



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES
“Caso Operadoras de Aduana”**

AUTORA:

Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas

**Previo a la obtención de Grado Académico:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Econ. Miguel Ángel Padilla Celi

**Guayaquil, Ecuador
2024**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Miguel Ángel Padilla Celi, Mgs.

REVISOR

Ing. Christian Mendoza Villavicencio, Mgs.

Ing. Elsie Zerda Barreno, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 16 días del mes de mayo del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mabelyn Margarita Vargas Vargas

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES “Caso Operadoras de Aduana”** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, 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 del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 16 días del mes de mayo del año 2024

LA AUTORA

Mabelyn Vargas

Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previa a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas**, titulada: **Estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES “Caso Operadoras de Aduana”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de mayo del año 2024

LA AUTORA:

Mabelyn Vargas

Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

secure.orkund.com/old/view/145628450-719173-716102#DcQxDoAgEATAv1BvDAfhHcvAVY2GIgpppKI1/1ynmctfd0dRVR4q9ASAQxRBo0FKgl0BRmZYOb/Rr97G... Actualizar

Gmail YouTube Maps

URKUND Abrir sesión

Documento: RESPALDO TESIS 2.doc (D152522948)
Presentado: 2022-12-07 12:35 (-05:00)
Presentado por: mabelyn.vargas@oline-sa.com
Recibido: maria.lapo.uczg@analysis.orkund.com
Mensaje: corrección TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DE TITULO ACADEMICO MBA - MABELYN VARGAS [Mostrar mensaje completo](#)
 2% de estas 61 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC / D151017585
	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D149075931
	Universidad Técnica Particular de Loja / D142091623
	Universidad Técnica Particular de Loja / D142194617
	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / D15378211

0 Advertencias. Reiniciar. Compartir

97% #1 Activo Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC / D151239276 97%

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA:
Estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES
"Caso Operadoras de Aduana"
AUTORA:
Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas
Previo a la obtención de Grado Académico:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TÍTULO:

No se pueden mostrar el contenido del documento de origen!
Posibles razones:
1. El documento se guarda en la sección URKUND Partner y aparece como inaccesible. Si usted no posee este libro, tiene que comprarlo por medio del proveedor.
2. El autor ha eximido el documento como fuente visible en el Archivo URKUND.
Remitente y receptor de información está disponible con solo pasar el puntero del ratón sobre el nombre de la fuente anterior.

Escriba aquí para buscar

ESP 14:57
LAA 13/12/2022

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a mi Padre Dios por sus bendiciones diarias, por mantenerme con salud y vida, por permitir mantener mi FE, ser positiva y confiar que los sueños si se hacen realidad.

A mi motor de vida; mis padres Luis Vargas Castro (+) y Martha Vargas Carrillo, mis hermanos Orlando y Danilo Vargas Vargas, mi sobrino Maxito Vargas; a mis tías Sonia, Glenda por ser mis alas para volar y apoyarme siempre, Narcisa y Alexandra por brindarme sus buenos deseos y bendiciones.

A mis maestros Ab. Jorge Maldonado, Lcdo. Felipe Castillo, Lcda. Martha Ruiz por ser las personas que me han guiado profesionalmente con directrices en base a su conocimiento y experiencia para encaminar de la mejor manera el crecimiento de mi empresa y ser una buena líder, a mis colaboradores de trabajo que gracias a Ellos me inspiran a ser mejor.

A todos los colaboradores de la UCSG, en especial a la Ec. María del Carmen Lapo, por su respaldo, durante mis estudios en la Universidad. A todas las personas ajenas que formaron parte de este sueño.

¡GRACIAS!

Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi amado padre Luis Asdrúbal Vargas Castro (+) que Yo sé que, en el cielo, dónde está él, estará contento y orgulloso por este logro y a la empresa LOGISTICA INTERNACIONAL ECUATORIANA S.A “LOINESA” (Operadora Logística de Aduana) por haber cambiado mi formación, actitud, pensamiento y hacer que cada día despierte con un nuevo sueño y la fuerza de perseverar para hacerlo realidad.

Lcda. Mabelyn Margarita Vargas Vargas

Índice.

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
REPORTE URKUND.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
Resumen.....	XVIII
Abstract.....	XIX
Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Planteamiento del Proyecto.....	4
Formulación del Problema.....	5
Justificación.....	6
Objetivos Generales.....	6

Objetivos Específicos.....	6
Capítulo I.....	8
Estudio de Mercado.....	8
Marco Teórico.....	8
Breve reseña histórica del comercio exterior.....	8
Teoría del Comercio Internacional.....	9
Glosario de Comercio Exterior.....	9
Antecedentes de la planeación estratégica.....	22
Teoría de Administración Estratégica.....	24
Teoría del Proceso de investigación al consumidor.....	24
Teoría de La Oferta Y La Demanda.....	25
Marco Conceptual.....	27
Administración.....	27
Administración estratégica.....	27
Resiliencia Empresarial.....	28
Marketing.....	29

El comportamiento de compra del consumidor.....	30
Agente de Carga Internacional y/o Consolidadoras.....	30
El Agente de Aduanas.....	30
Las Operadoras Logísticas de Aduana.....	30
Transporte Marítimo.	31
Transporte Aéreo.....	32
Asesoría en Comercio Exterior y Aduanas.	32
Transporte Terrestre Interno.....	33
Custodia Armada.....	33
Seguros de Importación.....	34
Términos de Comercio Internacional (Incoterms).	34
Regímenes Aduaneros.....	44
Marco Legal.	54
Marco Referencial.	55
Para qué sirve un plan estratégico en una empresa.	55
Como se elabora un plan estratégico.:.....	58

Importancia del plan estratégico para la dirección de la empresa.	60
Desarrollo de una estrategia de modernización aduanera.	61
Capitulo II.	63
Metodología.	63
Criterios para la selección de Servicios logísticos.	64
Objetivo de mercado.	66
Análisis de mercado.	67
Análisis de la Demanda.	68
Análisis de la Oferta.	72
Análisis de la Competencia.	76
Metodología aplicada al plan estratégico de una Operadora Logistica de Aduana.	77
Capitulo III.	79
Estrategias a recomendar para el desarrollo y crecimiento de la empresa.	79
Definición de la Empresa.	79
Análisis de la Misión y Visión.	80
Análisis de la Cadena de Valor.	81

Análisis del Diseño Organizacional de la Empresa.	82
Análisis de la Estructura Organizacional.	84
Análisis de los Servicios Logísticos.	84
Plan de Marketing.	86
Descripción de Agentes Nacionales e Internacionales.	87
Análisis de políticas a clientes.	88
Análisis de políticas a proveedores.	89
Definición que mantendrá la empresa como políticas internas para con el Personal. ...	90
Análisis del desarrollo del sistema de actividades de la Empresa y Relación del Personal vs Agentes.	91
Análisis de las Fuerzas Externas.	94
Geográfica.	94
Cultura.	95
Legal.	95
Política.	95
Competencias.	95

Financiera.	96
Económico.....	98
Tecnología.....	98
Matriz EFE. Evaluación de Factores Externos.....	99
Matriz EFI. Evaluación de Factores Internos.....	100
Análisis FODA.....	100
Las 5 Fuerzas de Porter.....	101
Matriz FODA.....	103
Matriz MCPE.....	104
Ejecución de la Estratégica.....	107
Capitulo IV.....	110
Administración financiera.....	110
Determinación de costos.....	111
Procedimiento de compra y negociación.....	111
Acceso a créditos.....	113
Punto de equilibrio.....	115

Plan de Negocios.....	119
Conclusiones.	123
Recomendaciones.....	125
Bibliografía.....	126
Tablas.	131
Apéndices A.....	132
Apéndices B.....	133

Índice de tablas.

Tabla 1. Categoría de Agencia de Carga	64
Tabla 2. Categoría para Agente de Nacionalización	65
Tabla 3. Categoría para Agentes de Transporte	65
Tabla 4. Ecuación del tamaño de la muestra	66
Tabla 5. Pre muestreo	67
Tabla 6. Precios de servicios porcentuales	70
Tabla 7. Volumen de mercancías	71
Tabla 8. Cadena de valor	80
Tabla 9. Funciones de una Cadena de Valor.....	81
Tabla 10. Organigrama Institucional	82
Tabla 11. Estructura Organizacional	83
Tabla 12. Plan de Marketing	86
Tabla 13. Sistema de Actividades	93
Tabla 14. Matriz EFE	99
Tabla 15. Matriz EFI	100
Tabla 16. FODA	101
Tabla 17. Matriz FODA	105
Tabla 18. Matriz MCPE	106
Tabla 19. Desarrollo Estrategia Departamental	107
Tabla 20. Desarrollo Estrategia Individual	108

Tabla 21. Desarrollo Estrategia de Recursos	108
Tabla 22. Tabla de Amortización	117
Tabla 23. Desarrollo del Estado de Resultados Aplicado a la Estrategia	118

Índice de figuras.

Figura 1. Gráfico de Transporte Marítimo	32
Figura 2. Gráfico de Transporte Aéreo	32
Figura 3. Gráfico de Transporte Terrestre	33
Figura 4. Gráfico de Custodia Armada	33
Figura 5. Gráfico de los incoterms...	35
Figura 6. Gráfico de los regímenes	45
Figura 7. Tipos de Operador Logístico	55
Figura 8. Modelo de las Metas a un Plan Estratégico	56
Figura 9. Pirámide Jerárquica de un Operador Logístico	60
Figura 10. Descripción de la Metodología Científica Cuantitativa	62
Figura 11. Mercado objetivo	68
Figura 12. Balanza comercial 2020-2021.....	68
Figura 13. Relación comercial de Ecuador y el mundo 2020-2019	69
Figura 14. Relación comercial comparativa	73
Figura 15. Gráfico de Movimiento General de Cargas Internacional por Tn	73
Figura 16. Gráfico de Movimiento de Cargas por Navieras en Tn	74
Figura 17. Gráfico de Importaciones y Exportaciones por Tn	74
Figura 18. Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica	77
Figura 19. Estado de Resultados Aplicado a la Estrategia de una Operadora	97
Figura 20. Fuerzas de Porter	101

Resumen

Desarrollar estrategias en base a conocimientos es el objetivo principal para superar la época de crisis para las PYMES enfocada a las agencias operadoras de aduana. La metodología que aplica en el campo del negocio está basado en el análisis, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, lo cual permite identificar los errores en los procedimientos y políticas de compra, coordinaciones, atención al cliente, políticas internas en manejo de personal y como establecer nuevos servicios en el área logístico aduanero, para de esta forma proponer la mejor estrategia que permitan mejorar el crecimiento de una empresa con servicios logísticos aduaneros de forma formal, eficaz y eficiente. La propuesta incluye el manejo actual de una agencia operadora de aduana, objetivos, identificación de los tipos de servicios, así como mejorar su situación financiera; los cuales permiten controlar eficazmente el área de logística aduanera al optimizar su proceso de coordinaciones con proveedores sean con navieras y/o agentes internacionales. Una vez establecida la correcta información de estrategias, este servirá como fuente y respaldo para la toma de decisiones por parte del directivo, además de ser utilizado como una herramienta clave para todo el personal, ya que tendrán conocimiento sobre los procesos y actividades a realizarse.

Palabras claves: identificación de servicios, estrategias, análisis, procedimientos, supervivencia, ventajas.

Abstract

Developing strategies based on knowledge is the main objective to overcome the crisis period of SMEs focused on customs operating agencies. The methodology applied in the business field is based on analysis, with a quantitative and qualitative approach, which allows to identify errors in purchasing procedures and policies, coordination, customer service, internal policies in personnel management and how to establish new services. at customs. logistics area, in order to propose the best strategy to improve the growth of a company with customs logistics services in a formal, effective and efficient way. The proposal includes the current management of a customs operating agency, objectives, identification of the types of services, as well as improving its financial situation; that allow you to effectively control the customs logistics area, optimizing your coordination process with suppliers, either with shipping companies and/or international agents. Once the correct strategy information is established, it will serve as a source and support for decision-making by the manager, as well as being used as a key tool for all staff, since they will have knowledge about the processes and activities to be carried out. outside.

Keywords: identification of services, strategies, analysis, procedures, survival, advantages.

Introducción

Identificar las mejores estrategias a seguir es el principal objetivo para una operadora de aduana ecuatoriana en época de crisis, aplicando métodos de administración estratégicas que han determinado, en el largo plazo, el comportamiento del margen/beneficio en el sector empresarial ecuatoriano por tipo de industria.

Asimismo, identifica aquellas relaciones entre estas mismas variables que se dan en el corto plazo. El margen de beneficio proviene de que existe una diferencia en los diferentes tipos de servicios que se dan en una agencia operadora de aduanera dirigido a las empresas. Este tipo de mercados que fueron identificados en la industria ecuatoriana establece aquellos elementos económicos que determinan la adecuada estrategia para su evolución en el corto y largo plazo. La importancia de analizar el sector económico inicia en la obtención de ganancias mediante el aumento de activos, inversión en capital humano e incentivo a desarrollar nuevos servicios capaces de incrementar las ganancias. Las reformas al margen de ganancia nacen sobre los servicios con los tipos de estratégicas a aplicar. El comportamiento del margen de utilidad es producto del trabajo que se hace entre la apertura comercial en relación al tipo de servicios y la forma de la coordinación logística porque la competencia nacional e internacional obliga a las operadoras de aduana a rebajar sus precios por ende sus márgenes. Enfocarse en el tipo de estrategias a aplicar a estas empresas en época de crisis, sea interna económica o externa por factor macroeconómico del País es el objetivo principal para el crecimiento económico de este sector comercial.

El diseño de metodología de estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES “Caso Operadoras de Aduana” se efectúa para identificar, medir, controlar y monitorear,

los procesos que abarcan el crecimiento y desarrollo de una empresa operadora de logística internacional.

El estudio al desarrollo de la mejor estrategia a emplear está compuesto de cuatro (4) capítulos: estudio de mercado, tipos de servicios, estrategias y administración financiera. En el capítulo 1.- se abordan el estudio de mercado de las empresas de logística internacional desde sus inicios con análisis del mercado, oferta, demanda y competencias. Se hace un breve repaso de los modelos tradicionales en que se aborda el concepto de los servicios aduaneros que toma una PYMES. En el capítulo 2.- se introducen la estructura de una compañía, conceptos básicos que se utilizan en este giro del negocio, la estructura de los tipos de servicios que se brinda en el mercado local e internacional que se requieren para cerrar una negociación y completar la cadena logística en comercio exterior sea en importaciones o exportaciones. Allí se describe textualmente el análisis de las principales estructuras de mercado tradicionalmente adoptadas en la logística de las empresas. En el capítulo 3.- se establece específicamente las estrategias a recomendar para el desarrollo y crecimiento de una empresa dedicada a ser operadora de aduana, la definición de procedimientos de negociación en compras, políticas y marketing que se utiliza para mejorar una empresa en crisis estructural o financiera. En el capítulo 4.- se define por la administración financiera y punto de equilibrio basado a la estrategia que sirva a una empresa en crecimiento. Se concluye la tesis de estudio con conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

La ciudad de Guayaquil es el puerto más importante del País Ecuador, el mismo que lo hace centro de negocios y estratégico para conexiones nacionales e internacionales, lo cual produce una demanda en el sector aduanero, que está en constante crecimiento, es por esta razón y por otras más que se ha decidido trabajar en el presente proyecto, debido a que muchos establecimientos de la industria al igual que las PYMES dedicadas a compras internacionales no cuentan con el servicio de asesoría aduanera en importaciones y exportaciones.

La legislación ecuatoriana exige a todos los microempresarios y empresarios tener pleno conocimiento de leyes aduaneras, pese a que toda la información esta manifestada en la página de la SENA (Ecuador & SENA, 2020) pero la profundidad y explicación de las leyes aduaneras sólo lo puede otorgar un profesional con conocimientos y experiencia en el medio, pues es parte fundamental del movimiento de este tipo de negocios.

El tipo de servicio de los Operadores Logísticos de Aduana es el punto donde se da origen a la investigación de la tesis de grado, con el estudio de los lugares a los cuales se oferta la asistencia aduanera; dentro del casco urbano de la ciudad de Guayaquil se instaló una Operadora Logística de Aduana, la misma que establece satisfacer la demanda logística con diversos servicios que brinda la compañía.

La valoración de competitividad, no se va a reducir a una proyección de estados de resultados, balances y análisis de rentabilidad, sino básicamente al planteamiento de estrategias basado en estudios de mercado fundamentales para fijar el mercado objetivo, la determinación de procesos y la evaluación de la logística de una Operadora Logística de aduana para fijar estrategias que brinden capacidad para el desarrollo de servicios. No solo con el fin de levantar a

la empresa, sino que también con el fin de presentar un trabajo lo suficientemente completo, para que cualquier tipo de inversionista, que desee usar este trabajo de consulta se dé cuenta que existen mercados de servicios potenciales en los cuales se puede invertir y de la misma manera presentando a la empresa privada una importante herramienta a disposición para su crecimiento y desarrollo.

Planteamiento del Proyecto

El proyecto es de tipo económico, por lo que favorecerá al sector privado o sector de las inversiones, ya que demuestra los beneficios y riesgos que se puede generar esta línea de negocios. Se torna bastante interesante el presente estudio, debido que el mantenerse en un mercado de gran competitividad hace la diferencia al demostrar la capacidad del tipo de servicios que puede brindar al sector importador y exportador.

Para desarrollar la estrategia adecuada que va a impulsar la empresa Operador de Aduana a su crecimiento se requiere analizar y estudiar el sector siguiendo el orden para la toma de decisiones. Se inicia con el desarrollo del estudio de mercado, por medio del cual se establecerán muchos de los capítulos de los que se componen para determinar si: *Las funciones de las operaciones se basan al tipo de servicios.

*Las empresas establecen este giro del negocio en base a una demanda, considerando que las Operadores de Aduana brindan el servicio logístico integral a un importador o exportador desde la fábrica del proveedor hasta la bodega del cliente.

*La oficina debe estar localizada en un lugar estratégico comercial y portuario con la finalidad de facilitar la comunicación entre el personal operativo y de oficina, así como, con los agentes internacionales.

*El costo de venta de los servicios está determinado en el cálculo de los costos con los proveedores, sean navieras, consolidadoras o agentes más el + margen de utilidad de la empresa.

Formulación del Problema

¿Cómo determinar la mejor estrategia para crecimiento económico de una empresa Operadora de Aduana con establecimiento en la ciudad de Guayaquil considerando su cartera de clientes potenciales, las necesidades que buscan satisfacer y el beneficio que se puede generar desde el punto de vista comercial e industrial aplicando la Matriz MCPE?

La capacidad del proyecto en general busca establecer estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES de este sector comercial, desde el punto de vista de mercado, operativo, organizacional y financiero.

Este estudio se hace por medio de un análisis de mercado, una evaluación organizacional del negocio y una empresa en estado de funcionamiento que constan de presupuestos, y cálculos de rentabilidad. El mismo busca crear una estrategia de reestructuración de funciones que se pueda obtener mediante herramientas seguras y confiables que permitan la toma de decisiones minimizando riesgos, utilizando el desarrollo de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).

Justificación

El proyecto está enfocado a plantear la apta estrategia que ayude a llevar al crecimiento, desarrollo y éxito a una empresa de servicios con las funciones de una agencia Operadores Logísticos de Aduana. Cuando se trata de un servicio, se refiere a vender las funciones aduaneras que la empresa puede dar como Transporte Internacional, Agenciamiento Aduanero, Compra de mercaderías en el exterior y Asesoría en Aduanas a los importadores y exportadores; el proyecto se justifica porque que en la actualidad existe elevada competencia con estas funciones, pero también existe la demanda de asesoría profesional aduanera nacional e internacional, y se busca satisfacer a los clientes con este servicio como producto estrella por medio de los agentes internacionales.

El proyecto también se enfoca visiblemente en un campo de análisis científico cuantitativo y en un nicho de mercado, el cual es explotado por profesionales y resulte interesante la atracción de inversionistas.

Objetivos Generales

Determinar estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES “Caso Operadoras de Aduana, con el propósito de presentar una propuesta innovadora en base a la principal estrategia que impulse el crecimiento de una PYMES de este sector productivo

Objetivos Específicos

1. Revisar el marco teórico y referencial sobre comercio exterior, servicios aduaneros y planeación estratégica.

2. Analizar los tipos de servicios que ofrece el mercado aduanero en la ciudad de Guayaquil
3. Analizar el comportamiento aduanero ante las exigencias de la demanda .
4. Identificar la administración financiera que la empresa debe llevar en base a la estrategia económica planteada.

Hipótesis

La venta de servicios aduaneros está relacionada con el comportamiento del sector productivo del País y los factores influyentes, como el nivel económico en importaciones y exportaciones según la necesidad actual.

Preguntas de la investigación

Cuál es la razón que permite indicar que un diseño metodológico de estrategias de sobrevivencia en épocas de crisis aplicado a las PYMES (Operadoras de Aduana) podría demostrar los beneficios y riesgos de servicios aduaneros para un negocio internacional.

Qué importancia aporta el entorno del mercado interno y externo en servicios aduaneros para una metodología de estrategias de sobrevivencia en épocas de crisis aplicado a las PYMES (Operadoras de Aduana).

Capítulo I

Estudio de Mercado

En este capítulo se estudia las teorías y conceptos aduaneros en el ámbito logístico aplicadas al comercio exterior.

Marco Teórico

Breve reseña histórica del comercio exterior

El comercio ha sido parte del sostenimiento del hombre, sus inicios nacen en la época del trueque, en el cual parte de la sociedad adquiría especialización en diferentes áreas para así producir bienes con los cuales pueda obtener utilidad.

El comercio exterior directamente se crea con el manejo logístico en el intercambio de productos entre países, conforme al mejoramiento y la tecnificación de procesos en la elaboración de productos surge la necesidad del transporte internacional, así el comercio internacional fue creciendo cada vez más hasta convertirse en pilar principal en el desarrollo de las naciones.

El comercio internacional se ha desarrollado históricamente en torno a los mercados de las colonias, el intercambio significativo que se desarrolló tuvo como consecuencia que los países de América Latina, Europa, Asia, África y demás Países productores, se especialicen en la exportación de sus productos básicos y materias primas, cuyo destino eran los países industrializados; como es el caso del café, cacao, frutas tropicales, maderas preciosas, metales y demás materias primas que son productos de gran demanda.

En los años 80 se observa importantes cambios en las actividades de comercio internacional, ya que alcanza nuevos modelos de comercialización, figurando cambios en las características del producto, agregando mayor calidad y valor agregado, convirtiéndolos así en productos más atractivos para otros mercados, esto ha conllevado a generar mayor competitividad, cooperación y desarrollo entre las distintas naciones (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Teoría del Comercio Internacional

“Se describe al intercambio de bienes y servicios entre Países, se conoce como exportaciones e importaciones, que permite comercializar productos con ventaja competitiva y de igual forma permite adquirir aquellos productos que no se producen en el mercado local” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Glosario de Comercio Exterior

Zona Primaria. “Es parte del territorio aduanero que comprende los recintos aduaneros autorizados para operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Zona Secundaria. “Es parte del territorio aduanero corresponde a cada aduana en la distribución que la Superintendencia Nacional de Aduana hace para efectos de la competencia, intervención y obligaciones de cada una” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Zona Marítima. “Es la zona marítima, fluvial o aérea del territorio nacional correspondiente al espejo de agua que comprende las aguas jurisdiccionales, marítima, fluvial excluyendo las zonas portuarias” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Zona Fronteriza. “Faja de territorio continuo a la frontera terrestre o sus costas en la cual la tenencia y la circulación de mercancías pueden estar sometidas a medidas de control aduanero” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Zona Franca. “Parte del territorio nacional en el que las mercancías allí introducidas se considerarán generalmente como si no estuviesen en el territorio aduanero en lo que respecta a los tributos aduaneros a la importación” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Zona de picking. “Zona en la que se encuentran los productos preparados para su recogida individual” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Zona de packing. “Zona en donde se embalan los productos pedidos” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Zona de palets. “Zona donde se colocan los productos recibidos del proveedor y que irán pasando en pequeñas unidades a la zona de picking” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Zona de pesaje. “Zona donde se encuentran las básculas para el pesaje de los productos, según requiera el pedido de entrega” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Zona de devoluciones. “Zona donde se reciben las mercancías devueltas, se comprueba su estado y si al ser correcto pasa a zona de seguridad o picking para su reutilización, dando de

alta en stock y ordenando al departamento administrativo devolución del dinero al cliente”

(*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Zona de seguridad. “Zona donde se coloca los productos de alto valor y poco voluminosos permaneciendo siempre cerrada y con acceso autorizado sólo por el supervisor del almacén” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

WTO. “La Organización Mundial del Comercio (OMC) promueve la apertura del comercio entre naciones, con el propósito de que este fluya con la mayor libertad posible, sin que se produzcan efectos secundarios no deseables, priorizando el desarrollo económico y el bienestar” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

ZAC. “Zona de carga aérea acondicionada para su uso por empresas industriales o de transporte que desarrollen actividades logísticas, como el almacenamiento y la manipulación de cargas, que proporcionen valor añadido a la mercancía” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

With Average (WA). “Significa “con Avería”, cláusula que se utiliza en la contratación de seguros, cubre la avería común y particular” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Waiver. “Significa renuncia o excepción al cumplimiento de una disposición, frecuentemente utilizado en los procesos de negociación para los casos de excepción a la regla general o cumplimiento de diversos compromisos” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Verificación Previa. “Revisión o inspección de la mercadería antes de someterla al régimen aduanero determinado” (*ACAVIR, Comercio Exterior, 2020*).

Verificación de la Declaración Aduanera. “Es la acción de Aduana a fin de cerciorarse que la declaración de mercancías haya sido correctamente realizada y que los documentos justificativos cumplen con las condiciones prescritas” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Ventas en Cadena. “Ocurre cuando una carga se vende varias veces durante el tránsito” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Ventaja Competitiva. “Característica que puede diferenciar una mercancía, empresa, país o persona de otras colocándole en una posición relativa superior para competir” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Ventaja Comparativa. “La capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien utilizando menos recursos que otro” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Valoración Aduanera. “Método que determina la base imponible sobre la que se liquidan los tributos generados por la importación de mercancías” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Valor declarado en Aduana. “Es el valor obtenido y consignado en la declaración aduanera, de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Valor de mercancía en aduana. “El valor en aduana de las mercancías, está determinado por el valor de las mercancías + flete + seguro internacional” (CIF), (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Usuario de puerto. “Persona natural o jurídica que de forma intermedia o final utiliza su infraestructura para el recibo de suministros o servicios portuarios” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Uso de muelle. “Utilización de la infraestructura del Recinto Portuario para cargar o descargar mercancía o realizar otras actividades” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Unidades físicas. “Corresponde a la unidad de medida que indica el Arancel Nacional vigente para cada una de las subpartidas arancelarias y que debe ser incluida en la declaración aduanera” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Unidades comerciales. “Es la cantidad de mercancías objeto de la negociación, que puede diferir de las determinadas en el Arancel Nacional como unidades físicas y que se registra en la factura comercial o contrato de compra venta” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Unidad de transporte. “Unidad que permite el transporte de las mercancías que tenga tracción propia o autopropulsión” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

UN number. “Es código de cuatro dígitos que se utiliza para identificar materiales y artículos peligrosos (ejm explosivos, artículos peligrosos, inflamables o sustancias tóxicas), este debe aparecer en la hoja de datos de seguridad del material (MSDS) de su envío” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Tributos aduaneros. “Gravámenes e impuestos internos que se gravan a las importaciones o exportaciones” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Transporte de contenedores. “Se emplean una serie de expresiones operativas: Twenty feet equivalent unit (TEU). Unidad de medida equivalente a un contenedor de 20’. Forty feet equivalent unit (FEU). Unidad de medida equivalente a 2 TEU o un contenedor de 40’” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Trasbordo. “Es la operación de traslado directo de carga de una nave a otra” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Tráfico Portuario. “Operaciones de entrada, salida, atraque, desatraque, estancia y reparación de naves en el puerto y las de transferencia entre estas, así como el almacenamiento temporal de dichas mercancías en espacio portuario” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Territorio aduanero. “Es el territorio en el cual las leyes aduaneras de un país son aplicables plenamente” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Terminal portuario de uso privado. “Establecido por una persona jurídica para satisfacer sus propias necesidades o las de las empresas del grupo económico que pertenece” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Terminal Handling Charge (THC). “Los cargos por manipuleo en el terminal corresponden al costo que aplica el terminal por el manipuleo del contenedor e incluye el movimiento gancho/ terminal y viceversa” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Terminal de cargas. “Una estación de transferencia en la que se pueden almacenar los contenedores u otras unidades de carga en donde se pueden realizar tareas de unitarización,

llenado y vaciado, así también de consolidación de contenedores y otras unidades de carga” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Técnico operador. “Servidor aduanero que pertenece al área de zona primaria” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Shipped on board. “Término para indica que la carga está embarcada a bordo” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Manipuleo. “Servicio de recepción, arrumaje o apilamiento de la carga en el recibo de un terminal, así como su despacho o entrega para su retiro o embarque” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE). “Organismo al que se le atribuye las competencias técnico administrativas para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer en forma reglada las facultades tributarias de determinación, resolución, sanción y reglamentaria aduanera” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Sellos aduaneros. “Marcas, precintos o distintivos de seguridad que estampa la Aduana para la aplicación de ciertos regímenes con el fin de prevenir cualquier daño de los bultos o de los equipos de transporte” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Said to contain (STC). “Describe el contenido de la carga por una compañía naviera en un bill of loading (BL), sirve como advertencia para el transportista que no tiene conocimiento de lo que se carga dentro del contenedor” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Riesgo País. “Es todo riesgo inherente a las inversiones y a las financiaciones en un país, en una operación internacional basado en la situación política y/o económica donde se está operando que puede llegar a generar una situación de impago o incumplimiento” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Restricción. “Toda limitación que se imponga a un operador económico (exportador/importado), diferente a las que imponga o exija la ley o las autoridades a otros operadores económicos” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Reserva de carga. “Mecanismo por el cual un país reconoce únicamente a sus empresas como las autorizadas para efectuar el transporte de mercancías procedentes o con destino a su territorio” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Resolución. “Acto individual mediante el cual la Aduana resuelve sobre un asunto de acuerdo a la legislación aduanera” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Regímenes aduaneros suspensivos. “Denominación genérica de los Regímenes Aduaneros que permiten la entrada o salida de mercancías desde el territorio aduanero, con suspensión del pago de los tributos aduaneros a la importación o a la exportación” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Régimen Aduanero. “Tratamiento aduanero aplicable a las mercancías sometidas al control de la Aduana Nacional, solicitando por el declarante, de acuerdo con la legislación aduanera vigente” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Refrendo. “Combinación numérica que individualiza e identifica una declaración aduanera con la que se produce la validación por parte de la autoridad aduanera” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020)

Reestiba. “Operación de reubicación de la carga sea esta contenerizada o suelta, estas maniobras podrán realizarse dentro del medio de transporte o con descarga temporal a la zona primaria de la dirección distrital aduanera respectiva” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Reconocimiento de mercancías. “Es la inspección física de las mercancías por parte de la Aduana a fin de cerciorarse que la naturaleza, el origen, la condición, la cantidad y el valor de las mismas corresponden a la información de la declaración aduanera” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Puerto marítimo. “Conjunto de espacios terrestres, aguas marítimas e instalaciones que, situado en la ribera del mar, reúnan condiciones físicas que permitan la realización de operaciones de tráfico portuario y sea utilizado para el desarrollo de estas actividades por la administración competente” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Proveedor. “Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrollo actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por las que se cobre un precio o tarifa” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Prohibición de importación. “Negativa incondicional a la introducción de una mercadería a territorio nacional” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Productos compensadores. “Son los productos obtenidos como resultados de la incorporación, transformación, elaboración o reparación de mercancías importadas bajo el régimen de perfeccionamiento activo o pasivo” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Presentación de las mercancías a la aduana. “Acción de poner las mercancías a disposición de la Aduana para cumplir las formalidades aduaneras” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Prepaid. “Término de transporte utilizado para señalar que el flete se ha pagado en origen” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Preferencia arancelaria. “También denominada concesión arancelaria, es el otorgamiento de un arancel menor a favor de las mercancías originarias de determinados países, a los cuales se compromete dar mejores facilidades de acceso al mercado interno” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Pickup Fee. “La tarifa de recogida cubre el transporte desde las instalaciones del exportador hasta el puerto/almacén” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Peso volumétrico. “También denominado peso dimensional es una convención en el ámbito del transporte de mercancías para aplicar las tarifas del flete relacionando el volumen ocupado y el peso de una determinada carga” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Peso recibido. “Es el peso bruto de las mercancías incluida la unidad de carga, recibida por el Depósito Temporal” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Peso neto. “Es el peso propio de la mercancía, este peso no incluye los envases ni embalajes” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Peso manifestado. “Es el peso bruto de las mercancías que se consigna en el manifiesto de carga” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Peso bruto. “También denominado peso báscula, es el peso de la mercancía al cómo ha sido embalada para su transporte, este peso incluye todos los envases y embalajes” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Partida arancelaria. “Es la división sistemática que se utiliza para codificar mercancías y que dentro del sistema armonizado de designación y codificación, se expresa con 4 dígitos” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Pallet. “Plataforma reutilizable de carga que consiste básicamente en dos bases separadas entre sí por soportes, empleada en la estiba de carga para facilitar el aprovechamiento del espacio de almacenamiento y de transporte en las operaciones de manipuleo” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

País de origen. “País en el cual las mercaderías han sido producidas bajo la cual se efectúa su comercialización, de conformidad con las regulaciones, criterios o normas establecidas” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

País de destino. “Se refiere al país declarado como último destino conocido al que se efectúa el despacho de la mercancía” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020).

Packing list. “Documento que proporciona datos sobre la forma de embalaje de las mercancías, especifica los pesos y dimensiones de cada uno de los bultos, esencial para las autoridades aduaneras al realizar su inspección, y para el cliente al identificar el contenido” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Organización Mundial Internacional (OMI). “Es el organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de establecer normas para la seguridad, la protección y el comportamiento ambiental que se ha de observar en el transporte marítimo internacional” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Organización Mundial de Aduanas (OMA). “Organismo intergubernamental independiente cuya misión es incrementar la eficiencia de las administraciones de aduanas, contribuyendo a la lucha de actividades ilegales, al bienestar económico, al desarrollo comercial y a la protección social de sus miembros, fomentando honestidad y transparencia aduanera” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Non-Vessel Operating Common Carrier (NVOVV). “Agente de carga que oferta servicios regulares de consolidación marítima, a través de la reserva de espacios en buques para los envíos en representación del consignatario de buques” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Nacionalización. “Tratamiento aduanero del cual las mercancías importadas son puestas, por la Aduana a disposición de los interesados, previo cumplimiento de todas las formalidades aduaneras” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca (MIPRO). “Es la institución pública encargada de formular y ejecutar políticas públicas, para la transformación del patrón de especialización industrial” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Mercancía Peligrosa. “Carga que representa peligro para el medio que transporta el resto de mercancías, existen nueve clasificaciones de mercancías peligrosas que se allanan reguladas a su procedimiento de aceptación, empaque, estiba, documentación y transporte ya sea para traslado local o internacional” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Mercancía nacionalizada. “Mercancía extranjera cuya importada al país de destino que se ha sometido al cumplimiento de todas las formalidades aduaneras” (ACAVIR, Capacitación, Asesoría y Soluciones Integrales, 2020).

Manifiesto internacional de carga. “Documento físico o electrónico que contiene información del medio de transporte, contenedor, número de bultos, peso e identificación de la carga que debe conocer el transportista internacional a la entrada o salida del País” (ACAVIR, Comercio Exterior, 2020).

Liquidación de aduana. “Operación mediante la cual el Servicio de Aduana, procede a efectuar el cálculo del monto de los impuestos que deben percibirse como consecuencia de una destinación aduanera” (ACAVIR, Capacitación, Asesoría y Soluciones Integrales, 2020).

Legislación aduanera. “Conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que la Aduana está encargada de aplicar en virtud de atribuciones que le han sido otorgadas por ley” (ACAVIR, Capacitación, Asesoría y Soluciones Integrales, 2020).

Inversión extranjera directa. “Aquella que tiene como propósito crear un vínculo duradero con fines económicos y empresariales de largo plazo, por parte de un inversionista extranjero en el país receptor” (ACAVIR, *Comercio Exterior*, 2020)

Importador. “Persona natural o jurídica que figura como titular en la declaración aduanera de las mercancías que ingresan desde territorio extranjero” (ACAVIR, *Capacitación, Asesoría y Soluciones Integrales*, 2020).

Importación. “Ingreso de mercancías provenientes del exterior a territorio aduanero cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, conforme el régimen de importación declarado” (ACAVIR, *Capacitación, Asesoría y Soluciones Integrales*, 2020).

Antecedentes de la planeación estratégica

La planeación estratégica empresarial inicia en los tiempos de guerra. Aníbal Barca, fue un general cartaginés, está considerado como uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Se dice que cuando planeaba conquistar Roma, él inició sus planes con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los 8 factores del medio ambiente, los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, los proyectos y los pasos a seguir para poder realmente ganar ese conflicto (Cuero, 2016).

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron especialistas en teoría de juegos como Von Neuman y Oskar Morgenstern, la teoría de juegos estudia la elección de la conducta óptima cuando los costos y los beneficios dependen de las elecciones de otros individuos (Figuerola, 2017).

La planeación estratégica fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha perfeccionado al grado que en la actualidad todas las compañías en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico del concepto como de la práctica de la planeación estratégica visionando la dirección y el éxito en los negocios.

Para Peter Drucker, en la sociedad de la información el saber es el único recurso significativo, mientras que los factores tradicionales de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse con facilidad, siempre que haya saber; las nuevas tecnologías que acompañan a la sociedad de la información están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos/servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales (Castrillón., 2007).

De acuerdo con Ricardo Casate Fernández, las características de esta economía del conocimiento accede a una serie de transformaciones económicas, sociales, laborales y estructurales que tienen influencia en la forma como las empresas se organizan y administran. La planeación estratégica se considera como la actividad clave que permite a las empresas sobrevivir y ser competitivas porque las empresas cuentan con guías, metas e ideas para anticipar en la medida de sus posibilidades los cambios que se generen en el mercado (*UAEMEX, s.f.*).

Teoría de Administración Estratégica

El término planeación estratégica tiene su origen en la década de 1950 y gozó de gran popularidad de mediados de la década de 1960 a mediados de la de los setenta. En este entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses se obsesionaron con ella. Sin embargo, después de ese gran auge, en la década de 1980, la planeación estratégica cayó en el olvido, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica y, en la actualidad, este proceso es muy practicado en el mundo de los negocios.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar, decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. De esta definición se desprende que la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (*Fred & Forest, Conceptos de Administracion Estrategica, XV edición, 2017, pag.5*).

Teoría del Proceso de investigación al consumidor

La investigación del consumidor es una herramienta esencial para todo tipo de negocio. Es usado para incrementar la participación de mercado, aumentar el balance económico o ayudar a mantener la visualización de la competencia, como nota Resolution Research. Hay dos tipos básicos de investigación de consumidores 39 (*Ehow, 2013*).

La investigación cuantitativa define al negocio midiendo algo, tal como la satisfacción del consumidor. La investigación cualitativa ayuda a explicar por qué los descubrimientos estadísticos son lo que son y por qué los consumidores piensan y sienten como lo hacen (*Ehow, 2013*).

El proceso de investigación del consumidor por el enfoque cuantitativo como cualitativo consiste en 6 pasos (*Eumed, 2012*):

1. Definición de objetivos.
2. Recolección de datos secundarios.
3. Desarrollo de un diseño de investigación.
4. Recolección de datos primarios.
5. Análisis de los datos.
6. Elaboración del informe de los hallazgos obtenidos.

Teoría de La Oferta Y La Demanda

A Alfred Marshall, El pensador (1842-1924), se le considera como uno de los padres de la economía ortodoxa moderna, junto a León Walras. Marshall era consciente del cambio a través del tiempo de las teorías y las ideas sustentadas por la inquietud humana, así que intentaba de combinar su preparación matemática con sus fundamentos en historia, para así poderse adaptar más fácilmente a esas fluctuaciones. Como era de esperarse asumió una posición bastante conciliadora en cuanto a la definición particular de la economía y planteaba que cada economista

podía asumir el concepto como mejor se ajustara a sus inclinaciones, esto con el fin de optimizar su desempeño (*Gestiopolis, 2014*). Una de las primeras teorías es la ley de demanda, la cual fue enunciada con gran claridad por Alfred Marshall en 1890: cuando el precio de un producto aumenta, la gente tiende a comprarlo en menor cantidad; cuando el precio de un producto disminuye, la gente tiende a comprarlo más (*Case, Fair, & Oster, 2012, pág. 10*). A diferencia de los clásicos, Marshall estaba convencido que la economía tenía la tarea principal de eliminar la pobreza, a tal punto que reclamó a Ricardo el hecho de no entender que la pobreza genera más pobreza, dado que la falta de recursos en las familias no garantiza ni la salud, ni la preparación para permitirles ganar más (*Gestiopolis, 2014*). La visión económica de Marshall en torno al proceso económico puede caracterizarse por tres elementos centrales (*Gerald & Baldwin, 1969, págs. 73-82*). Paso primero, el cambio económico es un proceso gradual; esto es, visualiza a los grandes cambios que en lo económica experimenta la sociedad, como la sucesión interrumpida y consolidada de pequeños cambios graduales. Paso dos, la evolución económica es un proceso ascendente. Al definir el problema económico como la determinación de la forma más adecuada de empleo de los recursos escasos para la generación de satisfactores alternativos, esto es, de la búsqueda de la adaptación óptima entre medios y fines (*Aguilera Verguzco, 1998, págs. 75-76*). Marshall visualiza el fenómeno económico como un proceso en constante ascenso, ya que siempre es posible encontrar soluciones más racionales a los problemas técnicos que entraña el proceso económico y, con ello, colocarse en una solución más eficiente en el uso de los recursos escasos. De esta forma, a diferencia de los economistas clásicos, Marshall consideraba que la economía no podría arribar a una situación de estancamiento, en virtud de su cualidad para encontrar permanentemente soluciones técnicas nuevas que le permitan hacer un mejor y más eficiente uso de sus recursos (*Aguilera Verguzco, 1998, págs. 75-76*). En conclusión, el consumo

es una variable que tiene una relación directa con los ingresos, pues el comprador sólo escoge la alternativa que puede maximizar su inversión económica. Asume que el comprador es un ser racional que busca toda la información posible y va a elegir lo más económico, desde una perspectiva monetaria. Según esta perspectiva los compradores valoran las ofertas que anuncian lo más barato, lo más rentable, lo más “rendidor”, Asimismo, las empresas pueden influir en los compradores si usan ofertas, rebajas y promociones en sus políticas de marketing (*Rivera Camino & Sutil Martín, 2004, pág. 24*).

Marco Conceptual

Administración

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, ventas, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible sea económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Administración estratégica

Se utiliza en escuela de negocios, facultades y universidades para designar uno de los principales cursos impartidos en la carrera de Administración de empresas y de los conceptos y técnicas relativos a la administración estratégica ampliamente utilizados por las empresas en sus tareas de planeación estratégica (*Fred & Forest, 2017, pag. 5*).

La administración estratégica se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y

adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad (*academico, 2018*).

Planeación estratégica

Es básicamente el plan de juego de una empresa. El plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas alternativas buenas, pero también de la vinculación con los planes operativos de la organización e indica el compromiso de la empresa con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, en lugar de otros cursos de acción “menos deseables” (*Fred & Forest, 2017, pag. 5*).

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos (*Planeación Estratégica, s.f.*).

Resiliencia Empresarial

Los países, las comunidades, las organizaciones y los individuos están sujetos a un entorno diverso y al constante cambio. Si bien este entorno puede proporcionar a las organizaciones oportunidades significativas de éxito y crecimiento, también puede presentar amenazas y desafíos significativos (*Burnard et al, 2018b*).

Se define como la forma en que las organizaciones responden a grandes perturbaciones y desastres han recibido una mayor atención (*Linnenluecke, 2016; Sanchis et al, 2020*).

Se han estudiado casos de grandes compañías que han perdido su liderazgo y han quebrado por cometer dos errores fundamentales: la infravaloración del efecto de los cambios futuros y la resistencia al cambio organizativo. En esta línea de ideas, los rápidos avances tecnológicos en el manejo de logística internacional de carga caracterizan los mercados empresariales actuales y, para evitar los errores repetidos del pasado, las empresas deben anticiparse y ajustarse continuamente a los cambios (*Hamel & Valikangas, 2003*), es así que, las capacidades tecnológicas podrían reducir el riesgo inherente asociado con las disrupciones (*Sanchis & Poler, 2019*); y facilitar la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados en el mercado para conseguir competitividad (*Chang et al, 2012*).

En resumen, la resiliencia es la capacidad de reinventar dinámicamente una organización cuando las circunstancias cambian, facilitando la capacidad de una empresa para responder a condiciones inciertas a nivel organizativo (*Bhamra et al, 2011; King et al, 2016; Linnenluecke, 2016*), (*Zulia, 2020, pag. 6*).

Marketing

Proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que crean un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor para alcanzar beneficios.

El comportamiento de compra del consumidor

El comportamiento de compra de los consumidores finales que adquieren bienes y servicios para consumo personal (*Kotler & Armstrong, 2008, pág. 128*).

Agente de Carga Internacional y/o Consolidadoras

Persona jurídica inscrita ante el SENA para actuar exclusivamente en el modo de transporte internacional, y cuyo objeto social incluye, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar y desconsolidar carga de exportación o importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad (*Colombia, 2001*).

El Agente de Aduanas

Persona autorizada por la SENA para actuar sobre los órganos competentes en nombre y por cuenta de aquel que contrata sus servicios en trámites de una operación o actividad aduanera sin menoscabo de las responsabilidades que, según esta Ley corresponden al consignatario aceptante, exportador o remitente de las mercancías, el Agente de Aduanas será el responsable ante el Fisco Nacional y ante su mandante por las infracciones cometidas a la normativa aduanera derivada de su acción u omisión, dolosa o culposa en el ejercicio de sus funciones (*Colombia, 2001*).

Las Operadoras Logísticas de Aduana

Empresas de logística que ofrecen actividades conexas en el manejo, transporte y distribución de carga dirigidas al sector productivo, sirven como intermediarios del transporte y/o

agentes aduaneros, reforzando la asesoría en el comercio exterior, ayudando a optimizar rutas, tiempos y costos en el tránsito de las mercaderías desde origen a destino, ofreciendo todo tipo de servicios logísticos anexos a la carga, entre los que se cuentan, trámites documentales y aduaneros, certificados de origen, licencias, embalaje, almacenaje, paletizaje, compra de mercaderías, inspecciones, distribución, logística y asesorías.

Las operadoras de carga están respaldadas bajo los códigos internacionales de sus agentes representantes, quienes sustentan fortalezas con el conocimiento y experiencia del personal, permitiendo establecer una orientación al comercio exterior, ofreciendo soluciones en logística de importaciones, exportaciones, asesorías, almacenaje y distribución de mercancías en Ecuador. Dispone de una red global de servicios, poniendo su capacidad a disposición del cliente; por medio del cual brindan un servicio ágil, confiable, integrado, coordinado y efectivo.

Las Operadoras cuentan con flexible apertura de adaptación a los requerimientos de los clientes, brindando un servicio personalizado, satisfaciendo y cumpliendo con cada uno de sus requerimientos por medio de su calidad, costo y servicio profesional.

Transporte Marítimo

Es la acción de llevar cosas (cargas sólidas o líquidas) por mar de un punto geográfico a otro a bordo de un buque con un fin lucrativo. El transporte marítimo, en el ámbito mundial, es el modo más utilizado para el comercio internacional. Es el que soporta mayor movimiento de mercancías, tanto en contenedor, como graneles, secos, líquidos o break bulk, debido a la liberalización comercial y a la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias.



Figura 1. Transporte Marítimo.

Tomado de: CAMAE

Transporte Aéreo

El transporte aéreo o transporte por avión es el servicio de trasladar de un lugar a otro cargamentos, mediante la utilización de aeronaves, con fin lucrativo. Este modo de transporte, en principio, se pensó y desarrolló únicamente para pasajeros; sin embargo, gracias al uso de contenedores aéreos y al diseño de nuevos aviones destinados a carga, el volumen de mercancías transportado por este medio se incrementa año tras año pese al costo que genera.



Figura 2. Transporte Aéreo.

Tomado de: CAMAE.

Asesoría en Comercio Exterior y Aduanas

“Es la subcontratación de servicios logísticos a una empresa externa, local e internacional; consiste en brindar servicio de asesoría en legislación aduanera y Comercio Internacional garantizando que los embarques cumplan con las formalidades para ser exportados e importados legalmente” (ACAVIR, *Glosario de Comercio Exterior, s.f.*).

Transporte Terrestre Interno

El Art. 205 del Código de Comercio dice textualmente: "El transporte es un contrato en virtud del cual uno se obliga, por cierto, precio, a conducir de un lugar a otro, personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico, o mercaderías ajenas (carga suelta o contenedores), y a entregar éstas a la persona a quien vayan dirigidas."



Figura 3. Transporte Terrestre.

Tomado de: CAMAE.

Custodia Armada

Es el conjunto de gente armada que garantiza la protección de un bien.



Figura 4. Custodia Armada.

Tomado de: CAMAE.

Seguros de Importación

Son contratos mediante los cuales se obtiene el derecho de brindar respaldo ante cualquier daño o pérdida directa que sufra la carga durante el trayecto de transportación y/o entrega (*AIG, s.f.*).

Términos de Comercio Internacional (Incoterms)

Reglas internacionales usados en términos comerciales entre importador y exportador fijados por la Cámara de Comercio Internacional, mismos que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, porque cada término determina los elementos que influyen sobre el costo del contrato. El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio internacional.

Los Incoterms determinan.

*Alcance del precio.

*En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.

*Lugar de entrega de la mercadería.

*Quién contrata y paga el transporte y seguro.

*Documentos tramita cada parte.

Los Incoterms regulan.

- *La distribución de los documentos.
- *Condiciones de entrega de la mercancía.
- *Distribución de costos por la operación.
- *Distribución de riesgos por la operación.

Los Incoterms no regulan.

- *La legislación aplicable a los procesos no reflejados en los Incoterms.
- *La forma de pago por la operación.

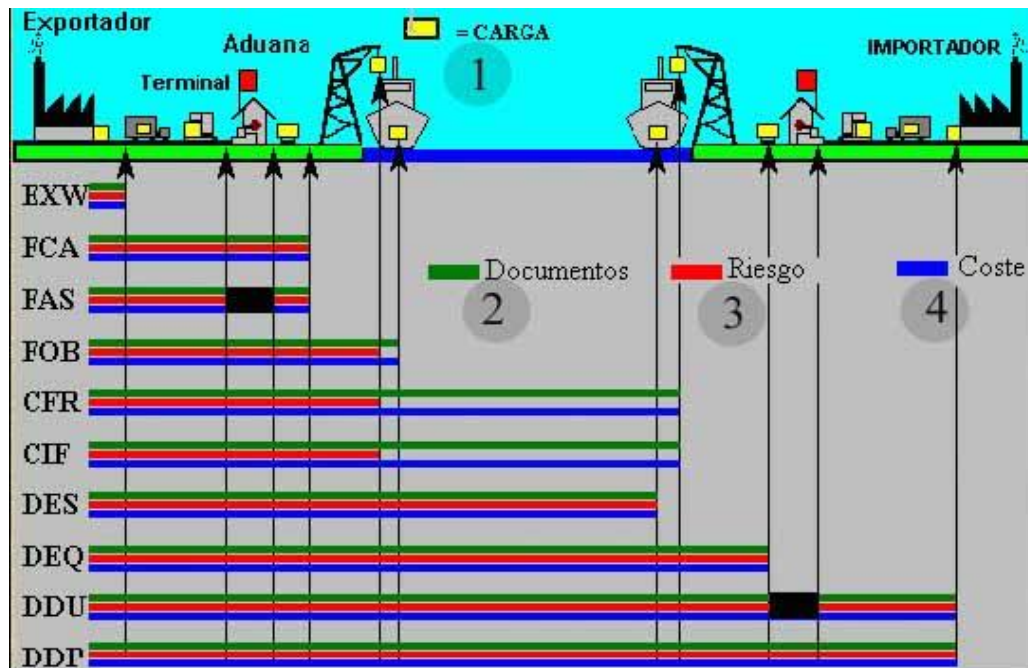


Figura 5. Significado de los Incoterms.

Tomado de: CAMAE.

Costo y Flete (CFR) - puerto de destino convenido. Para el vendedor los alcances son los mismos que el FOB con la diferencia de que el vendedor se encargará de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino.

El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías, así como cualquier costo adicional debido a eventos extras ocurridos después del momento de la entrega, se participan del vendedor al comprador. El término CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque y Embalaje de la carga. Flete Interno (desde fábrica al lugar de exportación). Aduana en el País de origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete Internacional (de lugar de exportación al lugar de importación).

Obligaciones del Comprador: Pago de la Mercadería. Gastos de importación en lugar de destino (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana en País de destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Flete y seguro Interno (lugar de importación a planta). Demoras y pagos a terceros en el País de destino.

Costo, Seguro y Flete (CIF) - puerto de destino convenido. Significa que el vendedor entrega la mercadería en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos de origen y el flete internacional de las mercaderías hasta el puerto de destino convenido. En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

El comprador ha de observar que el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional. El término CIF exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje. Flete Interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana de origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete Internacional y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación).

Obligaciones del Comprador: Pago de la mercadería. Gastos de importación en destino (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Flete Interno y seguro (lugar de importación a planta). Demoras y pagos a terceros.

Transporte y Seguro Pago Hasta (CIP) - lugar de destino convenido. El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El vendedor también debe conseguir seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte. El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro costo ocurridos después de que las mercaderías hayan sido así entregadas.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque, embalaje y Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana y gastos de exportación e

importación “parcial” (documentos, permisos, requisitos, impuestos, maniobras, almacenaje, agentes). Flete internacional y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación).

Obligaciones del Comprador: Pago del producto. Aduana de origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Flete Internacional y Seguro (lugar de importación a planta). Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial". Demoras.

Transporte Pagado Hasta (CPT) - lugar de destino convenido. El vendedor entrega las mercaderías al transportista contratado, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.

El comprador asume todos los riesgos y cualquier otro costo acontecido después de que las mercaderías hayan sido entregadas. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y los documentos necesarios. Empaque y embalaje. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana en origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete internacional (desde lugar de exportación al lugar de importación). Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial".

Obligaciones del Comprador: Pago de la mercadería. Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Seguro (lugar de importación a planta). Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial". Demoras.

Entregadas en Frontera (DAF) - lugar convenido. Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía despachada en la Aduana para la exportación en el punto y lugar convenido de la frontera, pero antes de la aduana fronteriza del país comprador. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) (parcial). Seguro (parcial).

Obligaciones del Comprador: Pagos de la Mercadería. Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) (parcial). Seguro (parcial). Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Flete y seguro (lugar de importación a planta). Demoras.

Entregadas Derechos Pagados (DDP) - lugar de destino convenido. Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador, despachadas para la importación. El vendedor asume todos los costos y riesgos ocasionados al llevar las mercaderías hasta el destino final, incluyendo los trámites aduaneros, y el pago de los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas para la importación al país de destino.

Obligaciones del vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje. Transporte interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana de origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete

internacional (de lugar de exportación al lugar de importación). Seguro. Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Acarreo interno y seguro (lugar de importación a planta). Demoras.

Obligación del comprador: Pagar la mercadería.

Entregadas Derechos No Pagados (DDU) - lugar de destino convenido. Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación y el Vendedor ha de asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía, hasta aquel lugar (excluidos derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles a la importación). Así como los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete internacional y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación).

Obligaciones del Comprador: Pago de la mercadería. Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Seguro (lugar de importación a planta). Demoras.

Entregadas en Muelle (DEQ) - puerto de destino convenido. Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador, sin despachar para la importación, en el muelle (desembarcadero) o en el puerto de destino acordado.

El vendedor debe asumir los costos y riesgos ocasionados al trasladar las mercaderías al puerto de destino acordado y al descargar las mercaderías en el muelle (desembarcadero). El término DEQ exige que el comprador despache las mercaderías para la importación y que pague todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas de la importación. Este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior o para el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje. Flete local (de fábrica al lugar de exportación). Aduana en origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete internacional y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación). Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos).

Obligaciones del Comprador: Pago de la mercadería. Flete interno y seguro (lugar de importación a planta). Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Demoras.

Entregadas Sobre Buque (DES) -puerto de destino convenido. Significa que el vendedor entrega las mercaderías a disposición del comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.

Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana en origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete internacional y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación).

Obligaciones del Comprador: Pago de la mercadería. Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Acarreo interno y seguro (lugar de importación a planta). Demoras.

En Fábrica (EXW) - lugar convenido. Significa que el vendedor entrega cuando la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.). Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

Obligaciones del Vendedor: Entrega de la mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje.

Obligaciones del Comprador: Pago de la mercadería. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana en origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes). Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación). Seguro. Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Transporte interno y seguro (lugar de importación a planta).

Libre al Costado del Buque (FAS) - puerto de carga convenido. Significa que la responsabilidad del vendedor finaliza una vez que la mercadería es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador asume todos los costos y riesgos de pérdida o daño de las mercaderías desde aquel momento. El término FAS exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Obligaciones del Vendedor: Mercadería y Documentos Necesarios. Empaque Y Embalaje. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana en origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos De Exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del Comprador: Pagos de la mercadería. Flete internacional y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación). Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Seguro y flete interno (lugar de importación a planta). Demoras.

Libre Transportista (FCA) - lugar convenido. Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado. El lugar de entrega influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga. Este término puede emplearse en cualquier medio de transporte incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del vendedor: Entrega de la Mercadería y documentos necesarios. Empaque y embalaje. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana en origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del comprador: Pagos de la mercadería. Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación). Seguro. Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Flete local y seguro (lugar de importación a planta). Demoras.

Libre a Bordo (FOB) - puerto de carga convenido. La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del vendedor: Entregar la mercadería y documentos necesario. Empaque y embalaje. Flete interno (de fábrica al lugar de exportación). Aduana en origen (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del Comprador: Pago de la mercadería. Flete internacional y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación). Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). Aduana en destino (documentos, permisos, requisitos, impuestos). Flete local (lugar de importación a planta). Demoras.

Regímenes Aduaneros

Un régimen aduanero es una modalidad de importación o exportación orientada a darle un destino aduanero específico a una mercancía, de acuerdo a la Declaración Aduanera presentada. Según la base legal publicada en la página web de Aduana del Ecuador (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, s.f.) textualmente dice:

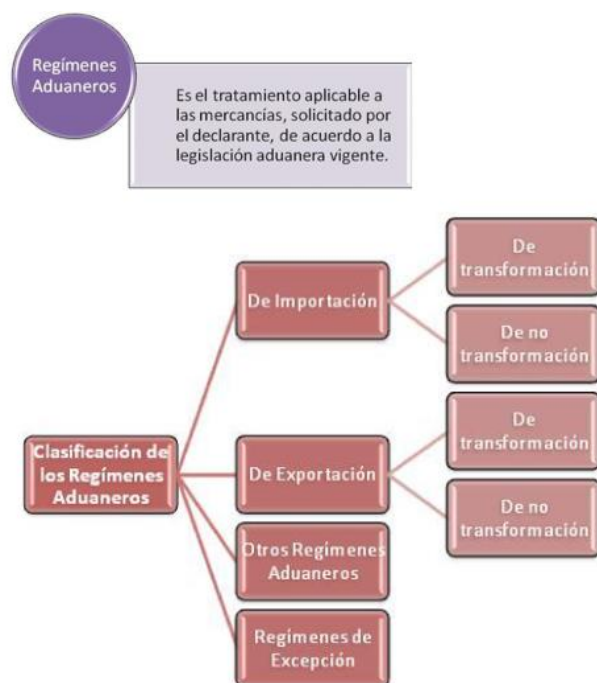


Figura 6. Clasificación de los Regímenes Aduaneros.

Tomado de: CAMAE.

Regímenes de no transformación.

Importación para el consumo (Régimen 10). Este régimen, según el art.120 del Copci, es considerado como el ingreso definitivo de mercancías al País con libre circulación (*Ecuador & SENAE, 2020*).

Admisión temporal para reexportación en el mismo estado (Régimen 20). Este régimen suspensivo de impuestos aduaneros, según el art. 123 y 125 del Copci, permite introducir mercancías que sean susceptibles de identificación al territorio ecuatoriano para ser utilizadas en un fin determinado. Plazo: Un año, salvo las mercancías con duración del contrato (*Ecuador & SENAE, 2020*).

Reimportación en el mismo estado (Régimen 32). Según el art. 122 del Reglamento al Copci, es el régimen aduanero que permite la importación para el consumo con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, de las mercancías que han sido exportadas de manera definitiva. Condiciones: La mercancía debe ser la misma que se exportó y no haberse sometido a ningún tipo de transformación en el extranjero, contar con el certificado de origen y deberá estar consignada a nombre de quién realizó la exportación a consumo Plazo: La reimportación deberá ser realizada dentro de un año contado desde la fecha de embarque de la exportación a consumo (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Reposición con franquicia arancelaria (Régimen 11). Según el art. 140 y 143 del Copci, este régimen permite importar con exoneración de los derechos e impuestos a la importación, pero paga las tasas aplicables, así también permite la exportación definitiva de estas mercancías. Condiciones.- a) El solicitante del régimen se encuentre domiciliado dentro del territorio aduanero ecuatoriano; b) Los productos que ingresaron al país no registren cambios en su condición, características o estado al momento de su exportación definitiva; c) Que sea posible determinar que los productos son idénticos o similares a aquellos que se importaron para el consumo, y que fueron incorporados en los productos previamente exportados definitivamente; y, d) Que previo a la exportación de los bienes importados a consumo, se haya obtenido el certificado de reposición, en los términos y condiciones previstos para el efecto.

Plazo: 1 año desde la nacionalización para acogerse a los beneficios de importación, así como, la declaración de exportación de los productos compensadores. La declaración al régimen de reposición con franquicia arancelaria deberá ser presentada dentro de los 6 meses siguientes de la exportación definitiva (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Depósitos aduaneros (Régimen 70). Según el art. 146 de Reglamento al Copci, el Depósito Aduanero es un régimen especial aduanero, mediante el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado sin el pago de derechos e impuestos y recargos aplicables; y, podrá ser público o privado. Los depósitos aduaneros privados estarán destinados al uso exclusivo de su titular. Los depósitos aduaneros públicos podrán almacenar mercancías de propiedad de terceros. Plazo: Un año (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Regímenes de transformación.

Admisión temporal para perfeccionamiento activo (Régimen 21). Según el art. 131 y 136 del Reglamento al Copci, el Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo es un régimen aduanero a través del cual se puede introducir mercancías al territorio ecuatoriano, para ser sometidas a un proceso de perfeccionamiento, siempre que cumpla con cualquiera de estos fines: a) Transformación; b) Elaboración de nuevas mercancías, aún inclusive en caso de montaje, incorporación ensamblaje y adaptación a otras mercancías; c) Reparación, restauración o acondicionamiento; o, d) Cumplimiento de programas de maquila autorizados por la autoridad competente. Plazo: Un año con opción a prórroga una sola vez por el período igual autorizado (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Transformación bajo control aduanero (Régimen 72). Este régimen suspensivo de tributos aduaneros, según el art. 150 y 154 del Copci, permite introducir al país mercancías para modificar su especie o estado, susceptibles a ser transformadas, incluso aquellas que se consideren de prohibida importación que después de su transformación pretenda nacionalizar con régimen 10. Plazo: 6 meses desde el levante o aceptación de mercancías (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Exportación definitiva (Régimen 40). Permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano, según el art. 158 del Reglamento al Copci (*Ecuador & SENAE, 2020*).

Exportación temporal para reimportación en el mismo estado (Régimen 50). Según el art. 159 y 161 del Reglamento al Copci, es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, las mercancías deberán ser susceptibles de identificación.

Plazo: La reimportación de las mercancías exportadas bajo este régimen deberá realizarse, dentro del plazo máximo de dos años a partir de la fecha de embarque hacia el exterior, con excepción de las mercancías nacionales o nacionalizadas destinadas a la ejecución de obras o prestación de servicios, las que podrán permanecer en el exterior hasta noventa días después de la finalización del respectivo contrato u obra (*Ecuador & SENAE, 2020*).

Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo (Régimen 51). Según el art. 164 y 167 del Reglamento al Copci, es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación.

Condiciones: El régimen de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo se podrá autorizar para el cumplimiento, en el exterior, de alguno de estos fines: a) La reparación de

mercancías, incluidas su restauración o acondicionamiento; b) La transformación de las mercancías; y, c) La elaboración de las mercancías, incluidos su montaje, incorporación.

Plazo: La reimportación de las mercancías exportadas temporalmente deberá realizarse, incluyendo las prórrogas, dentro del plazo de dos años a partir de la fecha de embarque hacia el exterior (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Otros Regímenes aduaneros.

Devolución condicionada (Régimen 53). Este régimen, según el art. 172 y 173 del Copci, permite a los exportadores obtener la devolución automática total o parcial de los tributos pagados por la importación de las mercancías; como, envases, materias primas e insumos. La devolución de tributos se procede mediante nota de crédito o acreditación bancaria, según solicite el exportador; sin embargo, previo a la devolución, se subsanará total o parcialmente las deudas tributarias que el exportador mantuviere con SENA E. Plazo: 12 meses siguientes a la importación a consumo de las mercancías (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Almacén libre (Régimen 73). Este régimen liberatorio de tributos aduaneros, según el art. 175 y 179 del Reglamento al Copci, permite el almacenamiento y venta de mercancías nacionales o extranjeras a pasajeros que salgan o ingresen al país, en puertos y aeropuertos internacionales. Plazo: 2 años desde que ingresen al país (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Almacén especial (Régimen 75). Este régimen liberatorio de tributos aduaneros, según el art. 181 y 185 del Copci, permite almacenar e ingresar mercancías destinadas al abastecimiento, reparación y mantenimiento de naves, aeronaves y unidades de carga; así como, repuestos, partes, piezas y provisiones destinados a la reparación y mantenimiento de medios de transportes

destinadas a la prestación del servicio público de transporte de pasajeros y carga. Plazo: 5 años
(Ecuador & SENAE, 2020).

Ferias internacionales (Régimen 24). Según el art. 190 y 193 del Reglamento al Copci, es un régimen especial aduanero por el cual se autoriza el ingreso de mercancías de permitida importación con suspensión del pago de tributos, por un tiempo determinado, destinadas a exhibición en recintos previamente autorizados, así como de mercancías importadas a consumo con fines de degustación, promoción y decoración, libre del pago de tributos al comercio exterior, previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades aduaneras. Plazo: 15 días antes del inicio del evento y hasta quince días luego de finalizado el mismo (Ecuador & SENAE, 2020).

Tránsito aduanero (Régimen 80 – DTAI). Según el art. 195 del Reglamento al Copci, es el régimen especial aduanero por el cual las mercancías son transportadas bajo control aduanero desde una oficina distrital con destino al exterior, con suspensión del pago de los derechos e impuestos y recargos eventualmente exigibles, los cuales serán garantizados, mientras permanezcan bajo este mismo régimen, incluso si se realiza el régimen de transbordo (Ecuador & SENAE, 2020).

Reembarque (Régimen 83). Este régimen aduanero, según el art. 198 y 200 del Copci, regula la salida de mercancía del territorio aduanero originarios del exterior que se encuentren en depósito aduanero. Este régimen podrá ser requerido por el Consignatario o Autoridad Aduanera cuando así corresponda. Plazo: 20 días contados a partir del día hábil siguiente a la fecha de notificación de la autoridad aduanera (Ecuador & SENAE, 2020).

Transbordo (Régimen 81). Según el art. 201 del Reglamento al Copci, las unidades de carga o mercancías destinadas al régimen de transbordo, deben constar en el manifiesto de carga que se presente como parte del proceso de recepción del medio de transporte.

Transbordo directo: 2 días calendario contados desde la notificación de su autorización.

Transbordo con ingreso a Depósito temporal: En un plazo no mayor a 15 días calendarios siguientes a la notificación de autorización.

Transbordo con traslado: En un plazo no mayor a 15 días calendarios siguientes a la notificación de autorización y el traslado deberá cumplir el plazo que conceda la Dirección Distrital correspondiente (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Regímenes de Excepción.

Tráfico Postal Internacional y ***Mensajería Acelerada o Courier***. El régimen de Tráfico Postal Internacional es aquel en virtud del cual se consolida y traslada carga internacionalmente por vía aérea, e intervienen dos Operadores Públicos, bajo el amparo de los acuerdos internacionales. El régimen de Mensajería acelerada o courier es aquel en virtud del cual se consolida y traslada carga internacionalmente por vía aérea, e intervienen dos operadores privados o un operador público y otro privado (*Resolución No. SENA E-DGN-2015-0245-RE “Reforma a la Resolución SENA E-DGN-2013-0472-RE: Reglamento para los regímenes de excepción: Tráfico Postal Internacional y Mensajería Acelerada o Courier”*).

Tráfico Fronterizo. Según el art. 1211, de acuerdo a los compromisos internacionales, se permite el intercambio de mercancías destinadas al uso o consumo doméstico entre las

poblaciones fronterizas, libre de formalidades y del pago de tributos al comercio exterior, dentro de los límites y cumpliendo con los procedimientos que para el efecto establezca la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Menaje de casa y equipo de trabajo. Según el art. 125 del Copci, se permite el ingreso de bienes y/o efectos personales que corresponda a las personas que ingresen al país con el ánimo de retorno. Estos bienes ingresarán al país, importados para el consumo y exentos del pago de todos los tributos al comercio exterior (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Efectos personales de pasajeros. Los efectos personales del pasajero estarán exentos de tributos, siempre que ingresen al país en las cantidades y condiciones previstas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en la resolución que para el efecto se dicte. En caso que el pasajero ingrese al país bienes que no sean calificados como efectos personales, este deberá presentar ante la Autoridad Aduanera una Declaración Aduanera Simplificada en la cual se describan cada una de las mercancías a importar (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Aprovisionamiento. Según el art. 216 y 218 del Reglamento al Copci, toda mercancía que esté destinada para el aprovisionamiento de embarcaciones, aeronaves o vehículos de tráfico internacional deberán ingresar al régimen de almacén especial, en su modalidad de aprovisionamiento. Estas mercancías deberán ser expresamente manifestadas como tales por parte del transportista, debiendo transmitirse la declaración aduanera y cumplir con las formalidades correspondientes al régimen. Las provisiones podrán ser para consumo, mercancías necesarias para la operación y mantenimiento de embarcaciones y aeronaves, y mercancías que se encuentren a bordo al momento de llegada o son llevadas a bordo durante la permanencia del medio de transporte (*Ecuador & SENA E, 2020*).

Vehículo de turista. Denominado también vehículo de uso privado de turistas, según el art. 219 y 223 del Copci, este régimen aduanero permite el ingreso del vehículo de uso privado del turista en cualquier modalidad al territorio nacional, de acuerdo a sus procedimientos y condiciones (*Ecuador & SENA, 2020*).

Donaciones. Estarán exentas del pago de tributos las Donaciones provenientes del exterior, a favor de las instituciones del sector público o del sector privado sin fines de lucro, destinadas a cubrir servicios de salubridad, alimentación, asistencia técnica, beneficencia, asistencia médica, educación, investigación científica y cultural, siempre que tengan suscritos contratos de cooperación con instituciones del sector público. No habrá exención de impuestos en las donaciones de vehículos, excepto cuando se trate de aquellos necesarios para usos especiales, tales como: Ambulancias, vehículos clínicos o radiológicos, coches biblioteca, carros de bomberos y similares, y siempre que su función sea compatible con la actividad de la institución beneficiaria (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, s.f.).

En relación con las anteriores definiciones se puede decir que una agencia operadora de aduana es la persona jurídica autorizada como tal por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, que puede prestar servicios de manejo de carga, agrupar mercancías y presentar la Declaración Aduanera por medio de un agente operador codificado como consolidadora, naviera o agente de aduana, sujetándose a reglamentos y acuerdos específicos, así como emitir documentos de transporte mediante agencias de carga codificadas u otros propios de su actividad. Con este concepto el proceso de elegir la adecuada estrategia que impulse el crecimiento de una empresa en época de crisis será una herramienta de gestión que permite a la empresa establecer el

que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas.

Marco Legal

Según el Reglamento al título de facilitación aduanera para el comercio, del libro V del código orgánico de la producción, comercio e inversiones, Art. 1., el ámbito de aplicación de las normas del presente reglamento y las demás que expidiere el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, se aplicarán en todo el territorio aduanero ecuatoriano (*COPCI, Reglamento a la 5ta enmienda*).

Al igual que los agentes de carga nacional e internaciones deberán sujetarse según la Ley del Código de Producción, Ley aduanera “SENAE” y Ley con la Superintendencia de Compañías, entendiéndose para el efecto que prestan servicios logísticos en forma habitual adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente, pero tienen distintos niveles de integración.

Los principales tipos de operadores logísticos parten de una clasificación organizada según las áreas que se encargan de ejecutar. Comúnmente se conocen como 1PL, 2PL, 3PL, 4PL refiriéndose a PL como “Party Logistics”, es decir, proveedores de logística. Trata de la fase 1PL que cuenta con subcontrataciones con cada ente logístico encargados en el proceso de coordinación.



Figura 7. Tipos de Operadores Logísticos.

Tomado de: web comercio internacional y aduanas.

Marco Referencial

Habiendo definido los anteriores conceptos esenciales de la investigación se procede a ampliar las características que estos tienen y la forma como se articula para sustentar la propuesta de investigación.

Para qué sirve un plan estratégico en una empresa

La finalidad del Plan Estratégico para una Operadora Logística Aduanera consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos generando coherencia entre las acciones que se realizan y la estrategia general de la empresa. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados, y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear un futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante. Por lo tanto, su finalidad dentro del proceso de la planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa (Romero, 2010).

Anticipar futuros cambios	Definir cursos de acción	Asignar tareas y metas	Definir relaciones entre directivos	Asignar recursos materiales
Realizar un plan para alcanzar entre 3 y 7 años, pero considerando posibles cambios relevantes en el mercado por medio de los escenarios.	Establecer en el plan si se mantendrá la estrategia, si los clientes serán los mismos, si habrá cambio de proveedores, etc.	Delimitar 4 o 6 objetivos por alcanzar durante el plan, y las acciones operativas para lograr las metas.	Evitar conflictos de poder dentro de la empresa, mediante la división del trabajo y la asignación de tareas y responsabilidades.	Establecer un presupuesto y las áreas prioritarias a dónde irá destinado.

Figura 8. Modelo de Metas a una Planeación Estratégica.

Tomado de: (academico, s.f.)

En la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas, la planeación estratégica se establece a tres niveles fundamentales para la empresa:

1. A nivel de la empresa como un todo; responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa:

- ¿Dónde se deberán invertir los recursos actuales de la empresa?
- ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
- ¿Cómo se asegurará la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

2. A nivel de división: Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores seleccionados. Se pueden usar técnicas distintas de las utilizadas a nivel de la planeación; por ejemplo, el análisis competitivo, el método de segmentación del mercado y de diferenciación de servicios.

3. A nivel funcional: Se asume que el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes al final se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado (*Sallenave, 1990*).

La importancia de la elaboración e implementación de un plan estratégico para una empresa Operadora de Aduana se debe a que le permitirá conocer las acciones que deben tomar para que puedan implementarlas, y la finalidad de un plan es poder lograr los objetivos que se tengan a corto, mediano y largo plazo. A mediano-largo plazo por ejemplo, la empresa necesitará un plan para presentarlo a una organización certificadora de agencias de carga, para obtener así una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Como se elabora un plan estratégico

Herramienta que permite recoger las decisiones que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, por lo tanto, los pasos para realizar un plan estratégico, con los cuales determina ser lo suficientemente competitivo para satisfacer los objetivos y/o metas marcadas para alcanzar el crecimiento y la rentabilidad, son los siguientes:

El proceso se compone de tres pasos básicos: visualizar dónde va la empresa, entender está y, trazar el camino que conduzca situaciones de un estado al otro.

- Visualizar dónde va la empresa: Antes de empezar un proceso de cambio, hay que tener claro la dirección de la empresa, para ello hay que definir tres cosas: misión, visión y valores.

- Entender dónde está la empresa: Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla internamente (realizar procesos internos destacando FODA).

- El tercer y último paso para hacer un plan estratégico es:

- Trazar el cambio que une la situación actual con aquella deseada o definida, es decir, identificar las decisiones que hay que tomar, teniendo en cuenta lo que realmente es importante para decir “no” a algunas situaciones.

Como consecuencia, la formulación del plan estratégico se completa con tres documentos:

- Las decisiones y los riesgos: Esto contiene en qué se basan las decisiones que se están tomando y qué riesgos asume.

- Las acciones clave que van a permitir lograr el resultado esperado. Qué proyectos va a realizar la compañía, cuándo y dónde va a invertir.

- Los estados financieros esperados, que reflejan la financiación de esos proyectos y su rentabilidad esperada al final del horizonte de planificación (*Wehrich, 1998*).

Para completar la formulación de un Plan Estratégico se deben de contemplar aspectos que ayuden a la implementación, los cuales son:

- La Agenda de Cambio: Se trata de una herramienta de comunicación que sirve para explicar a la compañía los aspectos principales en los que consistirá el cambio para poder lograr la estrategia.

- El Mapa Estratégico: Es una representación gráfica de los objetivos estratégicos a conseguir, ligados por relaciones causa efecto, que sirve para explicar cómo se logrará la estrategia.

- El Cuadro de Mando Integral: Es el desarrollo de indicadores y metas para cada uno de los objetivos que permitirá el seguimiento de la estrategia.

En resumen, un plan estratégico no es más que analizar a dónde va la empresa, entender dónde está y trazar el camino para ir de un punto a otro (*Innwise Marketing & Distribution Services, 2016*).

Importancia del plan estratégico para la dirección de la empresa

La organización del plan estratégico de una empresa Operador de Aduana se maneja a través de un enfoque de arriba hacia abajo, esto significa que existe una jerarquía identificada e implementada en la toma de decisiones y en la ejecución que explique la organización del plan estratégico.

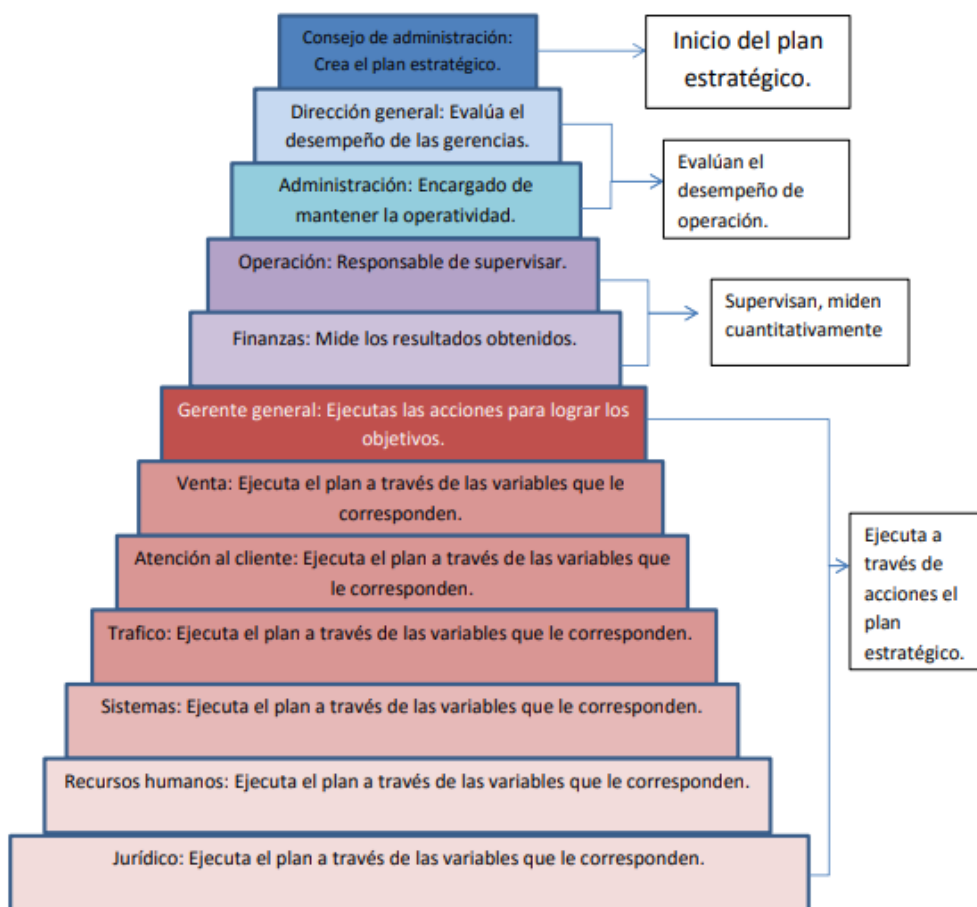


Figura 9. Pirámide jerárquica de una Operadora de Aduana.

Tomado de: (academico, s.f.).

Desarrollo de una estrategia de modernización aduanera

Un enfoque sistemático al diseño de la estrategia de la modernización aumentará las oportunidades de éxito. La atención apropiada al contenido -parcial o completa, buena secuencia, el uso de indicadores de desempeño, el apoyo de las partes interesadas, la disponibilidad de recursos financieros adecuados para la puesta en marcha, y el desempeño mejorado de otras agencias conexas- beneficiarían sustancialmente el proceso de la reforma aduanera.

La mayoría de los diagnósticos de los servicios de aduana indicarán las brechas entre la situación presente y la situación esperada para una operadora logística aduanera. El próximo paso deberá ser atacar los problemas identificados. En la práctica, muchas reformas de la aduana se han llevado a cabo utilizando un enfoque pragmático y específico por áreas. El objetivo general parece haber sido el de solucionar algunos problemas urgentes sin modificar el funcionamiento general de las operaciones de aduana. Las iniciativas aisladas sin planificación completa tienden a ser parciales y parece ser costosas e improductivas, incluso si pagan por sí mismas en el corto plazo, la experiencia de reformas aduaneras apoyadas por el banco sustenta completamente esta observación.

Una reforma y programas de modernización comprensivos incluyen el entrenamiento al personal de apoyo en los procedimientos nuevos, y tiene en cuenta un tiempo adecuado para preparar el ambiente legal y regulatorio, simplificar los procesos de la aduana antes de introducir programas de tecnología de la información y llamar a consultores externos y a proveedores cuando es necesario. Todas estas acciones se pueden coordinar, aumentando así la probabilidad de llegar a un sistema mutuamente sostenido que logre los objetivos y sea sostenible en el tiempo (Mundial, s.f.).

Contexto de Operadoras Logísticas en Aduana en los países limítrofes del Ecuador.

De acuerdo a la investigación tomada dentro de las empresas de la Comunidad Andina (CAN) dedicadas al Comercio Exterior, generalizadas en 2200 empresas al año 2013, se considera que el 40% de las empresas (880 un) contratan servicios aduaneros de un operador logístico directamente con su proveedor, mientras que, el 93% de empresas (880 un) podrían considerar contratar directamente a un operador logístico de aduana, y, el 7% que equivale al 30% de clientes considera que la calidad principal de un operador logístico de aduana es el servicio; por lo que, es un mercado potencial de \$4.7M a nivel nacional que equivale al manejo de 1.3 embarques mensuales con un volumen aproximado de 5tn/m3 por embarque.

Participación de las operadoras logísticas de aduana en el mercado internacional.

Según Emilio Fantozzi (año 2012) revela que el avance de los Operadores Logísticos Aduaneros es suministrar la cadena logística, diseñando solución al cliente a través de una integración territorial que permita obtener ventaja en la gestión logística y planificación. Para Capgemini (año 2013) revela que la tendencia del Operador Logístico en Aduana es una integración entre clientes, proveedores y Operadores Logísticos en línea y presenciales; además de agregar el trabajo en transporte y distribución local.

Capítulo II

Metodología

Para elaborar este proyecto se utilizará la metodología de investigación científica, la misma que se describe a continuación: Es la estrategia a seguir para descubrir las propiedades de los objetivos de estudio; además es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos y aplicarlos.

El enfoque cuantitativo son procesos secuenciales. Cada etapa precede al orden riguroso, aunque se puede redefinir parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables, se traza un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto a las hipótesis. Los pasos de la metodología de investigación científica aplicado en un proyecto según el Dr. Roberto Hernández Sampieri (año 2011) basan en el siguiente gráfico:

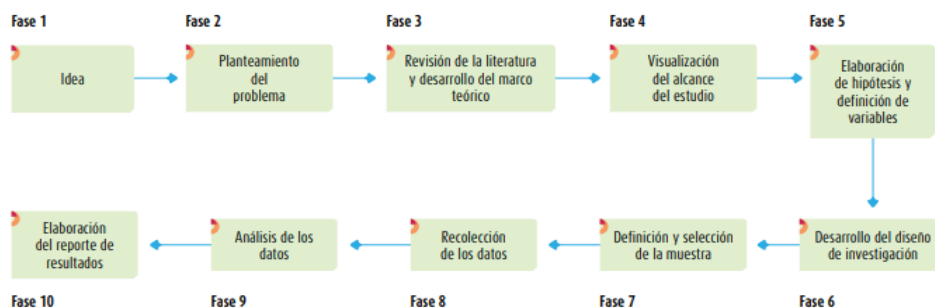


Figura 10. Descripción de la Metodología Científica Cuantitativa.

Tomado de: Libro Método de la Investigación.

A parte de este tipo de metodología, también se utilizará siguientes métodos guías:

*Método Deductivo: Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

*Método Inductivo: Es aquel que parte de datos particulares para llegar a conclusiones generales.

*Método de Análisis y Síntesis: El método científico emplea esta descomposición y recomposición. A la descomposición se le llama Análisis, y la recomposición se denomina Síntesis. El análisis es la operación intelectual que considera por separado las partes de un todo.

También es indispensable recalcar que dada la naturaleza del estudio y en función de los datos que se requieran, habrá que recolectar aquellos datos primarios que convenientemente analizados den respuesta a los objetivos generales y específicos.

Criterios para la selección de Servicios logísticos

Hay que tomar en cuenta la elección del área en general en que la empresa logística se ha de localizar, por lo que se ha escogido la ciudad de Guayaquil, porque esta zona cuenta con los siguientes factores:

*Puerto y Aeropuerto Internacional principal del País.

*Proximidad del mercado, debido a que es la ciudad más comercial del Ecuador, tanto, marítima, aérea y terrestre; la cual facilitará los canales de distribución.

*Proximidad de proveedores vía courier e internet por contar con los principales agentes navieros y/o proveedores logísticos.

*Servicios públicos y privados idóneos tales como: luz, agua, internet entre otros.

Guayaquil es un importante centro de comercio con influencia a nivel regional e internacional en el ámbito comercial, finanzas, político, cultural, y entretenimiento; considerada entre las ciudades más grandes de América Latina.

La ciudad es sede del 39% de las 1641 compañías más importantes del Ecuador. De dicho grupo de empresas, las compañías guayaquileñas representan el 35% de activos, 37% de patrimonio y el 39% de los ingresos. Así mismo, el total de ventas de las empresas guayaquileñas representan el 36% de este grupo.

Actualmente Guayaquil es el puerto fluvial más importante del país, donde llegan embarcaciones de todas partes del mundo. El 83% de todas las importaciones y el 70% del total de las exportaciones se movilizan a través de las instalaciones portuarias que se encuentran al sur de la ciudad.

Los servicios de agentes en logística se clasifican en los siguientes grupos:

Tabla 1. Agencias de Carga.

<u>Denominación.</u>	<u>Categoría.</u>
Navieras.	Dueños de buques y contenedores.
Freight Forwarders.	Especializados en la consolidación de carga mediante código aduanero ecuatoriano y con código NVOCC.
Operadores de Aduana.	Especializados en brindar servicio puerta a puerta sin código aduanero.

Tabla 2. Agentes para Nacionalización.

<u>Denominación.</u>	<u>Categoría.</u>
Agentes de Aduana.	Responsabilidad civil para nacionalizar una mercadería con código aduanero.
Operadores de Aduana.	Especializados en brindar servicio de nacionalización por medio de un agente afianzado, incluyendo el servicio integral de la logística del embarque.

Tabla 3. Agente de Transporte.

<u>Denominación.</u>	<u>Categoría.</u>
Transportistas.	Dueños de cabezales y camiones.
Operadores de Aduana	Brindan servicio de transporte subcontratado o propio.

Objetivo de mercado

Los objetivos para la realización del estudio de mercado son los siguientes:

*Determinar la situación del mercado de las operadoras de aduana dentro del casco urbano de la ciudad de Guayaquil.

*Analizar la oferta de este mercado.

*Analizar la demanda potencial de las operadoras de aduana en la ciudad de Guayaquil.

*Estudiar la competencia directa e indirecta de las operadoras de aduana en la ciudad de Guayaquil.

*Identificar las necesidades de los clientes potenciales y sus características.

Análisis de mercado

Para la investigación de mercado, se ha recopilado información por medio de fuentes de información primaria, por lo que se ha recurrido a la investigación de campo por medio de encuestas. Las encuestas se han elaborado bajo las reglas elementales que se aplican para expresarlas.

En la organización de las encuestas hechas en el estudio de mercado, se ha trabajado con importadores y exportadores ubicados en la ciudad de Guayaquil, emitido por el Servicio Nacional de Aduanas SENAE, que según el reglamento son los únicos que contienen la base de los operadores OCE's. Para poder determinar el tamaño de la muestra se hizo un pre muestreo para garantizar que la encuesta estuviera bien diseñada.

El pre muestreo tuvo como resultado los datos para calcular el tamaño de la muestra a partir de la siguiente fórmula:

Tabla 4. Ecuación del tamaño de la Muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{E^2}$$

Tomado de: <http://www.ifad.org>.

n: tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confianza.

P: Porcentaje.

E: Error.

A continuación, se muestran los cálculos hechos:

Tabla 5. Resultados de Pre Muestreo

IMPORTADORES & EXPORTADORES	N°	%
Empresas que utilizan el servicio de operadoras logísticas en aduana	14	25%
Empresas que utilizan el servicio de consolidadoras de carga	14	25%
Empresas que utilizan el servicio de Navieras	22	50%
Total encuestados	50	100
		%

Tomado de: Sistema Pudeleco.

Según el estudio de mercado, basado en el mercado objetivo, que son todas las empresas dedicadas a importar y exportar; corresponde el 50% que trabajan con empresas navieras, el 25% trabajan con consolidadoras de carga y 25% trabajan con operadoras de aduana. Realizado el cálculo del tamaño de la muestra se procedió a formular las encuestas a las diferentes empresas OCE's. Los datos fueron tabulados y analizados para formar las conclusiones que se exponen más adelante.

Análisis de la Demanda

El prototipo de la demanda analizada está basado en la necesidad de servicios, puesto que la ciudad de Guayaquil cuenta con importantes empresas dedicados a la importación y exportación de mercaderías, a los mismos que se les puede ofrecer el servicio de transporte internacional y asesoría aduanera.

Otra alternativa analizada de la demanda ha sido la evaluación de factores, cualitativos y cuantitativos basados en la encuesta (Anexo 1). Según datos oficiales del INEC en la actualidad existen 2'723.665 de habitantes en Guayaquil.

Del total de la población guayaquileña en el campo de estudio existen 1641 empresas importantes en la industria de comercio internacional, representado el 39% de ingresos al País. El 46% de los giros internacionales representa al total de las importaciones y el 54% del total de las exportaciones (Apéndice B).



Figura 11. Mercado Objetivo.

Tomado de: Base de datos LOINESA

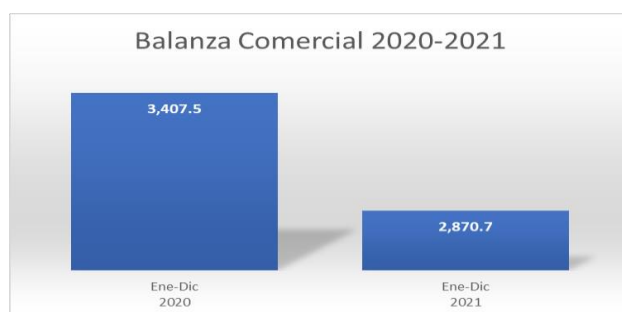


Figura 12. Balanza Comercial.

Tomado de: (MIPRO, Boletín 2022/03, 2022)

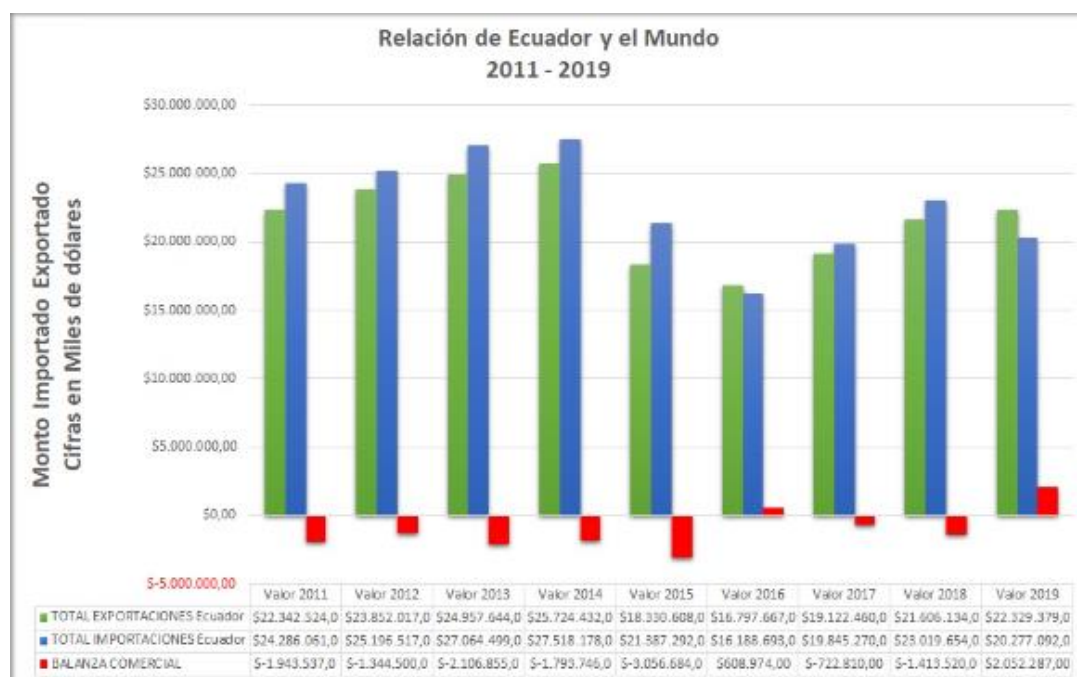


Figura 13. Relación Comercial de Ecuador y el Mundo.

Tomado de: *Balanza Comercial BCE 2019* - (BCE, 2020)

La determinación de ofrecer los servicios logísticos aduaneros está dada por la demanda de los clientes potenciales porque permite las labores de logística para el embarque, desembarque, nacionalización, seguros de importación, transporte terrestre, trader y custodia armada.

Del total de las encuestas formadas a las empresas que no trabajan con empresas navieras directamente, respondió que no están contentos con el servicio y atención al cliente que las empresas operadoras de Aduana ofrecen, pese a que este término tiende a confusión; pues cumplen las mismas labores de las Consolidadoras de Carga. Entre las observaciones más comunes están:

*Costos elevados en flete internacional.

*Costos elevados en costos locales.

*Dependencia de la logística de agente de aduana.

*Mala atención por parte de las empresas navieras.

*Retraso de las naves para su arribo.

*Falta de cumplimiento en el transporte terrestre interno para la salida de mercaderías desde bodega de Aduana.

En la siguiente tabla, se muestran los resultados porcentuales del precio en los diferentes servicios según 50 empresas tabulados (Apéndice A):

Tabla 6. Precios de Servicios Porcentuales.

	Navieras	Consolidadoras	Operadoras
Fletes	100%	+200%	+30%
Locales	100%	+150%	+50%
Nacionalización	-	-	+20%
Seguros/ Import	-	-	+5%
Transp/Terrestre	-	-	+5%
C/ Armada	-	-	+1%

Tomado de: Sistema Pudeleco.

En las encuestas realizadas se procedió a preguntar a cada empresa acerca del volumen mensual que manejan para importar y exportar carga FCL, LCL, Nacionalizaciones, Transporte Terrestre.

Tabla 7. Volumen de Mercaderías (Apéndice A)

	Navieras	Consolidadoras	Operadoras
FCL	100%	40%	10%
LCL	-	100%	50%
Nacionalización	-	50%	50%
Seguros/ Import	-	10%	1%
Transp/Terrestre	-	5%	14%
C/ Armada	-	-	1%

Tomado de: Sistema Pudeleco.

Análisis de la Oferta

El tipo de oferta analizada, es la llamada competitiva, dado que en la ciudad de Guayaquil existen muchas empresas navieras, consolidadoras y operadoras de carga legalmente constituidas. Cabe recalcar que se entra en una competencia leal, en la cual se ven involucrados factores como: precio y servicio.

Es necesario que, basándose en los factores antes mencionados; la ciudad de Guayaquil cuente con más empresas de logística aduanera, ya que el mercado existente se encuentra diversificado por profesionales con experiencia en esta rama y pueden brindar servicio directo sin constituir una empresa legal, según la información obtenida en las encuestas de la demanda. Los proveedores actuales cuentan con falencias tales como: mal servicio, falta de información a los clientes, precios. Debido que Guayaquil es el puerto principal, siempre será un punto estratégico de conexión para negocios, tanto nacionales como internacionales; lo mismo que hace que la ciudad tenga cada vez más demanda de empresas Operadoras.

El crecimiento del mercado de Operadoras Logísticas está dado por personas que han trabajado en empresas relacionadas y han aprendido el giro del negocio, pero sólo las empresas con mayor posicionamiento y logística con agentes internacionales tendrán una creciente en este sector. Cabe recalcar que cada vez son más las compañías que subcontratan servicios, porque cada vez los empresarios quieren tener menos problemas de intermediación laboral, esta es otra justificación para implementar Operadoras Aduaneras que brinden un servicio integral.

Además de servir a la industria ecuatoriana, el negocio aduanero puede incursionar en otros mercados por medio de los agentes y afiliaciones a gremios Network NVOCC internacional. Para determinar la oferta, se han evaluado factores cuantitativos, basados en una encuesta (Anexo 1).

La ubicación de las operadoras, según las encuestas de la oferta, están determinadas en Guayaquil, Quito, Cuenca y las grandes empresas con capacidad de formar su propia logística aduanera. El factor cuantitativo más importante analizado es el Servicio/Atención al Cliente. Se llegó a esta conclusión en base a las encuestas realizadas a la demanda, debido a que la demanda es la que determina la capacidad de conseguir clientes potenciales que brinden volumen de carga.

Para poder atender a la demanda insatisfecha, equivalente al 70% (Apéndice A), se debería tener una Operadora de Aduana capacitada para contactar a 50 clientes mensuales que equivale a 24 cierres de carga y un promedio de 10 contenedores. Es por esta razón que la encuesta de la oferta se la realiza a clientes con capacidad que toman decisiones de embarque localmente.

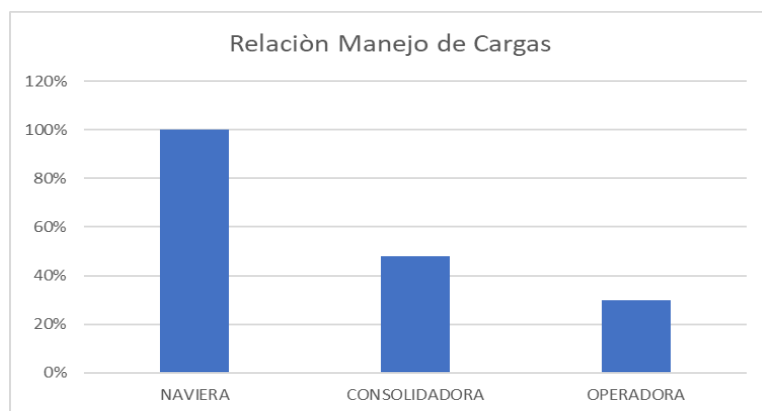


Figura 14. Relación Manejo de Cargas.

Según el contexto de estadísticas año 2019 de la página del Ministerio de Obras Públicas, detalla los movimientos marítimos portuarios Guayaquil, ya que ha sido objeto de continuo estudio logístico:

MOVIMIENTO DE CARGA DE TRÁFICO INTERNACIONAL POR CLASE DE PUERTO
(Toneladas Métricas y Porcentajes)
Año: 2019

CLASE DE PUERTOS	TOTAL (T.M.)	% PARTICIPACIÓN
Autoridades Portuarias	12,318,068	23%
Terminales Portuarios Habilitados	10,780,552	20%
Superintendencias de los Terminales Petroleros	31,149,141	57%
TOTAL	54,247,761	100%

Ilustración 3. Movimiento de Carga de Tráfico Internacional por clase de Puerto
(Toneladas Métricas)
Año: 2019

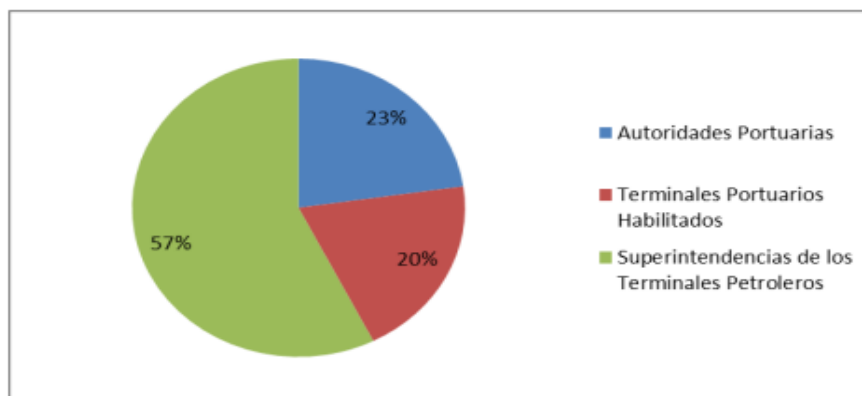


Figura 15. Movimiento Portuario.

APG.-CARGA MOVILIZADA EN CONTENEDORES LLENOS SEGÚN LAS AGENCIAS NAVIERAS
(Toneladas Métricas)
Año: 2019

AGENCIAS NAVIERAS	IMPORTACION		EXPORTACION		TOTAL
	CONT'20	CONT'40	CONT'20	CONT'40	
AGENCIA DEL PACIFICO DELPAC S.A.	610.62	5,387.95	629.91	23,664.70	30,293.18
AGENCIA MARITIMA GLOBAL MARGLOBAL S.A.	12,075.48	34,388.76	21,957.95	161,266.27	229,688.46
BBCECUADOR ANDINO C. LTDA	614.49	3,395.75	0.00	0.00	4,010.24
BLUESHIPPING AGENCY S.A.	0.00	2,559.05	0.00	1,193.07	3,752.12
CITIKOLD S.A.	21,078.35	136,942.38	22,781.99	285,537.94	466,340.66
CMA-CGM ECUADOR S.A.	64,196.48	80,230.24	67,924.31	275,329.38	487,680.41
HAMBURG SUD ECUADOR S. A.	8.06	161.47	6,168.01	8,547.27	14,884.81
HAPAG-LLOYD ECUADOR S.A.	60,546.70	57,058.12	60,689.80	203,782.37	382,077.00
KING OCEAN ECUADOR KINGOCEAN S.A.	1,664.46	11,621.09	5,179.35	14,241.89	32,706.79
MAERSK DEL ECUADOR C.A.	237,187.94	822,786.80	96,272.56	1,968,126.39	3,124,373.69
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A.	0.00	23.40	0.00	48,926.48	48,949.88
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY	222,348.85	263,412.63	32,299.75	716,103.95	1,234,165.18
REPRESENTACIONES MARITIMAS DEL ECUADOR S.A. - REMAR	73.80	0.00	0.00	1,789.70	1,863.50
TRANSPORTE Y REPRESENTACIONES INTERNACIONALES TRADINTER S.A.	349.12	0.00	8.90	0.00	358.02
TOTAL	620,754.35	1,417,967.64	313,912.53	3,708,509.41	6,061,143.93

Figura 16. Movimiento de Contenedores.

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL POR TIPO DE CARGA.

(Toneladas Métricas)
Año: 2019

		TIPO DE CARGA				TOTAL
		GENERAL	CONTENERIZADA	SOLIDOS	LIQUIDOS	
Autoridad Portuaria de Esmeraldas	IMPORTACIÓN	43,105.00	39,027.00	148,831.00	60,811.00	291,774.00
	EXPORTACIÓN	274.00	1,279.00	37,878.00	20,043.00	59,474.00
	TOTAL	43,379.00	40,306.00	186,709.00	80,854.00	351,248.00
Autoridad Portuaria de Manta	IMPORTACIÓN	112,548.00	6,942.00	613,295.00	131,829.00	864,614.00
	EXPORTACIÓN	2,690.00	43,837.00	0.00	10,086.00	56,613.00
	TOTAL	115,238.00	50,779.00	613,295.00	141,915.00	921,227.00
Autoridad Portuaria de Guayaquil	IMPORTACIÓN	913,493.17	2,038,722.00	1,928,510.48	0.00	4,880,725.65
	EXPORTACIÓN	254,291.77	4,022,421.94	38,498.46	0.00	4,315,212.17
	TOTAL	1,167,784.94	6,061,143.93	1,967,008.94	0.00	9,195,937.81
Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar	IMPORTACIÓN	15,082.73	27,145.45	0.00	0.00	42,228.18
	EXPORTACIÓN	989,475.82	817,951.02	0.00	0.00	1,807,426.85
	TOTAL	1,004,558.55	845,096.47	0.00	0.00	1,849,655.02
Terminales Portuarios Habilitados ⁽¹⁾	IMPORTACIÓN	95,677.40	3,680,101.72	990,576.26	104,340.23	4,870,695.61
	EXPORTACIÓN	176,225.98	5,614,554.26	119,076.25	0.00	5,909,856.49
	TOTAL	271,903.38	9,294,655.98	1,109,652.51	104,340.23	10,780,552.09
Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao	IMPORTACIÓN	0.00	0.00	0.00	2,318,635.04	2,318,635.04
	EXPORTACIÓN	0.00	0.00	0.00	24,377,625.03	24,377,625.03
	TOTAL	0.00	0.00	0.00	26,696,260.07	26,696,260.07
Superintendencia del Terminal Petrolero de La Libertad	IMPORTACIÓN	0.00	0.00	0.00	2,944,192.16	2,944,192.16
	EXPORTACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL	0.00	0.00	0.00	2,944,192.16	2,944,192.16
Superintendencia del Terminal Petrolero de El Salitral	IMPORTACIÓN	0.00	0.00	0.00	1,508,689.16	1,508,689.16
	EXPORTACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL	0.00	0.00	0.00	1,508,689.16	1,508,689.16
	TOTAL IMP.	1,179,906.30	5,791,938.16	3,681,212.74	7,068,496.58	17,721,553.78
	TOTAL EXP.	1,422,957.57	10,500,043.22	195,452.71	24,407,754.03	36,526,207.53
	TOTAL PAÍS	2,602,863.87	16,291,981.38	3,876,665.45	31,476,250.61	54,247,761.31

Figura 17. Movimiento de Importaciones y Exportaciones por Toneladas.

Tomado de: (MTO, 2020)

Según los art. 65, 66, 67 y 68 del COPCI (SENAE, Resolución Nro. SENAE-SENAE-2019-0077-RE. 13 de septiembre de 2019, s.f.), los honorarios establecidos en la presente resolución corresponden a la tarifa mínima será del 60% de un salario básico unificado para importaciones y el 50% de un salario básico unificado para exportaciones que todo Agente de Aduana debe recibir por sus servicios de despacho, pudiendo en consecuencia fijarse una tarifa mayor si así lo pactaren libremente entre las partes. La facturación de trámites accesorios tales como obtención de licencias, permisos, registros y, en general, todo encargo logístico concerniente al embarque de las mercancías, no se encuentran incluidos dentro del presente tarifario, por lo que estos valores corresponden única y exclusivamente a la presentación del servicio de despacho.

Análisis de la Competencia

La competencia directa de una Operadora de Aduana es: Navieras, Consolidadoras, Agentes de Aduana porque tienen los precios más competitivos.

Las empresas Navieras. - Dueños de buques y contenedores ofrecen a los clientes precios competitivos al manejar niveles de carga FCL, adicional tienen ventajas competitivas al otorgar extensión de días libres al arribo de la carga, exoneración de garantías y firmar contratos con precios anuales de esta manera obligan al cliente manejar todos sus embarques directos.

Las Consolidadoras de Carga. – Son aquellas que consolidan y desconsolidan mercaderías LCL, debido a su volumen de carga anual tienen la ventaja de brindar a los clientes tarifas competitivas en LCL y costos locales.

Los Agentes Afianzados. - Los honorarios de este servicio están regulados por Aduana.

Los Transportistas de Carga Terrestre al igual que Custodia Armada, imponen sus propios costos por tener unidades propias disponibles al cliente final.

Metodología aplicada al plan estratégico de una Operadora Logística de Aduana

Una vez mencionados los enfoques teóricos de la planeación estratégica en la sección anterior, se describe las técnicas que se utilizaron en este trabajo para reunir datos para el plan basándose en el análisis de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). Vale aclarar que el presente plan elige analizar la situación de la empresa freight forwarder “Operadora Logística Aduanera” que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y que se dedica a brindar servicios de comercio exterior.

¿Por qué la investigación de un forwarder?, la expansión del comercio nacional e internacional con tratados de libre comercio de Ecuador con el resto del mundo, el tráfico de mercancías, los tipos de cambio, el tipo de transporte y contenedor que será utilizado para cada mercancía, así como también la logística y los trámites aduaneros.

El análisis de la empresa está enfocado a investigar algunos de los siguientes temas: qué es una forwarder, misión, visión, ventaja competitiva, principales rivales, características de los clientes, FODA, objetivos, valores, cadena de valor, organigrama, sistema de actividades, si acaso la empresa contaba con un plan estratégico, los perfiles que tiene su personal, organización, y los costos y tiempos que conlleva adquirir el servicio de ésta como de algunas otras. Se redacta una serie de preguntas que se realizaron a directivos, clientes, proveedores, cuadros estadísticos siguiendo las recomendaciones metodológicas MCPE para la realización del plan estratégico; tal y como se establece en los formatos incorporados en el apéndice A y tablas de encuestas.

Las preguntas para análisis y tabulación cualitativa se desarrollan en: ¿Por qué es útil un plan estratégico para una Operadora de aduana?, ¿Qué perfil tienen los clientes de este sector?, ¿Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo?, ¿Cuáles son las variables que influyen en el éxito de las forwards?, ¿En qué porcentaje incrementan los clientes en los 3 últimos años?, ¿Cuál es el perfil del personal?, ¿Qué oportunidades desarrolla una Operadora de aduana?, ¿Cuál es la principal competencia de una operadora de aduana?, ¿Cuáles son los principales servicios?, ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?

Para la recaudación de información y análisis del sector de las Operadoras de Aduana permite seleccionar la estrategia a implementar para este sector comercial. El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar las acciones más apropiadas para que la empresa alcance sus objetivos y su misión.

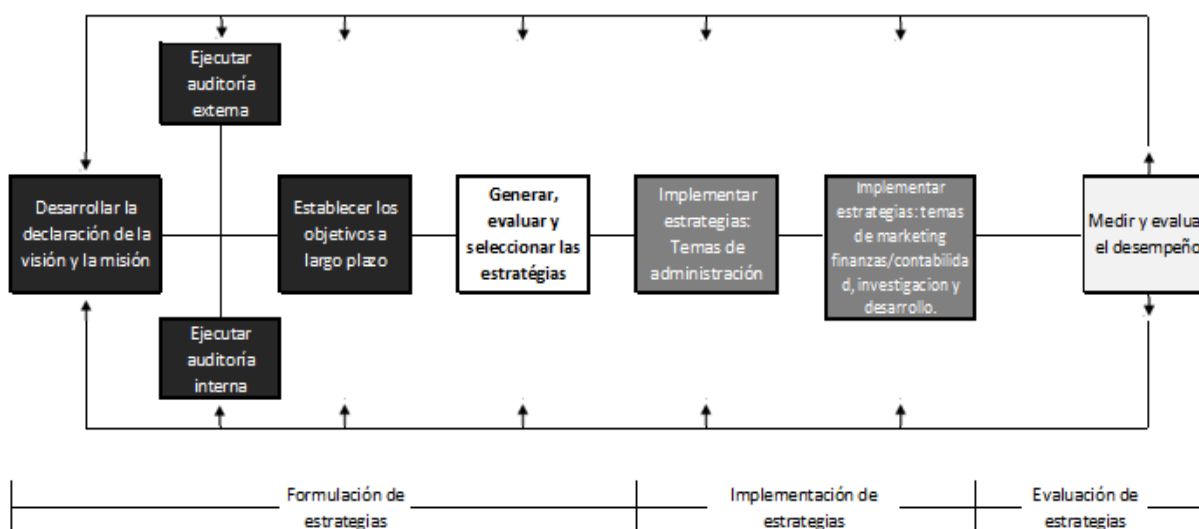


Figura 18. Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica

Tomado de: (Fred & Forest, 2017, pag. 168).

Capítulo III

Estrategias a recomendar para el desarrollo y crecimiento de la empresa

Para analizar la adecuada estrategia a recomendar a una empresa Operadora Logística de Aduana en época de crisis, primero analizar a la empresa con su entorno interno y externo.

Definición de la Empresa

La tendencia del mundo actual apunta a la expansión del libre comercio, las relaciones internacionales; las importaciones y exportaciones con las facilidades que provee la tecnología serán el soporte de las economías mundiales. Las operadoras logísticas de aduana desempeñan un papel clave en el comercio internacional, pues son uno de los motores de esta gran industria. La organización logística, el transporte, asesoría, la unión de muchos factores hacen que la carga que se transporta mundialmente, llegue a su destino optimizando tiempo, seguridad y costos.

Este tipo de empresas se caracterizan por ser los representantes de agentes internacionales (una persona natural o jurídica responsable de la coordinación logística de embarque en el exterior). En relación con este, la función primordial de la operadora es representar a su cliente, que ha delegado en su persona las funciones que este no puede realizar por sí mismo, por motivos de imposibilidad material de estar en cada puerto al cual arribe un buque bajo su administración; posteriormente la operadora deberá informar a la aduana de su país el ingreso de mercadería vía electrónica, por medio de un código aduanero sea consolidadora o naviera, para su nacionalización al arribo y posterior entrega al cliente final, una vez retirado de las bodegas de Aduana.

A la función que desempeña los operadores se le denomina “agenciamiento”, donde existe una relación entre el Agente Internacional y el Principal para resolver, en su nombre, ciertos actos que afectan los derechos del Principal y tareas que el mismo delegue al Agente para que éste las lleve a cabo ante terceros involucrados.

Análisis de la Misión y Visión

Misión. La misión de una empresa es el propósito o motivo por el cual existe. Es de carácter permanente. La misión de una agencia Operadora de Aduana se define a: Ser aliados estratégicos en servicios de logística integral, transporte internacional y soluciones en Comercio exterior, orientados a la satisfacción de los clientes y al éxito de sus negocios, con una alta calidad en los procesos, basados en nuestra experiencia, amplios conocimientos y excelente manejo en la información.

Visión. La visión debe ser: breve, fácil de captar, inspiradora filosofía. Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso con la sociedad. Persiguen cumplir la Misión y Visión de la compañía. La visión de una agencia Operadora de Aduana se define a: Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como uno de los mejores operadores logísticos dándonos a conocer por la innovación y el desarrollo permanente de soluciones, de unidades de negocio y de un sistema de información confiable y oportuno.

Objetivos. Una vez determinadas la misión y visión de la empresa, los objetivos representan los resultados que la empresa deberá obtener en un tiempo específico.

Políticas. Son los lineamientos generales que deberán tenerse en cuenta antes de tomar una decisión.

Presupuestos. Determinan la mejor forma de utilización y asignación de recursos en términos financieros (*Munch, 2009, p.13*). Es el acto en el cual las compañías deciden a qué productos dedicar más recursos y cuáles reducir o eliminar.

Análisis de la Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor está presente desde mediados de la década de los 80 gracias a Michael Porter, quien se refiere a ésta como la red de actividades de la empresa que busca transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a sus costos. La cadena de valor que aplica una operadora de aduana, se describe en lo siguiente:

Tabla 8. Cadena de Valor

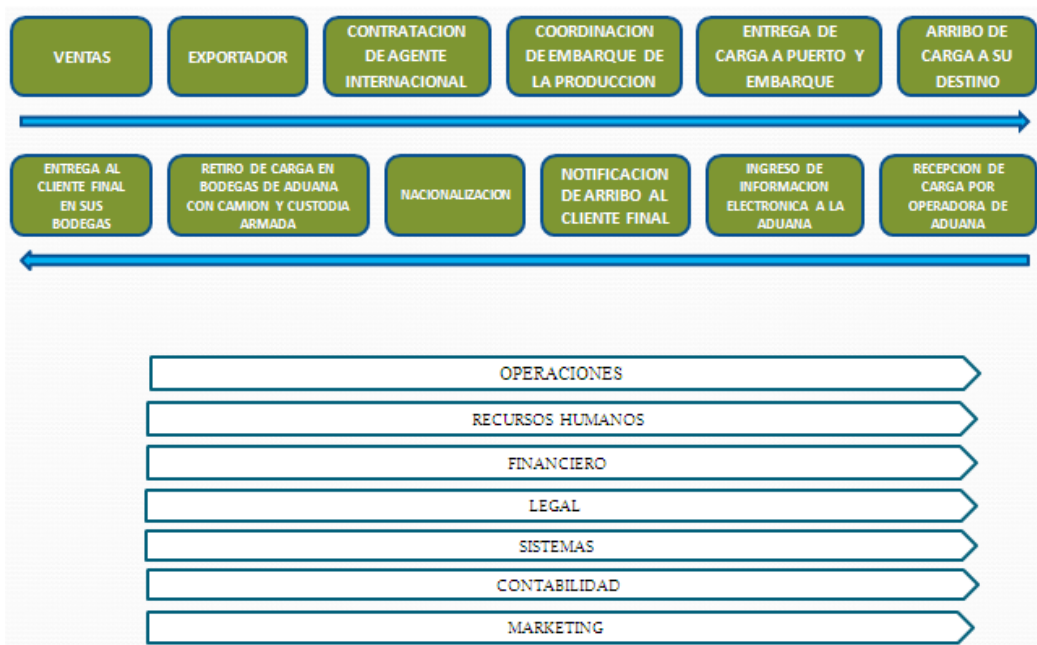


Tabla 9. Funciones de una Cadena de Valor.



Análisis del Diseño Organizacional de la Empresa

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenadamente los diferentes departamentos de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido.

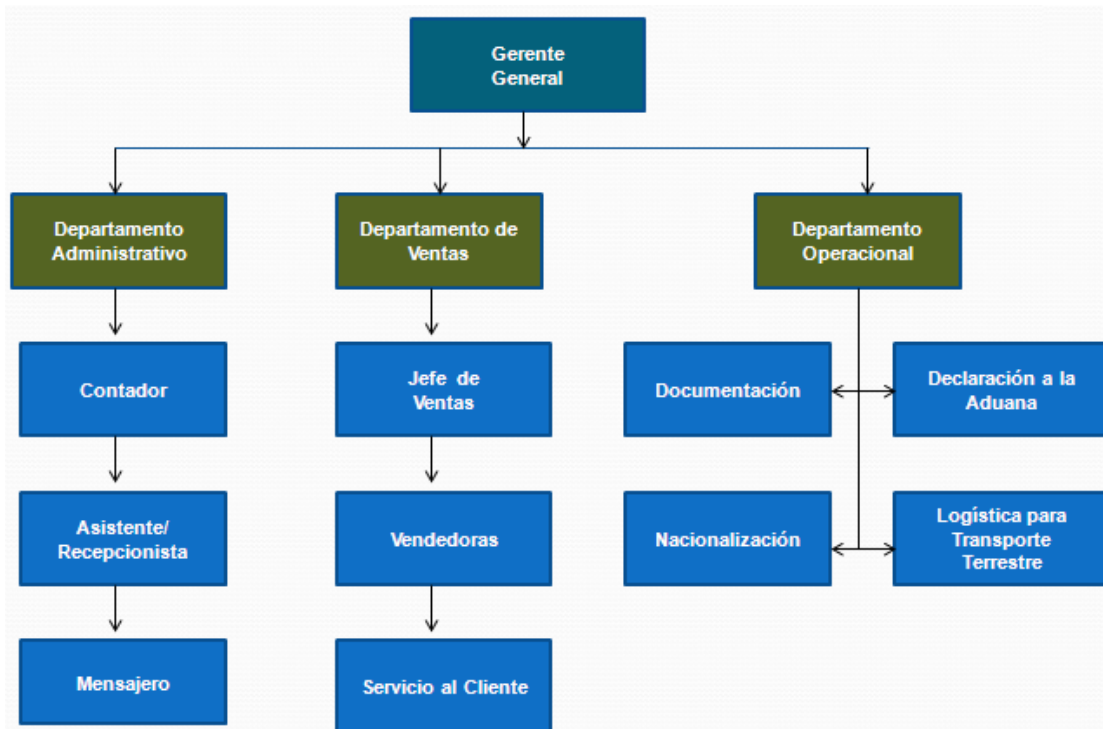
Por condicionantes exógenos se puede entender a las variables del entorno externo de la empresa sobre las cuales no se tiene control: amenazas y/o oportunidades de tipo económicas, políticas, legales, sociales, ambientales, de mercado, etc. Mientras tanto, los componentes endógenos son variables del entorno interno de la empresa, sobre las cuales si tiene control la empresa para decidir: niveles jerárquicos, amplitud de mano, sistema de ventas, descentralización/centralización, comunicación, etc.

Existen tres elementos centrales a ser definidos y elaborados cuando se desea diseñar o rediseñar una institución, sea de manera general o parcial. En primer lugar, debe definirse el

modelo organizacional más idóneo al giro del negocio; en segundo lugar, dicho modelo debe reflejarse en un gráfico denominado organigrama; y finalmente, debe considerarse la elaboración de manuales organizacionales que contemple las funciones detalladas, para poder entender cómo opera la organización.

El modelo organizacional es la opción escogida por la propia empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica; la estrategia previamente acordada en su planeación, es el "modus operandi" que le permite funcionar de acuerdo a su propia identidad y características empresariales.

Tabla 10. Organigrama Institucional.



Análisis de la Estructura Organizacional

El proceso se lleva a cabo mediante el Consejo de Administración, Gerencia, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objetivo de proporcionar un alto grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Tabla 11. Estructura Organizacional.

ADMINISTRACION	LOGISTICA	COMERCIAL	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de Funciones Laborales y operacionales. • Capacitación y/o Entrenamiento al Personal. • Selección del Personal adecuado. • Controlar al Departamento de Ventas cumplimiento de Metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control en nuevas disposiciones aduaneras. • Recepción y Revisión de Documentos Control Aduaneros. • Mantener informado al Cliente. • Coordinación de embarque, nacionalización y Entrega de Mercaderías al Cliente Final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar ventas directas al cliente final con los agentes. • Visitas comerciales a clientes. • Enfocarse en un solo mercado para impulsar el liderazgo. • Fijar convenios de ganancias con los agentes y Gerencia. • Atención de requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un contador. • Establecer balances financieros. • Pago de impuestos. • Establecer tipo de crédito a los clientes y proveedores. • Fijar nivel de compensación a los clientes por reclamos • Recuperación de cartera. • Coordinar junto con aprobación del Gerente beneficios remunerables para los empleados

Análisis de los Servicios Logísticos

El diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios que la compañía debería tener en cuenta para el futuro de acuerdo a los servicios que ésta ofrece. Las organizaciones deben crecer si desean competir de forma más eficaz. Para *Armstrong & Kotler (2013, p.37)* dice

que en primer lugar se logra una mayor penetración de mercado; es decir, lograr mayores ventas sin modificar su producto y/o servicio original. Se alcanza un mayor crecimiento al mejorar la mezcla de marketing haciendo ajustes a su diseño de producto y/o servicio, publicidad, precios y actividades de distribución. Una Operadora de Aduana desarrolla regularmente una variedad de servicios como:

*Servicio de Transporte Internacional para contenedores.

*Servicio de Transporte Internacional para carga suelta.

*Servicio de Transporte Internacional para carga proyecto.

*Agenciamiento de aduana.

*Asesoría internacional en aduanas.

*Transporte terrestre local.

*Seguros de importación.

*Custodia armada.

*Servicio trader.

*Servicio de almacenaje.

*Servicio de distribución e inventarios de importación.

Desarrollo de nuevos servicios: La diversificación empresarial es una estrategia enfocada en la creación de nuevos servicios y nuevos mercados, ofrecer un servicio distinto al que se ha

definido la empresa desde su creación a la fecha. Es una búsqueda de oportunidades en lugares que no se habían explorado antes. Una agencia operadora de carga tiene la oportunidad de ampliar sus servicios relacionados al aérea de logística en comercio exterior tanto nacional como internacional, ya que esta área tiene un amplio abanico de oportunidades para agencias que cuentan con personal capacitado y experiencia en todas las aéreas del proceso logístico de carga para importaciones y exportaciones.

La ventaja al diversificar una empresa se enfoca a reducir riesgos, crear nuevos talentos, aprovechar recursos, expandir alcances organizacionales y asignar cuentas empresariales a cada ejecutivo con el fin de brindar un servicio personalizado a cada cliente final desde la recogida de una carga desde la bodega del cliente, transporte internacional, servicios navieros, agenciamiento aduanero, transporte terrestre local, seguros hasta la asesoría aduanera y posterior entrega.

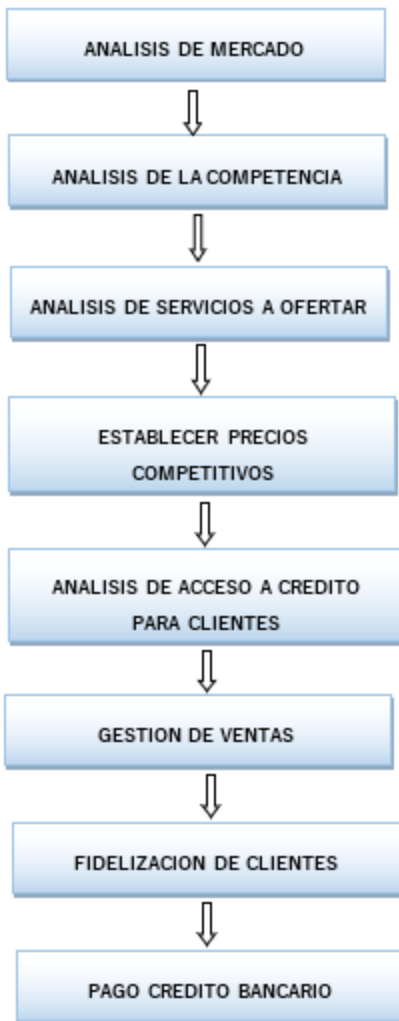
Plan de Marketing

Conjunto escrito de estrategias para vender los servicios de un negocio, es un reflejo de la seriedad de la empresa al enfocar a su equipo de trabajo en una determinada dirección, con tácticas y planes para aumentar la participación de la empresa en el mercado, atraer nuevos clientes y, en última instancia, retenerlos. Alienta a los empleados de todos los niveles de la empresa a cumplir con los plazos y crea un evaluó de auditoría para determinar quién está logrando los objetivos y metas de la organización.

Un plan de marketing eficaz siempre está respaldado por investigaciones de mercado, consumidores y competidores cuidadosamente recopiladas, que citan datos profesionales y

estadísticas relevantes si es necesario (López-Pinto, 2011, p.35). El plan de marketing para una Operadora de carga está visionado en:

Tabla 12. Plan de Marketing.



Descripción de Agentes Nacionales e Internacionales

Agentes Nacionales. Llamados también Consolidadoras u Operadora de Aduana utilizadas para formar sus alianzas estratégicas con la finalidad de brindar a los clientes un

servicio integral aduanero. Estas empresas deben estar acreditadas con código OCE's legalmente por Aduana.

Agentes Internacionales. Son representantes de las Operadoras Aduaneras en el exterior, realizan las gestiones comerciales y logísticas del transporte en cada puerto, así como los trámites portuarios para el movimiento de la carga, emitir, firmar y cancelar los conocimientos de embarque y demás documentos pertinentes y otros servicios encomendados por sus representantes. Son empresas asociadas a Networks Logistics y formadas como NVOCC.

Análisis de políticas a clientes

Las políticas de atención al cliente deben mantener la guía, el enfoque y la actitud del servicio brindado a los clientes en importaciones y exportaciones, por medio, de un documento escrito de carácter informativo, que indica los valores que la empresa quiere transmitir y los procedimientos para resolver problemas.

El objetivo es promover la coherencia en todas las interacciones de las actividades, el camino para satisfacer las expectativas del cliente y cumplir con los objetivos del servicio logístico en cualquier situación. Vale la pena mencionar que este listado de procedimientos debe actualizarse periódicamente, de acuerdo con la evolución del negocio. Después de todo, el excelente servicio es la principal razón por la que los clientes son leales y por las que las Operadoras de Aduana se caracterizan.

Análisis de políticas a proveedores

“Comprar es una función que tiene como objeto adquirir aquellos bienes y servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones de calidad y precio.” (*Manual de Logística Integral, Pau Cos & De Navascués, 2001, Pag 59*). Las fases de compra que aplica una Operadora de Aduana están conformadas por:

Operaciones previas: Conocimiento detallado de las necesidades y determinación de las condiciones en que esas necesidades deben ser satisfechas.

Preparación: Investigación del mercado, Preselección de agentes internacionales y posibles proveedores, análisis y comparación de las ofertas, negociación con los ofertantes, elección del proveedor, orden de coordinaciones, conformación de las facturas.

Los proveedores deben actuar de forma transparente e íntegra de conformidad con las leyes anticorrupción aplicables en los países en los que realizan actividades comerciales internacionales. Los acuerdos que impidan la competencia leal deben estar estrictamente prohibidos, como, por ejemplo, las prácticas comerciales que puedan constituir una infracción de las leyes antimonopolio. Los proveedores deben informar de cualquier conflicto de intereses significativo, real o potencial, en el desarrollo del negocio. Existe conflicto de intereses cuando los intereses o actividades personales interfieren o parecen interferir en la relación comercial.

Los proveedores deben oponerse rotundamente a cualquier forma de blanqueo de capitales y tomar medidas para garantizar la trazabilidad de todas las operaciones económicas y financieras. Los proveedores deben respetar los derechos de propiedad intelectual de terceros y

proteger la información y los datos personales de sus clientes. Los proveedores deben cumplir las normas y estándares vigentes en los países en los que operan, adoptando un código de conducta adecuado.

Definición que mantendrá la empresa como políticas internas para con el Personal

Cuando se habla de las políticas de una empresa, o también de su política organizacional, se hace referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la correcta toma de decisiones de una empresa y que aspiran a lograr resultados racionales.

Las políticas de una empresa pueden ser: Brindar un curso de capacitación obligatorio al nuevo personal que ingresa a la organización, brindar capacitación continua en el área logístico según la cadena de valor, aportar soluciones a las necesidades de la comunidad que rodea la empresa como parte de los resultados finales de la misma, demostrar cero tolerancias a la corrupción, especialmente entre sus cargos altos y medios, contribuir con la formación de una generación de trabajadores que desarrollen el impulso de nuevas sucursales sean nacionales e internacionales, brindar soluciones a los clientes, fomentar el espíritu de trabajo desde los líderes hacia los trabajadores operarios, brindar a los empleados un entorno amigable, divertido y reconfortante para sus labores cotidianas, valorar la ley y el bienestar común por encima de cualquier tipo de ingreso económico u oportunidad de mercado, respeto entre el personal de la organización, agentes internacionales, agentes nacionales, clientes y proveedores (*Académico, s.f.*).

Análisis del desarrollo del sistema de actividades de la Empresa y Relación del Personal vs Agentes

La información en la empresa es una fuente de poder y una estrategia, actualmente dependen cada vez más de los trabajadores del conocimiento y experiencia para prestar un servicio. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo. Las operaciones se inician en base a la demanda del mercado y el contacto con el cliente, así también, las cargas enviadas por los agentes internacionales para su agenciamiento. El método más importante para la difusión de información es el Reglamento Interno, donde se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de la empresa pueden comunicarse entre sí, agentes y clientes; a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido de transmitir resultados de ventas, operativos y financieros o acontecimientos claves de la empresa.

Las reuniones que se realizan en la empresa facilitan el dialogo entre empleados y clientes, pues fomentan las relaciones personales y comerciales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados departamentalmente. Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones son planificadas tanto internamente como con clientes con la finalidad de ganar tiempo y tenga como consecuencia una maximización de la productividad de la empresa.

Es fundamental localizar las zonas de trabajo para empleados operacionales y ventas, basados en la ubicación de los arribos de carga para operaciones y zonificación para ventas, de esta manera se evita malas coordinaciones en el momento de coordinar y entregar mercaderías.

Por esta razón es necesario hacer un esquema para la distribución de logística y ventas, el flujo de operaciones es orientado a expresar gráficamente todo el proceso de logística y numéricamente el proceso de ventas, desde la toma de contacto con el cliente. Para distribuir la mercadería se analiza el tiempo de autorización de salida otorgado por Aduana. En este sentido, se establece notificar a la aseguradora salida de mercadería, contratar al transportista y custodia adecuada para la entrega de papeles e ingreso de la unidad a la bodega.

Además de la localización logística, es importante estudiar con detenimiento la distribución interna de la misma en ventas, para lograr una destreza ordenada y bien planeada del cumplimiento de ventas establecido a cada vendedora por Gerencia, acorde con la zonificación, tráfico y servicios, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las actitudes de los trabajadores.

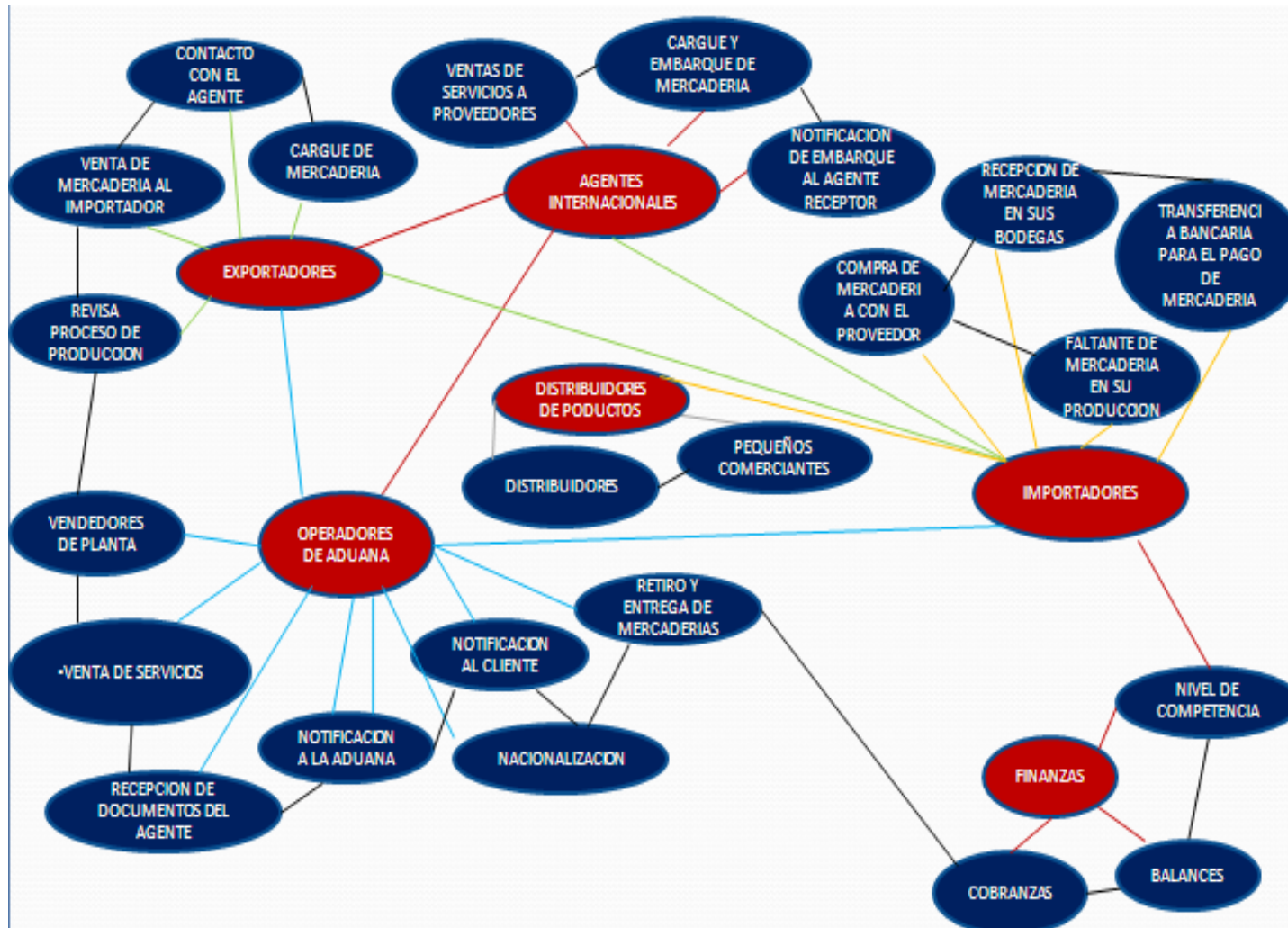
Para buscar la forma más económica de operar, así como la seguridad y la satisfacción de los trabajadores, se han de tomar en cuenta los siguientes factores: Cumplimiento de presupuesto anual, mediante revisiones de ventas semanales y mensuales, revisiones mensuales para el pago de sus comisiones, control, seguimiento de carga, cancelación de valores, entrega de mercadería al cliente final.

Al tener una acertada distribución de logística y ventas, se reducirán los costos, caso contrario resultará imposible tener un rendimiento razonable sobre la inversión a causa de una

mala coordinación. Es por esta razón que se deben analizar las operaciones conforme a los siguientes aspectos: Evaluación de riesgos, actividades de control, continua información y comunicación, supervisión.

Hay que tomar en cuenta las disposiciones aduaneras que continuamente son actualizadas mediante aprobación de la máxima autoridad gubernamental, de igual manera a nivel administrativo es necesario mantener al día las obligaciones emitidas por la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, permisos y normas establecidas para el funcionamiento de la oficina y el respectivo uso de suelos, emitidos por el M.I. Municipio de Guayaquil y respectivas tasas con el SENA. E.

Tabla 13. Sistema de Actividades.



Análisis de las Fuerzas Externas

Geográfica

La ubicación estratégica de una agencia operadora de carga son en las ciudades comerciales, de preferencia lugares que tienen puerto y/o aeropuerto porque son de fácil acceso y movilidad. Los puntos previos son:

- Aspecto económico (Alquiler, retorno de la inversión): El gasto del alquiler debe ir en concordancia con la facturación, este costo debe ser hasta un 15% de la facturación anual. La mejor alternativa es instalar el negocio u oficina hasta 40m² (m² mínimo pedido por aduana) en un sector principal empresarial para obtener ingresos que permita cubrir los gastos.

- Plan de negocio: Crea oportunidades de expansión ya que se analiza costos de inventarios, mantenimiento, utilidades y control de personal.

- Público objetivo: Los clientes objetivos son importadores, exportadores, emprendedores; empresas con actividades en comercio exterior.

- Servicios ofertados: Saber que se va a ofrecer y el tipo de servicio que se va a brindar ayuda a definir qué espacio ocupar dentro del mercado objetivo.

- Visibilidad: “Si tu cliente no te ve «estas muerto»”, es un lema que una empresa debe considerar. A la hora de elegir el tipo de servicio e infraestructura, se elige un lugar estratégico de fácil accesibilidad tanto para el cliente como para el personal que debe recorrer para gestionar operaciones logísticas.

Cultura

Para fortalecer las bases de la empresa, se crea y fomenta una cultura interna sólida y lógica. La coherencia de las políticas internas se adapta a las necesidades de la empresa según el análisis de demanda obtenido y permiten la transmisión de valores y respeto hacia el personal y clientes, es verdaderamente relevante para su perdurabilidad en el tiempo. El conocimiento en comercio exterior es parte fundamental para el manejo logístico de cargas dónde el cliente confía el manejo de sus cargas.

Legal

Este tipo de empresas es regularizado por la Super Intendencia de Compañía, Servicio de Rentas Internas, IESS, Aduana.

Política

El manejo de facturación para este tipo de empresas influye en las decisiones gubernamentales arancelarias para el sector importador y exportador.

Competencias

Siempre será una ventaja conocer a fondo lo que realiza la competencia, ya que así se descubren nuevas fortalezas y formas de incrementar las ventas y la calidad del servicio. Debido a la pandemia varias empresas quebraron o minimizaron costos, sin embargo, en la actualidad postpandemia las empresas se reactivaron, pero no la misma cantidad y esto ha permitido posicionar a las operadoras brindar un servicio personalizado. Mientras más se conoce al mercado, mejor servicio ofrece la empresa, el marketing va dirigido directamente por

recomendaciones, estadísticas, ubicación y redes sociales. Se considera que el análisis de la competencia siempre es un paso en constante estudio y evolución, ya que siempre se puede conocer un poco más sobre cualquier nicho y las personas que lo conforman. Esto funciona para saber qué es lo que están haciendo y ofreciendo (para poder ofrecer algo mejor o único) y también para generar ideas interesantes, también cuenta como buena opción guías prácticas o ayudas en foros, cursos de formación, talleres u otras herramientas que permitan e involucren crecimiento profesional y personal enfocado a la mejora del negocio. La competencia directa son las consolidadoras de carga, y las empresas particulares que brindan este servicio.

Financiera

Análisis de Rentabilidad. Una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad, esto quiere decir que sus ingresos son mayores a sus gastos. Para la toma de decisiones y determinar qué tan efectiva es la empresa para aumentar sus ingresos y controlar los costos y gastos se debe medir la capacidad que tiene la empresa en convertir sus ventas en utilidades.

Margen de Utilidad Bruta. Mide el % de utilidad que se obtiene en la venta después de cubrir los costos de compra de mercadería. Una operadora generalmente obtiene una utilidad del 5% sobre la venta después de cubrir los costos. Este indicador nos permite tomar decisiones o definir políticas comerciales, descuentos, promociones, etc.

Margen de Rentabilidad Operacional. Mide el % de utilidad que obtiene la empresa después de cubrir los costos de venta y los gastos de operación. Una operadora de carga obtiene el 5% por cada 100% de venta después de cubrir todos los gastos de su operación.

Margen Neto de Utilidad. Mide el % de utilidad que obtiene la empresa después de cubrir los costos, gastos operacionales e impuestos. Este indicador es el más importante para los socios, ya que mide el grado de recuperación de su inversión.

ESTADO DE RESULTADOS		
Del 1/01/2021 al 30/09/2021		
VENTAS		\$3,110,508.00
Ingresos por ventas de servicio local	\$ 187,200.00	
Ingresos por ventas de flete internacional	\$2,736,000.00	
Ingresos por ventas de agenciamiento aduanero	\$ 102,240.00	
Ingresos por ventas de seguros	\$ 15,840.00	
Ingresos por ventas de transporte terrestre local	\$ 63,360.00	
Ingresos por ventas de servicio trader	\$ 5,868.00	
(-) COSTO DE VENTAS		\$2,833,908.00
Pago logístico local	\$ 115,200.00	
Pago a navieras por flete internacional	\$2,592,000.00	
Pago agente aduana	\$ 73,440.00	
Pago servicio de seguros	\$ 1,440.00	
Pago chofer	\$ 48,960.00	
Pago por inspección	\$ 2,868.00	
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 276,600.00 9%
(-) GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS		\$ 42,412.00
Sueldos	\$ 26,400.00	
Alquileres	\$ 6,600.00	
Servicios Basicos	\$ 600.00	
Internet	\$ 672.00	
Suministro de limpieza	\$ 480.00	
Publicidad	\$ 160.00	
Utiles de oficina	\$ 1,200.00	
Contador	\$ 3,600.00	
Otros gastos	\$ 2,700.00	
(=) UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS		\$ 234,188.00
(-) 15% PARTICIPACION UTILIDADES		\$ 35,128.20
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 49,764.95
(=) UTILIDAD NETA		\$ 149,294.85 5%

Figura 19. Ejemplo de Estado de Resultados de una Operadora de Carga.

Gracias a que la inflación ha venido bajando se podría decir que ha beneficiado a algunos negocios. La inflación mensual en agosto de 2021, respecto de julio 2021, fue de 0,12 %. Se trata de una inflación menor si se la compara con la del mes anterior (julio) que fue de 0,53 %.

Económico

Es importante destacar que el segundo trimestre de 2020 fue el período más crítico para la economía ecuatoriana debido a la pandemia. Muchos negocios cerraron, y varias personas se quedaron sin empleo. De marzo a diciembre de 2020, el PIB cayó en 6,4%. Algunas operadoras de carga tuvieron que cerrar, minimizar costos o aliarse con otras empresas; en el año 2021 empezaron a reabrir las empresas según las medidas dictadas por el gobierno. Los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales muestran que, al segundo trimestre del año 2021, la economía nacional creció en 8,4% respecto al mismo período de 2020. Actualmente las ventas para las operadoras de carga van en crecimiento debido a un gobierno que ayuda con beneficios arancelarios al sector importador y exportador, así también, gracias al buen manejo de estrategias, negociaciones, servicio al cliente, publicidad, finanzas, áreas que son muy importantes dentro del negocio.

Tecnología

En la actualidad la tecnología en este sector comercial es una herramienta indispensable para mantener informado al cliente final sobre el manejo logístico de su carga y esto hará que el servicio que se da al cliente sea único y satisfactorio. Hoy en día la tecnología permite trabajar de manera más rápida, ágil, sencilla y esto da más oportunidad de optimizar el tiempo, trabajo y atender a más clientes.

Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos.

Tabla 14. Desarrollo Matriz EFE.

EFE			
OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Total
Formar parte de agentes NVOCC	0.10	3	0.30
Establecer estrategias comerciales con corporaciones	0.05	3	0.15
Brindar diversidad de servicios	0.12	4	0.48
Armar consolidados propios de los principales puertos	0.11	4	0.44
Diversidad de idiomas del personal	0.08	1	0.08
AMENAZAS			
Incremento de nuevas empresas	0.12	4	0.48
Agentes fantasmas en el mercado internacional	0.11	3	0.33
Problemas legales con narcotráfico y contrabando por clientes desleales	0.11	2	0.22
Falta de exclusividad con agentes internacionales	0.08	1	0.08
Problemas de coordinaciones por parte de los agentes	0.12	4	0.48
Total	1.00		3.04

ANÁLISIS EXTERNO MATRIZ EFE:

Las amenazas externas están siendo bien atacadas por las oportunidades del negocio y están llevando a cabo la visión del fundador, sin embargo, se planteará una estrategia efectiva para mayor rentabilidad del negocio.

Matriz EFI

Evaluación de Factores Internos.

Tabla 15. Desarrollo Matriz EFI.

EFI			
Fortaleza	Ponderación	Calificación	Total
Armar red de oficinas propias comerciales en otros países	0.11	2	0.22
Personal capacitado para el giro del negocio	0.12	4	0.48
Uso de app y web para dar estatus de carga	0.11	4	0.44
Confianza y seguridad de carga para el manejo de cargas	0.08	3	0.24
Continua comunicación con los clientes	0.10	3	0.30
Debilidades			
Ausencia de buen contador	0.10	1	0.10
Falta de posicionamiento en el mercado	0.08	1	0.08
Falta de organización administrativa con los recursos financieros	0.08	2	0.16
Problemas con las coordinaciones	0.12	1	0.12
Retraso con la entrega de papeles	0.10	2	0.20
			2.34
			1.00

ANÁLISIS EXTERNO MATRIZ EFI:

Las fortalezas que tiene el negocio no están siendo bien aprovechadas antes las debilidades internas, la misión del negocio debe ser reenfocada y ejecutada por parte de los empleados.

Análisis FODA

El análisis FODA analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un individuo u organización para analizar su potencial interno. El análisis FODA que aplica una operadora de aduana, se describe en lo siguiente:

Tabla 16. FODA simple.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Relaciones comerciales con agentes internacionales NVOCC	Presentación de agentes fantasmas en el mercado internacional	Contar con personal capacitado para el giro del negocio	Empresas nuevas en el mercado, conlleva a la falta de posicionamiento en el mercado
Confianza de los agentes para agenciar la recepción de mercaderías	Problemas legales por narcotráfico y contrabando a, al desconocer el tipo de carga que envían del exterior	Brindar confianza a los clientes para el manipuleo de sus cargas	Falta de organización administrativa en los recursos financieros y/o operativos
Formar parte del grupo de agentes NVOCC	Falta de fidelidad de los agentes al no ser agentes exclusivos	Fusionarse con una empresa auditora reconocida en el país para formar una Corporación de servicios	
Otorgar el servicio de training mediante los agentes para la compra/venta de mercaderías	Falta de seriedad por parte de los agentes al no cumplir una oferta	Tecnología para el seguimiento de mercaderías	
Formar contenedores consolidados con los agentes de los principales puertos del mundo		Continua comunicación a los clientes con status de carga	
Entablar estrategias comerciales con diferentes empresas relacionadas al negocio como auditoras o aduaneras		Brindar diversidad de servicios para los cliente	

Las 5 Fuerzas de Porter

Creado por Michael Porter (Longares, s.f.) en el año 1979, es un método de gran utilidad para la empresa porque da a conocer el grado de competencia, con la finalidad de facilitar el desarrollo de una nueva estrategia de negocio.



Figura 20. Fuerzas de Porter

• ***Poder de negociación del cliente.*** Los compradores tienen poder de negociación en relación a los cambios de la industria específicamente en el precio y un público específico, se observa el cambio que posee para una variación de la demanda. Una Operadora de Aduana tiene un producto con calidad destacado en el servicio personalizado que brinda un nivel de efectividad para cada proyecto establecido por el cliente y la rapidez en la ejecución de cualquier pedido, dado esto los clientes prefieren a estas agencias porque ahorran trámites y tiempo para iniciar una compra logística internacional.

• ***Poder de negociación del proveedor.*** Se puede decir que las Operadoras de Aduana maneja diferentes proveedores como son los agentes internacionales y los proveedores locales como consolidadoras y navieras para la realización de su servicio, por lo tanto, brinda participación en el mercado como unos de los líderes y beneficiados sobre los demás proveedores. Así lograr mayor alcance en cada objetivo con mayor experiencia y reconocimiento.

• ***Amenaza de nuevos competidores.*** Es importante destacar la entrada de un nuevo servicio con relación al servicio actual; para ello tiene como marco de referencia brindar un servicio único que la competencia no tenga en su portafolio, de esa manera llegar al cliente con mayor brevedad y valor agregado, donde será beneficiado no solo por un servicio sino que a la vez cubra tiempo en trámites que no exista barreras para ello, que por la toma de un servicio tenga derecho a diferentes opciones las cuales le permitan ahorrar dinero y su fidelización.

• ***Amenaza de productos o servicios sustitutos.*** Los productos sustitutos influyen en la capacidad de negociación sea alta o baja, los posibles productos sustitutos están enfocados a mejores tarifas, tiempos y espacios, pero claro su disponibilidad no es la misma puesto que están sujetos a disposición de las líneas navieras.

• **Rivalidad entre los competidores existentes:** La rivalidad tiene como objetivo destacar el servicio que se brinda para llegar a tener un posicionamiento en el mercado encaminado a ser líder del mismo, mejorando cada vez el servicio y así ofrecer un producto diferente al mercado, es importante tener rivalidad entre agencias porque aumenta el poder de negociación entre compañías.

• **Conclusión:** las 5 fuerzas de Porter son de vital importancia frente a un concepto empresarial por el cual se pueden maximizar los recursos y deja ver realmente el estado en que la empresa se encuentra frente a la competencia, esto es un mecanismo de supervivencia desarrollando buen plan de innovación y de acceso positivo para lograr el objetivo que se planea. Para una Operadora de Aduana es relevante mostrar un servicio diferente a la competencia con la finalidad de lograr una diferenciación con respecto a los mismos servicios que presta la competencia.

Matriz FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades), estrategias DO (buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas), estrategias FA (utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas) y estrategias DA (son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas). El propósito de una matriz FODA no es seleccionar o identificar a las mejores estrategias sino generar estrategias alternativas

factibles, por lo tanto, no todas las estrategias desarrollar mediante matriz FODA se desarrollarán (*Fred & Forest, 2017, pag. 172*).

Matriz MCPE

Esta técnica indica de manera objetiva cuales de las estrategias alternativas son las mejores, permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos – internos y externos – para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. La matriz MCPE exige la asignación de calificaciones (llamadas puntajes de atractivo), pero tomar las “pequeñas” decisiones que implica calificar permite a los estrategas tomar decisiones eficaces “grandes”, como en qué país gastar millones de dólares para vender un producto/servicio (*Fred & Forest, 2017, pag. 186*).

Tabla 17. Desarrollo Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Formar parte de agentes NVOCC</p> <p>Entablar estrategias comerciales con corporaciones</p> <p>Brindar diversidad de servicios</p> <p>Armar consolidados propios de los principales puertos</p> <p>Diversidad de idiomas del personal</p>	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la publicidad (volantes, radios, afiches, redes sociales). 2. Asistir a ferias internacionales. 3. Implementar promociones a la venta de servicios. 4. Explotar el servicio trader y completarlo al servicio logístico. 5. Adquirir un programa tecnológico integral del servicio que sea de uso tanto al personal como clientes. 6. Establecer contratos anuales de servicios logísticos con clientes corporativos. 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación constante al personal para mejorar el servicio al cliente y coordinaciones. 2. Incrementar la publicidad (volantes, radios, afiches, redes sociales). 3. Incentivos de comisiones a los empleados (bonos, regalos, flexibilidad en los horarios). 4. Contratar más personal capacitado en ventas. 5. Integración de equipo de trabajo para fomentar el buen ambiente laboral. 6. Asistir a ferias internacionales.
<p>AMENAZAS</p> <p>Incremento de nuevas empresas</p> <p>Agentes fantasmas en el mercado internacional</p> <p>Problemas legales con narcotráfico y contrabando por clientes desleales</p> <p>Falta de exclusividad con agentes internacionales</p> <p>Problemas de coordinaciones por parte de los agentes</p>	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a ferias internacionales. 2. Adquirir un programa tecnológico integral del servicio que sea de uso tanto al personal como clientes. 3. Capacitación constante al personal para mejorar el servicio al cliente y coordinaciones. 4. Establecer contratos anuales con tarifas fijas con agentes y navieras. 	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría legal, tributaria y financiera para aprovechar el nivel de ventas y llevar una buena administración. 2. Asesoría legal y policial para detectar cargas con droga o contrabando. 3. Capacitación constante al personal para mejorar el servicio al cliente y coordinaciones. 4. Incentivos de comisiones a los empleados (bonos, regalos, flexibilidad en los horarios) 5. Contratar más personal capacitado en ventas.

Tabla 18. Desarrollo Matriz MCPE.

	1. Asistir a ferias internacionales.			2. Adquirir un programa tecnológico integral del servicio que sea de uso tanto al personal como clientes.		3. Capacitación constante al personal para mejorar el servicio al cliente y coordinaciones.		4. Contratar más personal capacitado en ventas.		2. Incrementar la publicidad (volantes, radios, afiches, redes sociales).		
	Ponderación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	
OPORTUNIDADES												
Formar parte de agentes NVOCC	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	
Entablar estrategias comerciales con corporaciones	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	
Brindar diversidad de servicios	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	
Armar consolidados propios de los principales puertos	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	
Diversidad de idiomas del personal	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
AMENAZA			-		-		-		-		-	
Incremento de nuevas empresas	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	
Agentes fantasmas en el mercado internacional	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	
Problemas legales con narcotráfico y contrabando por clientes desleales	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11	
Falta de exclusividad con agentes internacionales	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	
Problemas de coordinaciones por parte de los agentes	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12	
Subtotal	1.00		2.33		2.54		2.52		2.96		2.25	
FORTALEZAS			-		-		-		-		-	
Armar red de oficinas propias comerciales en otros países	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	
Personal capacitado para el giro del negocio	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	
Uso de app y web para dar estatus de carga	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	
Confianza y seguridad del cliente para el manejo de cargas	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
Continua comunicación con los clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
DEBILIDADES			-		-		-		-		-	
Ausencia de buen contador	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	
Falta de posicionamiento en el mercado	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	
Falta de organización administrativa con los recursos financieros	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
Problemas con las coordinaciones	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12	1	0.12	
Retraso con la entrega de papeles	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	
Subtotal	1.00		2.66		3.08		3.18		2.72		2.39	
Total	2.00		4.99		5.62		5.70		5.68		4.64	

Ejecución de la Estratégica

El planteamiento de una estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que la competencia no puede hacer para atraer a esos clientes a la compañía, y generar una ventaja competitiva. Una estrategia proporciona dirección a la compañía y evitar pérdida de recursos, de esta manera (*Munch, 2009, p.17*), según este autor, una ventaja competitiva se obtiene cuando se satisfacen las necesidades del consumidor con mayor eficiencia o eficacia que la competencia, y que a pesar de su esfuerzo no logran igualar su ventaja.

De acuerdo al análisis tabulado en la matriz MCPE se describe la estrategia anual a sugerir a la empresa y como se debe desarrollar esta estrategia a nivel departamental, individual por departamentos y recursos estructurales de la organización. Continuando el desarrollo de la tabla No 114, la estrategia sugerida para el desarrollo y crecimiento de una empresa Operadora de Aduana:

Capacitar constantemente al personal con la finalidad de mejorar el servicio al cliente y coordinaciones logísticas para atraer más clientes y aumentar la rentabilidad del negocio.

Tabla 19. Desarrollo de la Estrategia Departamental.

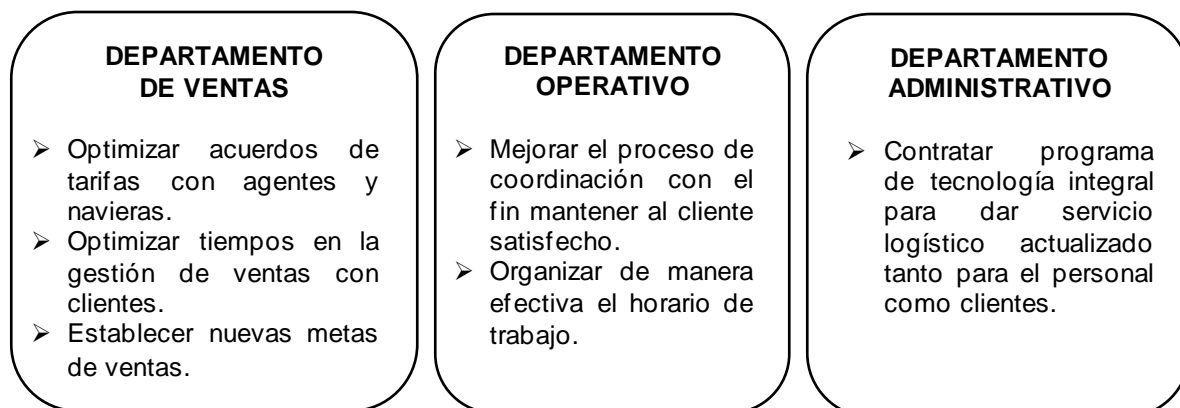


Tabla 20. Desarrollo de la Estrategia Individual Departamental.

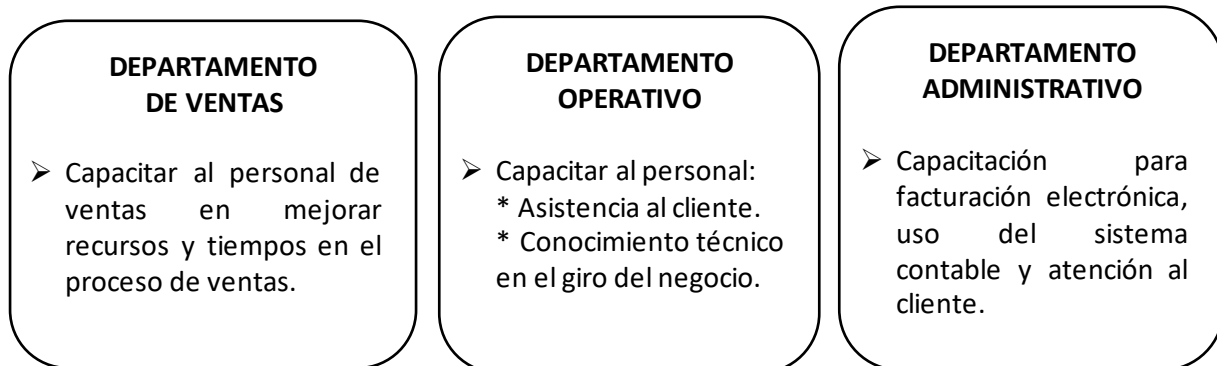


Tabla 21. Estrategia en los Recursos Estructural de la Organización.



Comunicación. La comunicación está basada principalmente en la orden directa de la gerencia general a cada departamento y a su vez, el encargado de cada departamento a los empleados según su cargo.



-Comunicación con el personal de ventas: Vendedor cierra la venta y pasa instrucciones al departamento operativo.



-Comunicación con el departamento de operaciones: El personal encargado coordina embarques o trámites con los agentes hasta la entrega de mercaderías al cliente final previo a la facturación de servicios y cancelación de valores.



-Comunicación con el cliente final: El personal de servicio al cliente entrega continuo estatus del trámite, la carpeta de documentos y facturas al cliente final.



Capítulo IV

Administración financiera

Detallar la administración financiera de una Operadora de Aduana previo al análisis de costos, equivale inicialmente a resaltar:

*La principal fortaleza de la empresa que consiste en integrar a su equipo de trabajo profesionales con amplio conocimiento y experiencia en áreas de: coordinaciones, servicio al cliente y digitalización.

*Destacar la principal oportunidad de la empresa como: trabajo en equipo, personal calificado y uso de tecnología.

*Considerar que el factor más importante en el crecimiento de la empresa son los clientes recurrentes, según el apéndice A, menciona que el 95% de sus clientes son nacionales, y 5% son clientes internacionales.

*Las variables acreditadas en el desarrollo de las ventas para la empresa son: tipo de cambio, movimientos de la bolsa de valores, incremento en los costos del combustible, devaluaciones de moneda, la inflación y el riesgo país.

*Describir que la empresa ofrece servicios de: asesoría de logística aduanera, tráfico nacional e internacional de mercancías, transporte internacional multimodal, control absoluto de los embarques, servicio integral door to door, logística integral, clasificación arancelaria, consolidación de mercancías.

*Acentuar las principales ventajas competitivas con: costos, tiempos y consolidación de servicios integral logístico dirigido a importadores/exportadores.

Determinación de costos

Determina la función de las operaciones logísticas tanto para importaciones como exportaciones. Es el análisis que debe realizar una Operadora de aduana y debe estar enfocado al tipo de servicio que éste brinde a los clientes.

Procedimiento de compra y negociación

Una correcta administración de los procesos de coordinación y compra puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa, este es uno de los procesos más importantes de una organización, ya que si un departamento de compras no es capaz de adquirir de manera eficiente los gastos que la organización necesita para alcanzar los objetivos, tampoco será capaz de ofrecer un servicio eficaz y oportuno a los clientes.

Por otro lado, garantizar la eficiencia del proceso de compras en costos logísticos generará una reacción positiva en la cadena que se traduce en ahorros de tiempo, dinero y mejores resultados en todos los ámbitos. Así como también la disminución de posibles errores, como por ejemplo la ausencia de información al cliente, la ausencia de buena coordinación logística en el manejo de cargas y la falta de comunicación entre los distintos departamentos involucrados.

Existen algunas prácticas exitosas que están adoptando las principales compañías del mundo y que les han dado excelentes resultados, como son:

-Definir los procesos que conforman el ciclo de compras: Es indispensable que el departamento de compras y/o logístico cuente con una visión total de los procesos que conforman el ciclo del manejo de coordinaciones de embarque sea de importaciones y/o exportaciones, las áreas de oportunidades y los indicadores clave para tomar decisiones más acertadas.

-Automatizar el proceso: La búsqueda de proveedores es otro proceso que puede requerir de mucho tiempo y esfuerzo por parte del equipo de compras y/o logística. Existen herramientas ideales como un software para automatizar el proceso y reunir de manera eficiente todos los datos referentes a cada proveedor y/o agente por medio de un historial de compras en coordinaciones ordenado por fechas, precios o cualquier otra categoría aplicada a la cadena logística.

Asimismo, permite realizar otras funciones importantes como la elaboración de facturas, cuentas por pagar, notas de crédito, cuadro estadístico con valores pagados durante ciertos períodos y más. Un proceso de planificación de compra puede estar enfocado en: Mantener un monitoreo constante de importaciones y/o exportaciones. Establecer un plan anual de contratos logísticos por volúmenes. Seleccionar proveedores con experiencia. Automatización digital de procesos. Mantener políticas funcionales establecidas dentro de la organización. Desarrollo de participación en ferias internacionales. Visión para generar visitas internacionales a los agentes.

-Uso de aplicaciones móvil para acelerar los procesos de compra: El uso de los dispositivos móviles ha influenciado en gran medida en las prácticas de los negocios, ya que estos ayudan a monitorear y controlar el movimiento logístico de cargas. Es importante que todos los involucrados en la cadena de valor estén bien informados sobre cada parte del proceso.

-Comunicación con el equipo de compras: Esta práctica es necesario recordar que es mantener la comunicación en todos los niveles organizativos y operativos para mejorar todos los procesos. Si los colaboradores participan activamente en la toma de decisiones y tienen acceso a los documentos escritos que explican exactamente cómo funcionan los procesos departamentales dentro de la organización, las posibilidades de confusión y pérdida de tiempo se disminuyen al mínimo.

Solicitar la opinión acerca de las estrategias utilizadas en los procesos de compras en el área logístico, financiero y contable, ayuda a mejorar la calidad de las operaciones y contribuir al éxito de la organización.

Acceso a créditos

Un préstamo es un contrato de deuda financiera mediante el cual una entidad (un banco, una compañía no financiera, una agencia gubernamental o incluso un individuo) otorga a otra entidad una suma de dinero dada temporalmente y con la condición de que se pagará por completo en una fecha posterior con el interés pactado. El acreedor es la entidad que otorga el préstamo. El deudor es la entidad que recibió la suma de dinero desde el principio con el entendimiento de que la pagará con intereses.

Al adquirir un crédito bancario una operadora de aduana para capital de trabajo, tiene como opción la adquisición de bienes inmuebles para el uso de oficina y camiones para el traslado de mercaderías desde puerto/aeropuerto hasta las bodegas del cliente final. Los préstamos de contado se devuelven en una suma global en la fecha de vencimiento acordado. Los préstamos al contado no conllevan una obligación explícita del pago de intereses.

La amortización de un préstamo es el proceso de liquidar el principal del préstamo regularmente durante su plazo. Los préstamos de amortización normalmente se reembolsan en pagos parciales o periódicos iguales. El monto de cada cuota se puede desglosar en el pago del interés sobre el saldo pendiente del préstamo más un reembolso parcial del principal. El calendario de pagos a plazos es el calendario de amortización.

El préstamo para pymes proporciona una línea de crédito única para satisfacer las necesidades de estas empresas. Puede utilizarse como capital de trabajo, así como para requisitos de inversión a largo plazo. Se aprueba, después de considerar la naturaleza del negocio, las tendencias cíclicas, las proyecciones de flujo de efectivo y los requisitos de tiempo pico.

Los factores relevantes para una empresa es el análisis de crédito empresarial. Se deben estudiar los estados financieros, rotación de clientes, rutas y frecuencias de trámites aduaneros. Los estados financieros se diagnostican para evaluar la calidad del servicio, monto de utilidades por mes, ventas por ejecutivo, evaluación del comportamiento del cliente y evaluación del riesgo de la empresa con el modelo de scoring.

Con la finalidad de acceder a un mercado tan competitivo una agencia operadora de carga logística en aduana se recomienda acceder a línea de crédito financiero, esto con la opción de mejorar calidad en servicios, precios, ampliar estructura física, abrir nuevos mercados nacionales y/o internacionales. En la actualidad, el 80% de las empresas aduaneras privadas brindan créditos directos a las compañías que oscilan desde 30 a 90 días crédito y aplican una rentabilidad del 150% por cada trámite aduanero.

Punto de equilibrio

En términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida. Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que las ventas sean iguales a los costos. Pasos para hallar el punto de equilibrio consiste en hallar y analizar:

-Definir costos: En primer lugar, definir costos operativos logísticos es lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni a los impuestos.

-Clasificar los costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF): Una vez determinado los costos para hallar el punto de equilibrio, se clasifica en Costos Variables y en Costos Fijos:

*Costos Variables: son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado, por ejemplo, materia prima, combustible, salario por horas, etc.

*Costos Fijos: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad, por ejemplo, alquileres, depreciación, seguros, etc.

-Hallar el costo variable unitario: En tercer lugar, el Costo Variable Unitario (Cvu), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables totales entre el número de unidades a producir (Q).

-Aplicar la fórmula del punto de equilibrio: La fórmula para hallar el punto de equilibrio es: $(P \times U) - (C_{vu} \times U) - CF = 0$. Donde: P: precio de venta unitario. U: unidades del punto de equilibrio, es decir, unidades a vender de modo que los ingresos sean iguales a los costos. C_{vu} : costo variable unitario. CF: costos fijos. El resultado de la fórmula será en unidades físicas, el punto de equilibrio en unidades monetarias simplemente es la multiplicación del resultado por el precio de venta.

-Comprobar resultados: Una vez hallado el punto de equilibrio, se comprueba el resultado a través del uso del Estado de Resultados.

-Analizar el punto de equilibrio: Y, por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado a través del Estado de Resultados, se analiza saber cuánto vender para alcanzar el punto de equilibrio, cuánto vender para lograr una determinada utilidad, cuál sería la utilidad si se vendiera una determinada cantidad de productos, etc.

Se ha considerado que para el desarrollo de la estrategia planteada “Capacitar constante al personal con la finalidad de mejorar el servicio al cliente y coordinaciones logísticas con la finalidad de atraer más clientes y aumentar la rentabilidad del negocio”, una agencia operadora de carga requiere capital de trabajo con acceso a crédito con una entidad financiera.

La tabla que se presenta a continuación, se manifiesta crédito de \$23.420,02 con una tasa anual nominal equivalente al 18.50% y una cuota fija a pagar de \$764,65 por el plazo de 42 meses:

Tabla 22. Ejemplo Tabla de Amortización Financiera.

Nombre:	Monto Solicitado:	23,420.02	Nro. Solicitud:	3587
Tipo Identificación:	Cuota mensual:	764.65	Clase de Crédito:	MICROCREDITO
Nro. de Identificación:	Fecha de Inicio:		Producto:	MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA AC
Nro. de Operación:	Fecha de vencimiento:		Frecuencia:	Mensual
Nro. de Cuotas:	Fecha primera cuota:		Plazo:	42
Tasa de Interés:	18.50 % Nominal, equivalente a 20.15 % Efectiva Anual.		Tipo Tabla:	FRANCES

No. Cuota	Días	Fecha Pago	Comisión	Seguro	Intereses	Otros	Abono a Capital	Valor Cuota	Saldo Capital
21	29	30/07/2024	0.00	0.00	210.83	0.00	553.82	764.65	13,592.38
22	31	30/08/2024	0.00	0.00	216.38	0.00	548.27	764.65	13,044.11
23	31	30/09/2024	0.00	0.00	207.70	0.00	556.95	764.65	12,487.16
24	30	30/10/2024	0.00	0.00	192.60	0.00	572.05	764.65	11,915.11
25	33	02/12/2024	0.00	0.00	201.96	0.00	562.69	764.65	11,352.42
26	28	30/12/2024	0.00	0.00	163.24	0.00	601.41	764.65	10,751.01
27	31	30/01/2025	0.00	0.00	171.12	0.00	583.53	764.65	10,157.48
28	29	28/02/2025	0.00	0.00	151.38	0.00	613.27	764.65	9,544.21
29	31	31/03/2025	0.00	0.00	151.90	0.00	612.75	764.65	8,931.46
30	30	30/04/2025	0.00	0.00	137.70	0.00	626.95	764.65	8,304.51
31	30	30/05/2025	0.00	0.00	128.10	0.00	636.55	764.65	7,667.96
32	31	30/06/2025	0.00	0.00	122.14	0.00	642.51	764.65	7,025.45

Tomado de: Tabla de amortización, base de datos Banco Litoral año 2021.

Con este crédito aprobado la empresa Operadora de Aduana accede a la adquisición de un camión con el fin de incrementar las ventas al dar servicio propio y personalizado en el transporte terrestre de cargas, así como, invertir en capacitación tecnológica, operativa y de servicios al personal.

El análisis financiero realizado en base a la estrategia planteada ha dado como resultado el incremento de volumen de ventas por parte del departamento de ventas, al minimizar tiempos en cierres de ventas y coordinaciones.

Tabla 23. Desarrollo del Estado de Resultados Aplicado a la Estrategia.

ESTADO DE RESULTADOS		
Del 1/10/2021 al 1/10/2022		
VENTAS		\$ 8,307,468.00
Ingresos por ventas de servicio local	\$ 468,000.00	
Ingresos por ventas de servicio local recibidos	\$ 540,000.00	
Ingresos por ventas de flete internacional	\$6,840,000.00	
Ingresos por ventas de agenciamiento aduanero	\$ 255,600.00	
Ingresos por ventas de seguros	\$ 39,600.00	
Ingresos por ventas de transporte terrestre local	\$ 158,400.00	
Ingresos por ventas de servicio trader	\$ 5,868.00	
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 7,080,468.00
Pago logístico local	\$ 288,000.00	
Pago a navieras por flete internacional	\$6,480,000.00	
Pago agente aduana	\$ 183,600.00	
Pago servicio de seguros	\$ 3,600.00	
Pago chofer	\$ 122,400.00	
Pago por inspección	\$ 2,868.00	
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 1,227,000.00	15%
(-) GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS		\$ 43,176.65
Sueldos	\$ 26,400.00	
Alquileres	\$ 6,600.00	
Servicios Basicos	\$ 600.00	
Internet	\$ 672.00	
Suministro de limpieza	\$ 480.00	
Publicidad	\$ 160.00	
Utiles de oficina	\$ 1,200.00	
Contador	\$ 3,600.00	
Intereses financieros	\$ 764.65	
Otros gastos	\$ 2,700.00	
(=) UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,183,823.35	
(-) 15% PARTICIPACION UTILIDADES	\$ 177,573.50	
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 251,562.46	
(=) UTILIDAD NETA	\$ 754,687.39	9%

La estrategia planteada para cada ejecutivo en venta (considerado 3 vendedores) permite cerrar 5 embarques semanales porque minimiza el tiempo en atención al cliente mediante la constante capacitación del mejor uso de tiempo aplicado a las ventas y se podría decir que ha beneficiado a algunos negocios. Adicional, al tener una adecuada y mejor coordinación los

tiempos se minimizan, el camión uso exclusivo de la empresa ha dado mayor credibilidad del servicio a cada cliente, así como a los agentes internacional, por lo que se recibe 20 embarques y/o contenedores adicionales. Se trata de un crecimiento de rentabilidad neta del 9% en comparación con el balance anual del periodo anterior (julio) que fue de 5% utilidad neta.

Dentro de las estrategias para superar las debilidades y amenazas, se plantea realizar campañas de marketing mediante campañas revistas especializadas, internet, redes sociales que posicionen a la empresa en el mercado. Al beneficiarse de un crédito para pymes, con bajas tasas de interés para el sector productivo, se reduce el costo del endeudamiento y por ende se puede competir con mejores precios de servicios. Al cumplir las normas tributarias, se aprovechan los beneficios fiscales y las nuevas reformas a favor de las empresas.

Plan de Negocios

Tener un plan de negocio es una guía para el emprendedor o empresario, trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establece las acciones que se realizarán en el futuro junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la elaboración, si se tratara de un producto y/o servicio. Algunas de las razones por las que se necesita un plan incluyen si se va a solicitar un préstamo bancario, si se presentará el negocio a inversores o se contratará a un socio comercial. El diseño de un plan de negocios para mejorar los procesos financieros y económicos de una operadora de aduana es la implementación de un plan de negocio a través de la ejecución de estrategias empresariales que permitan repotenciar el proceso de ventas.

El objeto de la implementación de un plan de negocios a través de la ejecución de nuevas estrategias empresariales es para mejorar significativamente la operatividad logística y ventas de la organización, la misma que se verá reflejado en el incremento de sus ventas y en la maximización de sus utilidades, dado que se alcanzará los objetivos y metas trazadas a futuro.

Además, la propuesta consiste en una alternativa eficiente para que los directivos generales den a conocer al público en general nuevas ofertas de servicio de una agencia de carga mediante la aplicación y ejecución de estrategias empresariales que impulsen al bienestar económico y social de la empresa, así como también evaluar la situación económica de la misma con el objeto de expandir la empresa, aumentando la rentabilidad de la organización, estabilizando su situación económica, clientes, proveedores nacionales, agentes internacionales e incrementando su nivel de ventas. El plan de negocios de una agencia de carga comprende las siguientes fases:

-Fases del plan de negocios. Tomado de “Plan de Negocio”, por Martínez J., 2017. En el diagnóstico financiero se determina el mercado económico (oferta, demanda y circunstancias del entorno).

-Se evalúa el FODA, en el ambiente económico de la agencia de carga, que oriente al planteamiento de los lineamientos estratégicos para el desarrollo productivo de la empresa.

El direccionamiento estratégico tiene relación con el modelo de desarrollo económico logístico que se espera obtener mediante la ejecución de las estrategias de mercado de posicionamiento y competitivas. El plan de negocios está compuesto por todas las acciones que se llevarán a cabo para el desarrollo empresarial a mediano y largo plazo de una agencia de carga.

El diagnóstico administrativo se refiere a la planificación en la que se valora el nivel de ventas como empresa ofertante de servicios aduaneros, la información obtenida permite tomar las decisiones adecuadas sobre las estrategias que se implementaran y ejecutaran. La fase del diagnóstico financiero identifica los siguientes componentes: Oferta de servicios, Demanda servicios, Condiciones del entorno Metodología del análisis FODA. Tomado de “Plan de Negocio”, por Martínez J., 2017.

Estrategias propuestas Dentro de análisis FODA, se desarrollan estrategias para cada uno de los cuadrantes que combinando las fortalezas y oportunidades crean estrategias FO, de igual forma al combinar las fortalezas con las amenazas se crean estrategias FA, se combinan debilidades con oportunidades para establecer estrategias DO, así también de la combinación de debilidades y amenazas generan estrategias DA que maximicen los recursos de la empresa. recursos, logrando las mejores ventajas en el mercado (Rojas, 2009).

Las estrategias FODA, permiten utilizar las fortalezas y oportunidades en el crecimiento de la empresa utilizando estrategias como la ubicación geográfica, estrategias en marketing a través de medios electrónicos, por medio de encuestas en línea, también con la reducción de costos operativos logísticos, estrategia online aplicadas en la página web. En las estrategias utilizadas para superar las debilidades con las oportunidades, se incluye la obtención de un crédito bancario considerando el apoyo al sector productivo para pymes, considerando la menor tasa de interés, realizar las ventas mediante ejecutivas de ventas y desarrollo de sistema en línea hacia el cliente final, que en este caso vienen a ser los empresas importadores y/o exportadoras, generando un valor agregado frente a la competencia que utiliza métodos tradicionales de venta, estas estrategias están reflejadas en el plan de financiamiento, realizar mercadeo a través de

medios electrónicos como publicidad web, encuestas y evaluaciones en línea para conocer de primera mano las necesidades insatisfechas de los clientes, y mantener actualizado constantemente; estas estrategias están incluidas en el plan de marketing. Se plantean estrategias para disminuir las amenazas a través de aprovechar las fortalezas, como crear un sistema en línea a través de una página web que satisfaga las necesidades reales de los consumidores en relación al manejo de sus cargas, incluso de servicios personalizados, pudiendo estimar el tiempo de entrega. Con las ventas en línea y presenciales se plantea reducir el costo operativo mediante un sistema operativo ágil y seguro que implique tener el seguimiento de cargas en línea, incentivando las compras a través de los nuevos servicios, financiamientos y precios. Con el nuevo servicio en línea se busca generar preferencia al cliente por los trámites realizados y con la utilización de un sistema de información contable y facturación electrónica, se busca disminuir los excesos de documentos, teniendo la información en tiempo real, así determinar los ingresos, costos y utilidades, para una mejora en la toma de decisiones.

Conclusiones

En base al primer objetivo específico consiste en “mencionar los conceptos claves necesarios relacionados al comercio exterior que validan la elaboración del trabajo de análisis e investigación”; es de indicar que fueron citados autores clásicos y referentes teóricos sobre el comercio exterior; y su esencia consiste en conocer la estructura básica sobre la coordinación logística operativa de importaciones y exportaciones. Con referencia al segundo objetivo específico concierne en “identificar la estructura de la empresa” que está relacionado al estudio de mercado y el desarrollo administrativo y comercial de una empresa operadora de carga aduanera para determinar su participación en el mercado frente a los consumidores finales “importadores y/o exportadores” y a la competencia con similares características de servicios locales, el posicionamiento de la empresa en el mercado para incrementar su participación en el mismo. El tercer objetivo específico relativo al “diseño de estrategias” está basado en un análisis FODA mediante la matriz MCPE, proceso de establecer nuevas estrategias para el posicionamiento de la empresa, que ayude al mejoramiento organizacional de la empresa y a la captación de clientes para posicionar a la empresa en el mercado nacional e internacional. El cuarto objetivo específico consiste en analizar la situación financiera de la empresa aplicando las estrategias establecidas mediante créditos bancarios pymes y la replanificación de un plan de negocios con servicios de utilidad para que su mercado objetivo satisfaga sus necesidades.

Las estrategias recomendadas para mejorar una empresa operadora de carga aduanera en época de crisis podrá generar mayores ventas y fortalecer la participación de la microempresa, considerando la importancia del factor precio, servicio y financiamiento como elemento decisivo al momento de la contratación de servicios logísticos aduaneros integrales. Se reconoce que la

comercialización, falta de capacitación, mala coordinación y escasa publicidad se han realizado de manera empírica, sin la debida planificación, provocando poco reconocimiento de la empresa en el mercado objetivo; por lo que, su participación es el 67,19% de los consumidores finales eligen la compra por financiamiento, el 19,79% por calidad y el 2,86% por precio. A pesar de que el 83.33% de los dependientes de los importadores prefiere trabajar por fidelidad de antigüedad con su proveedor de servicios. Se considera que la estrategia propuesta para las microempresas, apuntaría a rediseñar un plan de negocios basados en nuevos procesos administrativos, operativos y de ventas para mantenerse en el mercado, pero el hecho de no estar en un buen rankig frente a las grandes empresas de esta línea, crea un campo muy estrecho que para salir adelante en mediano plazo debe pedir un financiamiento bancario. Por lo que el objetivo de la empresa será diferenciarse de las demás empresas, a través de las estrategias de marketing y financiamiento, manteniendo el servicio operativo sistematizado, incrementando su capacitación al personal, incremento de fuerza de ventas y reforzando la comunicación con los clientes.

Recomendaciones

Implementar estrategias analíticas y competitivas a la empresa que permitan el desarrollo organizacional, incremento de rentabilidad e incremento de ventas, mejora en sus funciones de coordinación mediante siguientes estrategias:

- Analizar la situación financiera y FODA de la empresa, analizar su mercado y competencia.
- Diseñar un nuevo plan de negocios para mejorar los procesos financieros, operativos y ventas de la empresa a través de la ejecución de estrategias que permitan repotenciar el proceso de ventas.
- Acceder a un financiamiento bancario, esto con la opción de mejorar calidad en servicios, precios, ampliar infraestructura, incrementar personal de ventas y operativos.
- Abrir nuevos mercados nacionales e internacionales bajo el mismo modelo de negocio.
- Aplicar estrategias de promoción y publicidad tales como: redes sociales, visitas comerciales, aplicaciones app y créditos empresariales.

Continúa capacitación constante al personal para mejorar el servicio al cliente y coordinaciones.

- Establecer alianzas estratégicas con agentes nacionales e internacionales con la finalidad de brindar nuevos servicios ágiles y eficientes.

Bibliografía

academico, r. (2018). UNILA. Obtenido de <https://www.unila.edu.mx> > administracion-estrategic

Académico, R. (s.f.). Políticas de una Empresa. Obtenido de <https://concepto.de/politicas-de-una-empresa/#ixzz71lu04JSP>

ACAVIR. (noviembre de 2020). Comercio Exterior. Obtenido de <https://www.acavir.com/comercio-exterior/comercio-internacional>

ACAVIR. (s.f.). Glosario de Comercio Exterior. Obtenido de <https://www.acavir.com/categoria-de-glosario/glosario-de-comercio-exterior/>

AIG, A. (s.f.). Servicios. Obtenido de https://www.aig.com.ec/empresas/productos_y_servicios/transporte/cargo

BCE. (2020). Balanza Comercial. Obtenido de <https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/DEstadisticos/ECUADOR2020>

Colombia, G. d. (5 de diciembre de 2001). Decretos. Obtenido de https://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2001/diciembre/05/dec262805
2001

COPCI. (s.f.). Reglamento a la 5ta enmienda.
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-06/Documento_REGLAMENTO-AL-T%C3%8DTULO-FACILITACI%C3%93N-ADUANERA%20-LIBRO-V-

%20C3%93DIGO-ORG%C3%81NICO%20-PRODUCCI%C3%93N-COMERCIO-
INVERSIONES.pdf.

Fred, D., & Forest, D. (2017). Conceptos de Administracion Estrategica, XV edición. México:
Pearson Educación de México.

MIPRO. (marzo de 2022). Boletin 2022/03. Obtenido de Tomado de:

[https://www.produccion.gob.ec/wp-
content/uploads/2022/03/VFBoletinComercioExteriormarzo2022.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/VFBoletinComercioExteriormarzo2022.pdf)

MTOP. (2020). Estadísticas. Obtenido de [https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-
content/uploads/downloads/2020/09/Boletin-Estadistico-2019_MTOP.pdf](https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/Boletin-Estadistico-2019_MTOP.pdf)

Mundial, B. (s.f.). Obtenido de

[https://documents1.worldbank.org/curated/en/432321468781798064/pdf/314770SPANIS
H01demization01PUBLIC1.pdf#page=28](https://documents1.worldbank.org/curated/en/432321468781798064/pdf/314770SPANISH01demization01PUBLIC1.pdf#page=28)

Planeación Estratégica. (s.f.). Obtenido de [https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-
estrategica-y-para-que-sirve](https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve)

SENAE. (1 de enero de 2020). SENAE. Obtenido de www.aduana.gob.ec

UAEMEX. (s.f.). Repositorio academico. Obtenido de

([http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70989/TESIS%20Ana%20Laura%20
y%20Dulce%20Melly.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70989/TESIS%20Ana%20Laura%20y%20Dulce%20Melly.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

Reglamento interno LOINE SA

Funciones internas de la Compañía LOINE SA

<http://www.aseaci.com.ec/site/>

<http://www.1p-empresas.com/?p=367>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/sensibilizacion-formacion-equipos-trabajo->

Robbins Coulter, ADMINISTRACION, décima edición

Superintendencia de Bancos Ec, Normas Generales para las instituciones del sistema financiero, año 2011.

Tinoco, A. (13 de 07 de 2021). Plan de marketing para la microempresa familiar SUNETSA S.A.

Tesis (Magister en Administración de Empresas) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Repositorio PUCE:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16855/1/T-UCSG-POS-MAE-358.pdf>

Pincay, K. (13 de 07 de 2021). Diseño de Estrategia para la creación de una Metodología de

Prevención de Lavado de activos para instituciones financieras. Tesis (Magister en

Administración de Empresas) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de

Repositorio PUCE: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16534/1/T-UCSG-POS->

[MAE-348.pdf](http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16534/1/T-UCSG-POS-MAE-348.pdf)

Carriel, D. (28 de 10 de 2019). Diseño de financiamiento para microcréditos basado en la

amortización del modelo Yunnus en las Micropymes de la ciudad de Guayaquil. Tesis

(Magister en Finanzas y Economía Empresarial) - Pontificia Universidad Católica del

Ecuador. Obtenido de Repositorio PUCE:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14065/1/T-UCSG-POS-MFEE-181.pdf>

Roldan, I. (20 de 02 de 2020). Propuesta para la creación de un modelo de negocios especializado en material de ferretería y bricolaje en la ciudad de Guayaquil. Tesis (Magister en Administración de Empresas) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14147/1/T-UCSG-POS-MAE-281.pdf>

Roldan, I. (15 de 10 de 2013). Plan de Negocios para la creación de un Operador Logístico de Comercio Exterior: EMPRESA PECMQ LOGISTICS. Tesis (Magister en Magíster En Dirección De Empresas) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1879/1/T-UCSG-POS-MDE-37.pdf>

STANTON, William, ETZEL, Michael, WALDER, Bruce (1996), Fundamentos de Marketing. México: Mc Grew Hill. Décima Edición

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/pachuca.pdf

Lozano Lozano Ligia, (2020).

<http://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/196>

www.bce.fin.ec >> Información Económica y Estadísticas >> Sector Real >> Cuentas Nacionales >> d1.2 Cuentas Nacionales Trimestrales

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

Zagal Muñoz Daniela, (2018).

<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2605>

https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_strat

<https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/4371/PROYECTO%20FIN%20DE%20GRADO%20CORRECCIONES%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tablas

A/1. Encuesta de la demanda.

Ayúdenos a Mejorar.

Por favor dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

1.- Clasificación de cliente	
Importador	
Exportador	

2.- Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?	
Una o más veces a la semana	
Dos o tres veces al mes	
Una vez al mes	
Menos de una vez al mes	

3.- En comparación con otras alternativas de empresas como Consolidadoras y Navieras nuestro servicio es?	
Mucho mejor	
Mas o menos igual	
Mucho peor	

4.- Para su logística, Usted prefiere utilizar los servicios de :	
Operadoras de aduana	
Consolidadora	
Navieras	

5.- Porque lo prefiere?	
Mejor costo	
Mejor servicio	

6.- Ha recomendado Usted nuestros servicios?	
Si	
No	

7.- Su manejo frecuencia de embarques es:	
FCL	
LCL	
NACIONALIZACION	
TRANSPORTE TERRESTRE	
CUSTODIA ARMADA	

8.- Su frecuencia de embarques es?	
Semanal	
Mensual	
Trimestral	
Una vez al año	

Apéndices A

Base de datos de la empresa LOINESA.

N°	Puerto Embarque	Agente de Carga	Consolidador de carga	Bultos Declarad	Peso Recibido	Cbm	Service	Destino final	Flete	Nacionalizacion Transp/Terrestre Seguro - Custodia	Frecuencia al mes
1	CALLAO	TRANSOCEANICA C	INCA LINES DEL	1	3120.00	8.43	LCL	GUAYAQUIL	\$ 1,760.79		
2	CALLAO	CMA CGM ECUADOR	AIR & OCEAN CAR	8	16940.00	45.78	FCL	GUAYAQUIL	\$ 2,962.00		
3	BUENAVENTURA	MEDITERRANEAN S	NAVECUADOR S.A	1	18015.00	48.69	FCL	GUAYAQUIL	\$ 825.00		
4	MANZANILLO	MEDITERRANEAN S	OPERADORA DE ADUANA	146	42340.00	114.43	FCL	GUAYAQUIL	\$ 6,441.75		
5	RIO GRANDE	TRANSOCEANICA C	FARLETZA S.A.	7	27432.00	74.14	FCL	GUAYAQUIL	\$ 10,998.00		
6	CALLAO	TRANSOCEANICA C	TOLEPU S.A.	8024	45190.00	122.14	FCL	GUAYAQUIL	\$ 3,142.00		
7	CALLAO	TRANSOCEANICA C	MSL	1265	16280.00	44.00	FCL	GUAYAQUIL	\$ 750.00		
8	CALLAO	TRANSOCEANICA C	SEIMA CARDENAS	1265	6420.00	17.35	FCL	GUAYAQUIL	\$ 750.00		
9	SAN ANTONIO	TRANSOCEANICA C	SACO SHIPPING L	2	455.00	1.23	LCL	GUAYAQUIL	\$ 295.00	nacionalizacion	3
10	SAN ANTONIO	TRANSOCEANICA C	SACO SHIPPING L	1	577.00	1.56	LCL	GUAYAQUIL	\$ 880.00		
11	SANTOS	CROWLEY AMERICA	OPERADORA DE ADUANA	1741	1546.91	13.91	LCL	GUAYAQUIL	\$ 3,666.00	seguro	1
12	SANTOS	CROWLEY AMERICA	PANALPINA	10	4299.84	11.62	AEREO	QUITO	\$ 1,008.11	nacionalizacion	1
13	SANTOS	CROWLEY AMERICA	PANALPINA	5	5375.00	14.53	AEREO	QUITO	\$ 860.00	nac., transp.	1
14	SHANGHAI	APL DEL ECUADOR	TRAIN ECUADOR	86	1736.00	4.69	LCL	GUAYAQUIL	\$ 380.90		
15	BALBOA	APL DEL ECUADOR	OPERADORA DE ADUANA	42	1514.00	4.09	LCL	GUAYAQUIL	\$ 153.75	nacionalizacion	3
16	BALBOA	APL DEL ECUADOR	OPERADORA DE ADUANA	56	1553.00	4.20	FCL	GUAYAQUIL	\$ 195.75		
17	BALBOA	APL DEL ECUADOR	OPERADORA DE ADUANA	142	4671.50	12.63	LCL	GUAYAQUIL	\$ 386.25	nac., transp.	2
18	BALBOA	APL DEL ECUADOR	OPERADORA DE ADUANA	351	3240.20	8.76	LCL	GUAYAQUIL	\$ 1,118.30	nac., transp.	2
19	NEW YORK	APL DEL ECUADOR	ECONOTRANS	15	230.89	0.62	LCL	GUAYAQUIL	\$ 286.15	nac., transp.	2
20	MIAMI	REMAR	PROVEXCAR CIA.	27	11096.00	29.99	FCL	GUAYAQUIL	\$ 3,123.60		
21	MIAMI	REMAR	PROVEXCAR CIA.	17	651.40	1.76	LCL	GUAYAQUIL	\$ 199.75		
22	MIAMI	APL DEL ECUADOR	ACGROUP WORLDWI	7	6238.36	16.86	FCL	GUAYAQUIL	\$ 1,995.70		
23	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	naviera	1	33696.96	91.07	FCL	GUAYAQUIL	\$ 22,856.50		
24	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	naviera	1	12178.97	32.92	FCL	GUAYAQUIL	\$ 4,119.00		
25	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	naviera	118	7242.97	19.58	FCL	GUAYAQUIL	\$ 4,910.00		
26	PT EVERGLADES	TERMINAVES S.A.	MSL	1	89.00	0.24	LCL	GUAYAQUIL	\$ 120.00	nacionalizacion	4
27	PT EVERGLADES	TERMINAVES S.A.	MSL	4	2403.00	6.49	LCL	GUAYAQUIL	\$ 514.05		
28	PT EVERGLADES	TERMINAVES S.A.	naviera	1	6930.10	18.73	FCL	GUAYAQUIL	\$ 5,623.50		
29	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	1	575.60	1.56	LCL	GUAYAQUIL	\$ 200.00	nac., transp.	4
30	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	2	290.30	0.78	LCL	GUAYAQUIL	\$ 200.00		
31	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	1	80.71	0.22	LCL	GUAYAQUIL	\$ 200.00	nacionalizacion	2
32	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	1	251.30	0.68	LCL	GUAYAQUIL	\$ 200.00	transporte terrestre	1
33	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	3	199.10	0.54	LCL	GUAYAQUIL	\$ 341.67	transporte terrestre	1
34	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	1	103.90	0.28	LCL	GUAYAQUIL	\$ 200.00	transporte terrestre	1
35	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	1	363.80	0.98	LCL	GUAYAQUIL	\$ 200.00	nacionalizacion	5
36	PT EVERGLADES	NAVESUR S.A.	OPERADORA DE ADUANA	1	591.50	1.60	LCL	GUAYAQUIL	\$ 200.00		
37	SHANGHAI	MAERSK DEL ECUA	naviera	635	18043.00	48.76	FCL	GUAYAQUIL	\$ 2,000.00		
38	FOSHAN	MAERSK DEL ECUA	naviera	647	7700.00	20.81	FCL	GUAYAQUIL	\$ 4,050.00		
39	BALBOA	MAERSK DEL ECUA	OPERADORA DE ADUANA	83	1051.80	2.84	LCL	GUAYAQUIL	\$ 148.00	transporte terrestre	3
40	SANSHAN	MAERSK DEL ECUA	naviera	726	6839.00	18.48	FCL	GUAYAQUIL	\$ 2,125.00		
41	KWANGYANG	MAERSK DEL ECUA	naviera	9	9430.00	25.49	FCL	GUAYAQUIL	\$ 5,849.88		
42	YANTIAN	MAERSK DEL ECUA	FARLETZA S.A.	93	2917.10	7.88	LCL	GUAYAQUIL	\$ 4,380.00		
43	YANTIAN	MAERSK DEL ECUA	FARLETZA S.A.	67	4869.80	13.16	LCL	GUAYAQUIL	\$ 4,380.00	nacionalizacion	2
44	YANTIAN	MAERSK DEL ECUA	FARLETZA S.A.	54	2760.40	7.46	LCL	GUAYAQUIL	\$ 4,380.00		
45	YANTIAN	MAERSK DEL ECUA	FARLETZA S.A.	68	3038.00	8.21	LCL	GUAYAQUIL	\$ 4,380.00	nacionalizacion	2
46	YANTIAN	MAERSK DEL ECUA	naviera	288	6912.00	18.68	FCL	GUAYAQUIL	\$ 1,900.00		
47	YANTIAN	MAERSK DEL ECUA	naviera	291	33578.00	90.75	FCL	GUAYAQUIL	\$ 7,900.00		
48	HUANGPU	MAERSK DEL ECUA	TRANSOCEAN ECUA	4061	3634.44	9.82	LCL	GUAYAQUIL	\$ 2,450.00		
49	SAVANNAH	MAERSK DEL ECUA	naviera	7	7937.00	21.45	FCL	GUAYAQUIL	\$ 5,933.00		
50	JIUJIANG	MAERSK DEL ECUA	ASIA SHIPPING E	8	26500.00	71.62	FCL	GUAYAQUIL	\$ 2,455.00		

Apéndices B

Balanza comercial según información del Ministerio de la Producción.

BALANZA COMERCIAL USD MILLONES Enero 2022

	Ene-Dic 2020	Ene-Dic 2021	% Var. 2020- 2021	Var.Abs 2021-2021	Enero.2021	Enero.2022	% Var.Ene 2021-2022	Var.Abs. Ene2021- Ene2022
	USD Millones			USD Millones	USD Millones	USD Millones		USD Millones
Exportaciones totales	20,355.4	26,699.2	31.2%	6,343.8	1,814.9	2,455.6	35.3%	640.7
petroleras	5,250.4	8,607.3	-39.0%	3,356.9	599.0	765.7	27.8%	166.7
no petroleras	15,105.0	18,091.9	-16.5%	2,987.0	1,215.9	1,689.9	39.0%	474.1
Importaciones totales	16,947.9	23,828.5	40.6%	23,828.5	1,594.7	2,345.3	47.1%	750.7
bienes de consume (2)	4,116.3	5,132.9	-19.8%	1,016.7	321.1	437.9	36.4%	116.8
materias primas	5,992.7	9,019.2	-33.6%	3,026.5	594.1	889.1	49.7%	295.0
bienes de capital	4,152.0	4,925.0	-15.7%	773.0	353.2	511.3	44.8%	158.1
combustibles y lubricantes	2,608.1	4,640.6	-43.8%	2,032.4	316.1	499.3	57.9%	183.1
diversos	78.8	110.9	-28.9%	32.1	10.2	7.9	-23.2%	-2.4
ajustes (3)								
Balanza Comercial - Total	3,407.5	2,870.7	-15.8%	-536.8	220.2	110.3	-49.9%	-109.9
Balanza Comercial - Petrolera	2,650.7	3,950.8	49.0%	1,300.1	281.1	267.3	-4.9%	-13.8
exportaciones	5,250.4	8,607.3	-39.0%	3,356.9	599.0	765.7	27.8%	166.7
importaciones	2,599.7	4,656.5	-44.2%	2,056.8	317.9	498.4	56.8%	180.5
Balanza Comercial - No Petrolera	756.8	-1,080.1	-242.7%	-323.3	-60.9	-157.0	157.8%	-96.1
exportaciones	15,105.0	18,091.9	-16.5%	2,987.0	1,215.9	1,689.9	39.0%	474.1
importaciones	14,348.2	19,172.0	-25.2%	4,823.9	1,276.8	1,847.0	44.7%	570.2

Tomado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp->

[content/uploads/2022/03/VFBoletinComercioExteriormarzo2022.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/VFBoletinComercioExteriormarzo2022.pdf)



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Vargas Vargas Mabelyn Margarita, con C.C: # 1803386448 autora del trabajo de titulación: *Estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES “Caso Operadoras de Aduana”*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de mayo de 2024

Mabelyn Vargas

f. _____

Nombre: Vargas Vargas Mabelyn Margarita

C.C: 1803386448

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estrategias de sobrevivencia en época de crisis aplicada a las PYMES "Caso Operadoras de Aduana"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vargas Vargas, Mabelyn Margarita		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Mendoza Villavicencio, Christian; Zerda Barrero, Elsie; Padilla Celi, Miguel		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de mayo de 2024	No. DE PÁGINAS:	125
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estratégicas de sobrevivencia		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Identificación de servicios, estrategias, análisis, procedimientos, supervivencia, ventajas.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Desarrollar estrategias en base a conocimientos es el objetivo principal para superar la época de crisis para las PYMES enfocada a las agencias operadoras de aduana. La metodología que aplica en el campo del negocio está basado en el análisis, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, lo cual permite identificar los errores en los procedimientos y políticas de compra, coordinaciones, atención al cliente, políticas internas en manejo de personal y como establecer nuevos servicios en el área logístico aduanero, para de esta forma proponer la mejor estrategia que permitan mejorar el crecimiento de una empresa con servicios logísticos aduaneros de forma formal, eficaz y eficiente. La propuesta incluye el manejo actual de una agencia operadora de aduana, objetivos, identificación de los tipos de servicios, así como mejorar su situación financiera; los cuales permiten controlar eficazmente el área de logística aduanera al optimizar su proceso de coordinaciones con proveedores sean con navieras y/o agentes internacionales. Una vez establecida la correcta información de estrategias, este servirá como fuente y respaldo para la toma de decisiones por parte del directivo, además de ser utilizado como una herramienta clave para todo el personal, ya que tendrán conocimiento sobre los procesos y actividades a realizarse.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-98431685	E-mail: vmabelyn.mv@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			