.- Persona natural o jurídica que recibe el o los servicios autorizados por parte de un operador portuario, una Entidad Portuaria y/o un terminal Portuario habilitado.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años el sector marítimo y portuario avanza continuamente a pasos agigantados y esto hace que se vuelva más exigente, el sector se encuentra complementado por diversos tipos de empresas como por ejemplo: Operador Portuario de Carga, Operador Portuario de Pasajeros, Operador Portuario de Servicios Conexos, Operador Portuario de Buque, Agencias Navieras entre otros.

En este punto se hace referencia a las Operador Portuario de Buque que les hace falta involucrarse con el mundo de la tecnología, el marketing, establecer procesos claves dentro de su organización, etc.

La idea es implementar por medio del presente proyecto, el desarrollo de una empresa de operaciones portuarias y servicios técnicos especializados de manejo de buques en la ciudad de Guayaquil, la cual cumplirá con las normas, regulaciones emitidas por organismos de control, estará involucrada con el marketing, se establecerá procesos claves y demás, para lograr la satisfacción del cliente y ayudar a la protección del medio ambiente.

La empresa contará con un personal operativo, a los profesionales encargados de las maniobras se les denomina Prácticos, estarán debidamente autorizados, con matrículas vigentes, capacitación acorde a lo que estipule los reglamentos para el servicio y así satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logrará mediante un Estudio Legal, Estudio del Entorno, Estudio de Mercado, Plan Estratégico de Mercadeo, Análisis Técnico, Estudio Administrativo y Análisis Financiero.

El Estudio Legal es uno de los esenciales debido a las numerosas consecuencias que ocasionaría si no se toman en cuenta, dentro del capítulo encontramos Marco constitucional, Normativas y Controles.

En la actualidad es obligación obtener un Permiso de Operación por el que se autoriza la prestación del servicio portuario de practicaje en la jurisdicción de Autoridad Portuaria de Guayaquil la cual es encargada de lo descrito, cabe considerar que antes deben obtener la respectiva matricula de Operador Portuario de Buque en la subsecretaria de Puertos y transporte marítimo y fluvial, de conformidad con la disposición contenida en el numeral 6, apartado 6.2 anexo de las "Normas que Regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador, previo cumpliendo los requisitos legales de carácter general y particular que alude el numeral 7 de la citada normativa.

En el Estudio del Entorno se realizará un análisis tanto la dimensión nacional como internacional, aunque la empresa vaya a operar sólo en el mercado nacional debido que al encontrarse inserto en el mundo del practicaje, hace que el negocio de la empresa reciba el impacto de variables del entorno internacional.

Estudio de Mercado se aplicará para obtener datos para eso se realizarán encuestas, los cuales serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas para conocer el resultado es decir las inconformidades del mercado objetivo y la aceptación de una nueva empresa. Es conveniente anotar que esto dará sustento al Plan estratégico de mercadeo.

En el Estudio de Plan estratégico de mercadeo servirá de gran ayuda para lograr los objetivos planteados.

El estudio técnico constará de descripción del proyecto, los procesos y procedimientos, la ubicación del proyecto e instalaciones donde se

realizarán las funciones administrativas y operativas, se detallarán los Muebles y equipos de oficina, la tecnología donde se encuentran incluidos los equipos de cómputos con su respectivo software y los costos de los mismos.

El Estudio Administrativo se detallará la misión, visión, objetivos, valores empresariales, comprenderá la estructura orgánica y funcional y demás.

El estudio financiero se busca determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, este capítulo contendrá inversiones, capital de trabajo, presupuestos, estados financieros, indicadores, punto de equilibrio, análisis de sensibilidad entre otros.

Desde el punto de vista social el proyecto otorgará beneficios importantes al sector marítimo ecuatoriano, puesto que se mejora la oferta de practicaaje, además de mejorar la capacidad de operación del Puerto de Guayaquil.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Actualmente el Puerto Marítimo de Guayaquil o Puerto Simón Bolívar como se lo conoce es uno de los puertos más competitivos y atractivos de Sudamérica. La justificación que se da en este proyecto es que la mayor parte de los buques que ingresan e ingresarán al puerto Simón Bolívar de Guayaquil, muelles privados necesitan de forma obligatoria el servicio de practicaaje.

Dado esto, se tiene que es necesario identificar la importancia de una adecuada operación, manejo de los buques que ingresan al canal del acceso

puerto marítimo Guayaquil, sus terminales privados o Posorja es aquí donde forma parte fundamental el rol del operador portuario de buque cuyos servicios técnicos especializados se brindan directamente a los buques o naves, permiten y facilitan el acceso, permanencia y salida de las naves desde una zona de servicio portuario o terminales portuarios.

Estableciendo las oportunidades que se tienen para este proyecto, vale destacar que el principal concepto de este trabajo es el consolidar un servicio profesional de practicaje, ofertándolo a los buques que ingresan al canal del acceso puerto marítimo Guayaquil, sus terminales privados o Posorja. Cabe resaltar que el servicio de practicaje consiste en el asesoramiento al capitán de la nave en maniobras y documentos náuticos durante la realización de las operaciones de acceso a puertos y/o terminales, atraque, desatraque, cambio de fondeadero o muelle, abarloadamiento, desabarloadamiento y maniobras de giro y otras maniobras en donde sea necesario o lo que determine la Autoridad Portuaria Nacional en la jurisdicción de cada entidad portuaria.

Vale enunciar que los Prácticos prestan, entre otros, un servicio de asesoramiento a bordo del buque a los Capitanes para que las maniobras de entrada, salida y movimiento interior en el puerto, se puedan realizar en condiciones de eficacia. Así mismo, velan por la protección del medio ambiente marino, de la seguridad de la vida humana en el mar, de la población asentada en el puerto y su entorno costero en coordinación con las autoridades competentes, estos son el primer eslabón de la cadena de seguridad.

Se tiene que la demanda y el potencial de crecimiento económico del país, permite identificar una oportunidad de inversión en este tipo de servicio que debido a la complejidad de las operaciones marítimas en puerto y los aspectos legales, se vuelve imprescindible dentro de las actividades marítimas en la ciudad.

Es importante mencionar que en este mercado las empresas que ofrecen el servicio de practicaje son muy pocas y las cuales están reguladas por la Subsecretaria de Puertos y transporte Marítimo y Fluvial y la Autoridad Portuaria de Guayaquil que es el ente que fija la tarifa que se cobra por la utilización del servicio de practicaje. Estas empresas son 8 que en su suma total disponen de 43 prácticos.

JUSTIFICACIÓN METODOLOGÍA

Se utilizaran métodos empíricos como entrevista o encuestas para poder determinar la demanda del mercado y la factibilidad del proyecto.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La culminación del proyecto nos llevará a determinar los pasos a seguir para realizar el lanzamiento exitoso del negocio propuesto.

ANTECEDENTES

El practicaje marítimo y fluvial es un servicio portuario público ejercido exclusivamente por ecuatorianos, que se brinda al buque nacional o extranjero, las Agencias Navieras tienen la obligación de solicitar el servicio de un práctico quienes son los encargados de realizar las entradas, salidas por los canales y ríos navegables, atraques y desatraques de muelles públicos y privados que se encuentren dentro de las aguas jurisdiccionales de una Autoridad Portuaria o Terminal Petrolero, amarres y desamarres de boyas, fondeos, las entradas y salidas de diques flotantes de buques de más de 500 TRB¹, y en cualquier maniobra que según la autoridad marítima requiera del servicio de un práctico. Debe señalarse que en las jurisdicciones de las Superintendencias de los Terminales Petroleros, el servicio de practicaje será proporcionado por prácticos de cada Superintendencia.

El servicio de practicaje primero fue responsabilidad de Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), era la encargada de su administración. En el hoy, el servicio de practicaje está en manos de empresas privadas denominadas Operador Portuario de Buque de Practicaje, disposición de la misma Autoridad Portuaria quien decidió que era más eficiente si el servicio era brindado por estas empresas.

Por otro lado, es necesario mencionar que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), entidad responsable de elaborar la nueva hoja de ruta que guiará las acciones del Gobierno Nacional actual, presentó el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, el cual pretende alcanzar una sociedad más justa y equitativa.

¹ Tonelaje Real Bruto (TRB) es el volumen de los espacios cerrados que tiene el buque.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 consta de 12 objetivos nacionales pero se mencionará los que se relacionen con el estudio y se detallará acerca de cómo contribuye el presente proyecto al plan:

- Objetivo No. 8, Consolidar el sistema económico social solidario, de forma sostenible.

Contribuye al crecimiento económico con las maniobras realizadas a buques nacionales e internacionales.

- Objetivo No. 9, Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Contribuye a la generación de plazas de trabajo con remuneraciones justas, en un ambiente saludable, estabilidad laboral y seguridad social permitiendo a los hogares la realización de un mayor bienestar.

- Objetivo No. 12, Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Políticas y lineamientos estratégicos

12.5. Preservar la integridad territorial del Estado y sus soberanías, en el marco de estricto respeto de los derechos humanos.

Literal f.- Garantizar la soberanía y la seguridad nacional en el mar, en el marco de la Convemar y otros acuerdos internacionales sobre el ámbito oceánico y marino costero.

Contribuye a la seguridad de la vida humana, la seguridad de la nave, instalaciones portuarias, protección del medio ambiente y vida marina

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA LOGISTICMAR S.A.

Razón social: LOGISTICMAR S.A.

R.U.C:0992645011001

Nombre Comercial: LOGISTICMAR S.A.

Actividad Económica: Actividades de Operación y Manejo Portuario de Buque

Mercado Objetivo: Agencias navieras con buques nacionales y extranjeros de mayor 500 Tonelaje real bruto.

Slogan: "LOGISTICMAR servicios los 365 días del año con seguridad y eficiencia"

Logo:



Constitución Jurídica: Sociedad Anónima.

Fecha de constitución: 02 de diciembre de 2013.

Accionistas: Cuatro accionistas

Dirección: Edificio Trade Building Center, calle 14A NE entre Av. de las Américas y la Av. Juan Tanca Marengo cerca del aeropuerto.

Teléfono: 042463553

Celular: 0983335957

Página web: <http://logisticmar.jimdo.com/>

e-mail:info@logisticmar.com

1 CAPITULO 1: ESTUDIO LEGAL

Según el estudio legal (Hamilton & Pezo, 2005), comprende el análisis de las normas, reglamentos y regulaciones vigentes que afectan la constitución y posterior funcionamiento de la empresa.

Para otorgar el permiso de operación a la operadora portuaria de buque para la prestación de los servicios públicos portuarios de practica en el área de jurisdicción de la Autoridad Portuaria de Guayaquil se necesita el cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables a los servicios portuarios, especialmente a las contenidas en la Constitución de la República, Ley General de Puertos, Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional, Normas que Regulan la Prestación de los Servicios Portuarios en el Ecuador, Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador, Reglamento de Operaciones de Autoridad Portuaria de Guayaquil y demás normas y Resoluciones del Directorio de Autoridad Portuaria de Guayaquil que le fueren aplicables.

1.1 MARCO CONSTITUCIONAL

La Constitución de la República del Ecuador vigente entro en vigor el día 20 de octubre de 2008, fue aprobada el 28 de septiembre de 2008 y publicada en el Registro Oficial en la Administración del Eco. Rafael Correa-R.O. No. 449, del cual se destacan los siguientes artículos considerando que son esenciales en el presente trabajo.

Título 2 DERECHOS

Capítulo Octavo, Derechos de protección.

Sección Novena, Personas usuarias y consumidoras.

Art. 82.- Establece que el derecho a la seguridad jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y en la existencia de normas

jurídicas previas, claras, públicas y aplicadas por las autoridades competentes.

Título 4 PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER.

Capítulo Séptimo, Administración Pública.

Sección Segunda, Administración Pública.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Título 5 ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO.

Capítulo Quinto, Sectores Estratégicos, servicios y empresas públicas.

Sección Octava, Sistema Financiero.

Art. 314.- El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

Título 7, RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR.

Capítulo Primero, Inclusión y equidad.

Sección duodécima Transporte.

Art. 394.- Garantiza la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el

transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

2 CAPITULO 2: ESTUDIO DEL ENTORNO

2.1 ENTORNO MUNDIAL

En el informe presentado por la Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo² (UNCTAD, 2013) manifiesta que el transporte marítimo forma parte de la logística internacional y representa el 80% del volumen comercial mundial. Si bien la continuidad material de los movimientos de mercancías requiere la utilización de sistemas de transporte multimodal, el transporte marítimo sigue siendo la columna vertebral del comercio globalizado. Como el transporte marítimo es una demanda derivada, su evolución y la del comercio marítimo internacional está determinada por condiciones macroeconómicas mundiales, la estrecha asociación existente entre el producto interior bruto (PIB) mundial, el comercio mundial de mercancías y el transporte marítimo. Como reflejo de la mundialización de los procesos de producción, el aumento del comercio de bienes intermedios, componentes, la profundización y ampliación de las cadenas de suministro mundiales, el comercio mundial de mercancías ha crecido mucho más rápidamente que el PIB.

El crecimiento del comercio exterior beneficia al servicio de practicaje dado que si analizamos nos damos cuenta que si aumentan las exportaciones e importaciones, aumentara el arribo y zarpe a los puertos o muelles, y cabe resaltar que es obligatorio en la mayoría de los países que tienen salida al mar el uso del servicio de practicaje, lo que causa que se incrementen los ingresos en el mercado ya mencionado.

²Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) fue creada en Ginebra (Suiza), donde también tiene su sede en 1964 por la resolución 1995 de la Asamblea General de la ONU, con el objetivo de analizar e intentar resolver los problemas relativos al comercio internacional de los países subdesarrollados.

Tráfico Marítimo Mundial

El tráfico marítimo mundial se mantuvo invariable en el 2011 y creció un 4% con unos volúmenes totales sin precedentes, que llegaron a sumar 8700 millones de toneladas, este incremento fue propiciado por el rápido crecimiento de los volúmenes de carga seca del 5,6%, estimulado por la buena marcha del comercio de contenedores y de grandes principales, que crecieron respectivamente un 8,6% expresado en toneladas y un 5,4%.

El tráfico internacional de contenedores estuvo constante gracias al comercio por rutas no principales, dado que los Estados Unidos y Europa seguían debatiéndose contra la ralentización del Crecimiento y la incertidumbre, mientras que los volúmenes de carga seca no varió debido a la demanda continua de materias primas importadas de las grandes economías en desarrollo, en particular China y la India.

Los flujos de los cinco gráneles principales permanecieron de acuerdo al crecimiento del tráfico mineral del 6%, que abastece la fuerte demanda de importaciones de China, un país que sumó en el 2011 cerca de dos tercios del volumen del tráfico mundial de mineral de hierro. El volumen de tráfico de buques de tanque el cual puede poseer petróleo crudo, derivados del petróleo, petróleo y gas licuados permaneció casi estancado, con un crecimiento inferior al 1% debido a la caída del volumen del petróleo crudo transportado. En conjunto, el comercio de derivados del petróleo, y de gas, creció un 5,1% debido principalmente al reciente despegue del comercio de gas natural licuado (GNL).

El comercio de petróleo siguió representando en el 2011 acerca de un tercio del total, durante el mismo año la carga seca incluidos los gráneles principales y secundarios, el comercio contenedorizado y la carga general representaron los dos tercios restantes del mercado. En porcentaje del total de carga seca, los grandes principales sumaron 41,6%, el tráfico

contenedorizado el 23,3% y los grandes secundarios el 20,8%. La parte restante, el 14,3% corresponde a otros productos de carga seca, entre los que se incluye la carga general.

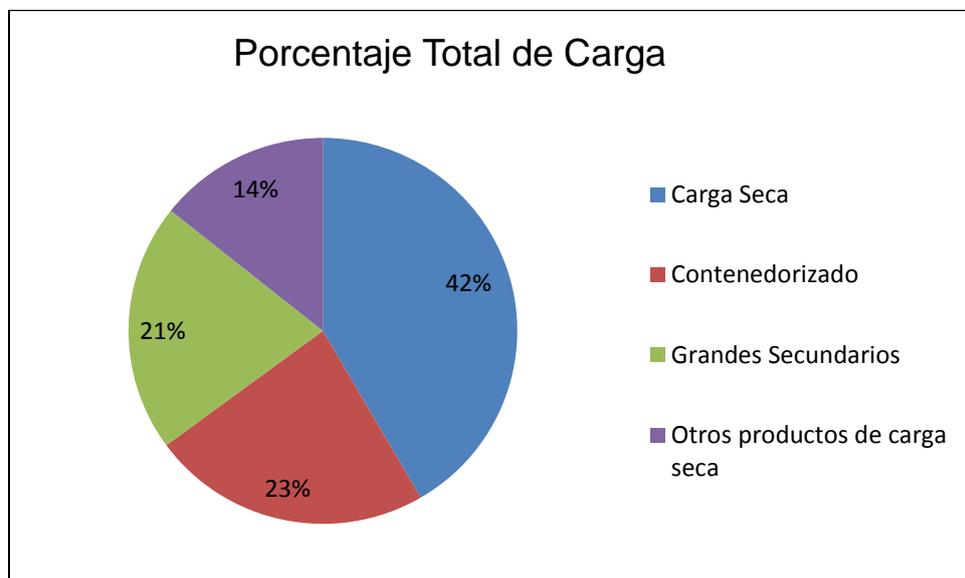


Figura 2 Porcentaje Total de Carga
Elaborado por: Autora

2.2 ENTORNO NACIONAL

El flujo internacional de cargas desde y hacia el Ecuador ha crecido a un ritmo galopante en los últimos años, se debe acotar que el 90% de las importaciones y exportaciones se realizan vía marítima entre la principal razón se tiene que es el mejor medio para trasladar grandes volúmenes de mercancías entre dos puntos alejados geográficamente (Riera, 2013).

La infraestructura portuaria nacional está conformada por siete puertos, los cuales se dividen en dos tipos: de carga general y petroleros; los primeros son: Guayaquil, Bolívar, Esmeraldas y Puerto Bolívar, para el caso de la exportación de crudo y derivados se utilizan los puertos de Balao, La Libertad y Salitral, estos son piezas fundamentales en la gestión logística internacional.

Cabe destacar que los puertos marítimos del Ecuador se han visto en la necesidad de modernizar el equipo portuario, brindar un valor agregado en la prestación de servicios, e implementar nuevos sistemas que les permitan mejorar y garantizar los procesos relacionados con la carga, su preservación y seguridad, comunicaciones, controles, entre otros debido a que estos factores son claves para la eficiencia y sostenibilidad portuaria.

En el país el sector del comercio internacional está compuesto por varias compañías como son los agentes que participan en los procesos de importaciones y exportaciones de manera que se concentra en identificar el número de agentes operadores de comercio exterior que están en capacidad de operar legalmente en el Ecuador.

De acuerdo a los datos consultados en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador³ (SENAE, 2012) en el país existen 1.495,00 operadores

³Servicio nacional de aduana del Ecuador (SENAE) administran los servicios aduaneros de forma ágil en el menor tiempo posible.

de comercio, los agentes afianzados de aduanas y las compañías navieras son los grupos más grandes en lo que a número se refiere, permite concluir dos cosas importantes: la primera es que la mayor parte del comercio exterior nacional utiliza los servicios de transporte marítimo para el traslado de mercancías y que la intensidad de la competencia en ambas actividades es alta, situación que se regula por la dependencia del transporte para cualquier venta o compra de productos fuera del territorio nacional.

La zona costera que es del alcance de la compañía se presenta a continuación:

Puerto Marítimo de Guayaquil

El puerto Marítimo de Guayaquil es de modalidad “Land Lord”, se encuentra concesionado por Contecon y Andipuerto, es conocido como puerto principal de la República del Ecuador.

Fue construido durante el periodo 1959 – 1963 (el tráfico internacional se abrió el 31 de enero de 1963), en abril de 1958 fue creada la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) ⁴ para la administración y operación del mismo.

La navegación de acceso al Puerto se la realiza por el Canal del Morro, paralelo a la costa de Data, consiguiendo las naves llegar en cualquier tiempo. El canal de acceso desde la boya de mar hasta el terminal tiene una extensión de 50 millas náuticas, 122 metros de ancho y una profundidad mínima de 7,45 metros de promedio (Ecu aestibas, 2013).

⁴Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) entidad reguladora y encargada de la administración y control de las operaciones y maniobras de ingreso y salida por los canales de acceso al Puerto de Guayaquil.

La ubicación privilegiada del puerto constituye un incentivo para la captación de tráficos de las rutas del lejano oriente y del continente americano, especialmente los relativos a la costa del Pacífico. Asimismo, está resulta altamente conveniente para la concentración de cargas latinoamericanas destinadas a cruzar el canal de Panamá con destino a la costa este del continente o hacia Europa y África (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2013).

El Puerto Marítimo de Guayaquil enfrenta problemas como el canal de acceso, que sólo permite el ingreso de buques con un calado (parte sumergida de una embarcación) de 9,75 hasta 11 metros, a ello se suman las cuatro horas de navegación por ese canal hacia la terminal portuaria, lo cual genera mayor costo en el flete para las agencias navieras que son 26 en Guayaquil. A pesar de eso, el movimiento de entrada y salida de carga por el puerto principal del Ecuador bordea el 70% del total (Contecon, 2013; Diario Digital, 2013).

2.2.1 Oferta

Previo al análisis de la oferta es conveniente iniciar con algunas definiciones básicas. La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado, puede dividirse en tres: competitiva o de mercado libre, oligopólica compuesta por pocos ofertantes y monopólica correspondiente a un solo ofertante que controla el mercado (Baca, 2006).

En los Puertos del Ecuador, el Servicio de practicaje es la parte principal para el sector del Transporte Marítimo, este consiste en el asesoramiento de maniobras y documentos náuticos durante la realización de las operaciones de acceso a puertos y/o terminales, atraque, desatraque, cambio de fondeadero o muelle, abarloamiento, desabarloamiento,

maniobras de giro y otras maniobras en donde sea necesario asesorar al capitán de la nave o artefacto naval, o lo que determine la Autoridad Portuaria Nacional en la jurisdicción de cada entidad portuaria. (Subsecretaría de Puertos y transporte Marítimo y fluvial, 2013: 6).

El servicio de practica es obligatorio durante la ejecución de las siguientes maniobras:

- Entrada y salida por los canales y ríos navegables, dársenas y estuarios de los puertos de la República determinados por la Subsecretaría de Puertos y transporte Marítimo y fluvial.
- Atraque y desatraque de muelles públicos y privados que se encuentren dentro de las aguas jurisdiccionales de una Autoridad Portuaria o Terminal Petrolero.
- Amarre o desamarre de boyas.
- Fondeo.
- Entrada y salida de diques flotantes de buques de más de 500,00 TRB
- Cualquier otra maniobra que según la Autoridad Marítima requiera la asistencia de un Práctico.

El servicio de Practica será obligatorio para naves nacionales o extranjeras con excepción de los siguientes casos:

- Naves ecuatorianas, con Capitán ecuatoriano con un tonelaje no mayor de 500 Tonelaje Real Bruto
- Naves ecuatorianas con un tonelaje inferior a 3.000,00 Tonelaje Real Bruto, con Capitán ecuatoriano (Capitán autorizado) que haya demostrado haber realizado por lo menos 30 entradas, 30 salidas y 30 atraques y desatraques en los puertos que va a operar regularmente, en el mismo buque y en los últimos 12

meses calendarios. Este entrenamiento previo al otorgamiento del permiso de Capitán autorizado, será supervisado por el Capitán del Puerto con la asistencia de un práctico de la jurisdicción. Se exceptúan de esta disposición a las Superintendencias de los Terminales Petroleros.

- Buques mayores de 500,00 Tonelaje Real Bruto en los cuales el Capitán ecuatoriano no haya cumplido 8 horas de descanso desde la última maniobra.
- Naves de guerra ecuatorianas que no se dirijan a Terminales Petroleros.
- Las naves de guerra extranjeras, solicitarán el servicio de practica por intermedio de la Autoridad Marítima local o de una agencia naviera, cuando se trate de visitas oficiales.
- Todas las naves que por recalada forzosa deban arribar a un Terminal Portuario, solicitarán el servicio de practica en coordinación con la Capitanía de Puerto correspondiente, con el propósito que se tomen todas las previsiones que el caso amerite.

Tabla 5 Precios Practicaje en Guayaquil

Servicio de Practicaje en el canal del Estero Salado Maniobras	Valor USD	Recargo	
Precio General Referencial	0,035 X TRB	Por hora o fracción No hay recargo	
Data a Muelles de APG o visceversa, para buques mayores a 7141 TRB	0,035 X TRB		
Data a Cuarentena o visceversa para buques mayores a 7141 TRB	0,035 X TRB		
Tarifa minima para buques hasta 7141 TRB máximo 5 de navegación hasta boya 72	250		
Tiempo de navegación mayor a 5 horas desde boya de mar a boya 72	100		
Práctico en espera a bordo (Máximo 1 hora)			
Costo de espera por hora o fracción	50		
Shifting : Cambio de banda , cambio de Muelle o corrida en APG	200		
Falso practicaje: a) No se realiza la maniobra b) a partir de la cuarta hora	300		
Doble marea (2 horas de Gracia)	300		
Cuando el buque viene desde data y fondea en espera de muelle se cobra un shifting pasada las dos horas de espera.	200		
Remolques es de tanqueros , pesqueros, barcazas, lanchas, remolcadores, yates, etc.	Libre contratación		
Remolques de naves alto a bordo en APG	Libre contratación		
Servicio de Practicaje a Terminales Privados Maniobras	Valor USD	Recargo	
Data a Terminales Privados Buques mayores a 7141 TRB	0,035 X TRB	Desde 0 hasta 10000 T.R.B. Desde 10001 T.R.B. o más	
Acceso a Areás Restringidas (Terminales Privados)	100		
Acceso a Areás Restringidas (Terminales Privados)	150	Por hora o fracción	
Tarifa Minima para buques hasta 7141 TRB Maximo 5 de navegación hasta boya 72	250		
Tiempo de Navegación Mayor a 5 horas desde boya de mar a boya 72	100		
Cuarentena a Pto. Hondo o Visceversa	300		
Shifting desde cuarentena a muelles privados o viceversa hasta 155 mts LOA.	200		100
Shifting desde cuarentena a muelles privados o viceversa A partir de 155.1 mts hasta 180 mts. LOA	200		150
Cambio de muelles entre terminales privados	400		
Cambio de muelles entre terminales privados y APG	400		
Falso practicaje a) No se realiza la maniobra b) A partir de la cuarta hora de espera	300		
Doble marea (2 horas de Gracia)	300		

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil (2006).

Elaborado por: Autora

Estos precios son establecidos por la Autoridad Portuaria de Guayaquil que deben de regirse las Operadoras de buques que prestan servicio de practicaje.

2.2.2 Demanda

La demanda es la cantidad de personas que están dispuestas a adquirir productos o servicios a un precio y espacio físico determinado.

En la ciudad Guayaquil, desde el inicio de la concesión del Puerto Marítimo Libertador Simón Bolívar o Puerto Marítimo de Guayaquil se vive un incremento de la actividad portuaria, con la llegada de nueva tecnología y nueva maquinaria como las grúas de pórtico en los muelles.

Se presentan varios datos estadísticos sobre las operaciones del puerto de Guayaquil respecto al número de horas de permanencia de los buques en los muelles y el número de buques que se reciben.

La demanda está dada por el número de buques de más de 500,00 Tonelaje real bruto que arriban a los muelles de Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), muelles privados, fondeadero u otros muelles.

Horas de permanencia de buques por mes:

Según la Autoridad Portuaria de Guayaquil (2010) sostiene que el promedio de estadía de un buque en el Puerto de Guayaquil en el año 2010 fue:

De 37, 56 horas, en total se registran 44.950,44 horas de estadía entre los buques arribados, los meses donde se registra mayor permanencia son: enero, marzo, abril y mayo; meses en los que se superaron las 4.000,00 horas de estadía de buques.

Total de buques arribados 2010

Se recibieron 3235 buques de los cuales el 36,6% ingresaron a los muelles de la Autoridad Portuaria, el 29,9% ingresaron a muelles privados, el 1,3% a fondeadero y el 32,12% a través de cabotaje.

Tabla 6 Número de buques arribados al Puerto de Guayaquil en el año 2010

Tipo de Muelle	Cantidad de buques arribados	Porcentaje
Muelles de Autoridad Portuaria	1184	36,63%
Muelles privado	970	29,95%
Fondeadero	42	1,3%
Cabotaje	1039	32,12%
Total de Buques	3235	100%

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil (2010)

Elaborado por: Autora

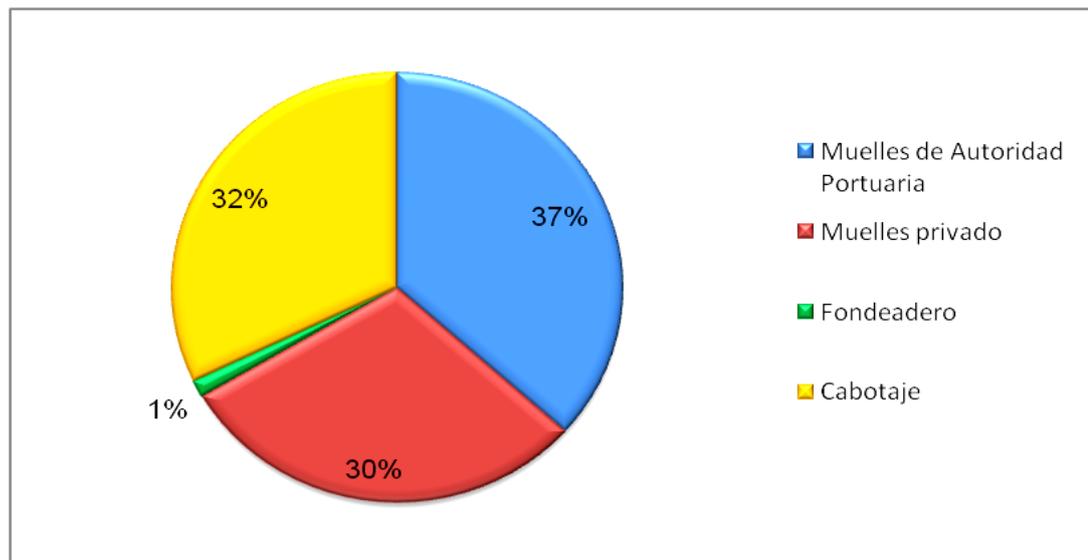


Figura 3 Gráfico de Porcentaje de buques arribados según tipo de muelle en el Puerto de Guayaquil

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil (2010)

Elaborado por: Autora

Total de buques arribados en los Puertos Nacionales

Se establece un cuadro comparativo con los años 2009, 2010 y 2011 de las naves arribadas al Sistema Portuario Nacional, en el que presenta una variación del 2011 con el año 2010 y se resalta una disminución de crecimiento en la Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar del 11%, Terminales Privados 1%, Superintendencia del terminal Petrolero de Balao 12% y la Superintendencia del terminal Petrolero de el Salitral.

Tabla 7 Cuadro Comparativo Naves arribadas al Sistema Portuario Nacional

Puertos	2009	2010	2011	Var 2011/2010
Autoridad Portuaria de Esmeraldas	208	208	287	38%
Autoridad Portuaria de Manta	393	354	359	1%
Autoridad Portuaria de Guayaquil	1296	1185	1254	6%
Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar	500	536	479	-11%
Terminales Privados	877	917	911	-1%
Terminal Petrolero de Balao	418	406	358	-12%
Terminal Petrolero de La Libertad	218	239	237	-1%
Terminal Petrolero de el Salitral	38	35	36	3%
Total	3948	3880	3921	24%

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil (2011).

Elaborado por: Autora.

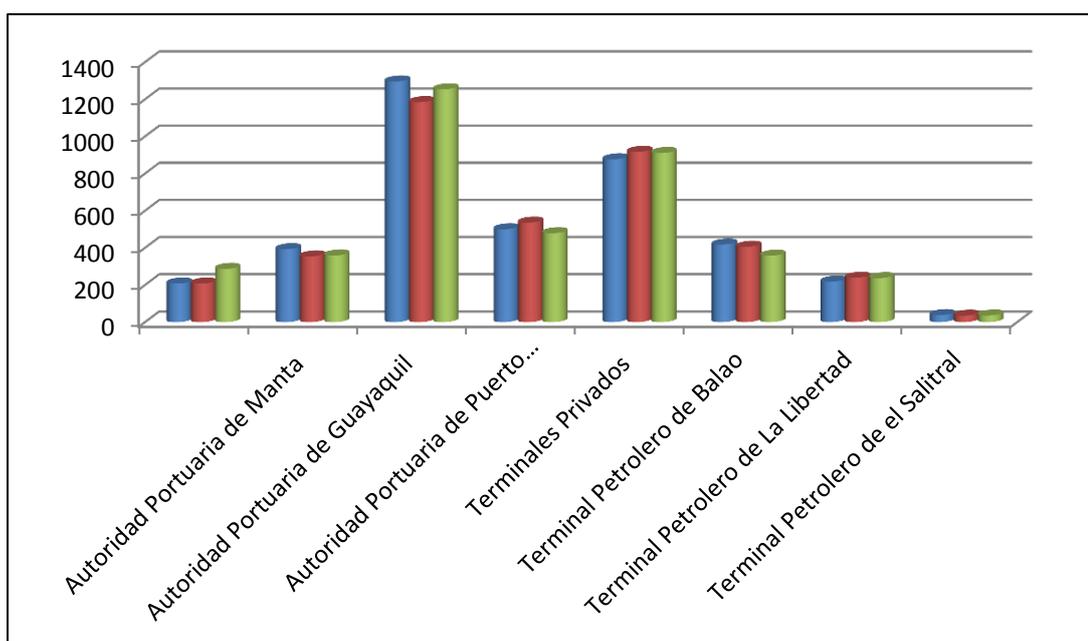


Figura 4 Comparación de Naves Arribas 2009, 2010, 2011.

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil (2011).

Elaborado por: Autora

En conclusión se obtiene que Autoridad Portuaria de Guayaquil posee el mayor número de naves arribadas en comparación al resto. El transporte marítimo, es una de las mayores ventajas para los exportadores e importadores puesto que su evolución ha permitido adaptar las rutas, frecuencias e infraestructura, tiempos de perfectibilidad, costos y volumen.

2.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En este punto corresponde describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen y cuál es la participación en el mercado para lo cual se aplica el Análisis Porter.

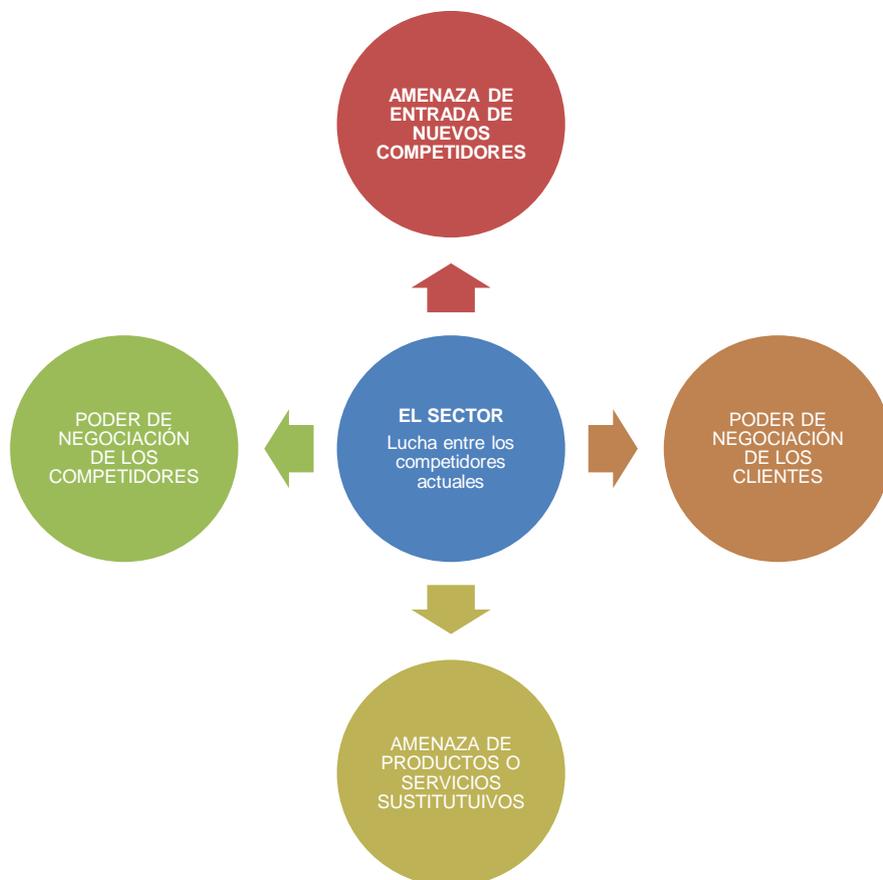


Figura 5 Las cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Porter (1987).
Elaborado por: Autora

2.3.1 Barreras de entradas

Política Gubernamental

Según en las Normas que regulan los Servicios Portuarios Ecuador. Resolución No. STPMF⁵ 003/13. Sección III. Disposiciones Generales y transitorias (2013).

Las Disposiciones Generales contiene que la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, a propuesta de la Entidad Portuaria, Empresa Delegataria o Terminal Portuario habilitado, podrá ampliar o incluir en las presentes Normas, otros servicios cuya prestación se considere necesario normar y garantizar por su especial relevancia para la seguridad, continuidad y competitividad de las operaciones portuarias.

“La entidad Portuaria, Empresa Delegataria o Terminal Portuario habilitado, cuando operen directamente las instalaciones portuarias, deberán calificarse como operador portuario y obtener la matrícula correspondiente”

Disposiciones Transitorias

Primera transitoria.- En el plazo de 180 días después de la suscripción de la mencionada resolución, la STPMF deberá regular lo siguiente:

- Normas, estándares y procedimientos para la medición de eficiencia y calidad de servicios
- Los cursos y certificaciones pertinentes para la capacitación en servicios técnicos especializados.

⁵Subsecretaría de Puertos y transporte Marítimo y fluvial (STPMF) impulsa el desarrollo de la actividad marítima y fluvial, planifica, regula y controla el sistema naviero y portuario en el territorio nacional.

- Una matriz nacional de indicadores y estándares de prestación de servicios portuarios.

Segunda transitoria.- En el plazo de 270 días, las OP deberán capacitarse y certificarse por medio de una empresa especializada en procedimientos de gestión de calidad para los servicios técnicos determinados en la presente Normativa.

Se puede concluir que existen grandes barreras de entrada respecto que se debe de seguir varios lineamientos, cumplir con los requisitos solicitados por las entidades públicas lo que complica el ingreso al mercado de practica en Guayaquil.

2.3.2 Proveedores

Los proveedores de la Operadora Portuaria de Buque son para la parte administrativa y operativa:

Administrativa

Proveedor de Internet para las PC

- Telconet
- Netlife
- Movistar
- Claro
- Cnt, entre otros

Proveedor de Celulares

- Movistar
- Claro
- Alegro

Operativa

Proveedor de Celulares con internet

- Movistar
- Claro
- Alegro

Proveedor de Radios con sistema troncalizado

Marconi

Maxi, entre otros

La finalidad del detalle de los proveedores es para analizar la variedad de proveedores, en el cual se realizará la respectiva cotización y seleccionará el mejor proveedor en cuanto a precio, calidad y eficiencia.

2.3.3 Clientes

En el mercado de practica en Guayaquil existen 8 empresas operando, las agencias navieras son los clientes, algunas de ellas solicitan descuentos en los precios establecidos por la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG).

Además en este medio también se encuentra una empresa Pública llamada Flota Petrolera Ecuatoriana la cual lleva un cronograma para la rotación de los barcos que son alternados a las 8 operadoras portuarias de buque con precios acorde lo estipulado en la Autoridad Portuaria de Guayaquil.

Esta empresa pública tiene un proyecto de elegir a una o más operadoras portuarias de buque por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el medio a través del cual todas las instancias, organismos e instituciones que manejan recursos públicos

articulan su planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios.

Las operadoras portuarias de buque aportan de una manera positiva en los procesos comerciales y económicos nacionales e internacionales.

Por otro lado, la empresa deberá establecer un portafolio de clientes para saber precisamente a que agencias navieras apuntar sus esfuerzos y servicios. El poder de la empresa tiene con el cliente es que se dará un tiempo extra de pago para así captar más clientes.

2.3.4 Sustitutos

Los capitanes ecuatorianos que laboran en las agencias navieras pueden ser capitanes autorizados si cumplen con los requisitos de entrenamiento de haber realizado por lo menos 30 entradas, 30 salidas y 30 atraques y desatraques en los puertos que va a operar regularmente, en el mismo buque y en los últimos 12 meses de calendarios. Este entrenamiento previo al otorgamiento de Capitán autorizado, será supervisado por el Capitán de Puerto con la asistencia de un práctico de la jurisdicción acotando que solo pueden ingresar o zarpar buques de bandera ecuatoriana con un tonelaje inferior a los 3.000,00 TRB.

2.3.5 Competidores

SERNAPRA es considerada como la pionera en el practicaje fue constituida en el año de 1995, debido a sus años tiene mayor experiencia en los negocios con los clientes.

La tecnología que posee es un sistema de apoyo electrónico a la navegación especialmente diseñado para Prácticos para que sus navegaciones sean más seguras y a la altura de los acontecimientos.

Su cartera de clientes es la siguiente:

Clientes del exterior

- MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY
- CSAV
- CANPOLEX
- CBCL
- CONTI-LINES
- NORDIC
- STXPAN OCEAN

Clientes Locales

- BROOM ECUADOR S.A.

CISENI S.A. Es líder en ventas en el mercado del practicaaje en Guayaquil, se constituyó en el año 1998, está conformada por 8 prácticos. A continuación se presenta la cartera de clientes:

- MARSEC
- BLUEPAC
- TRANSEC
- ECUANAUTICA
- GRUPO TRANSOCEANICA
- REMAR
- TRADINTER
- OCEAN LINE
- GREENANDES
- ECOSHIPRO
- TRANSPORTRADER
- ECUAESTIBAS
- VATADUR
- FLOPEC

Esta empresa en mención posee una estación de radio VHF marítimo en el canal 16, esta inversión la realizó en el año 1998 y cuenta con un sistema de enlace de teléfonos móvil celular para la coordinación de las operaciones, adquirido por medio de un plan corporativo.

ECUADORIAN PILOT SERVICES está conformado por 19 prácticos y se coloca segunda en ventas.

- FLOPEC
- GRUPO TRANSOCEANICA
- REMAR
- SEA TRADE
- TERMINAVES
- TRANSNAVE
- VATADUR, entre otros.

Cabe destacar que existen también otras empresas que brindan servicio de practica en Guayaquil y que son consideradas también como fuertes competidoras.

- GUAYAQUIL PILOTS S.A.
- LITORAL PILOTS S.A.
- MERCHANT MARINE PILOTS S.A.
- MYAPOR S.A.
- PACIFIC PILOTS S.A.
- LOGISTICMAR S.A.

3 CAPITULO 3: ESTUDIO DE MERCADO

3.1 METODOLOGÍA

Todo proceso investigativo debe ir acompañado de un buen soporte. Esto se consigue delineando desde el principio el tipo de estudio que se va a realizar (Rodríguez & Valldeoriola, 2011).

La metodología de investigación utilizada para el presente estudio de factibilidad es de carácter descriptivo. Merino, Pintado, Sánchez, Grande y Estévez (2010) indican que la metodología descriptiva, permite analizar las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como quién, qué, dónde, cuándo y cómo. El proceso de investigación es más formal y estructurado, las muestras son amplias y representativas y los datos se analizan cuantitativamente.

En el inicio de este estudio las fuentes de información en su mayoría han sido en páginas web, archivos tipo PDF de tesis anteriores, y otros tipos de artículos que circulan en la red. Para el procesamiento de la información se utilizarán técnicas de análisis de datos y riesgos en paquetes informáticos de Microsoft Office e IBM SPSS Statistics.

El objeto de estudio debe ser sustentado con la información recopilada, y aseverado con la tabulación de los datos base a recoger a través de las encuestas, debe señalarse que las encuestas cuentan con un diseño cerrado en sus preguntas.

3.2 POBLACIÓN

La población de agencias navieras que requieren el servicio de practicaje con un alcance de Puerto Marítimo de Guayaquil-Posorja, en el mercado actualmente existen 26 agencias navieras.

3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para analizar resultados y sacar conclusiones que nos den datos efectivos, es necesario hacer una rigurosa investigación de mercado. Para obtener el tamaño de la muestra es necesario determinar las variables existentes:

- P= Probabilidad de éxito = 50%
- N= Tamaño de la población=26
- Q= Probabilidad de fracaso = 1 – P = 0,50
- Z= Grado de confianza = 95%
- E= Margen de error = 5%

El tamaño de la muestra se determinó en base a la fórmula de poblaciones finitas obtenidas.

Fernández (1996) sustenta que “Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta seria”:

Tabla 8 Cálculo de la muestra

POBLACION FINITA MENOS DE 100,000	
P	0,50
N	26
Q	0,50
Z	1,96
E	0,05
n	24,4113794
$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$	

Fuente: Triola (2004). Estadística (Novena ed.). (G. Trujano Mendoza, ed.) México D.F., México: Pearson Educación. Elaborado por: Autora

3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 *Fuentes y Técnicas de investigación para la recolección de información*

Para el proceso de recolección de información se recurrió a técnicas de información primaria, realizando encuestas a través de Google docs con el fin de recopilar datos relevantes de las necesidades para satisfacer a los clientes.

3.4.2 *Técnica de la encuesta*

Hernández, Fernández, & Baptista (2006) establecen que las encuestas son un tipo de herramienta para la recolección de datos. Está compuesta por un cuestionario, el cual es elaborado en base a preguntas enfocadas para identificar los valores reales de las variables a ser estudiadas en la investigación. Es de características bastante básicas, como su rigidez al momento de ejecutarla, puesto que las preguntas tienen un universo de respuestas muy cerrada que generalmente son señaladas por el elaborador de la encuesta. Por esta misma rigidez, la encuesta no necesita que sea llevada por un experto en el tema, simplemente con alguien que por remuneración económica o desinteresadamente quiera ayudar en el proceso de recolección de información por persona.

Los datos se obtuvieron vía encuestas que se realizaron a las agencias navieras que requieren el servicio de practica en la ciudad de Guayaquil, por el cual se diseñó un formato de preguntas que se envió por el Google Docs.

3.4.3 *Tratamiento de la información*

La información generada se analizó con la finalidad de tener resultados reales y fue tratada vía tabulación de datos, interpretación y conclusiones del caso, además para el tratamiento de la información se aplicaron tablas y gráficos, con herramientas informáticas tales como hoja de cálculo de Excel de Microsoft Office, programa de análisis estadístico, IBM SPSS Statistics.

3.5 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se realizaron 24 encuestas las mismas que fueron ejecutadas en la ciudad de Guayaquil, en enero del 2014 mediante Google docs.⁶

Las encuestas fueron dirigidas a las Agencias Navieras que requieren servicios de practicaje con un Alcance Puerto Marítimo–Posorja, se obtuvieron 22 respuestas debido a que algunas Agencias Navieras se negaron a la encuesta.

Una vez tabulada las encuestas, se realizó el análisis de datos con el programa IBM SPSS Statistics.

⁶ Google Docs es un programa gratuito basado en Web para crear formularios destinados a encuestas.

3.5.1 Análisis de la encuesta según las preguntas

Tabla 9 1.- ¿Cómo calificaría el servicio de Practicaje brindado por la Operadora Portuaria de buque de Practicaje de Guayaquil que la asiste?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Bueno	12	55,00%
Excelente	9	41,00%
Regular	1	4,0%
Malo	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

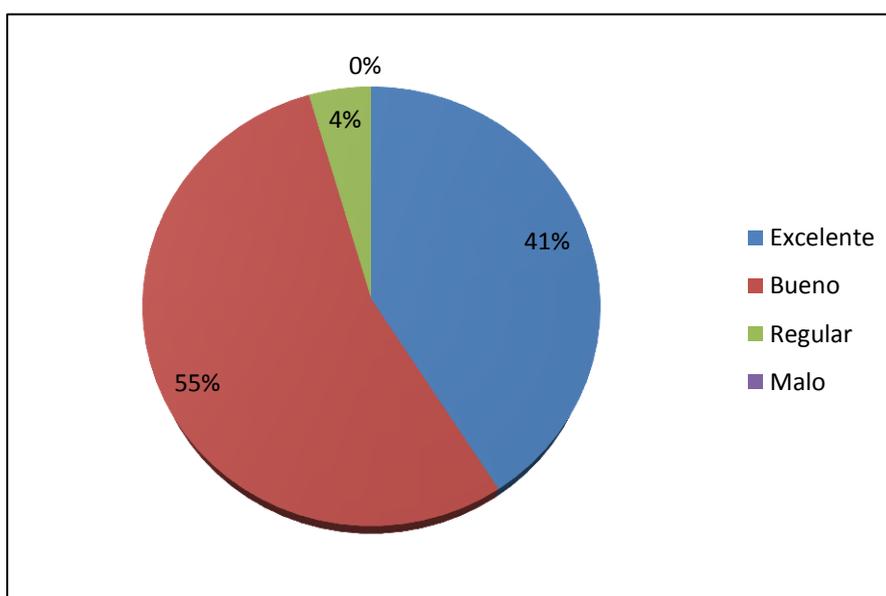


Figura 6 Gráfico Calificación del Servicio de Practicaje

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Las agencias navieras califican a la OPB de practicaaje que le asiste: Se obtiene que el 41% son excelentes, sustentan que tienen un personal altamente capacitado, con la experiencia suficiente para asumir las responsabilidades del servicio. El 55% de las agencias que fueron encuestadas piensan que es bueno. El 4% es regular acotando que faltaría mejorar el proceso de operaciones.

Tabla 10 2.- ¿Está conforme con el valor que paga en las tarifas que le ofrece la operadora de practicaaje que le asiste?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	17	77,00%
No	5	23,00%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

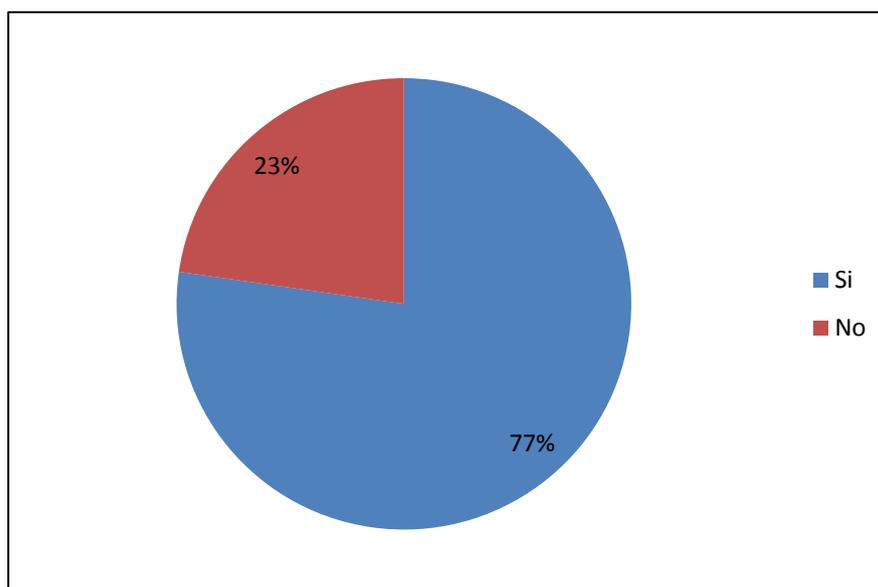


Figura 7 Gráfico Conformidad con las Tarifas cobradas por la OPB de Practicaje

Fuente: Encuesta
Elaborador por: Autora

El 77% de Las agencias navieras encuestadas comentan que están de acuerdo debido a que son tarifas establecidas por la Autoridad Portuaria de Guayaquil. Analizando la otra parte que es el 23% sustentan que no están de acuerdo con el valor que pagan pero nos reiteran que estas tarifas son establecidas por ente de la jurisdicción portuario regulador.

Tabla 11 3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la ubicación de la oficina administrativa de la Operadora Portuaria de buque que le brinda Servicio de Practicaje?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	11	50,00%
	Bueno	7	32,00%
	Excelente	4	18,00%
	Malo	0	0,00%
	Total	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

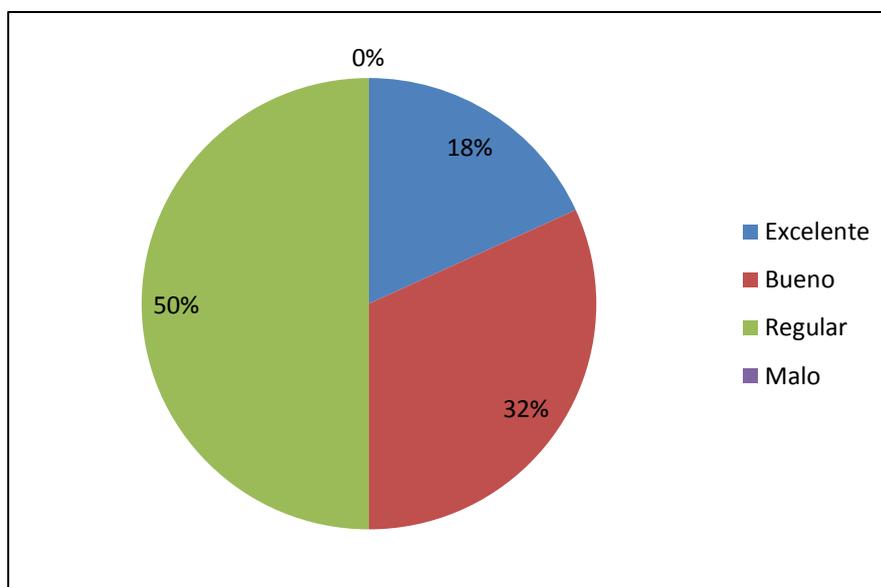


Figura 8 Gráfico Satisfacción con la Ubicación de la Oficina

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

De acuerdo a los datos obtenidos del total de muestra el 50% equivalente a 11 agencias navieras tienen un grado de satisfacción regular con respecto a la ubicación, es por esto que el estudio se enfocará en tener una excelente ubicación de la oficina administrativa. En tanto, un 32% considera que la ubicación es buena, y el 18% restante opina que es excelente, al disponer de cercanía y ubicación estratégica.

Tabla 12 4.- ¿Qué busca al requerir el servicio de Practicaje de una Operadora Portuaria de Buque? Defina 4 características siguientes:

Características	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Buen servicio	20	22,7%
Mejores Precios	16	18,2%
Puntualidad	15	17,0%
Promociones/descuentos	12	13,6%
Tecnología	8	9,1%
Mejores opciones de pago	7	8,0%
Cumplir regulaciones	6	6,8%
Ubicación	4	4,5%
Total	88	100,0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

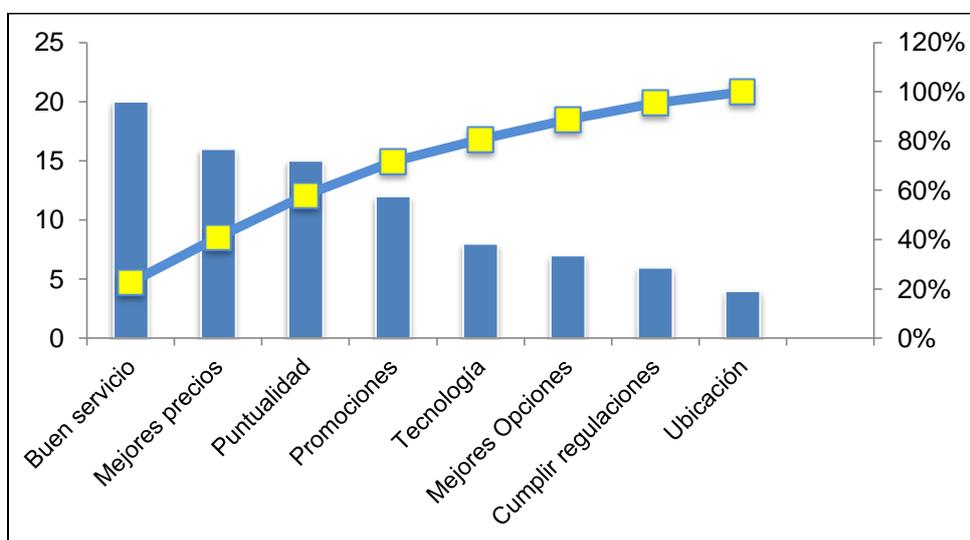


Figura 9 Gráfico Características al requerir el Servicio de Practicaje

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

En cuanto a los resultados de la Pregunta 4, se concluye que existe un alto porcentaje de Agencias Navieras que seleccionaron un buen servicio, seguido por mejores precios con el 18,2%, estas son las características al requerir de una OPB.

Tabla 13 5.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención administrativa? Trato Recibido

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	14	64,00%
	Excelente	4	18,00%
	Regular	4	18,00%
	Malo	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

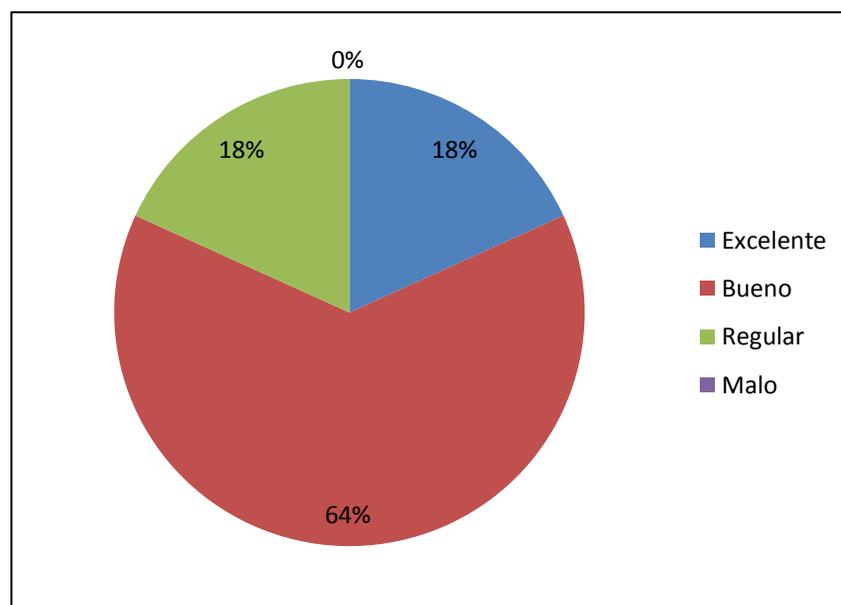


Figura 10 Gráfico Trato Recibido
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Este gráfico muestra los resultados de la encuesta acerca de la atención que reciben de la empresa que les brinda los servicios portuarios. En este punto se preguntó sobre el trato recibido, los resultados revelaron que la mayoría de las empresas tiene un grado de satisfacción de bueno con 64%. La eficiencia en el sector de servicios debe ser total para que el cliente esté satisfecho y agradecido de acuerdo a la Trilogía de la calidad de Juran&Gryna (1995) cuyo enfoque se compone en tres procesos de gestión: la planificación, que implica desarrollar procesos y servicios que satisfagan

la necesidad de los clientes, el control estadístico y mejora continua de la calidad.

Tabla 14 Tiempo de Respuesta e Información Proporcionada

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	8	36,00%
	Excelente	7	32,00%
	Regular	7	32,00%
	Malo	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

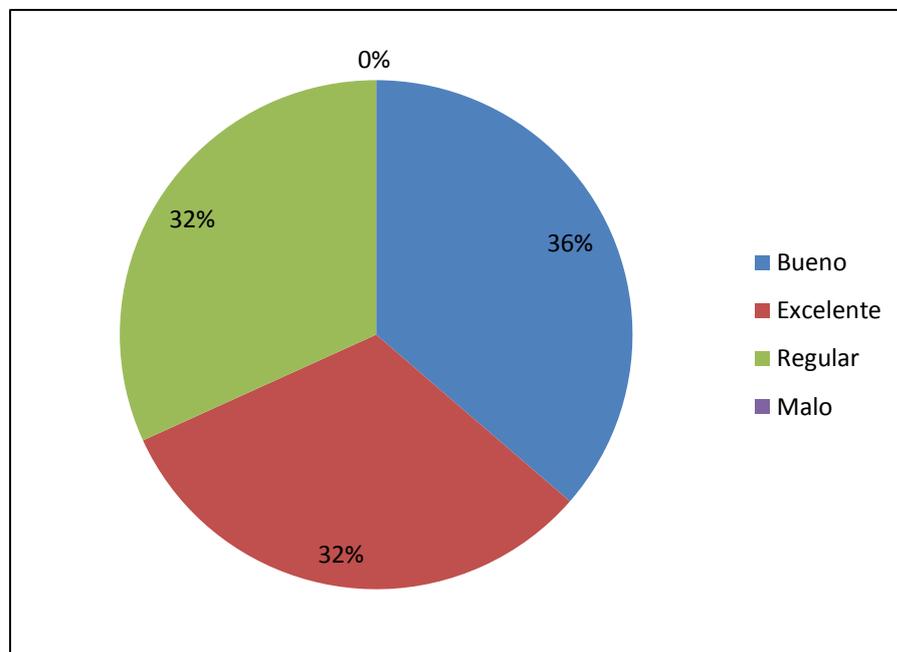


Figura 11 Gráfico Trato Recibido

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

El análisis estadístico de esta encuesta nos muestra que el 36% representado por 8 encuestados considera que el grado de satisfacción es bueno, así como también, el 32% (7 personas) indicaron que del tiempo de

respuesta e información proporcionada es excelente, sin embargo otro 32% consideran regular el servicio recibido por el tiempo de demora.

Tabla 15 En caso de quejas, la solución del problema fue:

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	12	55,00%
	Regular	5	23,00%
	Excelente	4	18,00%
	Malo	1	4,00%
	Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

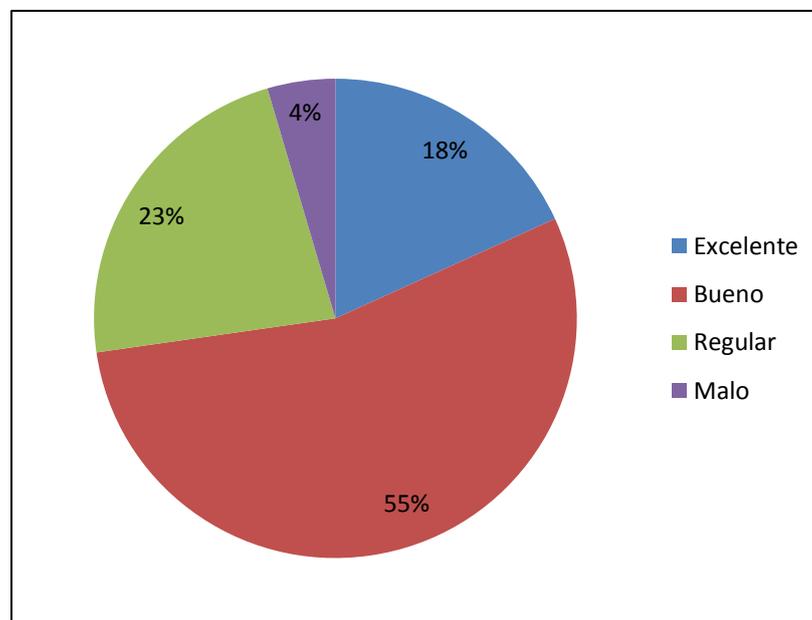


Figura 12 Gráfico Quejas, La Solución del Problema

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Cuando se han presentado reclamos administrativos estos son atendidos con un nivel de 55% representado por 12 encuestados, Si estos problemas se mantienen en el negocio dan apertura para que la competencia mejore y tengan oportunidad para competir, así lo vemos reflejado en el 23% (5 encuestados) que opinaron recibir una solución

regular al problema, por eso tomamos en cuenta estos aspectos, ya que la atención al cliente es uno de los temas más importantes en una empresa, y el 18% (4 encuestados) opinaron de forma excelente aunque no siempre se le da la debida importancia., esto lo vemos reflejado en el 4% (1 encuestados).

Tabla 16 6.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la Competitividad? Relación Calidad del servicio – Precio

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	13	59,00%
	Excelente	5	23,00%
	Regular	4	18,00%
	Malo	0	0,00%
	Total	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

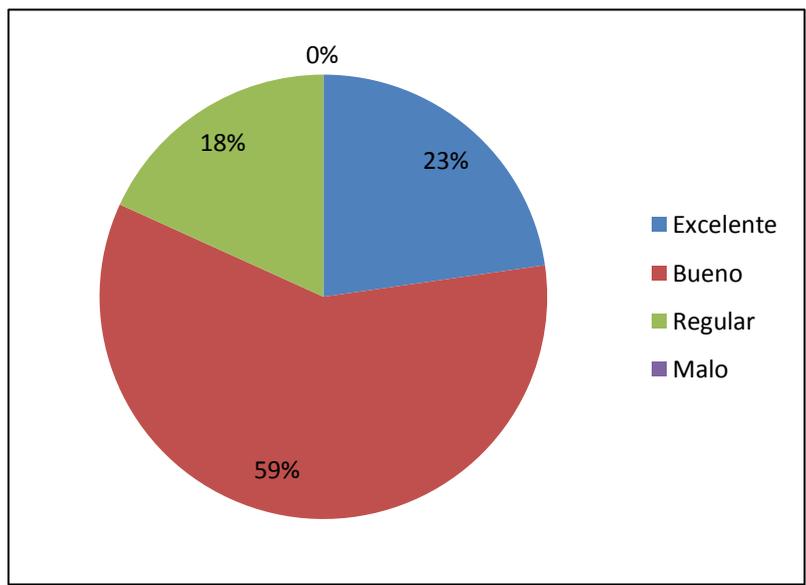


Figura 13 Gráfico Relación Calidad del servicio-Precio
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Como podemos ver en el gráfico, la mayoría de las empresas encuestadas califican como bueno con el 59% con respecto a la relación calidad-precio, en tanto que el 23% (5 encuestados) calificaron de manera excelente debido a que se cumplen parámetros y se actúa de acuerdo a los requerimientos de los clientes, pero el 18% representados por 4 encuestados manifestaron que su grado de satisfacción es regular.

Tabla 17 7.- ¿Estaría interesada(o) en cambiarse de Operadora Portuaria de Buque de Servicio de Practicaje?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	13	59,00%
	No	9	41,00%
	Total	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

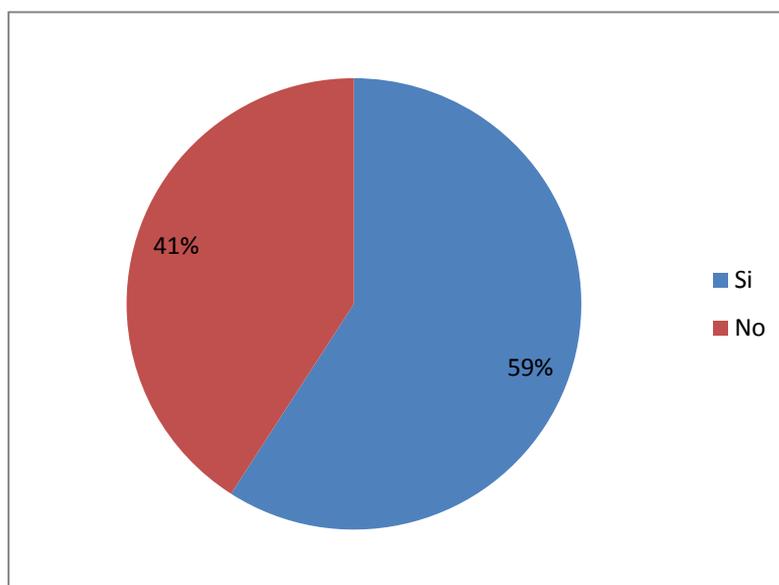


Figura 14 Gráfico Cambio de OPB de Practicaje
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

El resultado de esta pregunta fue el siguiente: el 59% (13 de las empresas encuestadas) si cambiarían de Operadora Portuaria de Buque de Practicaje que les asiste por uno nuevo y el 41% (9 empresas encuestadas) no lo haría; cómo podemos observar en el medio, la mayoría de las empresas si cambiarían de OPB para servirse de una empresa que ofrezca un mejor servicio y que tenga una buena relación entre la calidad y el precio de los servicios que ofrecen; en tanto que aquellos que no lo harían manifiestan que el servicio requerido es de mucha responsabilidad, eficiencia y eficacia y que ellos se encuentran fidelizados y por consiguiente, satisfechos con el servicio actual.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

En función de los datos arrojados por la encuesta, se llegó a determinar que el servicio que prestan los prácticos en las navieras, están considerados en el rango bueno – excelente, según lo determinaron el 96% de los encuestados, en razón, que los prácticos son contratados en función de un nivel y experiencia mínimo, dado la responsabilidad de dirigir las maniobras de ingreso y salida de los buques, que entran en el canal de acceso del puerto; el practicaaje lo ejercen oficiales mercantes y ex – oficiales de la armada.

En referencia a los precios son establecidos, a través de un tarifario definido por la Autoridad Portuaria de Guayaquil, en función de cada Tonelada de Registro Bruto (TRB), que generalmente, están acorde a tarifas internacionales; sin embargo, algunas Operadoras suelen ofrecer esporádicamente descuentos a las Agencias Navieras para captar mayormente la demanda del mercado.

Se pudo precisar que las empresas Navieras otorgan las preferencias de servicio a las operadoras que ofrecen puntualidad, descuentos y

promociones y cumplen regularmente con las regulaciones y exigencias legales.

Según señalaron algunos encuestados el servicio de practicaaje debe asumir una responsabilidad de seguridad e imagen corporativa y por consiguiente, debe satisfacer la eficiencia en la atención del servicio y desde esa perspectiva configurar su servicio de calidad. Por esta razón, consideraron la importancia que tienen los servicios administrativos de las operadoras portuarias de buque de Servicio de Practicaaje y calificaron el servicio actual en bueno – regular en un 82% de los encuestados.

Para el análisis se consideró el caso de que las empresas deben facturar en un máximo de 8 días del trabajo realizado, pero los trámites y los pagos se efectúan en ocasiones hasta después de un mes, a esto se añade el tiempo de respuesta que también fue considerado en el rango de bueno – regular en un 68% por los encuestados y la misma situación en cuanto a la atención de quejas y solución de problemas, que fue calificado en un rango bueno tendiente a malo y se ubicó en el 82%. Por lo expuesto, existe un referente de requerimientos de servicios de seguridad y calidad, que precisa una eficiencia en la gestión del servicio; lo cual se constata y se evidencia con la consulta posible de cambiarse de operadora portuaria de buque, la cual fue contestada mayoritariamente en un 59% que cambiarían a otra operadora que les ofrezca un mejor servicio.

4 CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

4.1 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Casado & Sellers (2010) indican que los mercados están formados por individuos o entidades que, por su propia naturaleza, son diferentes. En el caso de los mercados de particulares, los consumidores tienen características demográficas, económicas o culturales distintas que provocan que cuando compran un producto o requieren un servicio no busquen siempre los mismos beneficios. En consecuencia, si el objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades del mercado no puede considerar al mismo como una unidad y ofertar a todos sus integrantes idénticos productos, puesto que los productos que resultaran adecuados para unos consumidores podrían no serlo para otros.

Si la empresa quiere realmente satisfacer al mercado e incrementar la precisión de sus acciones de marketing, debería considerar las diferencias existentes entre los individuos o entidades que componen el mercado y proponer una oferta diferenciada y adaptada a los grupos de consumidores que considera su mercado objetivo.

Como complemento la segmentación proporciona los tres beneficios siguientes:

- Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes: Cada individuo racional tiene diversas características , necesidades y deseos diferentes, de tal manera, que es necesario identificar algún nicho de mercado cuyas necesidades no sean satisfechas en su mayoría, para detectar oportunidades de negocio a adaptar la oferta a las demandas específicas de estos segmentos.
- La segmentación atribuye a establecer prioridades: Mediante un análisis exhaustivo acerca de los diferentes segmentos de mercado objetivo, que permitan aunar esfuerzos conjuntos de

marketing significativos, por parte de las empresas en aquel segmento identificado como prioridad.

- La segmentación facilita el análisis de la competencia: la determinación de distintos segmentos de mercado permite la identificación inmediata de los competidores que intervienen en el mercado objetivo, en el que opera la empresa, con la finalidad de concentrar esfuerzos y aplicar estrategias de marketing.

Mercado del Proyecto

El proyecto va dirigido a las agencias navieras las cuales buscan un servicio con valor agregado.

Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica contempla los buques con TRB superior a 500 que operan en el Puerto Marítimo de Guayaquil-Posorja, para lo cual dispondrá de un establecimiento administrativo localizado en el sector Norte en la ciudad de Guayaquil en la Av. Juan Tanca Marengo.

El posicionamiento para llegar a su objetivo de posicionarse en la mente de los consumidores primero se identifica, segundo se diseña para luego comunicar una ventaja diferenciada como efecto se tiene que los servicios de la empresa se distingan con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivos. De este modo el posicionamiento se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa a la empresa sus servicios a un segmento de mercado.

Debe señalarse que los clientes toman decisiones de compra en servicios con base en valores entregados superiores en términos de un equilibrio aceptable entre costo, valor y calidad. Los clientes que adquieren servicios compran lo que necesitan con base en componentes de costo,

componentes de valor agregado y de calidad (*“Segmentación del Mercado de Servicios y Posicionamiento”*, 2009:18).

LOGISTICMAR S.A. quiere mostrarse como una empresa líder en el mercado del practicaaje y marcar la diferencia con un sentido de orientación y compromiso hacia el canal de distribución, satisfaciendo permanentemente los requerimientos del cliente.

4.2 PLAN DE MARKETING

Por medio del plan de marketing, LOGISTICMAR S.A. dará a conocer todos los servicios que ofrecerá a las Agencias Navieras, con la finalidad de de posicionarse en la mente del cliente y así convertirse en la primera opción al momento de requerir el servicio.

4.2.1 *Objetivos del marketing*

- Aumentar en un 0.678% las ventas mensuales, definido por medio del marketing.

Para lograr el objetivo, se desarrollará una estrategia de marketing mediante diálogos y contactos personales, entre el jefe comercial y los directivos principales de las navieras; se obsequiarán bolígrafos con el logo de LOGISTICMAR S.A. llaveros, gorras, entre otros medios recordatorios y publicitarios, con la finalidad de que rápidamente puedan localizar nuestra empresa, especificando todos los servicios que se ofrecerán. Asimismo se dispondrá de personal capacitado, dispuesto a dar un excelente servicio.

- Conocer y entender al cliente, que el servicio se adapte a sus necesidades y cumpla con sus expectativas.
- Proporcionar mayor número de clientes, lo cual de un resultado económico positivo para el establecimiento.

4.2.2 Marca

En un análisis de nombre, la gerencia ha dispuesto a utilizar la marca LOGISTICMAR S.A., se presentará un logo el cual deberá ser resaltado en el local, en la publicidad, en las etiquetas y todas las promociones que se propongan para la marca.

4.2.3 Logo



Figura 15 Logo LOGISTICMAR S.A.
Elaborado por: Autora

4.2.3.1 Colores Corporativos

Los colores del logo son:



Figura 16 Colores Corporativos
Elaborado por: Autora

4.3 LAS "6P" DEL MARKETING

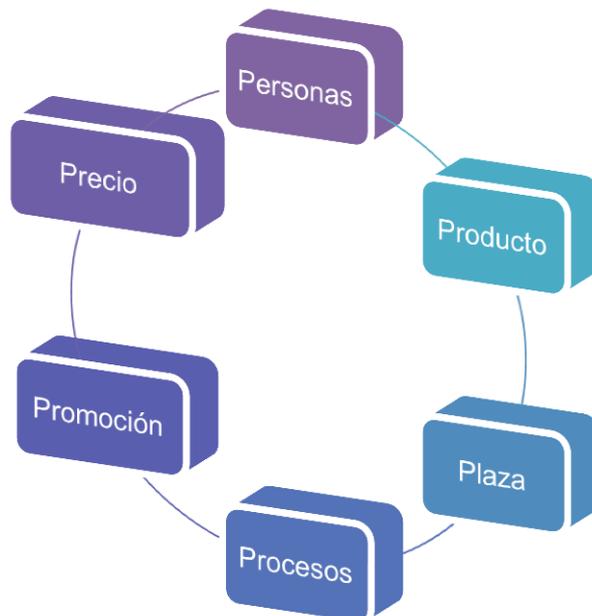


Figura 17 Las 6P Del Marketing
Fuente: Only Marketing (2013).
Elaborado por: Autora

4.3.2 Estrategia del Servicio

Para implementar una estrategia de este tipo es necesario analizar los atributos y ventajas que el servicio en sí puede ofrecer al mercado y cómo puede satisfacer las necesidades de quienes lo requieren (Kerin, Hartley, Berkowitz, & Rudelius, 2006). En cuanto a los servicios que brindamos se detallan los siguientes:

ENTRADAS-ATRAQUES

La entrada es la llegada de una embarcación a puerto para cargar o descargar y el atraque es la acción de amarrar el buque a un muelle.

- Data a Contecon.
- Data a Puertos Privados (Bananapuerto, Fertisa, Puerto Hondo, Terminal Portuario de Guayaquil, Trinipuerto)
- Data a cuarentena.
- Data a Dique.
- Data a Posorja.
- Remolque

Consiste en la asistencia del Capitán o Práctico, mediante el enganche a uno o varios remolcadores, que proporcionan su fuerza motriz o si fuera el caso, el acompañamiento o puesta a disposición.



Figura 18 Nave Remolcada
Fuente: Natasha Niebieskikwiat (2012)

DESATRAQUES Y SALIDAS

El desatraque es la operación de separar o liberar la nave de un muelle o amarradero designado y la salida definitiva de una embarcación del sitio en el que estaba atracada, abordada o fondeada.

- Contecon a Data.
- Puertos Privados (Bananapuerto, Fertisa, Puerto Hondo, Terminal Portuario de Guayaquil, Trinipuerto) a Data.
- Cuarentena a Data.
- Dique a Data.
- Posorja a Data.
- Remolque.

SHIFTING

- Abarloamiento

Operación de amarrar una nave a otra que se encuentra atracada aun muelle o fondeada.

- Desabarloamiento

Operación de desamarrar o liberar una nave de otra que se encuentra atracada a un muelle o fondeada.

- Cambio de Muelle

Es el cambio de ubicación del buque que implique el zarpe o suelte de amarras del muelle respectivo y generalmente obligue a maniobrar con remolcadores, máquinas propias, y otros medios disponibles.

- Prueba de máquina

Buque se encuentra en reparación y sale a realizar la prueba si el buque está en buen estado.

- Fondeo

Operación de conducir la nave al fondeadero oficial del puerto.

- Puertos Privados (Bananapuerto, Fertisa, Puerto Hondo, Terminal Portuario de Guayaquil, Trinipuerto) a Cuarentena
- Cuarentena a Puertos Privados (Bananapuerto, Fertisa, Puerto Hondo, Terminal Portuario de Guayaquil, Trinipuerto)
- Contecon a Cuarentena
- Cuarentena a Contecon

Las características del servicio

- Puntualidad, responsabilidad, continuidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, seguridad, calidad y eficiencia.
- La gestión de servicio estará dentro del tiempo estipulado por las regulaciones portuarias y la facturación se efectuará máximo en los cinco días siguientes al servicio.
- En cuanto a los recargos de espera se dispondrá de una buena comunicación y sincronización con los buques, para evitar en lo posible los retrasos que generan un costo adicional de \$50 por cada hora o fracción de espera.

4.3.3 Estrategia de precios

La Autoridad Portuaria de Guayaquil es el ente encargado de establecer los precios para el servicio de practica en Guayaquil.

A través de la encuesta se determinó que el 13.6% de los encuestados en el momento de decidir el servicio prefieren promociones/descuentos; por este motivo, la empresa aplica como estrategia para captar atención del cliente, aplicar el 2% de descuento a la tarifa de su servicio.

Las agencias navieras han mostrado una preferencia de contratar el servicio a quienes les ofertan descuento por debajo de la tarifa establecida desde 1996, sin embargo, esta estrategia de ventas adoptado por algunas operadoras navieras ha sido cuestionada por la Asociación de Prácticos de Guayaquil (Asoprag)⁷ en razón de que los prácticos recibían incompletos sus honorarios debido a que participaron en un descuento al cual no habían sido consultados ni están de acuerdo. Por este motivo, la empresa efectuará un descuento como estrategia de marketing sin que esto afecte los intereses de los prácticos. Si bien el servicio no forma parte de una demanda elástica porque existe la preferencia a la seguridad y la calidad del servicio frente al precio, sin embargo, por los altos costos que experimentan las agencias navieras siempre se dispondrá de una buena relación calidad – precio y volumen.

⁷ La Asociación de Prácticos de Guayaquil (Asoprag) Corporación gremial representativa de los profesionales prácticos.

Tabla 18 Estrategia de Precios: Precios de Practicaje Establecidos por APG (2006)

Servicio de Practicaje en el canal del Estero Salado Maniobras	Valor USD	Recargo
Precio General Referencial	0,035 X TRB	
Data a Muelles de APG o visceversa, para buques mayores a 7141 TRB	0,035 X TRB	
Data a Cuarentena o visceversa para buques mayores a 7141 TRB	0,035 X TRB	
Tarifa minima para buques hasta 7141 TRB máximo 5 de navegación hasta boya 72	250	
Tiempo de navegación mayor a 5 horas desde boya de mar a boya 72	100	Por hora o fracción
Práctico en espera a bordo (Máximo 1 hora)		No hay recargo
Costo de espera por hora o fracción	50	
Shifting : Cambio de banda , cambio de Muelle o corrida en APG	200	
Falso practicaje: a) No se realiza la maniobra b)a partir de la cuarta hora	300	
Doble marea (2 horas de Gracia)	300	
Cuando el buque viene desde data y fondea en espera de muelle se cobra un shifting pasada las dos horas de espera.	200	
Remolques es de tanqueros , pesqueros, barcasas, lanchas, remolcadores, yates, etc.	Libre contratación	
Remolques de naves alto a bordo en APG	Libre contratación	
Servicio de Practicaje a Terminales Privados Maniobras	Valor USD	Recargo
Data a Terminales Privados Buques mayores a 7141 TRB	0,035 X TRB	
Acceso a Areás Restringidas (Terminales Privados)	100	Desde 0 hasta 10000 T.R.B.
Acceso a Areás Restringidas (Terminales Privados)	150	Desde 10001T.R.B. o más
Tarifa Minima para buques hasta 7141 TRB Maximo 5 de navegación hasta boya 72	250	
Tiempo de Navegación Mayor a 5 horas desde boya de mar a boya 72	100	Por hora o fracción
Cuarentena a Pto. Hondo o Visceversa	300	
Shifting desde cuarentena a muelles privados o viceversa hasta 155 mts LOA.	200	100
Shifting desde cuarentena a muelles privados o viceversa A partir de 155.1 mts hasta 180 mts. LOA	200	150
Cambio de muelles entre terminales privados	400	
Cambio de muelles entre terminales privados y APG	400	
Falso practicaje a) No se realiza la maniobra b) A partir de la cuarta hora de espera	300	
Doble marea (2 horas de Gracia)	300	

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil (2006).

Elaborado por: Autora

4.3.4 Estrategia de comercialización

Los puertos, en la actualidad, se han convertido en centros de negocios múltiples, vinculados con los mercados portuarios, por esta razón, se requiere de una participación activa, diferenciada y competitiva, para conseguir una participación de mayores alcances en las funciones de comercialización portuaria.

La empresa tiene establecido objetivos y estrategias de líneas de acción, para promocionar y lograr implementar el volumen de servicio, que

mejore la comunicación de los beneficios que ofrece la operadora, para fortalecer la relación comercial y promover la participación activa en el mercado de practicaje portuario.

La comercialización se encarga de que los clientes desean, es decir LOGISTICMAR S.A. de acuerdo con los datos obtenidos, se evidencia que el 8% de las agencias navieras encuestadas requieren de mejores opciones de pago, es importante destacar que la Autoridad Portuaria de Guayaquil da a las agencias navieras un plazo de 8 a 30 días hábiles contados a partir de la fecha de presentación de la factura correspondiente por el servicio brindado. La empresa efectuará el cobro a los clientes después de 35 días realizado el servicio solicitado.

Se planea una participación de reuniones de trabajo, congresos y convenciones internacionales, visitas a las líneas navieras para darles a conocer a los clientes potenciales, que actualmente utilizan el puerto de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, para darles a conocer nuestra propuesta de servicio de atención inmediata y servicio diferenciado, para mejorar y hacer más eficiente los servicios de practicaje.

4.3.5 Estrategia de promoción

En virtud de haber realizado el cuadro de los competidores se analizó su impuesto causado, obtuvo la posición número 1 SERNAPRA, realiza promoción a través de su página web, del igual manera se pudo obtener la utilidad estimada de cada uno de ellos, por ello se ha visto la necesidad de establecer objetivos que se consideran necesarios para que este grupo de estrategias cumpla para conseguir los más altos objetivos empresariales.

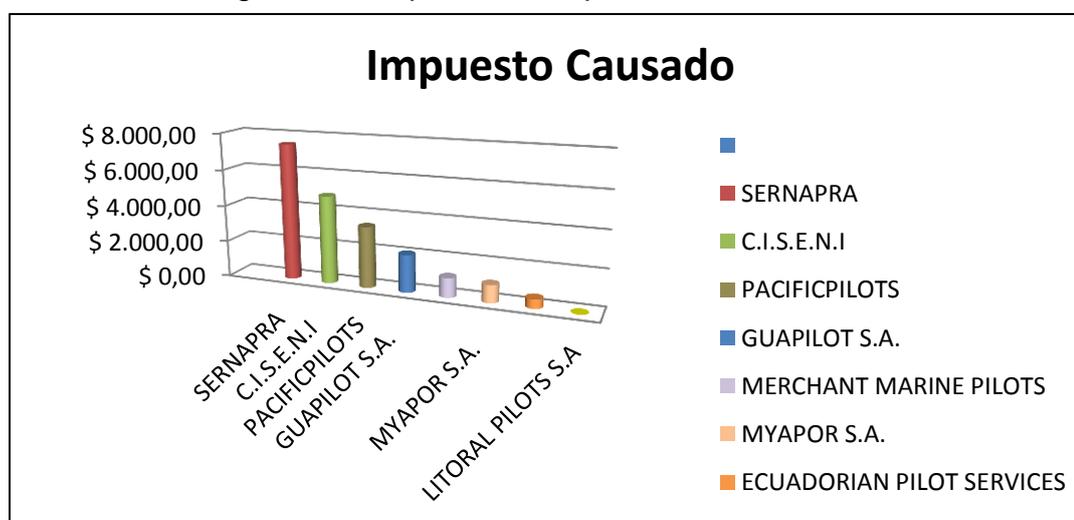
Tabla 19 Ranking de Impuesto Causado de la Competencia

Inicio de Operaciones	Posición	Competidores	Año	Impuesto Causado	Utilidad estimada	Promoción
1995	1	SERNAPRA	2012	\$ 7.474,91	\$ 32.499,61	PÁGINA WEB
1998	2	C.I.S.E.N.I	2012	\$ 4.832,12	\$ 21.009,22	AFILIADO CAMEE
1996	3	PACIFICPILOTS	2012	\$ 3.362,13	\$ 14.617,96	-
2010	4	GUAPILOT S.A.	2012	\$ 2.065,02	\$ 8.978,35	AFILIADO CAMEE
2009	5	MERCHANT MARINE PILOTS	2012	\$ 1.072,89	\$ 4.664,74	AFILIADO CAMEE
1997	6	MYAPOR S.A.	2012	\$ 965,85	\$ 4.199,35	-
2005	7	ECUADORIAN PILOT SERVICES	2012	\$ 497,28	\$ 2.162,09	AFILIADO CAMEE
2012	8	LITORAL PILOTS S.A	2012	\$ 0,00	\$ 0,00	-

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2012).

Elaborado por: Autora

Tabla 20 Ranking de la Competencia: Impuesto Causado



Fuente: Servicio de Rentas Internas (2012).

Elaborado por: Autora

Por consiguiente tenemos que los objetivos que se plantea LOGISTICMAR con respecto a la publicidad son:

- Posicionar y diferenciar la marca en la mente del cliente.
- Inducir al requerimiento del servicio para que los clientes lo prueben por primera vez y conozcan sus características únicas.
- Buscar a partir de estas estrategias lograr las metas de ventas, participación y cobertura que se propone la empresa.

“La afiliación a la Cámara Marítima del Ecuador en dónde se encuentra asociadas todas las empresas relacionadas al ámbito marítimo, desde navieras hasta operadoras portuarias, con potencial para convertirse en posibles clientes” (Alfaro & Bravo, 2012).

La promoción se dará asistiendo a los eventos que realicen las autoridades del sector marítimo, ferias, seminarios y encuentros de profesionales en el área, incluso optaría por un marketing en redes sociales como Facebook, Twitter, youtube, Hotmail, mismos que no tienen ningún costo económico, únicamente necesitando registrarse y aceptar los términos que estipulen.

4.3.6 Plaza

El servicio de practica se realiza en el Puerto Marítimo de Guayaquil-Posorja o viceversa.



Figura 19 Puerto Marítimo de Guayaquil
Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil (2011)

4.3.7 Personas

Las personas involucradas en el desarrollo de las actividades de la empresa, serán inicialmente personas afines al emprendedor de esta idea. Personal contratado estarán involucrados cubriendo cada uno de los aspectos necesarios para poder sacar adelante este proyecto y brindar un servicio de calidad.

4.3.8 Procesos

Los procesos operativos y administrativos de las empresas son base fundamental para tener a nuestros clientes satisfechos. Se trabajará conjuntamente, analizando los ejemplos existentes en el mercado por sus bondades en el servicio y descartando sus falencias.

Una explicación más amplia se desglosara cuando se describa las funciones del personal.

5 CAPITULO 5: ANÁLISIS TÉCNICO

El estudio técnico muestra una visión clara de las variables que aparecen en la formulación del proyecto, como lo son: ubicación del proyecto, cantidad de bienes o servicios a brindar, procesos para hacerlos, los equipos a usar, instalaciones, y personal. En otras palabras, nos muestra la viabilidad del proyecto, reconociendo el tamaño de la demanda a satisfacer en el mercado (Concha, 2011).

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto tiene la finalidad de crear una empresa que brinde servicio de practicaaje a las Agencias Navieras.

El organigrama funcional está encabezado por un Gerente General, responsable de la administración, y está estructurado en los siguientes departamentos:

- Departamento Gerencial.
- Departamento de Operaciones.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Mensajería.

Los distintos departamentos mencionados conforman el diseño de la oficina.

5.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos, procedimientos claves de LOGISTICMAR S.A. son Negociación, Planificación y operación en efecto se detallara lo mencionado,

los procesos secundarios están conformados por Financiero, Administrativo y Comercial.

La simbología utilizada es la siguiente para los procesos se demuestra a continuación:

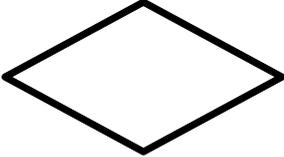
Símbolos	Significado
	Operación, actividad
	Decisión
	Inicio, fin
	Sentido de flujo

Figura 20 Simbologías
 Fuente: Harrington (1992). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Colombia: Mc. Graw Hill.
 Elaborado por: Autora

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos (Mejía, 2006).

Procesos y Procedimientos Claves

Proceso de Negociación

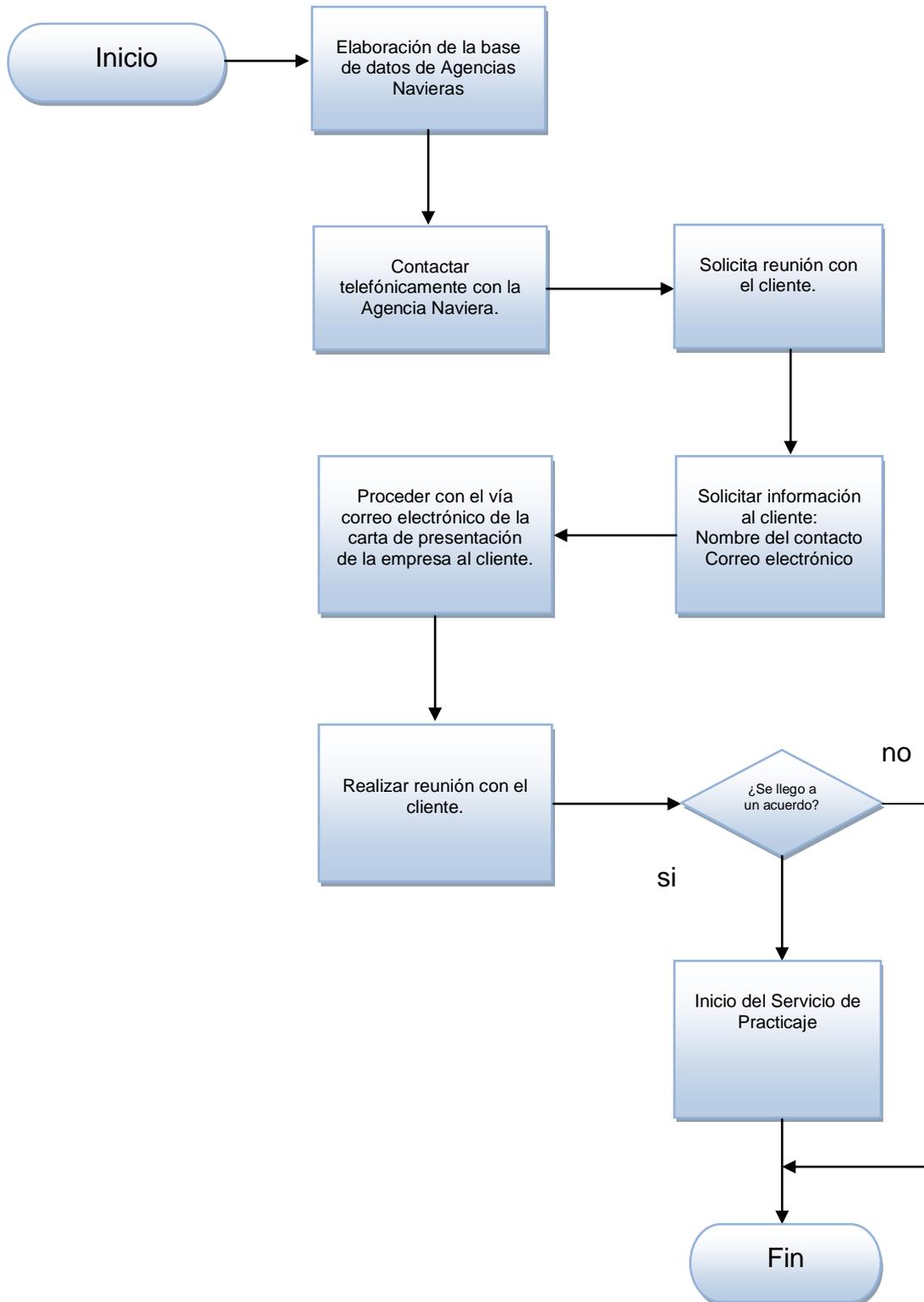


Figura 21 Proceso de Negociación
Elaborado por: Autora

Procedimiento de Negociación

Objetivo

El objetivo del procedimiento es que el cliente acepte los servicios ofrecidos por LOGISTICMAR.

Alcance

El alcance del procedimiento abarca desde contactarse hasta finalizar satisfactoriamente las negociaciones con el cliente.

Responsable

Jefe Comercial

Descripción del Procedimiento

1. Se contacta telefónicamente con la Agencia Naviera y solicita
2. reunión con el cliente.
3. Se pide información al cliente: Nombre del contacto y correo electrónico para realizar la presentación de la empresa.
4. Se envía por correo electrónico presentación de la empresa al cliente adjuntando toda la información pertinente sobre el servicio de Practicaje.
5. Realiza reunión con la Agencia Naviera y se negocian puntos: Costo de Practicaje y personal a utilizar.
6. Si ambas partes están de acuerdo, se decide el inicio del servicio de Practicaje caso contrario finaliza la negociación.

Proceso de Planificación

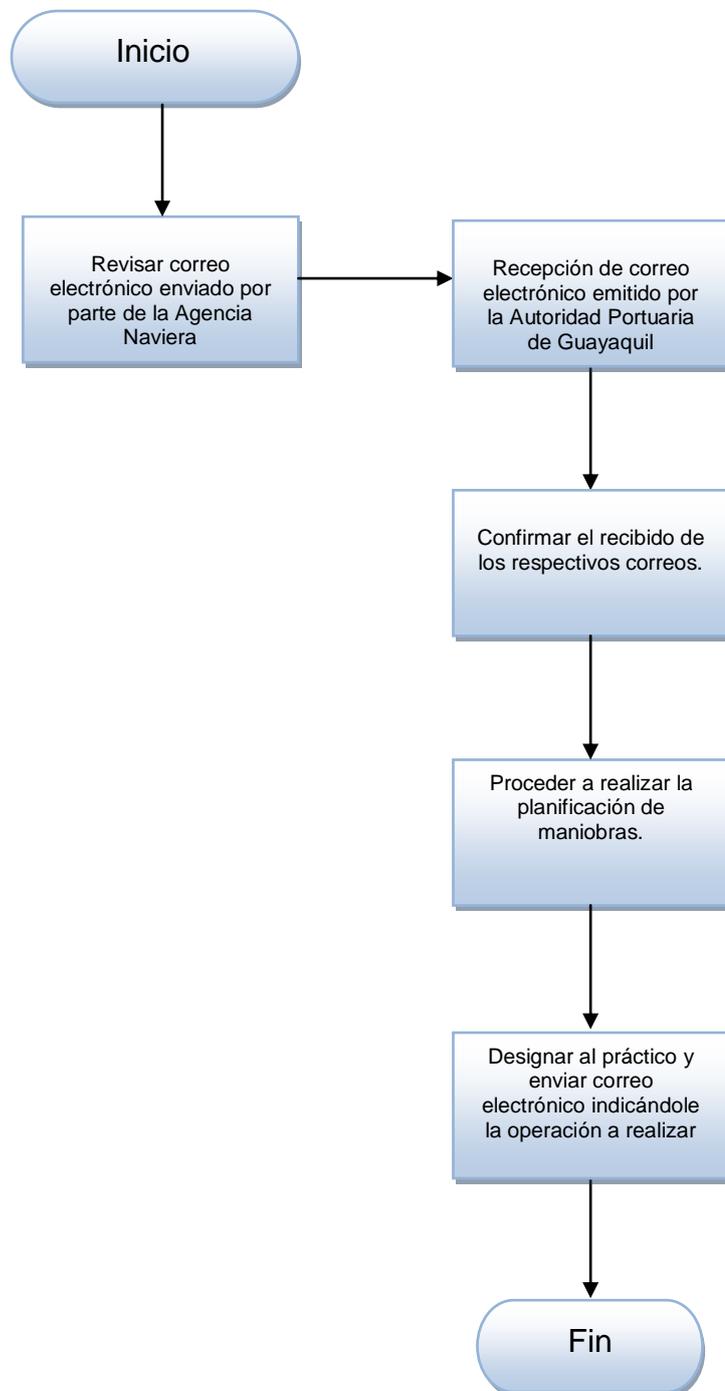


Figura 22 Proceso de Planificación
Elaborado por: Autora

Procedimiento de Planificación

Objetivo

El objetivo del procedimiento es cumplir con el requerimiento solicitado por el cliente.

Alcance

El alcance del procedimiento abarca desde recibir correo electrónico por parte de la Agencia Naviera sobre la maniobra a realizar hasta la designación del Práctico para la operación.

Responsable

Jefe de Operaciones

Descripción del Procedimiento

1. Se revisa correo electrónico enviado por parte de la Agencia Naviera en el que debería constar:
 - Nombre del buque.
 - Maniobra a realizar (Arribos, Shifting o Zarpes).
 - Fecha y hora de arribo del buque.
 - Hora aproximada en que embarcará el Práctico.
 - Fecha y hora aproximada de atraco del buque.
 - Fecha y hora de zarpe.
 - Calado al arribo.

2. Se recibe correo electrónico por parte de Autoridad Portuaria de Guayaquil donde informa que la nave ha sido autorizada para ingresar y que operador portuario ha sido designado.
3. Se confirma el recibido de los correos electrónicos recibidos por la APG y la agencia naviera.
4. En oficina se realiza la planificación de rotación de maniobras.
5. Se designa al Práctico que va a ejecutar la maniobra y se le envía correo electrónico indicándole la operación a realizar.

Proceso de Operación



Figura 23 Práctico
Fuente: Guerrero Pilot (2012).

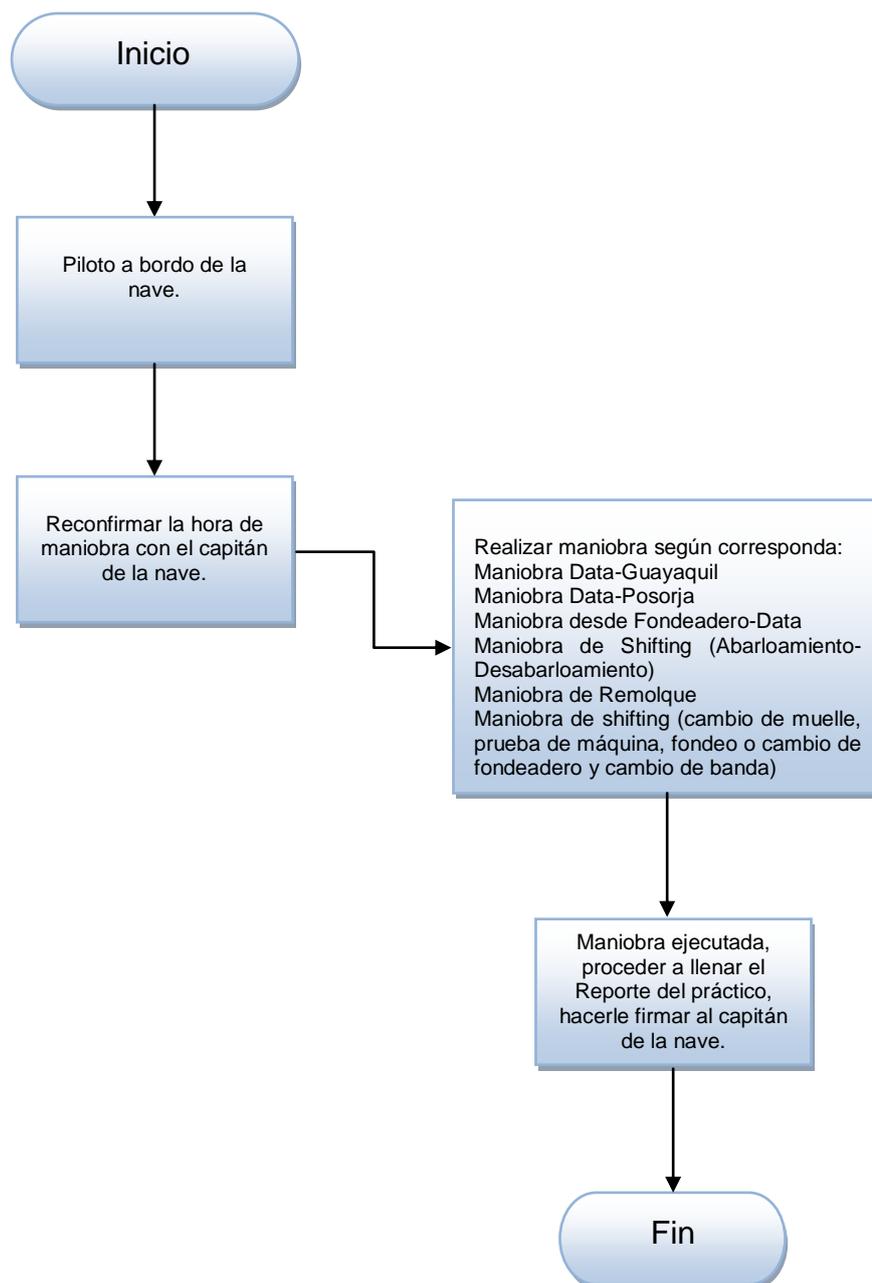


Figura 24 Proceso Operativo
Elaborado por: Autora

Procedimiento de Operación

Objetivo

El objetivo del procedimiento es que el asesoramiento técnico que se realice al Capitán del buque transmita confianza y satisfacción en la operación ejecutada por el Práctico.

Alcance

El alcance del procedimiento abarca desde el ingreso del Práctico al buque hasta realizar la maniobra solicitada por la Agencia Naviera.

Responsable

Práctico

Descripción del Procedimiento

Maniobra Data-Puerto Marítimo de Guayaquil, Terminales Privados y Diques.

1. Comunica a la estación de Prácticos data, que va a embarcar a la nave asignada para que procedan a designar la lancha a utilizar.
2. En el caso de que el buque se encuentre fondeado, se comunica a la estación de Prácticos Data para que ellos designen la lancha a utilizar.
3. Se procede a ingresar al buque.
4. Realiza la maniobra de embarque entre la boya de mar y la boya 5 y 6.
5. Se dirige al Puente de Gobierno donde lo recibe el Capitán de la nave indicándole las características del buque y los datos

principales tales como: el rumbo verdadero del buque, estado de la máquina del buque y los calados.

6. Procede a firmar carta piloto.
7. Recibida la información, se asume el control del Buque.
8. Procede a guiar la nave hacia Puerto indicado.
9. Realiza llamada al control de prácticos data indicándoles la hora de embarque, calados de la nave y solicitándoles las novedades del canal. (Tráfico de buques o balizamiento).
10. Comunica la hora de paso a la estación de prácticos data al pasar la boya 33 y asume el control de tráfico la estación de prácticos Guayaquil.
11. Consulta a la estación de Prácticos Guayaquil si la nave va directamente a muelle o si tiene que fondear.
12. Al pasar la boya 66 se comunica con la estación de prácticos Guayaquil y solicita autorización de ingreso al muelle y sobre que banda va atracar el buque.
13. Al pasar la boya 72, se comunica nuevamente con la estación de prácticos Guayaquil y solicita el envío de remolcadores que son designados de acuerdo a disponibilidad y/o convenios de las agencias con sus proveedores.
14. Se procede atracar el buque en el puerto y muelle designado.
15. Caso contrario, la nave tiene que fondear a la espera de muelle, por lo cual se espera comunicación de la agencia naviera indicando fecha y hora de abordar la nave para el atraque.
16. Procede a llenar reporte de maniobras.

Maniobra Data-Posorja.

1. Comunica a la estación de Prácticos data, que va a embarcar a la nave asignada para que procedan a designar la lancha a utilizar.
2. En el caso de que el buque se encuentre fondeado, se comunica a la estación de radio para que ellos designen la lancha a utilizar.

3. Se procede a ingresar al buque.
4. Realiza la maniobra entre la boya de mar y la boya 5 y 6.
5. Se dirige al Puente de Gobierno donde lo recibe el capitán de la nave indicándole las características del buque y los datos principales tales como: el rumbo verdadero del buque, estado de la máquina del buque y los calados.
6. Procede a firmar carta piloto.
7. Asume el control del Buque.
8. Práctico guía la nave hacia Posorja.
9. Se realiza llamada al control de prácticos data indicándoles la hora de embarque, calados de la nave y solicitándoles las novedades del canal. (Tráfico de buques o balizamiento).
10. Dependiendo del muelle donde vaya atracar el buque, se hará la aproximación adecuada para el atraque y la banda de atraque de acuerdo a la marea.
11. Se procede atracar el buque y se informa a la estación de prácticos data la hora de atraque.
12. Procede a llenar reporte de maniobras.

Maniobra Puerto Marítimo de Guayaquil, Terminales Privados, Diques-Data.

1. Se procede a ingresar al buque.
2. Práctico se dirige al Puente de Gobierno donde lo recibe el capitán de la nave y/u Oficial de Guardia indicándole las características principales del buque y procede a firmar una carta piloto.
3. Se procede a llamar a la estación de prácticos Guayaquil VHF canal 12, indicándoles que se encuentra a bordo y que autoricen la maniobra de zarpe.
4. Se solicita remolcadores a la estación de prácticos.
5. Se procede al desatraque y navegación hacia data.

6. Se procede a cumplir las notificaciones a las estaciones de Prácticos Guayaquil-Data al pasar la boya 33.
7. Para el caso de la maniobra requiera doble marea desde Guayaquil a Posorja se realiza fondeo hasta la siguiente pleamar en Data.
8. Se indica antes de desembarcar entre las boyas 6 y 8 las últimas novedades de tráfico y balizamiento.
9. Procede a llenar reporte de maniobras.

Maniobra desde Fondeadero-Data.

1. Se dirige a muelle y se embarca al buque por medio de la lancha designada por la Agencia de cada Buque.
2. Se dirige al Puente de Gobierno donde lo recibe el capitán de la nave indicándole las características del buque y procede a firmar una carta piloto.
3. Se llama a la estación de Prácticos Guayaquil, informa que está a bordo y solicita autorización para zarpar.
4. Se procede a levantar el ancla y guía el buque hasta la boya 6 y 8 donde se desembarcará indicando previamente al capitán de la nave las últimas novedades de tráfico y balizamiento.
5. Procede a llenar reporte de maniobras.

Maniobra de Shifting (abarloamiento-desabarloamiento).

1. Comunica a la estación de Prácticos, que va a embarcar a la nave asignada.
2. Se dirige a muelle y se embarca al buque por medio de la lancha designada por la Agencia de cada Buque.
3. Se procede a ingresar al buque.

4. Práctico se dirige al Puente de Gobierno donde lo recibe el capitán de la nave indicándole las características principales del buque y procede a firmar una carta piloto.
5. Se procede a llamar a la estación de prácticos, indicándoles que se encuentra a bordo y que autoricen la maniobra de abarloomiento y/o desabarloomiento.
6. Se dirige a la nave designada para la maniobra de abarloomiento y según el caso se solicita remolcadores.
7. Para el caso de la maniobra de desabarloomiento, se procede a desamarrar el buque para fondear o zarpar de acuerdo a instrucciones del Capitán.
8. Procede a llenar reporte de maniobras.

Maniobra de Remolque.

1. Comunica a la estación de Prácticos, que va a embarcar a la nave asignada.
2. Se procede a ingresar al buque a ser remolcado.
3. Se dirige al Puente de Gobierno donde lo recibe el capitán de la nave indicándole las características principales del buque haciéndole firmar una carta piloto.
4. Se procede a llamar a la estación de prácticos, indicándoles que se encuentra a bordo y que autoricen la maniobra de remolque.
5. Se procede asegurar el o los remolcadores en caso de que el buque se encuentre fondeado o en puerto.
6. Se realiza la maniobra de remolque (Salida, Shifting o entrada de canal) según las instrucciones que reciba el Capitán de la nave.
7. Procede a llenar reporte de maniobras.

Maniobra de Shifting (cambio de muelle, prueba de máquina, fondeo o cambio de fondeadero, fondeadero a muelle, dique o viceversa y cambio de banda).

1. Comunica a la estación de Prácticos, que va a embarcar a la nave asignada.
2. Si el buque se encuentra fondeado, se dirige a muelle y se embarca por medio de la lancha designada por la Agencia de cada Buque.
3. Se procede a ingresar al buque.
4. Se dirige al Puente de Gobierno donde lo recibe el capitán indicándoles las características principales del buque haciéndoles firmar una carta piloto.
5. Se procede a llamar a la estación de prácticos, indicándoles que se encuentra a bordo y que autoricen la maniobra a realizar.
6. Se procede a realizar la maniobra según requerimiento de la Agencia Naviera.
7. Procede a llenar reporte de maniobras.

Un día tradicional en la oficina administrativa.

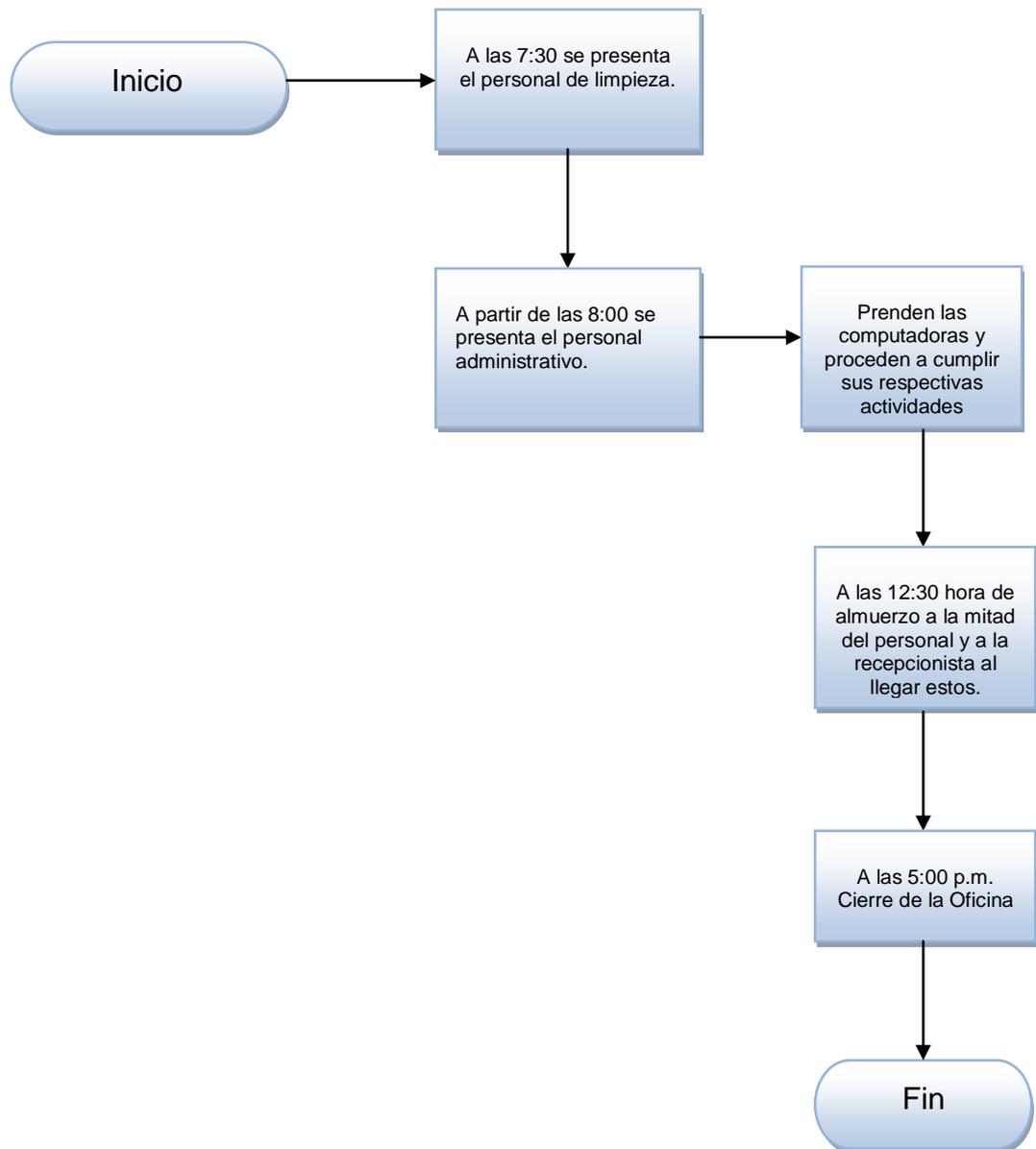


Figura 25 Un día tradicional en la oficina Administrativa

Procedimiento un día tradicional en la oficina administrativa.

1. A las 7:30 a.m. se presenta el personal de limpieza y se hace cargo de la limpieza del local; prepara el café y las demás bebidas.
2. A partir de las 8:00 se presenta el personal administrativo, se prenden las computadoras y proceden a cumplir sus respectivas actividades.
3. A las 12:30 se les proporciona una hora a la mitad del personal departamental y al llegar estos, la recepcionista va a almorzar así mismo tiene 1 hora, esto es con el fin, de que en ese transcurso llegarán proveedores, se destaca que es la hora de almuerzo en la mayoría de las empresas.
4. A las 5:00 p.m. Cierre de la oficina.

5.3 UBICACIÓN DEL PROYECTO E INSTALACIONES

Se alquilará una oficina en la región costa en la cual se va a operar la parte administrativa, para lo cual se tendrán en consideración la distribución geográfica del segmento de mercado, el objetivo es conseguir una ubicación la cual sea de fácil acceso para los clientes. Se detalla la ubicación macro y la ubicación micro donde se arrendará la instalación y la parte en que se desempeñara la parte Operativa (Prácticos).

5.3.1 *Macro-ubicación de la parte administrativa.*

Se selecciona la ciudad de Guayaquil la cual posee un Puerto el cual se ubica entre los 8 primeros de América Latina en el ranking 2012 según la CEPAL⁸, obtuvo puesto 88 en el mundo, de acuerdo con la publicación especializada Lloyd 's list .

⁸ La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.(Ver anexo 1)

La ubicación de la oficina de la parte administrativa estará en la zona norte de la ciudad.



Figura 26 Ubicación Macro de la Oficina
Fuente: Google Maps
Elaborado por: Autora

5.3.2 *Macro-ubicación de la parte operativa*

Contecon Guayaquil S.A. se creó después del proceso y adjudicación de la concesión de las Terminales de contenedores y multipropósito del Puerto de Guayaquil Libertador Simón Bolívar con un periodo de 20 años, su operación comenzó desde el 1 de Agosto del 2007.

El Puerto Marítimo Libertador Simón Bolívar realizó su ampliación desde 1978 a 1982, se encuentra localizado en la costa occidental de América del Sur, en un brazo de mar, el Estero Salado, a 10 Km al sur del centro de Guayaquil.

Figura 27 Ubicación Macro de la parte Operativa Puerto de Guayaquil



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Autora

La zona de Posorja se ubica en la latitud sur 2°42'20" longitud oeste 80°14'30", en el borde este de la punta Arenas, frente al canal el Morro al Noroeste de la ciudad de Guayaquil. Limita:

- Al norte: Data de Posorja
- Al sur y oeste: Canal del Morro y la Isla Puná
- Al este: Parroquia Rural el Morro

Terminal Portuaria Posorja es el de mejores características en el Pacífico Sur, vital para el desarrollo del país, este se encuentra dentro de la jurisdicción Portuaria de Guayaquil, es parte del desarrollo del Golfo de

Guayaquil que incluye: las instalaciones en tierra de la explotación de gas en el Golfo; el puerto pesquero y el astillero de construcción de naves.

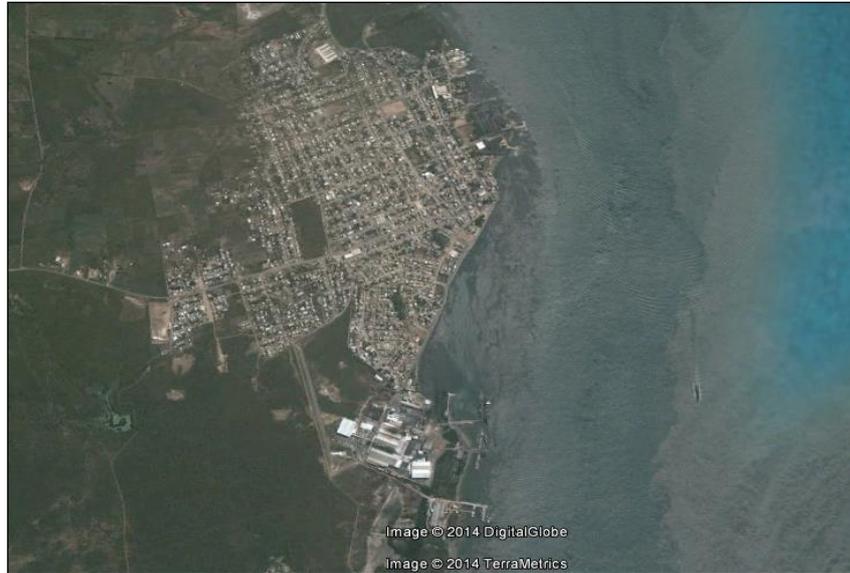


Figura 28 Ubicación Macro de la parte Operativa Puerto Posorja
Fuente: Google Maps
Elaborado por: Autora

5.3.3 Micro-ubicación de la parte administrativa.

La oficina estará localizada en el 6to piso del edificio Trade Building Center, calle 14A NE entre Av. de las Américas y la Av. Juan Tanca Marengo cerca del aeropuerto, se ha elegido esta ubicación ya que cuenta con un ambiente profesional. La oficina tiene un costo de \$800,00 mensuales de alquiler.

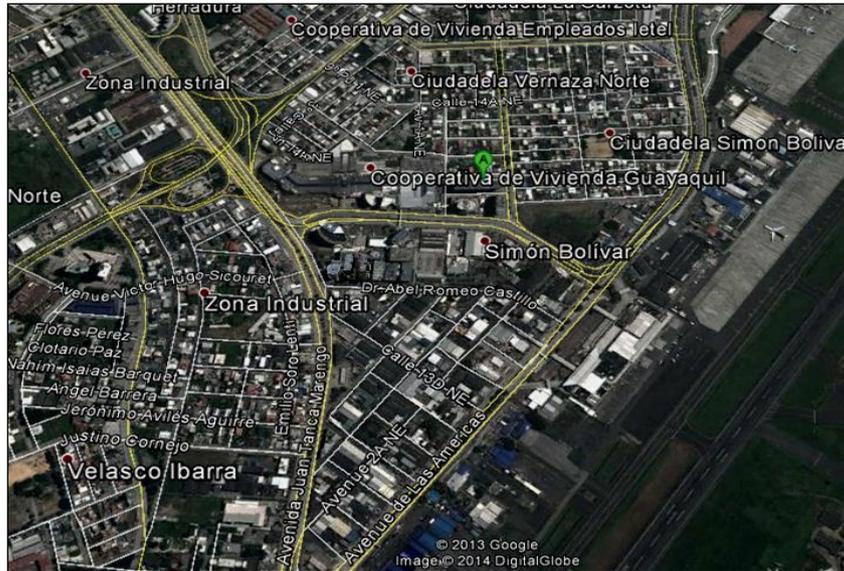


Figura 29 Ubicación Micro de la Oficina

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Autora

5.3.4 Micro-ubicación de la parte operativa.

El acceso al puerto se da por un canal de navegación. Es un brazo de mar natural que conecta al Golfo con el Puerto “Libertador Simón Bolívar” y puertos privados. Actualmente se permite el ingreso de buques de hasta 294 metros de eslora.



Figura 30 Micro ubicación parte Operativa Puerto de Guayaquil y Posorja

Fuente: El Comercio (2013).Elaborado por: Autora

Fertisa posee un Terminal Portuario Multipropósito con un muelle de aproximadamente 300 metros de longitud y 50000 metros cuadrados de patios. Este muelle permite atender simultáneamente dos naves de más de 25000 TM de DWT⁹ en dos atracaderos, encargado de las importaciones y exportaciones de carga en contenedores, importaciones de fertilizantes y otros gráneles y, las exportaciones de banano. El muelle tiene un calado de 10,5 metros y puede atracar naves hasta 185 metros de eslora.



Figura 31 Muelle Privado Fertisa

Fuente: Asociación de Terminales Portuarios Privados del Ecuador

Elaborado por: Autora

Bananapuerto está ubicado en la Isla Trinitaria al final de la avenida Los Ángeles, en el kilómetro 5 sobre la vía Perimetral, al sur de la ciudad. Este puerto privado tiene un muelle de 10000 metros cuadrados de área con dos atracaderos y 112000 metros cuadrados de área de terminal.

⁹ TM/DWT Tonelada métrica/ Deadweight tonnage o tonelaje de peso muerto es la medida para determinar la capacidad de carga sin riesgo de una embarcación, cuyo valor se expresa en toneladas métricas.



Figura 32 Muelle Privado Bananapuerto
Fuente: Asociación de Terminales Portuarios Privados del Ecuador
Elaborado por: Autora

Terminal Portuario de Guayaquil cuenta con dos sitios de atraque con un total de 360 metros por 31,5 metros de ancho, estos muelles están diseñados para operar con grúas Gantry. Los muelles cuentan con un calado natural de 12 metros en marea baja.



Figura 33 Muelle Privado Terminal Portuario de Guayaquil
Fuente: Asociación de Terminales Portuarios Privados del Ecuador
Elaborado por: Autora

Terminal granelero ubicado en la Isla Trinitaria cuenta con profundidades de 15 metros al inicio y 13 metros al frente del muelle. Tiene una capacidad de atraque de buques, máximo 60000 toneladas de desplazamiento.



Figura 34 Muelle Privado Trinipuerto
Fuente: Asociación de Terminales Portuarios Privados del Ecuador
Elaborado por: Autora

Terminal Portuario Internacional Puerto Hondo ubicado en Km 15, Vía a la Costa con un área de 77 metros, para recibir embarcaciones hasta 140 metros de eslora, maneja carga minerales al granel, la profundidad del muelles en bajamar 3,5 y pleamar 7,5 metros.



Figura 35 Muelle Privado Terminal Portuario Internacional Puerto Hondo

5.3.5 Oficina

La oficina que se alquilará contara con diferentes ambientes los cuales están destinados para ofrecer una excelente atención al cliente y ejercer la operación de manera eficiente, se detalla la estructura de la oficina:

- Sala de espera y recepción.
- Departamento de Financiero, Recursos Humanos, Operaciones, Gerencia General, Mensajería.
- Sala de reuniones
- Adicionales, baño y bodega de suministros.

5.3.5.1 PLANO DE OFICINA

La oficina se instalara de acuerdo al plano, la distribución de la oficina, la ubicación de cada departamento y los muebles y equipo a utilizarse. Son necesarios 73 metros cuadrados para la instalación de la oficina.

El inmueble a alquilarse, tiene que estar proporcionado con un sistema sanitario, instalaciones eléctricas, redes, excepto que no haya, se realizará su instalación en el período de preoperación.

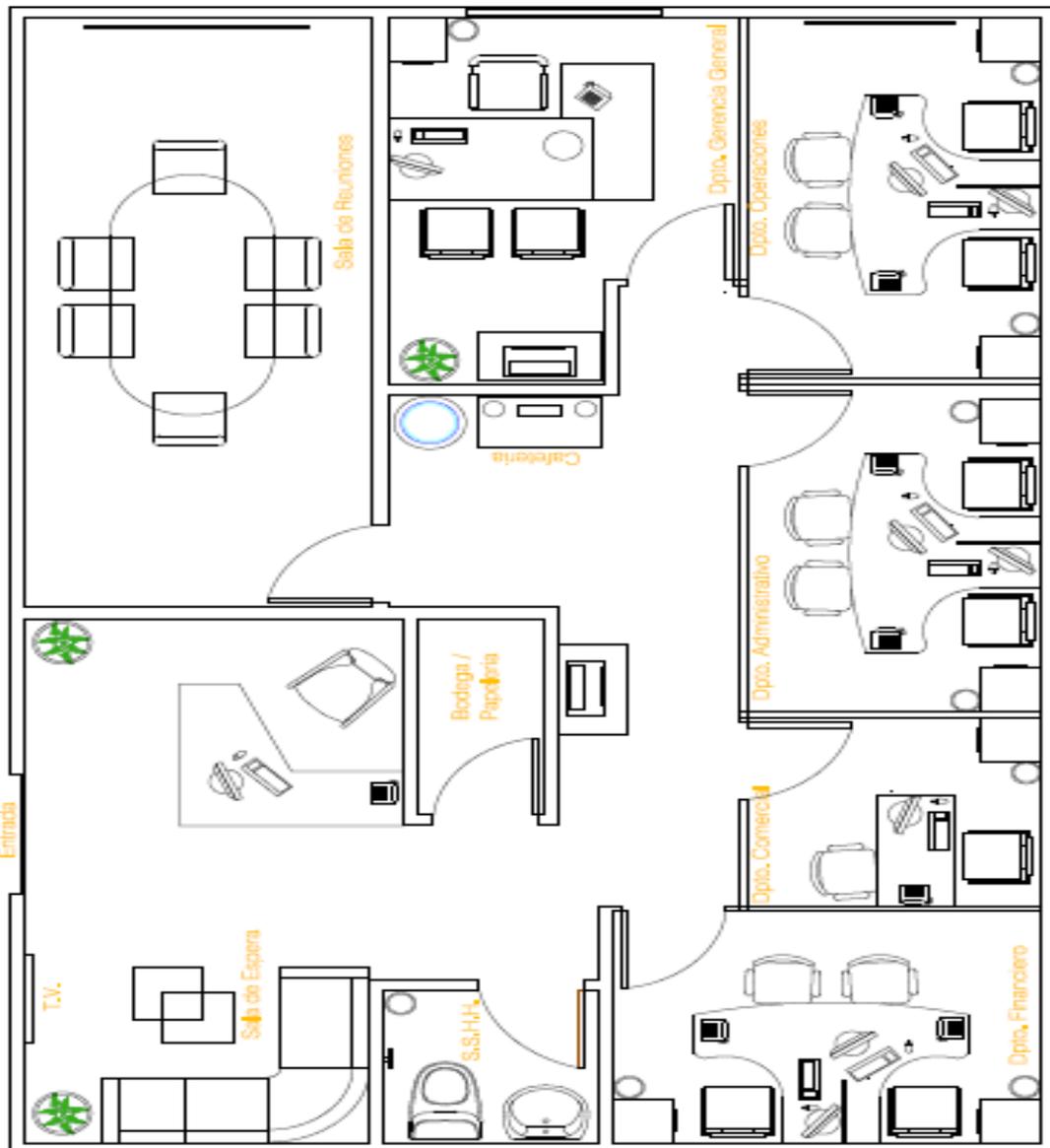


Figura 36 Plano de Oficina, 73 Metros Cuadrados.
Fuente: Autora
Elaborado por: Autora

5.3.5.2 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA OFICINA, MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

Para operar apropiadamente, se dispondrá de muebles de oficina, las cuales están destinadas al Gerente General, Gerente de Operaciones, Asistente de Operaciones, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financiero, Asistente Financiero, Mensajero y Recepcionista.



Figura 37 Distribución Física de la Oficina
Fuente: Autora
Elaborado por: Autora

5.3.5.2.1 DEPARTAMENTO FINANCIERO

Se requiere de un departamento financiero el cual estará equipado por lo que se indica a continuación:

Tabla 21 Muebles y Equipos de Oficina Departamento Financiero

Departamento Financiero	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Escritorio Compartido	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Teléfono	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivadores	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Tachos	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Total			\$ 1.150,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora



Figura 38 Departamento Financiero

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

5.3.5.2.2 DEPARTAMENTO COMERCIAL

Tabla 22 Muebles y Equipos de Oficina Departamento Comercial

Departamento Comercial	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Escritorio	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Teléfono	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivador	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Tachos	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Total			\$ 720,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

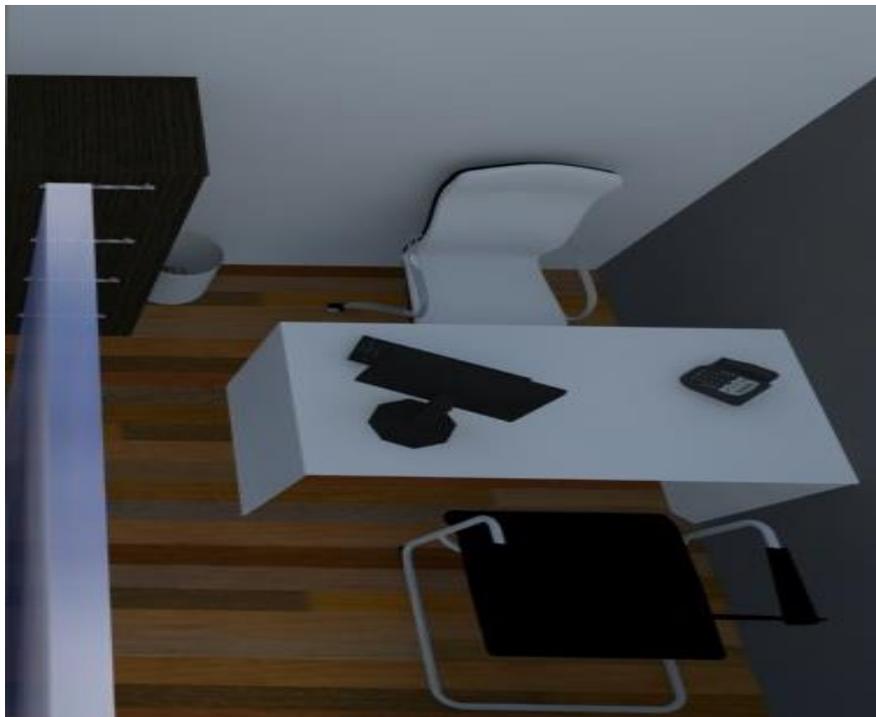


Figura 39 Departamento Comercial

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

5.3.5.2.3 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Tabla 23 Muebles y Equipos de Oficina Departamento Administrativo

Departamento Administrativo	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Escritorio Compartido	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Teléfono	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivador	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Tachos	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Total			\$ 1.050,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora



Figura 40 Departamento Administrativo

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

5.3.5.2.4 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Está destinando para establecer la logística de los prácticos, se realizará la rotación de maniobras, se las anotará en la pizarra y demás. Estará equipado por:

Tabla 24 Muebles y Equipos de Oficina Departamento de Operaciones

Departamento de Operaciones	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Escritorio compartido	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Teléfono	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivador	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Pizarra Mediana	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Tachos	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Total			\$ 1.240,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora



Figura 41 Departamento de Operaciones

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

5.3.5.2.5 DEPARTAMENTO DE GERENCIA GENERAL

Tabla 25 Muebles y Equipos de Oficina Departamento de Gerencia General

Departamento de Gerencia General	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Escritorio de Gerente	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Silla de Gerente	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Sillas	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Teléfono	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivador	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Lampara	1	\$ 95,00	\$ 95,00
Tacho	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Total			\$ 1.385,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora



Figura 42 Departamento de Gerencia General

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

5.3.5.2.6 SALA DE REUNIONES

Se requiere una sala de reuniones para guiar presentaciones, negociaciones y capacitaciones al personal.

Tabla 26 Muebles y Equipos de Oficina Sala de Reuniones

Sala de Reuniones	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Mesa de sala de reuniones	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Sillas	6	\$ 80,00	\$ 480,00
Pizarra Mediana	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Tacho	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Total			\$ 1.790,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora



Figura 43 Sala de Reuniones

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

5.3.5.2.7 SALA DE ESPERA Y RECEPCIÓN

La sala de espera y recepción está destinada para recibir al cliente, proveedores, brindar información que requieran sobre los servicios. Es necesario que esta área este adecuada para acoger cómodamente y sirva como despacho de la recepcionista.

Tabla 27 Muebles y Equipos de Oficina Sala de espera y Recepción

Sala de espera y Recepción	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Mesa de sala de espera	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Mueble	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Planta artificial	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Smart T.V. 39"	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Silla	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Teléfono	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Escritorio	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Tacho	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Total			\$ 2.710,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora



Figura 44 Sala de Espera

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora



Figura 45 Recepción
Fuente: Autora
Elaborado por: Autora

5.4 TECNOLOGÍA

La tecnología, tales como los sistemas de telefonía, hardware y sistemas de correo electrónico, desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento diario de cualquier negocio. La tecnología también ayuda a las empresas a mejorar su comunicación con los empleados (Anderson, 2014).

Se instala tecnologías de información que permita recabar, retener, manipular o distribuir información, permite gestionar los aspectos del negocio, especialmente el manejo de los registros financieros y transaccionales de la empresa, registros de empleados, facturación, cobranza, pagos, compras, y mucho más.

Los equipos de computación y software que serán adquiridos:

Tabla 28 Equipos de Computación y Software

Equipo de Computación y Software	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Computadoras	9	\$ 500,00	\$ 4.500,00
Impresoras con Wi-Fi	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Routers	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Licencia de Microsoft Office	8	\$ 60,00	\$ 480,00
Modulos Software Finaciero, RRH	2	\$ 230,00	\$ 460,00
Total			\$ 6.280,00

Fuente: Autora

Elaborado por: Autora

Equipo Operativo

Los prácticos tendrán a su disposición la radio con un sistema troncalizado para reconfirmar la hora de la maniobra con el Capitán de la nave.

Tabla 29 Equipo Operativo

Equipo	Cantidad	V.Unitario	Valor Total
Radio Portátil Motorola PRO 7350 (con pantalla)	3	\$ 495,00	\$ 1.485,00
Total			\$ 1.485,00

Fuente: Marconi (2013).

Elaborado por: Autora

6 CAPITULO 6: ESTUDIO ADMINISTRATIVO

6.1 MISIÓN

Considerado “un importante elemento de la planificación estratégica” (Kotler & Armstrong, 2003).

Ser la mejor opción en el Servicio de Practicaje para satisfacer las necesidades de nuestros clientes basados en estrategias que garanticen la eficiencia, la calidad de nuestros servicios con seguridad, confiabilidad,

puntualidad, generando el bienestar de los clientes, colaboradores, proveedores y contribuyendo al desarrollo del comercio internacional del país.

6.2 VISIÓN

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000).

Ser la empresa líder en el servicio de practicaje, por la excelencia en su gestión y expandirnos a nivel nacional.

6.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES

1. Crear un ambiente laboral propicio en condiciones seguras y fomentar el desarrollo integral del talento humano, que permita garantizar un alto nivel de desempeño.
2. Implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad con el fin de ampliar la confiabilidad ante nuestros clientes.
3. Aumentar las ventas mensuales en un 0.67%. mensual
4. Lograr una participación de mercado anual del 21%.
5. Generar utilidades mensuales mayores a \$10.000,00 a partir del próximo año.
6. Obtener una rentabilidad anual del 8%.

6.4 VALORES EMPRESARIALES

- Integridad: Ser transparentes.
- Calidad: Búsqueda de la excelencia.
- Respeto: Reconocer y considerar al otro como a uno mismo.

- Compromiso: Predisposición a dar lo mejor de cada uno en todos los propósitos emprendidos
- Alegría: Disfrutar del trabajo día a día, tanto en los momentos de éxitos, como en los de dificultad.

6.5 ORGANIGRAMA

La adecuación de la estructura organizativa para LOGISTICMAR S.A., dependerá en gran medida de la naturaleza de las actividades, el tamaño de las operaciones administrativas, financiera, operativas y esta estructura proporcionará el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades.

Sobre la base de la estructura organizativa se establecen obligaciones y responsabilidades para darle operatividad por consiguiente cada gerencia, departamento o unidad debe tener finalidades, objetivos, funciones, a los que reporta y de quien recibe información.

El organigrama de LOGISTICMAR S.A. está conformado por el Departamento de Operaciones, Departamento Financiero, Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Mensajería con su correspondiente Jefe superior, la gerencia.

6.5.1 Estructura funcional

Las funciones y responsabilidades son significativos porque proporcionan a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como desempeñarse dentro de la empresa para lograr sus objetivos, inclusive permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

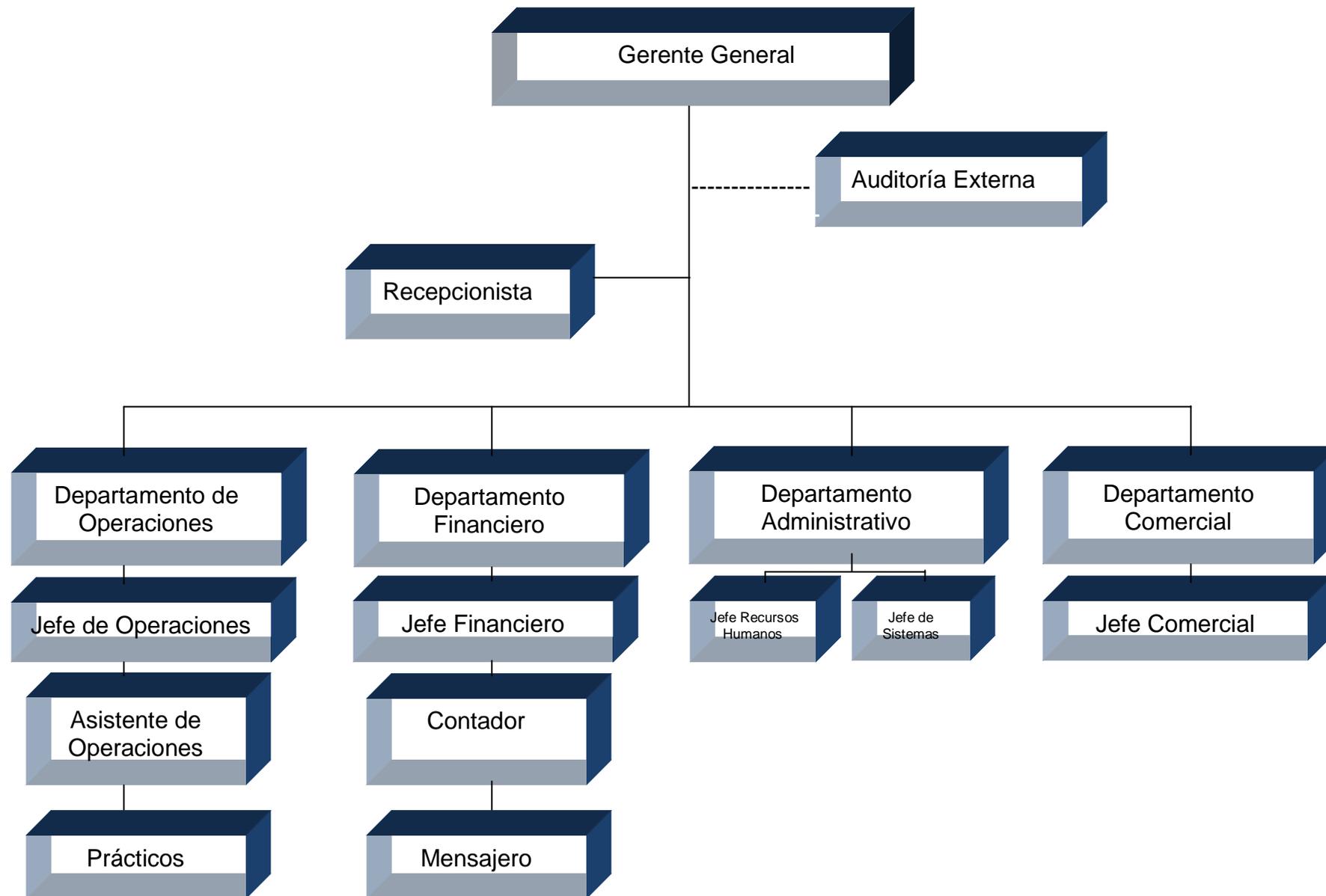


Figura 46 Organigrama de LOGISTICMAR S.A.
Elaborado por: Autora

6.5.2 Descripción de cargos

6.5.2.1 GERENTE GENERAL

Es el responsable de designar al Jefe de Recursos Humanos la contratación de una Auditoría Externa y de cuidar los intereses de la empresa.

6.5.2.1.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE GENERAL

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Estar presente en las diferentes reuniones con las Autoridades Marítimas y Portuarias para tratar temas concernientes al Practicaje.
- Dictar los reglamentos y establecer las políticas que sean necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.
- Velar por el cumplimiento del reglamento y las políticas que regirán la empresa.
- Garantizar el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Realizar seguimiento a los procesos y procedimientos claves de la misma.
- Disponer de forma eficiente los recursos humanos, materiales y financieros.
- Elaborar planificaciones anuales orientadas al logro de los objetivos.
- Resolver contratación del servicio de auditoría externa en caso de falta de transparencia.
- Encargado de aprobar requerimiento de personal.
- Autorizar la colaboración de un Práctico hacia otra operadora de Practicaje.
- Mantener siempre el contacto con las Agencias Navieras.

- Crear y sostener buenas relaciones con los clientes, trabajadores, proveedores para el buen funcionamiento de la empresa.

6.5.2.1.2 PERFIL DEL GERENTE GENERAL

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 22 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Ingeniero Comercial, Ingeniero en Contabilidad o Economista.
- Especialización en negocios internacionales o finanzas.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año en puesto de administración.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Norma ISO 9001
- Normativa legal en la rama
- Manejo de paquetes informáticos.

6.5.2.1.3 COMPETENCIAS GERENTE GENERAL

Tabla 30 Gerente General: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	x				
Compromiso	x				
Rapidez de adaptación e integración.	x				
Comunicación.	x				
Asimilación	x				
Atención al cliente externo.	x				
Cumplimiento y responsabilidad.	x				
Confiabilidad.	x				
Cooperación.	x				
Trabajo en equipo.	x				
Cumplimiento de metas.	x				
Posibilidad de mejorar.	x				
Puntualidad.	x				

Elaborado por: Autora

6.5.2.2 RECEPCIONISTA

Para un excelente desarrollo organizacional en LOGISTICMAR S.A. se contará con una recepcionista para que atienda, reciba y comunique los pedidos de los clientes, proveedores y a la gerencia general o jefes inmediatos.

6.5.2.2.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE RECEPCIÓN

- Contestar y transferir llamadas.
- Manejar la correspondencia interna y externa, llevar registro de los mismos.
- Atender a clientes y proveedores.
- Comunicar y programar las citas para la gerencia.

- Realizar los oficios que se requiere para los diferentes clientes y/o autoridades.
- Otras responsabilidades oportunas y necesarias para la empresa.

6.5.2.2.2 PERFIL DEL RECEPCIONISTA

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 19 años.

Formación profesional y formación especializada.

- No indispensable

Experiencia profesional y experiencia previa.

- No indispensable.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Manejo de paquetes informáticos.
- Idioma : ingles
- Talleres y curso afines

6.5.2.2.3 COMPETENCIAS RECEPCIONISTA

Tabla 31 Recepcionista

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.3 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

6.5.2.3.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE OPERACIONES

- Cumplir con el proceso y procedimiento de planificación.
- Revisar y recibir la información de la Agencia Naviera sobre los movimientos de naves por correo electrónico.
- Enviar a la Agencia Naviera confirmación de la solicitud recibida.
- Recibir por parte de Autoridad Portuaria de Guayaquil solicitud de ingreso de las naves y confirmar el correo.
- Recibir la información de la Agencia Naviera sobre los movimientos de naves.

- Realizar la planificación de maniobras.
- Designar maniobra a realizar por cada Práctico y enviar correo electrónico indicándole la operación a realizar.
- Coordinar la logística del servicio.
- Aprobar el reporte entregado por el práctico al asistente de operaciones.
- Velar el cumplimiento de las actividades de los Prácticos.

6.5.2.3.2 PERFIL DEL JEFE DE OPERACIONES

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 22 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional o Ingeniero en Administración Portuaria.
- Especialización en Gestión Portuaria Marítima.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año en puesto similares.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Norma ISO 9001.

- Normativa legal en la rama.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Idioma: Inglés técnico Marítimo.

6.5.2.3.3 COMPETENCIAS JEFE DE OPERACIONES

Tabla 32 Jefe de Operaciones: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.3.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL ASISTENTE DE OPERACIONES

- Cumplir con el proceso y procedimiento de planificación.
- Llevar el control de las maniobras realizadas por cada Práctico y enviar a la Autoridad Portuaria de Guayaquil y Capitanía de Guayaquil.

- Verificar los reportes de prácticos para comprobar que estos han cumplido su trabajo.
- Entregar el reporte de prácticos al contador una vez que haya sido aprobado por el jefe de operaciones para que realice la facturación.

6.5.2.3.5 PERFIL DEL ASISTENTE DE OPERACIONES

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 21 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe cursar carreras administrativas de preferencia Administración Portuaria.
- No hay necesidad de contar con el título tercer nivel.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- No indispensable.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Norma ISO 9001.
- Normativa legal en la rama.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Idioma: Inglés.

6.5.2.3.6 COMPETENCIAS ASISTENTE DE OPERACIONES

Tabla 33 Asistente de Operaciones: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.4 PRÁCTICO

Persona natural especializada en la navegación y maniobras en aguas jurisdiccionales de los puertos y vías acuáticas del país. Los prácticos brindaran servicio de practicaje con un alcance de Puerto Marítimo de Guayaquil-Posorja, el cual poseen matricula que lo habilita para la prestación de lo mencionado.

6.5.2.4.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PRÁCTICO

- Cumplir con el proceso y procedimiento de Operación.
- Reconfirmar la hora de maniobra con el Capitán del buque mediante radio o vía celular.

- Realizar maniobra designada por parte del Jefe de Operaciones.
- Entregar reporte de Piloto al Asistente de Operaciones al finalizar la operación.
- Cumplir con todos los reglamentos tanto del servicio de Practicaje, Portuarios, Prevención de colisiones y Abordajes.
- Asesorar al Capitán del Buque con la mayor diligencia posible.
- Mantener su ficha médica y matrícula actualizada.
- Informar inmediatamente a la autoridad correspondiente de cualquier novedad que considere un riesgo para el Buque, Tripulación y la Carga.

6.5.2.4.2 PERFIL DEL PRÁCTICO

Sexo.

- Masculino

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Capitán de Altura, Práctico de Guayaquil con matrícula vigente.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año o 3 meses de entrenamiento bajo supervisión de un práctico de LOGISTICMAR S.A.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Normativa legal en la rama.
- Idioma: Inglés técnico Marítimo.

6.5.2.4.3 COMPETENCIAS DEL PRÁCTICO

Tabla 34 Práctico: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Capacidad de discernimiento y resolución instantánea.	X				
Capacidad de control sobre más de un detalle.	X				
Capacidad de criterio en resolución de problemas.	X				
Visión de conjunto y capacidad de concentración.	X				
Buen estado físico.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.5 DEPARTAMENTO FINANCIERO

6.5.2.5.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL JEFE FINANCIERO

- Revisar y registrar la documentación dada por el Jefe de operaciones.
- Coordinar con el departamento de operaciones para que el registro de la información sea oportuna y confiable.
- Diseñar el plan de inversiones de LOGISTICMAR S.A., y garantizar su cumplimiento con ayuda de la Gerencia.
- Adelantar las gestiones para la adquisición de la póliza de seguro para asegurar a la Autoridad Portuaria de Guayaquil.
- Elaborar presupuesto de ingresos y gastos de forma anual.
- Realizar la gestión de Cobranzas.

- Responsable de proveer dinero para el transporte del mensajero, la compra de suministros y pagos a proveedores, previa autorización del Gerente General.
- Responder por la adecuada presentación y entrega anticipada de los estados financieros, anexos e informes exigidos por el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañía al Gerente General de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de las personas a su cargo en lo correspondiente a normas administrativas, legales y fiscales y otras.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo.

6.5.2.5.2 PERFIL DEL JEFE FINANCIERO

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 22 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Ingeniero Comercial, Ingeniero en Contabilidad o Economista.
- Especialización en negocios internacionales o finanzas.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año en puesto Financiero.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Norma ISO 9001.
- Normativa legal en la rama.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Talleres o cursos afines.

6.5.2.5.3 COMPETENCIAS JEFE FINANCIERO

Tabla 35 Jefe Financiero: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.5.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CONTADOR

- Realizar la de facturación en el Sistema Contable.
- Entregar la facturación adjunto los reportes del práctico al mensajero.
- Presentar mensualmente reporte de ventas a Gerencia General.

- Encargado de manejar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Presentar mensualmente reporte de compras a Gerencia General.
- Elaborar los Estados Financieros periódicamente con sus respectivos respaldos e informes financieros con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa.
- Realizar y subir las declaraciones de impuestos mensual y anual a la página del Servicio de Rentas Internas y verificar el respectivo débito.
- Atender y dar respuesta en forma oportuna con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen (auditoría externa).
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable que se encuentra en el Software de la empresa.
- Revisar mensual de la nómina con respecto al pago de aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y verificar débito.
- Registrar todas las operaciones causadas en la empresa y efectuar conciliaciones.

6.5.2.5.5 PERFIL DEL CONTADOR

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 23 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Ingeniero Comercial, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.
- Especialización en Tributación

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año como Contador.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Norma ISO 9001.
- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Normas Internacionales de Contabilidad.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Talleres o cursos afines.

6.5.2.5.6 COMPETENCIAS CONTADOR

Tabla 36 Contador: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.5.7 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL MENSAJERO

- Abrir la oficina y hacer la limpieza general.
- Preparar el café y las demás bebidas.
- Realizar el plan de logística diario.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Realizar la limpieza de la bodega de suministros por semana.
- Entregar facturas a los clientes.
- Manejar efectivo para el transporte.
- Apoyar en las labores de fotocopiado.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.

- Tramitar los permisos, autorizaciones del municipio y demás actividades solicitadas por la respectiva Gerencia.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- Cerrar la oficina.

6.5.2.5.8 PERFIL DEL MENSAJERO

Sexo.

- Masculino

Edad.

- Mayor a 18 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser bachiller.
- No hay necesidad de contar con especialización.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- No se necesita experiencia.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Ubicación física de la Ciudad de Guayaquil.
- Manejo de paquetes informáticos.

6.5.2.5.9 COMPETENCIAS MENSAJERO

Tabla 37 Mensajero: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				
Distribuir correspondencias	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.6 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

6.5.2.6.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

- Informar las políticas del personal vía intranet o correos electrónicos y asegurar que se cumpla por completo.
- Afiliar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a los colaboradores.
- Llenar los formularios de Décimo Tercero, Décimo Cuarto, utilidades y subirlos en la fecha correspondiente.
- Elaborar el presupuesto de gastos del personal.

- Proponer escalas salariales al gerente general.
- Elaborar las planillas de remuneraciones del personal.
- Encargado de procesar pago de salarios a empleados.
- Calcular remuneraciones y demás beneficios económicos.
- Gestionar la administración de beneficios sociales.
- Controlar el cumplimiento del rol vacacional.
- Aprobar los horarios del personal del establecimiento en coordinación con los jefes departamentales.
- Recibir quejas, sugerencias y resolver los problemas de los colaboradores.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación del personal.
- Establecer el perfil, diseño de puestos a reclutar y seleccionar al personal.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Se encarga de coordinar con la asesoría legal externa la redacción del contrato, su firma y legalización.
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.
- Planear los programas de entrenamiento y motivación para el personal.
- Programar la capacitación: con cursos a nuevos y demás colaboradores.
- Organizar reuniones de integración.

6.5.2.6.2 PERFIL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 23 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Ingeniero Comercial o Psicólogo Organizacional.
- Especialización en Recursos Humanos

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año en un puesto similar.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Normas Legales.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Talleres o cursos afines.

6.5.2.6.3 COMPETENCIAS JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 38 Jefe de Recursos Humanos: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.6.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE SISTEMAS

- Establecer y mantener en operación los sistemas de información, los equipos de cómputo de las diferentes departamentos para el adecuado desempeño y procesamiento de datos de la empresa.
- Define enfoques y estrategias de gestión tecnológica.
- Programar el mantenimiento a los equipos de cómputo y realizar un informe de los requerimientos de actualización.
- Incentivar la capacitación del personal de la empresa con relación a la operación de sistemas informáticos.
- Diseñar la infraestructura informática de la empresa.
- Administrar la configuración de la red local.

- Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes.
- Mantener la integridad de datos y sistemas de información.

6.5.2.6.5 PERFIL JEFE DE SISTEMAS

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 22 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Ingeniero en Sistemas Computacionales o Licenciado en informática.
- Especialización en Redes y Comunicación.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año en labores de programación.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Conocimientos generales de electrónica.
- Lenguajes de programación.
- Bases de datos.
- Redes.
- Comunicaciones.
- Software.

- Hardware.
- Paquetería.

6.5.2.6.6 COMPETENCIAS JEFE DE SISTEMAS

Tabla 39 Jefe de Sistemas: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.5.2.7 DEPARTAMENTO COMERCIAL

6.5.2.7.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL JEFE COMERCIAL

- Elaborar y alimentar base datos de agencias navieras.
- Realizar negociación con la agencia naviera.
- Especificar, plantear, sistematizar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
- Definir y proponer los planes de marketing y venta de la empresa.
- Organizar y controlar el desarrollo los objetivos de promoción.

- Indagar, pronosticar la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa.
- Implantar ventajas competitivas donde se brinden servicios de la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
- Establecer descuentos promocionales en la venta de los servicios según la oportunidad de negocio, en coordinación con Jefe Financiero y la Gerencia.
- Otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.

Sexo.

- Indistinto.

Edad.

- Mayor a 22 años.

Formación profesional y formación especializada.

- Debe ser Ingeniero en Marketing o Administración de Ventas
- Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Experiencia profesional y experiencia previa.

- Contar con al menos un año.

Conocimientos específicos indispensables y opcionales.

- Norma ISO 9001.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Modelos de ventas y marketing comercial.
- Idioma: Inglés.

6.5.2.7.2 COMPETENCIAS JEFE COMERCIAL

Tabla 40 Jefe Comercial: Competencias

Competencias	Nivel Mínimo Exigido				
	5	4	3	2	1
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Rapidez de adaptación e integración.	X				
Comunicación.	X				
Asimilación	X				
Atención al cliente externo.	X				
Cumplimiento y responsabilidad.	X				
Confiabilidad.	X				
Cooperación.	X				
Trabajo en equipo.	X				
Cumplimiento de metas.	X				
Posibilidad de mejorar.	X				
Puntualidad.	X				

Elaborado por: Autora

6.6 POLÍTICA DE CALIDAD

LOGISTICMAR S.A., es un operador portuario de buque de practicaje Marítimo y Fluvial comprometido con la satisfacción de sus clientes, prestando servicios oportunos, eficientes y de alta calidad con prácticos debidamente autorizados, matriculas vigentes y capacitación acorde a lo que estipule los reglamentos y mejorando continuamente los procesos.

6.7 ANÁLISIS FODA

6.7.1 Fortalezas.

- Personal altamente capacitado.
- Servicios de alta calidad.
- Tecnología adecuada para la coordinación de las operaciones de practicaje.
- Facilidad de financiamiento para nuevas empresas como la nuestra.
- Ubicación geográfica administrativa favorable de LOGISTICMAR S.A., cerca del sistema financiero.
- Precios competitivos.
- Contar con una base de datos.

6.7.2 Oportunidades.

- Incremento del flujo de servicio de las agencias mediante el dragado que permita arribar buques con mayor calado.
- Expansión de negocio en otros Puertos como Manta, Esmeraldas.
- Rentabilidad asegurada.

6.7.3 Debilidades.

- Bajo posicionamiento de marca por ser una nueva empresa.
- Inversión significativa para la realización del establecimiento.

Amenazas.

- Competidores altamente posicionados en el mercado de practicaje en la ciudad de Guayaquil

- Restablecimiento del servicio de practicaje por parte de la Autoridad Portuaria de Guayaquil.
- Competencia desleal entre las operadoras de practicaje.
- Inestabilidad en la economía del país
- Nuevos competidores.
- Aumento en las tasas Portuaria.
- Nuevas normas que perjudiquen a la OPB de practicaje.

		ANÁLISIS INTERNO		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
ANÁLISIS DE ENTORNO		MATRIZ FODA *Personal altamente capacitado *Servicios de alta calidad. *Tecnología adecuada para la coordinación de las operaciones de practicaje *Facilidad de financiamiento para nuevas empresas como la nuestra. *Ubicación geográfica administrativa favorable de LOGISTICMAR S.A., cerca del sistema financiero. *Precios competitivos. *Contar con una base de datos.	*Bajo posicionamiento de marca por ser una nueva empresa. *Inversión significativa para la realización del establecimiento.	
		OPORTUNIDADES *Incremento del flujo de servicio de las agencias mediante el dragado que permita arribar buques con mayor calado. *Expansión de negocio en otros Puertos como Manta, Esmeraldas. Rentabilidad asegurada. *Implementar ISO 9001.	FO ESTRATEGIAS *Estar certificados bajo la Norma ISO 9001 se ganará confiabilidad en el servicio. *Establecer promociones sobre el servicio para así lograr posicionarnos en la mente del consumidor en este caso las agencias navieras.	DO ESTRATEGIAS *Mediante el dragado ingresarán buques de mayor calado el cual habrá mayor movimientos de naves. Se realizará promociones del servicio.
ANÁLISIS DE ENTORNO		AMENAZAS *Competidores altamente posicionados en el mercado de practicaje en la ciudad de Guayaquil. *Restablecimiento del servicio de practicaje por parte de la Autoridad Portuaria de Guayaquil. *Competencia desleal entre las operadoras de practicaje. *Inestabilidad en la economía del país *Aumento en las tasas Portuaria. *Nuevas normas que perjudiquen a la OPB	FA ESTRATEGIAS *Implementar tecnología actualizada. *Capacitar al personal operativo y administrativo para tener ventaja de los nuevos competidores del mercado de practicaje.	DA ESTRATEGIAS *Realizar un estudio financiero para determinar los gastos innecesarios de la compañía para evitar problemas económicos a futuro.

Figura 47 MATRIZ FODA
Elaborado por: Autora

6.8 TALENTO HUMANO

La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación, experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo (Fárez, 2010).

6.9 SUELDOS Y SALARIOS

Además de describir los tipos de cargos para la realización del proyecto, se presentan los siguientes cuadros de forma detallada, en los cuales están los cálculos de valores a pagarse a todo el personal administrativo y operativo de LOGISTICMAR S.A., esto servirá de información esencial para saber cuánto se necesita para cubrir el gasto Administrativo.

La empresa será administrada bajo la figura legal de compañía anónima, cumplirá con todos los beneficios de ley al personal tal como lo estipulan los códigos y reglamentos.

CÓDIGO DE TRABAJO

Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic.-2005 contiene hasta la reforma del 26-Sep.-2012.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías.

Art. 80.- Salario y sueldo.-Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código¹⁰.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

¹⁰ Ver Apéndice H: Gastos Sueldos y Salarios Año 2015 al 2018

Tabla 41 Sueldos y Salarios Administrativos

		MENSUAL 2014					BENEFICIOS SOCIALES				
No.	Cargo	Sueldo Mensual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo		Vacaciones	Total
			9,45%		11,15%			1,00%	12		
1. Área Administrativa y Financiera											
1	Gerente General	\$ 2.200,00	\$207,90	\$1.992,10	\$245,30	\$22,00				\$91,67	\$2.558,97
1	Recepcionista	\$ 450,00	\$42,53	\$407,48	\$50,18	\$4,50	\$37,50	\$28,33		\$18,75	\$589,26
1	Jefe Financiero	\$ 800,00	\$75,60	\$724,40	\$89,20	\$8,00	\$66,67	\$28,33		\$33,33	\$1.025,53
1	Contador	\$ 800,00	\$75,60	\$724,40	\$89,20	\$8,00	\$66,67	\$28,33		\$33,33	\$1.025,53
1	Mensajero	\$ 380,00	\$35,91	\$344,09	\$42,37	\$3,80	\$31,67	\$28,33		\$15,83	\$502,00
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 800,00	\$75,60	\$724,40	\$89,20	\$8,00	\$66,67	\$28,33		\$33,33	\$1.025,53
1	Jefe de Sistemas	\$ 1.200,00	\$113,40	\$1.086,60	\$133,80	\$12,00	\$100,00	\$28,33		\$50,00	\$1.524,13
1	Jefe Comercial	\$ 1.200,00	\$113,40	\$1.086,60	\$133,80	\$12,00	\$100,00	\$28,33		\$50,00	\$1.524,13
SUBTOTAL		\$7.830,00	\$739,94	\$7.090,07	\$873,05	\$78,30	\$469,17	\$198,33		\$326,25	\$9.775,10

Tabla 42 Sueldos Personal Operativo

		MENSUAL 2014					BENEFICIOS SOCIALES				
No.	Cargo	Sueldo Mensual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo		Vacaciones	Total
			9,45%		11,15%			1,00%	12		
2. Área de Operativa del Servicio											
1	Jefe de Operaciones	\$ 900,00	\$85,05	\$814,95	\$100,35	\$9,00	\$75,00	\$28,33		\$37,50	\$1.150,18
1	Asistente de Operaciones	\$ 550,00	\$51,98	\$498,03	\$61,33	\$5,50	\$45,83	\$28,33		\$22,92	\$713,91
2	Operadora de radio	\$ 1.000,00	\$94,50	\$905,50	\$111,50	\$10,00	\$83,33	\$28,33		\$41,67	\$1.274,83
8	Prácticos	\$ 15.200,00	\$1.436,40	\$13.763,60	\$1.694,80	\$152,00	\$1.266,67	\$28,33		\$633,33	\$18.975,13
SUBTOTAL		\$17.650,00	\$1.667,93	\$15.982,08	\$1.967,98	\$176,50	\$1.470,83	\$113,33		\$735,42	\$22.114,06

Fuente: Datos primarios

Elaborado por: Autora

6.10 PROCESO DE CONTRATACIÓN Y GESTIÓN

La emisión y actualización de este proceso es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, que también debe involucrar al Gerente de LOGISTICMAR S.A. encargado de aprobar el requerimiento y Jefes Departamentales para llevarse a cabo.

El responsable de cada departamento debe considerar la planificación, determinar esa necesidad de cubrir un puesto mediante un informe dirigido al Gerente de LOGISTICMAR S.A., como por ejemplo cuando exista incremento en la demanda de servicios, se presenten procesos imprevistos, haya una alta rotación del personal, algún empleado necesita ser reemplazado por un tiempo determinado, es un cargo que ya estaba considerado o requiere ser creado; es decir varias pueden ser las razones que lleven a requerir la incorporación de nuevo personal o el ascenso o cambios internos que se consideren oportunos.

Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal es conveniente tener definido el perfil del cargo que debe tener la persona que se requiere.

Proceso de Reclutamiento

Mediante el reclutamiento, la empresa comunica o da a conocer la presencia de una vacante, se aspira que el formulario del vacante sea llenada por personas que pertenezcan a la empresa o se recluten a personas que no laboran en la empresa, es decir a través del reclutamiento interno o externo.

Reclutamiento Interno

Posee conexiones con diferentes actividades dentro de la empresa, en efecto ayudan a determinar el ascenso o la ocupación de una vacante, entre las cuales constan: resultados de pruebas de selección, resultados de pruebas de desempeño, resultados de pruebas de entrenamiento, resultados de análisis de cargos (Castro & García, 2005).

El análisis del concepto es que se puede optar básicamente por transferencias y ascensos, la convocatoria se lo hará saber por medio del intranet, correos electrónicos, publicando en la cartelera oficial de la empresa, detallando los requisitos y competencias requeridas para el cargo.

Reclutamiento Externo

Se presenta, cuando la plaza vacante se ocupa con personal fuera de la empresa, mediante archivos de candidatos.

Convocatoria de Candidatos Externos

Se puede decir que en este punto se notifica a los aspirantes que han sido considerados para pasar a la siguiente etapa, donde se requerirá obtener información ampliada y de mayor importancia durante el proceso de selección. Se les informa el día, hora y lugar que se realizará la entrevista curricular

Proceso de Selección

Concluido el reclutamiento, se conoce a los candidatos que pasaron a la presente etapa, se establece el siguiente proceso de selección que se apoya en las competencias establecidas por la empresa:



Figura 48 Proceso de Selección

Elaborado por: Autora

Entrevista Curricular

Es útil para organizar y confirmar los datos señalados en el Curriculum Vitae y tener un contacto directo con el candidato, en esta entrevista se aplican preguntas básicamente que están dirigidas a su formación académica, experiencia laboral, situación familiar, aspiración salarial, entre otras.

Confirmación de Referencias

Se realiza la verificación de la información proporcionada por el postulante tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista curricular, para determinar la autenticidad de la información receptada.

Evaluación Psicológica

Es necesario realizar un examen psicológico, esto ayudará a conocer el comportamiento humano en determinadas situaciones de trabajo así como las características psicológicas, capacidad mental, aptitudes, habilidades y actitudes, que ayudaran a identificar al postulante que demuestre mejor desempeño y poder orientarse por un candidato u otro.

Entrevista de Selección por Competencias

En esta punto es donde llegan los candidatos que pasaron positivamente las fases anteriores, antes de ejecutar la entrevista se debe tener conocimiento sobre el perfil del cargo, sus requerimientos y competencias, la información sobre el curriculum vitae del aspirante, si se presentara el caso de que no recuerde los datos del postulante debe apoyarse con documentos ligeros de respaldo que los puede chequear en el desarrollo de la misma si así lo considera.

Prueba Técnica de Conocimientos

Se busca evaluar los conocimientos técnicos referentes al puesto al que aplica el candidato, esta prueba nace a partir de la descripción de las funciones principales, por lo que serán específicas para cada cargo, la realizará y evaluará el jefe de departamento que realiza el requerimiento de personal.

Informe y Notificación

Después de cumplir con la penúltima parta del proceso se procede a realizar el informe de los finalistas, para ello se consideran las diferentes fases de evaluación que se han aplicado, al mismo tiempo establecer

claramente las razones de la separación de un candidato, llevar un registro que sirva de respaldo de todo el proceso que se ha realizado.

Se notificará a los candidatos finales como a aquellos que no han sido considerados. De igual manera cabe indicar que se considera también los resultados que entregue el profesional a cargo de las pruebas técnicas de conocimiento, si estas se hubieren ordenado.

Contratación

Mediante la obtención del resultado de la selección, se procede a la revisión de documentos solicitados al ganador para así determinar el tipo de contrato que se aplica e iniciar a elaborar el documento legal, en éste básicamente se detalla con claridad las condiciones bajo las cuales se desarrollará la relación laboral entre LOGISTICMAR S.A. y el nuevo colaborador.

En la empresa LOGISTICMAR S.A. la responsabilidad de la redacción del contrato, su firma y legalización recaerá sobre la Jefa de Recursos Humanos quien coordinará con la asesoría legal externa que mantiene la empresa para los trámites respectivos y la correcta aplicación de las leyes laborales que rigen nuestro país.

Inducción

Posteriormente de ser seleccionada la persona, esta debe ser integrada a la empresa, aclimatándolas y condicionándolas en su ambiente, para que el nuevo integrante se familiarice con las prácticas y filosofías de la organización así lograr un trabajo en equipo, la sincronización de hábitos y modos de trabajo.

6.11 MATRIZ DE MACROPROCESO

Identifica los procesos principales de la empresa determinando su secuencia e interacción, lo cual LOGISTICMAR S.A. busca que el cliente que satisfecho con la atención brindada al requerimiento del servicio demandado, el cual para realizarse pasa por un proceso, el mismo que se divide en tres partes principales: el primero son los Procesos Estratégicos que está formado por el Gerencia General comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento de servicios y para cumplir los requerimientos de nuestros clientes.

El segundo son los procesos claves está formado por: negociación son los encargados de dar a conocer el servicio que se ofrece, planificación está conformado por los trabajadores que se encargan de la logística de los prácticos y por último tenemos el de operación que es el servicio que se requiere.

El tercero son los procesos de apoyo que está conformado por: Financiero, administrativo y comercial.

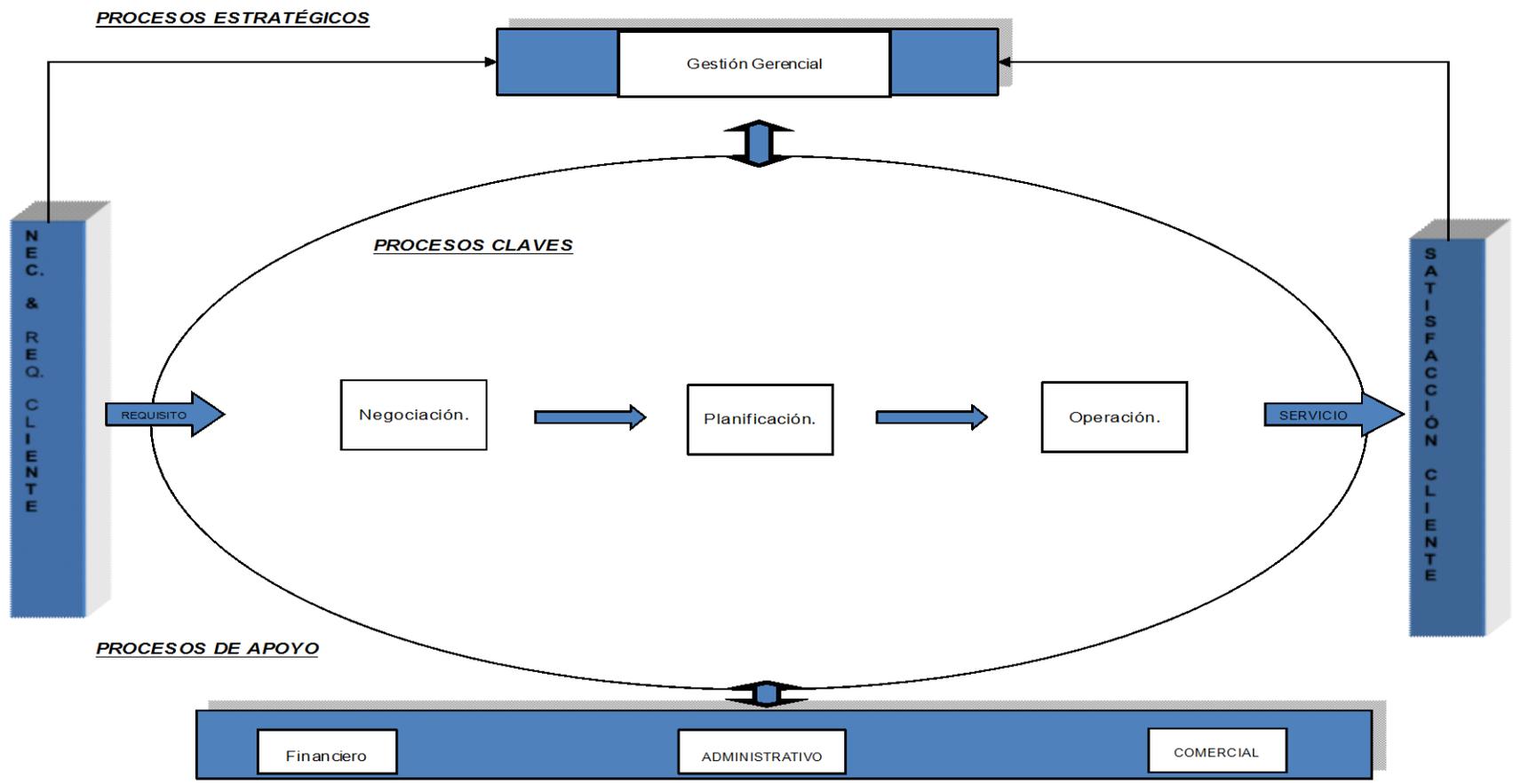


Figura 49 Macroproceso LOGISTICMAR S.A.

7 CAPITULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Cualquier tipo de proyecto que se ponga en “marcha requiere de un estudio financiero y económico” (Sapag & Sapag, 2003).

7.1 INVERSIONES

Dentro del presupuesto de inversión para el proyecto de la Creación de una empresa de Operaciones Portuarias y Servicios Técnicos Especializados están los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. El presupuesto de inversión es de \$184.337,61.

La empresa **LOGISTICMAR S.A.** requiere de una inversión total que alcanza el valor de \$184.337,61, de las cuales las inversiones fijas representan el valor de \$43.585,00 equivalentes a una estructura porcentual del 23,64% con respecto a la inversión total.

Según la Norma internacional de contabilidad 38 (2004:11), hace referencia a los activos intangibles, señala a todo activo que tiene las siguientes características: Control, beneficios económicos futuros, carencia de sustancia física e identificable. En el proyecto, se considerarán los gastos preoperativos durante la puesta en marcha correspondientes a los pagos en que incurrirán en la etapa previa al inicio de las operaciones, el cual incluye patentes, permiso municipal, derechos de uso de marca, nombre comercial, gastos de organización y puesta en marcha, estudio de prefactibilidad, gastos de entrenamiento de personal, entre otros, necesarios para poder iniciar el proyecto; así como también, la adquisición de software informático, lo que da en su totalidad de intangibles correspondientes a \$16.500,00 es decir un 8,95% del total invertido.

El Capital de Operación se estimó en \$124.252,61, que corresponde a una participación de 67,40% con respecto a la inversión total. En la tabla No. 43 se efectúa un detalle minucioso sobre la inversión inicial requerida para llevar a cabo el proyecto:

Tabla 43 Detalle de Inversiones

Detalle	Valor
1. Inversiones Fijas	
Inst. Eléctrica y Cableado (25% V. Equipos)	\$ 4.015,00
Vehículo	\$ 15.000,00
Central de radio de comunicación (DSC-RTMC-SC 101)	\$ 2.500,00
Grabadora Electrónica	\$ 5.200,00
Muebles y Enseres	\$ 8.510,00
Equipos de Computación	\$ 5.340,00
Equipos de Oficina	\$ 1.535,00
Equipo Operativo	\$ 1.485,00
Total Inversión Fija	\$ 43.585,00
2. Inversiones Intangibles	
Gastos preoperativos durante la puesta en marcha	\$ 15.000,00
Software informático	\$ 1.500,00
Total Inversión Intangible	\$ 16.500,00
3. Capital de Operación	\$ 124.252,61
Total Inversiones	\$ 184.337,61

Elaborado por: Autora

7.2 CAPITAL DE TRABAJO

La política de la empresa no se centra en generar ventas, sino en generar servicios y establecer como ventaja competitiva la diferenciación. El capital de trabajo se establece para un promedio de tres meses en razón de que toda empresa al iniciar sus operaciones tiene que asegurar un flujo continuo de los procesos y de abastecimiento de sus insumos. Como una medida paliativa para posibles contingencias.

El capital de operación se ha determinado para mano de obra directa en un tiempo de 4 meses, que corresponde al pago de los ocho prácticos, con un valor de \$75.900,53 más los rubros de gastos administrativos correspondientes a tres meses que equivalen a \$29.702,89 Gastos de ventas correspondientes a \$12.732,40 e imprevistos por el valor de \$5.916,79 estimado del 5% de los rubros anteriores; el valor total del capital de trabajo alcanzó \$124.252,61 como se detalla a continuación:

Tabla 44 Capital de Operación

Denominación	Valor
Mano de obra directa (4 meses)	\$ 75.900,53
Gastos Administrativos (3 meses)	\$ 29.702,89
Gastos de Ventas (3 meses)	\$ 12.732,40
Imprevistos (5% rubros anteriores)	\$ 5.916,79
TOTAL	\$ 124.252,61

*/ Se exceptúa depreciación y amortización

Elaborado por: Autora

7.2.1 Financiamiento

El financiamiento de la empresa será con capital social y créditos bancarios. El 55% de la inversión total, correspondiente al Capital social equivaldría a \$101.385,69 es lo que aportarían los accionistas en tanto que, el 45% se financiarían con una línea de crédito por parte del Banco Unión es decir préstamo bancario, el valor de \$82.951,92.

Tabla 45 Financiamiento

Detalle	Valor	%
Capital Social	\$ 101.385,69	55,00%
Préstamo Bancario	\$ 82.951,92	45,00%
Total	\$ 184.337,61	100%

Elaborado por: Autora

7.2.2 Gasto financieros

En la tabla No. 46 se detalla la Tabla de Amortización¹¹ Uniforme de Cuota Fija, donde se detallan los gastos financieros incurridos en el proyecto, calculados durante 5 años. La tasa activa referencial del 14% anual se lo determinó de acuerdo a fuentes obtenidas por el Banco Unión.¹²

Tabla 46 Tabla de Amortización Uniforme de Cuota Fija

Tasa Préstamo		14%		
Años	Pago	Capital	Intereses	Saldo
0				\$ 82.951,92
1	\$ 23.161,75	\$ 12.319,10	\$ 10.842,65	\$ 70.632,82
2	\$ 23.161,75	\$ 14.158,86	\$ 9.002,89	\$ 56.473,96
3	\$ 23.161,75	\$ 16.273,37	\$ 6.888,38	\$ 40.200,59
4	\$ 23.161,75	\$ 18.703,67	\$ 4.458,08	\$ 21.496,92
5	\$ 23.161,75	\$ 21.496,92	\$ 1.664,84	\$ 0,00
Total	\$ 115.808,77	\$ 82.951,92	\$ 32.856,85	

Elaborado por: Autora

El capital es el resultado de restar el valor del Pago menos los intereses; y el Saldo se obtiene restando el saldo anterior menos el capital del año actual. Para el cálculo del interés se multiplica el Saldo Anterior por el 14%, lo que permite definir intereses decrecientes.

7.3 PRESUPUESTO

7.3.1 Ingresos

La demanda se establece en función del número de buques con un Tonelaje real bruto superior a 500,00 con lo se llega a determinar una demanda total del mercado por número de buques que cumplen con el peso referencial de 2.783,00.

¹¹ Ver Apéndice I: Tabla de Amortización Mensual

¹² Banco Unión (2013). *Tasas Activas*. Obtenido de http://www.bancounion.com.bo/descargas/tasas_tarifario_BUSA.pdf

En la tabla No. 47 se detalla la cantidad de buques arribados, clasificados de acuerdo al tipo de muelle correspondiente a: Muelle de Autoridad Portuaria de Guayaquil, muelles privados, fondeadero y cabotaje.

Para realizar la proyección se efectuó un análisis estadístico de regresión lineal de mínimos cuadrados para definir la tendencia histórica evolucionaria durante los últimos años, es decir, desde el 2010 hasta el 2013, cuyos datos fueron obtenidos de la página de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, para luego proyectarlos a los siguientes cinco años, alcanzando una cantidad de buques de 2.783,00 para finales del año 2014 y de 2.264,00 buques para el año 2018.

Tabla 47 Cantidad de buques arribados proyectados

(Del 2014 al 2018)

Tipo de Muelle	Cantidad de buques arribados								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Muelles de Autoridad Portuaria	1184	1344	987	1029	931	848	766	684	602
Muelles privados	970	959	701	720	586	485	384	283	182
Fondeadero	42	63	33	44	40	37	35	32	30
Cabotaje	1039	1026	1084	1205	1228	1283	1339	1394	1450
Total	3235	3392	2805	2998	2783	2653	2523	2394	2264

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil

Elaborado por: Autora

La cantidad de buques ha tenido una tendencia a la baja de acuerdo al análisis de regresión lineal simple, además se establece como política conservadora una reducida participación de la empresa en el mercado de servicio de practicaje y se considera el impacto del impedimento o reducción de la participación del producto importado.

Adicionalmente, Según el reporte del Banco Central del Ecuador, durante el 2013 las importaciones totales en valor Free on Board (FOB) alcanzaron \$26.041,6 millones, lo cual representó un incremento de 7,6% al comparar con las importaciones del año 2012 \$24.205,4 millones, lo cual se

refleja un aumento en todos los grupos de productos pero las expectativas para el presente año 2014 es evidente, son de un decrecimiento, así lo anunció el Ministerio coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, el cual busca reducir importaciones en \$800 millones para proteger la industria ecuatoriana y mejorar la calidad de los productos.

Durante el 2013, los muelles de Autoridad Portuaria de Guayaquil, registraron un incremento del 2% en el movimiento total de la carga, pese a que las importaciones disminuyeron en un 2,6% comparado con las cifras del 2012.

En la tabla No. 48 hace referencia a la cantidad de buques que arriban a los muelles de Autoridad Portuaria de Guayaquil, según las toneladas por registro bruto (TRB), lo que nos permite efectuar un análisis estadístico descriptivo, moda, para definir medida de tendencia central del TRB, que se determinó en 14.500,00 TRB. De este modo, debido a la gran variedad de TRB, sujetos a la tarifa de \$0.035, se toma como referencia, para estimación del proyecto el TRB de 14.500,00, de modo de facilitar el cálculo y estimación de los ingresos. Además no se dispone de un detalle acumulado mensual de cada uno de los TRB que ingresan a la Autoridad Portuaria de Guayaquil.

Tabla 48 Cantidad de buques arribados proyectados según TRB

(Del 2014 al 2018)

Detalle	TRB								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0 - 6000	88	63	62	57	41	35	25	16	6
6001 - 15000	522	469	347	391	304	252	201	149	98
15001 - 30000	520	530	383	386	318	263	208	153	98
30001 - 45000	126	235	215	184	229	244	259	275	290
> 45000	73	47	79	111	114	129	143	158	172
TOTAL	1329	1344	1086	1129	1005	922	836	750	664

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil

Elaborado por: Autora

Finalmente, en la tabla No. 49 se detallan los ingresos para cada año, lo que corresponde al total de maniobras por año y ayudas a la navegación por TRB.

El desglose del cálculo se detalla en la tabla No. 49, referente a los Ingresos Proyectados, el cual se establece en función de una demanda potencial representado por los buques que ingresan al canal, en el cual se determina que el 53% de ese total corresponde a clientes no fidelizados, cuyo porcentaje fue definido en los resultados de la encuesta, de este modo se estima la participación de la empresa en el mercado en un 21% de la demanda fluctuante.

El total de maniobras en el año corresponde a la multiplicación del total de buques que demandarán nuestro servicio por el número de maniobras que corresponden a Entrada-atraque, Salida-desatraque y shifting.

Los ingresos obtenidos por total de maniobra se determinan al precio unitario de \$0.035, definido por la Autoridad Portuaria de Guayaquil, al cual se concederá un 2% de descuento promocional, lo que da un precio unitario por TRB de \$0.0343; el cual multiplicado por el total de maniobras al año y el promedio de TRB buques, da como resultado un ingreso anual para el primer año, equivalente a \$462.159,35 y para el último año, equivalente a \$ 639.212,05. En tanto que, el ingreso por ayudas a la navegación, corresponde al precio por ayuda de navegación de \$0.0295 por TRB, multiplicado por el número de servicios a realizarse y por el promedio de TRB de buques, que da como resultado un valor anual de \$132.494,66 para el primer año y de \$183.253,21 para el último año. El total de ingresos a recibirse corresponden a \$594.654,02 para el primer año.

Existen otros ingresos tales como: ingresos por entrada y salida de buques de cabotaje y remolque de libre contratación, pero estos valores son

confidenciales de las empresas que están considerados en la tasa estimativa de ayudas a la navegación, definida por la Autoridad Portuaria de Guayaquil.

Tabla 49 Ingresos proyectados
(Del 2014 al 2018)

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Datos Generales					
Servicios prestados					
1. Atraque, desatraque y shifting					
1.1. Buques que ingresan al canal	2783	2653	2523	2394	2264
1.2. Clientes no fidelizados (53%)	1475	1406	1337	1269	1200
1.2.1. Participación empresa en mercado (21%)	310	333	359	391	428
1.2.2. Promedio de TRB buques	14500	14500	14500	14500	14500
1.3. Total maniobras al año incluido shifting	929	1000	1076	1172	1285
Precio por TRB* / (0,0343 inc. 2% desc.)					
Precio por ayuda navegación (0,0295 por TRB)					
Ingresos					
Total maniobras por año	\$ 462.159,35	\$ 497.407,68	\$ 535.122,08	\$ 582.821,31	\$ 639.212,05
Ayudas a la navegación 0,0295 por TRB	\$ 132.494,66	\$ 142.599,87	\$ 153.412,06	\$ 167.086,77	\$ 183.253,21
Total Ingresos	\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27

* / Tonelada por Registro Bruto

Fuente: Autoridad Portuaria de Guayaquil
Elaborado por: Autora

7.4 EGRESOS

7.4.1 Costos del Servicio

En la tabla No. 50 se detallan los gastos del personal involucrado directamente en la prestación del servicio como son: jefe de operaciones, asistente de operaciones, operadora de radio y prácticos, lo que da un rubro anual total de \$265.368,70, es decir, el 88,82% del total de gastos incurridos.

13

Por otra parte, se considerará también los gastos de mantenimiento, de seguros de accidentes, póliza de seguro portuario, entre otros, lo que suma un egreso anual equivalente a \$298.768,70.

¹³ Ver Apéndice J: Gastos Mensuales Año 2014 al 2018

Se resalta que los gastos del personal tendrán el 2% de incremento y el 15% los demás gastos anualmente.¹⁴

Tabla 50 Costos del Servicio

(Año 2014)

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe de Operaciones	1	\$ 13.802,20
Asistente de Operaciones	1	\$ 8.566,90
Operadora de radio	2	\$ 15.298,00
Prácticos	8	\$ 227.701,60
SUBTOTAL	12	\$ 265.368,70
Gastos de mantenimiento		\$ 24.000,00
Gastos de seguros de accidentes		\$ 1.200,00
Póliza de seguro portuario		\$ 1.000,00
Gasto de suministro		\$ 2.400,00
Imprevistos		\$ 4.800,00
TOTAL		\$ 298.768,70

Elaborado por: Autora

7.4.2 Gastos Administrativos, de Ventas y Financieros

En la tabla No. 51 se detallan los gastos administrativos que corresponden al sueldo del personal: gerente general, recepcionista, jefe financiero, contador, mensajero, jefe de recursos humanos y jefe de sistemas, lo que da un rubro anual total de \$99.011,54, es decir, el 76,74% del total de gastos incurridos.

Adicionalmente, se considerará también el pago de servicios básicos: agua, luz y teléfono; depreciaciones de activos del área administrativa y financiera, suministros de oficina, entre otros, lo que suma un egreso anual equivalente a \$129.014,54.

¹⁴ Ver Apéndice K: Gastos Anuales Año 2015 al 2018

Tabla 51 Gastos administrativos y Generales

(Año 2014)

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Gerente General	1	\$ 30.707,60
Recepcionista	1	\$ 7.071,10
Jefe Financiero	1	\$ 12.306,40
Contador	1	\$ 12.306,40
Mensajero	1	\$ 6.024,04
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 12.306,40
Jefe de Sistemas	1	\$ 18.289,60
SUBTOTAL	7	\$ 99.011,54
Gastos de Agua, Luz y Teléfono		\$ 3.600,00
Gasto de Alquiler		\$ 9.600,00
Depreciación de Activos		\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles		\$ 3.500,00
Gasto de suministro		\$ 2.400,00
Imprevistos		\$ 4.200,00
TOTAL		\$ 129.014,54

Elaborado por: Autora

Según se detallan la tabla No. 52, los gastos de ventas corresponden al sueldo del Jefe Comercial, con un egreso anual de \$18.289,60, que representa el 35,91% del total de gastos incurridos. Se considera también los gastos de promoción y publicidad, de suministros, movilización e imprevistos, cuyo monto alcanza a \$50.929,60.

Tabla 52 Gastos de Ventas

(Año 2014)

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe Comercial	1	\$ 18.289,60
SUBTOTAL	1	\$ 18.289,60
Gastos de Promoción		\$ 9.600,00
Gastos de Publicidad		\$ 4.800,00
Gasto de suministro		\$ 2.400,00
Gasto de movilización		\$ 14.400,00
Imprevistos		\$ 1.440,00
TOTAL		\$ 50.929,60

Elaborado por: Autora

Finalmente, en la tabla No. 53 se detallan los intereses por préstamo de cada año determinándose para el primer año en \$10.842,65 y para el último año en \$21.496,92, como se detalla a continuación:

Tabla 53 Gastos Financieros

Año	2014	2015	2016	2017
Intereses de préstamo	\$ 10.842,65	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 21.496,92
Total Gasto Financiero	\$ 10.842,65	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 21.496,92

Elaborado por: Autora

7.5 ESTADOS FINANCIEROS

7.5.1 Estado de Situación Inicial

El balance General refleja la ecuación patrimonial que es un estado de cuentas que forma base del proceso contable, muestra la relación entre los bienes que la empresa posee, las deudas y las obligaciones; o sea, la diferencia entre lo que se tiene y lo que se debe (Guerra & Aguilar, 2002). Se expone a continuación en la Tabla No. 54.

Tabla 54 Estado de Situación Inicial

(Al 1 de enero del 2014)

DETALLE	TOTAL
<u>ACTIVOS</u>	\$ 184.337,61
<u>Activo Corriente</u>	\$ 128.267,61
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 128.267,61
Documentos y Cuentas por Cobrar	\$ -
<u>Activo no Corriente</u>	\$ 56.070,00
<u>Propiedad, Planta y Equipo</u>	\$ 39.570,00
Muebles y Enseres	\$ 8.510,00
Equipo de Computación	\$ 5.340,00
Equipos de Oficina	\$ 1.535,00
Equipos Operativos	\$ 1.485,00
Vehículos	\$ 15.000,00
Otros activos	\$ 7.700,00
<u>Activo Intangible</u>	\$ 16.500,00
Gastos preoperacionales	\$ 15.000,00
Software informático	\$ 1.500,00
<u>PASIVO</u>	\$ 82.951,92
<u>Pasivo Corriente</u>	\$ -
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ -
<u>Pasivo no Corriente</u>	\$ 82.951,92
Préstamo Bancario a Largo Plazo	\$ 82.951,92
<u>Patrimonio Neto</u>	\$ 101.385,69
Capital	\$ 101.385,69
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 184.337,61

Elaborado por: Autora

7.5.2 Estado de Situación Final

El Balance Anual Proyectado conformado por el Activo, Pasivo y Patrimonio. Analizando el Activo, observamos que la partida de Efectivo y equivalentes de efectivo, refleja un crecimiento anual debido a los ingresos por actividades de la empresa. El Activo Fijo disminuye durante los cinco años del proyecto debido a que no se adquieren nuevos equipos.

La partida intangible (implementación del software) se mantiene constante a lo largo de los 5 años ya que no se ha considerado otras nuevas inversiones. La depreciación y amortización acumulada se obtiene de la aplicación del método de depreciación lineal de los activos adquiridos al inicio del proyecto.

El Pasivo, la deuda a largo plazo es por concepto del financiamiento externo con la entidad bancaria equivalente al 45% de la inversión. El capital social se mantiene igual durante el tiempo de evaluación del proyecto ya que no se estima un aumento del mismo y las utilidades acumuladas van incrementándose a lo largo del periodo de evaluación.

A continuación se detallan los rubros para cada estructura del estado de situación final de la compañía para los cinco años, periodo de evaluación del proyecto.

Tabla 55 LOGISTICMAR S.A. Estado de Situación Final

(AL 31 de Diciembre del Año 2014, 2015, 2016, 2017,2018)

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS	\$ 277.117,04	\$ 333.112,59	\$ 414.142,61	\$ 521.735,04	\$ 661.571,65
Activo Corriente	\$ 231.250,04	\$ 297.448,59	\$ 383.341,61	\$ 501.137,04	\$ 650.176,65
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 176.763,23	\$ 238.654,13	\$ 319.604,87	\$ 431.220,85	\$ 572.440,00
Documentos y Cuentas por Cobrar	\$ 54.486,80	\$ 58.794,47	\$ 63.736,74	\$ 69.916,18	\$ 77.736,64
Activo no Corriente	\$ 45.867,00	\$ 35.664,00	\$ 30.801,00	\$ 20.598,00	\$ 11.395,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 32.867,00	\$ 26.164,00	\$ 24.801,00	\$ 18.098,00	\$ 11.395,00
Muebles y Enseres	\$ 8.510,00	\$ 8.510,00	\$ 13.850,00	\$ 8.510,00	\$ 8.510,00
Equipo de Computación	\$ 5.340,00	\$ 5.340,00	\$ 5.340,00	\$ 5.340,00	\$ 5.340,00
Equipos de Oficina	\$ 1.535,00	\$ 1.535,00	\$ 1.535,00	\$ 1.535,00	\$ 1.535,00
Equipos Operativos	\$ 1.485,00	\$ 1.485,00	\$ 1.485,00	\$ 1.485,00	\$ 1.485,00
Vehículos	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Otros activos	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00
(-) Depreciación Acum. Activos	\$ (6.703,00)	\$ (13.406,00)	\$ (20.109,00)	\$ (21.472,00)	\$ (28.175,00)
Activo Intangible	\$ 13.000,00	\$ 9.500,00	\$ 6.000,00	\$ 2.500,00	\$ -
Gastos preoperacionales	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Software informático	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
(-) Amort. Ac. de Act. Intangible	\$ (3.500,00)	\$ (7.000,00)	\$ (10.500,00)	\$ (14.000,00)	\$ (16.500,00)
PASIVO	\$ 106.051,04	\$ 92.051,94	\$ 84.981,62	\$ 79.149,91	\$ 73.798,47
Pasivo Corriente	\$ 35.418,21	\$ 35.577,97	\$ 44.781,03	\$ 57.652,99	\$ 73.798,47
Cuentas y Documentos por Pagar					
Otras obligaciones corrientes	\$ 35.418,20	\$ 35.577,97	\$ 44.781,02	\$ 57.652,99	\$ 73.798,46
Impuesto a la Renta por pagar	\$ 19.653,42	\$ 19.742,08	\$ 24.848,81	\$ 31.991,42	\$ 40.950,48
Part. Trabajadores por pagar	\$ 15.764,78	\$ 15.835,89	\$ 19.932,20	\$ 25.661,57	\$ 32.847,98
Pasivo no Corriente	\$ 70.632,82	\$ 56.473,96	\$ 40.200,59	\$ 21.496,92	\$ -
Préstamo Bancario a Largo Plazo	\$ 70.632,82	\$ 56.473,96	\$ 40.200,59	\$ 21.496,92	
Patrimonio Neto	\$ 171.066,01	\$ 241.060,65	\$ 329.161,00	\$ 442.585,13	\$ 587.773,19
Capital	\$ 101.385,69	\$ 101.385,69	\$ 101.385,69	\$ 101.385,69	\$ 101.385,69
Resultado del Ejercicio	\$ 69.680,32	\$ 139.674,97	\$ 227.775,31	\$ 341.199,44	\$ 486.387,50
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 277.117,04	\$ 333.112,59	\$ 414.142,61	\$ 521.735,04	\$ 661.571,65

Elaborado por: Autora

7.6 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

A continuación se presenta el estado de resultado integral proyectado individual, correspondiente a los ingresos totales obtenidos provenientes al total de maniobras por año y a las ayudas de navegación por TRB, en los cuales se basará posteriormente para la evaluación económica y financiero.

El Estado de Resultados proyectado lo conforman los ingresos, el costo del servicio, lo cual permite obtener la utilidad bruta en ventas, los gastos operativos que lo integran los gastos administrativos, los gastos de ventas y gastos no operativos que lo conforman los gastos financieros. Adicionalmente, se descuenta el 15% de Participación de trabajadores y el 22% de Impuesto a la Renta aplicado a sociedades, obteniendo como resultado saldos positivos durante el periodo de evaluación de análisis.

Tabla 56 LOGISTICMAR S.A. Estado de Resultado Integral

(Al 31 de Diciembre del Año 2014, 2015, 2016, 2017,2018)

DETALLE	AÑOS				
	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27
Total Ingresos	\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27
Costos del servicio	\$ 298.768,70	\$ 327.161,87	\$ 338.769,21	\$ 351.315,69	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 295.885,32	\$ 312.845,68	\$ 349.764,93	\$ 398.592,39	\$ 457.452,02
Gastos Operativos	\$ 190.786,79	\$ 207.273,06	\$ 216.883,57	\$ 227.515,26	\$ 238.465,51
Gastos Administrativos	\$ 129.014,54	\$ 140.836,57	\$ 146.515,54	\$ 152.689,11	\$ 158.554,96
Gastos de Ventas	\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Gastos Financieros	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Ganancia (Pérdida) antes de 15% a trabajadores e Imp. A la Renta	\$ 105.098,53	\$ 105.572,62	\$ 132.881,36	\$ 171.077,12	\$ 218.986,51
(-)15% Participación a Trabajadores	\$ 15.764,78	\$ 15.835,89	\$ 19.932,20	\$ 25.661,57	\$ 32.847,98
Utilidad Gravable	\$ 89.333,75	\$ 89.736,73	\$ 112.949,16	\$ 145.415,56	\$ 186.138,54
(-)22% Impuesto a la Renta	\$ 19.653,42	\$ 19.742,08	\$ 24.848,81	\$ 31.991,42	\$ 40.950,48
Resultados del Ejercicio	\$ 69.680,32	\$ 69.994,65	\$ 88.100,34	\$ 113.424,13	\$ 145.188,06

Elaborado por: Autora

7.7 FLUJO DE CAJA

La evaluación de un proyecto es una herramienta financiera que permite cuantificar el impacto positivo o negativo de un proyecto, mediante un juicio objetivo sobre la conveniencia de llevarlo a cabo para tomar decisiones correctas, bajo condiciones de incertidumbre, de aceptación o rechazo, con el principal objetivo de conocer la rentabilidad económica financiera, segura de que la inversión sea realmente rentable, para asignar recursos económicos al presente proyecto.

En la tabla No. 57 se detallan la utilidad operacional obtenida con la ejecución de la propuesta, de acuerdo al Flujo de Caja, el cual se mantiene positivo desde el primer año de la propuesta, hasta llegar al 2018 con un flujo que alcanza \$145.601,20, en el año 2016 se realiza una inversión adicional de activos (equipos de computación) porque cumplieron su vida útil.

Tabla 57 Flujo de Caja Consolidado Año 2014 al 2018

Descripción	FLUJO DE CAJA					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27
Costos de servicio		\$ 298.768,70	\$ 327.161,87	\$ 338.769,21	\$ 351.315,69	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta		\$ 295.885,32	\$ 312.845,68	\$ 349.764,93	\$ 398.592,39	\$ 457.452,02
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 126.144,18	\$ 124.778,51	\$ 149.972,74	\$ 185.738,21	\$ 229.854,35
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 115.301,53	\$ 115.775,62	\$ 143.084,36	\$ 181.280,12	\$ 228.189,51
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización del préstamo		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (17.295,23)	\$ (17.366,34)	\$ (21.462,65)	\$ (27.192,02)
22% IR			\$ (21.561,39)	\$ (21.650,04)	\$ (26.756,78)	\$ (33.899,38)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 102.982,42	\$ 62.760,14	\$ 82.454,60	\$ 114.357,02	\$ 145.601,20
TIR	87%					
VAN	\$ 205.412,59					

Elaborado por: Autora

Tabla 58 Flujo de Caja Mensual del Año 2014¹⁵

FLUJO DE CAJA

Descripción	2014												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
Ingresos obtenidos	\$ 42.734,75	\$ 41.239,03	\$ 49.785,98	\$ 47.649,24	\$ 52.136,39	\$ 49.999,66	\$ 46.367,20	\$ 53.418,44	\$ 49.144,96	\$ 54.700,48	\$ 52.991,09	\$ 54.486,80	\$ 594.654,02
Costos de servicio	\$ 25.497,39	\$ 24.822,39	\$ 24.827,39	\$ 24.822,39	\$ 24.807,39	\$ 24.847,39	\$ 24.857,39	\$ 24.857,39	\$ 24.857,39	\$ 24.857,39	\$ 24.852,39	\$ 24.862,39	\$ 298.768,70
Utilidad Bruta	\$ 17.237,36	\$ 16.416,64	\$ 24.958,59	\$ 22.826,85	\$ 27.329,00	\$ 25.152,26	\$ 21.509,81	\$ 28.561,04	\$ 24.287,57	\$ 29.843,09	\$ 28.138,70	\$ 29.624,41	\$ 295.885,32
Gastos	\$ 16.980,26	\$ 13.630,35	\$ 13.847,38	\$ 13.785,62	\$ 13.864,31	\$ 13.892,55	\$ 13.824,57	\$ 13.995,36	\$ 13.891,85	\$ 14.026,42	\$ 13.975,01	\$ 14.027,47	\$ 169.741,14
Gastos Administrativos	\$ 10.500,96	\$ 9.825,96	\$ 9.830,96	\$ 9.825,96	\$ 9.810,96	\$ 9.850,96	\$ 9.860,96	\$ 9.860,96	\$ 9.860,96	\$ 9.860,96	\$ 9.855,96	\$ 9.865,96	\$ 118.811,54
Gastos de Ventas	\$ 6.479,30	\$ 3.804,39	\$ 4.016,42	\$ 3.959,66	\$ 4.053,35	\$ 4.041,59	\$ 3.963,60	\$ 4.134,40	\$ 4.030,89	\$ 4.165,45	\$ 4.119,05	\$ 4.161,50	\$ 50.929,60
Utilidad Operacional	\$ 257,10	\$ 2.786,29	\$ 11.111,21	\$ 9.041,23	\$ 13.464,69	\$ 11.259,71	\$ 7.685,24	\$ 14.565,68	\$ 10.395,72	\$ 15.816,67	\$ 14.163,68	\$ 15.596,95	\$ 126.144,18
Gastos Financieros	\$ 967,77	\$ 956,54	\$ 945,19	\$ 933,69	\$ 922,07	\$ 910,31	\$ 898,41	\$ 886,37	\$ 874,20	\$ 861,88	\$ 849,41	\$ 836,81	\$ 10.842,65
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (710,68)	\$ 1.829,74	\$ 10.166,03	\$ 8.107,54	\$ 12.542,62	\$ 10.349,40	\$ 6.786,83	\$ 13.679,31	\$ 9.521,52	\$ 14.954,79	\$ 13.314,27	\$ 14.760,14	\$ 115.301,52
Préstamo													\$ -
Amortización de préstamo	\$ (962,37)	\$ (973,60)	\$ (984,96)	\$ (996,45)	\$ (1.008,08)	\$ (1.019,84)	\$ (1.031,74)	\$ (1.043,77)	\$ (1.055,95)	\$ (1.068,27)	\$ (1.080,73)	\$ (1.093,34)	\$ (12.319,10)
Flujo de Caja	\$ (1.673,05)	\$ 856,14	\$ 9.181,07	\$ 7.111,09	\$ 11.534,55	\$ 9.329,56	\$ 5.755,10	\$ 12.635,53	\$ 8.465,57	\$ 13.886,52	\$ 12.233,54	\$ 13.666,80	\$ 102.982,42
Saldo Inicial de Caja	\$ 128.267,61	\$ 126.594,56	\$ 127.450,71	\$ 136.631,77	\$ 143.742,86	\$ 155.277,40	\$ 164.606,97	\$ 170.362,07	\$ 182.997,60	\$ 191.463,17	\$ 205.349,70	\$ 217.583,24	\$ 231.250,04
Saldo Final de Caja	\$ 126.594,56	\$ 127.450,71	\$ 136.631,77	\$ 143.742,86	\$ 155.277,40	\$ 164.606,97	\$ 170.362,07	\$ 182.997,60	\$ 191.463,17	\$ 205.349,70	\$ 217.583,24	\$ 231.250,04	

Elaborado por: Autora

¹⁵ Ver Apéndice L: Flujo de Caja Mensual Año 2015 al 2018

a) Costo de Oportunidad: Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Para la determinación de la tasa de descuento se utilizó el modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM - Capital Asset Pricing Model), el cual es medido mediante el factor beta, que relaciona el riesgo del proyecto con el riesgo del mercado.

La tasa mínima atractiva de retorno a utilizarse para descontar los flujos de efectivo futuros del presente proyecto representa la mínima rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión, por renunciar al uso alternativo de dichos recursos, considerando un nivel de riesgo específico.

El factor beta mide la sensibilidad de un cambio de rentabilidad de una inversión individual al cambio de la rentabilidad del mercado en general. El riesgo del mercado es igual a 1. Si un proyecto muestra un beta superior a uno significa que ese proyecto es más riesgoso respecto del riesgo del mercado y viceversa.

La tasa de descuento de capital propio, se calcula con la siguiente ecuación:

$$Re = Rf + \beta(Rm - Rf) + RPec$$

Donde:

- **Re:** Tasa de rendimiento esperado de capital propio
- **Rf:** Corresponde a la Tasa Libre de Riesgo. De acuerdo al rendimiento de los bonos de Tesoro de Estados Unidos a 10 años, equivale a un promedio del 3%.
- **β:** Factor Beta, corresponde al coeficiente o factor de riesgo sistemático. El beta de la empresa estadounidense Overseas

Pilotage Shiphold es de 1.54, tomadas de un estudio de "Department of Shipping and Transport Logistics, and Hong Kong Polytechnic University".

- **Rm:** Corresponde a la tasa de rentabilidad esperada del mercado. Se utiliza como referencia la tasa activa referencial convencional de 8,17%, a enero del 2014, de acuerdo a los datos disponibles de Banco Central del Ecuador.
- **RPec:** Corresponde a la prima de Riesgo País del Ecuador, 5,92%, a enero del 2014, últimos datos disponibles del Banco Central del Ecuador.¹⁶

$$Re = 3\% + 1,54 (8,17\% - 3\%) + 5,92\%$$

$$Re = 16,88 \%$$

Finalmente, la rentabilidad esperada del inversionista se establece con:

$$Rk = Rd(1 - t)(L) + (1 - L)Re$$

Donde:

Rd: Tasa de interés de la deuda (0,14)

t: Tasa de Impuesto (0,22)

L: Nivel de Endeudamiento (0,45)

Re: Tasa de rendimiento esperado de Capital (16,88 %)

$$Rk = Rd(1 - t)(L) + (1 - L)Re$$

$$Rk = 14*(1-0,22) (0,45) + (1 - 0,45) (16,88)$$

$$Rk = 14,19\%$$

¹⁶ Banco Central del Ecuador (2014). *Riesgo país*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

b) **VAN**

El VAN permite obtener el valor presente de los flujos netos de los siguientes periodos de tiempo, para compararlos con el desembolso inicial (Fernández E. , 2007).

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el desembolso inicial de la inversión.

k Tasa de descuento

n es el número de períodos considerado.

La metodología consiste en descontar al momento actual (a través de una tasa de descuento) todos los cash-flows futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El Van que obtuvimos es: **VAN= \$205.412,59**

Los flujos de caja, producto de los 5 años de operación de la empresa con la implementación de la propuesta a la tasa exigida por el proyecto del 14,19% generan un Valor Actual Neto (VAN) de \$205.412,59.

c) **TIR**

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es aquella tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero.

Algebraicamente:

$$\text{VAN} = 0 = \sum_{i=1...n} \text{BN}_i / (1+\text{TIR})^i$$

Dónde:

VAN: Valor Actual Neto

BN_i: Beneficio Neto del Año i

TIR: Tasa interna de retorno

Según (Lledó, 2011) la regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

TIR > i => realizar el proyecto

TIR < i => no realizar el proyecto

TIR = i => el inversionista es indiferente entre realizar el Proyecto o no.

En base al análisis de proyección de los flujos de caja para los cinco años, la TIR corresponde al 87%; lo que significa que conviene llevar a cabo el proyecto porque este brinda una rentabilidad muy buena.

7.8 INDICADORES

En la tabla No. 59 se detallan los índices de rentabilidad. El margen de utilidad (Utilidad neta sobre ventas), en el primer año de la inversión alcanzó el 19,39%; en tanto que, el ROA o Rendimiento sobre Activos (Utilidad neta sobre inversión total), alcanza el 62,55%. El rendimiento sobre del Capital (Utilidad Neta sobre Capital), se ubicó en 114%.

Tabla 59 Indicadores de Rentabilidad

Detalle	Año 1
Ingresos Totales	\$ 594.654,02
Inversión Total	\$ 184.337,61
Capital	\$ 101.385,69
Utilidad Neta	\$ 115.301,53
INDICES	
Utilidad Neta/Ventas	19,39%
Utilidad Neta/Inversión Total	62,55%
Utilidad neta/Capital	114%

Elaborado por: Autora

Tabla 60 Ingresos, Servicios Prestados y Promedio de Tonelaje Real Bruto Mensual 2014

INGRESOS MENSUALES 2014													
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Datos Generales													
Servicios prestados													
1. Atraque, desatraque y shifting													
1.1. Buques que ingresan al canal	200	193	233	223	244	234	217	250	230	256	248	255	2783
1.2. Clientes no fidelizados (53%)	106	102	123	118	129	124	115	133	122	136	131	135	1475
1.2.1. Participación empresa en mercado (21%)	22	21	26	25	27	26	24	28	26	28	28	28	310
1.2.2. Promedio de TRB buques	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500
1.3. Total maniobras al año incluido shifting	67	64	78	74	81	78	72	83	77	85	83	85	929
Precio por TRB* (0,0343 inc. 2% desc.)													
Precio por ayuda navegación (0,0295 por TRB)													
Ingresos													
Total maniobras por año	\$ 33.213,03	\$ 32.050,58	\$ 38.693,18	\$ 37.032,53	\$ 40.519,90	\$ 38.859,25	\$ 36.036,14	\$ 41.516,29	\$ 38.194,99	\$ 42.512,68	\$ 41.184,16	\$ 42.346,62	\$ 462.159,35
Ayudas a la navegación 0,0295 por TRB	\$ 9.521,72	\$ 9.188,45	\$ 11.092,80	\$ 10.616,71	\$ 11.616,49	\$ 11.140,41	\$ 10.331,06	\$ 11.902,14	\$ 10.949,97	\$ 12.187,80	\$ 11.806,93	\$ 12.140,19	\$ 132.494,66
Total Ingresos	\$ 42.734,75	\$ 41.239,03	\$ 49.785,98	\$ 47.649,24	\$ 52.136,39	\$ 49.999,66	\$ 46.367,20	\$ 53.418,44	\$ 49.144,96	\$ 54.700,48	\$ 52.991,09	\$ 54.486,80	\$ 594.654,02
*/ Tonelada por Registro Bruto													

Elaborado por: Autora

Debido a la gran variedad de TRB, sujetos a la tarifa de \$0.035, se toma como referencia, para estimación del proyecto el TRB de 14.500,00, de modo de facilitar el cálculo y estimación de los ingresos. Además no se dispone de un detalle acumulado mensual de cada uno de los TRB que ingresan a la Autoridad Portuaria de Guayaquil.

7.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio implica determinar el nivel de producción e ingresos en el cual una empresa obtiene una utilidad operativa de cero y a partir del cual empieza a obtener beneficios económicos.

El análisis del punto de equilibrio permite establecer una relación entre costos fijos, costos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Es decir, definir a qué nivel de producción y ventas la utilidad operacional será cero y analizar el grado de apalancamiento operativo existente.

Según la tabla No. 61 y Gráfico No. 50, el análisis de punto de equilibrio enfatiza que se requiere un número de 467 servicios en maniobra anual, de tal manera que los ingresos sean exactamente iguales a los costos de servicio; es decir, no haya ni pérdida ni utilidad.

Tabla 61 Punto de Equilibrio

No. de Servicios	Costo Total	Costo Fijo	Ventas Totales
0	\$ 26.200,00	\$ 26.200,00	\$ -
929	\$ 298.768,70	\$ 26.200,00	\$ 594.654,02
467	\$ 298.768,70	\$ 26.200,00	\$ 298.768,70

Elaborado por: Autora

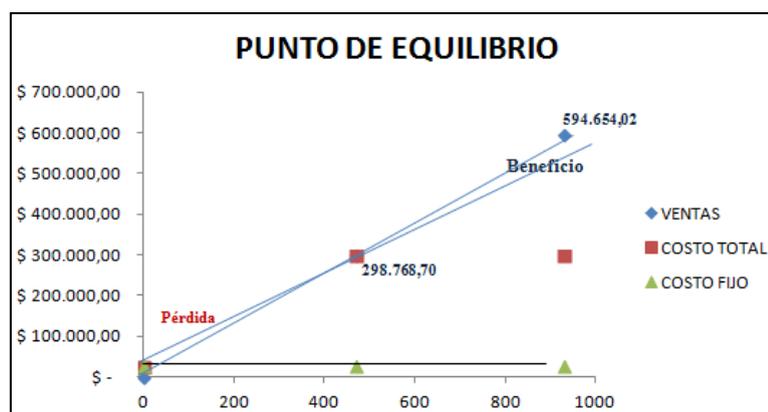


Figura 50 Gráfico Punto de Equilibrio

Elaborado por: Autora

7.10 ANÁLISIS DE RIESGOS

7.10.1 Variables de Entrada (suposiciones)

- Variación de ingresos
- Variación de costos

7.10.2 Variables de Salida (previsiones)

- Rentabilidad del proyecto
- Valor Actual Neto

7.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en determinar los nuevos flujos de caja para evaluar el VAN y la TIR, al modificar una variable, para analizar el cambio de los flujos de caja y el VAN, con la finalidad de mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto y el impacto económico y financiero en la rentabilidad del mismo en el caso de que las variables analizadas cambiasen o no sean las esperadas.

Mediante la técnica de análisis de sensibilidad, escenarios podemos llevar a cabo la valoración de los proyectos de inversión considerando constante alguna variable, en este caso, para el análisis de nuestro proyecto, elegimos aquella que tiene mayor incertidumbre, como lo es la demanda real, de acuerdo a diversos escenarios: optimista, estable y pesimista, con la finalidad de introducir el riesgo en la valoración del proyecto de inversión.

En la tabla No. 62 se detalla la variación del TIR y del VAN con respecto a la variación de la cantidad demandada real en diversos escenarios: optimista, esperado y pesimista, por lo que se puede apreciar una tendencia positiva con respecto a la cantidad demandada, el Van y la TIR, que incrementan conforme esta variable también lo haga.¹⁷

¹⁷ Ver Apéndice M: Flujo de Caja Consolidado con variaciones en Ingresos y Costos.

Tabla 62 Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Ingresos

VARIACIÓN		VAN	TIR	RESULTADO
	10%	\$	360.724,82	143%
5%	\$	283.068,71	115%	FACTIBLE
0%	\$	205.412,59	87%	FACTIBLE
-5%	\$	127.756,47	60%	FACTIBLE
-10%	\$	50.100,36	32%	FACTIBLE
-15%	\$	(27.555,76)	4%	NO ES FACTIBLE

Elaborado por: Autora

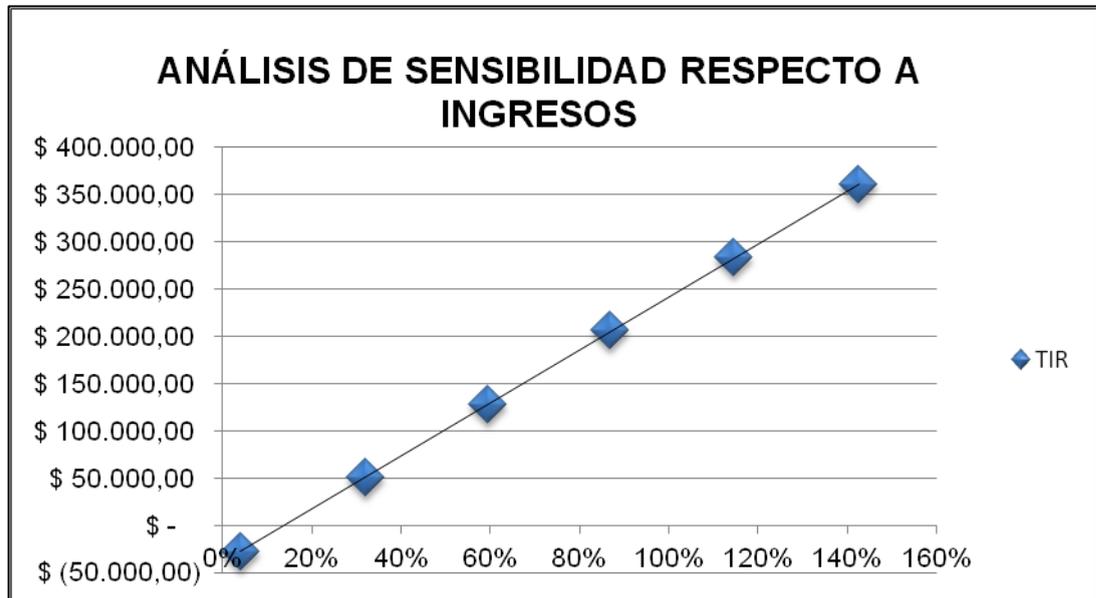


Figura 51 Gráfico Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Ingresos

Elaborado por: Autora

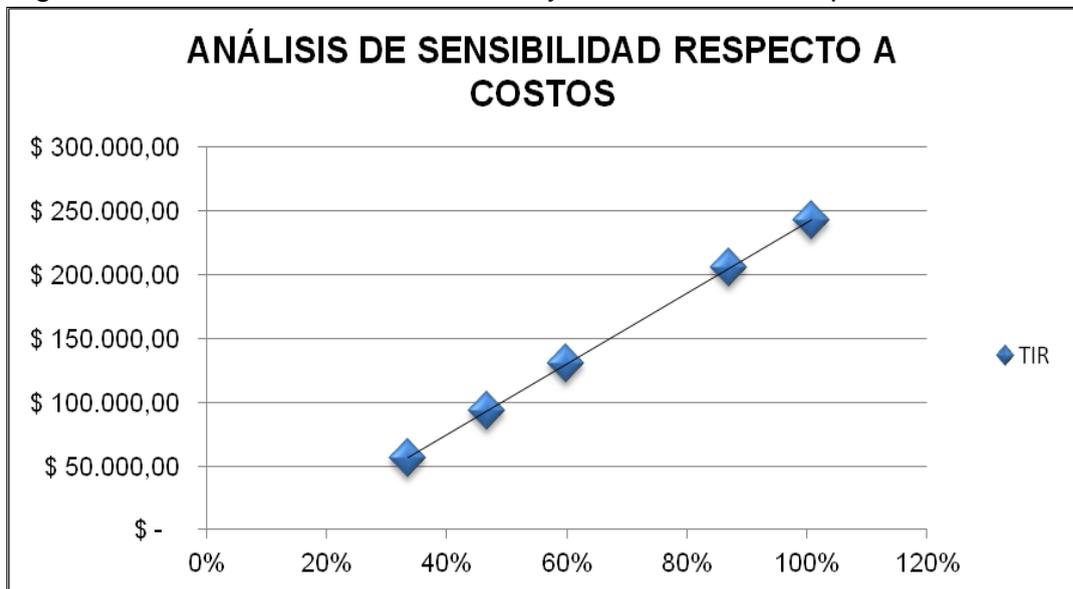
La Variación que se realizó del -15% con respecto a los ingresos nos dio como resultado un Van en negativo \$27.555,76 y una TIR del 4%, se refleja que no es factible es decir la empresa no sería rentable.

Tabla 63 Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Costos

VARIACIÓN		VAN	TIR	RESULTADO
	20%	\$ 55.608,53	34%	FACTIBLE
	15%	\$ 93.059,55	47%	FACTIBLE
	10%	\$ 130.510,56	60%	FACTIBLE
	0%	\$ 205.412,59	87%	FACTIBLE
	-5%	\$ 242.863,60	101%	FACTIBLE

Elaborado por: Autora

Figura 52 Gráfico Variación de la TIR y de la VAN con respecto a los Costos



Elaborado por: Autora

CONCLUSIONES

1) Los prácticos que laboran en las operadoras portuarias de Guayaquil, disponen de muy buena reputación de servicio de practicaaje, lo ejercen oficiales mercantes y ex – oficiales de la armada; según datos de la encuesta, las agencias navieras, los calificaron en su desempeño en el rango de bueno y excelente (55 y 41%, respectivamente). Sin embargo, los prácticos (100%) no están satisfechos con sus empleadores, porque demoran en sus pagos y les disminuyen sus ingresos económicos, cuando hacen descuentos a los clientes.

2) Las tarifas de servicio de practicaaje son establecidas por la Autoridad Portuaria de Guayaquil; pero es decisión de las operadoras portuarias hacer descuentos a las navieras, según consideren conveniente para captar mayor demanda del mercado o favorecer a sus clientes fidelizados. El 31,8% de las agencias navieras expresaron su preferencia de servicio, aquellas operadoras que ofrecen mejores precios, promociones y descuentos; pero un 15% señalaron que por ningún motivo justifican el atraso en la prestación de servicio, porque les afecta al itinerario e incrementa sus costos.

3) Los organismos de control de los Operadores Portuarios de Buques en la ciudad de Guayaquil se detallan en tres principales que son: Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, Autoridad Portuaria de Guayaquil, Capitanía de Guayaquil, los cuales son los encargados de controlar el cumplimiento de leyes, normativas y reglamentos vigentes.

4) La gestión administrativa y de servicio de ventas forma parte de la cadena de servicio al cliente, la cual se expresa, entre otros aspectos, en el tiempo de respuesta a las quejas, tiempo de gestión de facturación

y cobros, pago al personal, solución de los problemas e Información ágil e inmediata. Las operadoras actuales, en general, fueron calificadas en el rango malo - Bueno (4 y 74%), y el grado de satisfacción competitiva fue ubicado mayormente como bueno (59%). Por lo expuesto, se precisa eficiencia en la gestión del servicio; para operar sistémicamente en coordinación de servicio y trabajo en equipo, lo que implica que la empresa deberá garantizar su eficiencia para operar con ventaja comparativa.

5) Las empresas navieras, en su mayoría, 59% de las empresas encuestadas, manifestaron que estarían dispuestas a cambiarse de operador portuaria de buque, si entrara a operar una empresa de servicio de practicaje con mejor funcionamiento del servicio, que demuestre eficiencia y eficacia, no sólo en mantener el número de prácticos necesarios, sino también en prever los posible riesgos y las acciones empresariales a adoptar que tienen que ser elegidas cuidadosamente, para asegurar la viabilidad económica financiera de la empresa.

6) El costo total de la propuesta alcanza la inversión de \$184.337,61 de las cuales las inversiones fijas representan el valor de \$43.585,00 equivalentes a una estructura porcentual del 23,64% con respecto a la inversión total. El Capital de Operación se estimó en \$124.252,61 que corresponde a una participación de 67,40% con respecto a la inversión total.

RECOMENDACIONES

1) La empresa, a través del equipo de proyecto, tiene previsto constituirse en la mejor opción de Servicio de Practicaje para satisfacer las necesidades de los clientes, basado en estrategias administrativas y competitivas que garanticen la eficiencia y la calidad de los servicios con seguridad, confiabilidad, puntualidad. Los descuentos no se trasladarán para ser descontados a los ingresos económicos de los prácticos, y se actuará con diligencia en todas las gestiones administrativas, de modo que el pago a los prácticos se efectúe en un plazo inferior a 8 días de retraso. La empresa debe adoptar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad con el fin de ampliar la confiabilidad a los clientes.

2) Se plantea crear un ambiente laboral propicio, en condiciones seguras para conseguir la debida coordinación de actividades y fomentar el desarrollo integral del talento humano, que permita garantizar un alto nivel de desempeño, basado en el compromiso y el cumplimiento de fechas de servicio, para lo cual se definen las funciones y responsabilidades de cada empleado, de modo de actuar con responsabilidad compartida hacia los objetivos institucionales; de este modo se previene como medida administrativa actuar a tiempo, en la contratación de servicios y evitar que susciten atrasos, salvo contingencias imprevisibles.

3) La empresa debe adoptar un programa de actuación sistémico institucional conocido como Plan estratégico empresarial, en el cual se establecen los procesos de secuencia e interacción de coordinación de actividades, conforme los requerimientos del servicio demandado, que involucra la participación directiva, conjunta y coordinada de todos los miembros de la organización, a fin de lograr la eficiencia para operar con

ventaja comparativa en los procesos administrativos y operativos, y establecer las acciones necesarias más favorables para potenciar los esfuerzos participativos sinérgicos de la organización.

4) Es necesario implementar un sistema de información integral oportuno, para facilitar el manejo administrativo y gerencial de la empresa, que sirva entre otros fines, para integrar y centralizar la gestión de la información, procesos de información y toma de decisiones. Se plantea adquirir un software empresarial, para el control y seguimiento de los servicios y procesos.

5) La inversión es factible y conviene llevar a cabo el proyecto porque brinda una rentabilidad muy buena, se apoya en la evaluación financiera que arroja una Tasa Interna de Retorno determinado en 87%; definido en base a un análisis de proyección de flujos de caja para cinco años, en tanto el Valor Actual Neto (VAN) se ubicó en \$205.412,59, calculado a una tasa de corte exigida por el proyecto del 14,19%.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M., & Bravo, M. (2012). *Factibilidad Operadora de Servicios Portuarios*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/246/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-21.pdf>
- Anderson, T. (2014). *eHow en español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/papel-juega-tecnologia-empresas-info_208120/
- Asariotis, R., Benamara, H., & Finkerbrink, H. (2012). *El Transporte Marítimo 2011*. Obtenido de http://unctad.org/es/Docs/rmt2011_sp.pdf
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2013). *Autoridad Portuaria de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.apg.gob.ec/>
- Baca, U. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos informáticos* (5th ed.). México: McGraw-Hill.
- Burbano, R., & Jorge, E. (2005). *Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos* (3rd ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Casado, D., & Sellers, R. (2010). *Introducción al Marketing*. España: Club Universitario.
- Castro, R., & García, E. (2005). *Procesos de Contratación de Personal para la Fuerza de Ventas en las Empresas Distribuidoras de Productos Farmacéuticos del Área Metropolitana de San Salvador*. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADCP0001071.pdf>
- Clarkson, I. (2013). *Demanda mundial de transporte marítimo Año 2012*. Obtenido de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2012_es.pdf

- Concha, L. (2011). *SlidesShare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/LuisConcha-91/estudio-tecnico-de-un-proyecto>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y desarrollo. (2013). *El transporte marítimo en 2012*. Obtenido de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2012_es.pdf
- Digital, D., & Contecon. (2013). *Diario Digital*. Obtenido de <http://diariodigitalcentro.com/index.php/economia/331-analizaron-en-ecuador-crecimiento-de-comercio-exterior-e-infraestructura-en-puertos>.
- Ecuaestibas. (2013). *Ecuaestibas*. Obtenido de <http://www.ecuaestibas.com/htm/guayaquil.htm>
- Fárez, C. (2010). *Gestión del Talento Humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa Duramas*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- Fernández, E. (2007). *Los Proyectos de inversión* (1st ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Fernández, S. (1996). *Fisterra*. Obtenido de <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp#biblio>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gobierno Nacional. (1976). *Ley General de Puertos*. Ecuador.
- González, A. (2014). *El Portal de los Barcos*. Obtenido de http://www.elportaldelosbarcos.com/portal_nautico/index.php
- Guerra, E., & Aguilar, V. A. (2002). *Economía del agronegocio*. México: Limusa.

- Hamilton, M., & Pezo, P. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados* (Vol. 147). Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Harrington, H. J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill .
- Instituto Universitario de Estudios Marítimos. (2004). Obtenido de <http://www.udc.es/iuem/documentos/articulos/puertosenuevomilenio.pdf>
- Juran, M., & Gryna, F. (1995). *Análisis y planeación de la calidad* (3rd ed.). México: McGraw-Hill .
- Kerin, Hartley, Berkowitz, & Rudelius. (2006). *Marketing* (8th ed.). México: McGraw-Hill .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamento de Marketing* (6th ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Lledó, P. (2011). *Director de Proyectos* (3rd ed.). Victoria, BC, Canadá: Trafford Publishing.
- Mejía, G. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control interno de empresas de Salud* (5th ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Merino, Pintado, Sánchez, Grande, & Estévez. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Miranda, G., Chamorro, M., & Rubio, L. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Delta publicaciones.
- Ricoveri *M@rketi*ng. (2013). Obtenido de <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id25.html>
- Riera. (2013). El Servicio policial de control antinarcóticos en los puertos marítimos. *Informar*.
- Rodríguez, & Valldeoriola. (2011). *Metología de la Investigación*. Obtenido de http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf

- Sapag, C. N., & Sapag, C. R. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5th ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- SENAE. (2012). *Informe de Gestión*. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe_Gestion_2012_01.pdf
- Soret, L. S. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. España: ESIC.
- Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial. (2013). Normas que regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador. Ecuador.
- Troya, C. (2007). *Evaluación de la Calidad del Servicio Ofrecido por Transportes Marítimos Bolivarianos S.A.* Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3073/1/UPS-GT000001.pdf>
- Twitter. (2014). *Tácticas de promoción*. Obtenido de <https://business.twitter.com/es/promotional-tactics>
- UNCTAD. (2013). *Acontecimientos y tendencias recientes en el transporte marítimo internacional que afectan al comercio de los países en desarrollo*. Obtenido de http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/cid30_es.pdf

APÉNDICE

APÉNDICE A: LEYES, NORMATIVAS Y REGLAMENTOS.

LEY GENERAL DE PUERTOS DECRETO SUPREMO 289

Artículo 4.- El Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos es el más alto organismo de asesoramiento del Gobierno en materia naviera y portuaria, y que entre sus atribuciones está la de Autorizar el uso con propósitos comerciales, de puertos o instalaciones marítimas o fluviales, por parte de personas naturales o jurídicas privadas o públicas.

DECRETO EJECUTIVO 1087

Con fecha de marzo 7 de 2012, publicado en el Registro Oficial No. 700 del 10 de mayo del mismo año, se suprimió la Dirección Nacional de la Marina Mercante, y se transfirió a la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial todas las competencias, atribuciones y obligaciones relacionadas con las facultades de rectoría, planificación, regulación y control técnico de la rama sectorial de puertos y transporte acuático.

El mismo Decreto Ejecutivo 1087, confirió a la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial la calidad de Autoridad Portuaria y Marítima Nacional y del transporte Acuático, y que como tal tiene entre sus competencias, atribuciones y delegaciones, todas aquellas que se refieran al ejercicio de los derechos de Estado Rector del Puerto y Estado Ribereño.

LEY DE RÉGIMEN ADMINISTRATIVO PORTUARIO NACIONAL **CONTIENE:**

DECRETO SUPREMO NO. 290

Art. 1.- Los puertos de la República del Ecuador contarán para su administración, operación y mantenimiento como Autoridades Portuarias, organizadas como entidades de derecho público, personería jurídica, patrimonio y fondos propios, y sujetas a las disposiciones de la Ley General de Puertos, de la presente ley, y a las normas generales o especiales que afecten su vida administrativa.

Art. 2.- Las Autoridades Portuarias ejercerán su jurisdicción exclusivamente sobre las zonas portuarias que se hubieren determinado mediante Ley; correspondiendo a la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial delimitar el área de dicha jurisdicción.

Art. 3.- Son fines específicos de las Autoridades Portuarias, dentro de sus respectivas jurisdicciones, planear, construir, mejorar, financiar,

administrar y mantener los terminales marítimos y fluviales a su cargo; sujetándose en cada caso, a las limitaciones de la ley.

NORMATIVAS Y CONTROLES

NORMAS QUE REGULAN LOS SERVICIOS PORTUARIOS ECUADOR

Mediante Resolución No. 003/13 de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, expedida el 16 de enero de 2013, se aprobó y fue publicada en el Registro Oficial 890 del 13 de febrero de 2013, se realiza el 2 de diciembre de 2013 una reforma del marco normativo vigente con resolución No. SPTMF 202/13

Cabe resaltar que se colocarán los numerales que sean más representativos para la compañía.

Sección 1, Definiciones.

Numeral 1.34. Define al Operador Portuario de Buque (OPB) como Operador Portuario cuyos servicios técnicos especializados se brindan directamente a las naves, facilitándoles el acceso, permanencia y salida desde una zona de servicio portuario o terminales portuarios públicos o privados.

Numeral 1.35. Operador Portuario de Carga (OPC).- Es el que brinda servicios que permiten la gestión y ejecución de actividades técnicas especializadas para la transferencia de carga, cuyas que se desarrollan a bordo de las naves o dentro de un recinto portuario. Los OPC dispondrán de máquinas especializadas, equipos, herramientas, implementos de seguridad para sus trabajadores, debidamente capacitados y especializados para su manejo.

Numeral 1.36. Operador Portuario de Pasajeros (OPP).- Es el Operador Portuario cuyos servicios permiten la gestión y ejecución de actividades técnicas especializadas para el embarque y desembarque de pasajeros en un terminal portuario que reúna las condiciones especiales para este fin y para los buques especializados en el transporte de personas

Numeral 1.37. Operador Portuario de Servicios Conexos (OPSC).- Es el que presta servicios técnicos especializados y adicionales de apoyo al buque, carga o pasajeros.

Numeral 1.47. El practicaaje es un asesoramiento en maniobras y documentos náuticos durante la realización de las operaciones de acceso a puertos y/o terminales, atraque, desatraque, cambio de fondeadero o muelle,

abarloamiento, desabarloamiento, maniobras de giro y otras maniobras en donde sea necesario asesorar al capitán de la nave o artefacto naval, o lo que determine la Autoridad Portuaria Nacional en la jurisdicción de cada entidad portuaria.

Numeral 2. **Ámbito de Aplicación.**- Las presentes Normas, serán de cumplimiento obligatorio para todos quienes presten servicios portuarios en las jurisdicciones de las entidades o sus Delegatarios, Terminales Petroleros y terminales Portuarios habilitados.

Numeral 3. **Las Formas de Prestación de los Servicios Portuarios** se dividen en dos partes:

3.1 **Forma Directa:** Por las entidades Portuarias o sus delegatarios, terminales petroleros y terminales portuarios.

3.2 **Forma Indirecta:** A través de Operadores Portuarios, en los siguientes términos:

- Mediante el otorgamiento del respectivo Permiso de Operación a favor de aquellas compañías operadoras portuarias que previamente hayan obtenido la matrícula en la SPTMF¹⁸ y que hayan cumplido con todas las exigencias emitidas por cada Entidad Portuaria o sus Delegatarios, Terminales Petroleros y Terminales Portuarios habilitados, siempre que el servicio no conlleve el uso y explotación de la infraestructura portuaria.
- Por delegación, en los términos establecidos en el Decreto Ejecutivo No.810 contentivo del “Reglamento de Aplicación del Régimen Excepcional de “Delegación de Servicios Públicos de Transporte” para aquellos servicios portuarios que para su prestación, requieran indispensablemente el uso y la explotación de la infraestructura portuaria.

Numeral 4. **Clasificación de los servicios portuarios** a continuación se detallará el que más se relaciona con la compañía:

4.2. **Servicios a la nave o artefacto naval.**- Consisten en la gestión y ejecución de actividades que permitan y faciliten el acceso, tránsito seguro, operación y maniobras de los buques y embarcaciones de los puertos y terminales marítimos y fluviales, en las jurisdicciones portuarias, incluyendo sus zonas de aproximación y fondeo.

Se podrán prestar los siguientes servicios al buque, de forma directa o indirecta:

¹⁸Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial (STPMF)

- Practicaje
- Remolque de Naves
- Amarre y Desamarre
- Servicios de Apoyo
- Otros Servicios a la Nave

Numeral 5.- Clases de Operadores Portuarios (OP).- Los Operadores Portuarios (OP)¹⁹ de acuerdo al tipo de servicios que prestan podrán ser:

- 5.1. Operador Portuario de Buque (OPB)
- 5.2. Operador Portuario de Carga (OPC)
- 5.3. Operador Portuario de Servicios Conexos (OPSC)
- 5.4. Operador Portuario de Pasajeros (OPP)

Numeral 6.- Habilitación y Permisos de Operación de los Operadores Portuarios:

6.1. La Matrícula: es el documento emitido por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, por el que se habilita como Operador Portuario de Buque (OPB), de carga (OPC), de Servicios Conexos (OPSC) o de Pasajeros (OPP), a toda persona jurídica que haya cumplido con la presentación de los requisitos exigidos en el numeral 7. de la presente normativa. Los Operadores Portuarios, podrán ser habilitados para uno o más servicios portuarios.

6.1.1. **Ámbito y Vigencia:** La matrícula otorgada por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, será ámbito nacional y tendrá una vigencia de cinco años fiscales, debiendo cancelar los derechos anuales que establezca la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial hasta el 31 de enero de cada año. Esta matrícula por sí sola, no faculta al Operador Portuario que requiera prestar servicios portuarios en las jurisdicciones de las Entidades Portuarias o sus Delegatarios, Terminales petroleros o Terminales Portuarios habilitados, deberá obtener el instrumento que corresponda, acorde con lo señalado en el numeral 3.2.de la presente normativa.

6.1.2. **Revocatoria y suspensión.-** La matrícula podrá ser revocada por las siguientes causas:

- a) Por pedido expreso del Operador Portuario.
- b) Por disolución o extinción de la persona jurídica.

¹⁹Operador Portuario (OP) se refiere a la persona jurídica que debidamente matriculada y habilitada ante la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, está en la capacidad de brindar cualquiera de los servicios portuarios establecidos en las normas.

- c) Por pedido de la Entidad Portuaria, empresa delegataria o terminal portuario habilitado que haya otorgado el permiso de operación y que haya cumplido con el debido proceso.
- d) Por no actualización de la información ante la Subsecretaria de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.
- e) Como resultado de la inspección de control técnico, por el nivel de observaciones presentadas.
- f) Por cambio de objeto social del Operador Portuario o fusión con otra empresa, donde pierda su objeto social como OP.

La matrícula será suspendida por las siguientes causas:

- a) Por falta de pago de los derechos anuales correspondientes después de 3 meses en que sea obligatorio.
- b) Por cobrar precios diferentes a los registrados en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.
- c) Por prestar servicios portuarios que no consten habilitados en la Matrícula de Operador Portuario.
- d) Por el incumplimiento en actualizar las listas del personal contratados por el OP

En caso de reincidencia, la matrícula será suspendida de manera definitiva.

6.2. De la normativa se refiere al Permiso de Operación el cual define que las entidades portuarias o sus delegatarios, los terminales Petroleros y los Terminales portuarios habilitados, podrán otorgar el permiso de operación a los Operadores Portuarios que, debidamente matriculados en la Subsecretaria de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, haya cumplido con los requisitos exigidos en el numeral 7, efectos que pueden prestar los servicios para los que se encuentren habilitados.

6.2.5. La Póliza de Garantía y Responsabilidad Civil.- Describe las garantías que deberán mantener las OP durante el tiempo de vigencia del Permiso de Operación:

- a) Una fianza o garantía bancaria que garantice los eventuales pagos de tasas, multas, derechos, en los casos que apliquen.
- b) Una póliza de seguro contra daños y responsabilidad civil que garantice eventuales daños y perjuicios a la infraestructura y/ daños a terceros dentro de la zona portuaria donde presta sus servicios.

Se presenta en el numeral 7 los requisitos para operadores portuarios se determina que toda persona jurídica constituida en la República del Ecuador y que desee calificarse como Operador Portuario, deberá obtener su matrícula habilitante en la Subsecretaria de Puertos y Transporte

Marítimo y Fluvial mediante la presentación previa de los siguientes requisitos:

7.1. Requisitos Generales.- Son exigibles para todos los interesados a calificarse como OP, independientemente del servicio que pretende prestar.

- a) Solicitud dirigida al Subsecretario de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, o funcionario que lo sustituya, firmada por el Representante Legal, especificando y describiendo los servicios que va a prestar, detallando los datos generales de los interesados.
- b) Copia de la escritura pública de constitución de la persona jurídica, estatutos actualizados si aplica, debidamente inscrita en el Registro Mercantil, en cuyo objeto social consten las actividades portuarias a desarrollar.
- c) Nómina actualizada de los socios o accionistas de la compañía, debidamente inscrita en la Superintendencia de Compañías. En caso que los socios o accionistas sean a su vez personas jurídicas, deberá adjuntarse la identificación de socios o accionistas, incluso en el caso de ser personas naturales o jurídicas extranjeras.
- d) Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC), actualizado, donde conste su domicilio y la actividad portuaria a desarrollar y otras relacionadas a su actividad principal.
- e) Copia del nombramiento del Representante Legal, debidamente inscrito en el Registro Mercantil y con una validez mayor a un año.
- f) En los casos de actualización de la matrícula vigente, sea por ampliación de servicios, cambio de representante legal, cambio de razón social o cualquier otro cambio que se deba realizar en la matrícula, deberá presentar el documento original otorgado.
- g) Cuadro del personal contratado, adjuntando las planillas de afiliación y aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) correspondiente a la última aportación cancelada a los 30 o 60 días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud. De tratarse de personas jurídicas que obtienen por primera vez su matrícula de OP, presentarán esta documentación a los dos meses posteriores a la presentación de la solicitud, su no cumplimiento dará lugar a la revocatoria de la matrícula.
- h) Contrato de Trabajo debidamente registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales o documento que pruebe la relación laboral entre empleador y trabajador. De tratarse de personas jurídicas que obtienen por primera vez su matrícula de OP, presentarán esta documentación en formato digital en un plazo de dos meses posteriores a la presentación la solicitud Su incumplimiento dará lugar a la revocatoria de la matrícula.

- i) Certificado de aprobación o inscripción del curso de inducción de seguridad portuaria del personal contratado.
- j) Copia de los certificados de capacitación del personal contratado, así como de las licencias, certificaciones y permisos habilitantes que sean requeridos para operar maquinarias, herramientas o equipos (su presentación será únicamente en formato digital).
- k) Copia de cédula de identidad y certificado de votación del representante legal; la información del personal contratado y calificado para la prestación del servicio, será verificada por la SPTMF vía electrónica.
- l) Lista de precios máximos para la prestación de los servicios para los que ha solicitado matrícula.
- m) Título de propiedad o contrato de arriendo o cualquier otro documento que sustente la disponibilidad del uso de cada una de las maquinarias especializadas, vehículos herramientas o equipos con las que se brindará el servicio técnico especializado.
- n) Una vez aprobada la matrícula de OP, cancelará los valores correspondientes a la emisión de la matrícula, determinados por la SPTMF.

Numeral 7.2. Es acerca de los requisitos específicos lo que quiere decir la actividad o servicios que se pretende dar:

7.2.2. Practicaje.- La persona jurídica calificada como OPB, para dar el servicio público de practicaje, observará y cumplirá todos los requisitos establecidos en la normativa emitida por la autoridad competente.

Numeral 8.Obligaciones de los Operadores Portuarios.

El Operador Portuario para la prestación de servicios portuarios, está obligado a garantizar a las entidades portuarias o sus delegatarios, los terminales petroleros y los terminales portuarios habilitados, lo siguiente:

9. Calidad de los Servicios

Es obligación de las entidades portuarias o sus delegatarios, los terminales petroleros y los terminales portuarios habilitados, aplicar los estándares, parámetros, protocolos e indicadores definidos por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, para la prestación de altos niveles de servicio, productividad y eficiencia óptimos para la satisfacción de los clientes/usuarios, para lo cual cumplirán con los siguientes aspectos:

- a) Optimizar la calidad del servicio prestado;
- b) Asegurar estándares de calidad comunes en cada puerto o terminal internacional, marítimo o fluvial;

- c) Controlar los requisitos de prestación del servicio, de forma que se puedan establecer indicadores y estándares.

9.1. Parámetros en la calidad de los servicios portuarios.- Los parámetros de los servicios prestados por el OP y que la entidad portuaria o su delegatario, os terminales petroleros o los terminales portuarios habilitados deben considerar para evaluar la calidad de dichos servicios, son:

- a) Gestión de recursos materiales y talento humano.
- b) Transparencia en la facturación.
- c) Productividad y eficiencia en la prestación de servicios.
- d) Medición de la calidad y mejora continua de los servicios.
- e) Seguridad en las operaciones, control de aspectos medio ambientales y prevención de riesgos laborales.
- f) Servicio de información y atención al cliente
- g) Control de procesos, de operaciones y eficiencia tecnológica.

REGLAMENTO DE OPERACIONES PORTUARIAS PARA LA AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL.²⁰

Expedido por La Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, mediante Resolución 480/96 y publicada en el R.O. No. 46 del 15 de octubre de 1996, fue reformado el 17 de septiembre de 2002 con resolución 218/02.

Nota: El Art. 1 del D.E. 1111 (R.O. 358, 2008) establece que la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER) pasará a ser una dependencia administrativa de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.

La finalidad del presente reglamento es regular la realización de las operaciones portuarias, el uso de los canales de acceso, de los remolcadores en apoyo a las operaciones así como también las normas de seguridad integral y el régimen de sanciones.

Capítulo 1, Fundamento Legal, Finalidad y Ámbito de Aplicación.

1.3. Ámbito de aplicación.- El reglamento será aplicado para las operaciones que se realicen en el Puerto de Guayaquil así como también en las maniobras de ingreso y salida por los canales de acceso (El Morro-Estero Salado y Río Guayas). Están sujetos a este reglamento todas las personas

²⁰El Art. 1 del Decreto No. 1111 establece que la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral - DIGMER pasará a ser una dependencia administrativa de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.

que desarrollen cualquier tipo de actividad o que presten servicios en Autoridad Portuaria de Guayaquil, así como las personas, buques, artefactos flotantes, vehículos, maquinaria, instalaciones, materiales y mercancías que se encuentren, incluso circunstancialmente, en Autoridad Portuaria de Guayaquil o canales de acceso.

Capítulo 2, Operaciones Portuarias.

Numeral 2.3.1 se destaca las normas para el servicio de practicaaje:

La empresa privada está autorizada para proveer el servicio de practicaaje en la jurisdicción de la Autoridad Portuaria de Guayaquil. Las agencias navieras y la Autoridad Portuaria de Guayaquil pueden contratar a los operadores portuarios de buque calificados y autorizados para dar este servicio durante el movimiento de naves en el Estero Salado y río Guayas, así como para las maniobras de cambios de muelle, cambios de banda o para la navegación desde Autoridad Portuaria de Guayaquil hacia cuarentena y viceversa.

Los prácticos para abordar las naves deberán encontrarse en perfectas condiciones físicas y psicológicas para realizar su trabajo. El Capitán de la nave deberá impedir el acceso al buque del práctico que no cumpla con esta condición, esta circunstancia no lo releva del cumplimiento de las obligaciones de este reglamento, debiendo reportar este hecho inmediatamente a la Capitanía del Puerto, a través de la respectiva agencia naviera y al Departamento de Operaciones de Autoridad Portuaria de Guayaquil, a través de la estación de radio respectiva.

Los prácticos tienen la obligación de reportar a la Capitanía del Puerto de Guayaquil y al Departamento de Operaciones, a través de las estaciones de radio de Guayaquil, Data o Puná, sobre cualquier accidente ocurrido a las naves durante su travesía por los canales de acceso o en las maniobras de atraque o desatraque, o sobre cualquier otra novedad de acuerdo a lo establecido en el Reglamento para el Servicio de Practicaaje y Marítimo y Fluvial en los puertos y terminales de la República.

Durante las maniobras de atraque y de desatraque, los superintendentes de terminales deberán dar las instrucciones que convengan a los intereses operacionales del puerto y establecerán las prioridades y/o secuencias en los movimientos de los buques así como las precauciones a observarse, debiendo los prácticos, en todo momento, cumplir con estas instrucciones. Si un práctico realiza dos maniobras en un período de 24 horas, deberá descansar obligatoriamente por un período no menor de 8 horas, antes de volver a realizar cualquier otra maniobra.

Esta disposición será verificada por el Superintendente de Terminales. Para dar el servicio de practicaaje a una nave que arriba y solicita tránsito de entrada, el práctico se reportará en la estación de Data o de Puná, 01 (una)

hora antes de la hora de paso de la nave por la boya de mar o Punta Mandinga, respectivamente. Ninguna nave pasará la boya de mar o punta Mandinga si el práctico no se encuentra en la estación respectiva. Para dar el servicio de practicaje al zarpe de Autoridad Portuaria de Guayaquil, el práctico se reportará a bordo de la nave 30 minutos antes de la hora estimada de salida (ETD).²¹

REGLAMENTO GENERAL DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA EN EL ECUADOR SOSTIENE:

Decreto No. 467

Capítulo 1 Disposiciones Generales del Modelo de Gestión Portuaria.

Art. 1.- **Ámbito de aplicación.**- El actual reglamento será de aplicación general para todas las autoridades, órganos de la administración y entidades públicas que, directa o indirectamente, tengan relación con la actividad portuaria, en lo que no se oponga a lo dispuesto en la Ley de Modernización y, en su defecto sus leyes reguladoras específicas. Asimismo será de aplicación general en todas las instalaciones y terminales portuarias comerciales del Ecuador, así como para todas las actividades que en ellas se realicen, sin perjuicio de las cuestiones específicas que así se establezcan para los puertos públicos comerciales.

EL REGLAMENTO PARA EL SERVICIO DE PRACTICAJE MARÍTIMO Y FLUVIAL EN LOS PUERTOS Y TERMINALES DE LA REPÚBLICA.

Actualmente cuenta con tres resoluciones vigentes debido a que las autoridades encargadas de lo mencionado no han establecido una definitiva estas son las siguientes:

- Dos son con el mismo número de Resolución No. 056/07 la explicación una está reformada.
- Resolución No. 010/09.

Estas resoluciones son similares por consiguiente se mostrarán algunos Artículos.

Capítulo 1, Practicaje.

Art. 2.- Comprende que el practicaje marítimo y fluvial es un servicio portuario público garantizado por el Estado controlado y regulado para su eficaz cumplimiento por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial. La prestación de este servicio recibe el nombre de servicio de

²¹Hora estimada de salida o estimated time of departure (ETD).

practicaje, el que se ejercerá por ecuatorianos, que acrediten la matrícula de Prácticos. Una vez matriculados no podrán ofrecer sus servicios como personas naturales, sino a través de una persona jurídica que haya obtenido la Matrícula de Operador Portuario de Buque, expedido por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.

Art. 3.- Las autoridades portuarias considerando la demanda de maniobras, el tonelaje de las naves, la capacidad operacional del puerto y la seguridad de la navegación, pondrán a consideración de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, el número de prácticos marítimos que se requieran para operar en cada puerto para su respectiva aprobación.

Art. 4.- Los buques de guerra extranjeros, en visita oficial, deberán solicitar el servicio de practicaje a través de la Autoridad Marítima Nacional.

Art. 5.- Todas las naves extranjeras en situación de arribo forzoso solicitarán obligatoriamente el servicio de practicaje, en coordinación con la Capitanía de Puerto correspondiente.

Art. 6.- En las jurisdicciones de las Superintendencias de los Terminales Petroleros, el servicio de practicaje será proporcionado por Prácticos de las Superintendencias.

Capítulo 2

Art. 9.- Los operadores portuarios de buque para prestar el servicio de practicaje marítimo y fluvial responderán ante la Autoridad Portuaria y ante sus clientes por la correcta y adecuada prestación de los servicios de practicaje que brinden al amparo de la autorización concedida; y ante Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial por la matrícula que esta les otorga; por lo tanto, les son aplicables a las empresas de practicaje y a los prácticos las disposiciones contenidas en dicho contrato y en el presente reglamento, así como todas las normas legales que guarden relación con el servicio que se reglamenta.

Art. 12.- Los operadores portuarios de buque para el servicio de practicaje que estarán integrados sólo por prácticos matriculados en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, están obligadas a prestarlo en libre contratación las 24 horas del día, durante los 365 días del año a toda nave que lo solicite.

Art. 13.- El servicio de practicaje se efectuará previa solicitud del Capitán de la nave a través de la agencia naviera a una operadora portuaria de buque autorizada a prestar el servicio de practicaje (OPB), con una anticipación mínima de 6 horas.

Art. 14.- Las autoridades portuarias en coordinación con los representantes legales de las OPB que prestan el servicio de practicaje establecerán los precios por las maniobras de practicaje a realizarse, las que serán ratificadas por el Directorio de la Autoridad Portuaria respectiva.

El precio del servicio de practicaje para los terminales privados, será el establecido para las autoridades portuarias de la jurisdicción.

El precio del servicio de practicaje en la región insular, oriental y lugares donde no existen autoridades portuarias, será regulado por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.

Capítulo 3, Los Prácticos.

Art. 15.- La matrícula de Práctico tendrá una validez de 5 (cinco) años; 6 (seis) meses antes de su caducidad, el Práctico deberá cumplir con el proceso de actualización y recalificación en la ESMENA²² y obtener el certificado respectivo.

Art. 16.- Los prácticos se encuentran clasificados como personal de a bordo y sus matrículas serán otorgadas y renovadas en las Capitanías de Puerto de la República.

Art. 17.- El práctico que se encuentre en ejercicio de sus funciones deberá renovar su ficha médica bianualmente en la Dirección de Sanidad de la Armada, por lo menos treinta días antes de su cumpleaños.

Art. 18.- La Matrícula de Práctico será cancelada definitivamente por la Autoridad Marítima Nacional por las siguientes causas:

- a) Al cumplir el Práctico 70 años de edad.
- b) Por incapacidad física debidamente comprobada y certificada por la Dirección de Sanidad de la Armada.
- c) Haber sido declarado responsable por el Jurado de Capitanes en un accidente grave.
- d) Por sentencia ejecutoriada por delito de narcotráfico, terrorismo o tráfico ilegal de emigrantes.

Art. 19.- La vigencia de la Matrícula de Práctico será suspendida en forma temporal hasta por un año, por el Jurado de Capitanes, Capitán de Puerto o Superintendente del Terminal Petrolero; o a solicitud de la Autoridad Portuaria, por las siguientes causas:

²²Escuela de la Marina Mercante Nacional (ESMENA)

- a) Por haber sido declarado responsable técnico profesional dentro de una Información Sumaria instaurada por un accidente marítimo o fluvial. (menor importancia).
- b) Por haber sido declarado no apto físicamente una vez que se haya efectuado la ficha médica. Esta suspensión quedará sin efecto en el momento que se realice una nueva ficha médica y sea declarado apto.
- c) Por no haber ejercido las actividades de Práctico por un período mayor de doce meses consecutivos, hasta que haya cumplido con los requisitos establecidos en el Art. 14 de este Reglamento.
- d) Por haberse negado a la prestación del servicio sin causa justificada.
- e) Por incumplimiento de sus obligaciones y normas del presente Reglamento.

Para la suspensión temporal de vigencia de la matrícula a un Práctico, el Capitán de Puerto dispondrá se instaure el correspondiente expediente y en su tramitación se deberán observar las normas del debido proceso establecidos en la Constitución de la República.

Art. 21.- Las maniobras de practicaje serán ejecutadas normalmente por un solo práctico marítimo. No obstante, el practicaje podrá efectuarse por dos prácticos marítimos en los siguientes casos:

- a) Cuando la Autoridad Marítima así lo disponga.
- b) Cuando la Autoridad Portuaria o un Terminal lo requieran, de acuerdo con las condiciones de operación.
- c) A petición de los usuarios.

Art. 23.- Los Prácticos en el ejercicio de sus funciones deberán cumplir con las obligaciones siguientes:

- a) La responsabilidad del Práctico, en su condición de asesor del Capitán, empieza en el momento de su llegada a bordo, al arribo o al zarpe de la nave, para tránsito de entrada o salida respectivamente, o para maniobras especiales, tales como atraques desatraques, fondeos, etc., y concluye al quedar la nave asegurada al finalizar la respectiva maniobra, o al desembarcarse el práctico de la nave.
- b) El Práctico al ingresar al puente de gobierno, deberá solicitar al Capitán la información general (Pilot Card) relacionada a las características principales del buque, calados, sistemas de propulsión principal, maquinaria auxiliar, elementos de fondeo y equipos de navegación y de cualquier inconveniente o impedimento en los equipos del buque que pudiere afectar la segura navegación y las maniobras de atraque.

- c) El práctico verificará visualmente mientras sea posible los calados a proa y popa de la nave que va a ingresar o salir de puerto.
- d) El práctico deberá utilizar los remolcadores y demás elementos de apoyo a la maniobra, de acuerdo a las regulaciones emitidas por la Autoridad Portuaria.
- e) El práctico realizará las maniobras de fondeo y/o de atraque de acuerdo al lugar y circunstancias, pero tendrá presente las disposiciones especiales que haya dictado para estos efectos la Autoridad Portuaria local. Si el Capitán de la nave solicitare que se aumente el número de elementos de apoyo para mayor seguridad, el práctico procederá de acuerdo con tal solicitud e informará de ello al Departamento de Operaciones de la Autoridad Portuaria o al Terminal Petrolero de la jurisdicción respectiva.
- f) Los prácticos deberán estar suficientemente descansados y mentalmente alertas para poder dedicar su atención a todas las funciones de practica durante la totalidad de la travesía.
- g) Los Prácticos por su parte, deberán proporcionar al Capitán del buque la siguiente información:

1.- Procedimientos y reglas de navegación que debe observarse durante la travesía en el canal y al dirigirse hacia el puerto de destino.

2.- Las condiciones meteorológicas o relacionadas con la profundidad de las aguas, las corrientes de marea y sus variantes, el tráfico marítimo que habrá durante la travesía.

3.- Las ayudas a la navegación existente en el canal y sectores donde existen aguas profundas, así como las áreas donde existen bajos y riesgos para la navegación.

4.- Los sectores donde están establecidas preferencias de derecho de paso del buque, en consideración al calado, mareas y corrientes imperantes.

5.- Las velocidades permitidas en el canal de navegación o en áreas restringidas.

6.- La clase y potencia de los remolcadores que asisten a los buques en sus maniobras de atraque y desatraque.

7.- Las condiciones del muelle asignado a la nave para su atraque.

Capítulo 4, Obligaciones de los Prácticos.

Art. 31.- El Práctico podrá negarse a prestar sus servicios o a suspender la navegación o maniobras, poniendo en conocimiento de la Autoridad Marítima Nacional o su representante, sólo en los siguientes casos:

- a) Si las condiciones de seguridad de las escalas de acceso de Prácticos son deficientes, y si no se cumplen las reglas del SOLAS23 y considere que su integridad física está en peligro.
- b) Si las condiciones del sistema de gobierno o máquinas no son apropiadas.
- c) Si el calado de la nave es mayor que el permitido para navegar en la jurisdicción correspondiente.
- d) Cuando los equipos de navegación no funcionen con eficiencia, a tal punto que puedan poner en peligro a la nave durante la navegación.
- e) Cuando las tiras de amarre no son las suficientes o las condiciones de éstas no son las apropiadas.
- f) Cuando el Capitán se negare a cumplir con las leyes y regulaciones marítimas.
- g) Si no se cumplen las reglas del SOLAS y del MARPOL²⁴ vigentes.
- h) Si el Capitán ha proporcionado información incorrecta con relación a su calado y condiciones de estabilidad que pudieren poner en peligro la seguridad de la nave.

En definitiva luego de nombrar y conocer sobre la constitución, leyes, normativas que rigen el mercado del servicio de practicaje así como las operadoras portuarias, es esencial el marco legal para el proyecto.

²³Safety of Life At Sea o Seguridad de la Vida Humana en el Mar(SOLAS)

²⁴MARPOL es un conjunto de normativas internacionales con el objetivo de prevenir la contaminación por los buques.

**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN DEL TRANSPORTE
SUBSECRETARÍA DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARÍTIMO Y FLUVIAL**

Resolución Nro. MTOP-SPTM-2014-0020-R

Guayaquil, 31 de enero de 2014

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

LA SUBSECRETARIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARÍTIMO Y FLUVIAL

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución de la República en su artículo 82 establece que: "El derecho a la seguridad jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y a la existencia de normas jurídicas previas, claras, públicas y aplicadas por las autoridades competentes";

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, la Constitución de la República en su artículo 394 garantiza la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo, acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias;

Que, el Art. 4 de la Ley General de Puertos expresa que, El Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos es el más alto Organismo de asesoramiento del Gobierno en materia naviera y portuaria, y que entre sus atribuciones está la de Autorizar el uso con propósitos comerciales, de puertos o instalaciones marítimas o fluviales, por parte de personas naturales o jurídicas privadas o públicas.

Que, con Decreto Ejecutivo 1087 del 7 de marzo de 2012, publicado en el Registro Oficial No. 700 del 10 de mayo del mismo año, se suprimió el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos, y se transfirió a la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial todas las competencias, atribuciones y delegaciones relacionadas con las facultades de rectoría, planificación, regulación, y control técnico de la rama sectorial de puertos y transporte acuático;

Que, el mismo Decreto Ejecutivo 1087, confirió a la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial la calidad de Autoridad Portuaria y Marítima Nacional y del Transporte Acuático, y que como tal tiene entre sus competencias, atribuciones y delegaciones, todas aquellas que se refieran al ejercicio de los derechos de Estado Rector del Puerto y Estado Ribereño;

Que, mediante Resolución No. SPTMF 135/13 publicada en el Registro Oficial 131 de 26 de noviembre de 2013 se actualizó la "Matriz de Seguridad para el ingreso, atraque y desatraque de naves"

Que, el 05 de noviembre del 2013, mediante Oficio Nro. CGSA-GG-11-0654, el señor Gerente General de Contecon Guayaquil S.A, solicita a la señora Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial la actualización de la "Matriz de Seguridad para el Ingreso, Atraque y Desatraque de Naves" en el Puerto Simón Bolívar de Guayaquil.

Que, el informe técnico N° DDP - CGP - 001/2014, de fecha 02 de enero de 2014 concluye con lo siguiente "Las pruebas técnicas realizadas en el simulador de la ESMENA y presentadas ante el Comité de Seguridad de Maniobras, demostraron la capacidad de la concesionaria Contecon Guayaquil S.A, para recibir buques de hasta 275.00 m en los muelles 1, 1A, 1B, 1C, 2 y 3; y, de hasta 305.99 m de eslora en los muelles 1 - 1A, ..." y recomienda a la señora Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, aprobar la actualización de la Resolución de la "Matriz de Seguridad para maniobras de Ingreso, Atraque y Desatraque en el Puerto Marítimo Simón Bolívar".

**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN DEL TRANSPORTE
SUBSECRETARÍA DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARÍTIMO Y FLUVIAL**

Resolución Nro. MTOP-SPTM-2014-0020-R

Guayaquil, 31 de enero de 2014

En uso de las facultades legales contenidas en el Artículo 5 literal b), de la Ley General de Puertos,

Resuelve:

Art. 1.- Actualizar la "MATRIZ DE SEGURIDAD PARA EL INGRESO, ATRAQUE Y DESATRAQUE DE NAVES" en el Puerto Marítimo "Simón Bolívar", contenidas en los Anexos 1 y 2.

Art. 2.- De la ejecución de la presente resolución se encargarán la Dirección de Puertos de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, la Capitanía de Puerto de Guayaquil y la Autoridad Portuaria de Guayaquil.

Art. 3.- Publíquese la presente Resolución en el Registro Oficial.

Art. 4.- Deróguese la Resolución SPTMF 135/13 de fecha 13 de septiembre 2013.

Abg. Pilar Del Rocio Proaño Villarreal
SUBSECRETARIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARÍTIMO Y FLUVIAL

Referencias:

- MTOP-DDP-2014-13-ME

Anexos:

- ANEXO 1.doc
- Anexo 2.xls

Copia:

Señora Abogada
Carola Rivera Dolberg
Analista Jurídico de SPTMF

cr/is/dl/md/xs/vc

“MATRIZ DE SEGURIDAD PARA EL INGRESO, ATRAQUE Y DESATRAQUE DE NAVES” en el Puerto Marítimo “Simón Bolívar”

ANEXO 1

NORMAS DE SEGURIDAD PARA EL INGRESO, ATRAQUE Y DESATRAQUE EN EL PUERTO MARÍTIMO SIMÓN BOLÍVAR

1. Se conformará el Comité de Seguridad de Maniobras, integrado por representantes o sendos delegados de la Dirección General de Puertos de la SPTMF, de la Capitanía del Puerto de Guayaquil y de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, para analizar las **solicitudes y autorizaciones para maniobras excepcionales**.

Se podrán convocar con opción a voz y para asesoría a:

- Operadores Portuarios de Buques (Prácticos autorizados para operar en el sector y Práctico autorizado para realizar la maniobra)
- Representante de Operaciones de la empresa de Remolcadores.
- Representante de Operaciones Contecon Guayaquil S.A.

CONTECON DEBERÁ ESTAR REPRESENTADO EN EL COMITÉ DE SEGURIDAD POR SU CALIDAD DE OPERADOR DEL TERMINAL PORTUARIO SIMON BOLIVAR, Y RESPONSABLE DE LA ASIGNACIÓN DEL MUELLE No. 1

2. **Atraque y desatraque de naves.**- El atraque de naves de **más de 275,01 m hasta 305,99 m** de eslora total (LOA), se realizará exclusivamente por la banda de babor de la nave en el muelle No.1 de APG, muelle actualmente bajo la responsabilidad y asignación por parte de Contecon Guayaquil S.A.

3. Las naves atracadas en los muelles contiguos a la nave que atraca en el muelle No. 1, u otras que atracaren posteriormente a esos muelles contiguos, estarán ubicadas tanto a su proa como a su popa a una distancia subdividida de por lo menos igual al 20 % de su eslora total.

Ej.: Eslora total de la nave: 305,99 m; 20 %: 60 m; distancia subdividida de separación por igual: 30 m a proa y 30 m a popa.

4. Para atraque y desatraque de naves mayores a 240,01 m de eslora total y con manga mayor a 33 m, se aplicará mínimo el mismo **20 % de la eslora total**, aproximadamente 60 mts como distancia de separación de las naves atracadas en los muelles contiguos, conforme a la misma regulación supra descrita. Las naves en muelles contiguos no deben tener abarloados buques tanqueros en su banda libre durante las maniobras en el muelle No. 1

5. Contecon Guayaquil S.A., previo arribo de la nave al muelle No. 1, verificará y confirmará vía VHF al o a los prácticos, que el espacio disponible de atraque es el adecuado de acuerdo a esta Matriz de Seguridad de la Maniobra. De no ser así, Contecon dispondrá con la debida

“MATRIZ DE SEGURIDAD PARA EL INGRESO, ATRAQUE Y DESATRAQUE DE NAVES” en el Puerto Marítimo “Simón Bolívar”

ANEXO 1

antelación y prontitud la corrida de la (s) nave(s), dejando el espacio adecuado y seguro a proa y popa, a fin de no causar demora a la maniobra de atraque.

6. El ingreso y atraque al muelle No. 1 se efectuará con beneficio de marea, no menos de 2 horas antes de la pleamar, en pleamar o una hora después de la pleamar; el desatraque de las naves de esloras mayores a 240,01 y de cualquier calado se hará bajo la responsabilidad de la Agencia Naviera y del Operador Portuario de Buque que preste el servicio de Practicaje, quienes considerarán la condición de marea y hora del desatraque o zarpe.

7. Para toda maniobra de atraque o desatraque en el Muelle No. 1 las grúas de pórtico, las rodantes o las de cualquier otro tipo, con sus brazos elevados, estarán en una posición pasiva y fuera de la línea de aproximación de la proa y en una posición final correspondiente a la cuadra de la nave en maniobra de atraque o desatraque.

8. Para el desatraque de las naves de las características señaladas en esta Matriz, el representante de la agencia naviera, el capitán de la nave y el o los prácticos coordinarán la hora y condición de marea para realizar la maniobra, cuya hora escogida de zarpe será comunicada oportunamente por el agente naviero a los órganos pertinentes para su autorización.

9. **Uso de muelles 2 y 3.-** Para analizar el requerimiento de uso de los muelles No. 2 y No. 3, con naves **desde 240,01 m hasta 275,00 m de eslora total**, el Comité de Seguridad de Maniobras se reunirá en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial para resolver la solicitud.

ANEXO 2

MATRIZ DE SEGURIDAD PARA NAVES QUE DE ACUERDO A SU ESLORA REALIZAN MANIOBRAS DE ATRAQUE EN EL PUERTO MARÍTIMO SIMÓN BOLÍVAR

ESLORA	Desde	Hasta	CALADO Máximo (mts)	HORARIO		Lugar	MAREA	VELOCIDAD MAX	No. Remolcadores		No. Prácticos	No. Aitentes en el Muelle	OBSERVACIONES
				Diurno (06h00-18h00)	Nocturno (18h00-06h59)				Arriba	Zarpe			
	0,00	240,00	9,75	X	X	CONTECON M: 1, 1A, 1B, 1C, 2, 3.	Plenamar	3	2	1	1	2	
	240,01	275,00	9,75	X	X		Sin restricción de marea	3	2	1	2	2	1
	275,01	305,99	9,75	X	X	X	Con beneficio de marea	3	3	1	2	2	2

OBSERVACIONES

- Para el uso de los muelles 2 y 3 con buque desde 240,01 hasta 275,00 m de eslora total (LOA), se reunirá el Comité de Seguridad de Maniobras conformado por representantes de las siguientes entidades, en la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial, así como para analizar solicitudes y autorizaciones para maniobras excepcionales:
 - Capitanía de Puerto de Guayaquil
 - Autoridad Portuaria de Guayaquil
 - Dirección de Puertos de la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial
 Se podrán convocar con opción a voz y para asesoría a:
 - Operadores Portuarios de buques (Remolcador y Práctico autorizado para realizar la maniobra)
 - Operaciones Contecon Guayaquil S.A
- El Comité podrá reunirse a pedido de uno de los miembros a fin de analizar el ingreso de naves mayores a 305,99; si cumple condiciones de calado y cuyo ingreso no afecta la seguridad de la nave, ni del terminal.

CONTECON DEBERÁ ESTAR REPRESENTADO EN EL COMITÉ DE SEGURIDAD POR SU CALIDAD DE OPERADOR DEL TERMINAL PORTUARIO DEL TERMINAL SIMÓN BOLÍVAR, Y RESPONSABLE DE LAS ASIGNACIONES DE LOS MUELLES.



APÉNDICE B: RANKING 2012, LATIN AMERICAN AND THE CARIBBEAN CONTAINER PORT THROUGHPUT.

Latin American and the Caribbean Container Port throughput, Ranking 2012

USI UNIDAD DE SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA
División de Recursos Naturales e Infraestructura, CEPAL

RNK 2012	PUERTO/ PORT	PAIS/ COUNTRY	TEU 2010	TEU 2011	TEU 2012	Var. 2012/11
1	Colón (MIT, Evergreen, Panamá Port)	Panama	2.810.657	3.371.714	3.518.672	4,4%
2	Balboa	Panama	2.758.506	3.232.265	3.304.599	2,2%
3	Santos	Brazil	2.715.568	2.985.922	2.961.426	-0,8%
4	Cartagena (inc. S.P.R, El Bosque, Contecar,ZP)	Colombia	1.581.401	1.853.342	2.205.948	19,0%
5	Manzanillo	Mexico	1.511.378	1.762.508	1.930.893	9,6%
6	Callao (inc. DPW/ APM)	Peru	1.346.186	1.616.165	1.817.663	12,5%
7	Buenos Aires (incluye Exolgan)	Argentina	1.730.831	1.851.687	1.656.428	-10,5%
8	Guayaquil	Ecuador	1.123.098	1.405.762	1.448.687	3,1%
9	Lazaro Cárdenas	Mexico	796.023	953.497	1.242.777	30,3%

APÉNDICE C: SOLICITUD PARA REALIZAR ENCUESTAS.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas



DIR-ADM-048-2014

Enero, 17 del 2014

Señores
Agencias Navieras
Ciudad.-

De mis consideraciones:

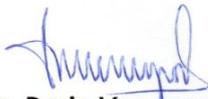
El suscrito Director de la carrera de Administración de Empresas (e) de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, presenta a usted a la Srta. Egresada de la carrera, con el fin que se le permita visitar sus instalaciones para realizar un trabajo referente a su tema de Tesis de grado, mismo que será evaluado.

Detalle a continuación datos de la Srta. Egresada.

NOMBRES/APELLIDOS	C.I.#
Peralta Rodríguez Rayssa	0927062307

Agradezco su amable atención, reiteramos nuestros sentimientos de consideración y aprecio.

Atentamente,



Mgs. Dario Vergara Pereira.

Director de Carrera de Administración de Empresas (e)



Cc: Archivo

Marjorie Piloso S.

APÉNDICE D: MODELO DE ENCUESTAS PARA LAS AGENCIAS NAVIERAS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

ENCUESTA

Esta encuesta forma parte de un estudio de factibilidad que tiene como finalidad recopilar datos, el nombre del proyecto es “Estudio de Factibilidad para la Creación de una empresa de Operaciones portuarias y Servicios Técnicos Especializados de Manejo de Buques para el Mercado de la Ciudad de Guayaquil.” Por favor ayúdenos respondiendo las siguientes preguntas de la encuesta. Gracias por su colaboración.

1. ¿Cómo calificaría el servicio de Practicaje brindado por la Operadora Portuaria de buque de Practicaje de Guayaquil que la asiste? *

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

2. ¿Está conforme con el valor que paga en las tarifas que le ofrece la operadora de practicaje que le asiste? *

- Si
- No

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la ubicación de la oficina administrativa de la Operadora Portuaria de buque que le brinda Servicio de Practicaje? *

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

4. ¿Qué busca al requerir el servicio de Practicaje de una Operadora Portuaria de Buque? Defina 4 características siguientes: *

- Mejores precios
- Ubicación
- Promociones/descuentos
- Puntualidad
- Mejores opciones de pago
- Buen servicio
- Tecnología
- Cumplir regulaciones

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención administrativa? *

Trato recibido

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

Tiempo de respuesta e información proporcionada

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

En caso de quejas, la solución del problema fue:

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la Competitividad? *

Relación Calidad del servicio - Precio

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

7. ¿Estaría interesada(o) en cambiarse de Operadora Portuaria de Buque de Servicio de Practicaje? *

- Si
- No

Enviar

APÉNDICE E: FORMATO DEL REPORTE DE PRÁCTICOS.

 LOGISTICMAR S.A.		
PILOT REPORT Alcance: PUERTO MARITIMO-POSORJA		
DATE: _____	SHIP NAME: _____	FLAG: _____
LOA: _____	GRT : _____	APG.REG.No: _____
AGENCY: _____	TUGS : _____	PIER/ANCHOR: _____
PILOT NAME: _____		
ARRIVAL		DEPARTURE
Draft Fwd: _____	Draft Aft: _____	Draft Fwd: _____ Draft Aft: _____
Time Pass sea Buoy: _____		Time Request: _____
Time pilot request: _____		Time P.O.B: _____
Time P.O.B: _____		Unmooring Time: _____
Mooring Time : _____		Time Anchorg up : _____
Time Anchort drop: _____	Place: _____	Time Pilot disembarking: _____
Latitude: _____	Longitude: _____	
Time Pilot disembarking: _____		
REMARKS: _____		
_____	_____	_____
CAPTAIN SIGN	SHIP STAMP	PILOT SIGN

APÉNDICE F: REGLAMENTO IESS

No. CD. 460

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Considerando:

Que el inciso primero del artículo 34 de la Constitución de la República establece que el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, deber y responsabilidad primordial del Estado, que se regirá entre otros por el principio de solidaridad;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 370 de la Constitución de la República, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad autónoma, regulada por la Ley, responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados;

Que el inciso primero del artículo 367 de la Constitución de la República dispone que la protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales;

Que el inciso primero del artículo 371 de la Constitución de la República establece que las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores; con los aportes de las personas independientes aseguradas; con los aportes voluntarios de las ecuatorianas y ecuatorianos domiciliados en el exterior; y con los aportes y contribuciones del Estado;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 374 de la Constitución de la República, dispone que el Estado estimulará la afiliación voluntaria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las ecuatorianas y ecuatorianos domiciliados en el exterior;

Que es competencia del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social la aprobación de las políticas para la prestación de contingencias a los afiliados voluntarios; y,

Que es necesario dictar la normativa interna en relación al Régimen Especial del Seguro Voluntario del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en concordancia con lo previsto en la Constitución de la República vigente.

En uso de las facultades legales previstas en los literales c) y f) del artículo 27 de la Ley de Seguridad Social,

Resuelve:

Expedir el siguiente REGLAMENTO DEL RÉGIMEN ESPECIAL DEL SEGURO VOLUNTARIO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

Artículo 1.- Afiliación voluntaria.- Se afiliarán al Régimen Especial del Seguro Voluntario del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), desde el primer día del mes en que realicen la correspondiente solicitud, las personas mayores de dieciocho (18) años, sin límite de edad, que realicen actividades sin relación de dependencia y tengan capacidad contributiva sobre la materia gravada prevista en este reglamento, que no sean sujetos de afiliación al Seguro General Obligatorio de conformidad con lo señalado en el artículo 2 de la Ley de Seguridad Social y cumplan los requisitos previstos en la Ley y este reglamento.

Quienes gocen de pensiones de vejez o montepío en el IESS, Instituto de Seguridad Social de la Fuerzas Armadas (ISSFA) o Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) podrán, en cualquier tiempo, acceder al Régimen Especial del Seguro Voluntario, sin perder su condición de jubilados.

Artículo 2.- Requisitos.- La afiliación voluntaria, dentro o fuera del país, se solicitará a través del portal web oficial del IESS cumpliendo los siguientes requisitos:

1. Ser ciudadano ecuatoriano, en el caso de afiliación en el exterior;
2. Tener cédula de ciudadanía para el caso de afiliación de ecuatorianos; o, cédula de identidad o carné de refugiado, emitido en el Ecuador, para el caso de afiliación de extranjeros dentro del territorio nacional; y,
3. No registrar mora u obligaciones pendientes con el IESS como afiliado voluntario.

Artículo 3.- Avisos de entrada y salida.- El afiliado voluntario podrá registrar su aviso de salida en cualquier momento, pudiendo reactivar su afiliación con un nuevo aviso de entrada.

Independientemente de lo establecido en el artículo 73 de la Ley de Seguridad Social, de no registrarse el pago de aportes del afiliado voluntario, dentro de los treinta (30) días posteriores al mes que corresponda, se registrará su salida en forma automática del Régimen Especial del Seguro Voluntario sin reconocerle cobertura por el tiempo impago. Se podrá acceder nuevamente a este régimen, en cualquier momento, con el respectivo aviso de entrada generado por el propio interesado. De verificarse este caso, el afiliado perderá la continuidad de sus aportes.

Artículo 4.- Materia gravada.- El afiliado voluntario pagará los aportes fijados por el IESS sobre una base de cotización que no será inferior a la remuneración básica unificada del trabajador en general vigente en la República del Ecuador.

Los becarios ecuatorianos en el exterior podrán acceder al Régimen Especial del Seguro Voluntario aportando sobre el cincuenta por ciento (50%) de la base de cotización señalada en el inciso anterior.

El afiliado voluntario pagará sus aportes, en forma mensual, a través de los mecanismos de recaudación establecidos por el IESS.

Artículo 5.- Pago de prestaciones económicas.- El IESS entregará las prestaciones económicas que correspondan a sus afiliados en el exterior a través de transferencias bancarias a las cuentas por ellos designadas o por cualquier otro mecanismo establecido por la institución.

Artículo 6.- Continuidad de prestaciones y beneficios.- Los hijos de los afiliados beneficiados por el artículo 102 de la Ley de Seguridad Social al cumplir dieciocho (18) años de edad, contarán con un periodo de protección de sesenta (60) días; y, en el caso de afiliarse voluntariamente al IESS dentro de este periodo, no estarán sujetos a “tiempo de espera” para recibir las prestaciones de salud.

Los afiliados podrán extender las prestaciones de salud, previstas en el mencionado artículo 102, a favor de sus hijos mayores de dieciocho (18) años y menores de veinticinco (25) años de edad, con el aporte adicional de un porcentaje de la materia gravada por cada hijo cubierto, establecido por el Consejo Directivo del IESS. En estos casos tampoco estarán sujetos a “tiempo de espera”.

No se aplicará “tiempo de espera” a los afiliados que pasen del Seguro General Obligatorio al Régimen Especial del Seguro Voluntario, o viceversa.

Artículo 7.- Citas médicas.- Los afiliados voluntarios en el exterior podrán solicitar citas médicas, desde su país de residencia, considerando la fecha prevista para su permanencia temporal en el territorio nacional.

Artículo 8.- Terminación de la afiliación voluntaria.- El incumplimiento, en cualquier tiempo, de los requisitos previstos en el artículo 2 de este reglamento dará por terminada, en forma inmediata, la afiliación voluntaria; o, por voluntad del afiliado.

Artículo 9.- Aportación simultánea.- Los afiliados voluntarios podrán aportar, en forma simultánea, a otros regímenes de seguro del IESS.

Los afiliados voluntarios en el exterior podrán aportar, en forma simultánea, a la seguridad social de su país de residencia.

Artículo 10.- Fondo de reserva.- El afiliado voluntario podrá ahorrar en el IESS, de forma mensual, el valor equivalente al 8,33% de la materia gravada de aportación, en calidad de fondo de reserva, para lo cual comunicará su decisión a la institución.

DISPOSICIONES GENERALES PRIMERA.- Todo afiliado al IESS tendrá libre acceso a su registro de historia laboral; y, de requerirlo, obtendrá su clave en forma directa, automática e inmediata a través del portal web oficial de la institución.

SEGUNDA.- Los afiliados al Seguro General Obligatorio y al Régimen Especial del Seguro Voluntario del IESS estarán cubiertos en las siguientes contingencias: enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos del trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la Ley. Estas contingencias serán cubiertas por el IESS a través de prestaciones debidamente financiadas.

El cónyuge o conviviente con derecho del afiliado voluntario podrá acceder a la prestación de salud previo el pago, por parte del titular, de una prima adicional determinada por el IESS.

Los afiliados voluntarios accederán a préstamos quirografarios y préstamos hipotecarios para la compra, construcción o remodelación de bienes inmuebles, ubicados en el territorio nacional, de acuerdo a las regulaciones que emita el banco del IESS.

Las condiciones para acceder a estas prestaciones serán las mismas exigidas para los afiliados al Seguro General Obligatorio, de conformidad con la Ley y reglamentación interna.

TERCERA.- El auxilio de funerales, cuando la muerte ocurra en el exterior, incluirá los costos de repatriación del cadáver o restos mortales del afiliado y los gastos de traslado y estadía de un (1) familiar para tal efecto.

CUARTA.- Todos los afiliados del IESS aportarán el 0.10% adicional sobre la materia gravada para financiar las prestaciones previstas en la Ley Orgánica de Discapacidades.

DISPOSICIÓN REFORMATORIA.- Sustitúyase el literal b) de la Disposición Final Tercera de la Resolución No. CD. 390 de 10 de noviembre de 2011, por el siguiente texto:

El Régimen Especial del Seguro Voluntario, a nivel nacional y en el exterior, estará sujeto a la siguiente tabla de distribución de las tasas de aportación al IESS:

<i>CONCEPTO</i>	<i>APORTE PERSONAL</i>
<i>Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte</i>	<i>9,74%</i>
<i>Seguro de Salud</i>	<i>5,71</i>
<i>Seguro de Riesgos del Trabajo</i>	<i>0,55</i>
<i>Seguro de Cesantía</i>	<i>3,00</i>
<i>Seguro Social Campesino</i>	<i>0,70</i>
<i>Gastos de Administración</i>	<i>0,8</i>
<i>Total de aportes</i>	<i>20,5</i>

DISPOSICIÓN DEROGATORIA.- Deróganse los artículos 18 a 22 de la Resolución No. CD. 301 de 11 de enero de 2010; el artículo 2 de la Resolución No. CD. 304 de 23 de febrero de 2010; los artículos 6 a 9 de la Resolución No. CD. 321 de 02 de junio de 2010; Resolución No. CD. 324 de 08 de julio de 2010; Resolución No. CD. 382 de 07 de septiembre de 2011; el inciso final del numeral 2 de la Disposición Final Primera de la Resolución No. CD. 434 de 08 de noviembre de 2012; y, todas aquellas disposiciones de igual o menor jerarquía que se opongan al presente Reglamento.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS PRIMERA.- Hasta el 27 de diciembre de 2013, la Dirección Nacional de Tecnología de la Información realizará los ajustes necesarios a los aplicativos existentes y desarrollará las herramientas informáticas que sean requeridas por la Dirección Nacional de Afiliación y Cobertura para la implementación del presente Reglamento.

SEGUNDA.- De ser necesario, el IESS regulará la entrega de las prestaciones de salud previstas en la Disposición General Segunda de este

reglamento sobre la base de estudios actuariales y creará los instrumentos técnicos necesarios para tal efecto.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Será responsable de la aplicación y difusión del presente Reglamento el Director General.

SEGUNDA.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir del 01 de enero de 2014, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Comuníquese.- Quito, Distrito Metropolitano, 11 de diciembre de 2013.

f.) Fernando Cordero Cueva, Presidente del Consejo Directivo.

f.) Francisco Vergara Ortiz, Director General del IESS, Secretario del Consejo Directivo.

IESS.- Certifico que esta es fiel copia auténtica del original.- f.) Dr. Stalin H. Gaibor Paredes, Director Nacional de Gestión Documental del IESS.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.- Es fiel copia del original.- Lo certifico.- Dr. MSc. Patricio Arias Lara, Prosecretario Consejo Directivo.- 12 de diciembre de 2013.

APÉNDICE G: CÓDIGO DE TRABAJO

TITULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Capítulo I De su naturaleza y especies

Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Para concretar esta etapa se indica a la persona elegida la fecha y hora para su incorporación formal a la empresa, a su vez se solicitará la revisión y firma del respectivo contrato de trabajo.

APÉNDICE H: GASTOS SUELDOS Y SALARIOS AÑO 2015 AL 2018

ANUAL 2015							BENEFICIOS SOCIALES				Total
No.	Cargo	Sueldo Anual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	
		2%	9,45%		11,15%	1,00%	12	\$365,00	24	8,3333%	
1. Área Administrativa y Financiera											
1	Gerente General	\$ 26.928,00	\$2.544,70	\$24.383,30	\$3.002,47	\$269,28			\$1.122,00	\$2.244,00	\$33.565,75
1	Recepcionista	\$ 5.508,00	\$520,51	\$4.987,49	\$614,14	\$55,08	\$459,00	\$365,00	\$229,50	\$459,00	\$7.689,72
1	Jefe Financiero	\$ 9.792,00	\$925,34	\$8.866,66	\$1.091,81	\$97,92	\$816,00	\$365,00	\$408,00	\$816,00	\$13.386,73
1	Contador	\$ 9.792,00	\$925,34	\$8.866,66	\$1.091,81	\$97,92	\$816,00	\$365,00	\$408,00	\$816,00	\$13.386,73
1	Mensajero	\$ 4.651,20	\$439,54	\$4.211,66	\$518,61	\$46,51	\$387,60	\$365,00	\$193,80	\$387,60	\$6.550,32
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 9.792,00	\$925,34	\$8.866,66	\$1.091,81	\$97,92	\$816,00	\$365,00	\$408,00	\$816,00	\$13.386,73
1	Jefe de Sistemas	\$ 14.688,00	\$1.388,02	\$13.299,98	\$1.637,71	\$146,88	\$1.224,00	\$365,00	\$612,00	\$1.224,00	\$19.897,59
1	Jefe Comercial	\$ 14.688,00	\$1.388,02	\$13.299,98	\$1.637,71	\$146,88	\$1.224,00	\$365,00	\$612,00	\$1.224,00	\$19.897,59
SUBTOTAL		\$95.839,20	\$9.056,80	\$86.782,40	\$10.686,07	\$958,39	\$5.742,60	\$2.555,00	\$3.993,30	\$7.986,60	\$127.761,16
2. Área de Operativa del Servicio											
1	Jefe de Operaciones	\$ 11.016,00	\$1.041,01	\$9.974,99	\$1.228,28	\$110,16	\$918,00	\$365,00	\$459,00	\$918,00	\$15.014,44
1	Asistente de Operaciones	\$ 6.732,00	\$636,17	\$6.095,83	\$750,62	\$67,32	\$561,00	\$365,00	\$280,50	\$561,00	\$9.317,44
2	Operadora de radio	\$ 12.240,00	\$1.156,68	\$11.083,32	\$1.364,76	\$122,40	\$1.020,00	\$365,00	\$510,00	\$1.020,00	\$16.642,16
8	Prácticos	\$ 186.048,00	\$17.581,54	\$168.466,46	\$20.744,35	\$1.860,48	\$15.504,00	\$365,00	\$7.752,00	\$15.504,00	\$247.777,83
SUBTOTAL		\$216.036,00	\$20.415,40	\$195.620,60	\$24.088,01	\$2.160,36	\$18.003,00	\$1.460,00	\$9.001,50	\$18.003,00	\$288.751,87
TOTAL		\$311.875,20	\$29.472,21	\$282.402,99	\$34.774,08	\$3.118,75	\$23.745,60	\$4.015,00	\$12.994,80	\$25.989,60	\$416.513,04

MENSUAL 2015							BENEFICIOS SOCIALES				Total
No.	Cargo	Sueldo Mensual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	
			9,45%		11,15%	1,00%	12	\$365,00	12	24	
1. Área Administrativa y Financiera											
1	Gerente General	\$ 2.244,00	\$212,06	\$2.031,94	\$250,21	\$22,44			\$93,50	\$187,00	\$2.797,10
1	Recepcionista	\$ 459,00	\$43,38	\$415,62	\$51,18	\$4,59	\$38,25	\$30,42	\$19,13	\$38,30	\$640,80
1	Jefe Financiero	\$ 816,00	\$77,11	\$738,89	\$90,98	\$8,16	\$68,00	\$30,42	\$34,00	\$68,00	\$1.115,60
1	Contador	\$ 816,00	\$77,11	\$738,89	\$90,98	\$8,16	\$68,00	\$30,42	\$34,00	\$68,00	\$1.115,60
1	Mensajero	\$ 387,60	\$36,63	\$350,97	\$43,22	\$3,88	\$32,30	\$30,42	\$16,15	\$32,30	\$545,90
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 816,00	\$77,11	\$738,89	\$90,98	\$8,16	\$68,00	\$30,42	\$34,00	\$68,00	\$1.115,60
1	Jefe de Sistemas	\$ 1.224,00	\$115,67	\$1.108,33	\$136,48	\$12,24	\$102,00	\$30,42	\$51,00	\$102,00	\$1.658,10
1	Jefe Comercial	\$ 1.224,00	\$115,67	\$1.108,33	\$136,48	\$12,24	\$102,00	\$30,42	\$51,00	\$102,00	\$1.658,10
SUBTOTAL		\$7.986,60	\$754,73	\$7.231,87	\$890,51	\$79,87	\$478,55	\$212,92	\$332,78	\$665,55	\$10.646,76
2. Área de Operativa del Servicio											
1	Jefe de Operaciones	\$ 918,00	\$86,75	\$831,25	\$102,36	\$9,18	\$76,50	\$30,42	\$38,25	\$76,50	\$1.251,20
1	Asistente de Operaciones	\$ 561,00	\$53,01	\$507,99	\$62,55	\$5,61	\$46,75	\$30,42	\$23,38	\$46,75	\$776,45
2	Operadora de radio	\$ 1.020,00	\$96,39	\$923,61	\$113,73	\$10,20	\$85,00	\$30,42	\$42,50	\$85,00	\$1.386,85
8	Prácticos	\$ 15.504,00	\$1.465,13	\$14.038,87	\$1.728,70	\$155,04	\$1.292,00	\$30,42	\$646,00	\$1.292,00	\$20.648,15
SUBTOTAL		\$18.003,00	\$1.701,28	\$16.301,72	\$2.007,33	\$180,03	\$1.500,25	\$121,67	\$750,13	\$1.500,25	\$24.062,66

ANUAL 2016							BENEFICIOS SOCIALES					
No.	Cargo	Sueldo Anual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo		Vacaciones	Fondo de Reserva	Total
		2%	9,45%		11,15%	1,00%		12	\$390,00			
1. Área Administrativa y Financiera												
1	Gerente General	\$ 27.466,56	\$2.595,59	\$24.870,97	\$3.062,52	\$274,67				\$1.144,44	\$2.288,9	\$34.237,07
1	Recepcionista	\$ 5.618,16	\$530,92	\$5.087,24	\$626,42	\$56,18	\$468,18	\$390,00	\$234,09	\$468,2	\$7.861,22	
1	Jefe Financiero	\$ 9.987,84	\$943,85	\$9.043,99	\$1.113,64	\$99,88	\$832,32	\$390,00	\$416,16	\$832,3	\$13.672,16	
1	Contador	\$ 9.987,84	\$943,85	\$9.043,99	\$1.113,64	\$99,88	\$832,32	\$390,00	\$416,16	\$832,3	\$13.672,16	
1	Mensajero	\$ 4.744,22	\$448,33	\$4.295,89	\$528,98	\$47,44	\$395,35	\$390,00	\$197,68	\$395,4	\$6.699,03	
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 9.987,84	\$943,85	\$9.043,99	\$1.113,64	\$99,88	\$832,32	\$390,00	\$416,16	\$832,3	\$13.672,16	
1	Jefe de Sistemas	\$ 14.981,76	\$1.415,78	\$13.565,98	\$1.670,47	\$149,82	\$1.248,48	\$390,00	\$624,24	\$1.248,5	\$20.313,24	
1	Jefe Comercial	\$ 14.981,76	\$1.415,78	\$13.565,98	\$1.670,47	\$149,82	\$1.248,48	\$390,00	\$624,24	\$1.248,5	\$20.313,24	
SUBTOTAL		\$97.755,98	\$9.237,94	\$88.518,04	\$10.899,79	\$977,56	\$5.857,45	\$2.730,00	\$4.073,17	\$8.146,33	\$130.440,29	
2. Área de Operativa del Servicio												
1	Jefe de Operaciones	\$ 11.236,32	\$1.061,83	\$10.174,49	\$1.252,85	\$112,36	\$936,36	\$390,00	\$468,18	\$936,36	\$15.332,43	
1	Asistente de Operaciones	\$ 6.866,64	\$648,90	\$6.217,74	\$765,63	\$68,67	\$572,22	\$390,00	\$286,11	\$572,22	\$9.521,49	
2	Operadora de radio	\$ 12.484,80	\$1.179,81	\$11.304,99	\$1.392,06	\$124,85	\$1.040,40	\$390,00	\$520,20	\$1.040,40	\$16.992,70	
8	Prácticos	\$ 189.768,96	\$17.933,17	\$171.835,79	\$21.159,24	\$1.897,69	\$15.814,08	\$390,00	\$7.907,04	\$15.814,08	\$252.751,09	
SUBTOTAL		\$220.356,72	\$20.823,71	\$199.533,01	\$24.569,77	\$2.203,57	\$18.363,06	\$1.560,00	\$9.181,53	\$18.363,06	\$294.597,71	
TOTAL		\$318.112,70	\$30.061,65	\$288.051,05	\$35.469,57	\$3.181,13	\$24.220,51	\$4.290,00	\$13.254,70	\$26.509,39	\$425.038,00	

MENSUAL 2016							BENEFICIOS SOCIALES					
No.	Cargo	Sueldo Anual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo		Vacaciones	Fondo de Reserva	Total
								9,45%	11,15%			
1. Área Administrativa y Financiera												
1	Gerente General	\$ 2.288,88	\$216,30	\$2.072,58	\$255,21	\$22,89				\$95,37	\$190,7	\$2.853,09
1	Recepcionista	\$ 468,18	\$44,24	\$423,94	\$52,20	\$4,68	\$39,02	\$32,50	\$19,51	\$39,0	\$655,10	
1	Jefe Financiero	\$ 832,32	\$78,65	\$753,67	\$92,80	\$8,32	\$69,36	\$32,50	\$34,68	\$69,4	\$1.139,35	
1	Contador	\$ 832,32	\$78,65	\$753,67	\$92,80	\$8,32	\$69,36	\$32,50	\$34,68	\$69,4	\$1.139,35	
1	Mensajero	\$ 395,35	\$37,36	\$357,99	\$44,08	\$3,95	\$32,95	\$32,50	\$16,47	\$32,9	\$558,25	
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 832,32	\$78,65	\$753,67	\$92,80	\$8,32	\$69,36	\$32,50	\$34,68	\$69,4	\$1.139,35	
1	Jefe de Sistemas	\$ 1.248,48	\$117,98	\$1.130,50	\$139,21	\$12,48	\$104,04	\$32,50	\$52,02	\$104,0	\$1.692,77	
1	Jefe Comercial	\$ 1.248,48	\$117,98	\$1.130,50	\$139,21	\$12,48	\$104,04	\$32,50	\$52,02	\$104,0	\$1.692,77	
SUBTOTAL		\$8.146,33	\$769,83	\$7.376,50	\$908,32	\$81,46	\$488,12	\$227,50	\$339,43	\$678,86	\$10.870,02	
2. Área de Operativa del Servicio												
1	Jefe de Operaciones	\$ 936,36	\$88,49	\$847,87	\$104,40	\$9,36	\$78,03	\$32,50	\$39,02	\$78,03	\$1.277,70	
1	Asistente de Operaciones	\$ 572,22	\$54,07	\$518,15	\$63,80	\$5,72	\$47,69	\$32,50	\$23,84	\$47,69	\$793,46	
2	Operadora de radio	\$ 1.040,40	\$98,32	\$942,08	\$116,00	\$10,40	\$86,70	\$32,50	\$43,35	\$86,70	\$1.416,06	
8	Prácticos	\$ 15.814,08	\$1.494,43	\$14.319,65	\$1.763,27	\$158,14	\$1.317,84	\$32,50	\$658,92	\$1.317,84	\$21.062,59	
SUBTOTAL		\$18.363,06	\$1.735,31	\$16.627,75	\$2.047,48	\$183,63	\$1.530,26	\$130,00	\$765,13	\$1.530,26	\$24.549,81	

ANUAL 2017							BENEFICIOS SOCIALES				Total
No.	Cargo	Sueldo Anual 2%	Aporte al IESS 9,45%	Sueldo Neto	Aporte Patronal 11,15%	IECE-SECAP 1,00%	13vo. Sueldo 12	14vo. Sueldo \$405,00	Vacaciones 24	Fondo de Reserva 8,3333%	
1. Área Administrativa y Financiera											
1	Gerente General	\$ 28.015,89	\$2.647,50	\$25.368,39	\$3.123,77	\$280,16			\$1.167,33	\$2.334,7	\$34.921,81
1	Recepcionista	\$ 5.730,52	\$541,53	\$5.188,99	\$638,95	\$57,31	\$477,54	\$405,00	\$238,77	\$477,5	\$8.025,64
1	Jefe Financiero	\$ 10.187,60	\$962,73	\$9.224,87	\$1.135,92	\$101,88	\$848,97	\$405,00	\$424,48	\$849,0	\$13.952,81
1	Contador	\$ 10.187,60	\$962,73	\$9.224,87	\$1.135,92	\$101,88	\$848,97	\$405,00	\$424,48	\$849,0	\$13.952,81
1	Mensajero	\$ 4.839,11	\$457,30	\$4.381,81	\$539,56	\$48,39	\$403,26	\$405,00	\$201,63	\$403,3	\$6.840,21
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 10.187,60	\$962,73	\$9.224,87	\$1.135,92	\$101,88	\$848,97	\$405,00	\$424,48	\$849,0	\$13.952,81
1	Jefe de Sistemas	\$ 15.281,40	\$1.444,09	\$13.837,30	\$1.703,88	\$152,81	\$1.273,45	\$405,00	\$636,72	\$1.273,4	\$20.726,71
1	Jefe Comercial	\$ 15.281,40	\$1.444,09	\$13.837,30	\$1.703,88	\$152,81	\$1.273,45	\$405,00	\$636,72	\$1.273,4	\$20.726,71
SUBTOTAL		\$99.711,10	\$9.422,70	\$90.288,40	\$11.117,79	\$997,11	\$5.974,60	\$2.835,00	\$4.154,63	\$8.309,26	\$133.099,49
2. Área Operativa del Servicio											
1	Jefe de Operaciones	\$ 11.461,05	\$1.083,07	\$10.377,98	\$1.277,91	\$114,61	\$955,09	\$405,00	\$477,54	\$955,09	\$15.646,28
1	Asistente de Operaciones	\$ 7.003,97	\$661,88	\$6.342,10	\$780,94	\$70,04	\$583,66	\$405,00	\$291,83	\$583,66	\$9.719,12
2	Operadora de radio	\$ 12.734,50	\$1.203,41	\$11.531,09	\$1.419,90	\$127,34	\$1.061,21	\$405,00	\$530,60	\$1.061,21	\$17.339,76
8	Prácticos	\$ 193.564,34	\$18.291,83	\$175.272,51	\$21.582,42	\$1.935,64	\$16.130,36	\$405,00	\$8.065,18	\$16.130,36	\$257.813,31
SUBTOTAL		\$224.763,85	\$21.240,18	\$203.523,67	\$25.061,17	\$2.247,64	\$18.730,32	\$1.620,00	\$9.365,16	\$18.730,32	\$300.518,47

MENSUAL 2017							BENEFICIOS SOCIALES				Total
No.	Cargo	Sueldo Anual	Aporte al IESS 9,45%	Sueldo Neto	Aporte Patronal 11,15%	IECE-SECAP 1,00%	13vo. Sueldo 12	14vo. Sueldo \$405,00	Vacaciones 12	Fondo de Reserva 8,3333%	
1. Área Administrativa y Financiera											
1	Gerente General	\$ 2.334,66	\$220,63	\$2.114,03	\$260,31	\$23,35			\$97,28	\$194,6	\$2.910,15
1	Recepcionista	\$ 477,54	\$45,13	\$432,42	\$53,25	\$4,78	\$39,80	\$33,75	\$19,90	\$39,8	\$668,80
1	Jefe Financiero	\$ 848,97	\$80,23	\$768,74	\$94,66	\$8,49	\$70,75	\$33,75	\$35,37	\$70,7	\$1.162,73
1	Contador	\$ 848,97	\$80,23	\$768,74	\$94,66	\$8,49	\$70,75	\$33,75	\$35,37	\$70,7	\$1.162,73
1	Mensajero	\$ 403,26	\$38,11	\$365,15	\$44,96	\$4,03	\$33,60	\$33,75	\$16,80	\$33,6	\$570,02
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 848,97	\$80,23	\$768,74	\$94,66	\$8,49	\$70,75	\$33,75	\$35,37	\$70,7	\$1.162,73
1	Jefe de Sistemas	\$ 1.273,45	\$120,34	\$1.153,11	\$141,99	\$12,73	\$106,12	\$33,75	\$53,06	\$106,1	\$1.727,23
1	Jefe Comercial	\$ 1.273,45	\$120,34	\$1.153,11	\$141,99	\$12,73	\$106,12	\$33,75	\$53,06	\$106,1	\$1.727,23
SUBTOTAL		\$8.309,26	\$785,22	\$7.524,03	\$926,48	\$83,09	\$497,88	\$236,25	\$346,22	\$692,44	\$11.091,62
2. Área Operativa del Servicio											
1	Jefe de Operaciones	\$ 955,09	\$90,26	\$864,83	\$106,49	\$9,55	\$79,59	\$33,75	\$39,80	\$79,59	\$1.303,86
1	Asistente de Operaciones	\$ 583,66	\$55,16	\$528,51	\$65,08	\$5,84	\$48,64	\$33,75	\$24,32	\$48,64	\$809,93
2	Operadora de radio	\$ 1.061,21	\$100,28	\$960,92	\$118,32	\$10,61	\$88,43	\$33,75	\$44,22	\$88,43	\$1.444,98
8	Prácticos	\$ 16.130,36	\$1.524,32	\$14.606,04	\$1.798,54	\$161,30	\$1.344,20	\$33,75	\$672,10	\$1.344,20	\$21.484,44
SUBTOTAL		\$18.730,32	\$1.770,02	\$16.960,31	\$2.088,43	\$187,30	\$1.560,86	\$135,00	\$780,43	\$1.560,86	\$25.043,21

ANUAL 2018							BENEFICIOS SOCIALES				Total
No.	Cargo	Sueldo Anual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	
		2%	9,45%		11,15%	1,00%	12	\$430,00	24	8,3333%	
1. Área Administrativa y Financiera											
1	Gerente General	\$ 28.576,21	\$2.700,45	\$25.875,76	\$3.186,25	\$285,76			\$1.190,68	\$2.381,4	\$35.620,24
1	Recepcionista	\$ 5.845,13	\$552,37	\$5.292,77	\$651,73	\$58,45	\$487,09	\$430,00	\$243,55	\$487,1	\$8.203,05
1	Jefe Financiero	\$ 10.391,35	\$981,98	\$9.409,37	\$1.158,64	\$103,91	\$865,95	\$430,00	\$432,97	\$865,9	\$14.248,76
1	Contador	\$ 10.391,35	\$981,98	\$9.409,37	\$1.158,64	\$103,91	\$865,95	\$430,00	\$432,97	\$865,9	\$14.248,76
1	Mensajero	\$ 4.935,89	\$466,44	\$4.469,45	\$550,35	\$49,36	\$411,32	\$430,00	\$205,66	\$411,3	\$6.993,91
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 10.391,35	\$981,98	\$9.409,37	\$1.158,64	\$103,91	\$865,95	\$430,00	\$432,97	\$865,9	\$14.248,76
1	Jefe de Sistemas	\$ 15.587,02	\$1.472,97	\$14.114,05	\$1.737,95	\$155,87	\$1.298,92	\$430,00	\$649,46	\$1.298,9	\$21.158,14
1	Jefe Comercial	\$ 15.587,02	\$1.472,97	\$14.114,05	\$1.737,95	\$155,87	\$1.298,92	\$430,00	\$649,46	\$1.298,9	\$21.158,14
SUBTOTAL		\$101.705,33	\$9.611,15	\$92.094,17	\$11.340,14	\$1.017,05	\$6.094,09	\$3.010,00	\$4.237,72	\$8.475,44	\$135.879,78
2. Área de Operativa del Servicio											
1	Jefe de Operaciones	\$ 11.690,27	\$1.104,73	\$10.585,54	\$1.303,46	\$116,90	\$974,19	\$430,00	\$487,09	\$974,19	\$15.976,11
1	Asistente de Operaciones	\$ 7.144,05	\$675,11	\$6.468,94	\$796,56	\$71,44	\$595,34	\$430,00	\$297,67	\$595,34	\$9.930,40
2	Operadora de radio	\$ 12.989,19	\$1.227,48	\$11.761,71	\$1.448,29	\$129,89	\$1.082,43	\$430,00	\$541,22	\$1.082,43	\$17.703,45
8	Prácticos	\$ 197.435,63	\$18.657,67	\$178.777,96	\$22.014,07	\$1.974,36	\$16.452,97	\$430,00	\$8.226,48	\$16.452,97	\$262.986,48
SUBTOTAL		\$229.259,13	\$21.664,99	\$207.594,14	\$25.562,39	\$2.292,59	\$19.104,93	\$1.720,00	\$9.552,46	\$19.104,93	\$306.596,44

MENSUAL 2018							BENEFICIOS SOCIALES				Total
No.	Cargo	Sueldo Anual	Aporte al IESS	Sueldo Neto	Aporte Patronal	IECE-SECAP	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	
			9,45%		11,15%	1,00%	12	\$430,00	12	24	
1. Área Administrativa y Financiera											
1	Gerente General	\$ 2.381,35	\$225,04	\$2.156,31	\$265,52	\$23,81			\$99,22	\$198,4	\$2.968,35
1	Recepcionista	\$ 487,09	\$46,03	\$441,06	\$54,31	\$4,87	\$40,59	\$35,83	\$20,30	\$40,6	\$683,59
1	Jefe Financiero	\$ 865,95	\$81,83	\$784,11	\$96,55	\$8,66	\$72,16	\$35,83	\$36,08	\$72,2	\$1.187,40
1	Contador	\$ 865,95	\$81,83	\$784,11	\$96,55	\$8,66	\$72,16	\$35,83	\$36,08	\$72,2	\$1.187,40
1	Mensajero	\$ 411,32	\$38,87	\$372,45	\$45,86	\$4,11	\$34,28	\$35,83	\$17,14	\$34,3	\$582,83
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 865,95	\$81,83	\$784,11	\$96,55	\$8,66	\$72,16	\$35,83	\$36,08	\$72,2	\$1.187,40
1	Jefe de Sistemas	\$ 1.298,92	\$122,75	\$1.176,17	\$144,83	\$12,99	\$108,24	\$35,83	\$54,12	\$108,2	\$1.763,18
1	Jefe Comercial	\$ 1.298,92	\$122,75	\$1.176,17	\$144,83	\$12,99	\$108,24	\$35,83	\$54,12	\$108,2	\$1.763,18
SUBTOTAL		\$8.475,44	\$800,93	\$7.674,51	\$945,01	\$84,75	\$507,84	\$250,83	\$353,14	\$706,29	\$11.323,32
2. Área de Operativa del Servicio											
1	Jefe de Operaciones	\$ 974,19	\$92,06	\$882,13	\$108,62	\$9,74	\$81,18	\$35,83	\$40,59	\$81,18	\$1.331,34
1	Asistente de Operaciones	\$ 595,34	\$56,26	\$539,08	\$66,38	\$5,95	\$49,61	\$35,83	\$24,81	\$49,61	\$827,53
2	Operadora de radio	\$ 1.082,43	\$102,29	\$980,14	\$120,69	\$10,82	\$90,20	\$35,83	\$45,10	\$90,20	\$1.475,29
8	Prácticos	\$ 16.452,97	\$1.554,81	\$14.898,16	\$1.834,51	\$164,53	\$1.371,08	\$35,83	\$685,54	\$1.371,08	\$21.915,54
SUBTOTAL		\$19.104,93	\$1.805,42	\$17.299,51	\$2.130,20	\$191,05	\$1.592,08	\$143,33	\$796,04	\$1.592,08	\$25.549,70

APÉNDICE I: TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL

BANCO UNION								
CAPITAL:		\$ 82.951,92						
INTERES:		14,00%						
Nº CUOTAS:		60						
CUOTA:		\$ 1.930,15						
INICIO PAGO:		15/01/2014			TOTAL PRESTAMO:		\$ 115.808,77	
Nº PAGO	FECHA	SALDO INICIAL	INTERES	CAPITAL	SEGURO	TOTAL CUOTA	SALDO FINAL	INT. ACUM.
0			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1	15/01/2014	\$ 82.951,92	\$ 967,77	\$ 962,37	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 81.989,55	\$ 967,77
2	15/02/2014	\$ 81.989,55	\$ 956,54	\$ 973,60	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 81.015,95	\$ 1.924,32
3	15/03/2014	\$ 81.015,95	\$ 945,19	\$ 984,96	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 80.030,99	\$ 2.869,50
4	15/04/2014	\$ 80.030,99	\$ 933,69	\$ 996,45	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 79.034,54	\$ 3.803,20
5	15/05/2014	\$ 79.034,54	\$ 922,07	\$ 1.008,08	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 78.026,46	\$ 4.725,27
6	15/06/2014	\$ 78.026,46	\$ 910,31	\$ 1.019,84	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 77.006,62	\$ 5.635,58
7	15/07/2014	\$ 77.006,62	\$ 898,41	\$ 1.031,74	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 75.974,89	\$ 6.533,99
8	15/08/2014	\$ 75.974,89	\$ 886,37	\$ 1.043,77	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 74.931,12	\$ 7.420,36
9	15/09/2014	\$ 74.931,12	\$ 874,20	\$ 1.055,95	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 73.875,17	\$ 8.294,56
10	15/10/2014	\$ 73.875,17	\$ 861,88	\$ 1.068,27	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 72.806,90	\$ 9.156,43
11	15/11/2014	\$ 72.806,90	\$ 849,41	\$ 1.080,73	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 71.726,16	\$ 10.005,85
12	15/12/2014	\$ 71.726,16	\$ 836,81	\$ 1.093,34	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 70.632,82	\$ 10.842,65
13	15/01/2015	\$ 70.632,82	\$ 824,05	\$ 1.106,10	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 69.526,73	\$ 11.666,70
14	15/02/2015	\$ 69.526,73	\$ 811,15	\$ 1.119,00	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 68.407,73	\$ 12.477,85
15	15/03/2015	\$ 68.407,73	\$ 798,09	\$ 1.132,06	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 67.275,67	\$ 13.275,94
16	15/04/2015	\$ 67.275,67	\$ 784,88	\$ 1.145,26	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 66.130,41	\$ 14.060,82
17	15/05/2015	\$ 66.130,41	\$ 771,52	\$ 1.158,62	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 64.971,78	\$ 14.832,34
18	15/06/2015	\$ 64.971,78	\$ 758,00	\$ 1.172,14	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 63.799,64	\$ 15.590,35
19	15/07/2015	\$ 63.799,64	\$ 744,33	\$ 1.185,82	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 62.613,82	\$ 16.334,68
20	15/08/2015	\$ 62.613,82	\$ 730,49	\$ 1.199,65	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 61.414,17	\$ 17.065,17
21	15/09/2015	\$ 61.414,17	\$ 716,50	\$ 1.213,65	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 60.200,52	\$ 17.781,67
22	15/10/2015	\$ 60.200,52	\$ 702,34	\$ 1.227,81	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 58.972,72	\$ 18.484,01
23	15/11/2015	\$ 58.972,72	\$ 688,02	\$ 1.242,13	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 57.730,59	\$ 19.172,02
24	15/12/2015	\$ 57.730,59	\$ 673,52	\$ 1.256,62	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 56.473,96	\$ 19.845,55
25	15/01/2016	\$ 56.473,96	\$ 658,86	\$ 1.271,28	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 55.202,68	\$ 20.504,41
26	15/02/2016	\$ 55.202,68	\$ 644,03	\$ 1.286,11	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 53.916,56	\$ 21.148,44
27	15/03/2016	\$ 53.916,56	\$ 629,03	\$ 1.301,12	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 52.615,44	\$ 21.777,47
28	15/04/2016	\$ 52.615,44	\$ 613,85	\$ 1.316,30	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 51.299,15	\$ 22.391,31
29	15/05/2016	\$ 51.299,15	\$ 598,49	\$ 1.331,66	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 49.967,49	\$ 22.989,80
30	15/06/2016	\$ 49.967,49	\$ 582,95	\$ 1.347,19	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 48.620,30	\$ 23.572,76
31	15/07/2016	\$ 48.620,30	\$ 567,24	\$ 1.362,91	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 47.257,39	\$ 24.140,00
32	15/08/2016	\$ 47.257,39	\$ 551,34	\$ 1.378,81	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 45.878,58	\$ 24.691,33
33	15/09/2016	\$ 45.878,58	\$ 535,25	\$ 1.394,90	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 44.483,68	\$ 25.226,58
34	15/10/2016	\$ 44.483,68	\$ 518,98	\$ 1.411,17	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 43.072,51	\$ 25.745,56
35	15/11/2016	\$ 43.072,51	\$ 502,51	\$ 1.427,63	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 41.644,88	\$ 26.248,07
36	15/12/2016	\$ 41.644,88	\$ 485,86	\$ 1.444,29	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 40.200,59	\$ 26.733,93
37	15/01/2017	\$ 40.200,59	\$ 469,01	\$ 1.461,14	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 38.739,45	\$ 27.202,93
38	15/02/2017	\$ 38.739,45	\$ 451,96	\$ 1.478,19	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 37.261,26	\$ 27.654,89
39	15/03/2017	\$ 37.261,26	\$ 434,71	\$ 1.495,43	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 35.765,83	\$ 28.089,61
40	15/04/2017	\$ 35.765,83	\$ 417,27	\$ 1.512,88	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 34.252,95	\$ 28.506,88
41	15/05/2017	\$ 34.252,95	\$ 399,62	\$ 1.530,53	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 32.722,43	\$ 28.906,49
42	15/06/2017	\$ 32.722,43	\$ 381,76	\$ 1.548,38	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 31.174,04	\$ 29.288,26
43	15/07/2017	\$ 31.174,04	\$ 363,70	\$ 1.566,45	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 29.607,59	\$ 29.651,95
44	15/08/2017	\$ 29.607,59	\$ 345,42	\$ 1.584,72	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 28.022,87	\$ 29.997,38
45	15/09/2017	\$ 28.022,87	\$ 326,93	\$ 1.603,21	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 26.419,66	\$ 30.324,31
46	15/10/2017	\$ 26.419,66	\$ 308,23	\$ 1.621,92	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 24.797,74	\$ 30.632,54
47	15/11/2017	\$ 24.797,74	\$ 289,31	\$ 1.640,84	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 23.156,90	\$ 30.921,85
48	15/12/2017	\$ 23.156,90	\$ 270,16	\$ 1.659,98	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 21.496,92	\$ 31.192,01
49	15/01/2018	\$ 21.496,92	\$ 250,80	\$ 1.679,35	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 19.817,57	\$ 31.442,81
50	15/02/2018	\$ 19.817,57	\$ 231,20	\$ 1.698,94	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 18.118,63	\$ 31.674,01
51	15/03/2018	\$ 18.118,63	\$ 211,38	\$ 1.718,76	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 16.399,86	\$ 31.885,40
52	15/04/2018	\$ 16.399,86	\$ 191,33	\$ 1.738,81	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 14.661,05	\$ 32.076,73
53	15/05/2018	\$ 14.661,05	\$ 171,05	\$ 1.759,10	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 12.901,95	\$ 32.247,77
54	15/06/2018	\$ 12.901,95	\$ 150,52	\$ 1.779,62	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 11.122,33	\$ 32.398,30
55	15/07/2018	\$ 11.122,33	\$ 129,76	\$ 1.800,39	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 9.321,94	\$ 32.528,06
56	15/08/2018	\$ 9.321,94	\$ 108,76	\$ 1.821,39	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 7.500,55	\$ 32.636,81
57	15/09/2018	\$ 7.500,55	\$ 87,51	\$ 1.842,64	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 5.657,91	\$ 32.724,32
58	15/10/2018	\$ 5.657,91	\$ 66,01	\$ 1.864,14	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 3.793,77	\$ 32.790,33
59	15/11/2018	\$ 3.793,77	\$ 44,26	\$ 1.885,89	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 1.907,89	\$ 32.834,59
60	15/12/2018	\$ 1.907,89	\$ 22,26	\$ 1.907,89	\$ 0,00	\$ 1.930,15	\$ 0,00	\$ 32.856,85
		\$ 32.856,85	\$ 82.951,92	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 115.808,77		

APÉNDICE J: GASTOS ANUALES AÑO 2015 AL 2018

(AÑO 2015)

Gastos Administrativos y Generales

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Gerente General	1	\$ 33.565,75
Recepcionista	1	\$ 7.689,72
Jefe Financiero	1	\$ 13.386,73
Contador	1	\$ 13.386,73
Mensajero	1	\$ 6.550,32
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 13.386,73
Jefe de Sistemas	1	\$ 19.897,59
SUBTOTAL	7	\$ 107.863,57
Gastos de Agua, Luz y Teléfono		\$ 4.140,00
Gasto de Alquiler		\$ 11.040,00
Depreciación de Activos		\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles		\$ 3.500,00
Gasto de suministro		\$ 2.760,00
Imprevistos		\$ 4.830,00
TOTAL		\$ 140.836,57

Gastos de Ventas

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe Comercial	1	\$ 19.897,59
SUBTOTAL	1	\$ 19.897,59
Gastos de Promoción		\$ 11.040,00
Gastos de Publicidad		\$ 5.520,00
Gasto de suministro		\$ 2.760,00
Gasto de movilización		\$ 16.560,00
Imprevistos		\$ 1.656,00
TOTAL		\$ 57.433,59

Costos del Servicio

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe de Operaciones	1	\$ 15.014,44
Asistente de Operaciones	1	\$ 9.317,44
Operadora de radio	2	\$ 16.642,16
Prácticos	8	\$ 247.777,83
SUBTOTAL	12	\$ 288.751,87
Gastos de mantenimiento		\$ 27.600,00
Gastos de seguros de accidentes		\$ 1.380,00
Póliza de seguro portuario		\$ 1.150,00
Gasto de suministro		\$ 2.760,00
Imprevistos		\$ 5.520,00
TOTAL		\$ 327.161,87

Gastos Financieros

Año	1	2
Intereses de préstamo	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89
Total Gasto Financiero	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89

(AÑO 2016)

Gastos Administrativos y Generales

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Gerente General	1	\$ 34.237,07
Recepcionista	1	\$ 7.861,22
Jefe Financiero	1	\$ 13.672,16
Contador	1	\$ 13.672,16
Mensajero	1	\$ 6.699,03
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 13.672,16
Jefe de Sistemas	1	\$ 20.313,24
SUBTOTAL	7	\$ 110.127,04
Gastos de Agua, Luz y Teléfono		\$ 4.761,00
Gasto de Alquiler		\$ 12.696,00
Depreciación de Activos		\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles		\$ 3.500,00
Gasto de suministro		\$ 3.174,00
Imprevistos		\$ 5.554,50
TOTAL		\$ 146.515,54

Gastos de Ventas

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe Comercial	1	\$ 20.313,24
SUBTOTAL	1	\$ 20.313,24
Gastos de Promoción		\$ 12.696,00
Gastos de Publicidad		\$ 6.348,00
Gasto de suministro		\$ 3.174,00
Gasto de movilización		\$ 19.044,00
Imprevistos		\$ 1.904,40
TOTAL		\$ 63.479,65

Costos del Servicio

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe de Operaciones	1	\$ 15.332,43
Asistente de Operaciones	1	\$ 9.521,49
Operadora de radio	2	\$ 16.992,70
Prácticos	8	\$ 252.751,09
SUBTOTAL	12	\$ 294.597,71
Gastos de mantenimiento		\$ 31.740,00
Gastos de seguros de accidentes		\$ 1.587,00
Póliza de seguro portuario		\$ 1.322,50
Gasto de suministro		\$ 3.174,00
Imprevistos		\$ 6.348,00
TOTAL		\$ 338.769,21

Gastos Financieros

Año	1	2	3
Intereses de préstamo	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38
Total Gasto Financiero	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38

(AÑO 2017)

Gastos Administrativos y Generales

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Gerente General	1	\$ 34.921,81
Recepcionista	1	\$ 8.025,64
Jefe Financiero	1	\$ 13.952,81
Contador	1	\$ 13.952,81
Mensajero	1	\$ 6.840,21
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 13.952,81
Jefe de Sistemas	1	\$ 20.726,71
SUBTOTAL	7	\$ 112.372,78
Gastos de Agua, Luz y Teléfono		\$ 5.475,15
Gasto de Alquiler		\$ 14.600,40
Depreciación de Activos		\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles		\$ 3.500,00
Gasto de suministro		\$ 3.650,10
Imprevistos		\$ 6.387,68
TOTAL		\$ 152.689,11

Gastos de Ventas

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe Comercial	1	\$ 20.726,71
SUBTOTAL	1	\$ 20.726,71
Gastos de Promoción		\$ 14.600,40
Gastos de Publicidad		\$ 7.300,20
Gasto de suministro		\$ 3.650,10
Gasto de movilización		\$ 21.900,60
Imprevistos		\$ 2.190,06
TOTAL		\$ 70.368,07

Costos del Servicio

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe de Operaciones	1	\$ 15.646,28
Asistente de Operaciones	1	\$ 9.719,12
Operadora de radio	2	\$ 17.339,76
Prácticos	8	\$ 257.813,31
SUBTOTAL	12	\$ 300.518,47
Gastos de mantenimiento		\$ 36.501,00
Gastos de seguros de accidentes		\$ 1.825,05
Póliza de seguro portuario		\$ 1.520,88
Gasto de suministro		\$ 3.650,10
Imprevistos		\$ 7.300,20
TOTAL		\$ 351.315,69

Gastos Financieros

Año	1	2	3	4
Intereses de préstamo	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08
Total Gasto Financiero	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08

(AÑO 2018)

Gastos Administrativos y Generales

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Gerente General	1	\$ 35.620,24
Recepcionista	1	\$ 8.203,05
Jefe Financiero	1	\$ 14.248,76
Contador	1	\$ 14.248,76
Mensajero	1	\$ 6.993,91
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 14.248,76
Jefe de Sistemas	1	\$ 21.158,14
SUBTOTAL	7	\$ 114.721,64
Gastos de Agua, Luz y Teléfono		\$ 6.296,42
Gasto de Alquiler		\$ 16.790,46
Depreciación de Activos		\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles		\$ 2.500,00
Gasto de suministro		\$ 4.197,62
Imprevistos		\$ 7.345,83
TOTAL		\$ 158.554,96

Gastos de Ventas

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe Comercial	1	\$ 21.158,14
SUBTOTAL	1	\$ 21.158,14
Gastos de Promoción		\$ 16.790,46
Gastos de Publicidad		\$ 8.395,23
Gasto de suministro		\$ 4.197,62
Gasto de movilización		\$ 25.185,69
Imprevistos		\$ 2.518,57
TOTAL		\$ 78.245,71

Costos del Servicio

Gastos de Personal	No.	T. Anual
Jefe de Operaciones	1	\$ 15.976,11
Asistente de Operaciones	1	\$ 9.930,40
Operadora de radio	2	\$ 17.703,45
Prácticos	8	\$ 262.986,48
SUBTOTAL	12	\$ 306.596,44
Gastos de mantenimiento		\$ 41.976,15
Gastos de seguros de accidentes		\$ 2.098,81
Póliza de seguro portuario		\$ 1.749,01
Gasto de suministro		\$ 4.197,62
Imprevistos		\$ 8.395,23
TOTAL		\$ 365.013,24

Gastos Financieros

Año	1	2	3	4	5
Intereses de préstamo	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Total Gasto Financiero	\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84

APÉNDICE K: GASTOS MENSUALES DEL AÑO 2014 AL 2018

(AÑO 2014)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Gastos Administrativos y Generales												
Gerente General	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97	\$ 2.558,97
Recepcionista	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26	\$ 589,26
Jefe Financiero	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53
Contador	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53
Mensajero	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00	\$ 502,00
Jefe de Recursos Humanos	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53	\$ 1.025,53
Jefe de Sistemas	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13
Gastos de Agua, Luz y Teléfono	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto de Alquiler	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Depreciación de Activos	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58
Amortización activos intangibles	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67
Gasto de suministro	\$ 800,00	\$ 125,00	\$ 130,00	\$ 125,00	\$ 110,00	\$ 150,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 155,00	\$ 165,00
Imprevistos	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
TOTAL	\$ 11.351,21	\$ 10.676,21	\$ 10.681,21	\$ 10.676,21	\$ 10.661,21	\$ 10.701,21	\$ 10.711,21	\$ 10.711,21	\$ 10.711,21	\$ 10.711,21	\$ 10.706,21	\$ 10.716,21
Gastos de Ventas												
Jefe Comercial	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13	\$ 1.524,13
Gastos de Promoción	\$ 1.500,04	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36	\$ 736,36
Gastos de Publicidad	\$ 1.500,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto de suministro	\$ 800,00	\$ 125,00	\$ 130,00	\$ 125,00	\$ 110,00	\$ 150,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 155,00	\$ 165,00
Gasto de movilización	\$ 1.035,13	\$ 998,90	\$ 1.205,92	\$ 1.154,17	\$ 1.262,85	\$ 1.211,10	\$ 1.123,11	\$ 1.293,91	\$ 1.190,39	\$ 1.324,96	\$ 1.283,56	\$ 1.316,01
Imprevistos	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL	\$ 6.479,30	\$ 3.804,39	\$ 4.016,42	\$ 3.959,66	\$ 4.053,35	\$ 4.041,59	\$ 3.963,60	\$ 4.134,40	\$ 4.030,89	\$ 4.165,45	\$ 4.119,05	\$ 4.161,50
Costos del Servicio												
Jefe de Operaciones	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18	\$ 1.150,18
Asistente de Operaciones	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91	\$ 713,91
Operadora de radio	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83	\$ 1.274,83
Prácticos	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13	\$ 18.975,13
Gastos de mantenimiento	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Gastos de seguros de accidentes	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Póliza de seguro portuario	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Gasto de suministro	\$ 800,00	\$ 125,00	\$ 130,00	\$ 125,00	\$ 110,00	\$ 150,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 155,00	\$ 165,00
Imprevistos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
TOTAL	\$ 25.497,39	\$ 24.822,39	\$ 24.827,39	\$ 24.822,39	\$ 24.807,39	\$ 24.847,39	\$ 24.857,39	\$ 24.857,39	\$ 24.857,39	\$ 24.857,39	\$ 24.852,39	\$ 24.862,39
Gastos Financieros												
Intereses de préstamo	\$ 967,77	\$ 956,54	\$ 945,19	\$ 933,69	\$ 922,07	\$ 910,31	\$ 898,41	\$ 886,37	\$ 874,20	\$ 861,88	\$ 849,41	\$ 836,81

(AÑO 2015)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Administrativos y Generales													
Gerente General	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 2.797,15	\$ 33.565,75
Recepcionista	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 640,81	\$ 7.689,72
Jefe Financiero	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 13.386,73
Contador	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 13.386,73
Mensajero	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 545,86	\$ 6.550,32
Jefe de Recursos Humanos	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 1.115,56	\$ 13.386,73
Jefe de Sistemas	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 19.897,59
Gastos de Agua, Luz y Teléfono	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 4.140,00
Gasto de Alquiler	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 920,00	\$ 11.040,00
Depreciación de Activos	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 3.500,00
Gasto de suministro	\$ 920,00	\$ 143,75	\$ 149,50	\$ 143,75	\$ 126,50	\$ 172,50	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 178,25	\$ 189,75	\$ 2.760,00
Imprevistos	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 402,50	\$ 4.830,00
TOTAL	\$ 12.426,38	\$ 11.650,13	\$ 11.655,88	\$ 11.650,13	\$ 11.632,88	\$ 11.678,88	\$ 11.690,38	\$ 11.690,38	\$ 11.690,38	\$ 11.690,38	\$ 11.684,63	\$ 11.696,13	\$ 140.836,57
Gastos de Ventas													
Jefe Comercial	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 1.658,13	\$ 19.897,59
Gastos de Promoción	\$ 1.725,05	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 846,81	\$ 11.040,00
Gastos de Publicidad	\$ 1.725,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 345,00	\$ 5.520,00
Gasto de suministro	\$ 920,00	\$ 143,75	\$ 149,50	\$ 143,75	\$ 126,50	\$ 172,50	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 178,25	\$ 189,75	\$ 2.760,00
Gasto de movilización	\$ 1.190,39	\$ 1.148,73	\$ 1.386,81	\$ 1.327,29	\$ 1.452,28	\$ 1.392,76	\$ 1.291,58	\$ 1.487,99	\$ 1.368,95	\$ 1.523,71	\$ 1.476,09	\$ 1.513,41	\$ 16.560,00
Imprevistos	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 138,00	\$ 1.656,00
TOTAL	\$ 7.356,57	\$ 4.280,43	\$ 4.524,26	\$ 4.458,99	\$ 4.566,73	\$ 4.553,21	\$ 4.463,53	\$ 4.659,94	\$ 4.540,90	\$ 4.695,65	\$ 4.642,29	\$ 4.691,11	\$ 57.433,59
Costos del Servicio													
Jefe de Operaciones	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 1.251,20	\$ 15.014,44
Asistente de Operaciones	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 776,45	\$ 9.317,44
Operadora de radio	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 1.386,85	\$ 16.642,16
Prácticos	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 20.648,15	\$ 247.777,83
Gastos de mantenimiento	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00
Gastos de seguros de accidentes	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 1.380,00
Póliza de seguro portuario	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 95,83	\$ 1.150,00
Gasto de suministro	\$ 920,00	\$ 143,75	\$ 149,50	\$ 143,75	\$ 126,50	\$ 172,50	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 178,25	\$ 189,75	\$ 2.760,00
Imprevistos	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 5.520,00
TOTAL	\$ 27.953,49	\$ 27.177,24	\$ 27.182,99	\$ 27.177,24	\$ 27.159,99	\$ 27.205,99	\$ 27.217,49	\$ 27.217,49	\$ 27.217,49	\$ 27.217,49	\$ 27.211,74	\$ 27.223,24	\$ 327.161,87
Gastos Financieros													
Intereses de préstamo	\$ 824,05	\$ 811,15	\$ 798,09	\$ 784,88	\$ 771,52	\$ 758,00	\$ 744,33	\$ 730,49	\$ 716,50	\$ 702,34	\$ 688,02	\$ 673,52	\$ 9.002,89

(AÑO 2016)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Gastos Administrativos y Generales													
Gerente General	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 2.853,09	\$ 34.237,07
Recepcionista	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 655,10	\$ 7.861,22
Jefe Financiero	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 13.672,16
Contador	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 13.672,16
Mensajero	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 558,25	\$ 6.699,03
Jefe de Recursos Humanos	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 1.139,35	\$ 13.672,16
Jefe de Sistemas	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 20.313,24
Gastos de Agua, Luz y Teléfono	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 4.761,00
Gasto de Alquiler	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 1.058,00	\$ 12.696,00
Depreciación de Activos	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 3.500,00
Gasto de suministro	\$ 1.058,00	\$ 165,31	\$ 171,93	\$ 165,31	\$ 145,48	\$ 198,38	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 204,99	\$ 218,21	\$ 3.174,00
Imprevistos	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 462,88	\$ 5.554,50
TOTAL	\$ 13.003,13	\$ 12.110,44	\$ 12.117,05	\$ 12.110,44	\$ 12.090,60	\$ 12.143,50	\$ 12.156,73	\$ 12.156,73	\$ 12.156,73	\$ 12.156,73	\$ 12.150,12	\$ 12.163,34	\$ 146.515,54
Gastos de Ventas													
Jefe Comercial	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 1.692,77	\$ 20.313,24
Gastos de Promoción	\$ 1.983,80	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 973,84	\$ 12.696,00
Gastos de Publicidad	\$ 1.983,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 396,75	\$ 6.348,00
Gasto de suministro	\$ 1.058,00	\$ 165,31	\$ 171,93	\$ 165,31	\$ 145,48	\$ 198,38	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 204,99	\$ 218,21	\$ 3.174,00
Gasto de movilización	\$ 1.368,95	\$ 1.321,04	\$ 1.594,83	\$ 1.526,38	\$ 1.670,12	\$ 1.601,68	\$ 1.485,32	\$ 1.711,19	\$ 1.574,30	\$ 1.752,26	\$ 1.697,50	\$ 1.740,42	\$ 19.044,00
Imprevistos	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 1.904,40
TOTAL	\$ 8.245,98	\$ 4.708,41	\$ 4.988,81	\$ 4.913,75	\$ 5.037,66	\$ 5.022,11	\$ 4.918,97	\$ 5.144,85	\$ 5.007,95	\$ 5.185,92	\$ 5.124,55	\$ 5.180,69	\$ 63.479,65
Costos del Servicio													
Jefe de Operaciones	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 1.277,70	\$ 15.332,43
Asistente de Operaciones	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 793,46	\$ 9.521,49
Operadora de radio	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 1.416,06	\$ 16.992,70
Prácticos	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 21.062,59	\$ 252.751,09
Gastos de mantenimiento	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 2.645,00	\$ 31.740,00
Gastos de seguros de accidentes	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 132,25	\$ 1.587,00
Póliza de seguro portuario	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 110,21	\$ 1.322,50
Gasto de suministro	\$ 1.058,00	\$ 165,31	\$ 171,93	\$ 165,31	\$ 145,48	\$ 198,38	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 204,99	\$ 218,21	\$ 3.174,00
Imprevistos	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 6.348,00
TOTAL	\$ 29.024,27	\$ 28.131,58	\$ 28.138,19	\$ 28.131,58	\$ 28.111,74	\$ 28.164,64	\$ 28.177,87	\$ 28.177,87	\$ 28.177,87	\$ 28.177,87	\$ 28.171,26	\$ 28.184,48	\$ 338.769,21
Gastos Financieros													
Intereses de préstamo	\$ 658,86	\$ 644,03	\$ 629,03	\$ 613,85	\$ 598,49	\$ 582,95	\$ 567,24	\$ 551,34	\$ 535,25	\$ 518,98	\$ 502,51	\$ 485,86	\$ 6.888,38

(AÑO 2017)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Administrativos y Generales													
Gerente General	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 2.910,15	\$ 34.921,81
Recepcionista	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 668,80	\$ 8.025,64
Jefe Financiero	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 13.952,81
Contador	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 13.952,81
Mensajero	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 570,02	\$ 6.840,21
Jefe de Recursos Humanos	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 1.162,73	\$ 13.952,81
Jefe de Sistemas	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 20.726,71
Gastos de Agua, Luz y Teléfono	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 5.475,15
Gasto de Alquiler	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 1.216,70	\$ 14.600,40
Depreciación de Activos	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 291,67	\$ 3.500,00
Gasto de suministro	\$ 1.216,70	\$ 190,11	\$ 197,71	\$ 190,11	\$ 167,30	\$ 228,13	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 235,74	\$ 250,94	\$ 3.650,10
Imprevistos	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 532,31	\$ 6.387,68
TOTAL	\$ 13.636,62	\$ 12.610,03	\$ 12.617,63	\$ 12.610,03	\$ 12.587,21	\$ 12.648,05	\$ 12.663,26	\$ 12.663,26	\$ 12.663,26	\$ 12.663,26	\$ 12.655,65	\$ 12.670,86	\$ 152.689,11
Gastos de Ventas													
Jefe Comercial	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 1.727,23	\$ 20.726,71
Gastos de Promoción	\$ 2.281,37	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 1.119,91	\$ 14.600,40
Gastos de Publicidad	\$ 2.281,31	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 456,26	\$ 7.300,20
Gasto de suministro	\$ 1.216,70	\$ 190,11	\$ 197,71	\$ 190,11	\$ 167,30	\$ 228,13	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 235,74	\$ 250,94	\$ 3.650,10
Gasto de movilización	\$ 1.574,30	\$ 1.519,20	\$ 1.834,06	\$ 1.755,34	\$ 1.920,64	\$ 1.841,93	\$ 1.708,11	\$ 1.967,87	\$ 1.810,44	\$ 2.015,10	\$ 1.952,13	\$ 2.001,49	\$ 21.900,60
Imprevistos	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 182,51	\$ 2.190,06
TOTAL	\$ 9.263,41	\$ 5.195,21	\$ 5.517,67	\$ 5.431,36	\$ 5.573,84	\$ 5.555,96	\$ 5.437,36	\$ 5.697,12	\$ 5.539,69	\$ 5.744,35	\$ 5.673,77	\$ 5.738,34	\$ 70.368,07
Costos del Servicio													
Jefe de Operaciones	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 1.303,86	\$ 15.646,28
Asistente de Operaciones	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 809,93	\$ 9.719,12
Operadora de radio	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 1.444,98	\$ 17.339,76
Prácticos	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 21.484,44	\$ 257.813,31
Gastos de mantenimiento	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 3.041,75	\$ 36.501,00
Gastos de seguros de accidentes	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 152,09	\$ 1.825,05
Póliza de seguro portuario	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 126,74	\$ 1.520,88
Gasto de suministro	\$ 1.216,70	\$ 190,11	\$ 197,71	\$ 190,11	\$ 167,30	\$ 228,13	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 243,34	\$ 235,74	\$ 250,94	\$ 3.650,10
Imprevistos	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 608,35	\$ 7.300,20
TOTAL	\$ 30.188,83	\$ 29.162,24	\$ 29.169,85	\$ 29.162,24	\$ 29.139,43	\$ 29.200,26	\$ 29.215,47	\$ 29.215,47	\$ 29.215,47	\$ 29.215,47	\$ 29.207,87	\$ 29.223,08	\$ 351.315,69
Gastos Financieros													
Intereses de préstamo	\$ 469,01	\$ 451,96	\$ 434,71	\$ 417,27	\$ 399,62	\$ 381,76	\$ 363,70	\$ 345,42	\$ 326,93	\$ 308,23	\$ 289,31	\$ 270,16	\$ 4.458,08

(AÑO 2018)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Administrativos y Generales													
Gerente General	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 2.968,35	\$ 35.620,24
Recepcionista	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 683,59	\$ 8.203,05
Jefe Financiero	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 14.248,76
Contador	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 14.248,76
Mensajero	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 582,83	\$ 6.993,91
Jefe de Recursos Humanos	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 1.187,40	\$ 14.248,76
Jefe de Sistemas	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 21.158,14
Gastos de Agua, Luz y Teléfono	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 6.296,42
Gasto de Alquiler	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 1.399,21	\$ 16.790,46
Depreciación de Activos	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 558,58	\$ 6.703,00
Amortización activos intangibles	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 2.500,00
Gasto de suministro	\$ 1.399,21	\$ 218,63	\$ 227,37	\$ 218,63	\$ 192,39	\$ 262,35	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 271,10	\$ 288,59	\$ 4.197,62
Imprevistos	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 612,15	\$ 7.345,83
TOTAL	\$ 14.262,31	\$ 13.081,73	\$ 13.090,48	\$ 13.081,73	\$ 13.055,50	\$ 13.125,46	\$ 13.142,95	\$ 13.142,95	\$ 13.142,95	\$ 13.142,95	\$ 13.134,20	\$ 13.151,73	\$ 158.554,96
Gastos de Ventas													
Jefe Comercial	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 1.763,18	\$ 21.158,14
Gastos de Promoción	\$ 2.623,58	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 1.287,90	\$ 16.790,46
Gastos de Publicidad	\$ 2.623,51	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 524,70	\$ 8.395,23
Gasto de suministro	\$ 1.399,21	\$ 218,63	\$ 227,37	\$ 218,63	\$ 192,39	\$ 262,35	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 271,10	\$ 288,59	\$ 4.197,62
Gasto de movilización	\$ 1.810,44	\$ 1.747,08	\$ 2.109,16	\$ 2.018,64	\$ 2.208,74	\$ 2.118,22	\$ 1.964,33	\$ 2.263,05	\$ 2.082,01	\$ 2.317,37	\$ 2.244,95	\$ 2.301,71	\$ 25.185,69
Imprevistos	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 209,88	\$ 2.518,57
TOTAL	\$ 10.429,79	\$ 5.751,36	\$ 6.122,19	\$ 6.022,93	\$ 6.186,79	\$ 6.166,23	\$ 6.029,83	\$ 6.328,55	\$ 6.147,51	\$ 6.382,87	\$ 6.301,70	\$ 6.375,96	\$ 78.245,71
Costos del Servicio													
Jefe de Operaciones	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 1.331,34	\$ 15.976,11
Asistente de Operaciones	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 827,53	\$ 9.930,40
Operadora de radio	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 1.475,29	\$ 17.703,45
Prácticos	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 21.915,54	\$ 262.986,48
Gastos de mantenimiento	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 3.498,01	\$ 41.976,15
Gastos de seguros de accidentes	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 174,90	\$ 2.098,81
Póliza de seguro portuario	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 145,75	\$ 1.749,01
Gasto de suministro	\$ 1.399,21	\$ 218,63	\$ 227,37	\$ 218,63	\$ 192,39	\$ 262,35	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 279,84	\$ 271,10	\$ 288,59	\$ 4.197,62
Imprevistos	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 699,60	\$ 8.395,23
TOTAL	\$ 31.467,17	\$ 30.286,59	\$ 30.295,34	\$ 30.286,59	\$ 30.260,36	\$ 30.330,32	\$ 30.347,81	\$ 30.347,81	\$ 30.347,81	\$ 30.347,81	\$ 30.339,07	\$ 30.356,56	\$ 365.013,24
Gastos Financieros													
Intereses de préstamo	\$ 250,80	\$ 231,20	\$ 211,38	\$ 191,33	\$ 171,05	\$ 150,52	\$ 129,76	\$ 108,76	\$ 87,51	\$ 66,01	\$ 44,26	\$ 22,26	\$ 1.664,84

APÉNDICE L: FLUJO DE CAJA MENSUAL DEL AÑO 2015 AL 2018

Descripción	2015												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ingresos obtenidos	\$ 47.080,02	\$ 45.050,97	\$ 53.375,70	\$ 50.862,90	\$ 55.897,05	\$ 53.674,84	\$ 49.837,26	\$ 57.520,97	\$ 52.871,43	\$ 58.461,14	\$ 56.580,81	\$ 58.794,47	\$ 640.007,55
Costos de servicio	\$ 27.953,49	\$ 27.177,24	\$ 27.182,99	\$ 27.177,24	\$ 27.159,99	\$ 27.205,99	\$ 27.217,49	\$ 27.217,49	\$ 27.217,49	\$ 27.217,49	\$ 27.211,74	\$ 27.223,24	\$ 327.161,87
Utilidad Bruta	\$ 19.126,53	\$ 17.873,73	\$ 26.192,71	\$ 23.685,66	\$ 28.737,06	\$ 26.468,85	\$ 22.619,77	\$ 30.303,48	\$ 25.653,94	\$ 31.243,65	\$ 29.369,07	\$ 31.571,23	\$ 312.845,68
Gastos	\$ 18.932,70	\$ 15.080,31	\$ 15.329,89	\$ 15.258,87	\$ 15.349,36	\$ 15.381,84	\$ 15.303,66	\$ 15.500,07	\$ 15.381,03	\$ 15.535,78	\$ 15.476,67	\$ 15.536,99	\$ 188.067,16
Gastos Administrativos	\$ 11.576,13	\$ 10.799,88	\$ 10.805,63	\$ 10.799,88	\$ 10.782,63	\$ 10.828,63	\$ 10.840,13	\$ 10.840,13	\$ 10.840,13	\$ 10.840,13	\$ 10.834,38	\$ 10.845,88	\$ 130.633,57
Gastos de Ventas	\$ 7.356,57	\$ 4.280,43	\$ 4.524,26	\$ 4.458,99	\$ 4.566,73	\$ 4.553,21	\$ 4.463,53	\$ 4.659,94	\$ 4.540,90	\$ 4.695,65	\$ 4.642,29	\$ 4.691,11	\$ 57.433,59
Utilidad Operacional	\$ 193,82	\$ 2.793,42	\$ 10.862,82	\$ 8.426,79	\$ 13.387,70	\$ 11.087,01	\$ 7.316,12	\$ 14.803,41	\$ 10.272,91	\$ 15.707,86	\$ 13.892,40	\$ 16.034,24	\$ 124.778,51
Gastos Financieros	\$ 824,05	\$ 811,15	\$ 798,09	\$ 784,88	\$ 771,52	\$ 758,00	\$ 744,33	\$ 730,49	\$ 716,50	\$ 702,34	\$ 688,02	\$ 673,52	\$ 9.002,89
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (630,23)	\$ 1.982,28	\$ 10.064,73	\$ 7.641,91	\$ 12.616,18	\$ 10.329,01	\$ 6.571,79	\$ 14.072,92	\$ 9.556,41	\$ 15.005,52	\$ 13.204,38	\$ 15.360,71	\$ 115.775,62
Préstamo													\$ -
Amortización de préstamo	\$ (1.106,10)	\$ (1.119,00)	\$ (1.132,06)	\$ (1.145,26)	\$ (1.158,62)	\$ (1.172,14)	\$ (1.185,82)	\$ (1.199,65)	\$ (1.213,65)	\$ (1.227,81)	\$ (1.242,13)	\$ (1.256,62)	\$ (14.158,86)
Impuesto 15%				\$ (15.764,78)									\$ (15.764,78)
22% IR				\$ (19.653,42)									\$ (19.653,42)
Flujo de Caja	\$ (1.736,32)	\$ 863,28	\$ 8.932,68	\$ (28.921,56)	\$ 11.457,56	\$ 9.156,87	\$ 5.385,97	\$ 12.873,26	\$ 8.342,76	\$ 13.777,72	\$ 11.962,25	\$ 14.104,09	\$ 66.198,56
Saldo Inicial de Caja	\$ 176.763,23	\$ 175.026,91	\$ 175.890,19	\$ 184.822,86	\$ 155.901,30	\$ 167.358,86	\$ 176.515,73	\$ 181.901,70	\$ 194.774,96	\$ 203.117,73	\$ 216.895,44	\$ 228.857,70	\$ 242.961,79
Saldo Final de Caja	\$ 175.026,91	\$ 175.890,19	\$ 184.822,86	\$ 155.901,30	\$ 167.358,86	\$ 176.515,73	\$ 181.901,70	\$ 194.774,96	\$ 203.117,73	\$ 216.895,44	\$ 228.857,70	\$ 242.961,79	

Descripción	2016												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ingresos obtenidos	\$ 52.081,91	\$ 49.091,33	\$ 57.223,75	\$ 53.749,42	\$ 59.935,48	\$ 57.328,66	\$ 53.779,54	\$ 61.751,71	\$ 56.429,10	\$ 62.749,57	\$ 60.676,93	\$ 63.736,74	\$ 688.534,14
Costos de servicio	\$ 29.024,27	\$ 28.131,58	\$ 28.138,19	\$ 28.131,58	\$ 28.111,74	\$ 28.164,64	\$ 28.177,87	\$ 28.177,87	\$ 28.177,87	\$ 28.177,87	\$ 28.171,26	\$ 28.184,48	\$ 338.769,21
Utilidad Bruta	\$ 23.057,64	\$ 20.959,75	\$ 29.085,56	\$ 25.617,84	\$ 31.823,74	\$ 29.164,02	\$ 25.601,68	\$ 33.573,84	\$ 28.251,23	\$ 34.571,70	\$ 32.505,68	\$ 35.552,26	\$ 349.764,93
Gastos	\$ 20.398,86	\$ 15.968,60	\$ 16.255,62	\$ 16.173,94	\$ 16.278,01	\$ 16.315,36	\$ 16.225,45	\$ 16.451,33	\$ 16.314,43	\$ 16.492,40	\$ 16.424,41	\$ 16.493,78	\$ 199.792,19
Gastos Administrativos	\$ 12.152,88	\$ 11.260,19	\$ 11.266,80	\$ 11.260,19	\$ 11.240,35	\$ 11.293,25	\$ 11.306,48	\$ 11.306,48	\$ 11.306,48	\$ 11.306,48	\$ 11.299,87	\$ 11.313,09	\$ 136.312,54
Gastos de Ventas	\$ 8.245,98	\$ 4.708,41	\$ 4.988,81	\$ 4.913,75	\$ 5.037,66	\$ 5.022,11	\$ 4.918,97	\$ 5.144,85	\$ 5.007,95	\$ 5.185,92	\$ 5.124,55	\$ 5.180,69	\$ 63.479,65
Utilidad Operacional	\$ 2.658,78	\$ 4.991,15	\$ 12.829,94	\$ 9.443,89	\$ 15.545,73	\$ 12.848,66	\$ 9.376,23	\$ 17.122,52	\$ 11.936,80	\$ 18.079,30	\$ 16.081,26	\$ 19.058,48	\$ 149.972,74
Gastos Financieros	\$ 658,86	\$ 644,03	\$ 629,03	\$ 613,85	\$ 598,49	\$ 582,95	\$ 567,24	\$ 551,34	\$ 535,25	\$ 518,98	\$ 502,51	\$ 485,86	\$ 6.888,38
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1.999,92	\$ 4.347,12	\$ 12.200,92	\$ 8.830,04	\$ 14.947,24	\$ 12.265,71	\$ 8.808,99	\$ 16.571,18	\$ 11.401,55	\$ 17.560,33	\$ 15.578,75	\$ 18.572,62	\$ 143.084,36
Inversión Adicional de Activos												\$ (5.340,00)	\$ (5.340,00)
Préstamo													\$ -
Amortización de préstamo	\$ (1.271,28)	\$ (1.286,11)	\$ (1.301,12)	\$ (1.316,30)	\$ (1.331,66)	\$ (1.347,19)	\$ (1.362,91)	\$ (1.378,81)	\$ (1.394,90)	\$ (1.411,17)	\$ (1.427,63)	\$ (1.444,29)	\$ (16.273,37)
Impuesto 15%				\$ (15.835,89)									\$ (15.835,89)
22% IR				\$ (19.742,08)									\$ (19.742,08)
Flujo de Caja	\$ 728,64	\$ 3.061,00	\$ 10.899,80	\$ (28.064,23)	\$ 13.615,59	\$ 10.918,51	\$ 7.446,08	\$ 15.192,37	\$ 10.006,65	\$ 16.149,16	\$ 14.151,12	\$ 11.788,33	\$ 85.893,01
Saldo Inicial de Caja	\$ 238.654,13	\$ 239.382,76	\$ 242.443,76	\$ 253.343,56	\$ 225.279,33	\$ 238.894,92	\$ 249.813,43	\$ 257.259,51	\$ 272.451,88	\$ 282.458,53	\$ 298.607,69	\$ 312.758,81	\$ 324.547,14
Saldo Final de Caja	\$ 239.382,76	\$ 242.443,76	\$ 253.343,56	\$ 225.279,33	\$ 238.894,92	\$ 249.813,43	\$ 257.259,51	\$ 272.451,88	\$ 282.458,53	\$ 298.607,69	\$ 312.758,81	\$ 324.547,14	

Descripción	2017												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ingresos obtenidos	\$ 57.158,79	\$ 53.955,40	\$ 61.954,49	\$ 57.475,03	\$ 64.425,20	\$ 61.687,61	\$ 59.676,94	\$ 67.905,51	\$ 61.044,45	\$ 68.518,76	\$ 66.189,71	\$ 69.916,18	\$ 749.908,08
Costos de servicio	\$ 30.188,83	\$ 29.162,24	\$ 29.169,85	\$ 29.162,24	\$ 29.139,43	\$ 29.200,26	\$ 29.215,47	\$ 29.215,47	\$ 29.215,47	\$ 29.215,47	\$ 29.207,87	\$ 29.223,08	\$ 351.315,69
Utilidad Bruta	\$ 26.969,96	\$ 24.793,16	\$ 32.784,64	\$ 28.312,79	\$ 35.285,77	\$ 32.487,34	\$ 30.461,47	\$ 38.690,04	\$ 31.828,98	\$ 39.303,29	\$ 36.981,85	\$ 40.693,11	\$ 398.592,39
Gastos	\$ 22.049,78	\$ 16.954,99	\$ 17.285,06	\$ 17.191,13	\$ 17.310,81	\$ 17.353,76	\$ 17.250,36	\$ 17.510,12	\$ 17.352,69	\$ 17.557,35	\$ 17.479,17	\$ 17.558,95	\$ 212.854,18
Gastos Administrativos	\$ 12.786,37	\$ 11.759,78	\$ 11.767,38	\$ 11.759,78	\$ 11.736,96	\$ 11.797,80	\$ 11.813,01	\$ 11.813,01	\$ 11.813,01	\$ 11.813,01	\$ 11.805,40	\$ 11.820,61	\$ 142.486,11
Gastos de Ventas	\$ 9.263,41	\$ 5.195,21	\$ 5.517,67	\$ 5.431,36	\$ 5.573,84	\$ 5.555,96	\$ 5.437,36	\$ 5.697,12	\$ 5.539,69	\$ 5.744,35	\$ 5.673,77	\$ 5.738,34	\$ 70.368,07
Utilidad Operacional	\$ 4.920,18	\$ 7.838,17	\$ 15.499,59	\$ 11.121,66	\$ 17.974,96	\$ 15.133,58	\$ 13.211,10	\$ 21.179,92	\$ 14.476,28	\$ 21.745,93	\$ 19.502,67	\$ 23.134,16	\$ 185.738,21
Gastos Financieros	\$ 469,01	\$ 451,96	\$ 434,71	\$ 417,27	\$ 399,62	\$ 381,76	\$ 363,70	\$ 345,42	\$ 326,93	\$ 308,23	\$ 289,31	\$ 270,16	\$ 4.458,08
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 4.451,17	\$ 7.386,21	\$ 15.064,87	\$ 10.704,39	\$ 17.575,34	\$ 14.751,82	\$ 12.847,40	\$ 20.834,50	\$ 14.149,35	\$ 21.437,70	\$ 19.213,37	\$ 22.864,00	\$ 181.280,12
Préstamo													\$ -
Amortización de préstamo	\$ (1.461,14)	\$ (1.478,19)	\$ (1.495,43)	\$ (1.512,88)	\$ (1.530,53)	\$ (1.548,38)	\$ (1.566,45)	\$ (1.584,72)	\$ (1.603,21)	\$ (1.621,92)	\$ (1.640,84)	\$ (1.659,98)	\$ (18.703,67)
Impuesto 15%				\$ (19.932,20)									\$ (19.932,20)
22% IR				\$ (24.848,81)									\$ (24.848,81)
Flujo de Caja	\$ 2.990,03	\$ 5.908,02	\$ 13.569,44	\$ (35.589,51)	\$ 16.044,81	\$ 13.203,44	\$ 11.280,96	\$ 19.249,77	\$ 12.546,14	\$ 19.815,79	\$ 17.572,53	\$ 21.204,01	\$ 117.795,43
Saldo Inicial de Caja	\$ 319.604,87	\$ 322.594,90	\$ 328.502,92	\$ 342.072,36	\$ 306.482,85	\$ 322.527,67	\$ 335.731,10	\$ 347.012,06	\$ 366.261,83	\$ 378.807,97	\$ 398.623,76	\$ 416.196,28	\$ 437.400,30
Saldo Final de Caja	\$ 322.594,90	\$ 328.502,92	\$ 342.072,36	\$ 306.482,85	\$ 322.527,67	\$ 335.731,10	\$ 347.012,06	\$ 366.261,83	\$ 378.807,97	\$ 398.623,76	\$ 416.196,28	\$ 437.400,30	

	2018												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
Ingresos obtenidos	\$ 62.591,45	\$ 59.253,44	\$ 67.723,68	\$ 61.962,18	\$ 69.393,11	\$ 66.495,27	\$ 65.125,62	\$ 74.956,75	\$ 67.935,43	\$ 75.890,50	\$ 73.401,20	\$ 77.736,64	\$ 822.465,27
Costos de servicio	\$ 31.467,17	\$ 30.286,59	\$ 30.295,34	\$ 30.286,59	\$ 30.260,36	\$ 30.330,32	\$ 30.347,81	\$ 30.347,81	\$ 30.347,81	\$ 30.347,81	\$ 30.339,07	\$ 30.356,56	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta	\$ 31.124,27	\$ 28.966,84	\$ 37.428,34	\$ 31.675,58	\$ 39.132,75	\$ 36.164,95	\$ 34.777,81	\$ 44.608,94	\$ 37.587,62	\$ 45.542,69	\$ 43.062,14	\$ 47.380,09	\$ 457.452,02
Gastos	\$ 23.925,20	\$ 18.066,18	\$ 18.445,76	\$ 18.337,75	\$ 18.475,38	\$ 18.524,77	\$ 18.405,87	\$ 18.704,59	\$ 18.523,55	\$ 18.758,90	\$ 18.668,99	\$ 18.760,74	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos	\$ 13.495,40	\$ 12.314,82	\$ 12.323,57	\$ 12.314,82	\$ 12.288,59	\$ 12.358,55	\$ 12.376,04	\$ 12.376,04	\$ 12.376,04	\$ 12.376,04	\$ 12.367,29	\$ 12.384,78	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas	\$ 10.429,79	\$ 5.751,36	\$ 6.122,19	\$ 6.022,93	\$ 6.186,79	\$ 6.166,23	\$ 6.029,83	\$ 6.328,55	\$ 6.147,51	\$ 6.382,87	\$ 6.301,70	\$ 6.375,96	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional	\$ 7.199,08	\$ 10.900,66	\$ 18.982,58	\$ 13.337,84	\$ 20.657,38	\$ 17.640,17	\$ 16.371,94	\$ 25.904,35	\$ 19.064,07	\$ 26.783,79	\$ 24.393,14	\$ 28.619,35	\$ 229.854,35
Gastos Financieros	\$ 250,80	\$ 231,20	\$ 211,38	\$ 191,33	\$ 171,05	\$ 150,52	\$ 129,76	\$ 108,76	\$ 87,51	\$ 66,01	\$ 44,26	\$ 22,26	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 6.948,28	\$ 10.669,45	\$ 18.771,19	\$ 13.146,50	\$ 20.486,33	\$ 17.489,65	\$ 16.242,18	\$ 25.795,59	\$ 18.976,57	\$ 26.717,78	\$ 24.348,88	\$ 28.597,09	\$ 228.189,51
Préstamo													\$ -
Amortización de préstamo	\$ (1.679,35)	\$ (1.698,94)	\$ (1.718,76)	\$ (1.738,81)	\$ (1.759,10)	\$ (1.779,62)	\$ (1.800,39)	\$ (1.821,39)	\$ (1.842,64)	\$ (1.864,14)	\$ (1.885,89)	\$ (1.907,89)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%				\$ (25.661,57)									\$ (25.661,57)
22% IR				\$ (31.991,42)									\$ (31.991,42)
Flujo de Caja	\$ 5.268,93	\$ 8.970,51	\$ 17.052,43	\$ (46.245,30)	\$ 18.727,23	\$ 15.710,03	\$ 14.441,80	\$ 23.974,20	\$ 17.133,93	\$ 24.853,64	\$ 22.463,00	\$ 26.689,21	\$ 149.039,61
Saldo Inicial de Caja	\$ 431.220,85	\$ 436.489,79	\$ 445.460,30	\$ 462.512,73	\$ 416.267,43	\$ 434.994,66	\$ 450.704,69	\$ 465.146,48	\$ 489.120,69	\$ 506.254,61	\$ 531.108,26	\$ 553.571,26	\$ 580.260,46
Saldo Final de Caja	\$ 436.489,79	\$ 445.460,30	\$ 462.512,73	\$ 416.267,43	\$ 434.994,66	\$ 450.704,69	\$ 465.146,48	\$ 489.120,69	\$ 506.254,61	\$ 531.108,26	\$ 553.571,26	\$ 580.260,46	

APÉNDICE M: FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO CON VARIACIONES EN INGRESOS Y COSTOS.

Incremento Ingresos 10%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 654.119,42	\$ 704.008,31	\$ 757.387,55	\$ 824.898,88	\$ 904.711,79
Costos de servicio		\$ 298.768,70	\$ 327.161,87	\$ 338.769,21	\$ 351.315,69	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta		\$ 355.350,72	\$ 376.846,43	\$ 418.618,34	\$ 473.583,19	\$ 539.698,55
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 185.609,58	\$ 188.779,27	\$ 218.826,15	\$ 260.729,01	\$ 312.100,88
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 174.766,93	\$ 179.776,37	\$ 211.937,77	\$ 256.270,93	\$ 310.436,04
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (26.215,04)	\$ (26.966,46)	\$ (31.790,67)	\$ (38.440,64)
22% IR			\$ (32.681,42)	\$ (33.618,18)	\$ (39.632,36)	\$ (47.922,66)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 162.447,83	\$ 106.721,06	\$ 129.739,76	\$ 166.144,23	\$ 202.575,82
TIR	143%					
VAN	\$ 360.724,82					

Incremento Ingresos

5%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 624.386,72	\$ 672.007,93	\$ 722.960,85	\$ 787.403,48	\$ 863.588,53
Costos de servicio		\$ 298.768,70	\$ 327.161,87	\$ 338.769,21	\$ 351.315,69	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta		\$ 325.618,02	\$ 344.846,06	\$ 384.191,64	\$ 436.087,79	\$ 498.575,29
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 155.876,88	\$ 156.778,89	\$ 184.399,45	\$ 223.233,61	\$ 270.977,61
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 145.034,23	\$ 147.776,00	\$ 177.511,07	\$ 218.775,53	\$ 269.312,78
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (21.755,13)	\$ (22.166,40)	\$ (26.626,66)	\$ (32.816,33)
22% IR			\$ (27.121,40)	\$ (27.634,11)	\$ (33.194,57)	\$ (40.911,02)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 132.715,13	\$ 84.740,60	\$ 106.097,18	\$ 140.250,63	\$ 174.088,51
TIR	115%					
VAN	283.068,71					

Incremento Ingresos

-5%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 564.921,32	\$ 608.007,17	\$ 654.107,43	\$ 712.412,67	\$ 781.342,00
Costos de servicio		\$ 298.768,70	\$ 327.161,87	\$ 338.769,21	\$ 351.315,69	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta		\$ 266.152,62	\$ 280.845,30	\$ 315.338,22	\$ 361.096,98	\$ 416.328,76
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 96.411,48	\$ 92.778,14	\$ 115.546,03	\$ 148.242,80	\$ 188.731,09
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 85.568,82	\$ 83.775,24	\$ 108.657,65	\$ 143.784,72	\$ 187.066,25
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (12.835,32)	\$ (12.566,29)	\$ (16.298,65)	\$ (21.567,71)
22% IR			\$ (16.001,37)	\$ (15.665,97)	\$ (20.318,98)	\$ (26.887,74)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 73.249,72	\$ 40.779,69	\$ 58.812,02	\$ 88.463,42	\$ 117.113,88
TIR	60%					
VAN	\$ 127.756,47					

Incremento Ingresos -10%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 535.188,62	\$ 576.006,80	\$ 619.680,73	\$ 674.917,27	\$ 740.218,74
Costos de servicio		\$ 298.768,70	\$ 327.161,87	\$ 338.769,21	\$ 351.315,69	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta		\$ 236.419,92	\$ 248.844,92	\$ 280.911,51	\$ 323.601,58	\$ 375.205,50
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 66.678,78	\$ 60.777,76	\$ 81.119,33	\$ 110.747,40	\$ 147.607,82
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 55.836,12	\$ 51.774,86	\$ 74.230,95	\$ 106.289,32	\$ 145.942,99
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (8.375,42)	\$ (7.766,23)	\$ (11.134,64)	\$ (15.943,40)
22% IR			\$ (10.441,36)	\$ (9.681,90)	\$ (13.881,19)	\$ (19.876,10)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 43.517,02	\$ 18.799,23	\$ 35.169,44	\$ 62.569,82	\$ 88.626,57
TIR	32%					
VAN	\$ 50.100,36					

Incremento Ingresos

-15%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 505.455,92	\$ 544.006,42	\$ 585.254,02	\$ 637.421,86	\$ 699.095,48
Costos de servicio		\$ 298.768,70	\$ 327.161,87	\$ 338.769,21	\$ 351.315,69	\$ 365.013,24
Utilidad Bruta		\$ 206.687,22	\$ 216.844,55	\$ 246.484,81	\$ 286.106,17	\$ 334.082,23
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 36.946,08	\$ 28.777,38	\$ 46.692,62	\$ 73.251,99	\$ 106.484,56
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 26.103,42	\$ 19.774,49	\$ 39.804,24	\$ 68.793,91	\$ 104.819,72
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (3.915,51)	\$ (2.966,17)	\$ (5.970,64)	\$ (10.319,09)
22% IR			\$ (4.881,34)	\$ (3.697,83)	\$ (7.443,39)	\$ (12.864,46)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 13.784,32	\$ (3.181,23)	\$ 11.526,86	\$ 36.676,21	\$ 60.139,26
TIR	4%					
VAN	\$ (27.555,76)					

Incremento costos

20%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27
Costos de servicio		\$ 358.522,44	\$ 392.594,25	\$ 406.523,05	\$ 421.578,83	\$ 438.015,89
Utilidad Bruta		\$ 236.131,58	\$ 247.413,30	\$ 282.011,09	\$ 328.329,25	\$ 384.449,38
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 66.390,44	\$ 59.346,14	\$ 82.218,90	\$ 115.475,07	\$ 156.851,70
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 55.547,79	\$ 50.343,24	\$ 75.330,52	\$ 111.016,99	\$ 155.186,86
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (8.332,17)	\$ (7.551,49)	\$ (11.299,58)	\$ (16.652,55)
22% IR			\$ (10.387,44)	\$ (9.414,19)	\$ (14.086,81)	\$ (20.760,18)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 43.228,68	\$ 17.464,78	\$ 36.751,47	\$ 66.926,93	\$ 96.277,22
TIR	34%					
VAN	\$ 55.608,53					

Incremento costos

15%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27
Costos de servicio		\$ 343.584,01	\$ 376.236,16	\$ 389.584,59	\$ 404.013,04	\$ 419.765,23
Utilidad Bruta		\$ 251.070,01	\$ 263.771,40	\$ 298.949,55	\$ 345.895,03	\$ 402.700,04
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 81.328,87	\$ 75.704,23	\$ 99.157,36	\$ 133.040,85	\$ 175.102,36
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 70.486,22	\$ 66.701,34	\$ 92.268,98	\$ 128.582,77	\$ 173.437,53
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (10.572,93)	\$ (10.005,20)	\$ (13.840,35)	\$ (19.287,42)
22% IR			\$ (13.180,92)	\$ (12.473,15)	\$ (17.254,30)	\$ (24.044,98)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 58.167,12	\$ 28.788,62	\$ 48.177,25	\$ 78.784,45	\$ 108.608,22
TIR	47%					
VAN	\$ 93.059,55					

Incremento costos

10%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27
Costos de servicio		\$ 328.645,57	\$ 359.878,06	\$ 372.646,13	\$ 386.447,26	\$ 401.514,57
Utilidad Bruta		\$ 266.008,45	\$ 280.129,49	\$ 315.888,01	\$ 363.460,82	\$ 420.950,70
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 96.267,31	\$ 92.062,33	\$ 116.095,82	\$ 150.606,64	\$ 193.353,03
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 85.424,66	\$ 83.059,43	\$ 109.207,44	\$ 146.148,55	\$ 191.688,19
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (12.813,70)	\$ (12.458,91)	\$ (16.381,12)	\$ (21.922,28)
22% IR			\$ (15.974,41)	\$ (15.532,11)	\$ (20.421,79)	\$ (27.329,78)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 73.105,55	\$ 40.112,46	\$ 59.603,04	\$ 90.641,98	\$ 120.939,21
TIR	60%					
VAN	\$ 130.510,56					

Incremento costos

-5%

FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos obtenidos		\$ 594.654,02	\$ 640.007,55	\$ 688.534,14	\$ 749.908,08	\$ 822.465,27
Costos de servicio		\$ 283.830,27	\$ 310.803,78	\$ 321.830,75	\$ 333.749,91	\$ 346.762,58
Utilidad Bruta		\$ 310.823,75	\$ 329.203,77	\$ 366.703,39	\$ 416.158,17	\$ 475.702,69
Gastos		\$ 169.741,14	\$ 188.067,16	\$ 199.792,19	\$ 212.854,18	\$ 227.597,67
Gastos Administrativos		\$ 118.811,54	\$ 130.633,57	\$ 136.312,54	\$ 142.486,11	\$ 149.351,96
Gastos de Ventas		\$ 50.929,60	\$ 57.433,59	\$ 63.479,65	\$ 70.368,07	\$ 78.245,71
Utilidad Operacional		\$ 141.082,61	\$ 141.136,61	\$ 166.911,20	\$ 203.303,99	\$ 248.105,01
Gastos Financieros		\$ 10.842,65	\$ 9.002,89	\$ 6.888,38	\$ 4.458,08	\$ 1.664,84
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 130.239,96	\$ 132.133,71	\$ 160.022,82	\$ 198.845,91	\$ 246.440,18
Inversión Inicial	\$ (184.337,61)					
Inversión Adicional de Activos				\$ (5.340,00)		
Préstamo	\$ 82.951,92					
Amortización		\$ (12.319,10)	\$ (14.158,86)	\$ (16.273,37)	\$ (18.703,67)	\$ (21.496,92)
Impuesto 15%			\$ (19.535,99)	\$ (19.820,06)	\$ (24.003,42)	\$ (29.826,89)
22% IR			\$ (24.354,87)	\$ (24.709,00)	\$ (29.924,27)	\$ (37.184,18)
Flujo de Caja	\$ (101.385,69)	\$ 117.920,86	\$ 74.083,99	\$ 93.880,39	\$ 126.214,55	\$ 157.932,19
TIR	101%					
VAN	\$ 242.863,60					

APÉNDICE N: ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL NIIF

		RAZÓN SOCIAL:	LOGISTICMAR S.A.
		DIRECCION COMERCIAL:	EDIFICIO TRADE BUILDING
		EXPEDIENTE No.:	112230
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL POR EL AÑO TERMINADO AL (DD/MM/AAAA):		31 DE DICIEMBRE 2014	
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL			
	CODIGO	VALOR US\$	
INGRESOS			
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	594.654,02	
VENTA DE BIENES	4101	594.654,02	
PRESTACION DE SERVICIOS	4102		
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	4103		
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104		
REGALÍAS	4105		
INTERESES	4106	-	
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	410601		
OTROS INTERESES GENERADOS	410602		
DIVIDENDOS	4107		
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108		
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109		
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110		
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111		
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112		
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113		
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	-	
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	-	
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510101		
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510102		
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510103		
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510104		
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105		
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106		
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107		
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108		
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109		
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110		
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111		
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112		
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	-	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201		
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202		
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	-	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301		
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302		
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	5104	-	
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401		
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402		
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403		
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	510404		
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405		
MANUTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406		
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407		
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408		
GANANCIA BRUTA	42	594.654,02	
OTROS INGRESOS	43	-	
DIVIDENDOS	4301		
INTERESES FINANCIEROS	4302		
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303		
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304		
OTRAS RENTAS	4305		
GASTOS	52	489.555,49	

		DE VENTA		ADMINISTRATIVOS
GASTOS	5201	349.698,30	5202	129.014,54
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	204.824,10	520201	72.041,58
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	520102	48.859,20	520202	17.184,96
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103	29.975,00	520203	9.785,00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	24.000,00	520208	
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109		520209	9.600,00
COMISIONES	520110		520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	14.400,00		
COMBUSTIBLES	520112		520212	
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	520114	2.200,00	520214	
TRANSPORTE	520115	14.400,00	520215	
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	520116		520216	
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	520118		520218	3.600,00
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS			520220	
DEPRECIACIONES:	520121	-	520221	6.703,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	6.703,00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES:	520122	-	520222	3.500,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	3.500,00
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO:	520123	-	520223	-
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS			52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS			52022303	
INTANGIBLES			52022304	
CUENTAS POR COBRAR			52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	520124	-	520224	-
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)			520227	
OTROS GASTOS	520128	11.040,00	520228	6.600,00

GASTOS FINANCIEROS	5203	10.842,65		
INTERESES	520301	10.842,65		
COMISIONES	520302			
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	520303			
DIFERENCIA EN CAMBIO	520304			
OTROS GASTOS FINANCIEROS	520305			
OTROS GASTOS	5204	-		
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	520401			
OTROS	520402			
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	60	105.098,53		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	61	15.764,78		
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	62	89.333,75		
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	63	19.653,42		
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	64	-		
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	65			
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	66			
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	67	-		
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	71			
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72			
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	73	-		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74			
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	75	-		
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76			
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	77	-		
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	79	-		
OTRO RESULTADO INTEGRAL				
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	-		
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101			
VALUACION DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102			
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103			
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104			
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105			
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106			
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107			
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108			
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	82	-		
GANANCIA POR ACCION (SÓLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA):	90	-		
Ganancia por acción básica	9001	-		
Ganancia por acción básica en operaciones continuadas	900101			
Ganancia por acción básica en operaciones discontinuadas	900102			
Ganancia por acción diluida	9002	-		
Ganancia por acción diluida en operaciones continuadas	900201			
Ganancia por acción diluida en operaciones discontinuadas	900202			
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91			
<p>DECLARO QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NC 1, PÁRRAFO 16)</p>				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> RAYSSA PERALTA RODRÍGUEZ FIRMA REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: RAYSSA PERALTA CI / RUC: 0927062307 </td> <td style="width: 50%; border: none;"> LUIGI CEDEÑO CORDERO FIRMA CONTADOR NOMBRE: LUIGI CEDEÑO RUC: 0918498908 </td> </tr> </tbody> </table>			RAYSSA PERALTA RODRÍGUEZ FIRMA REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: RAYSSA PERALTA CI / RUC: 0927062307	LUIGI CEDEÑO CORDERO FIRMA CONTADOR NOMBRE: LUIGI CEDEÑO RUC: 0918498908
RAYSSA PERALTA RODRÍGUEZ FIRMA REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: RAYSSA PERALTA CI / RUC: 0927062307	LUIGI CEDEÑO CORDERO FIRMA CONTADOR NOMBRE: LUIGI CEDEÑO RUC: 0918498908			