



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**Plan de Negocios para la creación de un Operador
Logístico de Comercio Exterior: EMPRESA PECMQ
LOGISTICS**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

Paola Alexandra Espinoza Cantos

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la estudiante en Gestión Empresarial Internacional Paola Alexandra Espinoza Castro, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Roberto Estrada

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los 15 días del mes de Octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Paola Alexandra Espinoza Cantos

DECLARO QUE:

La Tesis "**Creación de empresa PECMQ Logistic**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada 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 de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**

El autor:

Paola Alexandra Espinoza Cantos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Paola Alexandra Espinoza Cantos

autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Plan de Negocios para PECMQ Logistic**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**

El autor:

Paola Alexandra Espinoza Cantos

Agradecimiento

Agradezco en inicio a Dios por haberme permitido cumplir el objetivo de haber realizado mis estudios de cuarto nivel y darme salud durante todo el proceso.

Otro de los pilares importantes en este objetivo es mi familia, que en muchas ocasiones sacrifiqué tiempo de compartir con ellos por estudiar y preparar las clases de la maestría, sin dudarlo lo comprendieron y me apoyaron hasta el final.

Al IDE por darme la oportunidad de que excelentes profesores compartan sus conocimientos y que nos hayan enseñado a ver el mundo profesional desde otra perspectiva, que es desde la dirección de la empresa. Además porque a pesar de que la competencia entre los participantes de la promoción era fuerte, pude conocer excelentes personas que ahora considero excelentes amigos; gracias a Gabriela, Jimmy, Juan Carlos y Juan Álvaro que han estado en los mejores como en los momentos difíciles de la maestría, realizamos un excelente equipo de estudio, compartimos espectaculares experiencias y sé que siempre podré contar con ellos y que mantendremos el contacto.

Tabla de Contenidos

1	Capítulo I: RESUMEN EJECUTIVO	10
2	CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1	Antecedentes	12
2.2	Formulación y sistematización del problema	12
2.3	Objetivos	13
2.3.1	Objetivo General	13
2.3.2	Objetivos Específicos	13
2.4	Hipótesis del proyecto	14
3	Capítulo III MARCO TEÓRICO	15
3.1	Modelo de Negocio	15
3.1.1	El emprendedor y el emprendimiento	15
3.2	Resumen ejecutivo	16
3.3	Descripción de la compañía.....	16
3.3.1	Análisis de la industria	16
3.3.2	Análisis del entorno.....	18
3.4	Investigación de mercado	19
3.4.1	Investigación cualitativa	20
3.4.2	Investigación cuantitativa.....	20
3.4.3	Investigación descriptiva	20
3.4.4	Investigación analítica	20
3.4.5	Investigación de documental	20
3.5	Investigación de mercadeo	21
3.6	Plan de Marketing.....	21
3.6.1	Estrategia del plan de Marketing	21
3.7	Plan de Operaciones	23
3.7.1	Objetivo.....	23
3.7.2	Producto.....	23
3.7.3	Procesos.....	23
3.7.4	Aprovisionamiento y gestión de existencias.....	24
3.8	Plan de Recursos Humanos.....	25
3.8.1	Política de Recursos Humanos.....	25

3.8.2	Organigrama de la empresa	25
3.8.3	Sistema de Compensación	26
3.9	Plan Financiero	26
3.9.1	Plan de inversiones	27
3.9.2	Financiación	27
3.9.3	Previsión de ingresos y gastos	28
3.9.4	Previsión de tesorería	28
3.9.5	Punto de equilibrio	28
3.9.6	Plan al detalle	28
4	Capítulo IV MODELO DE NEGOCIO	29
4.1	El emprendedor y el emprendimiento	29
4.2	Descripción de la compañía	29
4.3	Análisis de la industria	29
4.3.1	Poder de negociación de los clientes	29
4.3.2	Poder de negociación de los proveedores	30
4.3.3	Amenaza de nuevos competidores	30
4.3.4	Amenaza de productos sustitutos	31
4.3.5	Rivalidad entre los competidores	31
4.4	Análisis del entorno	32
4.4.1	Factores Políticos	32
4.4.2	Factores Económicos	32
4.4.3	Factores Socio-culturales	33
4.4.4	Factores Tecnológicos	33
5	Capítulo V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	34
5.1	Investigación Cualitativa	34
5.2	Investigación cuantitativa	42
5.2.1	Mercado Objetivo	42
5.2.2	Demanda potencial	42
5.2.3	Identificación de mercado	42
5.2.4	Descripción del mercado	42
5.2.5	Investigación de mercado	43
5.2.6	Objetivo General	43

5.2.7	Objetivos Específicos	43
5.2.8	Población.....	43
5.2.9	Muestra	44
5.2.10	Resultados de la investigación.....	45
5.2.11	Resumen de la investigación.....	47
6	Capítulo VI: PLAN DE MARKETING	48
6.1	Estrategia del plan de Marketing	48
6.2	Marketing mix.....	52
6.3	Plan de ventas.....	52
6.3.1	Objetivos	52
6.3.2	Proceso de Ventas.....	52
6.3.3	Manejo del área Comercial	53
7	Capítulo VII: PLAN DE OPERACIONES.....	54
7.1	Objetivo.....	54
7.2	Producto.....	54
7.3	Procesos.....	54
7.4	Aprovisionamiento y gestión de existencias.....	62
8	Capítulo VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	64
8.1	Política de Recursos Humanos.....	65
8.2	Organigrama de la empresa.....	67
8.3	Sistema de Compensación	71
9	Capítulo IX: PLAN FINANCIERO	72
9.1	Plan de inversiones.....	72
9.2	Previsión de ingresos y gastos	72
9.3	Punto de Equilibrio.....	73
9.4	Balances proyectados.....	73
9.4.1	Activos.....	73
9.4.2	Pasivos.....	74
9.5	Flujo del accionista	74
9.6	Flujo de caja Libre.....	74
9.7	Indicadores Financieros	74
9.8	VAN y TIR.....	75

10	Capítulo X: CONCLUSIONES	76
11	Capítulo XI: RECOMENDACIONES	77
	Bibliografía	78
	ANEXOS	81

1 Capítulo I: RESUMEN EJECUTIVO

El transporte internacional es una manera poder movilizar productos desde una ciudad a otra desde la pre-historia. Los medios de transporte han ido progresando de una manera acelerada y poco a poco ha sido vista como parte importante dentro del proceso de abastecimiento de insumos o de producto terminado para un país.

Existen 2 puntos importantes al realizar un transporte de productos; el primero es el tiempo de tránsito entre los dos puntos y el segundo es el costo del servicio.

Actualmente existen empresas de transportes especializadas en una vía de servicio ya sea terrestre, marítima o aérea y la propuesta de valor de este plan de negocio es la creación de un operador logístico de comercio exterior que será capaz de ofrecer los 3 tipos de vía de transporte focalizado en el transporte internacional terrestre siendo el aliado estratégico de las empresas que realizan importaciones y exportaciones entre los países del Área Andina generando valor en la cadena de abastecimiento, en base a los requerimientos y exigencias que realice cada cliente. El Operador Logístico de Comercio Exterior será el aliado estratégico de los clientes en la parte operativa mientras el cliente se enfoca en actividades que genera verdadero valor como es la comercialización de sus productos.

En base a las investigaciones realizadas el grupo objetivo para el Operador Logístico serán las empresas que realizan actividades de comercio exterior con un valor de mercadería hasta del 1 millón de dólares anuales. Se estima que con este plan de negocios poder captar el 5% del total del mercado en cinco años.

En la parte operativa se trabajará con aliados estratégicos especializados en cada parte del proceso, de esta manera la curva de la muerte es menor y se tendrá compañías de transporte especializadas y dedicadas a la operación de los clientes, el Operador Logístico será el puente de acceso entre los diferentes proveedores mientras el cliente se dedica a la comercialización de sus productos que es una actividad que genera valor a la empresa. Los colaboradores tendrán indicadores de medición que beneficiará al cliente como al proveedor de servicio, se obtendrán mejoras para optimizar los recursos y tener una cadena de abastecimiento que genere valor. Adicionalmente, se regularizará con las autoridades de gobierno y Entidades Aduaneras en el Ecuador la apertura de las mismas en base a las resoluciones emitidas en enero del año 2013 para el correcto funcionamiento.

A nivel de Recursos Humanos, la visión del Operador Logístico es ser el mejor Operador Logístico apalancado en sus socios estratégicos teniendo el mejor talento humano y brindando soluciones eficientes a los clientes en el mejor momento siempre salvaguardando la seguridad de los colaboradores como de los socios estratégicos. Los recursos serán 4 personas enfocadas en la parte financiera y en la parte comercial y operaciones con alto conocimiento en cadena de abastecimiento con capacitaciones constantes para generar compromiso entre los colaboradores.

En la parte financiera, se realizará una inversión inicial de USD\$44,106.45 y un préstamo por USD\$19,506 los mismos que cubrirán los fondos de arranque previo a la apertura de la oficina. Los márgenes brutos que tendrá cada producto son del 47% sobre la venta lo cual lo hace atractivo el plan de negocios.

Desde el primer año de funcionamiento, el plan de negocios tendrá beneficios antes de impuestos de USD\$11,816.94

En el caso del retorno sobre la inversión (ROE) tendrá hasta el año 5, un 38.76%, lo cual el plan de negocio lo hace atractivo para el mercado por la baja inversión.

El proyecto llevado a valor presente incluyendo el escudo fiscal es de USD\$19,810.05 y una tasa interna de retorno del 28,83% lo que implica que la inversión será recuperada a los 15 meses después de haberse implementado el plan de negocios.

2 CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Desde la pre-historia, el transporte de carga ha sido una manera de poder movilizar productos entre varios puntos a pesar de las deficientes vías de acceso que tenían además de los medios de transporte ya sea a pie o en mula. (Ferreiro, 2006) Este proceso ha llevado que el transporte de carga vaya evolucionando hasta la actualidad y se convierta en una parte importante dentro de la cadena de suministro de las empresas. El Comercio Internacional a través de los convenios internacionales ha ido en amplio crecimiento agilizando el transporte de productos entre países lo cual cada empresa analiza la mejor vía de transportar sus productos a un menor costo y en el tiempo en que realmente se lo necesita.

En la actualidad existen agencias de transportes de carga especializadas en cada medio de transporte, pero no existe una Agencia de transporte internacional de carga que ofrezca todos los medios de transporte, de esta manera se otorga un paquete de opciones al cliente para que pueda escoger la que se ajuste de mejor a su cadena de abastecimiento, ya sea ésta vía terrestre, marítima y aérea, optimizando costos, reduciendo niveles de inventario y realizando un abastecimiento continuo del producto ya sea éste para su fabricación o comercialización.

2.2 Formulación y sistematización del problema

Actualmente las agencias internacionales de carga ofrecen servicios de transportación marítima y aérea, por otro lado, también existen compañías de transporte internacional por carretera que poco a poco están introduciendo sus servicios en el país, pero no con una fuerza de ventas consolidada para ofrecer el servicio. Para una compañía que necesita transportar sus productos de un país a otro debe acudir a varias agencias de transporte de carga para solicitar cotización por el servicio de transporte sin ningún valor agregado para la cadena de suministro. Este punto es demandado por los clientes ya que es necesario que una sola empresa pueda consolidar los servicios de transporte otorgando un valor diferenciado con las demás Agencias de Carga Internacional existentes en el Ecuador.

La industria de Transporte y almacenamiento en el Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2012) tiene una participación del 6.5% del PIB (Producto Interno Bruto) lo cual hace que sea un rubro importante en el sector. Por otro lado, Según la información estadística de la Superintendencia de Compañías del Ecuador del año

2012, el nivel de ocupación del sector ha sido el 7% en relación al año 2011 porcentaje que va en incremento en relación al 2011 (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2012) adicionalmente el nivel de activos a nivel nacional están concentrados un 4% en el Sector, porcentaje que se ha mantenido en relación al año 2011.

Este proyecto busca establecer un plan de negocios para la factibilidad de establecer una agencia internacional de carga que ofrezca los servicios de transporte marítimo, aéreo y terrestre en base a las necesidades de las empresas importadoras y exportadoras del país, que tengan un volumen de importación de 10 millones de dólares en transporte de mercadería aproximadamente y con un tráfico internacional semanal.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para implementar una compañía de servicios de Transporte Internacional de carga para importación y exportación de productos por varias vías de transporte, ya sea ésta marítima, aérea o terrestre, ofreciendo al cliente importador y exportador soluciones de transporte dentro de su cadena de abastecimiento, siendo su aliado estratégico dentro de su cadena de valor.

2.3.2 Objetivos Específicos

- ➔ Analizar la situación de la industria de servicio de transporte internacional en Ecuador para identificar su posición y potencial dentro del país.
- ➔ Realizar un estudio de mercado para establecer la factibilidad de la empresa de servicios que ofrezca varias alternativas de transporte para los importadores y exportadores de productos, ya sean secos o refrigerados.
- ➔ Elaborar un plan de Marketing para la empresa de Servicios de transporte Internacional focalizado a los importadores y exportadores de productos entre los países del área Andina.
- ➔ Establecer un plan de Operaciones para determinar los recursos necesarios para la implementación de este plan de negocios.

- Desarrollar el proceso de Recursos Humanos con el que se llegará a implementar este plan de negocios indicando el estilo el que llevará la empresa de servicios.
- Preparar un plan financiero que determine la valoración del plan de negocio, el crecimiento y la sostenibilidad del proyecto en un plazo mínimo a 5 años.
- Determinar el análisis de riesgo para la implementación del plan de negocio de la empresa de servicios de transporte de carga Internacional.

2.4 Hipótesis del proyecto

Al momento en el mercado Ecuatoriano existen Agentes internacionales de carga ofreciendo servicios en transporte de vía marítima y aérea y otros agentes especializados en transporte internacional terrestre. Según (Ribera, 1993) el inventario que tiene toda compañía es un dinero inmovilizado que no genera ninguna rentabilidad. Debido a lo expuesto, el modelo de la cadena de abastecimiento dentro de la gestión de inventarios para cualquier tipo de negocio es tener los insumos o productos en el menor tiempo posible, para esto es necesario que los importadores y exportadores de productos tengan un aliado estratégico fuerte capaz de ofrecer diferentes soluciones de transporte para abastecerse optimizando recursos monetarios y operativos.

Los importadores y exportadores cuyos orígenes y destinos son principalmente de los países del Área Andina tienen dificultades en tener una agencia internacional de carga que ofrezca servicios de transporte aéreo, marítimo y terrestre, lo cual la propuesta de valor será el que una sola agencia Internacional de carga ofrezca todos los medios de transporte, brindando asesoría al cliente en su cadena de abastecimiento ya sea de insumos o de productos terminados para su comercialización.

3 Capítulo III MARCO TEÓRICO

3.1 Modelo de Negocio

3.1.1 El emprendedor y el emprendimiento

El emprendedor como término proviene de la derivación castellana de Emprender que en latín es coger o tomar, posteriormente el término empezó a ser utilizado para términos comerciales. Según (Schumpeter, 1934) “Los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios”

Previo al desarrollo de los diferentes objetivos específicos que contiene este plan de negocio es necesario comprender lo que significa el modelo de negocio para el emprendedor, según (Richard G. Hamermesh, 2002, pág. 1) el modelo de negocio es “...el conjunto de decisiones principales y disyuntivas básicas de un negocio, las cuales son utilizadas por una empresa para generar un beneficio” en este aspecto es necesario comprender las partes principales que comprende un modelo de negocio como son las fuentes de ingreso, principales gastos, la inversión y los factores críticos de éxito donde el modelo se diferenciará de los distintos negocios que existen actualmente en el país. En el caso de este modelo de negocio se realizará con fines económicos como emprendimiento.

Según el modelo de (Abrams, 2010) para desarrollar un plan de negocio, los puntos que deben constar son:

- ➔ Resumen Ejecutivo
- ➔ Descripción de la compañía
- ➔ Análisis de la industria
- ➔ Posición estratégica y análisis de riesgo
- ➔ Investigación de mercado
- ➔ Plan de Marketing
- ➔ Plan de Operaciones
- ➔ Plan de Recurso Humano
- ➔ Plan Financiero
- ➔ Conclusiones y recomendaciones

3.2 Resumen ejecutivo

Según (Mendez, 2013) el resumen ejecutivo es la manera de atraer y enganchar al lector para que continúe leyendo el plan de negocio que sigue, debe captar todos los puntos del modelo de negocio de una manera precisa y con las ideas claves.

3.3 Descripción de la compañía

Para (Reis, 2007) se describe de manera detallada la naturaleza de la compañía, las necesidades del mercado y lo que la compañía va a ofrecer para satisfacerlas. Adicionalmente es necesario detallar brevemente los productos o servicios y los clientes a quienes los podrías ofrecer.

3.3.1 Análisis de la industria

Previo al desarrollo de un modelo de negocio es necesario realizar una evaluación de la industria en la cual se implementará el modelo, según (Porter, 1980) el desarrollo de su modelo estratégico se debe evaluar objetivos y recursos frente a las 5 fuerzas que rige en la competencia industrial como son el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, amenaza de los nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

3.3.1.1 Poder de negociación de los clientes

Si en un sector de la economía entran empresas nuevas, (Porter, 1980) la competencia estará en aumento teniendo en el mercado mayores tipos de productos con diferentes tipos de precios esta amenaza depende de varios factores como concentración de compradores, dependencia de los canales de distribución, volumen, capacidad de negociación del comprador, sensibilidad al precio y facilidad del cliente para cambiarse de proveedor.

3.3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

En una industria es necesario evaluar esta amenaza que corresponde al grado de concentración de los proveedores para ofrecer el tipo de producto o servicio, el mismo que depende de la especialidad del tipo de insumo que ofrecen (Porter, 1980); otros de los puntos que se debe tomar en consideración para evaluar esta amenaza es tendencia del comprador a sustituir, evolución de precios, costos de cambio de proveedor, percepción de la diferenciación de los productos o servicios y la calidad de la depreciación.

3.3.1.3 Amenaza de nuevos competidores

Dependiendo del nivel de complejidad del negocio es necesario evaluar la entrada de los nuevos competidores, mientras el negocio es menos complejo, la amenaza por el ingreso de nuevos competidores es mayor, dentro de los puntos que es necesario evaluar son las economías de escala, las barreras de ingreso de los nuevos competidores, el valor de marca, el costo de cambio para los clientes, requerimientos de capital, acceso de la distribución del producto o servicio, tecnología, demandas judiciales y el nivel de expectativa del mercado ante el ingreso de nuevos competidores.

3.3.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Dependiendo del tipo de producto o servicio es necesario evaluar la percepción del consumidor ante la presencia de productos o servicios similares como son la percepción del comprador para sustituir, facilidad de cambio y el nivel de percepción del comprador al tener un producto o servicio diferenciado.

3.3.1.5 Rivalidad entre los competidores

La evaluación de la rivalidad entre los competidores se define el nivel de rentabilidad del sector, mientras más competitivo es el sector, menor es su nivel de rentabilidad; dentro de los puntos que son necesarios evaluar son el poder de los competidores, de los proveedores, sus amenazas, crecimiento y etapa de la industria, la diversidad de los competidores y las barreras de salida.

Con la evaluación de estas 5 fuerzas, según (Porter, 1980) se pueden identificar seis barreras de entrada, las mismas que crean la ventaja competitiva a la organización:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costos independiente de la escala
- Acceso a canales de distribución
- Política Gubernamental

3.3.2 Análisis del entorno

Según (Johnson & K, 2011) el análisis del entorno evalúa varios factores que definen la posición estratégica de la empresa para aprovechar las oportunidades que tiene la empresa y de esta manera compensar las amenazas que se presentan.

Para realizar el análisis del entorno, se usa la herramienta PEST la cual se evalúa diferentes factores:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

3.3.2.1 Factores Políticos

Son aquellos que determinan la actividad de la empresa, como son las políticas de Gobierno, políticas fiscales, subvenciones, de trabajo, tratados comerciales y sus constantes actualizaciones.

3.3.2.2 Factores Económicos

Esta fase se evalúa las políticas económicas del Gobierno, tipos de interés, factores macroeconómicos del país, tipos de cambio e inflación; de esta manera se definen los objetivos económicos de la empresa.

3.3.2.3 Factores Socio-culturales

Se evalúa los cambios en gustos y preferencias del cliente ya sea de un producto o un servicio, el nivel de consumo, cambios en ingresos de los clientes o en la población como tal.

3.3.2.4 Factores Tecnológicos

Se evalúa el desarrollo tecnológico del entorno, el nivel de inversión en investigación y Desarrollo y las tendencias globales, de la misma manera se evalúa el grado de obsolescencia y la madurez de las tecnologías convencionales.

3.4 Investigación de mercado

Para (William, 1998) la investigación de mercado hace referencia al “proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo”, “se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones” Existen 4 tipos de estudio de mercado:

- ➔ Investigación cualitativa
- ➔ Investigación cuantitativa
- ➔ Investigación documental
- ➔ Investigación de mercadeo

3.4.1 Investigación cualitativa

Según (J.W, 1998) la investigación cualitativa es de carácter exploratorio que determina diferentes aspectos del comportamiento humano, como motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos y preferencias. Las investigaciones cualitativas pueden ser entrevistas, test de proyectos, técnicas de grupo, entre otros.

3.4.2 Investigación cuantitativa

Según (Ortiz, 2000) la investigación cuantitativa se examina de forma numérica o científica la investigación lo cual permite al investigador predecir el comportamiento del consumidor. Existen tres tipos de investigación: descriptiva, analítica y experimental.

3.4.3 Investigación descriptiva

Según (Fernandez, 2003) “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”

3.4.4 Investigación analítica

Para (Barrera, 2008) la investigación analítica identifica las sinergias o aspectos menos evidentes de los eventos analizados, de la misma manera también identifica hasta qué punto los principios y valores de la empresa corresponden con las normativas o procedimientos.

3.4.5 Investigación de documental

La investigación documental para (Quezada, 2004) se basa en conocimientos ciertos y fundamentados con propuestas claras y concretas, ocasionalmente con conocimiento empírico comprobado.

3.5 Investigación de mercadeo

La investigación de mercadeo (J.W, 1998) se ocupa de los diferentes aspectos referente a la comunicación en la sociedad. Hay 3 áreas de estudio como la investigación socioeconómica de la Publicidad, mensajes publicitarios y medios.

3.6 Plan de Marketing

Para (Pamerlee, 1999) el plan de Marketing define “la manera en que se comercializará los productos o servicios en el mercado”. Además define las estrategias a seguir para poder conseguir los objetivos propuestos con respecto al producto o servicio.

3.6.1 Estrategia del plan de Marketing

Para elaborar el plan de marketing es necesario tener claro las 5C's (Dolan, 2000):

- Contexto.- Análisis por medio de la herramienta PEST
- Colaboradores.- Son los recursos externos ya sean proveedores, distribuidores
- Compañía.- Determina que la compañía puede suplir las necesidades del mercado.
- Competidores.- Determina con quien compite la compañía en el mercado.
- Clientes.- Selecciona a los clientes a los que se va a satisfacer las necesidades

3.6.1.1 Marketing mix

Según (Carthy, 1984) existen 4 elementos básicos:

- Producto.- El bien tangible o intangible a comercializar
- Precio.- Monto monetario y forma de pagos
- Punto de Venta.- Lugar donde se comercializará el producto o servicio
- Promoción.- La forma de comunicar, persuadir al cliente

Una vez que se define la estrategia del plan de marketing y el marketing mix, se puede desarrollar el plan de ventas en base a la segmentación y objetivos a seguir.

3.6.1.2 Plan de ventas

Según (Rosas, 1985) el primer objetivo de venta debe ser cómo y a qué precios se ofrecerá el producto o servicio para satisfacer las necesidades, tanto del cliente como de la compañía, el mismo que debe contener:

3.6.1.2.1 Objetivos

Deben ser cuantificables, medibles dentro de un plazo de tiempo para confirmar la eficacia del mismo.

3.6.1.2.2 Proceso de Ventas

Según (Vertice, 2008) el proceso de ventas debe contener las siguientes etapas:

- Establecer relación con el cliente para generar confianza
- Identificar las necesidades del consumidor
- Seleccionar la ventaja competitiva para que el producto sea percibido de manera diferente
- Comunicar la ventaja competitiva al cliente
- Ofrecer servicios post-venta para perdurar relaciones comerciales de largo plazo

3.6.1.2.3 Manejo del área Comercial

Según (IESE Publishing, 2006) Para poder manejar de manera eficaz el área comercial, es necesario establecer el perfil de cada integrante del área para definir roles y responsabilidades.

Existen figuras que se pueden acoplar al área comercial de una empresa de bienes o servicios como: vendedores de plantilla, agentes libres, ejecutivos de cuenta, distribuidores entre otros.

Adicionalmente, una de las claves de éxito a nivel comercial es tener un área de soporte o “Back Office” la cual ayuda a que el servicio sea otorgado de una manera eficiente, mientras el equipo de “front office” se enfoca en negociación y estrategia para los clientes.

3.7 Plan de Operaciones

3.7.1 Objetivo

Determinar el proceso productivo ya sea de un bien o servicio desde su inicio hasta su fin, indicando todos los recursos necesarios, ya sea humano o materiales, cumpliendo lo indicado en el plan de Marketing según Alfonso (1997). Las fases para establecer el plan de operaciones son: Productos, procesos y aprovisionamiento y gestión de existencias (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias).

3.7.2 Producto

Es necesario desarrollar el producto o servicio no sólo desde el punto de vista comercial sino también desde el punto de vista técnico, el mismo que debe tener características específicas para que pueda ser competitivo en el mercado y que su diseño sea aceptado en el mercado objetivo y pueda ser encontrado en un tiempo determinado. (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias)

3.7.3 Procesos

Para las empresas de servicio, el proceso es una cadena de actuaciones e información a una entrada, la cual se añade valor para generar una salida ya sea tangible o intangible. Los procesos pueden ser simples o complejos ya sean administrativos o comerciales. En la creación del plan de operaciones para empresas nuevas es necesario que se identifique los procesos claves, los mismos que generarán valor al producto o servicio. (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias)

Dentro de las empresas de servicio también tienen un proceso de producción, el mismo que como recurso clave es el tiempo. Se debe evaluar la capacidad ya que dependiendo de ello se programan las horas de trabajo y deberán administrar el

tiempo de manera eficaz para poder cumplir con todas las demandas que el servicio exige. (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias)

Adicionalmente, en una empresa de servicios, es necesario tener definidos la logística de entrada, el proceso, la logística de salida y la post-venta.

La logística de entrada en el caso de las empresas de servicios son todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y recepción de existencias, que podrían ser los contratos y convenios que se tengan con proveedores terceros, la manera de recibir las instrucciones por parte del cliente. (Paredes, 2013)

Dentro del proceso de producción es necesario identificar los procesos claves, en una empresa de servicio se debe determinar el recurso humano, el tiempo en cada parte del proceso y elevar las eficiencias de manera individual y como proceso holístico. (Paredes, 2013).

Con respecto a la logística de salida en el caso de las empresas de servicio de transporte de mercadería, se considera desde que el camión es cargado y cerrado hasta la entrega de la mercadería en el lugar que indica el destinatario, propietario de la carga. (Paredes, 2013)

3.7.4 Aprovisionamiento y gestión de existencias

Para el caso de empresas de servicio el aprovisionamiento es para realzar o mantener el valor agregado de dicho producto, en el caso de una empresa de servicios corresponde a la instalación, preparación del servicio, formación del recurso humano, suministro de recambios (en el caso de empresas de servicio, pueden ser los proveedores) y el reajuste de producto. (Paredes, 2013)

Dentro de la gestión de existencias es necesario desarrollar el servicio de Post-Venta ya que se debe evaluar la satisfacción del cliente y fidelizarlo al servicio que la compañía ofrece, la manera de realizar la investigación es técnicamente del área de Operaciones, más que del área de Marketing. (Paredes, 2013)

3.8 Plan de Recursos Humanos

Según Manuel Ludevid & Montserrat Ollé (1994), para la creación de una empresa es importante considerar el equipo humano que va a desarrollarlo, si no se tiene el equipo humano adecuado en las posiciones correctas, todos los otros planes no se podrían ejecutar con el éxito que se requiere. “La capacidad profesional, técnica y humana de las personas es el primer elemento a considerar a la hora de afrontar la evaluación de un proyecto de empresa”

Para Manuel Ludevid & Montserrat Ollé (1994) es importante resaltar 3 aspectos importantes en la elaboración del plan de recursos Humanos:

- ➔ Análisis de capacidad y habilidad del emprendedor por medio de la estrategia a seguir de la empresa. Establecer mecanismos de comunicación interna alineados a la estrategia de la empresa.
- ➔ Determinar la estructura mínima para la funcionalidad del negocio, se debe asignar funciones y responsabilidades para cada individuo,
- ➔ Revisión y estudio de perfiles profesionales y humanos requeridos para la nueva empresa para la definición de compensaciones para cada individuo.

3.8.1 Política de Recursos Humanos

Para Ludevid & Ollé (1994) las políticas de Recursos Humanos difieren entre países, además que se debe definir la política de selección, formación, retribución y compensaciones los mismos que deben estar alineados a la estrategia del negocio.

3.8.2 Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa representa a la estructura de la organización, en base al orden y disposición de cargos que la componen según Carlos Hernandez Orozco. (2007)

Para elaborar el organigrama de la empresa se debe dividir por estructuración de nivel superior, unidades departamentales y unidades individuales según Carlos Hernandez Orozco (2007).

- Estructura de nivel superior: Jerarquías, nivel para resolución de conflictos y asesoría.
- Unidades departamentales: Orientación en base a la organización, tareas similares y nivel de diferenciación de tareas.
- Unidades individuales: Jerarquía, medios de control, medición y compensación.

3.8.3 Sistema de Compensación

El sistema de compensación debe estar compuesto por compensación monetaria y no monetaria acorde a la estrategia de la empresa. (Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum J, 2002)

El sistema de compensación monetaria corresponde a sueldos, bonos y cobertura de planes de seguro que recibe cada empleado en base a su cargo y funciones.

El sistema de compensación no monetaria es de gran importancia para los empleados ya que el dinero por sí solo no lo va a retener. Son las recompensas sociales y psicológicas, el reconocimiento por sus logros, el respeto y oportunidades de desarrollo profesional.

Es importante destacar que el sistema de compensación tiene como objetivos el atraer y conservar al talento humano y maximizar la productividad para poder cumplir con los objetivos propuestos.

3.9 Plan Financiero

El plan financiero formula una serie de previsiones creíbles y comprensibles que reflejan las previsiones de resultados financieros, para el caso de empresas nuevas, al no tener antecedentes de años anteriores, las previsiones se realizarán con incertidumbre ya sea una posición conservadora u optimista del negocio. (Eric Siegel, Loern A. Schultz, Brian R. Ford, 1994)

Para un emprendedor, según Daniel Mateo Campoy (2006) el principal objetivo del plan financiero es evitar la irracionalidad que se puede tener debido a la emoción de crear su propia empresa.

Según Daniel Mateo Campoy (2006) Las bases para elaborar un plan financiero son:

- Plan de inversiones
- Financiación
- Previsión de ingresos y gastos
- Previsión de Tesorería
- Punto de equilibrio
- Plan al detalle

3.9.1 Plan de inversiones

En esta fase del plan, para Daniel Mateo (2006) se determina las necesidades de financiación como los recursos físicos que se requieren para producir el bien o servicio.

Las inversiones para una empresa pueden tener inmovilizado material e inmaterial. El material corresponde a edificio, terreno, maquinaria y por el contrario las inversiones inmateriales son los gastos de inversión y desarrollo, patentes, licencias, aplicaciones informáticas, entre otros.

Por otro lado, para Daniel Mateo (2006) se debe realizar inversiones de circulante, la que corresponde al valor de existencias y flujo de tesorería.

3.9.2 Financiación

Corresponde a la aplicación de fondos y los orígenes de los mismos. Se puede manejar varios tipos de financiación como enajenación de activos o desinversión, autofinanciación, ampliaciones de capital y financiación de mediano o largo plazo mediante obligaciones, créditos y préstamos. (Pérez Moya, 1997)

3.9.3 Previsión de ingresos y gastos

Según Daniel Mateo (2006) la previsión de ingresos y gastos se obtiene el estado de pérdidas y ganancias, como ingresos por ventas, gastos de personal, otros gastos de explotación, gastos financieros y amortizaciones.

3.9.4 Previsión de tesorería

La previsión de tesorería indica el saldo que la empresa tendrá a finales del año, el mismo que se obtiene del beneficio neto del estado de pérdidas y ganancias y se suman o se restan aquellos cobros o pagos que no se incluyen en el estado de pérdidas y ganancias. Demuestra la liquidez de la empresa hasta finales del año. (Oriot Olmat, Pere Pujadas, Pilar Lloret, 2012)

3.9.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio corresponde a los ingresos mínimos que se debe obtener para cubrir los costos, además ayuda para la toma de decisiones en negocios que tienen una estabilidad relativa en precios y costos. (Charles Moyer, James R. Macguigan, & William J. Kretlow, 2005)

3.9.6 Plan al detalle

Para Daniel Mateo Campoy (2006) en el plan al detalle se menciona la manera y tiempo en que se obtendrán los recursos.

4 Capítulo IV MODELO DE NEGOCIO

4.1 El emprendedor y el emprendimiento

La persona que elabora este plan de negocio trabaja en el área de Comercio Exterior en el sector de consumo masivo, que durante estos 5 años se ha dado cuenta que las empresas del sector de transporte internacional de carga en el país se han focalizado en transporte marítimo y aéreo como vías principales, focalizándose en costos de transporte únicamente y dejando de lado la importancia que tiene el costo de toda la cadena de suministro de una organización para movilizar sus productos.

El transporte internacional terrestre en los últimos años ha venido creciendo debido a que la premisa principal de toda organización reducir los niveles de inventario ya que se considera que es un dinero inmóvil que no genera rentabilidad, lo cual conlleva a que las organizaciones implementen la estrategia de abastecimiento bajo la filosofía just in time.

4.2 Descripción de la compañía

PECMQ es una compañía nueva que será creada para ofrecer servicios de transporte internacional de carga ya sea vía marítima, terrestre y aérea asesorando al cliente dentro de su cadena de abastecimiento, focalizándose en el sector de transporte terrestre. Tendrá socios estratégicos principales que apalancan su parte operativa mientras PECMQ se focaliza en la parte comercial y de servicio al cliente.

4.3 Análisis de la industria

La industria en la que el plan de negocios se estaría ejecutando es la industria de transporte de carga la cual tiene una participación en el PIB nacional (Producto Interno Bruto) de 6.5% según los informes estadísticos del Banco Central del Ecuador año 2012 y en el caso del nivel de ocupación que otorga la industria está en un 7% de manera creciente en relación con las otras industrias y en comparación el año anterior, según información proporcionada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2012). Para el análisis de la industria de transporte se realizará el análisis competitivo de Porter. (Anexo 1)

4.3.1 Poder de negociación de los clientes

Para la industria de transporte de carga (Anexo 2) los clientes son las compañías nacionales y multinacionales que realizan comercio exterior de manera frecuente tanto con los países del área Andina como los que realizan fuera del área Andina. Las compañías que realizaron exportaciones dentro de la comunidad Andina crecieron en un 5% en relación al 2011 según el último informe del año 2012 realizado por la Comunidad Andina de Naciones. El 59% de los exportadores de la Comunidad Andina tienen valores de carga en promedio menor a USD\$100,000. En el año 2012 el 59% de las compañías de la CAN exportaron USD\$113 millones lo que corresponde al 1% del total de lo exportado por los países miembros de la CAN.

Los clientes que necesitan servicios de esta industria no enfrentarían costos elevados para realizar un cambio, pero para que cambien de proveedor necesariamente deberán tener el valor agregado que la compañía de transporte otorgue y que se adapte a su modelo de cadena de distribución, además que el cliente revisará sus costos para que el valor agregado que reciba y que el cliente sienta su necesidad, vaya en relación al precio. Previo a realizar el cambio de empresa de transporte, los clientes requieren información de la empresa que está ofreciendo el servicio como es el tiempo establecido en el mercado, los socios estratégicos, la presencia en otros países, los clientes con los que se está trabajando actualmente, las certificaciones de seguridad que puedan tener las compañías, entre otros; el cumplir con esta información da la apertura hacia los clientes y se otorga confianza.

El poder de negociación de los clientes es moderado ya que la empresa deberá cumplir con las exigencias y requisitos de los clientes que en su mayoría son similares, el cambio de proveedor puede costar al cliente especialmente en la curva de aprendizaje que tenga el proveedor lo cual podría incurrir en costos extras moderados.

4.3.2 Poder de negociación de los proveedores

En el país existen varias compañías navieras, aerolíneas y compañías terrestres de carga, ya sean establecidas en el país o con operaciones en los países Andinos vecinos, los proveedores (Anexo 3) en el momento que no cumplan ya sea con las propuestas económicas o con la de servicio, pueden ser cambiados por el portafolio de agentes de carga existentes en el mercado Ecuatoriano. El trabajar directamente los proveedores con el cliente final es difícil ya que el proveedor no puede ofrecer todo el paquete de servicios que como Operador Logístico de Transporte internacional de carga se puede ofrecer al cliente final. Los valores por concepto de servicio de los proveedores tienden a estar estandarizados, aunque dependiendo del volumen que se pronostique embarcar se negocia una tarifa diferenciada.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que en el mercado actualmente existen varios proveedores que puedan ofrecer el mismo servicio dependiendo de la vía a utilizar además que los proveedores no tendrían todo el portafolio de opciones a ofrecer al cliente final ya que son especializados.

4.3.3 Amenaza de nuevos competidores

En la industria de transporte internacional de carga (Anexo 4) cada día existen nuevos competidores que se encargan de la comercialización de los servicios pero son especializados en una rama, especializados en vía marítima, o aérea o terrestre pero son muy pocas las empresas que ofrecen el servicio de las 3 vías de transporte y que sean fuerte en las 3 vías para dar asesoría al cliente en base a sus requerimientos. Las inversiones para tener el Operador Logístico de Comercio Exterior son bajas debido a que la mayor inversión es apalancada por el proveedor que se administrará el servicio.

En esta fuerza en la industria de transporte internacional de carga el ámbito para el ingreso de nuevos competidores es favorable lo cual ayuda a que el Operador Logístico de Transporte Internacional de carga pueda ingresar fácilmente.

4.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Las empresas que otorgan el servicio de transporte internacional de carga (Anexo 5) son especializadas en una sola vía de transporte, reduciendo las opciones al cliente. Existen consolidadores de carga que ofrecen servicios marítimos y aéreos pero sin ningún valor agregado lo cual, el cliente de esta industria sí lo valora y lo percibe a través de la importancia que el proveedor le dé a su carga. Además hay empresas multinacionales que poco a poco están implementando el servicio de tener las 3 vías de transporte pero se encuentran focalizados en compañías que generen volumen y rentabilidad descartando el servicio al cliente, realizándolo de manera estandarizada, sin ser personalizada en base a los requerimientos del clientes final.

Para la industria de transporte esta fuerza es favorable para el plan de negocios que se desea implementar ya que el costo por cambio de proveedor que tendrán los clientes es bajo en relación al valor agregado que en este plan de negocio ofrecerá.

4.3.5 Rivalidad entre los competidores

La industria de transporte en el Ecuador está creciendo (Anexo 6), corresponde al 6.5% del PIB de los ingresos no petroleros. Los competidores que se encuentran en la industria son más especializados que diversificados, lo cual el cliente tiene un mayor esfuerzo para conseguir un proveedor que satisfaga la necesidad. Al dar asesoría al cliente en su cadena de valor hace que el servicio dentro de la industria sea el valor diferencial en relación a los competidores. En la industria han ingresado multinacionales ofreciendo el servicio de Operación Logística pero no está personalizado a lo que requiere cada cliente, es estándar sin valor agregado.

En la quinta fuerza del análisis de la industria la rivalidad entre competidores es moderada debido a la estandarización del servicio, pero lo que va a elegir el cliente va a ser la diferenciación que se otorgue en el servicio y que lo aprecie.

En base al análisis de las 5 fuerzas de Porter la competitividad de la industria de transporte internacional de carga en el Ecuador es Favorable como se detalla en el Cuadro 1.

Fuerzas de Porter	Favorable	Moderado	Desfavorable
Nuevos competidores	x		
Poder de negociación de clientes		x	
Amenaza de Sustitutos	x		
Poder de negociación de proveedores	x		
Rivalidad entre Competidores		x	

Elaborado por: Autora del plan de negocios

4.4 Análisis del entorno

Para definir la posición estratégica de la empresa es necesario realizar el análisis del entorno bajo la herramienta PEST de esta manera se define el entorno en el que va a funcionar el Operador Logístico de transporte Internacional de carga (Anexo 7):

4.4.1 Factores Políticos

Ecuador desde el 2007 mantiene una estabilidad política bajo la misma línea de gobierno, dentro de sus cambios en la política laboral eliminó la tercerización laboral y el contrato por horas, actualmente el sueldo básico es USD\$318.00. Adicionalmente, existen altos controles hacia las empresas privadas para que la política laboral se cumpla.

En los últimos años por la política de protección a la población en los sectores de salud y educación, existe un alto gasto público en esos sectores debido a la gratuidad de los servicios. Adicionalmente, ha promovido el sector de la construcción en base a la facilidad para acceder a créditos para vivienda.

Un punto importante a destacar es la alta inversión que ha realizado el gobierno en infraestructura, ha regenerado la mayor parte de las carreteras del país lo cual facilita el tránsito no sólo nacional sino también el internacional.

4.4.2 Factores Económicos

En Ecuador el principal ingreso proviene del petróleo (40%) seguidos muy por encima de los ingresos de la agricultura, industria y comercio, según información del Banco Central del Ecuador.

El Producto Interno Bruto ha ido creciendo en los últimos años 5,35% crecimiento del PIB del 2012 en relación al 2011 y 6.5% fue el crecimiento del PIB del 2011 en relación al 2010 según la información del Banco Central del Ecuador. A pesar de los crecimientos que se ha venido teniendo, la inflación anual ha sido del 3.01%.

Ecuador tiene acuerdos comerciales con los países miembros de la Comunidad Andina, además de países como Chile, Brasil, Argentina, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Uruguay, Haití, Cuba, España, Italia, Francia, China, Rusia e Irán; todos estos acuerdos dan la apertura a los productores para tener un tránsito fluido entre Ecuador y los países con acuerdos comerciales.

A nivel de competitividad, Ecuador está en puesto 85 de 133 según el último análisis de índice de competitividad.

El sector de transporte ocupa el octavo puesto y el 4% de los activos a nivel nacional están concentrados en este sector, por otro lado, de las 3294 compañías creadas en la Superintendencia de Compañías el 8.7% corresponden al sector de transporte, ya sea nacional o internacional.

4.4.3 Factores Socio-culturales

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el 2010, Ecuador tiene una población de 15, 469,043 habitantes. La tasa de desempleo actualmente está en el 4,61% y el 7.5% de la población económicamente activa se encuentra en el sector de transporte y almacenamiento.

Según la Secretaría de Estadísticas de la Comunidad Andina, el crecimiento del transporte entre los países de la Comunidad Andina ha crecido en un 13% versus una tasa de crecimiento del 10.7% del transporte de los países de la Comunidad Andina hacia los países extra-comunidad Andina, lo cual ha promovido la producción entre los países del área Andina.

4.4.4 Factores Tecnológicos

Desde Octubre 2012 el Servicio Nacional de Aduanas implementó un nuevo sistema para envío e intercambio de información para todos los integrantes del sector de comercio exterior, en la cual prevalece la política de cero papeles y toda la información se envía de manera electrónica. Para el caso de los operadores Logísticos, el envío de la información lo realizan a través de este sistema, para agilizar el envío, han desarrollado interfaces entre sus sistemas de información y el de la Aduana Ecuatoriana para agilizar la transmisión de información.

Los Operadores Logísticos han desarrollado sistemas de información para poder mantener informado al cliente a través de sitios Web.

5 Capítulo V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado realizada para este plan de negocio es cualitativa y cuantitativa en base a la información proveniente de los entes Gobierno e indicadores reflejados en el Banco Mundial sobre la situación de la cadena logística en cada país. Adicionalmente, las diferentes cámaras de Comercio de los países vecinos mantienen información relevante sobre la cadena logística y su futuro en la región Andina. Con respecto a la investigación cuantitativa se realizó encuestas Jefes de compras y de importaciones que realizan actividades de Comercio Exterior.

5.1 Investigación Cualitativa

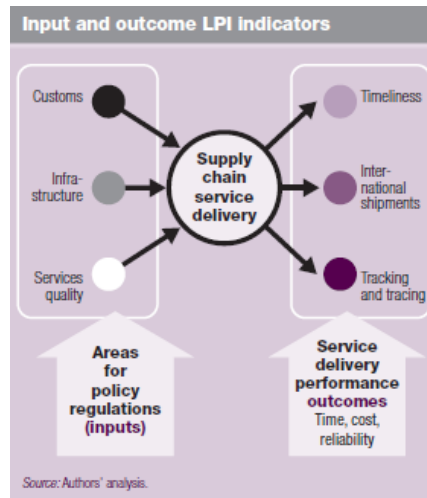
Para Otaviano Canuto (2012) la logística ha ido evolucionando desde el siglo XIX de los inicios militares a la actualidad en la cadena de suministro a nivel internacional. Su eficiencia en logística depende de los servicios de gobierno, inversión y sus políticas a través de la construcción en infraestructura, desarrollando niveles de transporte, implementando procedimientos aduaneros eficientes, en donde el pilar principal es el apoyo que otorgue el gobierno para su realización.

Además Para Otaviano Canuto (2012) en las últimas dos décadas, la mejora en la Cadena logística ha sido gracias a la innovación y al gran incremento en el Comercio Global, adicionalmente la modernización y la aplicación de mejores prácticas que han realizado los países desarrollados ha permitido mejoras en países donde han sido implementados.

Según el Índice de Desempeño Logístico por sus siglas en inglés LPI (Logistics Performance Index) elaborado por el Banco Mundial, evalúa el nivel de competitividad en la cadena logística de 155 países, focalizándose principalmente en la ayuda de los líderes de cada país, las políticas claves, el sector privado sobre sus retos y lo que sus contra-partes enfrentan al reducir las barreras del comercio internacional. Estas encuestas son realizadas a profesionales de la cadena logística, a los agentes de carga en la cual se encuestan 6 componentes principales como son:

- La eficiencia en la nacionalización de carga y agentes de control aduanero.
- La calidad de comercio y transporte en lo relacionado con infraestructura de cada país.
- La facilidad de acordar precios competitivos de transporte
- La competencia y calidad de los servicios logísticos como operadores de transporte, agentes de aduana, entre otros
- La habilidad de hacer seguimiento por parte de los consignatarios.

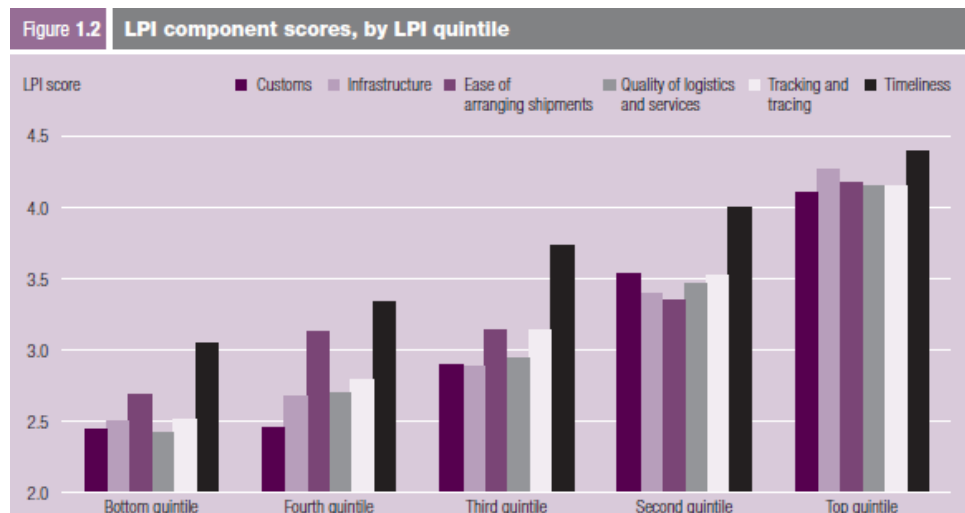
Cuadro 2. Indicadores internos y externos de la encuesta de LPI 2012



Fuente: Logistics Performance Index 2012

Los 155 países evaluados, fueron calificados sobre 5 puntos y el porcentaje del nivel de desempeño es en base al país que tiene mejor puntuación. En base a la puntuación los 155 países fueron divididos en quintiles, para poder simplificar las oportunidades de mejora que tienen los países que conforman cada quintil. El país con mejor desempeño logístico a nivel mundial es Singapur con una puntuación de 4.13 sobre 5 y desempeño al 100 por ciento. Debajo los resultados por quintil y por cada componente de la encuesta realizada:

Cuadro 3. Resultados por cada componente de la encuesta



Fuente: Logistics Performance Index 2012

Ecuador en el ranking del Banco Mundial a nivel de competitividad logística se encuentra en el puesto 79 (tercer quintil) con una puntuación de 2,76 y con un desempeño del 56.2 por ciento, para el caso de Colombia, se encuentra en el puesto 64 (tercer quintil) con una puntuación de 2,87 y con un desempeño del 59.8 por

ciento. Perú se encuentra mejor posicionado que Ecuador y Colombia en el puesto 60, con una puntuación de 2,94 y un desempeño del 62 por ciento. Los 3 países Andinos detallan que su nivel de desempeño en la cadena logística está entre un 50 y 65 por ciento lo cual existe una brecha y oportunidades de mejora en el proceso.

Cuadro 4. Comparativo del Índice de Desempeño Logístico 2007- 2010 – 2012



Fuente: Índice de Desempeño Logístico 2012

Debido a la puntuación obtenida de los 3 países, sus dificultades que tienen para obtener un mejor desempeño es en esencia la falta de economías de escala, de infraestructura y la dependencia de la logística de los países vecinos.

Actualmente los países que se encuentran en vías de desarrollo han puesto mayor atención en las políticas para los sistemas de transporte terrestre; todas las reformas que se pueden realizar a largo plazo es esencial la participación de los actores privados de la cadena además de los entes de gobierno que lo promuevan.

Según el Índice de Desempeño Logístico (2012) la calidad de los servicios por cada integrante de la cadena de abastecimiento del segundo y tercer quintil en lo que respecta a transporte terrestre, el 23 por ciento de los 6000 encuestados, señalaron tener un servicio alto o muy alto en esta vía de transporte, lo cual da una brecha en la que se debe mejorar y aprovechar los acuerdos trans-fronterizos que se tiene con los países vecinos en lo que respecta a transporte terrestre.

Cuadro 5. Porcentaje de satisfacción alto y muy alto sobre la calidad y competencia de cada proveedor de servicio en cada parte del proceso

Table 2.3 Respondents rating the quality and competence of each service provider type “high” or “very high,” by LPI quintile

Percent of respondents

	Road transport	Rail transport	Air transport	Maritime transport and ports	Warehousing, transloading, and distribution	Freight forwarders	Customs brokers	Trade and transport associations	Cosignees or shippers
Bottom quintile	14	10	18	15	7	27	20	11	21
Fourth quintile	21	6	27	25	15	36	17	14	24
Third quintile	23	17	43	46	44	62	45	32	39
Second quintile	24	15	45	34	36	47	32	17	31
Top quintile	66	37	78	74	68	77	70	59	56

Fuente: Logistics Performance Index 2012

Una de las causas por las que en el segundo y tercer quintil de un bajo desempeño es la calidad del servicio, costos y falta de rapidez en los procesos, especialmente las rutas donde tienen transportes indirectos, lo cual está fuera de control y afecta a la cadena logística de abastecimiento.

Un buen desempeño de la cadena logística es cuando es predecible y responsable, aunque existen variables de las cuales pueden generar costos logísticos extras como el uso de embarques directos o incrementar niveles de inventario para evitar roturas de stock.

Para el caso de los países que están entre el segundo y tercer quintil, entre el 27 y 34 por ciento de los encuestados indicaron que el transbordo marítimo casi siempre presenta demoras, irrespetando la fecha de arribo:

Cuadro 6. Porcentaje de los encuestados que indican que casi siempre presentan demoras.

Table 2.7 Respondents reporting that shipments are “often” or “nearly always” delayed, by delay category and LPI quintile

Percent of respondents

	Compulsory warehousing	Preshipment inspection	Maritime transshipment	Criminal activity	Informal payments
Bottom quintile	60	60	56	21	40
Fourth quintile	37	46	40	12	31
Third quintile	11	18	34	4	13
Second quintile	20	24	27	14	21
Top quintile	8	11	9	5	5

Fuente: Índice de Desempeño Logístico 2012

Dentro de los países que fueron encuestados, se indicaron los componentes principales que los países de cada quintil indican su nivel de importancia dentro de la cadena logística. En el caso de Colombia, Ecuador y Perú que se encuentran en el segundo y tercer quintil consideran como muy importantes los servicios y la

administración en la integración, lo cual indica que existe una oportunidad en este sector para nuevos negocios con el valor agregado que los países demandan:

Cuadro 7. Matriz de preferencias por componente del Índice de Desempeño Logístico

LPI component	Bottom quintile	Third and fourth quintiles	Second quintile	Top quintile
Physical infrastructure	✓✓	✓✓	✓✓	
Information and communications technology	✓	✓		
Customs	✓✓✓	✓✓	✓	
Integration of border management	✓	✓✓✓	✓✓✓	✓
Services	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	
Regional facilitation and corridors	✓✓✓	✓✓	✓✓	
National data tools	✓	✓	✓✓✓	✓✓✓
Green logistics			✓✓	✓✓✓

✓✓✓ is very important; ✓✓ is important; ✓ is fairly important.

Fuente: Índice de Desempeño Logístico 2012

Tomando como base los resultados de Colombia, Ecuador y Perú del índice de Desempeño Logístico (Gráfico 7), Ecuador tiene oportunidades de mejora a nivel de aduanas, embarques internacionales, logística y calidad de Competencia, lo cual hace a Ecuador un país atractivo para la inversión en lo que a servicios con valor agregado se refiere.

Cuadro 8. Resultados por cada sector de Colombia, Ecuador y Perú

País	Aduana		Infraestructura		Embarques Internacionales		Logística y Calidad de competencia		Rastreo y Seguimiento		Oportunidad	
	Rank	Calificación	Rank	Calificación	Rank	Calificación	Rank	Calificación	Rank	Calificación	Rank	Calificación
Perú	58	2,68	67	2,73	66	2,87	56	2,91	60	2,99	62	3,40
Colombia	64	2,65	68	2,72	78	2,76	52	2,95	85	2,66	57	3,45
Ecuador	98	2,36	76	2,62	67	2,86	90	2,65	96	2,58	59	3,42

Fuente: Índice de Desempeño Logístico 2012

En el caso de Colombia, según estudios realizados por el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (2011) el índice de empresas que han tenido asesoría en Servicios Logísticos ha sido del 31%, lo cual da una opción de que en empresas Colombianas existen oportunidades de mejora a nivel logístico, que con una correcta asesoría pueden tener una cadena de abastecimiento optimizada.

Adicionalmente, de las empresas consultadas existe un 13% que contrata a un Operador Logístico de Comercio Exterior, lo cual indica que las empresas requieren un Operador Logístico que los asesoren y mejorar su cadena logística generando valor.

Las importaciones de Ecuador provenientes desde Colombia en los últimos 3 años se han mantenido en un 4% en relación al total exportado por Colombia:

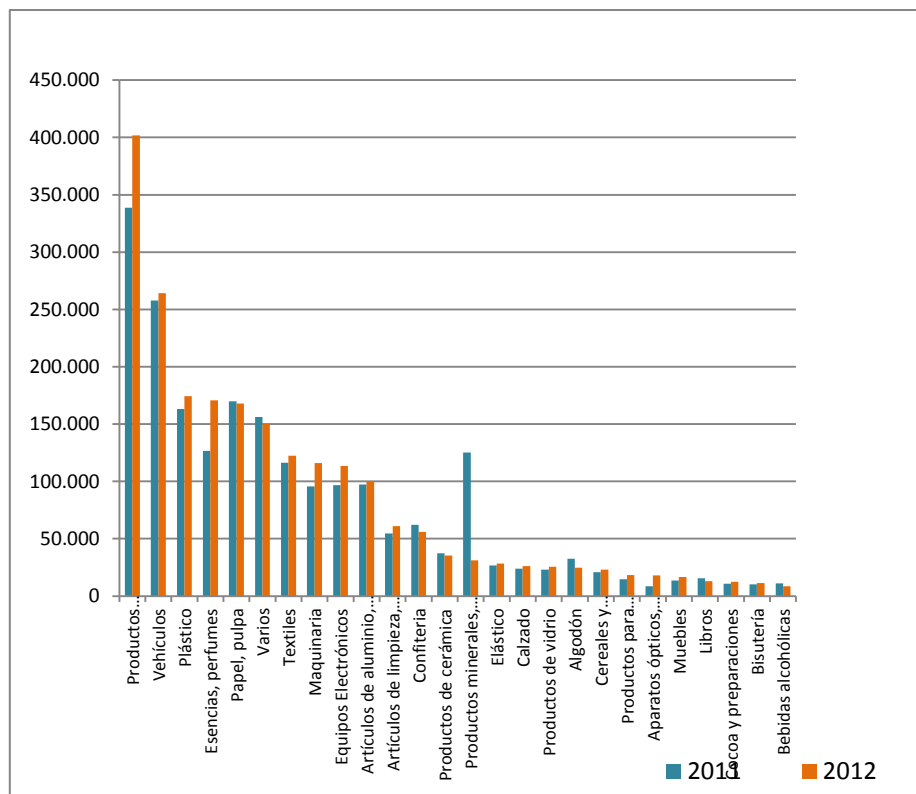
Cuadro 9. Cuadro Comparativo de las importaciones de Ecuador provenientes de Colombia versus el total exportado por Colombia (en miles de dólares)

Miles de USD\$	Importaciones de Ecuador Origen Colombia	Exportaciones de Colombia a nivel Mundial	% Participación
2010	2.022.329	39.819.529	5%
2011	2.108.100	56.953.516	4%
2012	2.190.194	59.024.246	4%

Fuente: TradeMap 2013

Las importaciones de Ecuador provenientes desde Colombia principalmente provienen de productos farmacéuticos y vehículos en su mayor parte, sin dejar de lado el sector alimentos, artículos de limpieza, maquinaria vestimenta y calzado.

Cuadro 10. Importaciones de Ecuador provenientes desde Colombia Año 2011 y 2012



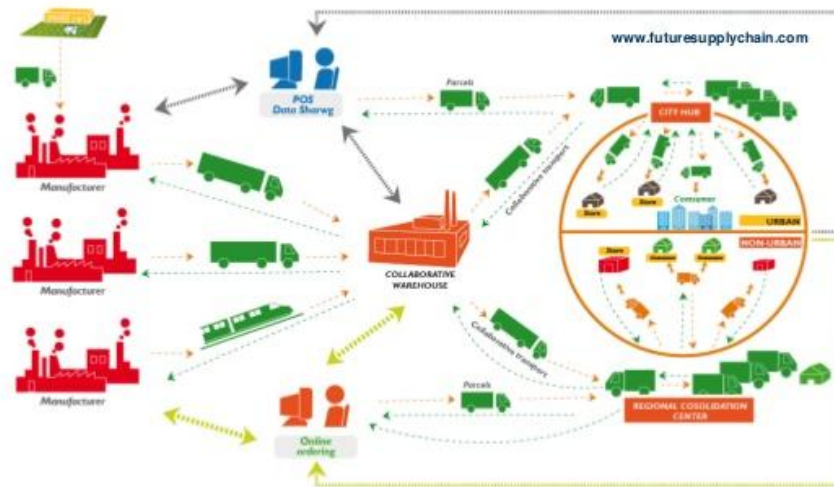
Fuente: TradeMap 2013

En el caso de Perú, Según el Reporte emitido por Emilio Fantozzi (2012) indica que la evolución de los Operadores Logísticos es proveer sistemas de información, diseñar soluciones a los clientes a través de una integración regional que permita obtener una mejor gestión logística y planificación. Para Capgemini (2013) la tendencia de la operación Logística hacia el 2016 es que sea integrada entre consumidores, proveedores, Operadores Logísticos y clientes, además de tener trabajo colaborativo en lo que respecta a transporte y Centros de Distribución a nivel regional, según consta en el cuadro 10:

Cuadro 11. Futuro de la Logística hacia el 2016

El futuro de la logística al 2016

(Estudio Capgemini & Iniciativa para el comercio global May 2008)



Fuente: Future Supply Chain

La tercerización de transporte internacional en América Latina es realizada en un 84 por ciento debido a que es una actividad repetitiva y transaccional, según John Langley (2012)

Según la información de Trademap las importaciones de Ecuador provenientes desde Perú corresponden al 2,5% del total exportado por Perú a nivel mundial, lo cual se aprovecha al socio comercial por su cercanía geográfica y los tratados de comercio entre los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones CAN:

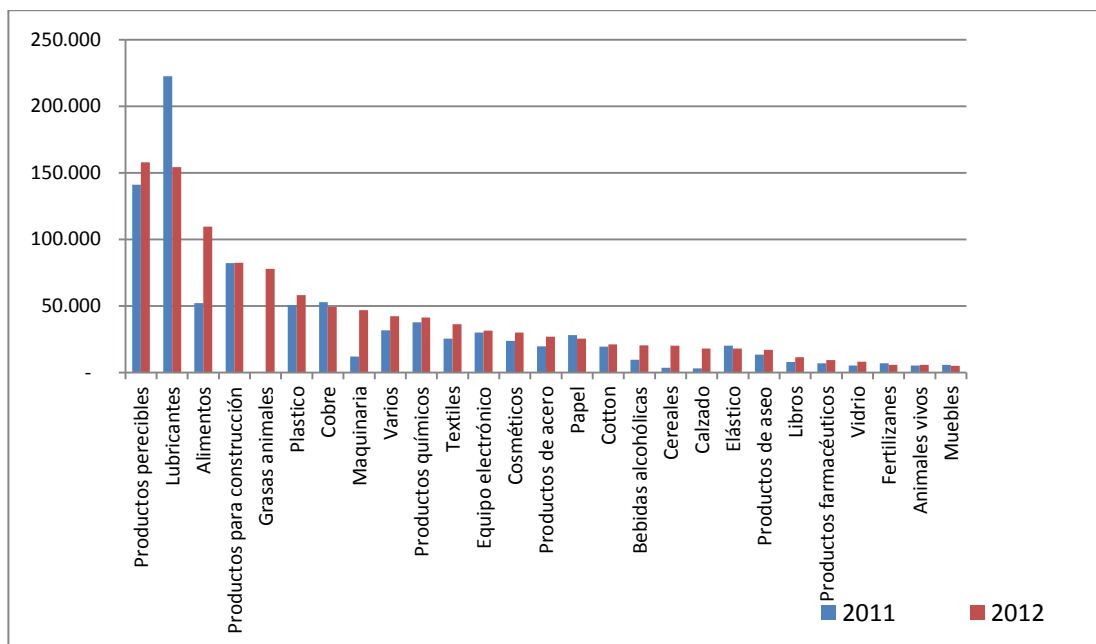
Cuadro 12. Cuadro Comparativo de las importaciones de Ecuador provenientes de Perú versus el total exportado por Perú (en miles de dólares)

Miles de USD\$	Importaciones de Ecuador Origen Perú	Exportaciones de Perú a nivel Mundial	% Participación
2010	1.035.594	35.205.068	2,9%
2011	915.136	45.636.085	2,0%
2012	1.127.950	45.228.600	2,5%

Fuente: TradeMap 2013

El sector de perecibles, lubricantes, alimentos, plásticos y cosméticos son los principales sectores que realizan importaciones desde Perú en la cual es importante poder tener un operador logístico que genere valor en la cadena de abastecimiento de cada empresa de estos sectores como se detalla en el cuadro 12.

Cuadro 13. Importaciones de Ecuador provenientes desde Perú Año 2011 y 2012



Fuente: TradeMap 2013

Para la Agencia de Desarrollo Regional Económico de Guayaquil y su área de influencia (2012) en su reporte de cluster en la sección de transporte indica que en el sector productivo se considera a la parte logística como un elemento de costo mas no como una pieza clave en la generación de valor, existen problemas en la profesionalización de los proveedores y usuarios de Servicios Logísticos, lo cual con una propuesta de valor puede empezar a cambiar los procesos logísticos tradicionales.

Además existen varios actores en el sector logístico que no se han integrado lo cual complejiza la administración de los mismos al cliente y la resolución de conflictos.

Según Xavier Aguirre (2012) es necesario aprovechar la infraestructura local y la ubicación geográfica que tiene Ecuador, para el transporte Terrestre, de esta manera se descongestiona los puertos vecinos mejorando la cadena de abastecimiento.

5.2 Investigación cuantitativa

5.2.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se definió en relación a las necesidades y tendencias que existe en el sector de Comercio Exterior de tener un proveedor que sea el asesor de la cadena de abastecimiento de las pequeñas y medianas empresas, en base a esta premisa, se definió que el mercado objetivo sean las empresas con ventas de exportación hasta \$1,000,000 al año

5.2.2 Demanda potencial

De acuerdo a la encuesta realizada a las empresas que realizan importaciones y exportaciones entre los países de la Comunidad Andina, el 40% no está utilizando un operador logístico de Comercio Exterior que es nuestro mercado potencial, de este mercado potencial el 70% de los clientes que estarían dispuestos a contratar los servicios de un Operador Logístico de Comercio Exterior lo que representaría un mercado total de 886 clientes.

5.2.3 Identificación de mercado

El operador Logístico de Comercio Exterior proveerá los servicios de transporte internacional de carga entre los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, focalizándose en el transporte internacional terrestre por carretera y el agenciamiento de aduanas ya sea para importación y exportación de carga.

5.2.4 Descripción del mercado

El mercado serán las compañías que realizan actividades de importación y/o exportación entre los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones que tengan volúmenes hasta \$1,000,000 al año.

5.2.5 Investigación de mercado

Para poder conocer el nivel de necesidad del mercado Ecuatoriano con respecto al servicio de un operador logístico de Comercio Exterior que ofrezca un servicio integrado, se realizó una encuesta a los jefes de compras y de importaciones de las diferentes compañías que realizan actividades de Importación y exportación de productos. Debido a esto, se han definido los siguientes objetivos:

5.2.6 Objetivo General

Conocer el interés y la intención de las compañías pequeñas y medianas que realizan actividades de Comercio Exterior dentro de la Comunidad Andina en tener un Operador Logístico integrado de manera robusta que se encargue de la operación de Comercio Exterior.

5.2.7 Objetivos Específicos

- ➔ Saber el nivel de conocimiento del cliente sobre los servicios de un Operador Logístico
- ➔ Conocer el valor que el cliente estaría dispuesto a pagar por el servicio
- ➔ Determinar el principal driver al momento de elegir al proveedor de servicio de transporte internacional
- ➔ Establecer el principal driver al momento de elegir al proveedor de agenciamiento aduanal.

5.2.8 Población

Para el desarrollo del estudio, se definió como población el total de empresas que realizan actividades de Comercio Exterior desde y hacia Colombia y Perú

5.2.9 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula definida para el cálculo de una población finita:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población mercado meta = 2200 empresas

Z = % de fiabilidad = 1,96

PQ = % de ocurrencia y no ocurrencia = 95% y 5%

E = Margen de error = 5%

Al aplicar la fórmula, se obtiene el tamaño de la muestra de 71 encuestas, tomando como referencia los objetivos generales y específicos se realizó las preguntas que conformaban la encuesta con respuestas cerradas:

Las preguntas más importantes realizadas en la encuesta se detallan con sus resultados:

Pregunta 1.- Ha contratado los servicios de un operador Logístico de Comercio Exterior?

Pregunta 2.- Qué predomina en la decisión de elegir al proveedor de Servicio Internacional?

Pregunta 3.- Qué predomina en la decisión de elegir al Agenciamiento Aduanal?

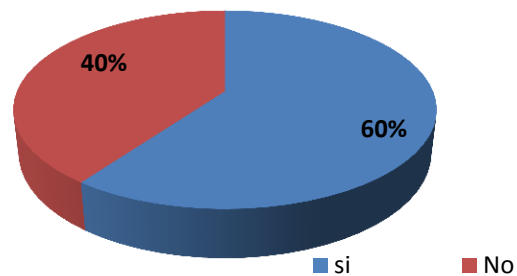
Pregunta 4.- Si ha utilizado un Operador Logístico de Comercio Exterior, qué servicios adicionales considera usted que debe tener el proveedor?

Pregunta 5.- Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por los servicios logísticos por trámite?

Pregunta 6.- Si una empresa de servicios Logísticos cumple con 2 de los requisitos de la pregunta 2 y 3, estaría dispuesta a contratarla?

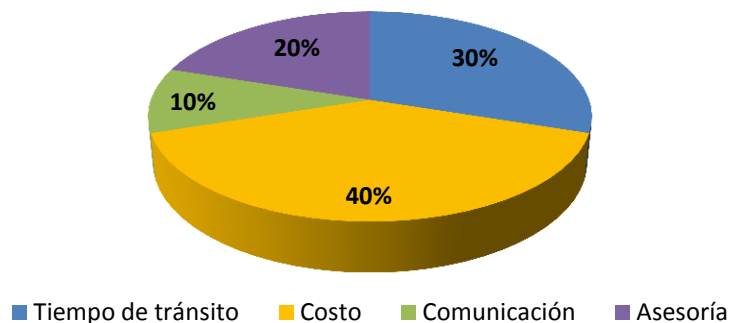
5.2.10 Resultados de la investigación

Pregunta 1.- Ha contratado los servicios de un operador Logístico de Comercio Exterior?



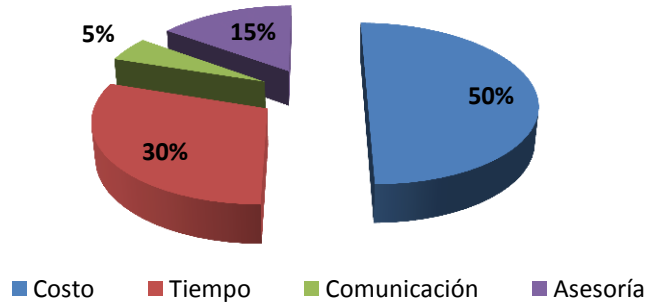
El 40% de los encuestados no ha contratado servicios de un operador logístico de Comercio Exterior, cada servicio lo contrata de manera independiente.

Pregunta 2.- Qué predomina en la decisión de elegir al proveedor de Servicio Internacional?



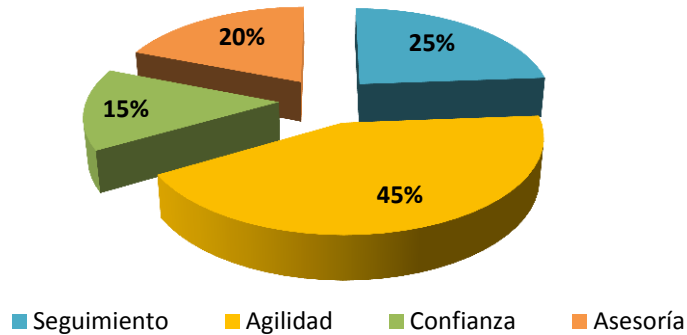
El 40% de los encuestados considera el costo al momento de elegir el Servicio de transporte internacional, muy seguido del tiempo de tránsito lo que corresponde a agilidad en el servicio.

Pregunta 3.- Qué predomina en la decisión de elegir al Agenciamiento Aduanal?



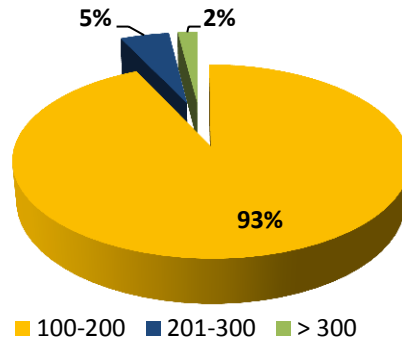
Como principal característica que debe tener al empresa de Agenciamiento aduanal es el costo, seguido del tiempo de respuesta para finalizar la operación ante la aduana Ecuatoriana.

Pregunta 4.- Si ha utilizado un Operador Logístico de Comercio Exterior, qué servicios adicionales considera usted que debe tener el proveedor?



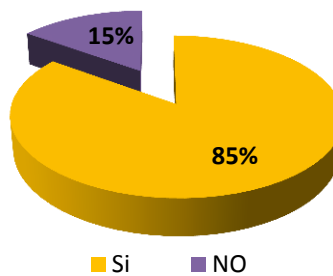
Como principal servicio que solicitan los clientes es la agilidad en los procesos, lo cual va de la mano con la calidad del servicio para tener la carga a tiempo y en el momento indicado.

Pregunta 5.- Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por los servicios logísticos por trámite?



El 93% de las personas encuestadas indican que el valor a cancelar por el servicio de Operación Logística es entre USD\$100.00 y \$200.00 dólares.

Pregunta 6.- Si una empresa de servicios Logísticos cumple con 2 de los requisitos de la pregunta 2 y 3, estaría dispuesta a contratarla?



El 85% de los encuestados considera que si cumplen los requisitos en transporte internacional y agenciamiento aduanal estarían dispuestos a contratar al Operador Logístico de Comercio Exterior.

5.2.11 Resumen de la investigación

La investigación se tomó como población las empresas que realizan actividades de Comercio Exterior entre los países miembros de la Comunidad Andina ya sea de importación y exportación (2200 empresas) de las cuales el 40% (880 empresas) contrata de manera independiente cada proveedor y no a un Operador Logístico.

De los 880 clientes el 93% estarían dispuestos a contratar un Operador Logístico de Comercio Exterior (818 clientes), el 30% de los clientes considera como calidad el principal driver para poder contratar los servicios de un Operador Logístico (246 clientes) realizan en promedio 1,3 embarques al mes con un volumen de 5tons/m3 por cada embarque, lo cual, es un mercado potencial de 4,7Millones de Dólares a nivel nacional.

6 Capítulo VI: PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing para la empresa PECMQ es una empresa de servicios logísticos donde el cliente lo tendrá como aliado estratégico en la cadena de abastecimiento, generando valor ya que PECMQ se encargará de la operación de comercio exterior mientras el cliente se encargará del crecimiento de la empresa a través de las ventas de sus productos.

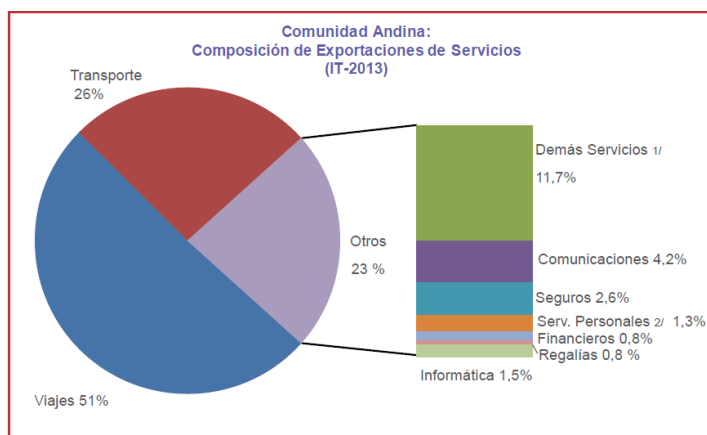
6.1 Estrategia del plan de Marketing

Para elaborar el plan de Marketing de la empresa de servicios logísticos es necesario realizar el análisis de las 5C's que detallan los actores con los que la empresa va a trabajar.

Contexto.- Una vez realizado el análisis del sector de logística y transporte por medio de la herramienta PEST, se determina que el entorno es favorable para la empresa de servicios logísticos.

El mercado de transporte en la Comunidad Andina de Naciones corresponde al área de servicios en un 26% del total de servicios exportados en el primer trimestre del 2013. El sector ha tenido un incremento del 13.5% en relación al primer trimestre del año anterior.

Cuadro 14. Exportaciones de Servicios de la Comunidad Andina de Naciones



1/ Incluye: Otros servicios empresariales y Servicios del Gobierno
2/ Servicios personales, culturales y recreativos
3/ Regalías y derechos de licencia

Fuente: Reporte de la Secretaría General de la Comunidad Andina

Colaboradores.- Para el funcionamiento de la empresa de servicios logísticos, se necesitará como colaboradores claves a las compañías de transporte para la ruta Perú – Ecuador, Colombia – Ecuador, agencias logísticas de Colombia y Perú y Agente de Aduana. Deberán cumplir como requisitos principales en un mínimo del 80% para poder trabajar con el Operador Logístico los siguientes puntos en orden de importancia:

Compañías de transporte terrestre internacional.-

- Certificación BASC de seguridad para el manejo de carga
- Permisos Internacionales Andinos para el libre transporte entre países de la región.
- Sistema de información y comunicación capaz de poder rastrear las unidades de transporte en varios puntos de control y que esté en capacidad de otorgar alertas en caso de que exista alguna anomalía en la ruta de origen a destino.
- Flota de transporte no mayor a 15 años de uso para transporte de contenedores.
- Deberán cumplir con un sistema de seguridad en caso de que exista algún siniestro en la ruta y tener un plan de contingencia en el caso de que ocurra algún percance.
- Deberán tener una póliza de responsabilidad civil y de seguros en el caso de robos, siniestros.
- Ejecutiva de cuenta que mantenga al día estado de la cuenta del Operador Logístico, punto de contacto para estado de transporte tanto en origen como en destino y revisión de indicadores de gestión entre la compañía de transporte y el Operador Logístico en busca de eficiencias en la operación.

Agenciamiento de Aduanas.-

- Deberá estar al día en todos los requerimientos ante el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y establecido legalmente en el Ecuador.
- Sistema de información on-line capaz de poder mantener al día la información y estado de trámite de aduanas por cliente.
- Personal capacitado para manejar la cuenta del Operador Logístico capaz de poder manejar varios clientes en los diversos tipos de transporte (terrestre, marítimo y aéreo)
- Deberá ofrecer un punto de contacto para el estado de los trámites de los clientes del Operador Logístico, revisión de indicadores de gestión, administración del sistema de información y estado de cuenta del Operador Logístico mantenga con el Agente de Aduanas.

- Debe contar con un departamento de soporte fiscal y legal para que mantenga al día en los cambios aduaneros locales adicionalmente que esté en capacidad de manejar regímenes especiales, clasificación arancelaria en el momento que el Operador Logístico lo requiera.

Compañías de transporte marítima y aérea.-

- Deberán contar con los permisos legales ante el Servicio Nacional de Aduanas para el arribo y despegue de carga desde Ecuador.
- Deberá tener un sistema de información de fácil acceso para la revisión de información e indicadores de gestión
- Deberán estar establecidos legalmente en el país.
- Personal capacitado para el ingreso de la información al Sistema Nacional de Aduanas ECUAPASS
- Punto de contacto para la revisión de contratos de volúmenes de carga y nivel de servicio del agente de carga con el Operador Logístico.
- Servicio de transporte puerto a puerto no mayor a 4 días entre los puertos de Perú y Colombia con los de Ecuador tanto en importación como para exportación.

Compañía de transporte ruta Perú – Ecuador.- Posee una flota de vehículos propia con permisos internacionales, lo cual tiene como fortaleza la fácil disponibilidad de los mismos, además cuenta con un sistema de rastreo por geo-referencia satelital lo cual otorga seguridad en el transporte de productos al cliente. Para la puesta en marcha del Operador logístico se trabajará mínimo con 2 compañías de transporte que cumplen con los requisitos de funcionamiento con el Operador Logístico y tendrán una disponibilidad de vehículos mínima de 5 vehículos cada uno con un crecimiento de hasta 7 vehículos cada uno para soportar la Operación de manera semanal.

Compañía de transporte ruta Colombia – Ecuador.- Tiene 20 años de experiencia en el sector de transporte de carga, se han especializado en transporte internacional, tienen oficinas en tanto en Colombia como en Perú capaz lo cual da presencia en los países andinos y posee cerca del 80% de flota propia, sus vehículos son monitoreados vía satelital. Se tendrá 2 compañías de transporte una principal y la que realizará de soporte para no tener la totalidad e la operación de la ruta bajo una sola compañía lo cual también asegura el servicio que se otorgará al cliente.

Agencias logísticas de Colombia y Perú.- Las 2 filiales son parte de un Operador Logístico integrado que tiene ya 9 años en el mercado Latinoamericano, focalizado en servicios globales, de transporte y distribución, sus clientes principales están en el

sector de minería, alimentos y retail; lo cual indica que se pueden ajustar a las necesidades del cliente; adicionalmente, debido al poder de negociación que tienen con las diferentes líneas navieras, por medio de sus contratos globales, se trabajarán con las agencias navieras, obteniendo mejores beneficios.

Agente de Aduana.- Colaborador que se encargará de realizar ante el Servicio Nacional de Aduanas los trámites para la nacionalización y envío de productos. Será el colaborador que asesorará a la empresa de Servicios Logísticos sobre los cambios y mejoras existentes en las regulaciones Aduaneras locales.

Cada aliado estratégico tendrá como oportunidad el otorgar por medio del Operador Logístico un servicio integral lo cual reduce los retrasos que pudiera existir ya sea en el proceso de transporte como en el nacionalización de carga, de esta manera al tener una operación fluida y optimizada, en el caso del transporte terrestre internacional necesitará menos unidades de transporte en la operación ya que el número de viajes por vehículo por mes es mayor de 3 que tiene al momento a 4 viajes/mes, además de poder tener flotas de transporte con viajes de ida y vuelta lo cual optimizaría aún más el vehículo lo cual al momento no lo tiene con otros operadores o lo tienen en menor volumen. En el caso del agente de aduana al tener una operación fluida y centralizada, tendrá menos recursos destinados para la operación lo cual se traduce en una mejor rentabilidad para cada aliado estratégico. Para las navieras y agentes de carga aérea, al ser compañías de carga general su atractivo sería tener más volumen de carga con origen y destino hacia Ecuador. El atractivo que tendrá los aliados estratégicos para trabajar con el Operador Logístico es que el Operador se focalizará en la parte comercial y de procesos mientras que la compañía de transporte se enfoca en las operaciones que es lo que generará valor.

Compañía.- PECMQ es una empresa de Operaciones logísticas que será el aliado estratégico de las empresas que realizan importaciones y exportaciones, especializándose en transporte terrestre internacional, generando valor a la cadena de abastecimiento de las empresas principalmente de consumo masivo. PECMQ se encargará de la operación Logística mientras los clientes se focalizan en la comercialización de sus productos.

Competidores.- Existen Operadores logísticos regionales que han ingresado en los últimos años al país teniendo alianzas estratégicas con sus socios comerciales y con contratos con multinacionales, UPS (United Parcel Service), Aldia, RANSA, Logex, Taurus como los principales en el medio logístico, pero no tienen el servicio consolidado, están atomizados en un medio de transporte logístico, lo cual dificulta al cliente el poder trabajar con Operadores Logísticos que no estén a la altura de las necesidades que enfrenta el mercado de Comercio Internacional.

Clientes.- Los clientes que se estará seleccionando para ofrecer los servicios de Operación logística son las empresas que realizan actividades de comercio exterior principalmente entre Colombia Perú y Ecuador, que estén realizando transporte marítimo, que comercialicen productos ya sea de alimentos o de retail.

6.2 Marketing mix

Producto.- El Servicio de PECMP será el aliado estratégico para las empresas que realizan Comercio Exterior para el transporte de carga y agenciamiento aduanal principalmente para las rutas Colombia – Ecuador; Perú – Ecuador, tendrá como socios comerciales compañías de transporte y agentes de Aduana con los más altos estándares de funcionabilidad, seguridad y cumplimiento de la carga y asesorando a los clientes en la cadena de abastecimiento tanto de los productos que importa como los que exporta.

Precio.- El precio por el servicio de PECMQ va en base al costo de la operación de cada socio comercial más un fee de \$150,00 por cada vehículo de transporte y para el caso de agenciamiento aduanal, tendrá un fee de \$100,00 por cada trámite que se realice ante las entidades Aduaneras Ecuatorianas. La forma de pago de los servicios vendrá incluida en el valor de cada rubro, para el segmento de clientes que se está posicionando la forma de pago será hasta 30 días después de haber recibido el servicio.

Punto de venta.- Al ser un servicio especializado con valor agregado los puntos donde se va a ofrecer el servicio es con visitas directas a los clientes indicando las soluciones en la cadena de abastecimiento.

Promoción.- Para promocionar a PECMQ, se realizará a través visitas a las Cámaras de Comercio Peru-Ecuador y Colombia-Ecuador, instalar stands en las ferias de Comercio Exterior y promoción en ProEcuador como medio para asesorar a exportadores dentro de la Comunidad Andina.

6.3 Plan de ventas

Para establecer el plan de ventas para el Operador Logístico PECMQ dentro de la propuesta de valor para los servicios de transporte terrestre internacional y agenciamiento de aduanas, ofreciendo al cliente asesoría al momento de realizar el transporte de carga ya sea para exportación o importación.

6.3.1 Objetivos

El objetivo de ventas para PECMQ es tener el 5% de participación de mercado en las compañías que exportan anualmente hasta 1 millón de dólares y en las compañías que realizan importaciones intracomunitarias con un crecimiento sostenido del 5% para los próximos 5 años.

6.3.2 Proceso de Ventas

El proceso de ventas para el Operador Logístico PECMQ comenzará desde la visita a los clientes que realizan actividades de comercio exterior con Colombia y Perú respectivamente en base al target que se ha definido, ofreciéndoles las ventajas de la asesoría que estará trabajando en los embarques, se ejemplificará los resultados de

manejar el proceso de comercio exterior con el Operador Logístico vía terrestre versus el manejarlo vía marítima además de la información que recibirá durante el proceso de la operación. Adicionalmente, dentro de la propuesta de valor, se ejemplificará los indicadores de gestión por las cuales son evaluados los socios comerciales y el proceso del PECMQ como tal.

Los precios unitarios para transporte por tonelada/metro cúbico para importación y exportación que ofrecerá el área comercial son como se detalla en el cuadro debajo e incluyen los valores por concepto de asesoría del Operador Logístico el mismo que será por cada operación de transporte y por cada trámite ante la Aduana Ecuatoriana:

Cuadro 15. Precio Unitario propuesta de valor

Precio Unitario/Ton o M3	Importación	Exportación	Agenciamiento Aduanal
Perú	50	50	330
Colombia	60	60	330

Estos valores no incluyen los gastos de almacenaje, ni derechos arancelarios, ni de documentación que se requiera para el trámite, los valores serán pagados por el Operador Logístico pero deberán ser reembolsados por el cliente.

Las ventas que se esperan al primer año para cumplir con el objetivo al primer año son de USD\$235,000 dólares para poder mantener un margen mínimo de 30%.

6.3.3 Manejo del área Comercial

Para el manejo del área comercial al inicio de la implementación del plan de negocios se contratará a un Gerente comercial con conocimientos intermedios en Cadena de Suministro, capacidad de negociación, resolución de conflictos e interés por el cliente como principales fortalezas, será el encargado de realizar las visitas a clientes y será medido por objetivos. Tendrá un porcentaje de los ingresos variables en base a cartera cobrada.

Además dentro de la gestión y el proceso de back-office, se requerirá un Experto de Operaciones – Comercial quien dará soporte al Gerente comercial desde oficina y será el encargado de mantener informado al cliente sobre estado de la carga. Deberá tener conocimientos en Comercio Exterior, rapidez de aprendizaje, resolución de problemas como principales fortalezas.

Dentro de la implementación del plan de negocios entre los años 3 y 5 se evaluará la posibilidad de contratar a un asesor comercial para poder cubrir otro segmento de la cadena de valor.

7 Capítulo VII: PLAN DE OPERACIONES

7.1 Objetivo

Determinar el proceso del servicio del Operador logístico de Comercio Exterior indicando todas las fases del servicio desde el contacto con el cliente hasta la entrega del producto al cliente, de igual forma se indicará el proceso a seguir con los aliados estratégicos y el proceso legal para el correcto funcionamiento.

7.2 Producto

Para el plan de negocios de PECMQ se realizarán 2 procesos de operaciones, uno para exportación y otro para importación de embarques terrestres, cumpliendo todas las formalidades Legales y los procesos aduaneros que solicita cada entidad establecida tanto en el país de origen como en el país de destino. Adicionalmente, una vez que se ha realizado los acuerdos en precios y procesos con el cliente y al ser cliente frecuente, como parte del servicio de post-venta, se determinarán indicadores de gestión los mismos que serán acordados entre las partes y la finalidad es poder evaluar y medir el desempeño de cada aliado comercial y la gestión de PECMQ como tal, aparte junto con el cliente poder encontrar mejoras dentro de la cadena de abastecimiento que genere valor.

7.3 Procesos

Proceso para servicio de exportación terrestre.- Una vez acordado el precio por la asesoría del Operador Logístico es necesario, definir entre PECMQ y el cliente los detalles con respecto al tipo de producto y requerimientos que tenga el cliente que recibirá la carga.

El Experto de Operaciones deberá contactar al cliente para consultar el día en que tendrá disponible la carga, dimensiones y peso aproximado de la carga para poder coordinar con los socios estratégicos los detalles de la exportación y los requisitos a nivel legal que debe cumplir ante las entidades Regulatorias de Gobierno.

Una vez que se obtiene la información por parte del cliente, se solicita a la compañía de transporte el vehículo para la operación indicando día, hora y las especificaciones que el vehículo debe tener o si requiere alguna especificación adicional dependiendo del tipo de producto a transportar. Con la confirmación de parte de la compañía de transporte, se indica al cliente la confirmación del cargue, a la par se solicitará la documentación legal correspondiente al embarque.

Por otro lado, se contacta al agente de aduanas que realizará los trámites legales de la exportación, indicando los detalles de la operación e iniciar el proceso ante la Aduana Ecuatoriana.

El Experto de Operaciones enviará al agente de aduanas la documentación por parte del cliente para realizar la legalización de la exportación, dicha documentación debe ser la factura de exportación, lista de empaque y solicitud de permisos especiales dependiendo de que el producto a exportar lo necesite.

El Agente de Aduanas será el responsable de emitir los documentos de exportación ante los entes de Gobierno, como certificado de origen, solicitud de exportación y demás, los mismos que serán entregados al cliente una vez haya finalizado el servicio.

El Experto de Operaciones deberá informar al cliente los avances del proceso de exportación del producto y de la misma manera, de la misma manera se contactará con el destinatario para informar del estado del proceso de exportación hasta su entrega final.

Al momento del cargue, PECMQ permitirá al cliente un informe del cargue donde se indica el estado de la carga, pesos, tiempo de cargue y cumplimiento de los socios comerciales una vez que el servicio haya sido culminado.

Después de haber concluido el servicio, PECMQ emitirá un informe al cliente sobre la exportación, donde se detallará todos los gastos adicionales incurridos y se enviará la factura por los servicios otorgados en el embarque. Se solicitará una reunión con el cliente para conocer el nivel de satisfacción del servicio, los indicadores de gestión generales con los que se trabaja y un informe de mejora en la eficiencia de la cadena de abastecimiento con recomendaciones los mismos que podrán ser discutidos en la reunión post-venta.

Al ser un proceso de transporte terrestre y por la rapidez que se requiere, el tiempo desde la solicitud del vehículo hasta el proceso de cargue y conclusión del trámite de exportación no deberá exceder a los 4 días laborables.

Proceso para el servicio de exportación marítima.- Una vez acordado el precio por la asesoría del Operador Logístico es necesario, definir entre PECMQ y el cliente los detalles con respecto al tipo de producto y requerimientos que tenga el cliente que recibirá la carga, especialmente por los requerimientos y exigencias de las exportaciones marítimas.

El Experto de Operaciones deberá contactar al cliente para consultar el día en que tendrá disponible la carga, dimensiones, peso aproximado de la carga y si se requiere algún tipo de contenedor especial para la carga, para poder coordinar con los socios estratégicos los detalles de la exportación y los requisitos a nivel legal que debe cumplir ante las entidades Regulatorias de Gobierno.

Una vez que se obtiene la información por parte del cliente, se solicita a la compañía de transporte naviero el equipo necesario para el día y hora del cargue del contenedor, una vez que la compañía naviera confirme el equipo, se coordinará con la compañía de transporte el retiro del contenedor vacío en los patios indicados por la compañía naviera para el transporte donde el cliente para su cargue, una vez que se tiene las dos

confirmaciones, se indica al cliente la confirmación del cargue, a la par se solicitará la documentación legal correspondiente al embarque.

Por otro lado, se contacta al agente de aduanas que realizará los trámites legales de la exportación, indicando los detalles de la operación e iniciar el proceso ante la Aduana Ecuatoriana.

El Experto de Operaciones enviará al agente de aduanas la documentación por parte del cliente para realizar la legalización de la exportación, dicha documentación debe ser la factura de exportación, lista de empaque y solicitud de permisos especiales dependiendo de que el producto a exportar lo necesite.

El Agente de Aduanas será el responsable de emitir los documentos de exportación ante los entes de Gobierno, como certificado de origen, solicitud de exportación, representante del exportador para la inspección antinarcoóticos y demás, los mismos que serán entregados al cliente una vez haya finalizado el servicio.

El Experto de Operaciones deberá informar al cliente los avances del proceso d exportación del producto y de la misma manera, de la misma manera se contactará con el destinatario para informar del estado del proceso de exportación hasta su entrega final.

Al momento del cargue, PECMQ permitirá al cliente un informe del cargue donde se indica el estado de la carga, pesos, tiempo de cargue y cumplimiento de los socios comerciales una vez que el servicio haya sido culminado.

Después de haber concluido el servicio, PECMQ emitirá un informe al cliente sobre la exportación, donde se detallará todos los gastos adicionales incurridos y se enviará la factura por los servicios otorgados en el embarque. Se solicitará una reunión con el cliente para conocer el nivel de satisfacción del servicio, los indicadores de gestión generales con los que se trabaja y un informe de mejora en la eficiencia de la cadena de abastecimiento con recomendaciones los mismos que podrán ser discutidos en la reunión post-venta.

En base al tiempo de tránsito y por los procesos adicionales que se realizan en vez de un transporte terrestre, el tiempo desde la solicitud de hasta el cierre del trámite de exportación no deberá exceder de los 8 días hábiles.

Proceso de exportación aérea.- El experto de operaciones será el responsable de acordar el precio del transporte más la asesoría del Operador Logístico, en base a las medidas peso, dimensiones y tipo de producto. Deberá definir con el cliente los requisitos que debe tener el trato de la carga tanto en origen como en destino, de la misma manera el día en que tendrá lista la carga para la entrega a la aerolínea.

Una vez definido el día de cargue, se coordina con la aerolínea la reserva de espacio y el día máximo de entrega de la carga, de la misma manera se define con la compañía

de transporte terrestre el retiro de la carga de parte del cliente. De la misma manera se indica el tipo de embalaje que debe tener la carga para evitar averías y retrasos en el embarque. Con las confirmaciones, se indica al cliente el cargue y se solicitará la documentación legal correspondiente.

Por otro lado, se contacta al agente de aduanas que realizará los trámites legales de la exportación, indicando los detalles de la operación e iniciar el proceso ante la Aduana Ecuatoriana.

El Experto de Operaciones enviará al agente de aduanas la documentación por parte del cliente para realizar la legalización de la exportación, dicha documentación debe ser la factura de exportación, lista de empaque y solicitud de permisos especiales dependiendo de que el producto a exportar lo necesite.

El Agente de Aduanas será el responsable de emitir los documentos de exportación ante los entes de Gobierno, como certificado de origen, solicitud de exportación, representante del exportador para la inspección antinarcóticos y demás, los mismos que serán entregados al cliente una vez haya finalizado el servicio.

El Experto de Operaciones deberá informar al cliente los avances del proceso de exportación del producto y de la misma manera, de la misma manera se contactará con el destinatario para informar del estado del proceso de exportación hasta su entrega final.

Al momento del cargue, PECMQ permitirá al cliente un informe del cargue donde se indica el estado de la carga, pesos, tiempo de cargue y cumplimiento de los socios comerciales una vez que el servicio haya sido culminado.

Después de haber concluido el servicio, PECMQ emitirá un informe al cliente sobre la exportación, donde se detallará todos los gastos adicionales incurridos y se enviará la factura por los servicios otorgados en el embarque. Se solicitará una reunión con el cliente para conocer el nivel de satisfacción del servicio, los indicadores de gestión generales con los que se trabaja y un informe de mejora en la eficiencia de la cadena de abastecimiento con recomendaciones los mismos que podrán ser discutidos en la reunión post-venta.

En base al tiempo de tránsito y procesos que contempla el embarque aéreo, el tiempo desde la solicitud de hasta el cierre del trámite de exportación no deberá exceder de los 5 días hábiles.

Proceso para el servicio de importación terrestre.- Una vez acordado el precio por la asesoría del Operador Logístico es necesario, definir entre PECMQ y el cliente los detalles con respecto al tipo de producto y requerimientos que tenga al momento de la recepción de la carga.

El Experto de Operaciones deberá contactar al proveedor del cliente para consultar el día en que tendrá disponible la carga, dimensiones y peso aproximado de la carga

para poder coordinar con los socios estratégicos los detalles de la importación además de los requisitos a nivel legal que debe cumplir ante las entidades Regulatorias de Gobierno del país donde proviene la carga.

Una vez que se obtiene la información por parte del proveedor del cliente, se solicita a la compañía de transporte el vehículo para la operación indicando día, hora y las especificaciones que el vehículo debe tener o si requiere alguna especificación adicional dependiendo del tipo de producto a transportar. Con la confirmación de parte de la compañía de transporte, se indica al proveedor y al cliente la confirmación del cargue, a la par se solicitará la documentación legal correspondiente al embarque, la misma que será enviada al cliente y al agente de aduanas para su revisión y conformidad en precios y cantidades por referencia.

El Experto de Operaciones enviará al agente de aduanas la documentación por parte del proveedor del cliente para realizar la nacionalización de la importación, dicha documentación debe ser la factura de exportación, lista de empaque, permisos adicionales, certificado de origen dependiendo del tipo de producto a importar.

El Agente de Aduanas será el responsable ante la Aduana Ecuatoriana de la veracidad de los documentos que está presentando del importador como garante solidario, los mismos que reposarán en sus archivos para las auditorías posteriores que puede realizar la entidad de Gobierno.

El Experto de Operaciones deberá informar al cliente los avances del proceso de importación del producto para coordinar el día y hora de la entrega del producto.

Después de haber concluido el servicio, PECMQ emitirá un informe al cliente sobre la importación, donde se detallará todos los gastos adicionales incurridos y se enviará la factura por los servicios otorgados en el embarque. Se solicitará una reunión con el cliente para conocer el nivel de satisfacción del servicio, los indicadores de gestión generales con los que se trabaja y un informe de mejora en la eficiencia de la cadena de abastecimiento con recomendaciones los mismos que podrán ser discutidos en la reunión post-venta.

Al ser un proceso de transporte terrestre y por la rapidez que se requiere, el tiempo desde la solicitud del vehículo hasta el proceso de cargue y conclusión del trámite de exportación no deberá exceder a los 5 días laborables.

Proceso para el servicio de importación marítima.- Una vez acordado el precio por la asesoría del Operador Logístico es necesario, definir entre PECMQ y el cliente los detalles con respecto al tipo de producto, requerimientos y tipo de negociación realizada con el proveedor.

El Experto de Operaciones deberá contactar al proveedor del cliente para consultar información de la carga en base al tipo de negociación realizada con el cliente. Deberá informar la disponibilidad de la carga, dimensiones y peso aproximado para la coordinación con la naviera y con los demás socios estratégicos los detalles de la

importación además de los requisitos a nivel legal que debe cumplir ante las entidades Regulatorias de Gobierno del país donde proviene la carga.

Una vez que se obtiene la información por parte del proveedor del cliente, se solicita a la compañía naviera la confirmación de retiro del contenedor de la misma manera se solicita a la compañía de transporte en origen el vehículo para la operación indicando día, hora y las especificaciones que el vehículo debe tener. Con la confirmación de parte de la compañía de transporte y naviera, se indica al proveedor y al cliente la confirmación del cargue, a la par se solicitará la documentación legal correspondiente al embarque, la misma que será enviada al cliente y al agente de aduanas para su revisión y conformidad en precios y cantidades por referencia.

El Experto de Operaciones enviará al agente de aduanas la documentación por parte del proveedor del cliente para realizar la nacionalización de la importación, dicha documentación debe ser la factura de exportación, lista de empaque, permisos adicionales, certificado de origen dependiendo del tipo de producto a importar.

El Agente de Aduanas será el responsable ante la Aduana Ecuatoriana de la veracidad de los documentos que está presentando del importador como garante solidario, los mismos que reposarán en sus archivos para las auditorías posteriores que puede realizar la entidad de Gobierno.

El Experto de Operaciones deberá informar al cliente los avances del proceso de importación del producto para coordinar el día y hora de la entrega del producto.

Después de haber concluido el servicio, PECMQ emitirá un informe al cliente sobre la importación, donde se detallará todos los gastos adicionales incurridos y se enviará la factura por los servicios otorgados en el embarque. Se solicitará una reunión con el cliente para conocer el nivel de satisfacción del servicio, los indicadores de gestión generales con los que se trabaja y un informe de mejora en la eficiencia de la cadena de abastecimiento con recomendaciones los mismos que podrán ser discutidos en la reunión post-venta.

El proceso de transporte y nacionalización de la carga desde el cargue en origen hasta el descargue donde el cliente, en el caso de las rutas Perú y Colombia no deberán exceder a los 15 días hábiles.

Proceso de importación aérea.- El experto de operaciones será el responsable de acordar el precio del transporte más la asesoría del Operador Logístico, en base a las medidas peso, dimensiones y tipo de producto. Deberá definir con el cliente los requisitos que debe tener el trato de la carga tanto en origen como en destino.

El experto de Operaciones deberá contactar al proveedor para confirmar el día y la hora en que tendría lista la carga para el retiro de la misma manera se le deberá informar de los requisitos de documentación y embalaje que debe tener la carga al momento del retiro para evitar retrasos o averías de la misma.

Una vez definido el día de cargue, se coordina con la aerolínea la reserva de espacio y el día máximo de entrega de la carga, de la misma manera se define con la compañía de transporte terrestre el retiro de la carga de parte del proveedor del cliente. Con las confirmaciones, se indica al cliente el estado de la carga y se le enviará la documentación legal correspondiente para que confirme que los precios y acuerdos de compra están acorde a lo definido con su proveedor del exterior.

El Experto de Operaciones enviará al agente de aduanas la documentación por parte del proveedor del cliente para realizar la nacionalización de la importación, dicha documentación debe ser la factura de exportación, lista de empaque, permisos adicionales, certificado de origen dependiendo del tipo de producto a importar.

El Agente de Aduanas será el responsable ante la Aduana Ecuatoriana de la veracidad de los documentos que está presentando del importador como garante solidario, los mismos que reposarán en sus archivos para las auditorías posteriores que puede realizar la entidad de Gobierno.

El Experto de Operaciones deberá informar al cliente los avances del proceso de importación del producto para coordinar el día y hora de la entrega del producto.

Después de haber concluido el servicio, PECMQ emitirá un informe al cliente sobre la importación, donde se detallará todos los gastos adicionales incurridos y se enviará la factura por los servicios otorgados en el embarque. Se solicitará una reunión con el cliente para conocer el nivel de satisfacción del servicio, los indicadores de gestión generales con los que se trabaja y un informe de mejora en la eficiencia de la cadena de abastecimiento con recomendaciones los mismos que podrán ser discutidos en la reunión post-venta.

En base al tiempo de tránsito y procesos que contempla el embarque aéreo, para los países como Perú o Colombia, el tiempo desde la solicitud de importación hasta el cierre del trámite de importación no deberá exceder de los 8 días hábiles. Para el caso de otros orígenes variará por el tiempo de tránsito de la carga.

Proceso para el servicio Post-Venta.- El Experto de Operaciones será el responsable de definir los indicadores de gestión, los mismos que serán acordados junto con los socios comerciales para su ofrecer al cliente el valor agregado que requiere para su cadena de abastecimiento, los indicadores mínimos que se requiere para cada socio comercial son:

Para la compañía de transporte:

- Cumplimiento de vehículos a tiempo en el punto de cargue
- Cumplimiento de Vehículos en los requerimientos del cliente y tipo de carga.
- Cumplimiento de Lead-time desde el cargue hasta la frontera de salida.
- Lead-time en cruce de frontera
- Lead-time desde la frontera de entrada hasta el punto de descargue
- Tiempo de descargue
- Tiempo de espera previo al descargue

Para el agente de aduanas:

- Tiempo de revisión de documentación
- Cumplimiento de trámite de importación documental
- Cumplimiento de trámite de importación física
- Cumplimiento de trámite de exportación documental
- Cumplimiento de trámite de exportación física

Estos indicadores de gestión serán acordados previamente con cada socio comercial los mismos que serán revisados de manera mensual y previo a la presentación al cliente.

El Gerente Comercial presentará estos indicadores al cliente para que de una manera ácida poder evaluar la calidad del servicio del Operador Logístico, adicionalmente se podrá incluir otros indicadores que el cliente desee medir ya sea los tiempos muertos previo a descargue, envío de documentación por parte del proveedor en origen, tiempo de descargue así poder mejorar la cadena de abastecimiento.

Los resultados de los indicadores de gestión serán presentados a los clientes de manera mensual, en una reunión de trabajo la misma que se propondrá soluciones a las actividades que pueden estar afectando al flujo normal del proceso de abastecimiento en la cadena de valor de cada cliente.

Posterior a la reunión mantenida con el cliente, se realizará reuniones de trabajo con los socios comerciales en la que se tratará la gestión de realizada por cada uno y los puntos de mejora que se debe realizar en la cadena de valor.

7.4 Aprovisionamiento y gestión de existencias

Para el caso del Operador Logístico de Comercio Exterior, la gestión de existencias corresponde a los recursos de cada socio comercial que estará dando el servicio, no sólo a nivel de vehículos sino también a nivel de recurso humano que estará a cargo de la operación, son los requisitos necesarios para que el servicio en conjunto genere valor en la propuesta de servicio ofrecida a cada cliente.

Una vez que se haya definido con el cliente el volumen semanal de vehículos que requerirá para la operación, se indicará a cada compañía de transporte los requerimientos que debe tener el vehículo, deberá enviar un informe de la inspección realizada al vehículo, el día y la hora en que debe presentarse el vehículo a la zona de cargue; de esta manera se obtiene un flujo regular de vehículos para cada cliente. Es importante destacar que se trabajará a la par con la compañía de transporte para que se asigne vehículos exclusivos para la operación de un cliente frecuente, de esta manera mientras más circule la unidad, la compañía de transporte optimiza sus recursos e inclusive el cliente se sentirá tranquilo ya que existe conocimiento para el tipo de carga que se transporta.

La compañía de transporte deberá designar a una persona de contacto de servicio al cliente, la misma que tendrá como función principal de informar el estado de la operación, será el canal oficial de comunicación entre la compañía de transporte y el Operador Logístico, en la información que otorga deberá incluir ubicación del vehículo, los percances que se hubiesen podido presentar, ya sea interno como daño de vehículo o externos, como problemas en la carretera, cierres, mal tiempo, entre otros; de esta manera se revisa con el agente de aduanas la manera en que se puede adelantar el proceso de importación o exportación y de esta manera comunicar al cliente cualquier afectación que pueda tener en la cadena de abastecimiento.

Para el caso del agente de aduana, es necesario que tenga una persona designada para el área de operaciones y otra para el área de servicio al cliente, las mismas que serán los puntos focales dentro del proceso ya sea de importación o exportación. Como funciones principales tendrán a su cargo la correcta emisión de documentos en base a la reglamentación ya sea de la aduana de entrada como la de salida, adicionalmente serán evaluadas en base a los indicadores de gestión previamente acordados para el correcto funcionamiento de los eslabones de la cadena de valor que se le otorga al cliente.

Otro de los puntos que se debe implementar para tener un plan de Operaciones es la regulación ante las autoridades de Gobierno. Se deberá realizar la documentación correspondiente para la constitución de la compañía ante un notario basado en la ciudad de Guayaquil, para su posterior regularización ante la Superintendencia de Compañías según la normativa establecida el 5 de noviembre de 1999 que corresponde a la constitución de la compañía anónima, requisitos, responsabilidades y obligaciones que tendrá ante los socios ya ante las entidades regulatorias establecidas en el Ecuador.

Una vez realizado los trámites pertinentes ante la Superintendencia de Compañías, se deberá registrar la compañía ante el Servicio de Rentas internas del Ecuador para la asignación del número de Registro Único de Contribuyentes y poder iniciar su correcto funcionamiento.

Por otra parte, según la Resolución 35 del 25 de Enero del 2013, emitido por el Servicio Nacional de Aduanas, es necesario cumplir los requisitos para la operación de consolidador y desconsolidador de carga, el mismo que servirá para poder realizar envío electrónico de información a la Aduana Ecuatoriana cuando se realicen embarques marítimos. Este proceso se realizará de manera posterior, debido a que el servicio principal de este plan de negocios será el embarque terrestre generando valor en la cadena de Abastecimiento.

8 Capítulo VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

PECMQ es un Operador Logístico de Comercio Exterior que como función principal es ser el aliado estratégico asesorando al cliente en la cadena de valor, optimizando los recursos de ambas partes generando rentabilidad y compromisos a largo plazo.

Misión.- Atraer y retener al mejor recurso humano, brindando soluciones bien ejecutadas a los clientes y entregando valor.

Visión.- Ser el mejor Operador Logístico de Comercio Exterior en la industria apalancado en la visión global de la representada.

Para poder cumplir con la visión y la misión del Operador Logístico es necesario desarrollar estrategias de desarrollo e implementación de programas que permitan la focalización en tres áreas principales:

Lealtad al cliente.- El centro de las actividades del Operador Logístico es el mantener el negocio de los clientes, de esta manera es cómo se genera valor en el servicio.

Desarrollo de Talento.- Invertir recursos en los colaboradores para mejorar las habilidades en el trabajo para la preparación del crecimiento profesional y puedan estar listos a nuevas oportunidades dentro de la organización.

Crecimiento Rentable.- Debe estar a la altura de las expectativas y mejorar las inversiones de los grupos de interés lo cual incluye a los socios comerciales que estarán soportando la operación.

Todos los colaboradores que pertenecen a la organización, a través de sus funciones deberán vivir los valores corporativos en cada función que realicen que de esta manera estaremos representando a la organización:

Exceder las expectativas del cliente.- Es imprescindible superar las expectativas del cliente para poder generar valor a la cadena.

Valorar a nuestra gente.- Para poder tener un buen clima organizacional es importante el respeto de los unos a otros, siempre respetando sus diferencias y creencias culturales y geográficas.

Trabajar con Seguridad.- Al ser una empresa de servicios logísticos es necesario que todos los colaboradores internos y externos trabajen siempre de manera segura, inclusive este valor sea transmitido a todos los miembros que los rodean.

Demostrar ser buen ciudadano.- Ser buen ciudadano no sólo con los vecinos sino con la comunidad que la rodea.

Actuar con integridad.- Al tener contacto con entidades de Gobierno es de vital importancia que todos los negocios que realicemos con los clientes estén dentro del marco legal para generar confianza tanto en los clientes como en todos los aliados comerciales.

Trabajo en equipo.- Para poder alcanzar el éxito en la organización es necesario que los proveedores, colaboradores, clientes trabajemos como equipo para poder alcanzar las metas propuestas y poder tener un crecimiento sostenible.

8.1 Política de Recursos Humanos

Para poder tener un correcto funcionamiento del Operador Logístico es necesaria que las políticas de recursos humanos sean correctamente definidas para potenciar el crecimiento a largo plazo.

Dentro de las políticas que se deben desarrollar son:

- Política de Selección
- Política de Capacitación
- Política de Remuneración y evaluación

Política de selección.- La política de selección para el personal del Operador Logístico será dividida en 2 secciones:

- Cuando es reemplazo de un recurso
- Cuando es un recurso nuevo

Se debe considerar que la parte de reclutamiento y selección se realizará de manera externa, debido al tamaño de la organización que se establecerá en el país; además por estrategia corporativa, es imprescindible que los recursos que se tenga en la organización sean focalizados en el área comercial y operaciones que son las funciones core, por lo tanto es preferible que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean realizados por consultores externos expertos en los procesos.

Reemplazo de recurso.- El Gerente de área solicitará al Gerente General el reemplazo del recurso, para que éste a su vez contrate la Asesoría de una compañía de selección de personal, quien se le otorgará información del perfil que se requiere, el presupuesto, el tiempo en que deben tener 3 candidatos idóneos para el cargo. Estos 3 candidatos serán entrevistados por el Gerente de área y Gerente General para tener un primer acercamiento de los candidatos con la empresa. Para rangos de

responsabilidad media, los tres candidatos pasarán por un proceso de evaluación bajo el método de un caso que deberán resolver y será acorde a las funciones que el recurso realizaría, para así poder tener una visión objetiva de los candidatos y poder elegir al recurso idóneo para el cargo vacante. Una vez elegido el recurso, deberá legalizar todo lo referente a temas contractuales y chequeos pre-ocupacionales previo al iniciar su trabajo en la compañía.

Recurso Nuevo.- El Gerente de área deberá presentar al Gerente General el requerimiento del recurso junto con el perfil y funciones del cargo que tendrá el nuevo recurso previo a su aprobación; en caso de que el recurso sea aprobado por el Gerente General, se solicitará a la empresa Asesora de Reclutamiento de personal, la cotización del recurso más el rango en el que debe constar el salario para que sea atractiva la propuesta económica; una vez revisado y aprobado el presupuesto para el recurso, la compañía consultora iniciará el proceso de reclutamiento y pre-selección de los candidatos, en base al perfil del cargo solicitado y el tiempo en que deben tener 3 candidatos idóneos para el cargo.

Los 3 candidatos serán entrevistados por el Gerente de área y Gerente General para tener un primer acercamiento de los candidatos con la empresa. Para rangos de responsabilidad media, los tres candidatos pasarán por un proceso de evaluación bajo el método de un caso que deberán resolver y será acorde a las funciones que el recurso realizaría, para así poder tener una visión objetiva de los candidatos y poder elegir al recurso idóneo para el cargo vacante. Una vez elegido el recurso, deberá legalizar todo lo referente a temas contractuales y chequeos pre-ocupacionales previo al iniciar su trabajo en la compañía.

Política de Capacitación.- Los Gerentes de cada área deberán realizar al menos un curso al año en base a las funciones y cargo que esté realizando, de la misma manera deberán replicar a su equipo de trabajo lo aprendido en el curso.

Los colaboradores dentro de su evaluación anual, deberán indicar sus oportunidades de mejora, ya sea de utilitarios o de conocimientos de comercio Exterior, los mismos que deberán ser preparados por personal dentro de la compañía y serán evaluados en base a las aplicabilidad que realicen dentro de sus funciones.

Política de remuneración.- Para compañías de servicios especializados que generan valor como es el caso del Operador Logístico de Comercio Exterior, es necesario que la política de remuneración sea lo suficientemente atractiva para que el personal esté motivado y poder retener el talento dentro de la organización para su crecimiento dentro de la organización.

Para el área Comercial se manejará un treinta por ciento como remuneración fija y el setenta por ciento será remuneración variable; el cincuenta por ciento de la remuneración variable será por venta realizada y el otro cincuenta por ciento será en base a la recuperación de cartera.

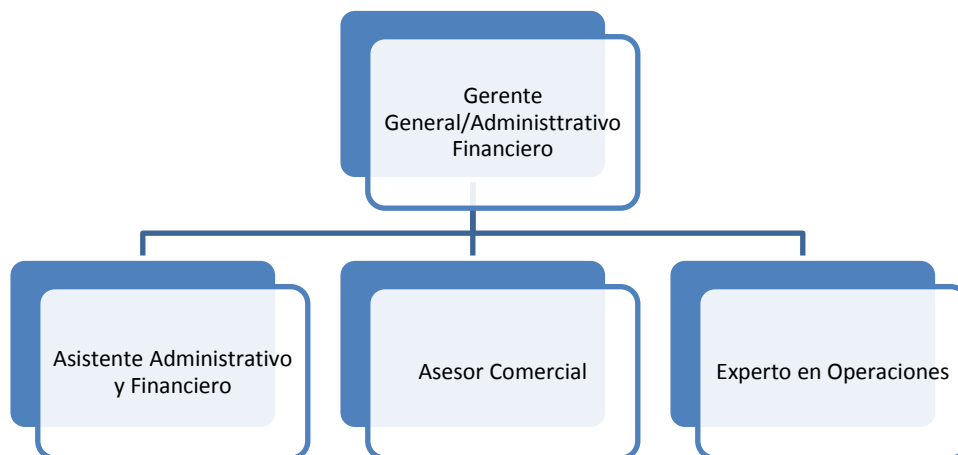
Para el área de Administración y de Operaciones, el cien por ciento de su remuneración será fija tomando como referencia los salarios de cargos similares dentro del mercado laboral, de esta manera se mantiene el atractivo para continuar dentro de la organización.

La revisión de las remuneraciones se realizará de manera anual, los mismos que deberán ser sustentados por las evaluaciones anuales que cada jefe deberá realizar a cada colaborador.

La evaluación de cada colaborador comenzará al inicio de año en donde se definirán los objetivos de cada uno, incluyendo alguna habilidad que el colaborador deberá mejorar para continuar con su crecimiento profesional, dicha evaluación podrá ser revisada en el transcurso del año y al final del año, tanto el jefe como el colaborador deberán analizar de manera objetiva el cumplimiento de los mismos. Dependiendo de la calificación que cada colaborador obtenga irá de la mano con el incremento salarial que obtendrá el año siguiente. En promedio, el incremento salarial no deberá exceder al porcentaje de la inflación del país. Para colaboradores que hayan superado las expectativas, el incremento salarial no deberá exceder al 12% del total de la remuneración.

8.2 Organigrama de la empresa

El organigrama de PECMQ para el inicio de la Operación en Ecuador será pequeña poco jerárquica pero con altos grados de responsabilidad de esta manera se mantiene la confianza y que el ambiente de trabajo dentro del Operador Logístico sea agradable para que el personal sienta que es una gran familia comprometida con los clientes y con los que los rodean de manera diaria.



Para poder seleccionar a las personas idóneas para cada cargo, la compañía de Consultoría deberá ajustarse al perfil y funciones que realizará cada colaborador como se detalla:

Gerente Administrativo y Financiero.- La persona que esté en esta posición deberá cumplir el siguiente perfil:

➔ Perfil:

- Título profesional en administración o carreras afines
- Experiencia mínima 3 años en posiciones similares
- Experiencia al menos de 1 año en empresas de servicios
- Conocimientos de utilitarios Office

➔ Competencia:

- Control de situaciones ambiguas
- Control de procedimientos
- Creación de equipos eficientes

➔ Funciones principales:

- Revisar los balances financieros de la Compañía
- Presentar indicadores de gestión manteniendo la rentabilidad de la empresa
- Responsable del funcionamiento de las oficinas en Ecuador
- Responsable del pago a proveedores y aliados comerciales.
- Liderar el presupuesto de ventas del Operador Logístico y su cumplimiento
- Controlar el proceso de operaciones con los socios estratégicos
- Elaborar los proyectos para licitaciones
- Representante ante la Aduana Ecuatoriana con respecto a las funciones del Operador
- Presentar indicadores de gestión manteniendo el nivel de servicio

➔ Salario:

- USD\$1,800.00

Asistente Administrativo/Financiero.- La persona que esté en esta posición deberá cumplir el siguiente perfil:

→ Perfil:

- Título profesional en administración o carreras afines
- Experiencia mínima 1 año en posiciones similares
- Conocimientos de utilitarios Office

→ Competencias:

- Rapidez de aprendizaje
- Obtención de resultados
- Resolución de problemas

→ Funciones principales:

- Reportar al Coordinador Administrativo y Financiero
- Elaborar reportes de control de asistencia
- Recepción de documentos
- Responsable de mantenimiento de oficina en Ecuador

→ Salario:

- USD\$400,00

Asesor Comercial.- La persona que esté en esta posición deberá cumplir el siguiente perfil:

→ Perfil:

- Título profesional en administración o carreras afines
- Experiencia mínima 2 años en posiciones similares de preferencia en el área logística
- Conocimientos de utilitarios Office

→ Competencias:

- Rapidez de aprendizaje
- Planificación
- Resolución de problemas
- Obtención de resultados
- Interés por el cliente
- Agudeza comercial

→ Funciones principales:

- Cumplir con el presupuesto de ventas mensual manteniendo la rentabilidad de la compañía
- Captación de nuevos clientes
- Reuniones con clientes brindando asesoría en la cadena de valor

→ Salario:

- USD\$318,00 más un variable que se estima como máximo el USD\$600.00 adicionales.

Experto en Operaciones.- La persona que esté en esta posición deberá cumplir el siguiente perfil:

→ Perfil:

- Título profesional en administración o carreras afines
- Experiencia mínima 2 años en posiciones similares de preferencia en el área logística
- Conocimientos de utilitarios Office
- Conocimiento del idioma inglés

→ Competencias:

- Planificación
- Resolución de problemas
- Obtención de resultados
- Interés por el cliente
- Control de situaciones conflictivas
- Establecimiento de prioridades

→ Funciones principales:

- Cumplir con todos los requisitos exigibles por parte de la Aduana Ecuatoriana
- Dar soporte al Gerente Comercial y de Operaciones para la elaboración de licitaciones
- Seguimiento de los procesos de importación y exportación de los clientes
- Elaboración de indicadores de servicio para los aliados estratégicos y clientes

→ Salario:

- USD\$800.00

8.3 Sistema de Compensación

El sistema de compensación que tendrán los colaboradores del Operador Logístico será con los beneficios de ley adicionalmente serán afiliados a un seguro médico privado en donde la compañía asumirá el 70% del valor.

9 Capítulo IX: PLAN FINANCIERO

9.1 Plan de inversiones

Para el inicio de operaciones del Operador Logístico, necesita una inversión inicial de \$17,138.75 que corresponde a la garantía aduanera que debe generar para poder operar.

Adicionalmente, para arrancar el negocio se requiere unas necesidades operativas de fondos por USD\$23,244.75, las mismas que corresponden a la caja mínima que se debe tener para el pago a proveedores a 30 días, pagos previos de alquileres y demás obligaciones.

Debajo se detalla los valores que se necesitarán en los siguientes 5 años desde el arranque de la operación:

NOF	0	1	2	3	4	5
	23.244,75	24.406,99	25.627,34	26.908,70	28.254,14	-

9.2 Previsión de ingresos y gastos

Para realizar la previsión de ingresos y gastos es necesario realizar las siguientes premisas en relación al presupuesto de ventas:

- Al primer año captación del 5% del mercado
- Crecimiento del 2 al 5 en 5% al mismo nivel que la industria
- Inflación 5% anual
- Costo de Ventas será el 47%
- Margen bruto 54%
- Tasa de Interés 11%
- Impuestos 35%

Las ventas al primer año se estiman en USD\$192,560, las mismas que tendrán un margen bruto del 54%. Desde el primer año se estará cancelando la primera letra del préstamo realizado para el arranque del proyecto. Descontando los costos e impuestos, la utilidad neta después de impuestos sería de USD\$7,681.01.

Desde el año uno al año cinco los ingresos netos ascienden a USD\$46,576.80, según se estima en el Anexo 8 donde indica los estados de pérdidas y ganancias de los años uno al cinco.

9.3 Punto de Equilibrio

Para poder cubrir los costos fijos y llegar al punto de equilibrio, el operador logístico necesita transportar 411 toneladas al año entre las 2 rutas (34 toneladas al mes) lo cual es menor al presupuesto de ventas acordado:

Periodo	1,00
Gastos de Personal	45.637,00
Gastos de Administración	40.740,00
Total Gastos	86.377,00
Precio Promedio de venta	260,00
Costo Variable promedio	49,71
Margen Unitario	210,29
Cantidad de Equilibrio (Tons)	410,75

9.4 Balances proyectados

9.4.1 Activos

Para las operaciones del Operador Logístico es necesario tener una caja mínima la cual corresponde para el pago a proveedores de servicios, de la misma manera los valores por mantenimiento y suministros de oficina.

En el caso de cuentas por cobrar se considera que se otorgará a los clientes un tiempo de 30 días que es parte de la operatividad de este tipo de negocios.

Los activos fijos corresponden a los equipos y adecuación de las oficinas necesarias para la operación y poder otorgar el servicio ofrecido a los clientes.

9.4.2 Pasivos

Dentro de los acuerdos con los socios comerciales, se negocia un tiempo de crédito de 30 días, lo cual se equilibra con el tiempo de crédito que solicita el cliente.

Inicialmente se requiere adquirir una deuda a 5 años por USD\$19,506.00 para poder operar, la misma que puede ser pagada desde el primer año.

El operador logístico genera utilidades desde el primer año, los mismos que son repartidos a los accionistas que han invertido USD\$17,138.75 tal como consta en el anexo 9.

9.5 Flujo del accionista

Debido a la deuda que se adquiere y el valor de inversión inicial del accionista, el flujo de efectivo se vuelve atractivo ya que desde el primer año se vuelve positivo, como se indica en el anexo 10.

9.6 Flujo de caja Libre

El flujo de caja libre desde el año 1 al 5 es positivo, no requiere realizar préstamos adicionales para la generación de efectivo. En el año 5 el Operador Logístico tendrá un efectivo positivo de USD\$42,341.11 como se indica en el Anexo 11.

9.7 Indicadores Financieros

El ROE es un indicador importante para el accionista ya que relaciona la rentabilidad con los recursos que deben utilizarse para obtener ese beneficio.

En el caso del Operador Logístico el ROE resulta atractivo y el valor del mismo incrementa en los años siguientes teniendo al año 5 un ROE de 38.76%. Según Anexo 11

El ROA (índice de retorno de activos) es otro indicador que mide la rentabilidad sobre los activos, es decir qué tanto el uso de mis activos me ayuda a generar utilidades para la compañía.

En el caso del Operador Logístico el ROA tiene un indicador bastante alto, debido a que su nivel de activos es bajo para poder operar.

9.8 VAN y TIR

Por último tenemos 2 indicadores claves para la evaluación financiera del Operador Logístico de Comercio Exterior, el VAN y la TIR según el anexo 12.

En el caso del VAN, para un flujo de 5 años y considerando la inversión inicial se obtiene un valor positivo de US\$ 19,810.05

La tasa interna de retorno para la inversión del Operador Logístico es del 28.83%, lo cual resulta atractivo para el inversionista.

10 Capítulo X: CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el plan de negocios para el operador logístico de comercio exterior, se determina que el proyecto enfocado a generar valor en la cadena de abastecimiento de los clientes en las rutas de importación y exportación de transporte internacional terrestre, con un organigrama balanceado, es viable en los 5 años con una recuperación rápida de la inversión en menos de un año y generando ganancias desde el primer año de funcionamiento.

Es importante destacar que el proyecto será viable siempre y cuando el recurso humano sea el idóneo en las posiciones correctas, se cumplan los objetivos de venta y se mantenga el nivel de servicio que los clientes demandan en la actualidad, sólo de esta manera los colaboradores podrán vivir la cultura de PECMQ.

11 Capítulo XI: RECOMENDACIONES

- ➔ A nivel de mercado, se recomienda que antes de realizar la visita al cliente objetivo, tener información clara para poder atraer al cliente y hacerle sentir la necesidad de nuestro valor agregado al cliente.
- ➔ Con respecto a recursos humanos, es importante que el personal que realizará el primer contacto con el cliente tenga conocimientos técnicos de cadena de abastecimiento, sólo así podrá generar soluciones a los clientes en la cadena de valor.
- ➔ En lo que respecta a las operaciones es necesario realizar contratos con los aliados estratégicos para que ambos tengan un crecimiento sostenido y puedan compartir los logros al tener un servicio especializado en la cadena de valor.
- ➔ Para el área financiera, es necesario que anualmente se realicen los pagos de las utilidades a los accionistas, de esta manera PECMQ tendrá el dinero que realmente necesita para poder ofrecer el servicio sin necesidad de costos financieros adicionales. Adicionalmente, es necesario considerar que al no contar con activos fijos en la operación y apalancarse de los activos fijos de los aliados estratégicos, el ROA es mínimo y al tener negociación tanto con el proveedor como con el cliente a 30 días de pago y cobro las NOF son pequeñas en relación a otros negocios.

Bibliografía

- Abrams, R. (2010). *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. The Planning Shop.
- Agencia de Desarrollo Regional Económico de Guayaquil y su Área de Influencia. (2012, 09 21). *Adreg-Guayaquil*. Retrieved from <http://adreg-guayaquil.org/clusters.htm#transporte>
- (1997). El plan de Empresa Cómo planificar al creación de una empresa. In J. M. Alfonso. Barcelona, España: Marcombo S.A.
- Arvis, J., Mustra, M., Ojala, L., Shepherd, B., & Saslavsky, D. (2012). *The Logistics Performance Index and Its Indicators*. Washington: International Trade Department / The World Bank.
- Banco Central del Ecuador. (2012). Informes Estadísticos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Barrera, J. H. (2008, 04 03). *Investigación y Metodología*. Retrieved from http://investigacionholistica.blogspot.com/2008_04_01_archive.html
- Carthy, E. M. (1984). *Basic Management: a managerial approach*. Cengage Learning Editores.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. (n.d.). *Guía para la creación de empresas*. Retrieved from <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Charles Moyer, James R. Macguigan, & William J. Kretlow. (2005). *Administración Financiera Contemporánea*. Mexico: Thomson Editores S.A.
- Dolan, R. (2000). *Note on Marketing Strategy*. Harvard Business School.
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum J. (2002). *Administración Un enfoque basado en competencias 10ma. Edición*. Mexico DF: Thomson .
- Eric Siegel, Loern A. Schultz, Brian R. Ford, D. (1994). *El Plan Empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Estudio Capgemini. (2013, 09 23). *Future Supply Chain*. Retrieved from www.futuresupplychain.com
- Fantozzi Temple, E. (2012). *El Operador Logístico como Factor de Competitividad para el país y de las empresas*. Lima: Agencia Ransa.
- Fernandez, H. y. (2003).

- Ferreiro, S. (2006, 09). *Historia del Transporte*. Retrieved from TransporteInternacional.Blogspot.com: <http://transporteinternacional.blogspot.com/2006/09/historia-del-transporte.html>
- Hernandez Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y métodos*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- IESE Publishing. (2006). *La Dirección de la fuerza de ventas*. Barcelona: IESE.
- J.W, M. (1998). New product development in rapidly changing markets: an exploratory study. *Journal of product innovation management*.
- Johnson, G., & K, W. R. (2011). *Exploring Strategy*. Ed. Pearson.
- Langley, J. (2012). 2012 Third-Party Logistics Study. *The State of Logistics Outsourcing*.
- Manuel Ludevid & Montserrat Ollé. (1994). *Cómo crear su propia empresa: factores claves de gestión 2da. Edición*. Barcelona: MARCOMBO S.A.
- Mateo Campoy, D. (2006). *Gestión Emprendedora: Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. España: Ideaspropias Editorial.
- Mendez, I. G. (2013, 02 22). www.emprendedores.es. Retrieved from <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/resumen-ejecutivo-de-un-plan-de-negocio/que-tiene-un-resumen-ejecutivo>
- Oriot Olat, Pere Pujadas, Pilar Lloret. (2012). *Análisis de Operaciones de crédito*. Barcelona: Profit Editorial.
- Ortiz, E. Z. (2000). Pasos para hacer una investigación. Clásicos Roxsil 2000.
- Pamerlee, D. (1999). Preparación del plan de Marketing. In D. Pamerlee. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Paredes, E. (2013, 09 13). *Gestionando Empresas*. Retrieved from <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/11/plan-de-operaciones.html>
- Pérez Moya, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Porter, M. (1980). In M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

- Quezada, G. I. (2004, 06 28). *La comunicación industrial y empresarial*. Retrieved from Eumed.net Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/558/LA%20INVESTIGACION%20DOCUMENTAL.htm>
- Reis, J. v. (2007, 01 24). *Vanderreis.com*. Retrieved from Plan de Negocios - La Descripción de tu compañía: http://www.vanderreis.com/descripcion_de_tu_compania/
- Ribera, P. J. (1993). *Las Funciones y Costes de Inventario*. Navarra: IESE Universidad de Navarra.
- Richard G. Hamermesh, P. W. (2002, Enero 22). Nota sobre el análisis del Modelo de Negocio para el emprendedor. Boston, Ma, USA.
- Rosas, G. W. (1985). El Plan de Mercadeo cómo prepararlo y ponerlo en marcha. In W. Luther, *The Marketing plan: How to prepare and implement it* (pp. 205 - 213). Editorial Norma.
- Schumpeter. (1934). *Bussiness Cycles. A theoretical, Historical and Statitical Analysis of the Capitalist Process*.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2011). *Estudio de mercado de Servicios Logísticos*. Cali.
- Spinelli, J. T. (2003). *New Venture Creation*. Mc. Graw-Hill.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2012). *Estadísticas Sector Societario*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Vertice, E. (2008). El proceso de venta. In E. Vertice, *El proceso de venta* (pp. 3 -4). Malaga, España: Publicaciones Vértice S.L.
- William, Z. (1998). *Investigación de Mercados*. Prentice Hall Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Clientes	Proveedores	Sustitutos	Barreras de Entrada	Rivalidad
<ul style="list-style-type: none"> •Empresas nacionales y multinacionales que comercializan productos de consumo a nivel nacional y requieren servicios especializados en Comercio internacional, almacenamiento y distribución de productos a sus clientes •Factor tecnológico y económico inciden en que prefieran Operadores Logísticos. •Son pocos clientes por cada operador pero con contratos mínimos de 1 año. Para realizar algún cambio, deberán asumir costos adicionales. •Poder de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • MODERADO 	<ul style="list-style-type: none"> •Estándares •El cambio de proveedores no tiene alto impacto en costos •Muchos proveedores potenciales •Ciertos proveedores (cias de transporte, agenciamiento con precios establecidos por las asociaciones) •Mi negocio es importante por el volumen anual comprometido. •Costos de inputs gran impacto en costos. •Poder de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • FAVORABLE 	<ul style="list-style-type: none"> •Existen pocos proveedores que ofrecen servicios integrados, pero sí empresas que ofrecen cada servicio de la cadena de abastecimiento son limitaciones. •Para cambiar de operación a otro proveedor tienen una curva de aprendizaje que dependerá de la complejidad de la operación. •Existen sustitutos pero cada uno fortalecido en una fase de la cadena de abastecimiento. •Poder de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • FAVORABLE 	<ul style="list-style-type: none"> •Grandes empresas con ventajas en costos (economías de escala) •No existen productos patentados •Se requiere alta inversión en activos fijos (instalaciones, equipos de montacargas software, entre otros) se pueden utilizar equipos usados que aminora la inversión. •Existen dificultades para acceso a clientes. (canales cerrados) •Se requiere permisos y certificaciones BASC, bomberos, municipio para el funcionamiento •Poder de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • FAVORABLE 	<ul style="list-style-type: none"> •Industria creciente apoyada de similares en Perú y Colombia •No existen importantes diferencias en el servicio. •Los competidores son más especializados que diversificados. •Altas barreras de salida especialmente por los contratos que se realizan (mínimo 1 año) •Servicio complejo y es indispensable conocer el negocio a detalle del cliente para presentar la propuesta. •Existen competidores más grandes que yo apalancados en sus filiales o en sus alianzas estratégicas de sus pares en otros países. •Poder de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • MODERADA

Elaborado por: Autora del plan de negocios

Anexo 2 Análisis de Poder de negociación de clientes

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

	Si (+)		No (-)
Existe un número relativamente grande de compradores comparado contra el número de empresas?	x		
Tiene un número grande de clientes, cada uno de los cuales realiza compras por montos pequeños?			x
Sus clientes enfrentarían altos costos de cambiar de proveedores?		x	
Los compradores requieren informarse abundantemente para realizar la compra?	x		
Existen factores que impiden que sus compradores pudieran desarrollar ellos mismos su producto o servicio?	x		
Son sus clientes insensible al precio?			x
Es su producto único en algún sentido? Tiene una marca reconocida?			x
Son sus clientes negocios rentables / viables?	x		
Provee usted incentivos a los tomadores de decisiones?			x

4 1 4

Moderado porque se debe cumplir con requisitos y exigencias técnicas de cada cliente, por otro lado el cambiarse de un operador a otro le tomaría tiempo e inversión

Elaborado por: Formato: Alejandro Ribadeneira

Contenido: Autora del plan de negocios

Anexo 3: Análisis de poder de Negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

	Si (+)		No (-)
Los inputs (materia prima, mano de obra, servicios, u otros requerimientos para la producción / prestación del servicio) son estándares en lugar de únicos o diferenciados?	x		
Puedo cambiar de proveedores rápidamente y sin mayores costos?	x		
Mis proveedores tendrían dificultades en entrar en mi negocio?			x
Puedo sustituir fácilmente los inputs			x
Tengo muchos proveedores potenciales?	x		
Los proveedores no pueden imponer sus precios		x	
Es mi negocio importante para los proveedores?	x		
Los costos de los inputs tienen un impacto significativo en el total de mis costos?	x		
	5	1	2

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

Elaborado por: Formato: Alejandro Ribadeneira

Contenido: Autora del plan de negocios

Anexo 4: Análisis de Barreras de entrada

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

	Si (+)		No (-)
Tienen las grandes empresas ventajas de costo o desempeño en el segmento de la industria donde usted compite?		x	
Existen productos patentados que generen diferencias en su industria?			x
Existen marcas claramente identificadas en su industria?			x
Sus clientes deben incurrir en costos significativos para cambiar de proveedores?		x	
Se requiere grandes inversiones de capital para entrar a su industria?			x
Los equipos usados, pero útiles aún, son costosos?			x
Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener acceso a los canales de distribución?			x
La experiencia en el negocio ayuda a reducir continuamente los costos?	x		
Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener gente entrenada para realizar el trabajo, materias primas u otras provisiones en general?	x		
Tiene su producto o servicio alguna protección (patente o similares) difíciles de obtener?			x
Existen licencias, permisos, seguros, calificaciones, otros que sean difíciles de obtener?	x		
Los nuevos competidores deberían esperar fuertes represalias en caso de entrar al mercado?			x
	3	2	7

Favorable para el ingreso de nuevos competidores en la industria

Elaborado por: Formato: Alejandro Ribadeneira

Contenido: Autora del plan de negocios

Anexo 5: Amenaza de Sustitutos

AMENAZA DE SUSTITUTOS

	Si (+)		No (-)
No existen muchos productos / servicios que podrían / pueden sustituir al que usted entrega?	x		
Los sustitutos tiene limitaciones de desempeño que compensan su bajo precio?	x		
El mejor desempeño de los sustitutos no justifica su precio mayor?	x		
Sus clientes enfrentarían altos costos de cambiar a sustitutos?		x	
Sus clientes no tienen realmente un sustituto que valga la pena	x		
Sus clientes difícilmente cambiarían su producto / servicio?		x	
	4	2	0
Favorable para el Operador Logístico ya que pueden cambiar de proveedor			

Elaborado por: Formato: Alejandro Ribadeneira

Contenido: Autora del plan de negocios

Anexo 6: Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

	Si (+)		No (-)
La industria está creciendo	x		
La industria no es cíclica (sobre capacidad de producción intermitente)	x		
Los costos fijos del negocio son relativamente bajos con respecto al total de los costos	x		
Existen importantes diferencias del producto y de las marcas entre los competidores		x	
Los competidores son diversificados más que especializados			x
Las barreras de salida no son altas porque no hay inversiones grandes que desmontar, o contratos de largo plazo que honrar, etc.			x
Mis clientes deberían incurrir en costos importantes para cambiarse a un competidor			x
Mi producto es complejo y requiere de un entendimiento detallado de parte de mi cliente		x	
Mi producto tiene características únicas que lo diferencian claramente de la competencia		x	
Los negocios de mis competidores son más pequeños en tamaño que el mío			x
	3	3	4

Rivalidad Moderada

Elaborado por: Formato: Alejandro Ribadeneira

Contenido: Autora del plan de negocios

Anexo 7 Análisis del entorno PEST



Elaborado por: Autora del plan de Negocios

Anexo 8: Estado de Pérdidas y Ganancias del año uno al cinco

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		192.560,00	202.188,00	212.297,40	222.912,27	234.057,88
Costos de venta		89.540,40	94.017,42	98.718,29	103.654,21	108.836,92
Gastos de administración		86.377,00	90.695,85	95.230,64	99.992,17	104.991,78
BAITD		16.642,60	17.474,73	18.348,47	19.265,89	20.229,18
Depreciación		2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00
Intereses Kd=11%		2.145,66	1.804,99	1.424,94	1.000,89	527,78
BAT		11.816,94	12.989,74	14.243,53	15.585,00	17.021,40
Impuestos 35%		4.135,93	4.546,41	4.985,23	5.454,75	5.957,49
BDT		7.681,01	8.443,33	9.258,29	10.130,25	11.063,91

Anexo 9: Balance del año 1 al 5 proyectado

Balances Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	14.659,78	15.392,77	16.162,41	16.970,53	17.819,06	-
Cuentas por cobrar	16.046,67	16.849,00	17.691,45	18.576,02	19.504,82	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Activos fijos	13.400,00	10.720,00	8.040,00	5.360,00	2.680,00	-
Total activos	44.106,45	42.961,77	41.893,86	40.906,55	40.003,88	-
Cuentas por pagar	7.461,70	7.834,79	8.226,52	8.637,85	9.069,74	-
Deuda	19.506,00	16.409,00	12.954,00	9.099,00	4.798,00	-
Capital	17.138,75	17.138,75	17.138,75	17.138,75	17.138,75	17.138,75
Utilidades retenidas		7.681,01	16.124,34	25.382,63	35.512,88	46.576,80
Dividendos retirados		(6.101,77)	(12.549,76)	(19.351,68)	(26.515,50)	(63.715,55)
Total pasivos	44.106,45	42.961,77	41.893,86	40.906,55	40.003,88	-

Anexo 9: Flujo del accionista

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		7.681,01	8.443,33	9.258,29	10.130,25	11.063,91
Más depreciación		2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00
Cambio en la deuda	19.506,00	(3.097,00)	(3.455,00)	(3.855,00)	(4.301,00)	(4.798,00)
Cambio en NOF	(23.244,75)	(1.162,24)	(1.220,35)	(1.281,37)	(1.345,44)	28.254,14
Cambio en activos fijos	(13.400,00)	-	-	-	-	-
ECF: flujo del accionista	(17.138,75)	6.101,77	6.447,98	6.801,93	7.163,81	37.200,05

Anexo 10: Flujo de Caja Libre

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	(17.138,75)	6.101,77	6.447,98	6.801,93	7.163,81	37.200,05
Más intereses	-	2.145,66	1.804,99	1.424,94	1.000,89	527,78
Menos escudo fiscal interés		(750,98)	(631,75)	(498,73)	(350,31)	(184,72)
Reversa cambio en la deuda	(19.506,00)	3.097,00	3.455,00	3.855,00	4.301,00	4.798,00
FCF: flujo caja libre	(36.644,75)	10.593,45	11.076,23	11.583,14	12.115,39	42.341,11

Anexo 11: Indicadores Financieros

	0	1	2	3	4	5
Roe: rentabilidad patrimonio		41,04%	40,76%	39,96%	38,76%	
Roa: rentabilidad activo		71,65%	105,02%	172,73%	377,99%	

Anexo 12: VAN y TIR

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado

Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)						
Período	0	1	2	3	4	5
BAITD		16.642,60	17.474,73	18.348,47	19.265,89	20.229,18
Menos depreciación		(2.680,00)	(2.680,00)	(2.680,00)	(2.680,00)	(2.680,00)
BAIT		13.962,60	14.794,73	15.668,47	16.585,89	17.549,18
Impuestos 35%		4.886,91	5.178,16	5.483,96	5.805,06	6.142,21
BDT		9.075,69	9.616,57	10.184,50	10.780,83	11.406,97
Mas depreciación		2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00	2.680,00
Cambio en NOF	(23.244,75)	(1.162,24)	(1.220,35)	(1.281,37)	(1.345,44)	28.254,14
Cambio en activos fijos	(13.400,00)	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(36.644,75)	10.593,45	11.076,23	11.583,14	12.115,39	42.341,11

Flujo de la deuda						
Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	19.506,00	16.409,00	12.954,00	9.099,00	4.798,00	-
Intereses: D*Kd		2.145,66	1.804,99	1.424,94	1.000,89	527,78
Flujo de la deuda	19.506,00	(5.242,66)	(5.259,99)	(5.279,94)	(5.301,89)	(5.325,78)
Escudo fical: Tc*D*Kd		536,42	451,25	356,24	250,22	131,95
Flujo D menos escudo fiscal	19.506,00	(4.706,25)	(4.808,74)	(4.923,71)	(5.051,67)	(5.193,84)

Valoración	
Valor presente FCF	18.272,91
Valor presente escudo fiscal	1.537,14
Valor presente proyecto	19.810,05
Tasa interna de retorno	28,83%

Fórmulas	
$\beta_o = \beta_e / (1 + D/E * (1-Tc))$	
$Ko = rf + \beta_o * (rm - rf)$	
$Ko Ec = Ko indus + riesgo país$	

Datos	
β_e indust	0,83
D/E indust	20%
Tc indust	35%
β_o (sin D)	0,73
rf	1,50%
rm - rf	6,30%
Ko indust	6,13%
Riesgo país	7,80%
Ko Ecuador	13,93%