



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

TÍTULO:

**ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR DE TRANSPORTE
TERRESTRE DE MERCANCÍAS INTRACOMUNITARIAS DE LA
CAN PROYECTANDO LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL
SERVICIO DE LA EMPRESA TRANCONTAINER S.A.**

AUTOR:

IDROVO MERA TEDY NICOL

**PROYECTO DE TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

TUTOR:

ING. CLAUDIO AQUILES VITERI VILLAMAR, MAE

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **TEDY NICOL IDROVO MERA**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**.

TUTOR

Ing. Claudio Aquiles Viteri Villamar, MAE

DIRECTORA DE LA CARRERA

Eco. María Teresa Alcívar Avilés

Guayaquil, al 1 del mes de octubre del año 2014.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Tedy Nicol Idrovo Mera**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCÍAS INTRACOMUNITARIAS DE LA CAN PROYECTANDO LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA TRANCONTAINER S.A.** previo a la obtención del Título de **INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, al 1 del mes de octubre del año 2014

EL AUTOR

TEDY NICOL IDROVO MERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Tedy Nicol Idrovo Mera**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCÍAS INTRACOMUNITARIAS DE LA CAN PROYECTANDO LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA TRANCONTAINER S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 1 del mes de octubre del año 2014

EL AUTOR:

TEDY NICOL IDROVO MERA

AGRADECIMIENTO

Agradezco enormemente a mi familia por darme su apoyo y la motivación necesaria para cumplir mis objetivos, agradezco también a quienes me ayudaron directa e indirectamente en la realización del presente trabajo de titulación, mi tutor, amigos y sobretodo mi enamorada que tanto se ha esforzado a mi lado. Agradezco especialmente a mi padre Walter Alfonso Idrovo Rugel, que en paz descansa, por inculcarme los valores y principios claves para lograr mis objetivos como la dedicación, esfuerzo y perseverancia en el trabajo para lograr mis metas personales, por último agradezco a mi madre Nuri Lorena Mera Pincay por su preocupación y apoyo en cada momento de mi vida.

TEDY NICOL IDROVO MERA

DEDICATORIA

Dedicado a la memoria de mi padre Walter Alfonso Idrovo Rugel por darme siempre su apoyo incondicional para culminar mi instrucción superior.

TEDY NICOL IDROVO MERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE

CALIFICACIÓN

Ing. Claudio Aquiles Viteri Villamar, MAE

PROFESOR TUTOR

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
PALABRAS CLAVES / KEYWORDS	xix
INTRODUCCIÓN	20
JUSTIFICACION.....	22
OBJETIVO GENERAL	23
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	24
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	29
CAPITULO I	31
1. COMUNIDAD ANDINA	31
1.1. Antecedentes	31
1.2. Acuerdos comerciales vigentes.....	36
1.3. Comercio intracomunitario de la CAN	38
1.3.1. <i>Evolución del Comercio Intracomunitario</i>	39
1.3.2. <i>Comercio ecuatoriano desde su adhesión a la CAN</i>	45
1.4. CAN y el mundo	49
1.4.1. <i>Comercio Extracomunitario de la CAN en los últimos 5 años</i>	49
1.4.2. <i>Evolución del comercio de la CAN hacia el mundo</i>	52
CAPITULO II.....	54
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	54
2.1. Metodología de la investigación	54
2.1.1. <i>Planteamiento del problema</i>	54
2.1.2. <i>Enfoque de la investigación</i>	54

2.1.3. Fuentes de la investigación	55
2.1.4. Tipo de la Investigación	56
2.1.5. Población y Muestra	56
2.2. Oferta	57
2.2.1. Transporte terrestre de mercancías en la Comunidad Andina....	58
2.2.2. Servicios sustitutos	63
2.3. Demanda	70
2.3.1. Exportaciones de Ecuador a la Comunidad Andina.....	71
2.3.2. Demanda del servicio de transporte terrestre desde Ecuador a la CAN	80
2.3.3 Empresas en Ecuador que exportan a la CAN	86
2.4 FODA de la empresa TRANCONTAINER S.A.	92
2.3.5.1. Análisis interno de Trancontainer S.A.....	92
2.3.5.2. Análisis Externo de Trancontainer S.A.	92
2.5. Cinco fuerzas de Porter de la industria.....	95
2.5.1. La Rivalidad entre los Competidores: ALTA	96
2.5.2. Amenaza de Nuevos Competidores: ALTA	97
2.5.3. Poder de Negociación de Proveedores: BAJA	98
2.5.4. Poder de negociación de los usuarios: ALTA	99
2.5.5. Amenaza de Sustitutos: ALTA	100
CAPÍTULO III	101
3. PLAN DE NEGOCIOS HACIA EL MERCADO ANDINO	101
3.1. La empresa	101
3.1.1. Misión	101
3.1.2. Visión	102
3.1.3. Objetivo.....	102

3.1.4. Estructura organizacional	102
3.1.5. Control organizacional	103
3.2. Marco Legal para el transporte terrestre de carga en la CAN	104
3.2.1. Normas que rigen al transporte de carga por carretera	104
3.2.2. Documentos requeridos para el transporte	107
3.2.3. Dimensiones y pesos máximos autorizados del transporte	113
3.3. Modelo de negocio de Canvas	116
3.4. Estrategias de la empresa	118
3.4.1. Estrategias de introducción al mercado	118
3.4.2. Ventaja competitiva	124
3.5. Análisis Financiero	128
3.5.1. Inversión Inicial	128
3.5.2. Financiamiento y Amortización	131
3.5.3. Depreciación	132
3.5.4. Sueldos	134
3.5.5. Gastos Generales	136
3.5.6. Costos Variables de Producción	138
3.5.7. Ventas	141
3.5.8. Estado de Resultados	142
3.5.9. Punto de Equilibrio	144
3.5.10. Flujo de caja	145
3.5.11. Indicadores Financieros	146
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones de la CAN, comparación de la tasa de crecimiento promedio anual porcentual.....	32
Tabla 2. Participación por país en las Exportaciones Intracomunitarias, Año 2013 (Millones de dólares).....	42
Tabla No. 3. Evolución de las Exportaciones, 2004-2013 (Millones de dólares).....	50
Tabla No. 4 Exportaciones extracomunitarias, 2012-2013 (Millones de dólares).....	51
Tabla No. 5. Evolución de las Importaciones, 2009-2013 (Millones de dólares).....	51
Tabla No. 6 Empresas de Transporte de Carga registradas para prestar el servicio al mercado internacional.....	60
Tabla No. 7 Empresas peruanas que están autorizadas para operar Internacionalmente en la Comunidad Andina.	62
Tabla 8 Salida internacional de carga por país, 2009-2013 (Toneladas).....	64
Tabla No. 9. Tráfico Aéreo Intracomunitario de carga por país (Toneladas)	66
Tabla No. 10. Tráfico de Mercancía General en el Transporte Acuático, 2008-2012.....	69
Tabla No. 11. Salida de Mercancía General en el Transporte Acuático - Ecuador, (Miles de Toneladas)	70
Tabla No. 12. Exportaciones de Ecuador a la Comunidad Andina (Millones de dólares).....	72
Tabla No. 13. Exportaciones ecuatorianas No petroleras a la CAN por país	77
Tabla No. 14. Exportaciones ecuatorianas no Petroleras a la CAN por países (Miles de Toneladas).	78
Tabla No. 15. Exportaciones de Ecuador hacia Colombia (Millones de Dólares, Toneladas).....	81
Tabla No. 16. Exportaciones de Ecuador hacia Colombia (Millones de Dólares, Toneladas).....	82

Tabla No. 17. Exportaciones de Ecuador hacia Perú (Millones de Dólares, Toneladas).....	84
Tabla No. 18. Exportaciones de Ecuador hacia Perú (Millones de Dólares, Toneladas).....	85
Tabla No. 19. Número de empresas que realizan exportaciones intracomunitarias.....	88
Tabla No. 20. Número de empresas que realizan exportaciones intracomunitarias. (Variación porcentual relativa 2011-2012)	89
Tabla No. 21. Valor de las exportaciones intracomunitarias por estratos de empresas (Millones de dólares)	91
Tabla No. 22. Análisis Interno de Trancontainer S.A– Fortalezas y Debilidades.	93
Tabla No. 23. Análisis Externo de Trancontainer S.A – Oportunidades y Amenazas.	94
Tabla No. 24. Dimensiones máximas autorizadas para vehículos de transporte por carretera en la Comunidad Andina.	113
Tabla No. 25. Dimensiones máximas de vehículos CAMIÓN FVR 34K....	114
Tabla No. 26. Pesos máximos autorizados para vehículos de transporte por carretera en la Comunidad Andina	115
Tabla No. 27. Trancontainer S.A. – Matriz del modelo de negocio según Canvas.....	117
Tabla No. 28. Activo Fijo Adquirido por Trancontainer S.A.	128
Tabla No. 29. Vehículos Adquiridos por Trancontainer S.A.	128
Tabla No. 30. Muebles de Oficina Adquiridas por Trancontainer S.A.	129
Tabla No. 31. Equipos de Computación Adquiridos por Trancontainer S.A.	129
Tabla No. 32. Capital de Trabajo Necesitado por Trancontainer S.A.	130
Tabla No. 33. Inversión inicial de Trancontainer S.A.....	130
Tabla No. 34. Tabla de Amortización del Préstamo Realizado por Trancontainer S.A.....	132
Tabla No. 35. Depreciación Mensual de Activos Fijos	133
Tabla No. 36. Depreciación Anual de Activos Fijos de Trancontainer S.A.	133

Tabla No. 37. Nuevos Sueldos Adicionales de la Empresa Trancontainer S.A.	134
Tabla No. 38. Servicios Básicos de Trancontainer S.A.	135
Tabla No. 39. Otros Gastos Realizados por Trancontainer S.A.	135
Tabla No. 40. Presupuesto de Publicidad en Trancontainer S.A.....	136
Tabla No. 41. Gastos Generales Anuales Proyectados a los diez primeros años del proyecto.....	137
Tabla No. 42. Costos Variables por Rutas	138
Tabla No. 43. Frecuencia de Viajes Anuales.....	139
Tabla No. 44. Costo variable anual del primer año del proyecto	140
Tabla No. 45. Proyección de Costos variables Anuales.....	141
Tabla No. 46. Ventas del Primer Año de la Compañía Trancontainer S.A.	141
Tabla No. 47. Proyección de Ventas Anuales a los primeros 10 años del proyecto	142
Tabla No. 48. Estado de Resultado proyectado de la empresa Trancontainer S.A. en los primeros diez años de expansión	143
Tabla No. 49. Proyección del Flujo de caja	145
Tabla No. 50. Calculo de VAN y TIR.....	146
Tabla No. 51. Calculo de Margen Neto y ROA.....	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de las Exportaciones (FOB) Intra y Extra Comunitarias 1969 – 2013.....	26
Gráfico 2. Empleo asociado a las Exportaciones en el 2000 (en miles de personas).....	34
Gráfico 3. Exportaciones Intracomunitarias (Millones de dólares)	40
Gráfico 4. Comparación de los Productos Exportados a Nivel Intracomunitario en 1979 vs 2013.....	41
Gráfico 5. Importaciones Intracomunitarias (Millones de dólares)	43
Gráfico 6. Composición de las importaciones Intra CAN – Año 2013.....	44
Gráfico 7. Ecuador – Evolución de las Exportaciones (FOB) Intra y Extra Comunitarias 1969-2013.....	46
Gráfico 8. Ecuador – Evolución de las Importaciones (CIF) Intra y Extra Comunitarias 1969-2013.....	47
Gráfico 9. Ecuador- Evolución de la Balanza Comercial con la Comunidad Andina 1969-2013.....	48
Gráfico 10. Evolución de las Exportaciones FOB 2004-2013	52
Gráfico 11. Evolución de las Importaciones CIF 2004-2013.....	53
Gráfico 12. Tráfico aéreo intracomunitario de carga (Toneladas)	65
Gráfico 13. Estructura Porcentual del Tráfico Portuario por tipo de carga 2008-2012.....	68
Gráfico 14. Diversificación de las exportaciones ecuatorianas (2004, 2008 y 2013).....	74
Gráfico 15. Exportaciones ecuatorianas no Petroleras, (Millones USD FOB y Miles de Toneladas).....	76
Gráfico 16. Exportaciones ecuatorianas Industriales No Petroleras, (Participación porcentual)	79
Gráfico 17. Empresas que realizan Exportaciones Intracomunitarias	87
Gráfico 18. Cinco fuerzas Porter de la Industria	96
Gráfico 19. Organigrama de la Compañía “Trancontainer S.A”	103

Gráfico 20. Requisitos exigidos para el transporte internacional por carretera en la Comunidad Andina.....	109
Gráfico 21. Requisitos exigidos por la CAN para obtener el Certificado de Idoneidad	110
Gráfico 22. Requisitos exigidos por la CAN para obtener el Permiso de Prestación de Servicios.....	111

TEMA DE TESIS

ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR DE TRANSPORTE
TERRESTRE DE MERCANCÍAS INTRACOMUNITARIAS DE LA CAN
PROYECTANDO LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SERVICIO DE LA
EMPRESA TRANCONTAINER S.A.

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo de titulación es la internacionalización del servicio de transporte terrestre de carga de mercancías de la empresa Trancontainer S.A. hacia los países miembros de la Comunidad Andina.

El transporte es un sector muy importante en la economía de una nación porque las empresas se valen de este servicio para poder distribuir adecuadamente sus productos al mercado meta, en donde sus consumidores tendrán acceso directo para adquirir tales productos. El propósito del presente proyecto es considerar tal situación y la integración comercial de la Comunidad Andina para proveer el servicio de transporte terrestre a empresas exportadores desde el Ecuador hacia los países andinos.

Se deberá realizar un estudio de mercado del sector de transporte terrestre de la Comunidad Andina y un modelo de negocio enfocado en la expansión internacional de los servicios de la empresa Trancontainer S.A. El mismo contendrá un análisis de factibilidad del mercado y los beneficios económicos que podría obtener esta compañía en dicho mercado.

A continuación se desarrollaran los capítulos esenciales en el que se analizaran los factores claves y determinantes del mercado que servirán de base para presentar la propuesta de negocio a la compañía Trancontainer S.A.

ABSTRACT

The purpose of this project is the internationalization of the land freight transport service's provided by the company Trancontainer S.A. aimed to the countries members of the Andean Community.

Transportation is very important in a country economy because businesses use this service to properly distribute their products to their target market where consumers have direct access to acquire them. The purpose of this project is to consider such situations and the commercial integration of the Andean Community to provide the land freight transport services' to exporting companies from Ecuador to the Andean countries.

The project will conduct a market study of the Andean Community's land freight transport sector and the making of a business model focused on the international expansion of Trancontainer's services. It will contain a feasibility analysis of the market and the economic benefits that this company could get in this market.

The following essential chapters contain the analysis of the key and determinants factors of the Andean Community's market which will be useful for develop the Trancontainer's business proposal.

PALABRAS CLAVES

Ecuador. País soberano situado en la región noroccidental de Suramérica.

Comunidad Andina de Naciones. Comunidad de países unidos voluntariamente buscando el desarrollo integral.

Comercio Intracomunitario. Flujo comercial realizado entre los países miembros de una comunidad.

Oferta. Conjunto de productos y servicios que compiten en el mercado.

Demanda. Cantidad de productos o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar.

Viable. Circunstancias en las que un asunto o proyecto tiene probabilidades de llevarse a cabo.

Trancontainer. Empresa ecuatoriana de transporte terrestre de carga pesada.

KEYWORDS

Ecuador. Sovereign country located in the northwestern region of South America.

Andean Community. Country's community voluntarily associated seeking integral development.

Intra-Community Trade. Trade Flow conducted by a Community's countries members.

Supply. Set of products and services that compete in the market.

Demand. Quantity of products or services that consumers ask for and are willing to buy them.

Feasibility. Circumstances in which an issue or project is likely to take place.

Trancontainer. Ecuadorian company which provide land freight transport services.

INTRODUCCIÓN

El transporte es un servicio necesario dentro de la cadena de valor de cualquier clase de producto ya que tiene como principal objetivo la distribución del mismo a los diferentes mercados establecidos, es decir que el transporte es la relación directa entre el productor o vendedor y el consumidor o comprador. Como consumidores no apreciamos la gran importancia que tiene este servicio pero es fundamental porque permite al usuario a tener acceso a los diferentes productos que circulan en el mercado, sean estos productos terminados o materias primas e insumos.

Por otro lado la integración económica y social de Ecuador al Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969 que eventualmente se convertiría en la que hoy conocemos como Comunidad Andina de Naciones o también denominada CAN, ha desarrollado notablemente muchos sectores primordiales de la economía de los países miembros de dicha comunidad, y a su vez la calidad de vida de sus habitantes en busca del paz entre esta comunidades.

La actividad del comercio intracomunitario de los países miembros de la Comunidad Andina tiene una tendencia creciente en los últimos años, por dicho conocimiento se inicia la idea de internacionalizar los servicios de transporte de mercancías pesadas de una compañía ecuatoriana que cumpla con los máximos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de la zona empresarial y comercial de Ecuador que exporta sus bienes a los países miembros de la Comunidad Andina, es decir Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador.

La finalidad de este proyecto es realizar un estudio de mercado a los países miembros de la CAN, analizando y enfocando el estudio tanto en el sector comercial como en el sector de transporte para determinar las oportunidades y beneficios que podría tener una empresa ecuatoriana de transporte de mercancías pesadas al ofrecer sus servicios a este mercado internacional.

Es indispensable que la empresa utilice su Know How en el mercado nacional en conjunto con los estudios de mercado de la Comunidad Andina para expandir sus conocimientos y pueda expandir su brecha de clientes al mercado internacional de la CAN.

En el primer capítulo se desarrollara y analizaran los antecedentes de la Comunidad Andina de Naciones y los acuerdos subregionales vigentes entre los países miembros de dicha comunidad para determinar los beneficios que obtienen las empresas de transporte de carga al proveer su servicio dentro de este mercado. También es fundamental un estudio de la evolución que ha tenido la Comunidad Andina en el comercio de bienes, sea este mediante los países miembros como al resto de países del mundo; por esta razón se estudiaran y analizaran datos estadísticos del comercio intracomunitario y extracomunitario de la CAN.

En el segundo capítulo se realizara un estudio de mercado donde se determinaran los diversos factores de la oferta y la demanda. La oferta comprenderá la descripción del servicio que ofrecerá esta empresa Ecuatoriana y un análisis del sector de transporte de carga de mercancías en la Comunidad Andina donde será necesario enfocarse en diversos factores como las empresas activas en el mercado y el uso de servicios sustitutos que afectarían el mercado, esto será realizado para determinar las fortalezas y debilidades de los principales competidores y cuál será la ventaja competitiva de Trancontainer S.A. en dicho mercado. Por otro lado en el capítulo de la demanda se desarrollará un análisis las exportaciones de Ecuador hacia la Comunidad Andina y las empresas que realizan esta comercialización para determinar cuan extenso es el mercado al que va dirigido el servicio de la empresa Trancontainer S.A.

El tercer capítulo se enfocará en la propuesta de negocio de la compañía Trancontainer S.A., en esta se realizará un análisis de la inversión y viabilidad del proyecto para que la empresa Trancontainer S.A. obtenga un beneficio económico de las diferentes oportunidades que provee la Comunidad Andina de Naciones. Este capítulo constara del respectivo

análisis de la empresa y un modelo de negocio para la empresa incluyendo el análisis financiero, las ventajas competitivas y los respectivos análisis para que esta compañía Ecuatoriana tome la iniciativa de internacionalizar sus servicios a dicho mercado.

JUSTIFICACION

El proyecto está enfocado hacia empresas Ecuatorianas de transporte de carga por vía terrestre, para que aprovechen las oportunidades presentadas por la creciente tendencia del sector comercial entre Ecuador y la Comunidad Andina de Naciones, tomando en cuenta las facilidades y beneficios que actualmente tiene el sector de transporte con las normas y reglamentos establecidos en los últimos años. Se ha determinado que cada vez son más empresas activas en el sector comercial de la CAN, lo que claramente significa una oportunidad para empresas de transporte de carga ecuatoriana tomen ventaja de expandir su servicio a nuevos horizontes, particularmente para este proyecto es considerada la expansión de la compañía TRANCONTAINER S.A.

La investigación tomara en cuenta los diferentes factores en cada uno de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, realizando un exhausto análisis de cada sector para determinar la viabilidad de que empresas Ecuatorianas internacionalicen sus servicios de transporte fomentando el desarrollo sustentable del país por medio de nuevas inversiones.

En otras palabras la finalidad del proyecto es proveer un análisis sistemático de los diferentes sectores de la Comunidad Andina por medio de la recopilación de información. Por otro lado se presentara una propuesta de negocio a la empresa de transporte de carga ecuatoriana llamada Trancontainer S.A. para que pueda internacionalizar dicho servicio. En la mencionada propuesta se incluirá los costos y gastos, oportunidades y amenazas que podrían percibir esta empresa Ecuatoriana respaldada por un debido análisis financiero del proyecto.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del proyecto es que mediante un estudio de mercado del sector de transporte de mercancías de la Comunidad Andina, la empresa ecuatoriana Trancontainer S.A. provea su servicio de transporte de mercancías al mercado internacional, explotando la tendencia creciente en las exportaciones de bienes de Ecuador hacia la CAN.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos del proyecto son:

- Contribuir al desarrollo económico de Ecuador por medio de la debida explotación del sector de transporte prestando dicho servicio a nivel internacional.
- Continuar con la tendencia creciente en base a la creación de nuevas relaciones comerciales dentro de la Comunidad Andina de Naciones fomentando a nuevas empresas a que internacionalicen sus bienes y servicios considerando todas las ventajas competitivas y beneficios que obtienen los países miembros de dicha comunidad.
- Incentivar particularmente a la empresa Ecuatoriana de transporte de carga de mercaderías pesada Trancontainer S.A. a prestar el servicio de transporte a empresas Ecuatorianas exportadoras hacia la Comunidad Andina de Naciones. Esto será logrado por medio del debido estudio de mercado a los factores relevantes para el mercado de transporte de la CAN, y un debido análisis financiero de la propuesta de internacionalizar los servicios de dicha empresa.
- Determinar los factores claves dentro de la regulación de transporte de la Comunidad Andina de Naciones que podrían beneficiar directamente a la empresa Ecuatoriana de transporte de carga de mercaderías Trancontainer S.A., u otra interesada, para incentivarlas a expandir sus servicios internacionalmente a los países miembros de CAN.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La Comunidad Andina es un organismo intergubernamental que constituye un grupo de países, los mismos que voluntariamente se asocian para alcanzar un desarrollo integral, equilibrado y autónomo por medio de las estrategias y convenios de integración andina para a su vez lograr que países de Suramérica y América Latina puedan desarrollarse en el mercado internacional. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2014, pág. 5)

La Comunidad Andina de Naciones ha tenido varios países miembros de Suramérica desde su creación que han ido adhiriéndose y excluyéndose dependiendo de su postura hacia las actividades y proyectos integrales realizados por la comunidad. Los actuales miembros son: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Los mencionados países están unidos en esta comunidad buscando un desarrollo equilibrado y armónico, aprovechando su cercana geografía, su gran diversidad cultural y natural, así como por objetivos y metas comunes.

El servicio de transporte de carga de mercancías se refiere al traslado de bienes o productos de un lugar de partida a un lugar destino acatándose al marco y reglamentos legales correspondientes en el territorio donde se movilizan las unidades de transporte. Este servicio forma parte de una cadena logística que se enfoca en determinar y usar adecuadamente todos los medios y procedimientos necesarios para enviar un producto al mercado destino indicado. (transportedecargadepits, 2011)

La simplicidad, versatilidad y flexibilidad son las principales características del transporte de mercancías por carretera porque esta permite trasladar prácticamente cualquier tipo de producto desde el lugar de producción almacenaje hacia el punto destino o consumo de una manera rápida y económica comparada con otros medios de transporte. Sin embargo para que el transporte de mercancías por carretera sea factible es necesario de una flota de transporte pesado que justifique un buen tránsito, la debida seguridad y control de la mercancía. (Rosero & Villagran, 2002, pág. 9)

La economía de un país hoy en día se sustenta por dos pilares fundamentales que son: el comercio exterior del país y el transporte utilizado para distribuir dichos productos. Esta relación es indispensable para lograr un desarrollo sostenible en cada nación, explotando cada uno de sus diferentes sectores.

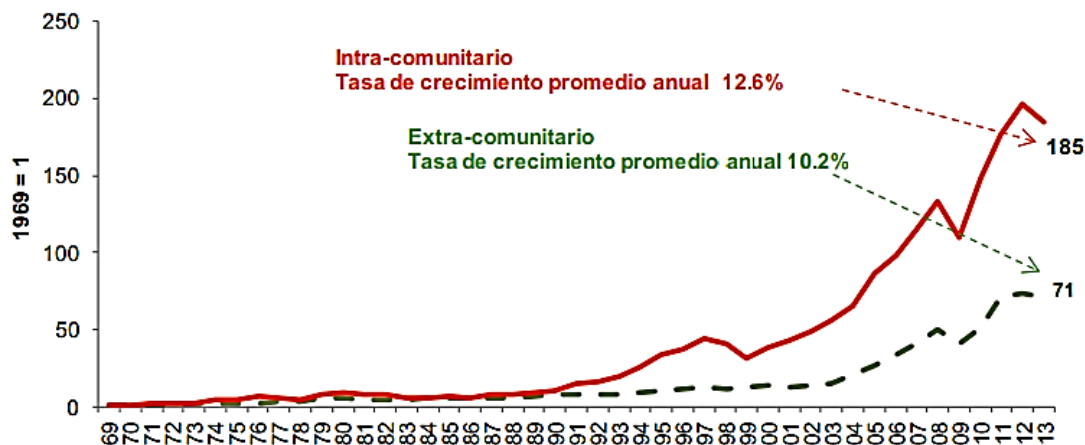
Actualmente la globalización de los mercados trae consigo efectos inmediatos al flujo comercial de las empresas y por ende a los países a los que representa. Ecuador, al ser un miembro activo de la Comunidad Andina debe acoplarse rápidamente a este sistema para poder distribuir adecuadamente sus exportaciones a los diferentes mercados destino, mejorando la calidad de los diferentes sectores de distribución.

El transporte de carga por carretera es de vital importancia para una nación porque aparte de trasladar los bienes en el territorio nacional tiene una repercusión directa en la competitividad de las exportaciones. Este sistema de transporte se debe integrar a los principales sectores productivos y zonas de consumidores en el país, es decir que la demanda de estos servicios tiene un rol primordial para el precio de venta al público de los productos, tanto a nivel nacional como internacional. (Acosta, 2004, pág. 9)

La Comunidad Andina ha realizado un sin número de proyectos y estrategias para mejorar la integración entre sus países miembros, una de las más relevantes fue la eliminación del cobro de aranceles y demás gravámenes y también cualquier otro tipo de restricciones referentes a la importaciones de bienes provenientes de la subregión. Esta estrategia denominada Zona Andina de Libre Comercio exploto el movimiento comercial intracomunitario entre los países miembros de la comunidad y mejoro considerablemente la economía de cada una de ellas.

En el Gráfico 1 se muestra la evolución comercial que tuvo la Comunidad Andina de Naciones desde el año 1969 hasta el 2013 y que influencia tuvo en el desarrollo comercial la eliminación del cobro de aranceles y gravámenes en el año de 1993.

Gráfico 1. Evolución de las Exportaciones (FOB) Intra y Extra Comunitarias 1969 – 2013.



Fuente: Banco Central del Ecuador y Aduana del Perú
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

En el Gráfico podemos observar que las exportaciones intracomunitarias mostraron una tasa de crecimiento promedio anual de 12,6% aumentando 185 veces desde el inicio del entonces conocido como Acuerdo de Cartagena.

En los últimos años, la Comunidad Andina se ha convertido en impulso y protección para sus miembros incrementando sus exportaciones intracomunitarias por medio de los diferentes programas y acuerdos realizados, especialmente el programa de liberación desarrollado a principios de los noventa. Con estos programas se han logrado los objetivos de la Comunidad Andina aumentando las exportaciones y la competitividad de los países miembros, integrándose adecuadamente con el resto del mundo y las políticas económicas en los diferentes mercados. (Castillo Marcillo, Carrera Manosalvas, & Reina Torres, 2009, pág. 10)

El servicio de transporte de carga de mercancías por carretera se ha desarrollado y especializado notablemente en los últimos años modificando ciertos esquemas organizacionales para mejorar el funcionamiento del mismo dentro del territorio de la Comunidad Andina. La CAN cada vez es más exigente requiriendo normas que certifiquen la eficiencia y eficacia del

servicio, especificando claramente las condiciones del contrato y responsabilidad de todas las partes involucradas directa e indirectamente en el servicio. (Sarmiento, 2009, pág. 9)

El transporte internacional de mercancías por carretera se ha constituido en uno de los instrumentos de ayuda eficaz para la consolidación del espacio económico subregional y el logro de los objetivos del Acuerdo de Cartagena; además es herramienta clave del proceso de integración, que brinda significativo apoyo al intercambio comercial, a la expansión competitiva de la base productiva y a la dinamización del comercio exterior. (Sarmiento, 2009, pág. 9)

Las exportaciones de la Comunidad Andina han ido aumentando considerablemente en los últimos años y la participación de Ecuador en este mercado cada vez se fortalece más por lo es necesario proveer una cadena de distribución adecuada para el traslado de dichos bienes.

La economía ecuatoriana necesita que el transporte marítimo, aéreo y terrestre de mercancías esté acorde a las exigencias y regulaciones internacionales en todos los ámbitos correspondientes para que las exportaciones de productos principales tengan incrementen su competitividad en el mercado internacional considerando los cambios tecnológicos y condiciones que hoy en día propone la globalización. (Casteñada, 2008, pág. 75)

Según cifras estadísticas relacionadas a la economía ecuatoriana se determina que en el 2013 el transporte fue el quinto sector que más contribuyó al PIB nacional con una participación del 0,39%. Por otro lado, expertos involucrados en el sector de transporte de mercancías por carretera manifiestan que el crecimiento del sector está directamente relacionado con las obras de infraestructura impulsadas por el actual gobierno ecuatoriano. (Revista Líderes, 2014)

La Agencia de Desarrollo Regional Económico de Guayaquil, también conocida como ADREG, manifiesta que Ecuador cuenta con un sector logístico y transporte de mercancías que no satisface completamente las necesidades del sector productivo provocando una amenaza constante al desarrollo de diferentes sectores involucrados directamente con el crecimiento económico nacional. (ADREG, 2012)

ADREG también estima que la mayoría de la flota vehicular, entre un 60% y 80%, se considera obsoleta, con un uso comercial mayor a 30 años sin considerar adecuaciones que generalmente causan daños a la mercadería transportada. (ADREG, 2012)

El gobierno Ecuatoriano ha tomado medidas para corregir estos aspectos negativos dentro del sector del transporte de Ecuador. En los últimos años Ecuador ha invertido una enorme cantidad de dinero para mejorar la estructura vial nacional, proveer una nueva ley de tránsito y seguridad vial que haga más eficiente la regulación del transporte, entre otros factores que buscan mejorar el comercio local e internacional dentro del territorio Ecuatoriano.

En el 2013 la inversión del Ecuador en vialidad superó los 7.620 millones de dólares en los 9.200 kilómetros de vías construidas e intervenidas según Iván Sempértegui, subsecretario de Obras Públicas y Transporte.

Por otro lado Ecuador también ha invertido en el desarrollo de entes reguladores del control de carga y pasajeros hacia los países vecinos. Estos nuevos entes son denominados Centros Binacionales de Atención en Frontera (CEBAF) y son debidamente legalizados por la Comunidad Andina de Naciones. Las instalaciones de los CEBAF, localizados en una porción del territorio de uno o dos países miembros de la Comunidad Andina, presta el servicio de control integrado del flujo de personas, equipajes, mercancías y vehículos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años el comercio intracomunitario entre los países miembros de la Comunidad Andina ha tenido un gran avance debido a los acuerdos de integración de diferentes índoles como la liberación de aranceles, paz fronteriza, mejoras en la regulación de los diferentes medios de transporte, entre otros beneficios subregionales que serán analizados en el contenido del proyecto.

El comercio internacional intracomunitario de los países miembros de la Comunidad Andina ha tenido una tendencia creciente durante los últimos 10 años, con excepción del año 2009 por la crisis económica mundial que afecto al comercio de la CAN y a su vez al comercio Ecuatoriano, aunque inmediatamente después de este año, el comercio andino se normalizó y tuvo una importante recuperación.

Cada vez se van implementando nuevas normas y regulaciones que van mejorando las interrelaciones en todos los sectores posibles de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, es decir que van determinando y enmendando los errores de procesos e injusticias entre las diferentes comunidades para que haya armonía entre ellas. Particularmente para este proyecto es determinante considerar el sector de transporte, y es que la Comunidad Andina de Naciones asegura que ha adoptado una serie de normas comunitarias en este sector en busca de facilitar todas las operaciones e incentivar el crecimiento del comercio y fortalecer la integración entre los países miembros.

Claramente estos acontecimientos no son un problema, al contrario, pueden ser determinados como claros indicadores de un buen proceso y desarrollo entre los países miembros de la CAN, pero el incremento del sector comercial de Ecuador está siendo cubierto por un servicio de transporte Ecuatoriano? Si hay un enorme desarrollo en el comercio y en el sector de transporte de la CAN, ¿Por qué no puede una empresa ecuatoriana proveer el servicio de transporte terrestre?

Se consideran los logros sustentables de Ecuador dentro de la Comunidad Andina como una oportunidad de negocio a empresas ecuatorianas dedicadas al servicio de transporte terrestre, las cuales pueden internacionalizar sus servicios hacia estos nuevos mercados. De allí se origina la idea de realizar un estudio de mercado a fondo del sector comercial de la Comunidad Andina, y a su vez determinar las posibles oportunidades para una empresa de transporte Ecuatoriana.

CAPITULO I

1. COMUNIDAD ANDINA

1.1. Antecedentes

La Comunidad Andina de Naciones es considerada como la evolución del tan conocido Pacto Andino o Acuerdo de Cartagena firmado por los países sudamericanos Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú el 26 de mayo de 1969. Este acuerdo entre estos cinco países miembros sudamericanos buscaba mejorar la calidad de vida de los habitantes de cada nación por medio de un proceso de integración y cooperación económica y social según lo manifiesta la Comunidad Andina de Naciones.

El entonces llamado Acuerdo de Cartagena fue progresando sistemáticamente todos sus procesos y corrigiendo los problemas o retrocesos que se presentaban en la de integración de los países miembros. Por medio de esto algunas naciones encontraron viable la adhesión como el caso de Venezuela que se integró a esta comunidad en el 1973 y por otro lado casos como el de Chile, Perú y el mismo Venezuela que han tomado la decisión de desvincularse de la comunidad en su momento. El primero se retiró en 1976 durante el Régimen Militar de Augusto Pinochet, donde manifestó que el motivo de su decisión fue la incompatibilidad entre la política económica de Chile y las políticas de integración de la CAN; Perú por otro lado que suspendió su membresía en 1992 por su programa de liberación económica, y dicho problema fue negociado y acordado en 1997 resolverlo por medio de la incorporación gradual a la Zona Andina de Libre Comercio; y por ultimo Venezuela que como mencione anteriormente se adhirió a la Comunidad Andina en 1973 decide por medio de su primer mandatario, Hugo Chávez, en el 2006 retirarse de la Comunidad Andina.

La estrategia económica de la Zona Andina de Libre Comercio para los países miembros de la Comunidad Andina, a excepción de Perú que para este entonces ya había suspendido su membresía en la comunidad, empezó su pleno funcionamiento en 1993 donde hubo un 100% de la desgravación de los aranceles para el comercio entre los países miembros restantes que serían Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela. Esta estrategia tuvo una gran influencia en el comercio intracomunitario de la Comunidad Andina aumentando las exportaciones e importaciones de cada uno de los países miembros de dicha comunidad.

Dicha estrategia permitió el crecimiento vertiginoso del comercio intracomunitario y la generación de miles de empleos en los diferentes países miembros del Acuerdo de Cartagena. Inclusive también se liberalizó diferentes servicios internacionales en los que destaca el transporte en sus diferentes modalidades. (Comunidad Andina de Naciones, s.f.)

Entre el año 1992-1997 se aprecia el mayor crecimiento comercial intracomunitario de la CAN provocado por nuevas reformas económicas realizadas por los países miembros. Esto se puede constatar en la Tabla 1 presentada a continuación.

Tabla 1. Exportaciones de la CAN, comparación de la tasa de crecimiento promedio anual porcentual

Países Miembros	1992 - 1997		1992 – 2000	
	Intra	Extra	Intra	Extra
Bolivia	22,3	11,4	11,1	9,3
Colombia	23,5	8,4	10,1	7,7
Ecuador	30,3	8,9	14,7	4,7
Perú	21,4	13,6	11,5	8,7
CAN	20,4	10	11,1	9,1

Fuente: SICEXT, SGCAN
Elaborado por: Autor

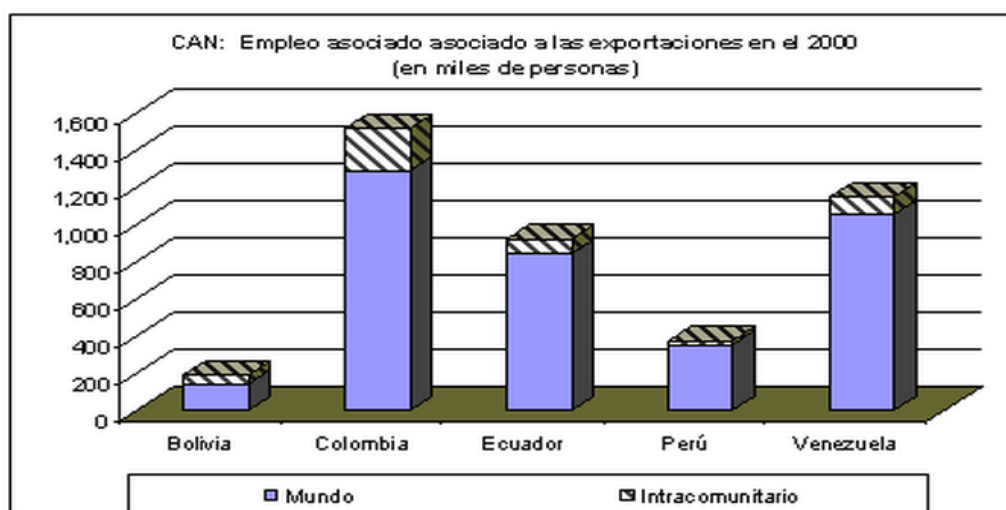
Como podemos observar en la Tabla 1 las exportaciones entre los países Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, en el periodo de 1992-1997 logran un promedio de crecimiento anual de las exportaciones intracomunitarias del Pacto Andino de 20,4% mientras que en las exportaciones extracomunitarias de estos países logran un 10% de crecimiento anual en dicha comunidad.

Colombia registra el mayor incremento de exportaciones con 1.264 millones de dólares, seguido por Perú con 861 millones y Ecuador con 701 millones de dólares. El incremento en las exportaciones de Venezuela y Bolivia ascendió a 470 millones y 107 millones de dólares respectivamente.

También podemos observar en la Tabla 1 que en el mismo periodo de tiempo pero con la inclusión de exportaciones hasta el año 2000, es decir del 1992-2000, hay un menor porcentaje de crecimiento, las exportaciones intracomunitarias obtienen un 11,1% mientras que las exportaciones extracomunitarias un 9,1%. Cabe recalcar que esto no significa que las exportaciones disminuyeron ni mucho menos, simplemente el margen de crecimiento de dichas exportaciones se redujo notablemente pero el crecimiento fue constante en las economías de cada nación. Dicha creciente tendencia y desarrollo será analizado con detalles en otro capítulo del proyecto.

Debido al crecimiento de las exportaciones de los países miembros de la Comunidad Andina que ascendieron a 5.167 millones dólares en el año 2000, se generó una demanda de 478.000 puestos de trabajos remunerados, directos e indirectos.

Gráfico 2. Empleo asociado a las Exportaciones en el 2000 (en miles de personas).



Fuente: Decisión 399 de la Comunidad Andina.

Elaborado Por: Secretaría General de la Comunidad Andina

El Gráfico 2 muestra los principales beneficiados en relación a generación de empleo, tanto directos como indirectos, en el año 2000 son Colombia, Venezuela y Ecuador, los cuales subieron 228.000, 97.000 y 86.000 puestos de trabajo respectivamente. Por otro lado con una menor generación de empleos también fueron beneficiados Perú y Bolivia con 45.000 y 23.000 respectivamente según indica las cifras registradas en la Comunidad Andina de Naciones.

En el transcurso de los años se han realizado cambios sustanciales en la estructura del entonces conocido como Pacto Andino o Acuerdo de Cartagena para mejorar la integración y regulación del comercio de los países miembros. Es decir que en busca de adaptar la integración con respecto a los cambios de escenario que se presentaban en el comercio del Acuerdo de Cartagena se introdujeron reformas en 1997 para que la conducción de los procesos esté a manos de los Presidentes de cada país miembro y para que se incluyan en la estructura institucional a el Consejo Presidencial Andino y a el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores. Con estas importantes reformas el Pacto Andino o Acuerdo de Cartagena pasa a ser la que hoy en día conocemos como Comunidad Andina de Naciones.

Actualmente la comunidad Andina de Naciones, también denominada CAN por sus siglas en español, está constituido por cuatro estados miembros que son Colombia, Perú, Bolivia, y Ecuador. Por otro lado también se encuentran los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración, o también llamado SAI.

Indudablemente podemos decir que la Zona Andina de Libre Comercio y el cambio estructural que se presentó en aquel momento, a pesar de las dificultades presentadas en la integración de los países miembros, fueron grandes aciertos para las economías de los diferentes países miembros del aquel entonces Pacto Andino. Pero independientemente del crecimiento comercial intracomunitario y extracomunitario y las considerables mejoras en plazas de empleo de cada país miembro, los niveles de pobreza se mantenían y por ello se implementó en 2003 el Plan Integrado de Desarrollo Social. En el 2007 los presidentes de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones acordaron impulsar dicho plan de integración integral que se enfocaba en encontrar un equilibrio entre los diferentes aspectos relevantes para cada nación como el aspectos políticos, sociales, económicos, culturales, ambientales y comerciales.

Es evidente que hay un gran compromiso de los países miembros de la Comunidad Andina para fortalecer su integración ya que constantemente se están implementando nuevas medidas que buscan mejorar el crecimiento colectivo de los países de dicha comunidad. Actualmente la comunidad sigue analizando cada sector deficiente e implementando nuevas estrategias para que cada país miembro mejore la calidad de vida de los habitantes de cada nación.

1.2. Acuerdos comerciales vigentes

La Comunidad Andina de Naciones ha desarrollado un sin número de acuerdos comerciales desde su inicio en 1969 como el Acuerdo de Cartagena. Estos múltiples acuerdos logrados desde aquel entonces han sido tanto en el sector intracomunitario como el extracomunitario, el primero se ha enfocado en mejorar la integración comercial y social de los países miembros de la CAN y el segundo se enfoca en desarrollar estrategias para mejorar las relaciones externas del Bloque Andino con otros mercados importantes del mundo. Es decir que ambas se han enfocado en resolver diferentes situaciones comerciales de cada país miembro de la CAN.

Sería contraproducente mencionar cada uno de los tratados y acuerdos comerciales que ha tenido esta comunidad por la magnitud de ellos, pero es importante conocer que la mayoría de ellos buscaron mejorar la integración entre los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones y fueron determinantes para lograr los objetivos comerciales que hoy en día tiene la CAN.

El principal acuerdo comercial que ha logrado la Comunidad Andina es el Tratado Andino de Libre Comercio en el 1993 que logro explotar todo el sector comercial tanto de exportaciones como importaciones entre los países miembros del mencionado Bloque Andino.

Por otro lado tenemos las relaciones externas de la CAN que se enfocan en la creación de estrategias integraciones de todo el Bloque Andino con diferentes mercados mundiales para obtener beneficios económicos, sociales, ambientales y cualquier otro beneficio que las partes involucradas necesiten para sus diferentes sectores.

Estos tratados o acuerdos son delimitados y negociados por los representantes estructurales de la Comunidad Andina con políticas internas a las que deben regirse. La Comunidad Andina manifiesta que las políticas internas se refieren a los lineamientos para el desarrollo de una Política Exterior Común, el mismo que establece ciertos parámetros, modalidades y

criterios específicos para relacionarse con terceros países o grupos de países.

Cabe recalcar que la Comunidad Andina le da prioridad a estrategias de integración regional por encima de las relaciones externas fuera de Latinoamérica, sin descuidar tampoco las relaciones en otras regiones del mundo, ya que entre más integraciones tenga el Bloque Andino será más beneficioso para sus estados miembros en donde se sacaran provecho de cada uno de dichos tratados.

Respecto a las relaciones externas de la Comunidad Andina, esta otorga prioridad a las diferentes acciones que apoyan el fortalecimiento de la integración regional suramericana y en América Latina mejorando constantemente la complementariedad, la eficiencia en la gestión multilateral y usando adecuadamente los mecanismos, grupos y foros de integración regional. (Comunidad Andina de Naciones, s.f.)

La Unión de Naciones Suramericanas, conocida también como Unasur, y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (Celac) son claves en el desarrollo de la integración regional en la Comunidad Andina. (Comunidad Andina de Naciones, s.f.)

Actualmente la Comunidad Andina tiene acuerdos comerciales, en el sector latinoamericano, con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), acuerdos de Complementariedad Económica con la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI) y acuerdos con diferentes países suramericanos relacionados a la elaboración de estudios sobre convergencia suramericana elaborados entre estos grupos de integración.

Aparte de los acuerdos de integración entre los países miembros de la Comunidad Andina y los acuerdos relacionados a integraciones entre los demás bloques de Suramérica, están los acuerdos internacionales con el resto de países y bloques de países del mundo, cuyos resultados también son fundamentales para el desarrollo de la Comunidad Andina. Entre estos

tipos de acuerdo se destacan las relaciones con la Unión Europea, España, China, Rusia, India y México.

Claramente entre todos estos acuerdos hay un marco de cooperación en sectores de interés común que por lo general son el sector político, económico, social, entre otros en donde hay constantes diálogos y entes especializados en la búsqueda de nuevas oportunidades estratégicas de integración.

Es importante destacar que en el año 2010, la CAN institucionalizó un ente “Observador de la Comunidad Andina” con la finalidad de fomentar las relaciones con diferentes países internacionales en situaciones estratégicamente convenientes para los involucrados.

1.3. Comercio intracomunitario de la CAN

El análisis del comercio Intracomunitario de la Comunidad Andina de Naciones se refiere a las exportaciones e importaciones subregionales realizadas por los países miembros de la mencionada comunidad, es decir que únicamente es considerado el movimiento comercial entre Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador.

Las exportaciones intracomunitarias de la Comunidad Andina de Naciones ha tenido una tendencia creciente en los últimos años, esto se debe a la contribución de la Zona Andina de Libre Comercio de esta comunidad que permite que prácticamente la totalidad de los productos de cada país miembro de la CAN circule sus bienes sin ninguna restricción arancelaria.

Es muy importante determinar cuánto ha evolucionado, en los últimos años, la zona comercial dentro de los países miembros de la CAN para determinar el desarrollo sustentable que representa esta comunidad a sus naciones. Por otro lado, también es fundamental analizar el desarrollo económico que ha tenido Ecuador particularmente para determinar la relación entre la tendencia creciente del comercio internacional Ecuatoriano y su adhesión a la Comunidad Andina.

1.3.1. Evolución del Comercio Intracomunitario

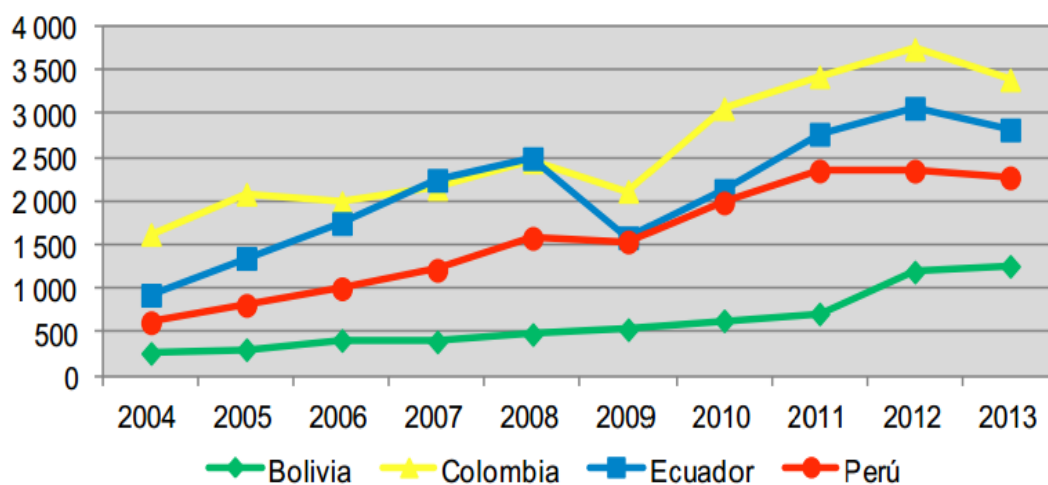
La Zona Andina de Libre Comercio ha desarrollado notablemente las exportaciones e importaciones intracomunitarias de la Comunidad Andina haciéndolas crecer sosteniblemente en las últimas dos décadas.

Es importante analizar individualmente las exportaciones e importaciones intracomunitarias de la CAN en los últimos años, con la finalidad de determinar qué factores son los más destacados y cuáles son las tendencias de este potencial mercado. A continuación se analizarán las exportaciones de la Comunidad Andina precedidas por las importaciones, esto será logrado por datos estadísticos tomados de fuentes oficiales de la Comunidad Andina de Naciones.

Según la Secretaría General de la Comunidad Andina y lo observado en el Gráfico 3 se nota que las exportaciones crecieron sostenidamente entre el 2004 y el 2008 pasando de 3.429 millones de dólares hasta 7.004 millones de dólares logrando una tasa promedio de crecimiento anual de 19,5%.

Debido a la crisis económica mundial en el 2009, el sector comercial se redujo considerablemente y afecto incluso a ciertos países desarrollados que son considerados potencias mundiales. En el caso de Sudamérica, que también se vio afectada por esta crisis económica, y a su vez la Comunidad Andina sufrió un decrecimiento en sus exportaciones intracomunitarias decayendo a 5.777 millones de dólares según indican datos estadísticos oficiales de la Comunidad Andina.

Gráfico 3. Exportaciones Intracomunitarias (Millones de dólares)



Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

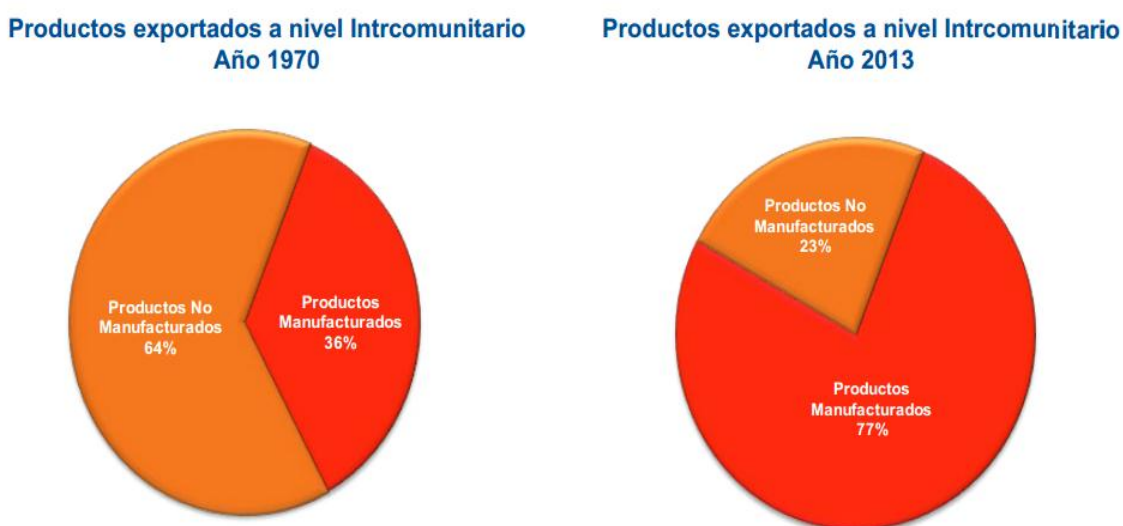
En el Gráfico presentando anteriormente de las exportaciones intracomunitarias de la CAN que Ecuador, Colombia y Perú son los países cuyas exportaciones intracomunitarias han tenido un decrecimiento en el 2009, siendo precisamente Ecuador al país que más afecto la crisis, seguido de Colombia y en un menor grado de decrecimiento le sigue Perú. Bolivia pudo mantener la tendencia creciente aunque esta sea mínima.

En el mismo Gráfico 3 se observa también que desde el año 2010 hasta el 2013 hay una importante recuperación, donde cada país miembro de la Comunidad Andina alcanza cifras record de exportación intracomunitaria que colectivamente llegan a 10.349 millones de dólares hasta el 2012, pero en el siguiente año estas exportaciones registraron 9.742 millones de dólares, lo que representa una disminución de 5,9%.

El tipo de productos que son exportados actualmente entre los países miembros de la Comunidad Andina con respecto al tipo de productos que eran comercializados al inicio del Pacto Andino ha tenido un cambio radical, esto se debe a que la actual comercialización de bienes está enfocada en los productos ya manufacturados para beneficio integral de la cada nación.

En el Gráfico 4 mostrado a continuación se observa que en el año 2013 el 77% de los bienes exportados intracomunitariamente en la Comunidad Andina son productos manufacturados, mientras que en el año 1970 solo el 36% de los productos comercializados entre los países miembros de la CAN eran productos manufacturados. Esto claramente demuestra la mejora productiva que se presentan en los países miembros de la Comunidad Andina que se debe principalmente a la dinamización del comercio de los países miembros de dicha comunidad que fue provocada por la liberación económica obtenida de la Zona Andina de Libre Comercio.

Gráfico 4. Comparación de los Productos Exportados a Nivel Intracomunitario en 1979 vs 2013



Fuente: Institutos de Estadísticas de Bolivia y Colombia, Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.

Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

Para poder determinar cuál es la influencia que tiene Ecuador dentro de la Comunidad Andina se debe analizar la participación de las exportaciones dentro de la comunidad que tiene cada país miembro. Por esta razón se presenta la tabla a continuación que señala el intercambio comercial de los países miembros del bloque andino y a su vez la participación que tiene cada uno de ellos en la Comunidad Andina.

Tabla 2. Participación por país en las Exportaciones Intracomunitarias, Año 2013 (Millones de dólares)

PAÍS DESTINO	PAÍS EXPORTADOR				INTRA CAN
	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	
Bolivia		143	24	578	745
Colombia	595		913	811	2 319
Ecuador	82	1 975		882	2 939
Perú	582	1 274	1 883		3 739
CAN	1 259	3 392	2 820	2 271	9 742
Particip. (%)	12,9	34,8	28,9	23,3	

Fuente: Institutos de Estadísticas de Bolivia y Colombia, Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.

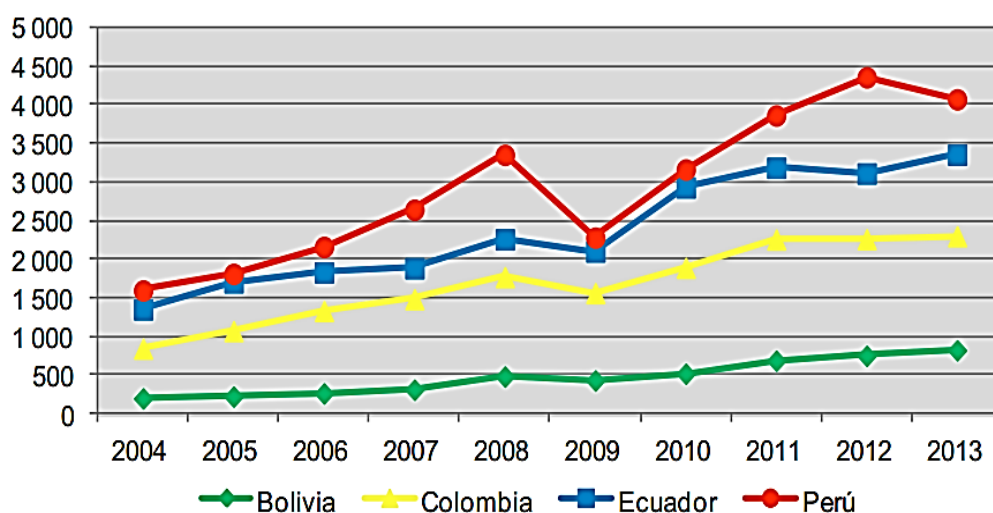
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

Se observa en la Tabla 2 que la mayor participación del Bloque Andino, referente a las exportaciones intracomunitarias del año 2013, la obtiene Colombia con una participación del 34,8%, seguido de cerca por Ecuador y Perú con 28,9% y 23,3% respectivamente, y el último en la lista es Bolivia con tan solo el 12,9%.

La mayor intensidad en el comercio bilateral está representada por Colombia y Ecuador. El primero registra exportaciones a Ecuador y Perú de USD 1.975 y USD 1.274 millones respectivamente, por otro lado el principal mercado Ecuatoriano es Perú registrando exportaciones de USD 1.883 en el año 2013. El resto de exportaciones bilaterales entre los países miembros de la Comunidad Andina están por debajo de 1.000 millones dólares, aunque cabe recalcar que este no es un motivo para no considerarlos como mercados potenciales.

Por otro lado es relevante conocer detalles acerca de las importaciones entre los países de la Comunidad Andina, para hacer una comparativa y determinar de qué manera influye Ecuador en la comercialización de bienes dentro de la CAN refiriéndose a importaciones. Se observa en el gráfico mostrado a continuación una tendencia creciente de las importaciones todos los países miembros de la Comunidad Andina en la última década.

Gráfico 5. Importaciones Intracomunitarias (Millones de dólares)



Fuente: Institutos de Estadísticas de Bolivia y Colombia, Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.

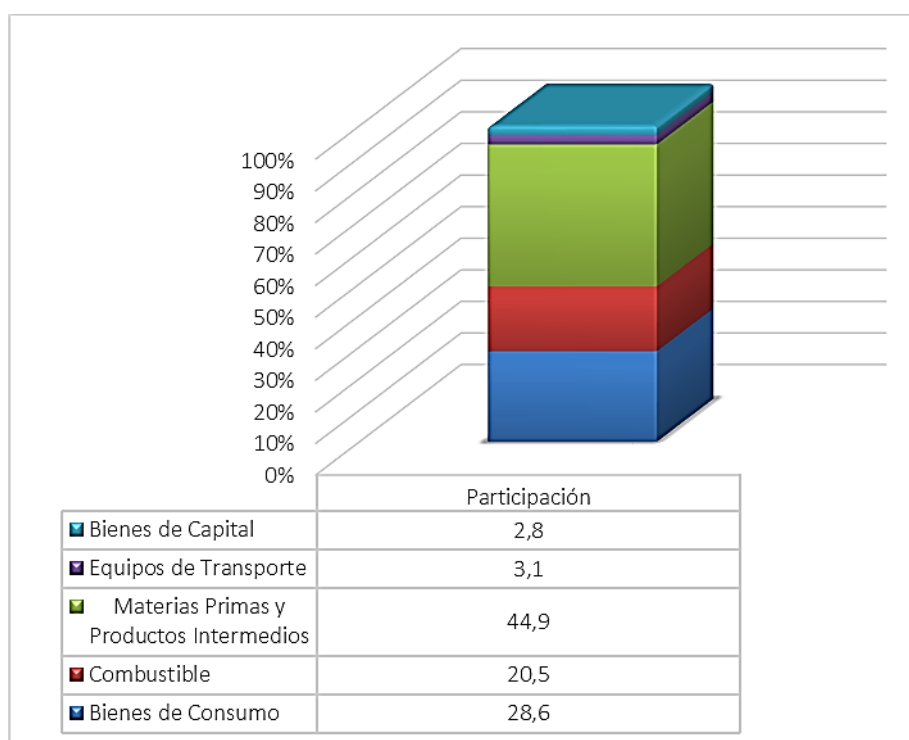
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

Las importaciones interandinas tienen una tendencia creciente desde el 2004 al 2008. Sin embargo al igual que las exportaciones en el 2009 las importaciones tienen una importante caída en el flujo comercial andino, el cual se recupera y normaliza desde el 2010 hasta la actualidad.

Las importaciones alcanzaron 10,5 mil millones de dólares en el 2013 mostrando una tasa de variación promedio anual de 11,4% en el periodo comprendido desde el 2004 hasta el 2013. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2014, pág. 30)

La composición de las importaciones intracomunitarias de la Comunidad Andina de Naciones esta representadas por el Gráfico No. 6 mostrado a continuación. En el mismo podemos observar que la mayoría de compras intracomunitarias dentro del Bloque Andino son Materia Primas y Productos Intermedios con 44,9% de participación, seguido por Bienes de Consumo con un 28,6%. En menor escala están las compras de combustibles con el 20,5% y por último casi sin participación están las compras de Equipos de Transporte y Bienes de Capital con un 3,1% y 2,8% respectivamente.

Gráfico 6. Composición de las importaciones Intra CAN – Año 2013



Fuente: Institutos de Estadísticas de Bolivia y Colombia, Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.

Elaborado por: Autor

Cociendo la participación de cada uno de los principales sectores económicos de la Comunidad Andina, podemos notar que las materias primas y productos intermedios y los bienes de consumo son los principales sectores compradores dentro de la comunidad abarcando en su conjunto un total de 73,5% de participación en todo el mercado del Bloque Andino. Esto es muy importante para el proyecto porque vemos la amplitud del mercado de importaciones que podrían ser comercializadas por medios de transporte terrestre.

1.3.2. Comercio ecuatoriano desde su adhesión a la CAN

El análisis del crecimiento económico Ecuatoriano desde su adhesión a la Comunidad Andina es muy importantes para determinar cuan beneficioso ha sido esta integración en el desarrollo en los diferentes sectores económicos del Ecuador.

El flujo comercial entre los países miembros de la Comunidad Andina creció alrededor de 77 veces desde su creación en el 1969 hasta la actualidad debido al proceso andino de integración. Por otro lado las exportaciones intracomunitarias manufactureras crecieron más de 143 veces, pasando de 32 millones de dólares en 1970 a 4.602 millones de dólares en el 2009. La participación de estas exportaciones intracomunitarias pasó de 43% a 80%, es decir que prácticamente se han duplicado.

La secretaría General de la Comunidad Andina estima que desde el 2001 hasta el año 2012, el promedio anual de crecimiento del comercio intrarregional es de 15%, aun considerando la crisis económica mundial en el 2009.

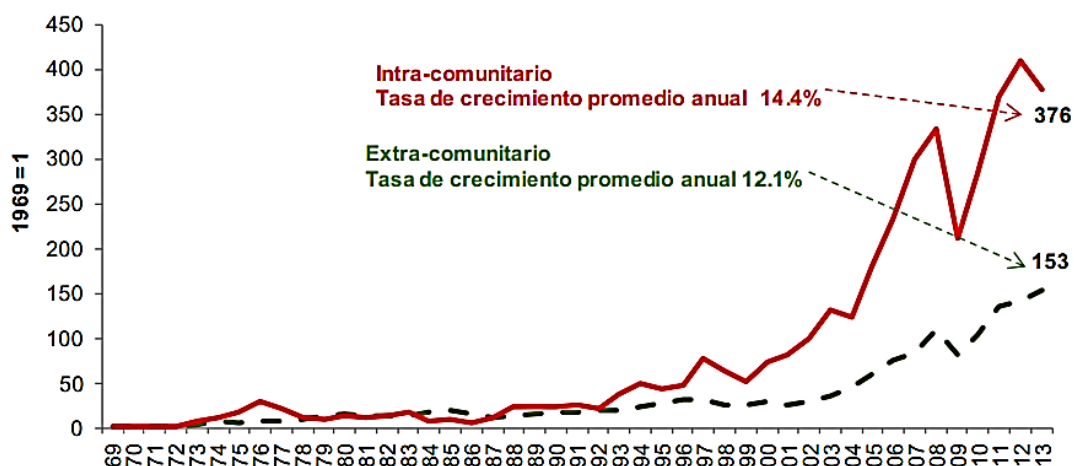
Particularmente podemos decir que Ecuador también ha crecido enormemente y ha colaborado sustancialmente al crecimiento de la Comunidad Andina de Naciones. A continuación se analizarán las exportaciones e importaciones del Ecuador desde su adhesión al Acuerdo de Cartagena en 1969 hasta la actualidad, en donde podremos observar su evolución y determinar qué tan influyente fue y sigue siendo para la Comunidad Andina.

En el Gráfico 7 referente a la evolución de las exportaciones de Ecuador mostrado a continuación, se observa el gran crecimiento que han tenido tanto las exportaciones intracomunitarias como las extracomunitarias desde su adhesión a la Comunidad Andina.

Las exportaciones intracomunitarias se multiplicaron 376 veces desde 1969, año en el cual se firmó el Acuerdo de Cartagena, hasta el 2013 en la Comunidad Andina obteniendo un 14,4% de crecimiento promedio anual.

Por otro lado podemos observar que el crecimiento también fue para las exportaciones extracomunitarias, que aunque tuvo un menor rango de crecimiento, se multiplicaron 153 veces desde 1969 y obtuvo una tasa de crecimiento de 12,1% hasta la actualidad.

Gráfico 7. Ecuador – Evolución de las Exportaciones (FOB) Intra y Extra Comunitarias 1969-2013.



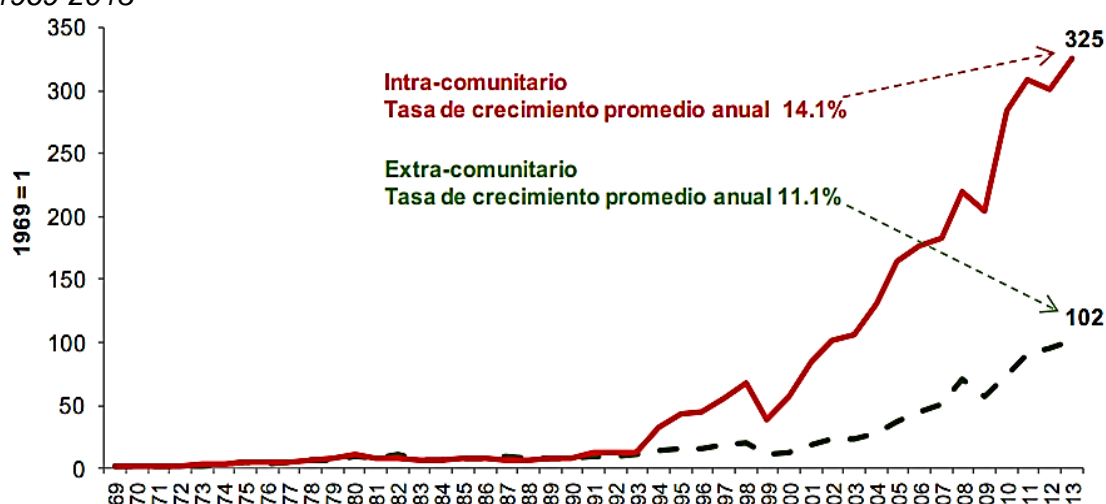
Fuente: Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

Cabe recalcar que las exportaciones intracomunitarias han obtenido tal magnitud de crecimiento por el Tratado Andino de Libre Comercio que se mencionó anteriormente, dicho tratado consiste en la exoneración de las tarifas arancelarias para todos los bienes entre los países miembros del Bloque Andino.

Se observa también que durante el 1969 - 1992 hay un periodo de estabilidad comercial en donde no hubo un crecimiento sustancial de las exportaciones. Desde el año 1993, en el cual comienza el pleno funcionamiento del Tratado Andino de Libre Comercio, que comienzan a explotar las exportaciones intracomunitarias de Ecuador hacia el resto de países miembros de la CAN.

Las importaciones Ecuatorianas tuvieron un comportamiento muy similar a las exportaciones mencionadas anteriormente. En el Gráfico 8 se observa que las importaciones intracomunitarias desde los países miembros de la CAN tuvieron una tendencia creciente durante 1969 y 2013, estas se han multiplicado 325 veces obteniendo un crecimiento promedio anual del 14,1%. Por otro lado las importaciones extracomunitarias de Ecuador se multiplicaron 102 veces llegando a un crecimiento promedio de 11,1%.

Gráfico 8. Ecuador – Evolución de las Importaciones (CIF) Intra y Extra Comunitarias 1969-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

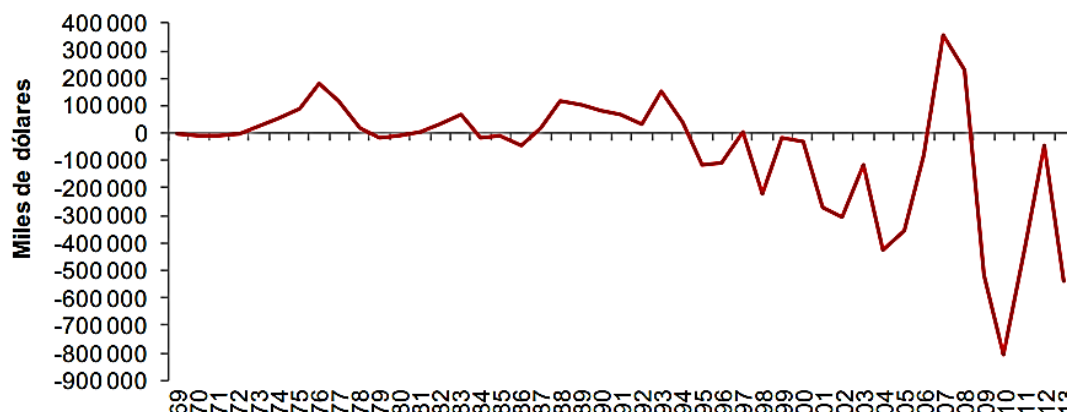
Se aprecia claramente que el Tratado Andino de Libre Comercio fue determinante para la dinamización comercial de la Comunidad Andina. Las importaciones también tuvieron una relación directa con dicho tratado para su crecimiento, ya que claramente se observa que luego de la estabilidad comercial hasta el 1992, las compras intracomunitarias explotan considerablemente llegando a cifras record en pocos años. Esto sucede igual con las importaciones extracomunitarias, las cuales suben considerablemente desde que el nuevo tratado entra en pleno funcionamiento.

El similar comportamiento entre las exportaciones e importaciones de Ecuador en la Comunidad Andina, claramente no son una coincidencia. Al contrario, son mejoras existenciales lideradas por un proceso de integración entre países latinoamericanos que poco a poco fue estableciendo sus bases hasta llegar a crear una sustentable relación comercial de bienes y servicios.

Conociendo detalles acerca de las exportaciones e importaciones de Ecuador en la Comunidad Andina, se determina también la repercusión que estas tuvieron en su balanza comercial.

Se observa en el Gráfico 9 la balanza comercial entre el inicio del Pacto Andino hasta el año de 1992 tuvo un movimiento irregular, llevado por el poco movimiento comercial que existía entre Ecuador y el resto de países del aquel entonces Acuerdo de Cartagena, en el que por años el Ecuador tenía un superávit y en otros un déficit. El gran momento de la dinamización llegó en el 1993 a manos del Tratado Andino de Libre Comercio que tuvo una influencia negativa en la Balanza comercial del Ecuador ya que como se puede apreciar en este periodo de tiempo comienza a haber un déficit permanente el cual obviamente es producto del mayor crecimiento de compras que ventas a los países miembros de la CAN. Solo en el año 2008 y 2009 hubo un superávit después del mencionado tratado, esto sucedió porque las compras se redujeron por la crisis económica mundial.

Gráfico 9. Ecuador- Evolución de la Balanza Comercial con la Comunidad Andina 1969-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

1.4. CAN y el mundo

El análisis del sector comercial extracomunitario de la Comunidad Andina se refiere a todas las exportaciones e importaciones de cada país miembro realice hacia terceros países.

Las exportaciones e importaciones extracomunitarias de la Comunidad Andina han tenido una tendencia creciente desde su creación y sobre todo después de la inclusión del Tratado Andino de Libre Comercio que fue creado en 1993 por dicha comunidad.

El análisis del sector comercial de la Comunidad Andina y el mundo es fundamental para determinar cuánto ha evolucionado cada país en su sector comercial con el mundo representado por la integración de la CAN.

1.4.1. Comercio Extracomunitario de la CAN en los últimos 5 años

Para realizar una acertada comparativa de los movimientos comerciales de la Comunidad Andina y el resto de países no pertenecientes a la CAN en los últimos años es necesario determinar y analizar las exportaciones e importaciones extracomunitarias individualmente, tal y como se realizó con el comercio intracomunitario, para facilitar la comprensión de los diferentes factores potenciales determinantes de este mercado.

En la Tabla 3 se observa las cifras de las exportaciones extracomunitarias con una tendencia creciente en la última década. En el año 2004 dichas exportaciones extracomunitarias fueron de 36.075 millones de dólares que en el transcurso de los años aumentarían hasta 86.649 millones en el año 2008. En el 2009 con la conocida crisis económica mundial citada anteriormente, las exportaciones extracomunitarias disminuyen hasta los 71.906 millones de dólares e inmediatamente las exportaciones tuvieron una importante recuperación llegando a la cifra record de 127.642 millones de dólares en el 2012. En el 2013 se observa una reducción del 2,3% en el 2013 en la cual las exportaciones decayeron a 124.738 millones de dólares.

Tabla No. 3. Evolución de las Exportaciones, 2004-2013 (Millones de dólares)

Exportaciones FOB	2009	2010	2011	2012	2013
Total	39504	98003	133370	137991	134478
Intracomunitarias	3429	7810	9261	10349	9742
Extracomunitarias	36075	90192	124109	127642	124736

Fuente: Institutos de Estadísticas de Bolivia y Colombia, Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.

Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

La reducción de exportaciones extracomunitarias de la Comunidad Andina presentada en el 2013, Ecuador y Colombia son los únicos integrantes de los países miembros que han obtenido una variación positiva. Así se puede apreciar en la Tabla 4 de las exportaciones extracomunitarias de los años 2012-2013, la cual muestra claramente que Ecuador tuvo un importante crecimiento de sus exportaciones extracomunitarias desde 20.658 millones de dólares en el 2012 hasta 22.146 millones en el año siguiente, obteniendo una variación positiva de 7,2%.

Es decir que el mercado Ecuatoriano, con respecto a las exportaciones extracomunitarias de la Comunidad Andina, continua con una tendencia creciente que no pudo ser lograda por el resto de países del Bloque Andino. Sin embargo, desde la perspectiva comunitaria del Bloque Andino esto representa un decrecimiento del 2,3% y esto no es factible ya que necesita una armonía comercial entre los países miembros. En otras palabras la CAN debe tomar asunto y proponer estrategias comerciales para que todos los países de la comunidad apoyen al crecimiento sustentable de la misma.

Tabla No. 4 Exportaciones extracomunitarias, 2012-2013 (Millones de dólares)

PAÍS EXPORTADOR	Ene-Dic 2012	Ene-Dic 2013	Variación %
Total	127642	124736	-2,3
Bolivia	10412	10185	-2,2
Colombia	54946	55134	0,3
Ecuador	20658	22146	7,2
Perú	41627	37271	-10,5

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina
Elaborado por: Autor

Las importaciones intracomunitarias de los países andinos a terceros aumentan considerablemente en la última década. En la Tabla No. 5 presentada a continuación se puede apreciar que en el año 2004 las importaciones extracomunitarias de la CAN fueron 33.373 millones de dólares, las cuales aumentaron hasta el año 2008 llegando a 86.384 millones, debido a la crisis económica mundial en el año 2009 dichas compras se redujeron a 68.591 millones pero estas se levantaron rápidamente en el año siguiente logrando una cifra record en el 2013 de 130.999 millones de dólares.

Se puede destacar que a diferencia de las exportaciones extracomunitarias, las compras de la CAN al mundo continuaron con una tendencia creciente en el año 2013, que a su vez sería perjudicial para la Balanza Comercial de la comunidad.

Tabla No. 5. Evolución de las Importaciones, 2009-2013 (Millones de dólares)

Exportaciones FOB	2009	2010	2011	2012	2013
Total	74968	97411	126136	136567	141549
Intracomunitarias	6377	8503	9994	10480	10550
Extracomunitarias	68591	88908	116142	126087	130999

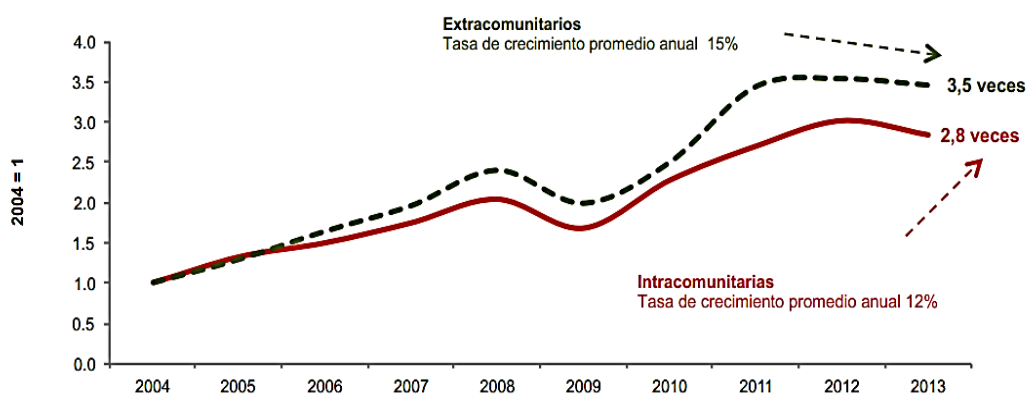
Fuente: Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.
Elaborado Por: Autor

1.4.2. Evolución del comercio de la CAN hacia el mundo

Se observa en la Gráfico 10 las exportaciones extracomunitarias de la Comunidad Andina de se han desarrollado en la última década, creciendo 3,5 veces desde el 2004 hasta el año 2013 obteniendo un crecimiento promedio anual de un 15% en el mismo periodo de tiempo.

En el 2013, las exportaciones extracomunitarias de Bolivia han crecido a una tasa promedio anual de 19,9%; Colombia 15,4%, Ecuador 14,1%, y el Perú 13,3%. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2014, pág. 1)

Gráfico 10. Evolución de las Exportaciones FOB 2004-2013

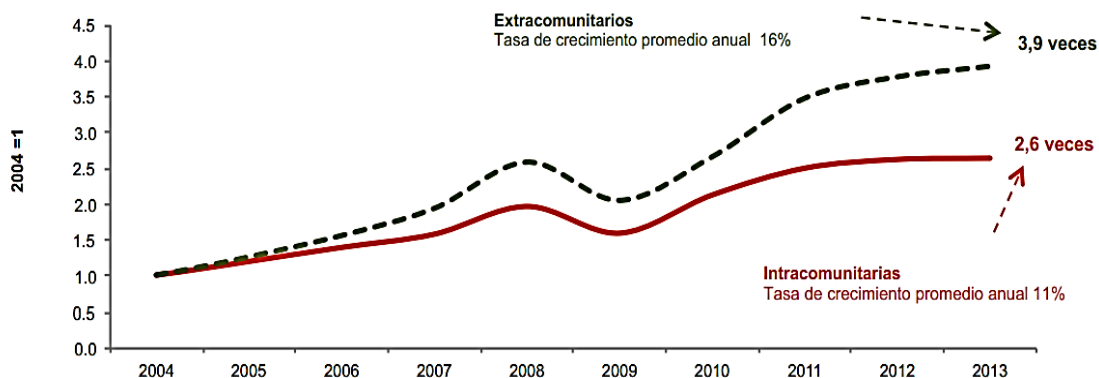


Fuente: Institutos de Estadísticas de Bolivia y Colombia, Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.

Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

Por otro lado las importaciones extracomunitarias de la Comunidad Andina también obtuvieron una tendencia positiva desde el 2004 hasta el año 2013, la cual se observa en el Gráfico 11 referente a la evolución de importaciones. En el mismo se aprecia que dichas compras al mundo se multiplicaron 3,9 veces desde el 2004 hasta el 2013 logrando una tasa de crecimiento anual de 16%.

Gráfico 11. Evolución de las Importaciones CIF 2004-2013



Fuente: Institutos de Estadísticas de Bolivia y Colombia, Banco Central del Ecuador y la Aduana de Perú.

Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina

Es decir que las importaciones extracomunitarias de Bolivia han crecido a una tasa promedio anual de 19,7%; Colombia 15,3%, Ecuador creció un 27,3%, y el Perú 18,2%. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2014, pág. 5)

CAPITULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Metodología de la investigación

2.1.1. Planteamiento del problema

Debido al interés de la compañía Trancontainer S.A. en expandir internacionalmente sus servicios de transporte terrestre de carga pesada a países vecinos, se ha analizado y estudio el mercado de la Comunidad Andina enfocándose en el sector de transporte y sectores comerciales, con la finalidad de determinar la viabilidad económica de internacionalizar los servicios de dicha empresa que tendría en el mercado.

2.1.2. Enfoque de la investigación

Los enfoques de investigación para este proyecto son: enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo.

El enfoque Cuantitativo consiste la recolección y el análisis de datos para encontrar respuestas a las interrogantes de la investigación. Este enfoque confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Este es considerado en la recolección de datos estadísticos para analizar prioritariamente indicadores claves de los sectores determinantes del mercado de la Comunidad Andina y encontrar una propuesta viable para que la empresa Trancontainer S.A. internacionalice sus servicios.

Es decir que el enfoque cuantitativo será usado para conocer específicamente la amplitud de la oferta y la demanda en función de cantidad de empresas ofertantes del servicio que serían la competencia y compañías exportadoras hacia los países andinos y determinar el flujo comercial exportado a este destino, el mismo que sería parcialmente atendido por la compañía Trancontainer S.A.

Sin embargo en el particular caso del sector ofertante, es decir la competencia, se observara un gran problema de registro de información en la cual no existen datos específicos de la magnitud o potencial que tienen actualmente las empresas exportadoras del servicio de transporte terrestre a la Comunidad Andina.

El enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para explorar el tema requerido e interpretarlo debidamente. Este enfoque usa por lo general descripciones, observaciones y opiniones.

Se dispondrá de un enfoque cualitativo porque en base a exploración del mercado se realizara análisis inductivos para tener una clara perspectiva de la viabilidad que representa el mercado de la Comunidad Andina para la compañía de transporte terrestre Trancontainer S.A.

Se usara también el enfoque cualitativo para determinar las opiniones relacionadas a la potencialidad económica y comercial que tiene la Comunidad Andina para el mercado ecuatoriano, a su vez será usado para conocer la actualidad del sector de transporte terrestre en la CAN.

2.1.3. Fuentes de la investigación

En este proyecto se incluirá fuentes de investigación primaria y secundaria. Las fuentes primarias fueron consideradas en el estudio operativo de la empresa Trancontainer S.A. para comprender el funcionamiento general del mercado de transporte terrestre en vías de analizar la factibilidad de expandir dichos servicios.

Las fuentes secundarias fueron determinantes para analizar datos esenciales de los diferentes sectores del mercado de la Comunidad Andina en la cual observamos descripciones técnicas, tendencias y datos estadísticos necesarios para el proyecto.

2.1.4. Tipo de la Investigación

El presente proyecto tiene un tipo de investigación mixta ya que contiene investigación exploratoria y descriptiva.

Este proyecto uso el tipo de investigación exploratorio porque analiza una industria o sector poco frecuente en investigaciones de este tipo. Por este medio investigativo se determina una visión general del sector de transporte terrestre dentro de la Comunidad Andina.

Por otro lado, este proyecto se vale de una investigación descriptiva para medir y analizar diversos aspectos específicos dentro del estudio de mercado de la Comunidad Andina tales como la oferta o competencia y la magnitud de la demanda. Es base a este tipo de investigación obtendremos una descripción un poco más específica del mercado y analizar sus tendencias relacionadas al transporte terrestre y flujo comercial.

2.1.5. Población y Muestra

Es el conjunto total de fenómenos a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la misma que es estudiada dando lugar a los análisis correspondientes a la investigación.

La población de la compañía Trancontainer S.A. orientada a internacionalizar sus servicios a la Comunidad Andina corresponden a 1.147 empresas exportadoras desde Ecuador a los países miembros al mencionado mercado.

El presente proyecto no incluye una técnica de muestreo debido a que este va enfocado al análisis general de censos y estadísticas emitidas por fuentes oficiales en los diferentes sectores importantes para determinar la viabilidad que tiene la compañía Trancontainer S.A. en internacionalizar sus servicios a la Comunidad Andina.

Por otro lado en la actualidad no existe descripción de las empresas más participativas en las exportaciones de Ecuador a la Comunidad Andina, por lo que el cálculo de la muestra es innecesario si no es posible contactar con dichas empresas.

2.2. Oferta

La compañía Trancontainer S.A. prestara el servicio de transporte de carga pesada de mercancías por la vía terrestre desde Ecuador hacia los principales destinos comerciales de la Comunidad Andina. Es decir desde Guayaquil, Ecuador hacia Bogotá, Colombia; Lima, Perú; y La Paz, Bolivia.

El servicio de la compañía utiliza una estrategia muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro del sector de la logística pesada vía terrestre. La compañía Trancontainer S.A. selecciona un grupo o segmento de clientes con alta rotación de envíos pesados dentro de los países pertenecientes a la comunidad andina y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros y estos segmentos son:

- Asesoría en la repartición de carga
- Asesoría en la frecuencia de despachos
- Asesoría en la selección de proveedores de mercadería
- Servicio de puerta a puerta
- Cobertura total a nivel nacional
- Cobertura desde Guayaquil hacia Bogotá, Lima y La Paz

2.2.1. Transporte terrestre de mercancías en la Comunidad Andina

El transporte internacional de mercaderías por carretera es parte fundamental para el comercio, la integración y el desarrollo de la Comunidad; Esto se ve reflejado en las decisiones y avances adoptadas por la CAN en los últimos años, buscando mejorar diferentes aspectos el sector. (Calle Yépez & Yáñez Solano, 2013, pág. 2)

Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, es el traslado de mercancías que realiza el transportista autorizado en unidades de cargas habilitadas y debidamente registradas, desde un punto de partida, en el cual recibe bajo su responsabilidad la mercadería hasta su respectiva entrega al punto destino, ubicados en diferentes Países Miembros. (Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena, 1999)

Hoy en día la Comunidad Andina elabora las estadísticas de transporte de mercancías tomando como base la información facilitada por los distintos organismos nacionales encargados de la materia. Respecto a la falta de armonización de los procesos de registro seguido por cada uno de los organismos competentes de acuerdo a los diferentes territorios de la Comunidad Andina, en muchas ocasiones no hay una debida correlación de los datos.

Por otro lado, cabe recalcar que hay problemas de registros de este tipo de información en las agencias competentes de los países miembros de la CAN, que son los encargados de crear y administrar dicha información. Sin embargo es necesario estudiar y determinar la capacidad de la oferta o competencia actual del sector de transporte terrestre internacional dirigido desde Ecuador hacia el resto de países de la Comunidad Andina.

En el Anexo 1 se encuentra el listado emitido por la aduana de Tulcán de 154 empresas de activas en el comercio exterior hasta el año 2003 de las cuales aproximadamente 43 empresas son proveedoras del transporte terrestre que prestan sus servicios por esta vía. Cabe recalcar que durante los últimos años las entidades y organismos correspondientes han regulado

el sector de transporte terrestre para impedir la informalidad del mismo en el sector internacional debido a los riesgos que conlleva tal situación.

En base a una investigación en la superintendencia de compañías del Ecuador en donde se constató que hay 512 empresas registradas que ofrecen el servicio de transporte de carga pesada. De este total de empresas registradas solo operan 462 empresas a nivel nacional y la compañía Trancontainer S.A. pertenece actualmente a este grupo. Es importante conocer que del total de empresas registradas en la superintendencia de compañías, son pocas las que participan en el mercado internacional.

En el mercado ecuatoriano existen aproximadamente de 30 a 40 empresas dedicadas al transporte internacional de mercancías por carretera, debidamente registradas en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), que cuentan con el Certificado de Idoneidad, el cual prueba que el transportista o empresa de transporte es competente para prestar sus servicios de transporte internacional de mercancías por carretera. (Calle Yépez & Yáñez Solano, 2013, pág. 57)

Adicionalmente al certificado de idoneidad se debe adjuntar el Permiso de Prestación de Servicios (PPS), que como su nombre lo explica es el documento que permite y autoriza al transportista a movilizarse por el territorio internacional. Son muy pocas las empresas que cuentan con este requerimiento expuesto por los entes internacionales y especialmente por la Comunidad Andina, sin embargo según la base de datos que ofrece el organismo competente de la Comunidad Andina que es la Asociación Andina de Transporte Internacional (ANDINATIC) estima que las empresas de Ecuador que cumplen con dichos requisitos son las que podremos observar en la tabla a continuación.

Tabla No. 6 Empresas de Transporte de Carga registradas para prestar el servicio al mercado internacional.

EMPRESAS
Cordicargas del Ecuador
Ecuacargas
Transporte Sánchez Polo del Ecuador
TransBolivariana C.A.
Puyango
Intracarsa
Transportistas Unidos del Ecuador C.A. Trueca

Fuente: ANDINATIC, Asociación Andina de Transporte Internacional
Elaborado por: Autor

Apreciamos entonces que la principal competencia para la compañía ecuatoriana de transporte terrestre de carga de mercancías “Trancontainer S.A.” estará representada principalmente por estas 7 empresas que actualmente prestan el servicio a nivel internacional.

Cabe recalcar que son consideradas estas 7 empresas porque entre los requisitos legales para transportar la mercadería a la Comunidad Andina se necesitan entre otros documentos el Certificado de Idoneidad en conjunto con el Permiso de Prestación de Servicios. Esto será explicado con mayor detalle en el marco legal de la propuesta de negocio.

Es decir que hay una poca participación e interés de las empresas de transporte de carga ecuatorianas a exportar sus servicios internacionalmente ya que estas solo se han enfocado en explotar el mercado nacional durante los últimos 10 años. Esta falta de iniciativa por empresas de transporte terrestre de carga de expandir sus servicios hacia países vecinos, el dinamismo presentado en el comercio intracomunitario del Acuerdo de Cartagena durante los últimos años y la regulación y facilidades de tránsito que se han implementado en la Comunidad Andina son factores determinantes a tomar en cuenta para que la empresa Trancontainer S.A.

pueda aprovechar esta oportunidad de negocio y a su vez generar mayores utilidades.

Es sumamente complicado determinar cuáles son las principales causas para la no internacionalización de esta clase de servicios de transporte por parte de sus proveedores a nivel nacional, pero en base a los beneficios otorgados por la Comunidad Andina en materia de tránsito y flujo comercial debido a su política de integración se puede decir que no hay barreras arancelarias o no arancelarias considerables que impidan internacionalizar dicho servicio.

Sin embargo se considera que la falta de iniciativa y conocimiento en conjunto con barreras no arancelarias tales como el poder de la competencia y los requisitos para obtener los permisos y certificaciones legales correspondientes, son los principales factores que no incentivan a las empresas ecuatorianas a incursionar en mercados vecinales. Aunque cabe recalcar que estos no son factores determinantes para amenazar al proyecto de la empresa Trancontainer S.A. al querer internacionalizar sus servicios, ya que como se explicó anteriormente este mercado es muy atractivo para empresas de este tipo de servicios por diferentes factores.

Hay que considerar que aunque la principal competencia son empresas ecuatorianas que presten el servicio de transporte terrestre de carga internacional dentro de la Comunidad Andina, hay empresas de este tipo que no son necesariamente ecuatorianas sino de países miembros de la mencionada comunidad. Es decir que empresas que exporten este servicio desde países vecinos como Colombia y Perú son también considerados como competencia para la internacionalización de Trancontainer S.A.

En Colombia actualmente se cuenta con alrededor de 2075 empresas de transporte público, 128 empresas de carácter mixto; en carga internacional 173 empresas con certificado de idoneidad y 209 con permiso de prestación de servicio de carga. (Oficina de Regulación Económica, 2010)

En los datos recopilados por la Secretaría General, cotejados con la base de datos PPS (Permiso de Prestación de Servicios), obrante a folios 1119 y 1120 del expediente, se indica que actualmente existen 62 empresas autorizadas para la prestación del servicio por carretera hacia Ecuador, con un total de 2909 unidades vehiculares y 3731 unidades de carga. (Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, 2012)

Por otro lado está la participación en el mercado de empresas Peruanas de transporte terrestre internacional de carga, las cuales según el capítulo de Perú de ANDINATIC entre las principales empresas proveedoras de dicho servicio al mercado ecuatoriano, son las que veremos en la tabla a continuación.

Tabla No. 7 *Empresas peruanas que están autorizadas para operar Internacionalmente en la Comunidad Andina.*

EMPRESAS
Transrowi S.A
Habit Transportes S.C.R. Ltda
Ganadera del Norte E.I.R.L. Ltda.
Transportes Interandinos S.A.
Corporación Lau 88 S.A.C
REEFERS SERVICE DEL PERU S.A

*Fuente: ANDINATIC, Asociación Andina de Transporte Internacional
Elaborado por: Autor*

Como complemento podemos observar en el Anexo 2 un registro oficial emitido por la Asociación Nacional del Transporte Terrestre de Carga (ANATEC) de las empresas Peruanas que están autorizadas para operar internacionalmente en la Comunidad Andina de Naciones. Se observa que dicho registro contiene 128 empresas que están completamente legalizadas y serian competencia para la compañía Trancontainer S.A.

Es decir que la competencia para la compañía Trancontainer S.A. estará basada en la oferta actual que proveen empresas de transporte terrestre ecuatorianas y las demás de Colombia y Perú. En el territorio nacional, donde se encuentra la principal competencia, no hay una gran cantidad de empresas ofertantes del servicio ya que como analizamos anteriormente solo hay 7 empresas habilitadas, esto sería beneficio porque aunque los ofertantes ya estén bien establecidos en el mercado la empresa Trancontainer S.A. podrá obtener una participación y poder beneficiarse económicamente hasta afianzarse con la confianza de clientes potenciales.

Por otro lado observamos que la mayor competencia de países extranjeros para Trancontainer S.A. son empresas colombianas, seguido de empresas de transporte Peruanas. En Colombia están registradas con 209 empresas de transporte terrestre con los respectivos documentos necesitados para el transporte en la Comunidad Andina y según lo analizado tenemos una cifra similar en Perú que cuentan con 128 empresas habilitadas. Es decir que alrededor de 337 empresas serían la competencia directa para la empresa Trancontainer S.A., lo que claramente es muy superior a la competencia nacional.

2.2.2. Servicios sustitutos

Un producto o servicio sustituto es aquel que parece ser diferente de otro, por sus características, mercado, industria, etc. Pero este satisface la misma necesidad de dicho producto. Es decir que el cliente puede cambiar de producto o servicio y seguir satisfaciendo la misma necesidad, por lo que según Porter los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de la industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella puedan cobrar de manera rentable.

En el caso de la compañía ecuatoriana de servicio de transporte terrestre de carga pesada de mercancías tiene que considerar cuales son las otras vías que su mercado tiene a favor para transportar sus bienes a los diferentes destinos de la Comunidad Andina. Aquellas otras vías de transporte son:

- Transporte Aéreo
- Transporte Marítimo

A continuación se estudiarán estos dos servicios sustitutos del transporte terrestre para determinar sus tendencias y participación en el mercado meta de la empresa Trancontainer S.A., que son las empresas exportadoras a la Comunidad Andina.

2.2.2.1. Transporte de carga por vía aérea

Antes de estudiar específicamente el comercio intracomunitario de la Comunidad Andina por la vía de transporte aérea es oportuno determinar las tendencias del transporte aéreo entre los países miembros de la CAN. Estas exportaciones o salidas comerciales por la vía aérea han tenido un aumento en los últimos años, así lo podemos apreciar en la Tabla No. 8 presentada a continuación. En la misma observamos que el total de las salidas internacionales de carga de la Comunidad Andina fueron 624 mil toneladas en el 2009 y crecieron a 755 mil toneladas en el 2013.

Tabla 8 Salida internacional de carga por país, 2009-2013 (Toneladas)

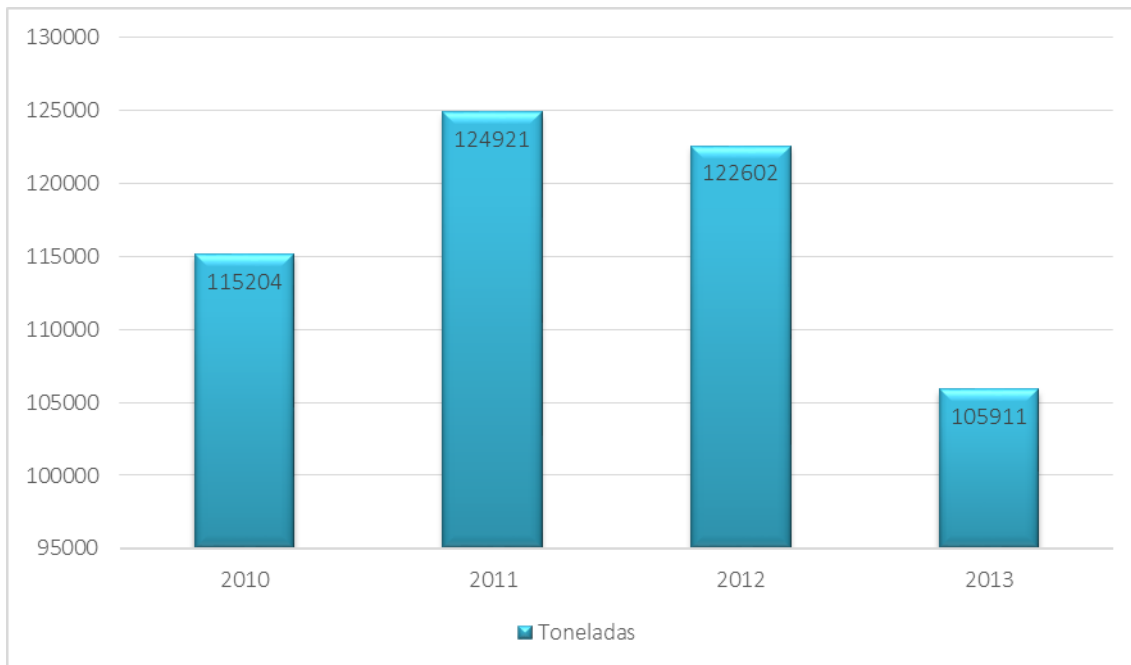
PAÍS	2009	2010	2011	2012	2013
COMUNIDAD ANDINA	624 589	695 160	710 816	732 979	755 185
Bolivia	2 386	2 675	2 682	1 624	1 655
Colombia	321 252	361 319	363 192	376 096	373 106
Ecuador	148 938	163 851	167 158	168 096	184 173
Perú	152 013	167 314	177 785	187 162	196 250

Fuente: Direcciones de Aeronáutica de Civil de los Países Miembros. Decisión 650
Elaborado por: Autor

En el caso de las salidas internacionales ecuatorianas también determinamos una tendencia positiva, la cual creció desde 148 mil toneladas en el 2009 hasta 184 mil toneladas en el 2013. Es decir que las exportaciones ecuatorianas al mundo por las vías de transporte aéreo han aumentado considerablemente sus toneladas métricas en los últimos años, lo que sugiere un crecimiento en el uso de esta vía de transporte. Cabe recalcar que solo una pequeña participación de estas salidas comerciales corresponden al flujo intracomunitario andino.

En los últimos diez años se ha incrementado el tráfico aéreo internacional de carga en la Comunidad Andina pasando de 887 mil toneladas en el 2004 hasta 1 millón 143 mil toneladas en el año 2013 obteniendo una tasa de crecimiento anual del 3%.

Gráfico 12. Tráfico aéreo intracomunitario de carga (Toneladas)



Fuente: Direcciones de Aeronáutica de Civil de los Países Miembros. Decisión 650
Elaborado por: Autor

Según la Secretaria General de la Comunidad Andina el tráfico aéreo intracomunitario representa solo el 9,3% del total del tráfico aéreo internacional de carga. Incluso apreciamos en el Gráfico No. 12 que el tráfico aéreo intracomunitario de la CAN ha tenido un decrecimiento en los últimos años, en el cual paso de 124 mil toneladas en el 2011 hasta casi 106 mil toneladas en el 2013. Esto sugiere que a pesar del incremento del uso de transporte aéreo de los países miembros de la CAN para transportar sus exportaciones al mundo, esta vía de transporte no está siendo la vía habitual entre su tráfico comercial intracomunitario.

Sin embargo podemos apreciar en la Tabla No. 9 que Ecuador sigue teniendo una variación positiva en su tráfico comercial intracomunitaria por la vía aérea, obteniendo un crecimiento del 12,6% en el 2013 con respecto a su año anterior. Cabe recalcar la dificultad para determinar con exactitud qué tanto de este tráfico comercial corresponde a entradas o salidas (Exportaciones o Importaciones) de productos en el mercado ecuatoriano, sin embargo hay que considerar que según las cifras estadísticas de la Comunidad Andina las exportaciones son mayores a las importaciones ecuatorianas por esta vía de transporte.

Tabla No. 9. Tráfico Aéreo Intracomunitario de carga por país (Toneladas)

País	2010	2011	2012	2013	Var. % 2012/2013
Comunidad Andina	115 204	124 921	122 602	105 911	-13,6
Bolivia	1 246	1 254	1 225	1 491	21,8
Colombia	67 094	71 548	68 799	49 012	-28,8
Ecuador	27 387	30 215	27 946	31 468	12,6
Perú	19 477	21 904	24 633	23 940	-2,8

Fuente: Direcciones de Aeronáutica de Civil de los Países Miembros. Decisión 650
Elaborado por: Autor

2.2.2.2. Transporte de carga por vía marítima

El transporte fluvial ecuatoriano es el medio más usado por los exportadores e importadores que realizan día a día un movimiento comercial con el mundo, esto se debe a la accesibilidad que este medio tiene para llegar a los diferentes mercados de la nación. A continuación se analizarán las tendencias generales del tráfico fluvial ecuatoriano para determinar el uso de este medio de transporte y su influencia en la Comunidad Andina.

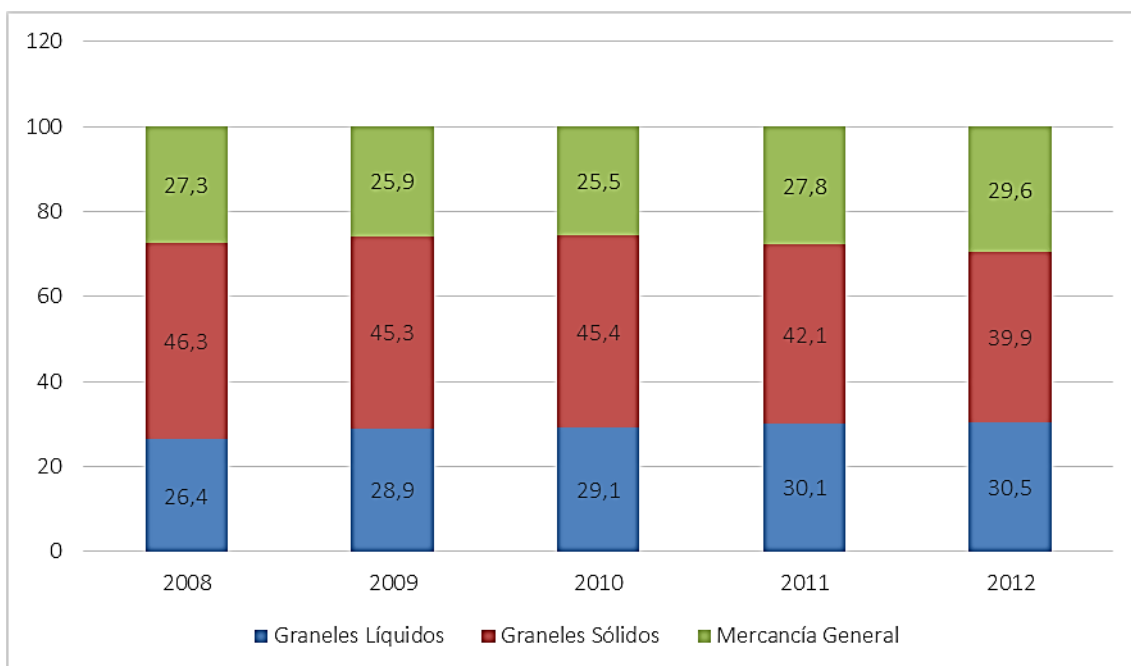
En el año 2012, el tráfico portuario de mercancías en la Comunidad Andina ascendió a 262 millones de toneladas, cifra que representó un incremento de 5 por ciento, respecto al año 2011, influenciado por el mayor tráfico de graneles sólidos y graneles líquidos. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2013, pág. 5)

Los graneles sólidos representan el mayor número de toneladas transportadas por esta vía con una 40% de participación y registrando 104 millones de toneladas en el 2012. Por otro lado el tráfico de graneles líquidos tienen 80 millones de toneladas representando el 30% del peso transportado por la vía marítima.

En el Gráfico No. 13 se puede visualizar la estructura porcentual de los tipos de carga transportados por la vía marítima, las cuales son ocupadas en su mayoría por las cargas de graneles líquidos y sólidos. Este tipo de carga generalmente no es ser transportado por la vía terrestre, por su composición o magnitud comercial, lo que significa que para tener un mejor enfoque se debe analizar únicamente las cargas o mercancías generales.

Se observa que las cargas generales han tenido un crecimiento en los últimos cinco años llegando a obtener el 29,6% de participación respecto a las mercaderías transportadas por vías fluviales.

Gráfico 13. Estructura Porcentual del Tráfico Portuario por tipo de carga 2008-2012



*Fuente: Dirección General de Capitanías de Puerto en Bolivia; Superintendencia de Puertos y Transporte en Colombia; Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial en Ecuador y Autoridad Portuaria Nacional (APN) en Perú.
Elaborado por: Autor*

En la Tabla No. 10 presentada a continuación observamos la evolución que ha tenido el tráfico de mercancías generales dentro de la Comunidad Andina pasando de 52 millones de toneladas en el 2008 hasta 77 millones de toneladas en año 2012 lo que significó un incremento del 12%. Por otro lado, el tráfico comercial ecuatoriano correspondiente a las exportaciones e importaciones también tuvo una tendencia similar, que pasó de 12 millones de toneladas en el 2008 hasta 15 millones de toneladas en el 2012.

Se observa también que esta vía de transporte es muy usada por el mercado comercial ecuatoriano teniendo cifras enormes con relación a las exportaciones e importaciones, pero enfocándonos solo en las exportaciones obtendremos un acercamiento específico del mercado de este proyecto.

Tabla No. 10. Tráfico de Mercancía General en el Transporte Acuático, 2008-2012
(Miles de Toneladas)

PAÍS	2008	2009	2010	2011	2012
Comunidad Andina	52 576	48 050	56 226	69 261	77 462
Bolivia	84	166	171	174	84
Colombia	24 499	23 470	27 268	33 350	38 811
Ecuador	12 647	11 871	13 403	14 600	15 296
Perú	15 346	12 543	15 384	21 137	23 272

Fuente: Dirección General de Capitanías de Puerto en Bolivia; Superintendencia de Puertos y Transporte en Colombia; Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial en Ecuador y Autoridad Portuaria Nacional (APN) en Perú.

Elaborado por: Autor

Las salidas o exportaciones de mercancía general fueron de 34 millones de toneladas en el año 2012, creciendo un 8% respecto al año anterior. Según la Secretaría General de la Comunidad Andina, Colombia y Perú incrementaron sus salidas por esta vía un 14% y 7% respectivamente mientras que Bolivia y Ecuador disminuyeron el uso de este transporte un 80% y 1% respectivamente.

Esto indica que a pesar de que este medio de transporte es muy usado en el tránsito de mercancías en la Comunidad Andina, no tiene un uso considerable en las exportaciones ecuatorianas realizadas por esta vía de transporte ya que estas se redujeron el último año. Aunque cabe recalcar que por las condiciones de este medio de transporte, sigue siendo el más usado para el tránsito de mercaderías.

Se visualiza en la Tabla No. 11 que la mayor parte del tráfico comercial ecuatoriano está correspondidos por las salidas o sus exportaciones a los diferentes mercados del mundo, las cuales alcanzaron su punto máximo en el 2011 llegando a 8,8 millones de toneladas exportadas y como se manifestó anteriormente en el 2012 hubo una reducción del 1% decreciendo las toneladas a 8,7 millones.

Tabla No. 11. Salida de Mercancía General en el Transporte Acuático - Ecuador, (Miles de Toneladas)

PAÍS	2008	2009	2010	2011	2012
Comunidad Andina	24 039	23 579	32 391	32 391	34 830
Ecuador	7 704	7 693	7 923	8 824	8 752

Fuente: Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial

Elaborado por: Autor

Desafortunadamente no hay cifras estadísticas oficiales que correspondan al tráfico comercial o específicamente a las exportaciones intracomunitarias del Ecuador a la Comunidad Andina por la vía marítima, lo que a su vez impide analizar debidamente la participación del transporte fluvial con respecto al mercado meta de la empresa Trancontainer S.A. Sin embargo apreciamos que el transporte marítimo tiene una gran participación general en las exportaciones ecuatorianas, por lo que habría que considerar muy detenidamente como un producto sustituto amenazante para el transporte terrestre de mercancías.

2.3. Demanda

Es fundamental realizar un estudio de la demanda comercial de la Comunidad Andina que requiere movilizar sus bienes, mediante la cual interviene el sector de transporte terrestre de carga de mercancías. La principal demanda para la empresa Ecuatoriana de transporte de carga Trancontainer S.A. viene de todas aquellas empresas exportadoras que comercialicen sus bienes hacia el resto de los países andinos.

La magnitud de las exportaciones de Ecuador hacia el resto de países miembros de la Comunidad Andina es de suma importancia para determinar qué tan amplio es el mercado. Cabe recalcar que no todos los bienes comercializados por el Ecuador a la CAN pueden ser transportados por las vías terrestres, por este motivo es de gran importancia estudiar a fondo los tipos de productos para especificar detalladamente el mercado que pudiere ocupar la mencionada empresa ecuatoriana.

Después de conocer con detalle la amplitud del mercado es fundamental analizar las empresas ecuatorianas activas que están exportando hacia el resto de países de la Comunidad Andina, ya que estas serán el mercado meta de la empresa de transporte. Este análisis es necesario para determinar el total de empresas exportadoras y así conocer a que empresas podría Trancontainer S.A. ofrecer sus servicios. Por último el proyecto se enfocara en determinar el medio de transporte que se usan para comercializar dichos bienes para determinar la viabilidad de expandir el transporte terrestre.

2.3.1. Exportaciones de Ecuador a la Comunidad Andina

La Comunidad Andina se consolidó como el segundo destino principal entre las exportaciones del Ecuador y ocupó el primer lugar específicamente en las exportaciones de bienes industrializados no petroleros. (Comunidad Andina de Naciones, 2013)

Según la Secretaría General de la Comunidad Andina, las exportaciones ecuatorianas a los países miembros de la CAN incrementaron un 11% pasando de 2770 a 3066 millones de dólares en el año 2012. También se estimó que la mayoría de dichas exportaciones fueron productos manufacturados o industrializados.

Somos un país y un gobierno que cree en la democratización del comercio; y la CAN tiene esa particularidad porque es un mercado que nos da oportunidad para que nuestras pequeñas y medianas empresas puedan exportar de manera exitosa” afirmó Rivadeneira. (Rivadeneira, 2013)

En la Tabla 12 referente a las exportaciones ecuatorianas a la Comunidad Andina se observa que las ventas nacionales han tendido una tendencia creciente desde el año 2007 en donde las exportaciones fueron USD 2.243 millones hasta el año 2012 donde crecieron a USD 3.066 millones.

En este periodo de tiempo hubo una caída en el año 2009 debido a la crisis económica mundial donde las exportaciones llegaron a las USD 1.586 millones, pero obviamente hubo una inmediata recuperación creciendo sostenidamente en los próximos años.

En la misma apreciamos que entre los países andinos, el principal mercado exportador Ecuatoriano es Perú, seguido de cerca por Colombia y con una casi nula participación Bolivia. Las ventas realizadas al Perú registraron USD 1.989 millones en el 2012 casi duplicando las ventas hacia Colombia que fueron USD 1.055 millones, por otro lado Bolivia tiene una casi nula participación en las ventas Ecuatorianas ya que hasta el año 2012 registro tan solo USD 22 millones.

Tabla No. 12. Exportaciones de Ecuador a la Comunidad Andina (Millones de dólares)

PAÍS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Comunidad Andina	2.243	2.491	1.586	2.127	2.770	3.066
Bolivia	14	21	10	14	22	22
Colombia	724	769	655	785	1.023	1.055
Perú	1.505	1.700	920	1.329	1.724	1.989

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado por: Autor

Es decir que la empresa Ecuatoriana Trancontainer S.A. debe enfocarse en la comercialización de bienes de Perú y Colombia por la magnitud de exportaciones realizadas hacia dichos sectores, y aunque no debe descuidar el mercado Boliviano es indispensable destacar que su participación con respecto a ventas Ecuatorianas.

2.3.1.1. Estructura de las exportaciones

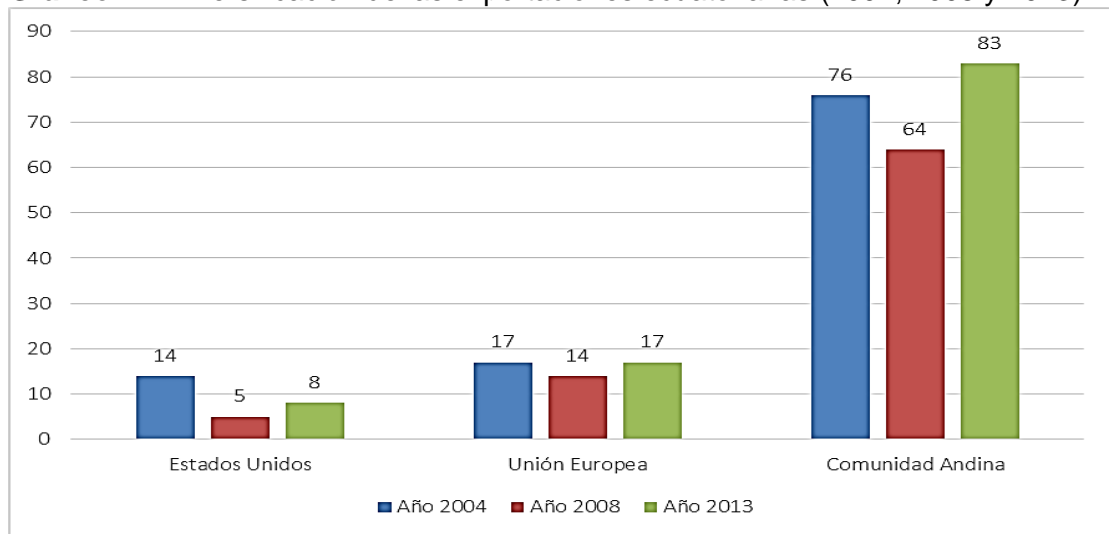
La Comunidad Andina de Naciones es un mercado muy importante en la economía ecuatoriana porque se exporta una gran variedad de productos a este mercado. Según la Secretaría General de la Comunidad Andina el 90% de las exportaciones ecuatorianas no petroleras dirigidas a los países de la CAN se encuentran diversificadas en 145 productos o subpartidas arancelarias en el 2010.

Es importante conocer que de este 90% de exportaciones no petroleras en el 2010, se concentraron solo 13 productos en todo el bloque de la Unión Europea y 32 productos en el caso de Estados Unidos. Esto indica la clara participación comercial que tiene la CAN en los diferentes mercados productivos ecuatorianos.

Se puede visualizar en el Gráfico 14 que claramente la CAN abarca la mayoría de números de subpartidas, es decir, variedades de producto. Estos números de subpartidas arancelarias abarcan el 90% de las exportaciones de Ecuador, y se puede apreciar que la mayoría están destinadas a la Comunidad Andina. En el 2013 el total de subpartidas arancelarias exportadas a la Comunidad Andina fueron 83, a la Unión Europea fueron exportadas 17 subpartidas, y por último a Estados Unidos fueron exportadas tan solo 8 subpartidas.

La representación gráfica mostrada a continuación es fundamental para que la empresa de transporte de carga Trancontainer S.A. note la diversificación de productos exportados a la Comunidad Andina, siendo esta comunidad la más importante en relación a cantidad de subpartidas exportadas.

Gráfico 14. Diversificación de las exportaciones ecuatorianas (2004, 2008 y 2013)



Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor

Esto es realmente beneficioso para dicha empresa por la variedad de bienes que abarca este mercado, y de esta forma la empresa podría diversificar su servicio de transporte a diferentes empresas con diferentes tipos de productos. Es decir que la empresa no sería dependiente exclusivamente del transporte de un determinado bien, sino más bien podría tratar de enfocarse en transportar diferentes clases de productos.

Los principales productos exportados por Ecuador influyen en gran magnitud a la economía y comercialización ecuatoriana, por esta razón es importante determinar cuáles son los principales productos exportados a la Comunidad Andina. Se podrá observar en el Anexo 3, el listado de las 15 partidas arancelarias con mayor flujo de exportaciones hacia la CAN, siendo estos los principales bienes a los que la empresa de transporte Trancontainer S.A. podría transportar en el mercado andino.

No todos los productos observados en el Anexo 3 podrían ser transportados por las vías del transporte terrestre, es decir que es importante conocer cuáles de esos productos podrían ser fácilmente comercializados en el Bloque Andino por esta empresa de transporte de carga.

Por citar algunos de ellos, estos pudieren ser: tableros de madera, aceite de palma en bruto y sus fracciones, neumáticos radiales de caucho, Sacos y talegas de polipropileno, calzados impermeables con suela, preparaciones para la alimentación de animales, minerales de cobre y sus concentrados. Por otro lado, la comercialización de mariscos, sean estos procesados o no procesados, que tienen una gran influencia de las exportaciones ecuatorianas podrían ser transportados vía terrestre considerando factores importantes de calidad.

Obviamente las cantidades exportados de estos principales productos es demasiada para que una empresa, pero la empresa podría enfocarse en prestar sus servicios a ciertas empresas que transportan estos productos. Cabe recalcar que los anteriores son ejemplos centrados en los productos que más se exportan pero en la CAN y hay un gran número de ventas ecuatorianas de diferentes productos que pueden ser localizados y transportados por Trancontainer S.A.

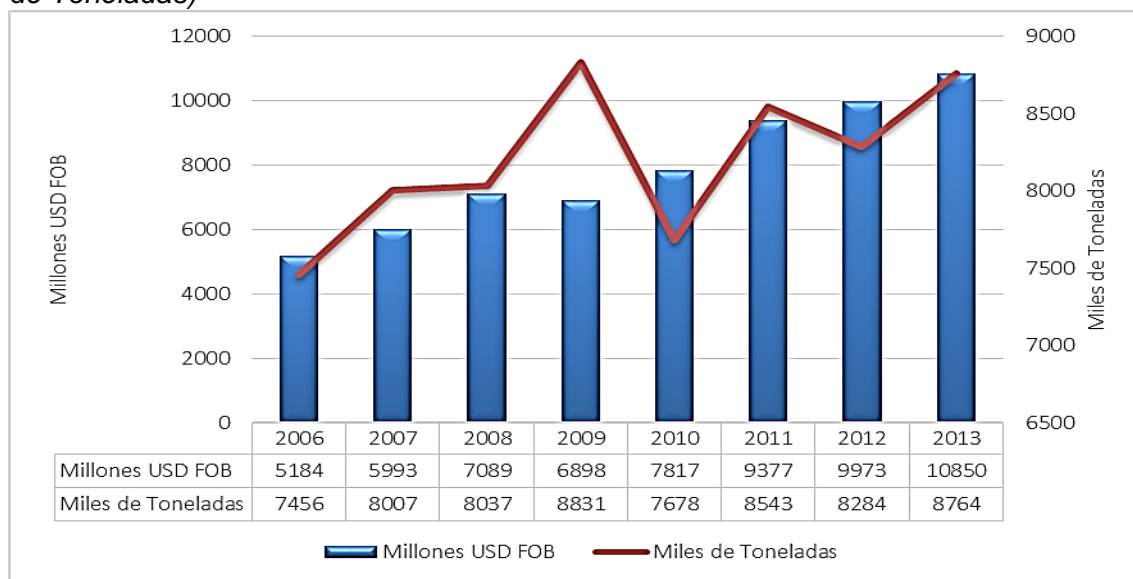
2.3.1.2. Exportaciones No Petroleras, Valor FOB y Toneladas métricas

Una vez analizado el marco general relacionado a las exportaciones de Ecuador hacia la Comunidad Andina, tenemos que excluir las exportaciones petroleras por la dificultad de transportación y una logística representativa para dicho producto. Así Trancontainer S.A. podrá obtener una idea específica de la potencialidad del mercado al que va dirigido.

Primeramente observamos la tendencia creciente de las exportaciones no petroleras en el Ecuador, luego se podrá analizar específicamente la potencialidad de dichas exportaciones dentro de la Comunidad Andina y entender el flujo comercial específico donde puede participar Trancontainer S.A.

Las exportaciones no petroleras de Ecuador tienen una tendencia creciente desde el año 2006 hasta el 2013, tanto en miles de dólares FOB y toneladas métricas. Esto corresponde un desarrollo sostenible de los sectores industriales y manufactureros del Ecuador.

Gráfico 15. Exportaciones ecuatorianas no Petroleras, (Millones USD FOB y Miles de Toneladas)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Según el Gráfico 15 podemos observar que las exportaciones no petroleras pasaron de USD 5187 millones FOB en el 2006 a USD 10850 millones FOB en el año 2013 con una tasa promedio de crecimiento anual del 11%. En el caso de las toneladas exportadas han tenido una tendencia promedio de crecimiento anual del 2% en el mismo periodo de tiempo, pasando de 7456 toneladas en el 2006 a 8764 toneladas métricas en el año 2013.

Considerando que el mercado de la empresa Trancontainer S.A. en este proyecto es la Comunidad Andina, es de suma relevancia recalcar la magnitud porcentual de dichas exportaciones que son dirigidas hacia este mercado. A continuación se detallara y explicara la potencialidad económica y comercial que tiene la Comunidad Andina con respecto a las exportaciones no Petroleras Ecuatorianas.

La creciente tendencia en relación de las exportaciones no petroleras ecuatorianas, en la Tabla 13 apreciamos un incremento similar referente a dichas exportaciones dirigidas hacia la Comunidad Andina.

Esto es muy lógico considerando que dicha comunidad es uno de los principales mercados para esta clase de productos exportados por el Ecuador, tal es el caso que paso de 887,6 mil millones FOB en el 2009 hasta su máxima cifra en el 2012 que fue 1409,7 millones, en el 2013 dichas exportaciones decrecieron a 1314,5 millones.

Tabla No. 13. Exportaciones ecuatorianas No petroleras a la CAN por país (Millones de dólares)

DESTINO	2009	2010	2011	2012	2013
Colombia	670,8	785,9	1019,8	1054,8	912,5
Perú	206,6	265,8	312,7	332,9	378,9
Bolivia	10,2	13,5	22,4	22	23
TOTAL	887,6	1065,2	1354,9	1409,7	1314,5

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Podemos determinar claramente que el principal mercado para las exportaciones no petroleras ecuatorianas es el mercado Colombiano ya que tiene la mayor participación económica entre dichas exportaciones llegando a 1054,8 millones FOB en el 2012, cabe recalcar que en el 2013 esta clases de exportaciones se redujeron a 912,5 millones. Por otro lado, un mercado también muy atractivo es Perú con una muy buena tasa de crecimiento anual, este llego a exportar 378,9 millones FOB en el 2013; Finalmente Bolivia no representa una gran magnitud económica para Ecuador ya que solo se exportan 23 millones FOB a este mercado.

Conociendo el flujo comercial económico en la Comunidad Andina referente a las exportaciones ecuatorianas, tanto petroleras como no petroleras, podemos describir a este mercado como uno de los principales de nuestro país. Pero para el particular caso de este proyecto que tiene como finalidad exportar un servicio de transporte terrestre, se debe considerar y analizar la cantidad de toneladas métricas exportadas ya que es un indicador fundamental para comprender la dimensión de mercaderías transportadas hacia este mercado.

A continuación se detallará las toneladas exportadas desde Ecuador hacia los demás países de la Comunidad Andina.

Lógicamente al igual que los flujos económicos de las exportaciones, las toneladas métricas que fueron exportadas desde Ecuador a la Comunidad Andina en los últimos 5 años han tenido un crecimiento considerable, lo mismo que significa una ventaja para el sector de transporte en este mercado.

En la Tabla No. 14 apreciamos que las toneladas exportadas hacia la Comunidad Andina pasaron de USD 711,9 mil toneladas en el 2009 a 915,2 mil toneladas métricas en el año 2013. Al igual que en valor FOB, también apreciamos que mercados Colombia y Perú sobresalen obteniendo prácticamente la totalidad de toneladas exportadas por Ecuador dejando a Bolivia casi sin participación alguna.

Cabe recalcar que las cantidades que son exportadas a Colombia superan por mucho a las de Perú, siendo este primero el principal mercado de exportaciones ecuatorianas abarcando 666,8 miles de toneladas en el 2013. A Perú y Bolivia fueron exportadas 238,3 mil y 10,1 mil respectivamente en el mismo año.

Tabla No. 14. Exportaciones ecuatorianas no Petroleras a la CAN por países (Miles de Toneladas).

DESTINO	2009	2010	2011	2012	2013
Colombia	542,1	464,7	607	642,2	666,8
Perú	167	184	202,8	209,2	238,3
Bolivia	2,8	4,5	6,8	7,8	10,1
TOTAL	711,9	653,2	816,6	859,2	915,2

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

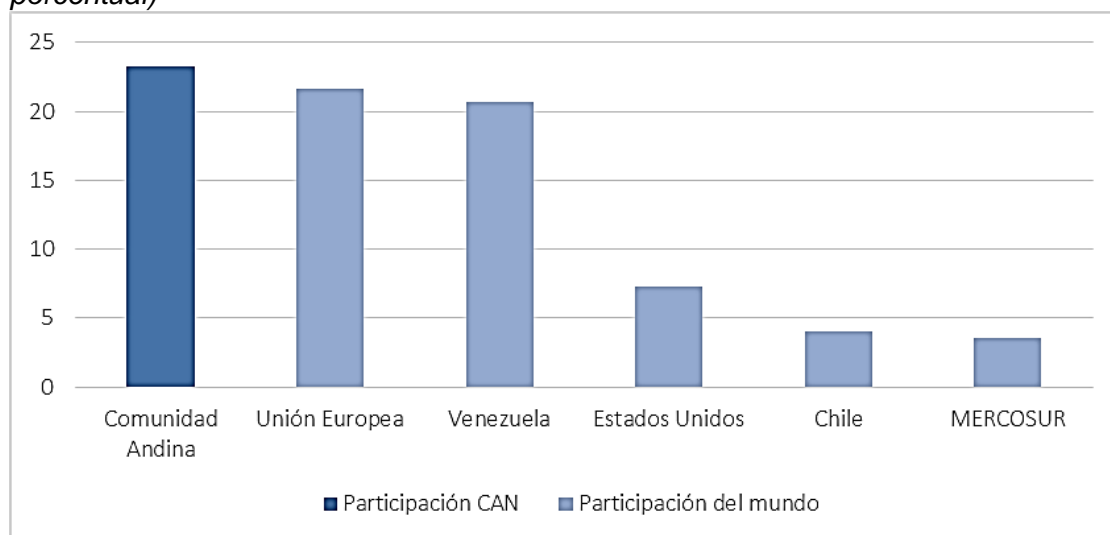
Por otro lado conocemos que en las exportaciones no petroleras ecuatorianas se subdividen en productos primarios que son aquellos que no tienen valor agregado, es decir son agrícolas o materias primas; y por otro

lado los productos industrializados que son aquellos que ya requieren un proceso de producción elaborado.

La mayoría de exportaciones industriales no petroleras ecuatorianas van dirigidas al mercado de la Comunidad Andina, tal y como podemos observar en el Gráfico 16 donde apreciamos que dicho mercado representaba 23,3% hasta el año 2010.

Esto representa una gran ventaja para la empresa de transporte de carga pesada Trancontainer S.A. porque este es su mercado principal ya que son mercaderías que por lo general pueden ser transportadas vía terrestre. En base a esto, se aprecia la potencia comercial que tiene este mercado para la economía Ecuatoriana, en la cual la empresa puede enfocarse en expandir sus servicios y tomar las ventajas potenciales que provee dicho mercado.

Gráfico 16. Exportaciones ecuatorianas Industriales No Petroleras, (Participación porcentual)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

La CAN es el principal mercado de las exportaciones no petroleras manufacturadas del Ecuador; abarca más del 26%. Del total de productos no petroleros que se exportan hacia la subregión, el 86% son manufacturas; en conclusión, es por naturaleza el mercado más importante para la industria nacional. (Legarda, 2014)

Esto es determinante para que la empresa ecuatoriana de transporte de carga pesada de mercancías Trancontainer S.A. pueda llevar a cabo una estrategia adecuada para las empresas exportadoras a la Comunidad Andina, principalmente a Colombia y Perú, considerando la gran magnitud económica y comercial que se han ido incrementando durante los últimos años. Sin duda alguna podemos destacar la gran demanda comercial en este mercado, la cual puede ser tomada como oportunidad de negocio para la compañía ecuatoriana de transporte terrestre.

2.3.2. Demanda del servicio de transporte terrestre desde Ecuador a la CAN

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa de transporte de carga de mercancías Trancontainer S.A. presta sus servicios dentro del territorio ecuatoriano, esta compañía quiere expandir su brecha de clientes a mercados internacionales llegando al resto de países de la Comunidad Andina.

Conociendo esto y detalle del flujo comercial, principalmente de las exportaciones, es de suma importancia determinar específicamente la participación del servicio de transporte terrestre en la comercialización de dichos bienes en el mercado andino. Para ello se requerirá un análisis de datos estadísticos de la mercadería exportada por Ecuador hacia el resto de países de la Comunidad Andina por las aduanas en la vía terrestre, dicha información será incluida en los próximos párrafos.

Esto es muy significativo para este proyecto ya que podemos apreciar la importancia del servicio transporte de carga de mercaderías por vía terrestre para las exportaciones de Ecuador hacia Colombia obteniendo el 92,2% de participación por toneladas en el año 2010, así lo podemos apreciar en la Tabla No. 15 presentada a continuación respecto a las exportaciones de Ecuador hacia Colombia en el año 2010.

Tabla No. 15. Exportaciones de Ecuador hacia Colombia (Millones de Dólares, Toneladas)

Destino	Millones de Dólares			Toneladas		
	2009	2010	Var. %	2009	2010	Var. %
Colombia	655 484	784 730	20%	557 331	479 585	-14%
Aduana Tulcán	530 690	660 982	25%	494 940	442 106	-11%
Participación	81%	84,20%		88,80%	92,20%	

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor

En la misma tabla podemos apreciar que en las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado Colombiano aumentaron las ventas en valor FOB un 20% en el año 2010 pasando de USD 655 484 millones a USD 784 730 millones, sin embargo decrecieron en toneladas métricas un 14% en el mencionado año exportándose la cantidad de 479 585 toneladas. Por otro lado cabe recalcar que participación del servicio de transporte por carretera (paso fronterizo por Tulcán, Ecuador) de dichos productos tuvo un incremento del 81% al 84,2% en valor FOB y del 88,8% al 92,2% en toneladas ya que 442 106 toneladas de las 479 585 antes mencionadas fueron transportadas por esta vía de transporte.

Según la Secretaría General de la Comunidad Andina, de los 15 principales productos que Ecuador le exporta a Colombia por la frontera de Tulcán destacan el aceite de palma y sus fracciones, los tableros de madera y las preparaciones y conservas de sardinas.

Es importante destacar la falta de información actualizada acerca de las exportaciones ecuatorianas realizadas a Colombia mediante el servicio de transporte terrestre por el paso fronterizo de Tulcán, Ecuador. En este caso observaremos fuentes estadísticas del mes de Enero a Julio del 2011 que es la más reciente información emitida oficialmente por fuentes oficiales de la Comunidad Andina, por ello realizare una comparativa de los meses antes mencionados entre el año 2010 y 2011 para darnos una idea de la evolución y el incremento sustancial que está teniendo el servicio de transporte por carretera en las exportaciones ecuatorianas dirigidas a Colombia.

En la Tabla No. 16 podemos observar la variación porcentual que tiene las exportaciones ecuatorianas a Colombia y la participación que tiene el transporte terrestre por la frontera de Tulcán, Ecuador en dichas exportaciones. Los bienes exportados por Ecuador hacia Colombia por la mencionada vía de transporte terrestre incrementan un 31% en valor FOB y un 27% en toneladas métricas entre Enero y Julio del 2011 comparados con su similar periodo de tiempo del 2010. Esto se debe claramente al crecimiento general de las exportaciones de Ecuador hacia el mercado Colombiano, las cuales incrementaron 29% en millones de dólares y 33% en toneladas métricas entre en el mismo periodo de tiempo antes mencionado.

Tabla No. 16. Exportaciones de Ecuador hacia Colombia (Millones de Dólares, Toneladas)

Destino	Millones de Dólares			Toneladas		
	Ene-Jul 2010	Ene-Jul 2011	Var. %	Ene-Jul 2010	Ene-Jul 2011	Var. %
Colombia	424 101	548 873	29%	257 996	343 106	33%
Aduana Tulcán	352 319	461 198	31%	235 968	299 636	27%
Participación	83,10%	84,00%		91,50%	87,30%	

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor

Para Trancontainer S.A. esto representa una clara idea de la importancia que podrían tener sus servicios en el mercado nacional referente a sus exportaciones hacia Colombia. La mayoría de toneladas exportadas hacia este mercado son transportadas por la vía terrestre y dicha empresa podría ser parte en esta cadena de valor prestando sus servicios hacia este mercado considerando la evolución que apreciamos tanto en el flujo comercial como en el sector de transporte terrestre binacional entre estos países.

El caso Peruano es totalmente diferente ya que a pesar de que las exportaciones Ecuatorianas a este mercado tienen un mayor valor FOB y por toneladas métricas que las observadas anteriormente al mercado Colombiano, no es usado como principal medio de transporte el traslado de mercaderías por carretera. Dicha comercialización de bienes es transportada por las fronteras Ecuatorianas ubicadas en Huaquillas y Macará.

En la Tabla 17 podemos observar los detalles de las exportaciones ecuatorianas hacia Perú correspondidas al año 2009 y 2010. Estas exportaciones se incrementaron el 44% en valor FOB en el 2010 en comparativa con el año anterior pasando de 920 millones de dólares a 1,3 mil millones de dólares aproximadamente y también se incrementó un 13% en peso exportado ya que en el mismo año llegaron a 2,26 millones de toneladas métricas al mencionado mercado.

Se observa también que dicho aumento de las exportaciones ecuatorianas a Perú genera una variación positiva en el transporte fronterizo por Huaquillas y Macará, el mismo que aumentó un 47% en valor FOB y 42% en toneladas métricas; Sin embargo la participación de dicho medio de transporte (transporte terrestre por frontera) del total de las mercaderías exportadas es de tan solo el 7,4% en valor FOB y 3,1% en toneladas métricas. Es decir que solo se transportaron por las fronteras ecuatorianas 98 millones de dólares de los 1,33 mil millones exportados en el 2010 y solo 79 mil toneladas fueron transportadas por las fronteras de los 2,26 millones vendidos hacia ese mercado en el mismo año.

Tabla No. 17. Exportaciones de Ecuador hacia Perú (Millones de Dólares, Toneladas)

Destino	Millones de Dólares			Toneladas		
	2009	2010	Var. %	2009	2010	Var. %
Perú	920 046	1 328 624	44%	1 993 392	2 260 514	13%
Aduana de Frontera	66 853	98 210	47%	55 967	79 588	42%
Participación	7,30%	7,40%		2,80%	3,10%	

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor

Según la Secretaría General de la Comunidad Andina, de los principales 15 productos exportados por Ecuador a Perú destacan los tableros de madera, preparaciones para la alimentación de animales y los tubos rígidos de polímeros de cloruro de vinilo. Estos productos representan el 62% del valor en dólares y 48% de las toneladas totales registradas en el 2010.

No hay datos actualizados de las exportaciones Ecuatorianas hacia Perú por las fronteras de Huaquillas y Macará en Ecuador. Tal es el caso que los últimos datos estadísticos emitidos por la Comunidad Andina son de Enero a Julio del 2011, por lo cual compare con el similar periodo del año 2010 para, en conjunto con los años anteriores, determinar las tendencias de dicho medio de transporte hacia ese mercado y su influencia y evolución en el mismo.

En la Tabla 18 se observa que las exportaciones de Ecuador hacia Perú mantuvieron una tendencia creciente entre Enero y Julio del 2011 respecto al mismo periodo de tiempo del año anterior creciendo un 46% en valor FOB y 12% en toneladas exportadas. Sin embargo la tendencia del transporte de dichos bienes por las fronteras de Huaquillas y Macará en Ecuador no fue tan positiva porque si bien es cierto que creció un 6% en valor calculados en millones de dólares, también decrecieron un 7% en toneladas transportadas por esta vía solo habiéndose trasladado 44 mil de los 1,43 millones de toneladas exportadas de Ecuador hacia Perú.

Es decir que la magnitud económica y potencial que tienen las exportaciones Ecuatorianas a Perú en el sector comercial de local, sin embargo cabe recalcar que la mayoría de dichas exportaciones corresponden a ventas de petróleo, cuyo transporte se realiza por vía marítima. Es decir que el transporte terrestre de mercaderías por frontera no tiene demasiada participación debido a la gran importancia que tiene el petróleo en dichas exportaciones que es necesariamente exportado por otra vía de transporte.

Tabla No. 18. Exportaciones de Ecuador hacia Perú (Millones de Dólares, Toneladas)

Destino	Millones de Dólares			Toneladas		
	Ene-Jul 2010	Ene-Jul 2011	Var. %	Ene-Jul 2010	Ene-Jul 2011	Var. %
Perú	733 418	1 072 971	46%	1 277 458	1 431 377	12%
Aduana de Frontera	55 261	58 760	6%	47 301	44 004	-7%
Participación	7,50%	5,50%		3,70%	3,10%	

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor

Cabe recalcar que excluyendo el petróleo, en el 2010 se exportaron 184 mil toneladas aproximadamente hacia Perú, de las cuales 79 mil fueron transportadas por la frontera. Es decir que la participación del transporte por frontera se incrementa considerablemente cuando se excluye el petróleo. Es importante destacar que este mercado no tiene la misma potencialidad que el mercado Colombiano para la empresa Trancontainer S.A., pero claramente podemos observar que también hay un flujo considerable de mercancías ya exportadas por este medio de transporte y por otro lado también se percibe que hay diferentes sectores empresariales que prefieren otro medio de transporte para sus bienes, pero que puede ser cubierto por los servicios de transporte terrestre de la mencionada empresa ofreciéndoles las ventajas y beneficios de lograr un acuerdo contractual con la misma.

2.3.3 Empresas en Ecuador que exportan a la CAN

Como se ha apreciado anteriormente, en la última década la comercialización intracomunitaria ha crecido sosteniblemente, esto se debe al desarrollo de integración que han tenido los países miembros de la Comunidad Andina. Para lograr este desarrollo sostenible se necesita el debido incentivo y seguridad comercial hacia las empresas de los países andinos pertenecientes a dicha comunidad, precisamente son los planes de integración los que mejoran cada vez más el ambiente comercial para que nuevas empresas locales de cualquier país andino tenga las facilidades suficientes para internacionalizar sus bienes o servicios.

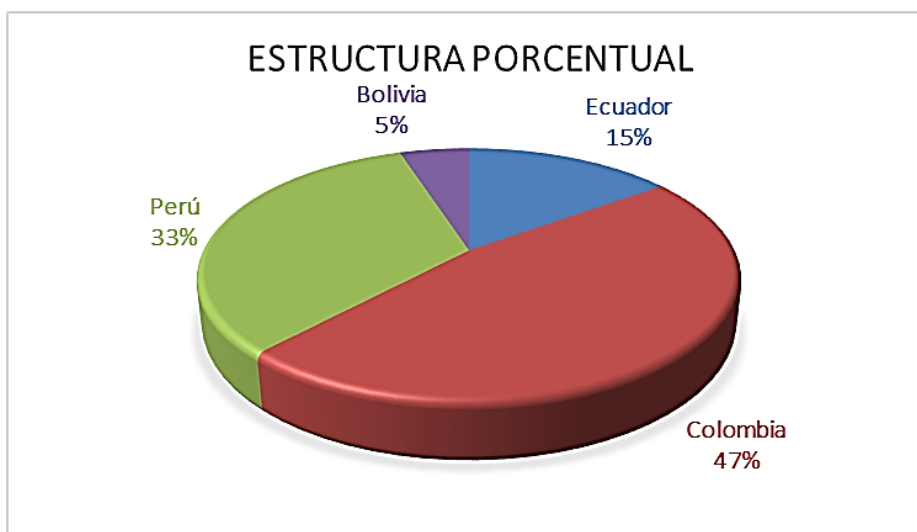
Es necesario estudiar el del flujo comercial realizado por las empresas ecuatorianas hacia los países miembros de la Comunidad Andina, de esta forma la empresa de transporte Trancontainer S.A. pueda considerar la viabilidad de prestar sus servicios a ese mercado.

Este análisis estará enfocado en agrupar la totalidad de empresas Ecuatorianas exportadoras de la CAN para determinar en qué sectores económicos e industriales se encuentran la mayor densidad de comercialización en dicho sector.

Los 10.349 millones de dólares de exportaciones intracomunitarias registrado en el 2012, fue realizado por 7.420 Empresas. Las exportaciones crecieron 12 por ciento y el número de empresas 5 por ciento, con respecto al 2011. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2013, pág. 12)

Observamos en el Gráfico 17 que del total de empresas exportadoras a Comunidad Andina en el 2012, que fueron 7.420 compañías, Colombia y Perú tienen la mayor participación de sus empresas locales con el 47% y 33% respectivamente, seguidos por Ecuador el cual abarca el 15% del mercado andino con sus empresas nacionales y por ultimo encontramos a Bolivia con tan solo el 5% de participación de sus compañías.

Gráfico 17. Empresas que realizan Exportaciones Intracomunitarias



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

En el Gráfico 17 referente al número de empresas exportadoras de la Comunidad Andina de Naciones podemos observar que del 15% de la participación de empresas Ecuatorianas en las exportaciones intracomunitarias del mencionado Bloque Andino están representadas por un total de 1.147 compañías. Para un mejor análisis de la magnitud económica y comercial que tienen dichas empresas, se han categorizada dichas entidades en 5 estratos según sus ventas.

El primer estrato corresponde a las exportaciones hasta USD 100.000, seguido del segundo estrato que corresponden empresas que exporten de USD 100.001 a USD 1'000.000, el tercer estrato separa a compañías cuyas exportaciones están entre USD 1'000.001 y USD 2'000.000, después encontramos el cuarto estrato cuyos rangos de exportación son de USD 2'000.001 a USD 5'000.000, y por último el quinto estrato esta correspondido por empresas exportadoras de más de USD 5 millones.

En la Tabla 19 también podemos observar que la mayoría de empresas exportadoras intracomunitariamente de la Comunidad Andina pertenecen a los primeros dos estratos obteniendo una participación total del 86%, el primero 59% y el segundo 27%.

También es el caso de empresas ecuatorianas cuya mayoría no exporta más de un millón de dólares al año, porque como observamos en dicha tabla son 687 empresas ecuatorianas que exportaron hasta 100 mil dólares en el 2012, y 278 que exportaron entre 100 mil y un millón de dólares en el mismo año. Por otro lado, solo 68 empresas ecuatorianas exportaron entre un millón y dos millones de dólares y por último en el cuarto y quinto estrato solo 57 empresas en cada una alcanzaron las mencionadas cifras.

Tabla No. 19. Número de empresas que realizan exportaciones intracomunitarias.

Estratos	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	CAN	Estruc. % Can
I: (1 - 100 000)	111	2194	687	1403	4395	59%
II: (100 001 - 1 000 000)	171	831	278	709	1989	27%
III: (1 000 001 - 2 000 000)	21	114	68	128	331	4%
IV: (2 000 001 - 5 000 000)	13	126	57	90	286	4%
V: (5 000 001 - a más)	20	132	57	86	295	4%
Total	336	3521	1147	2416	7420	100%

*Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor*

Para la empresa de transporte de carga de mercancías Trancontainer S.A., el mercado ecuatoriano de empresas exportadoras hacia el resto de países de la Comunidad Andina es demasiado amplio ya que como se mencionó anteriormente totalizan 1.147 compañías. Por otro lado, podemos asumir que alrededor del 80% de dichas compañías son pequeñas y medianas empresas, por sus correspondientes valores en dólares en ventas, que son sumamente accesibles a la comercialización de bienes por medio del transporte terrestre y por ende podrían ser clientes potenciales para la mencionada empresa de transporte de carga.

El resto de empresas ecuatorianas exportadoras superaron el millón de dólares en el 2012, lo que indica que dicho movimiento corresponde a grandes compañías y multinacionales que comercializan sus bienes entre los países andinos, y aunque claramente el flujo comercial es mucho mayor al de organizaciones jurídicas de menor jerarquía, la empresa de transporte de carga podría adquirir una limitada cartera de clientes de gran peso internacional mediante contratos ventajosos para dichas compañías.

Cabe recalcar que la Comunidad Andina ha tenido una evolución del 5,4% de las cantidades de empresas exportadoras intracomunitariamente que es retribuida al crecimiento en la integración de los países miembros de la comunidad. En el caso de Ecuador, el número de empresas solo creció el 0,9% como podemos observar en la Tabla No. 20 presentada a continuación.

Tabla No. 20. Número de empresas que realizan exportaciones intracomunitarias. (Variación porcentual relativa 2011-2012)

Estratos	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Can
I: (1 - 100 000)	6,7	6,8	-1	-5,1	1,5
II: (100 001 - 1 000 000)	122,1	-0,7	4,1	9,6	8,8
III: (1 000 001 - 2 000 000)	50	-13	15,3	34,7	10,7
IV: (2 000 001 - 5 000 000)	0	2,4	-1,7	-11,8	-3,4
V: (5 000 001 - a más)	17,6	9,1	-3,4	13,2	8,1
Total	49,3	7,8	0,9	0,2	5,4

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor

También apreciamos claramente que en Ecuador solo tuvieron una evolución en cantidad de empresas exportadoras los estratos II y III, los cuales crecieron un 4,1 y 15,3% respectivamente. El número de compañías exportadoras ecuatorianas se redujo en los estratos I, IV, y V en 1, 1.7 y 3.4% respectivamente. Es decir que no ha habido un incremento sustancial en cantidad de empresas ecuatorianas exportadoras a la Comunidad Andina entre el 2011 y el 2012 pero la cantidad de empresas establecidas en el mercado sugiere un mercado atractivo para la Trancontainer S.A.

Por otro lado es necesario analizar el flujo comercial que tiene dichos estratos para darnos una idea aún más clara del tipo de empresa que comercializan en la Comunidad Andina y sobretodo la influencia que tienen las empresas Ecuatorianas en la comercialización de bienes en dicha comunidad. Por esta razón se presentara y analizara a continuación el movimiento comercial que presenta cada estrato.

Como hemos revisado anteriormente el total de exportaciones intracomunitarias de la Comunidad Andina fueron USD 10.349 millones en el 2012 de los cuales USD 3.066 millones fueron las exportaciones realizadas por Ecuador. Como podemos observar en la Tabla No. 21 casi la totalidad de las exportaciones intracomunitarias realizadas por Ecuador en el 2012 están sectorizadas en el Estrato V, Compañías que superaron los 5 millones de dólares, con USD 2.669 millones logrando aproximadamente el 87% de participación total de las mencionadas exportaciones intracomunitarias. El resto de la participación ecuatoriana de las exportaciones en el 2012 dentro del Bloque Andino están comprendidas en los estratos empresariales I, II, III, y IV las cuales fueron 15, 96, 98 y 188 respectivamente.

Para el particular caso de la empresa de transporte terrestre Trancontainer S.A. esto obviamente indica que el flujo económico y comercial está representado drásticamente por el Estrato V siendo el más importante tanto de la Economía Ecuatoriana como de la Comunidad Andina. Claramente la empresa ecuatoriana debe enfocarse en prestar su servicio de transporte a algunas de las 57 empresas de este estrato para poder asegurar un flujo comercial constante para proveer el servicio señalado. Cabe recalcar que la abundante participación de este estrato no debe excluir al resto empresas porque si bien es cierto que los primeros estratos no tienen una gran participación económica en Ecuador, lo que sí tienen es una abrumadora cantidad de compañías que pudieren requerir un servicio confiable y económico, y esto podría ser vital para el proyecto de la mencionada empresa de transporte terrestre.

Tabla No. 21. Valor de las exportaciones intracomunitarias por estratos de empresas (Millones de dólares)

Estratos	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	CAN	Estruc. % Can
I: (1 - 100 000)	3	56	15	39	113	1%
II: (100 001 - 1 000 000)	39	293	96	245	674	7%
III: (1 000 001 - 2 000 000)	29	156	98	178	461	4%
IV: (2 000 001 - 5 000 000)	36	404	188	278	907	9%
V: (5 000 001 - a más)	1087	2708	2669	1607	8072	78%
Total	1194	3741	3066	2348	10349	100%

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEXT). Decisión 511
Elaborado: Autor

El Primer estrato que corresponden a empresas con ventas de hasta 100 mil dólares fue el único que ha tenido una reducción en el año 2012 de 7,9%, el resto de flujos económicos por estratos crecieron considerablemente. El valor de las exportaciones intracomunitarias del Estrato II creció 5,6% seguido del III que aumento 14,6% y los estratos IV y V crecieron 2,7% y 11,5% respectivamente.

Dicho crecimiento genera un ambiente atractivo de desarrollo para la empresa Ecuatoriana de transporte de carga Trancontainer S.A. porque claramente se observa un crecimiento en la mayoría de empresas exportadoras dentro de la Comunidad Andina. Razón por la cual, independientemente de la magnitud del crecimiento económico por estrato, la empresa de transporte de carga podría encontrar nuevas oportunidades comerciales en el mercado exportador Ecuatoriano.

2.4 FODA de la empresa TRANCONTAINER S.A.

El análisis FODA es un acrónimo de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene una empresa en un determinado mercado. Para el análisis correspondiente a la compañía Trancontainer S.A. se determinaran todos estos factores orientados a la internacionalización de su servicio de transporte terrestre de carga a los países miembros de la Comunidad Andina.

2.3.5.1. Análisis interno de Trancontainer S.A.

En el análisis interno de la matriz FODA se realizara un estudio de los factores claves más importantes que tiene la empresa Trancontainer S.A. para responder a las necesidades del mercado. Estas serán denominadas Fortalezas y Debilidades de la compañía, las mismas que observaremos en la tabla 22.

2.3.5.2. Análisis Externo de Trancontainer S.A.

En el análisis externo de la matriz FODA se consideran factores claves del mercado de la Comunidad Andina, orientadas a determinar las Oportunidades y Amenazas que tiene la compañía Trancontainer S.A. en dicho mercado. Así lo observaremos en la tabla 23.

Tabla No. 22. Análisis Interno de Trancontainer S.A– Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalaciones propias. ✓ Capacidad de reacción al mercado. ✓ Seguro de mercadería como protección de los bienes transportados. ✓ Experiencia operativa en el sector de transporte de carga de 28 años a nivel nacional. ✓ Se ofrece calidad y precio en el servicio de transporte de mercadería a la comunidad andina. ✓ Se cuenta con una base de datos de empresas grandes y pymes. ✓ Empresas filiales de documentación y servicio. ✓ La gerencia y quienes conforman la compañía de servicio de transporte tienen orientación y espíritu de servicio al cliente. ✓ Sentido de superación y compromiso en la consecución de objetivos de todos quienes conforman la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> × Inadecuada organización interna. × No existe una cultura corporativa establecida. × No se realizan auditorias de control. × Camiones con ciclo de vida cumplido. × Falta de predisposición e iniciativa para solucionar conflictos operacionales. × No conocida en el mercado internacional. × Centralización en la toma de decisiones por parte de la gerencia. × Falta de capacitación constante al personal operativo y administrativo. × Sistema de información ineficiente.

Fuente: Trancontainer S.A.
Elaborado por: Autor

Tabla No. 23. Análisis Externo de Trancontainer S.A – Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca competencia nacional. ✓ Creciente tendencia de las exportaciones ecuatoriana a la Comunidad Andina. ✓ Políticas de integración de la Comunidad Andina. ✓ Debida regulación al comercio y tránsito vehicular en la Comunidad Andina que no permite el servicio informal. ✓ Expansión económica internacional del Ecuador. ✓ El apoyo del gobierno para las exportaciones constituye un mercado potencial de clientes en el sector logístico. ✓ Ecuador tiene costos variables menores relacionados al transporte terrestre en comparación al resto de países miembros de la CAN. ✓ Continúa inversión a las redes viales nacionales que proveen mejores condiciones para el transporte terrestre. 	<ul style="list-style-type: none"> × Postura de la CAN a la resolución 116 emitida en diciembre del 2013 por Ecuador. × Competencia nacional reconocida internacionalmente. × Competencia Internacional de Colombia y Perú. × Ingreso de nuevos competidores. × Accidentes de tránsito. × Delincuencia. × Inestabilidad política del país ocasiona riesgo e incertidumbre en las inversiones a mediano y largo plazo. × Incremento continuo de los precios de mantenimiento de vehículos. × El poder de negociación de la competencia, al ofrecer servicio de transporte a los clientes.

Fuente: Trancontainer S.A.
Elaborado por: Autor

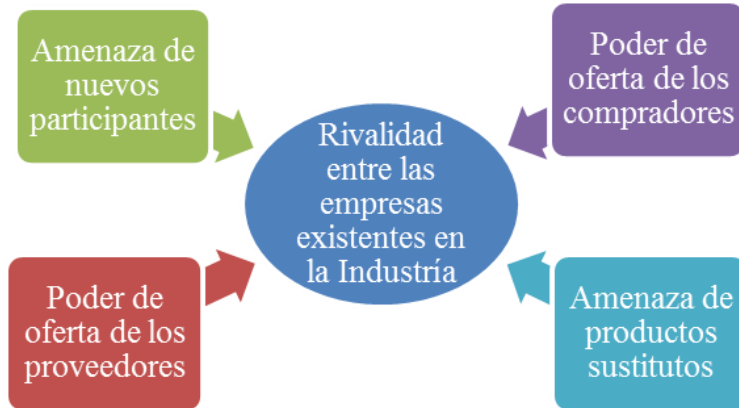
2.5. Cinco fuerzas de Porter de la industria

Para el análisis del atractivo del sector se han de analizar las diferentes fuerzas que lo impulsan y que ayudan a conformar decisiones estratégicas de marketing que permiten el desempeño de la empresa manera efectiva, en este caso las principales fuerzas competitivas que se analizarán son las desarrolladas por Michael Porter: rivalidad entre competidores actuales, competidores potenciales, poder de oferta de los proveedores, poder de oferta de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos.

Estas fuerzas incluyen:

- a) Variaciones de crecimiento del sector a largo plazo, que afectan directamente las decisiones de inversión y la intensidad de la competencia;
- b) Cambios en la demanda de los consumidores que afectan las diferentes estrategias de marketing;
- c) Difusión del conocimiento de los diferentes permisos y patentes, que intervienen en el control de la entrada de productos y nuevas empresas;
- d) Elementos que determinan e inciden en hacer la entrada más difícil al mercado relacionado con los cambios en el costo y la eficiencia;
- e) Nuevos reglamentos gubernamentales, que pueden afectar la entrada al mercado, el desempeño de la competencia y la rentabilidad.

Gráfico 18. Cinco fuerzas Porter de la Industria



Fuente: Michael Porter, 5 fuerzas Porter
Elaborado por: Autor

Las cinco fuerzas competitivas de Porter interactúan entre sí como puede apreciarse en el Gráfico 18 determinando el atractivo a largo plazo en el sector de los servicios de transporte donde se establecen los competidores potenciales, el poder de oferta de los proveedores, el poder de oferta de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos. Esta relación propicia los recursos y acciones que necesita la empresa para alcanzar la rentabilidad y éxito en el mercado.

2.5.1. La Rivalidad entre los Competidores: ALTA

Es sumamente complicado para una empresa si al momento de entrar a un nuevo mercado, sus competidores están muy bien posicionados en el mismo o sean muchos competidores porque estos ponen una fuerte influencia en el mercado que puede tener repercusiones en los precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y demás acciones que pongan en riesgo el redito de una nueva compañía.

En el caso de los servicios de transporte se considera que hay un poco número de competidores nacionales para Trancontainer S.A. en el mercado de la Comunidad Andina ya que solamente hay 7 empresas ecuatorianas habilitadas a prestar el servicio, pero cabe recalcar el posicionamiento de dichas organizaciones, que tienen una gran diferenciación por la calidad de su servicio.

Es decir que la rivalidad entre los competidores es alta, ante el hecho del poder de la competencia nacional y las pocas barreras que hay para empresas de transporte de países vecinos debido a las medidas de integración en el entorno empresarial de los países miembros de la CAN. Al ser el producto prioritario para el desarrollo de las economías andinas los competidores realizan acciones de diferenciación de su producto en el servicio de atención al cliente, la gestión de la calidad, el precio, en busca del reconocimiento de la imagen de marca.

Importante considerar la existencia de rivalidad entre las empresas que tienen la capacidad de generar productos sustitutos, y que como competidores desarrollan estrategias para proteger su posicionamiento dentro del mercado. Existe una relación de dependencia entre las empresas, pues las acciones de unas influyen en la otra y viceversa, generando una menor rentabilidad a medida que la rivalidad aumenta.

2.5.2. Amenaza de Nuevos Competidores: ALTA

Las barreras de entrada tienen un papel fundamental en las fuerzas de Porter porque permite determinar si el mercado es atractivo refiriéndose a las facilidades que tienen otras empresas a llegar con nuevos recursos y capacidades para operar y apoderarse de una porción del mercado.

Los competidores son la fuerza aislada más importante que enfrentara la empresa de servicios de transporte, puesto al ser la CAN un acuerdo comercial entre los países andinos, que establecen diferentes reglamentaciones para el estimular el crecimiento económico de la región, y a su vez estimula la aparición de nuevos competidores, es decir la creación de nuevas empresas que hace dinámico al entorno. La empresa entonces ha de considerar las acciones que se producen por parte de los competidores y adoptar medidas que propicien la adaptación, para hacer frente a estos cambios, lo que ocurre de manera constante, en la búsqueda del deseado posicionamiento o mantenimiento de la posición relativa en el mercado de servicios de transporte en la región andina desde la ciudad de Guayaquil.

El mercado de servicios de transporte se encuentra en crecimiento lo que hace que los competidores desarrollen campañas, publicidades, investigaciones para ganar participación en el mercado, por lo que la empresas ha de estar orientar sus objetivos a la actualización en materia de las legislación vigente relacionados con este mercado, elaborar planes de capacitación para sus empleados, garantizando así la especialización y atención personalidad a los clientes. Los nuevos competidores agregan capacidad al sector, desarrollan la necesidad de ganar participación en el mercado, con lo cual hacen más intensa la competencia.

2.5.3. Poder de Negociación de Proveedores: BAJA

El mercado es atractivo o no dependiendo del poder de los proveedores en el mercado, si estos están muy bien posicionados y la industria es dependiente de los proveedores el mercado se torna amenazante porque estos pueden imponer condiciones en el mercado y beneficiarse de precios elevados, pedidos elevados, etc. La situación puede tornarse aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

El poder de negociación de los proveedores es el tercer determinante en importancia en el atractivo del sector, y cuanto mayor sea menor atractivo existirá en sentido general. En este caso es importante señalar que en el caso de los proveedores de productos que garanticen los servicios de transporte, según las regulaciones de la CAN, pueden en alguna medida incidir a través de la modificación del precio o costo de los productos, lo que hace que la empresa esté atenta al comportamiento de los indicadores de calidad, con el objetivo de evitar afectaciones a los clientes e incumplimiento con la normativa vigente.

2.5.4. Poder de negociación de los usuarios: ALTA

El mercado también depende de la actividad y poder de negociación de los clientes considerando una serie de factores en el sector que le permitirán obtener precios ventajosos o distintas promociones. Si los compradores o clientes están bien organizados sus exigencias pueden ser perjudiciales para las utilidades de una empresa.

En el caso de los clientes es importante señalar que a través de estos siempre está presente la presión para tratar de disminuir los precios, en la búsqueda de productos con mayor calidad o cantidad, lo que ocasiona el enfrentamiento entre los competidores, en este caso el mercado de los servicios de transporte. En este sentido, es importante reconocer si los servicios que ofreceremos a los clientes constituirán un gasto significativo para ellos, si disponen de alternativas para obtener los mismos servicios en materia de servicios de transporte.

Si el cliente dispone de diferentes alternativas tendrá mucho poder de negociación, razón por lo que la empresa necesita elevar sus competencias en materia de servicios de transporte, brindar un servicio de calidad, con el objetivo de retener a los clientes y alcanzar la deseada fidelización de los clientes hacia la empresa.

Particularmente en este proyecto podemos decir que los clientes tienen un poder de negociación muy regulado por el mercado, porque dependen de empresas de transporte para distribuir sus productos y aunque existen otras opciones de transporte, el transporte terrestre es considerado uno de los más adecuados y económicos para la Comunidad Andina.

2.5.5. Amenaza de Sustitutos: ALTA

La existencia de productos o servicios sustitutos que puedan satisfacer las necesidades del cliente a un precio competitivo son amenazantes para un mercado convirtiéndose en uno de los principales factores a considerar al momento de ingresar a un mercado. Esta situación se complica si los servicios sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.

Es importante señalar la fuerte participación de servicios sustitutos en el sector de transporte de mercancías a la Comunidad Andina, liderada en mayor grado por el transporte marítimo, seguido del transporte aéreo. Aunque cabe recalcar de una serie de factores positivos y diferenciales que ofrece el servicio de transporte terrestre. Es decir que aunque existen sustitutos al transporte terrestre, este es considerado el más adecuado para el flujo comercial intracomunitario.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE NEGOCIOS HACIA EL MERCADO ANDINO

3.1. La empresa

La propuesta de negocio para la empresa Trancontainer S.A. está enfocada en la internacionalización de sus servicios de transporte terrestre de carga pesada al mercado internacional de la Comunidad Andina. Esta irá dirigida a empresas exportadoras situadas dentro del Ecuador que requieran trasladar sus bienes a los diferentes países miembros de la CAN.

En esta propuesta se analizarán diversos factores, tales como el marco legal que requiere Trancontainer S.A. para operar en la Comunidad Andina, factores claves de la empresa determinados por el modelo de negocio de Canvas. En base al modelo de negocio de Canvas se realizará un análisis del modo de entrada y las ventajas competitivas de la empresa en dicho mercado, explicando las diferentes estrategias aplicadas. Por último se realizará el análisis financiero en el que se determinará la viabilidad del proyecto.

Antes del mencionado desarrollo se describirá la misión, visión y objetivos de la empresa Trancontainer S.A. en el mercado andino, estos serán observados a continuación.

3.1.1. Misión

Trancontainer S.A. es una compañía de transporte terrestre dedicada a satisfacer los requerimientos logísticos de clientes potenciales en el mercado nacional e internacional proveyendo atención y soluciones personalizadas por medio del mejor recurso humano técnico calificado dispuesto a satisfacer y superar las expectativas de los clientes asegurando en todo momento el profesionalismo y compromiso del personal de la empresa.

3.1.2. Visión

Para el 2025, ser una empresa de transporte terrestre de carga pesada ecuatoriana debidamente certificada y reconocida entre los países que conforman la Comunidad Andina obteniendo una gran participación en el mercado por medio la expansión de su flota vehicular que provee una mayor cobertura y mejor calidad del servicio a nuestros clientes.

3.1.3. Objetivo

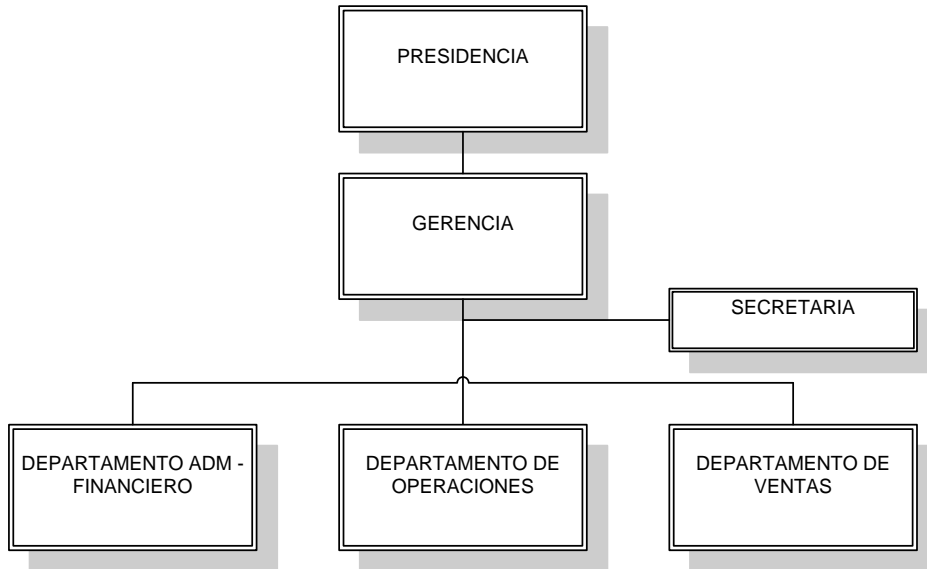
Los objetivos empresariales de la propuesta de negocio para la empresa Trancontainer S.A. son:

- Incrementar sus utilidades por medio de la expansión del servicio al mercado de la Comunidad Andina.
- Ser reconocido a nivel nacional e internacional, especialmente dentro de los países pertenecientes a la Comunidad Andina.
- Incrementar el número de clientes potenciales de la empresa con clientes potenciales de Ecuador hacia la Comunidad Andina.

3.1.4. Estructura organizacional

La organización de la compañía de transporte “Trancontainer S.A”. Está dada por las diversas alternativas que la compañía tiene para estructurar las diferentes actividades que realiza de acuerdo a sus particulares necesidades.

Gráfico 19. Organigrama de la Compañía “Trancontainer S.A”



*Fuente: Trancontainer S.A.
Elaborado por: Autor*

3.1.5. Control organizacional

El control de la compañía “Trancontainer S.A.” que se dedica a la oferta de servicio de transporte garantiza que la dirección que se ejerza por parte del nivel directivo de la compañía conduzca hacia los objetivos propuestos en la planificación.

- **Establecimientos de Sistemas de Informes.** Los informes garantizan que la compañía de servicio de transporte vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar qué datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informará al respecto.

- **Medición del Desempeño.** El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación de mercado para ver si el chofer-vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al chofer-vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.

- **Toma de Acciones Correctivas.** Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados. La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

- **Designar un responsable para el Control.**- El control lo ejercerá el gerente de la compañía de transporte “Trancontainer S.A.” a cada una de las personas que conforman la compañía, el mismo que tomara las acciones correctivas que sean necesarias.

3.2. Marco Legal para el transporte terrestre de carga en la CAN

Es importante conocer las principales normas legales que necesitara conocer la empresa de transporte terrestre Trancontainer S.A. para poder prestar sus servicios internacionalmente hacia los países miembros de la Comunidad Andina acatándose estrictamente a la disposiciones legales.

3.2.1. Normas que rigen al transporte de carga por carretera

3.2.1.1. Resolución 300 – Formatos, documentos e instructivos

Mediante esta resolución la Comunidad Andina de Naciones establece que para el transporte internacional de mercancías por carretera se deben utilizar los formatos de autorizaciones, documentos e instructivos mencionados a continuación:

- Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC)
- Manifiesto de Carga Internacional (MCI)
- Certificado de Idoneidad y sus Anexos I y II (CI)

- Permiso de Prestación de Servicios y sus Anexos I y II (PPS)
- Certificado de Habilitación del Vehículo y Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional de Mercancías por Carretera
- Permiso Especial de Origen para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PEOTP)
- Permiso Especial Complementario para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera y sus Anexos I y II (PECTP)
- Certificado de Habilitación del Vehículo y Certificado de Registro de la Unidad de Carga para Transporte Internacional por Cuenta Propia de Mercancías por Carretera
- Libreta de Tripulante Terrestre
- Certificado Provisional de Tripulante Terrestre

3.2.1.2 Decisión 290 – Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil

Mediante la decisión 290 la Comunidad Andina implementa una Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil con cobertura subregional con la finalidad de amparar todos los riesgos procedentes de la responsabilidad civil del conductor autorizado frente a terceros y todos los daños corporales al personal dentro de los vehículos habilitados por las operaciones de transporte internacional de mercancías por carretera.

Por otro lado, esta póliza tiene como objetivo facilitar las operaciones de las empresas al evitar la contratación de diferentes pólizas de seguro en cada uno de los países miembros de la Comunidad Andina.

3.2.1.3. Decisión 399 – Condiciones para el servicio de transporte por carretera

La decisión 399 de la Comunidad Andina, es sustitutiva de la decisión 257, indica las condiciones para poder prestar el servicio de transporte terrestre de mercancía por carretera con la finalidad de liberalizar su oferta por medio de los siguientes principios fundamentales:

- Libertad de operación
- Acceso al mercado
- Trato nacional
- Transparencia
- No discriminación
- Igualdad de tratamiento legal
- Libre competencia
- Nación más favorecida.

Los países miembros han homologado sus autorizaciones y documentos de transporte a fin de evitar tomar medidas restrictivas que afecten o puedan afectar las operaciones de transporte internacional.

3.2.1.4. Decisión 467 – Infracciones y sanciones

Esta decisión emitida por la Comunidad Andina corresponde a las infracciones y la política sancionatoria para todos los transportistas autorizados a prestar el servicio de transporte terrestre internacional de mercancías por carretera.

Principalmente esta decisión se enfoca en establecer las sanciones que serán aplicadas por el organismo nacional competente de transporte terrestre de cada país miembro, en caso de suscitarse infracciones contra las normas comunitarias sobre transporte internacional de mercancías por carretera que sean cometidas en el territorio andino por algún transportista o a las empresas que ejecutan transporte internacional de mercancías por carretera.

3.2.1.5. Decisión 491 – Reglamento Técnico Andino sobre Límites de Pesos y Dimensiones de los Vehículos destinados al Transporte Internacional de Pasajeros y Mercancías por Carretera.

Ante la necesidad de regular los límites de pesos y dimensiones de los vehículos para el transporte internacional de pasajeros y mercancías por carretera en la Subregión, se aprueba esta decisión de la Comunidad Andina que tiene como finalidad, proveer la máxima seguridad y eficiencia en la prestación del servicio de transporte terrestre y preservar el patrimonio vial de todos los países miembros de la comunidad.

3.2.2. Documentos requeridos para el transporte

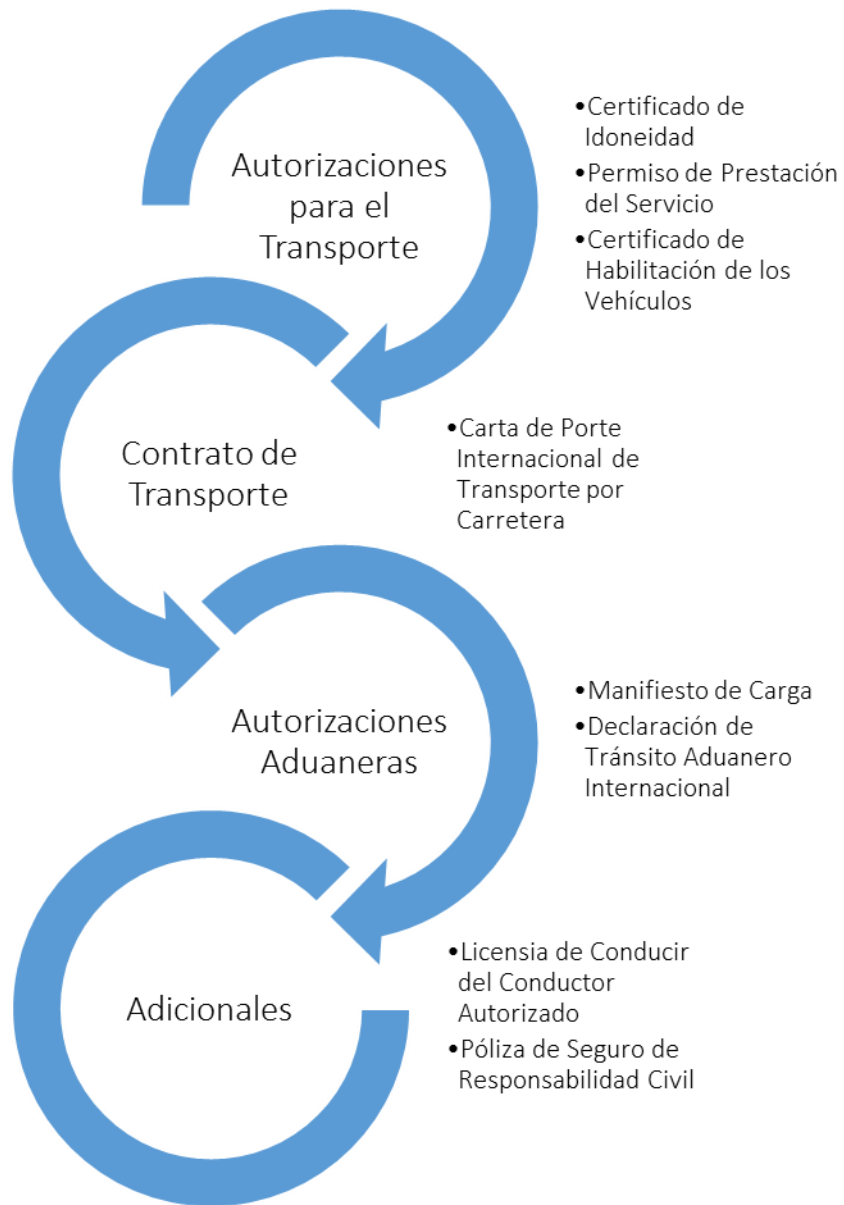
Según la decisión 399 aprobada por la Comunidad Andina referente al 'Transporte Internacional de Mercancías por Carretera' indica que durante el proceso del mencionado transporte entre los países miembros del Acuerdo de Cartagena (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) deberá contar con los siguientes documentos:

- Certificado de idoneidad
- Permiso de prestación de servicios
- Certificado de habilitación de los vehículos de transporte
- Carta porte internacional por carretera
- Manifiesto de carga
- Licencia de conducir del conductor del vehículo autorizado
- Póliza de seguro de responsabilidad civil
- Declaración de tránsito aduanero internacional

Estos documentos son de vital importancia para el transporte terrestre de mercancías dentro de la Comunidad Andina y todas las compañías deberán seguir el adecuado proceso para obtener cada uno de ellos y prestar legalmente el servicio dentro de este mercado. Las autoridades de la competencia de tránsito y transporte terrestre de cada territorio de los miembros de la CAN podrán exigir toda esta documentación cuando lo crean pertinente y el conductor en representación de la compañía deberá colaborar presentándola todas las veces que sean necesarias, de no ser así las autoridades notificarán a la institución competente de transporte para sancionar a la empresa o en su efecto revocarle el permiso de transporte internacional.

A continuación se muestra un gráfico de los documentos requeridos según la autoridad competente a emitirlo.

Gráfico 20. Requisitos exigidos para el transporte internacional por carretera en la Comunidad Andina

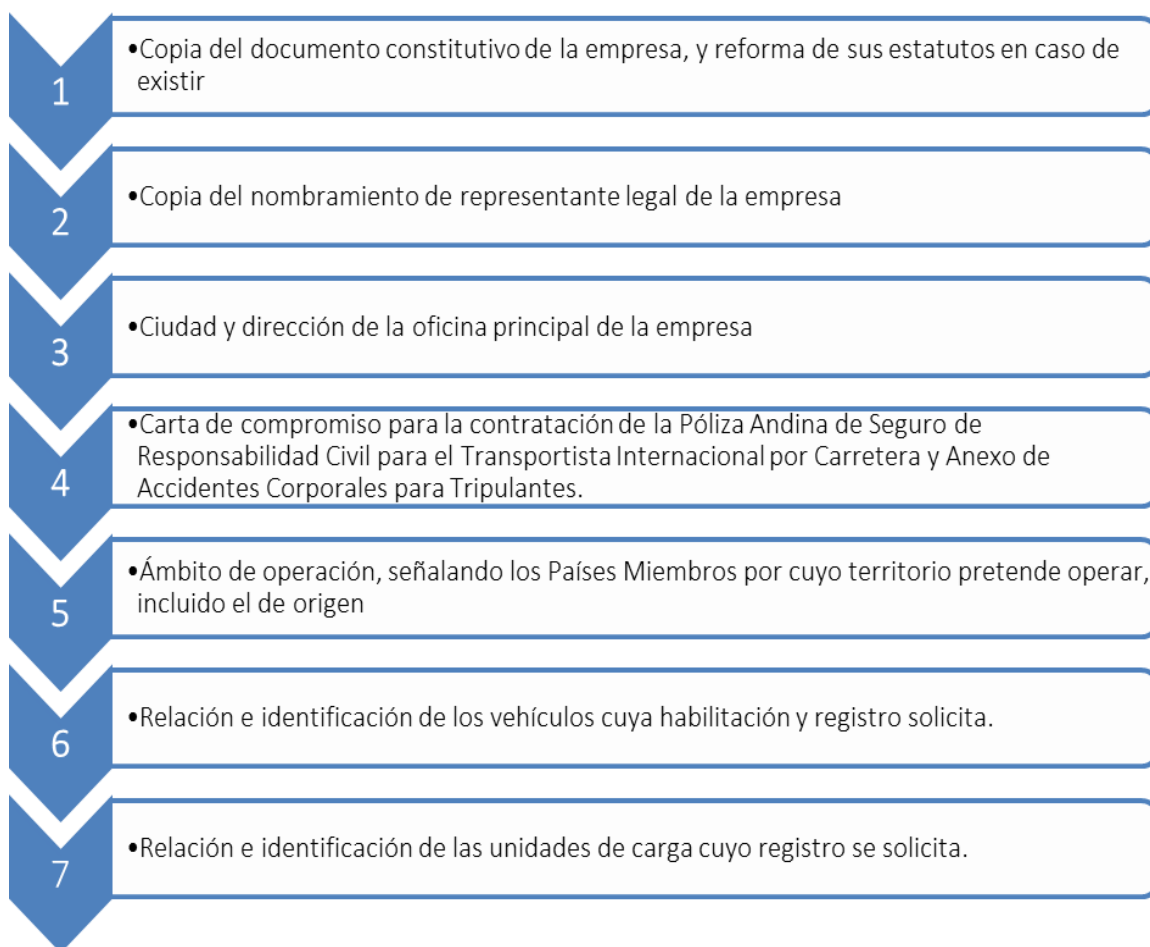


Fuente: Decisión 399 de la Comunidad Andina
Elaborado por: Autor

La compañía Trancontainer S.A. deberá realizar todos los trámites necesarios para obtener esta documentación, a continuación veremos los requisitos principales para poder tramitar dicha documentación.

Según el artículo 39 de la decisión 399 de la Comunidad Andina el Certificado de Idoneidad será solicitado por el transportista mediante petición escrita, adjuntando los siguientes documentos e información:

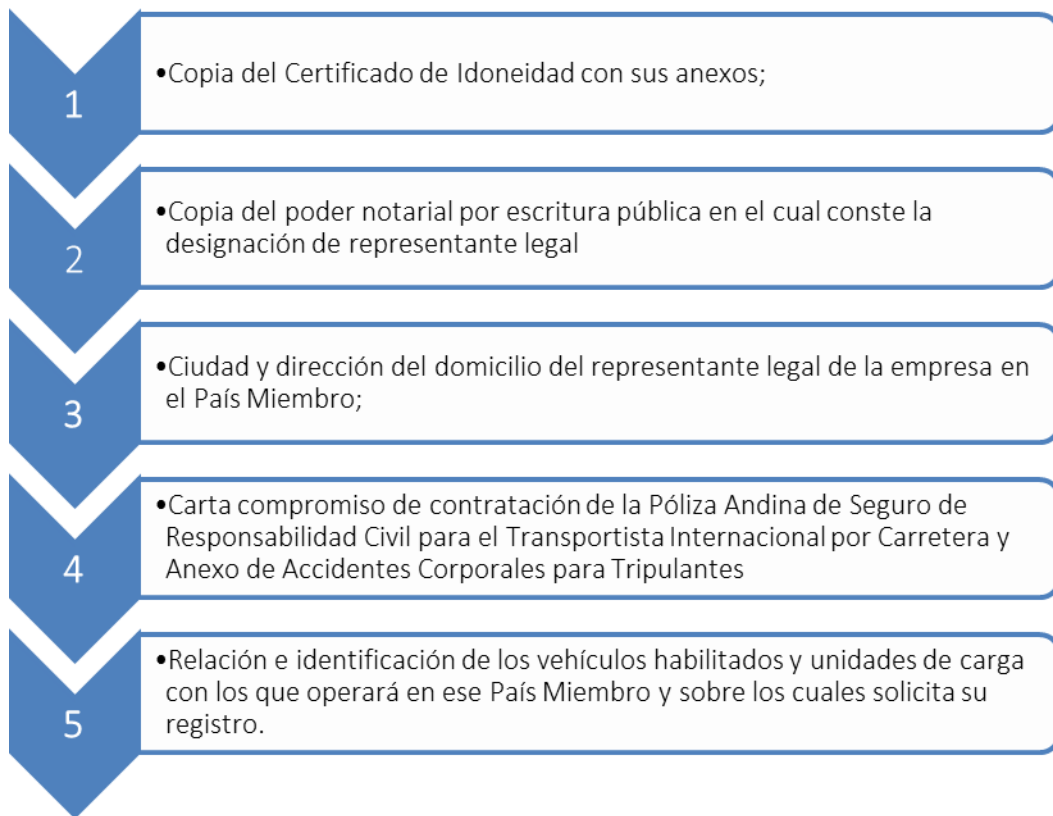
Gráfico 21. Requisitos exigidos por la CAN para obtener el Certificado de Idoneidad



*Fuente: Artículo 39 de la Decisión 399 de la Comunidad Andina
Elaborado por: Autor*

Similar es el caso del Permiso de Prestación del Servicio que según el artículo 40 de la decisión 399 de la Comunidad Andina dicho permiso será solicitado por el transportista por medio de petición escrita, adjuntando la siguiente información:

Gráfico 22. Requisitos exigidos por la CAN para obtener el Permiso de Prestación de Servicios



*Fuente: Artículo 39 de la Decisión 399 de la Comunidad Andina
Elaborado por: Autor*

Según el artículo 19 de la decisión 399 de la CAN, la compañía Trancontainer S.A. deberá obtener el Certificado de Habilitación de los Vehículos deberá ser obtenido para cada uno de los camiones y registrar las unidades de carga a utilizar, que conforman su flota.

De estos tres documentos comprendidos para la habilitación del servicio de transporte, según el Artículo 33 de la decisión 399 manifiesta que el organismo nacional responsable del transporte por carretera de cada País Miembro, es competente para conceder a los transportistas tanto el Certificado de Idoneidad como el Permiso de Prestación de Servicios y el respectivo Certificado de Habilitación de los vehículos que conforman la flota del transportista.

Por otro lado la ley indica la necesidad de un contrato de transporte por ruta o por tiempo definido para constatar que la compañía Trancontainer S.A. está prestando un servicio dentro del territorio Andino y puede acogerse a todos los beneficios regionales en materia de transporte de mercancías.

En el caso de las autorizaciones aduaneras tenemos los artículos 157 y 158 de la decisión 399 de la Comunidad Andina. El artículo 157 indica que serán los organismos nacionales de aduana los que llevarán un registro de transportistas autorizados y de vehículos habilitados. Es decir que la empresa Trancontainer S.A., los vehículos habilitados y las unidades de carga, deberán registrarse en el organismo nacional aduanero de cada uno de los Países Miembros por los cuales se preste el servicio.

El artículo 158 indica que el respectivo ingreso y salida temporal de los vehículos autorizados y las unidades de carga registradas en cualquier territorio de la Comunidad serán debidamente permitidos por cada uno de los Países Miembros. El mismo clarifica que serán suspendidos de cualquier pago de gravámenes e impuestos a la exportación e importación.

Claramente se observa que con las correspondientes autorizaciones aduaneras la empresa Trancontainer S.A. estará debidamente habilitada para prestar el servicio de transporte de mercancías por carretera rigiéndose a las normas legales de la Comunidad Andina.

Cabe recalcar que serán necesarios también documentos internos de la empresa como la licencia del conductor habilitado y la Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil.

3.2.3. Dimensiones y pesos máximos autorizados del transporte

Las exigencias referentes a dimensiones, pesos máximos y en muchas ocasiones requisitos técnicos de los vehículos que brindan un servicio de transporte son reguladas y normadas por cada país, con su autoridad del sector de transporte competente.

Sin embargo, con el objetivo de estandarizar dichas exigencias para el comercio internacional de transporte terrestre, la Comunidad Andina aprobó el Reglamento Técnico Andino sobre Límites de Pesos y Dimensiones de los Vehículos destinados tanto al transporte de pasajeros como el transporte de carga de mercancías.

Tabla No. 24. Dimensiones máximas autorizadas para vehículos de transporte por carretera en la Comunidad Andina.

	DIMENSIÓN
Ancho camión	2,6 m
Alto camión	4,1 m
Largo camión rígido	11,5 – 12 m (2 ejes) 12,2 m (3-4 ejes)
Largo tracto camión con semirremolque	21 m
Largo semirremolque	13 m
Largo remolque	10 m
Largo tracto camión con semirremolque y remolque	18,3 m
Largo remolque balanceado	10 m

*Fuente: Decisión 491 de la Comunidad Andina de Naciones
Elaborado por: Autor*

La empresa Trancontainer S.A. deberá regirse a estas dimensiones vehiculares para sus unidades de transporte para poder prestar su servicio dentro de los países miembros de la Comunidad Andina sin ningún inconveniente. Actualmente las especificaciones de las unidades cotizadas son:

Tabla No. 25. Dimensiones máximas de vehículos CAMIÓN FVR 34K

	DIMENSIÓN
Ancho camión	2,4 m
Alto camión	2,9 m
Largo de camión rígido	9,3 m

*Fuente: Decisión 491 de la Comunidad Andina de Naciones
Elaborado por: Autor*

Podemos observar que las dimensiones de los camiones FVR 34K cotizados por la compañía Trancontainer S.A. están debidamente aceptados y calificados para poder movilizarse por el territorio andino.

Por otro lado a continuación observaremos los pesos máximos autorizados por la Comunidad Andina para los vehículos dedicados al transporte terrestre por carretera de mercancías y pasajeros dentro de este mercado. El mismo al que deberá acogerse los vehículos de la empresa Trancontainer S.A.

Tabla No. 26. Pesos máximos autorizados para vehículos de transporte por carretera en la Comunidad Andina

	PESO
Camión rígido	17 Ton (2 ejes)
	23 - 26 Ton (3 ejes)
	30 - 32 Ton (4 ejes)
Tracto camión con semirremolque	28 Ton (3 ejes)
	37 Ton (4 ejes)
	41 - 46 Ton (5 ejes)
	48 Ton (6 ejes)
Camión con remolque	39 Ton (4 ejes)
	48 Ton (5 o más ejes)
Camión con remolque balanceado	25 Ton (3 ejes)
	32 - 34 Ton (4 ejes)
	32 - 40 Ton (5 ejes)
	41 - 47 Ton (6 o más ejes)
Tolerancia de pesos	500 kg
	1.000 kg (más de 8 ejes)

Fuente: Decisión 491 de la Comunidad Andina de Naciones
Elaborado por: Autor

La empresa Trancontainer S.A. según la cotización de vehículos FVR 34K realizada para el proyecto dispondrá únicamente de camiones rígidos de 2 ejes de un peso máximo de 17 toneladas, lo cual claramente podemos verificar que está debidamente calificado para transitar por todas las vías de la Comunidad Andina.

3.3. Modelo de negocio de Canvas

Para poder determinar un el marco conceptual general de todo el modelo de negocio de la empresa Trancontainer S.A. se orienta a realizar un análisis de la misma según el modelo Canvas. Este se enfoca en determinar los procedimientos y factores más importantes de cada parte fundamental de la empresa, tales como:

- Socios claves
- Actividades claves
- Recursos claves
- Propuesta de valor
- Relación con los clientes
- Canales
- Segmento de clientes
- Estructura de costos
- Estructura de ingresos

Se observará a continuación estos factores del modelo de negocio Canvas, estarán orientados a la propuesta de la empresa Trancontainer S.A. y será debidamente analizada para comprender los factores determinantes del estudio.

Tabla No. 27. Trancontainer S.A. – Matriz del modelo de negocio según Canvas

<u>SOCIOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVES</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u>	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socios Transportistas proveedores del servicio. ✓ Concesionarios de vehículos. ✓ Proveedores claves para el mantenimiento de los vehículos. ✓ Talleres de reparación vehicular. ✓ Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil. ✓ Otros Contratistas especializados para diferentes sectores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de transporte terrestre. ✓ Atención al cliente personalizada. ✓ Mantenimiento constante a los vehículos. <p style="text-align: center;"><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vehículos usados para el transporte. ✓ Recursos humanos operativos y administrativos. ✓ Equipos tecnológicos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de transporte terrestre de mercancías desde el Ecuador hacia el resto de países de la Comunidad Andina. ✓ Puntualidad de entrega según lo manifestado en el acuerdo de transporte. ✓ Solución inmediata a los requerimientos del cliente. ✓ Servicios post venta incluidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción máxima de las necesidades de los clientes. ✓ Atención personalizada de reclamos, sugerencias. ✓ Eventos varios dedicados a los clientes. <p style="text-align: center;"><u>CANALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anuncios publicitarios. ✓ E-marketing. ✓ Punto de ventas del servicio a nivel nacional. ✓ Vendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas exportadoras desde Ecuador a la CAN. ✓ Sectores específicos de gran crecimiento comercial en la CAN como la industria de mariscos procesados en reserva, madera, productos químicos y otros.
<p style="text-align: center;"><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nomina. ✓ Costos operativos del servicio de transporte de carga internacional. ✓ Costos de marketing y publicidad. ✓ Costos correspondientes para documentación de exportación. 		<p style="text-align: center;"><u>FUENTES DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas de servicios de transporte de carga por carretera 		

Fuente: businessmodelgeneration.com

Elaborado por: Autor

Podemos apreciar en la tabla mostrada que se muestran todos los factores determinantes que son considerados para que la empresa Trancontainer S.A. puede internacionalizar sus servicios de transporte terrestre por carretera a los países miembros de la Comunidad Andina.

Estos serán considerados para determinar todas las estrategias que realizara la empresa Trancontainer S.A. para introducirse en el mercado de la Comunidad Andina, a continuación se procederá a determinar dichas estrategias.

3.4. Estrategias de la empresa

3.4.1. Estrategias de introducción al mercado

Penetración en el mercado.- La estrategia para penetrar el mercado de la Comunidad Andina pretende explotar la participación de diferentes sectores ecuatorianos que corresponden a la industria de alimentos procesados, específicamente a las empresas de mariscos en conserva y alimentos de fácil manipulación y transporte. Otros sectores fundamentales para explotar son las exportaciones de tableros de maderas, cocinas de fundición de hierro y productos químicos.

Estos sectores son específicamente considerados por la gran magnitud de productos que Ecuador exporta a la Comunidad Andina y la rápida evolución que han tenido en los últimos años colocándose entre los 25 principales exportados a dicho mercado, tal y como observamos en el anexo 3.

Cabe recalcar que la explotación de otros mercados potenciales como el de materiales de construcción también pueden ser muy atractivos para la empresa Trancontainer S.A. por lo cual se pueden buscar vínculos y empresas interesadas en exportar sus productos hacia la CAN.

Esta penetración de mercado será guiada por medio de la aplicación de estrategias de marketing enfocadas a captar clientes. Esta estrategia incluye aumentar la promoción y la publicidad en medios de comunicación masivos como las páginas amarillas y el internet, promoción con los mismos accionistas y empleados, ofrecer algunas promociones de ventas por servicio o reforzar las actividades publicitarias.

Desarrollo del mercado.- Para poder desarrollar todos los sectores mencionados anteriormente y demás sectores de interés se requiere ofrecer el servicio de transporte terrestre de la empresa Trancontainer S.A. a otras zonas geográficas del Ecuador, es decir que se abrirán puntos de venta del servicio de transporte en las principales ciudades como Guayaquil y Cuenca lo que permitirá ampliar las operaciones a nivel nacional siendo más accesible para nuevos clientes potenciales. En otras palabras se tratara de expandir el servicio de transporte que ofrece la compañía “Trancontainer S.A.” o buscar nuevos clientes en diferentes sectores comerciales ecuatorianos ubicados en las principales zonas geográficas nacionales.

Desarrollo del servicio de transporte.- La estrategia para el Desarrollo del servicio de transporte de carga pesada de mercadería pretende utilizar el Know How de Trancontainer a nivel nacional ofreciéndoles a los clientes una atención netamente personalizada para poder darles diferentes facilidades antes y después del servicio. Dicha personalización con el cliente estará basada en brindarles toda la orientación y asesoría técnica al momento de la compra del servicio, atención y comunicación directa con la logística empresarial, solución personalizada de problemas, entre otros aspectos que requieran la opinión o consulta con cliente.

Estrategias 2.0 o Estrategias aplicadas al internet.- El comercio electrónico es la nueva tendencia publicitaria para promocionar a nuevas empresas o cualquiera que ya sean conocidas en el mercado, por este motivo

la empresa de transporte Trancontainer S.A. buscará dar a conocer sus servicios al mercado en general y acercarse a clientes nacionales exportadores. Esto será logrado con la creación de:

- Página Web atractiva y dinámica.
- Blog para publicar artículos relacionados al transporte dirigido al mercado potencial o actual.
- Redes Sociales activas en las que se encuentre el mercado de transporte.
- Video Marketing.
- Campañas de Email Marketing.

Se deberá dar una actividad diaria de promociones, artículos interesantes del sector, calidad del servicio prestado, atención al cliente y otros. Esto será realizado en las redes sociales, post, sitio web y demás medios utilizados para que los usuarios o clientes que encuentren interesante dichas publicaciones puedan promocionar a Trancontainer S.A. interactuando con dicha actividad. Por otro lado el email marketing será aplicado para ofrecer el servicio de transporte de la empresa a una cadena establecida de base de datos PYMES y de empresas exportadoras ecuatorianas que comercialicen sus productos a la Comunidad Andina.

Mejoras en la calidad del servicio de Transporte.- El servicio de transporte terrestre siempre será propenso a un sin número de variables externas a la compañía Trancontainer S.A. que podrían perjudicar o entorpecer la calidad del servicio previsto. Sin embargo hay estrategias internas que podrían ser aplicadas por dicha empresa persiguiendo el objetivo de mejorar la atención y satisfacción al cliente. Estas estrategias son:

- Definir específicamente las políticas del servicio de transporte al cliente.
- Prestar el servicio de transporte terrestre únicamente a clientes que tengan el perfil adecuado.
- Capacitar al personal de Trancontainer S.A. sobre la atención al cliente de manera constante.
- Definir los procesos del servicio de transporte terrestre orientándose a las necesidades del consumidor o cliente.
- Ofrecer servicios adicionales que faciliten sus actividades e incrementen su experiencia satisfactoria a la empresa.
- Realizar encuestas periódicas y fijas para medir el nivel de satisfacción del cliente.

Podemos observar que estas son estrategias que fácilmente pueden ser aplicadas por el personal de atención al cliente de la empresa Trancontainer S.A., sin embargo hay que darle un buen seguimiento y orden a la información recolectada por dichos procesos. Esto será logrado por adquisición de nuevos programas o medios tecnológicos que permitirán tener un orden estructural de la satisfacción del cliente y una base de datos de los mismos. Estos medios tecnológicos son:

- Sistema GPS
- Programa de CRM – Customer Relationship Management.
- Programa de Fidelización de Clientes.

Estos programas están debidamente interrelacionados y tienen como objetivo o funcionalidad exponer los principales indicadores de satisfacción al cliente, usando una base de datos recopilada por la empresa con diferentes estrategias. Tanto las estrategias como los medios tecnológicos proveerán al personal información de los aspectos positivos negativos de la satisfacción al cliente para que el personal administrativo tenga acceso a esta información y puede tener una eficiente toma de decisiones para encontrar formas de mejorar aún más los aspectos positivos y corregir los negativos, así el cliente tendrá una mayor satisfacción.

Estrategias para la promoción.- La empresa de carga pesada de mercancías Trancontainer S.A. debe implementar diferentes estrategias para promocionar sus servicios de transporte terrestre a compañías ecuatorianas exportadoras a la Comunidad Andina. La promoción para esta empresa tiene como objetivo la comunicación con el cliente, dando a conocer la existencia del servicio para que el consumidor perciba la calidad del mismo y a su vez sea persuadido o inducido a la compra de dicho servicio. Las estrategias aplicables para promocionar a Trancontainer S.A. son muy sencillas y con bajo costo que pudieren representar un gran beneficio para captar clientes, estas son:

- Poner anuncios en diarios, revistas del sector de transporte
- siempre ofreciendo el servicio a nuevas empresas exportadoras hacia el mercado meta.
- Realizar actividades o eventos exclusivos para clientes de la empresa, ofreciéndole sorteos o concursos.
- Patrocinar a alguna institución deportiva o a alguna otra empresa de índole social.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, sean estos unidades de carga o de uso particular de la gerencia.

Esta son estrategias de promoción pagada que la empresa usara para tratar de expandir su brecha de clientes y a la vez cuidar y reforzar la fidelidad de actuales consumidores. Sin embargo la compañía de transporte aplicara unas cuantas estrategias para poder promocionarse sin ningún costo adicional, esto será logrado por básicos mecanismos de comunicación a medios informativos, estas son:

- Por medio de revistas sectoriales de transporte o índole comercial se realizaran opiniones o comentarios de alguna pregunta o debate comenzado en donde se presentaran los detalles de la compañía de transporte para que mediante el interés del debate se capte la atención de nuevos clientes.
- Promoción “inversa” que consiste en comunicar a los proveedores la experiencia de su producto, y utilidad del mismo mediante una carta o e-mail. Esto será beneficioso para la compañía si dichos proveedores buscan la manera de publicar los comentarios positivos de satisfacción de sus clientes en la cual constara Trancontainer S.A. y así una vez más la empresa de transporte se promocionara gratuitamente hacia los diferentes mercados. Esto es factible para Trancontainer S.A. porque sus proveedores son principales marcas internacionales que representan al mercado automotriz y es muy probable publicaciones de esta índole.
- Intercambiar publicidad con empresas complementarias al servicio de transporte terrestre que ofrecerá la compañía Trancontainer S.A. la cual serán observador por los diferentes clientes que se presenten a esas instalaciones.

Asistencia a acontecimientos sectoriales.- La empresa de servicio de transporte no va a perder la oportunidad de asistir a ferias, eventos o reuniones que tengan que ver con su sector y sectores de clientes. Los socios y empleados irán a estos eventos cargados de tarjetas de la empresa o incluso de folletos informativos que sean de utilidad para el sector, tratando de captar la atención de nuevos potenciales clientes.

3.4.2. Ventaja competitiva

Según Michael Porter en su libro “Competitive Strategy” manifiesta que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. Es decir que de acuerdo al modelo de ventaja competitiva de Porter, se determina que la compañía Trancontainer S.A. puede tomar acciones ofensivas y defensivas para lograr ser sustentable frente a las fuerzas competitivas que existen en este mercado.

Esta compañía va a utilizar tres estrategias competitivas genéricas expuestas por Michael Porter que podrán ser usadas individualmente o en conjunto de ser posible. De esta forma la empresa tratara de crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores en el sector del transporte pesado de mercadería a nivel internacional, específicamente en el mercado de la Comunidad Andina.

Liderazgo en Costos. El liderazgo de costo consiste en que la compañía Trancontainer S.A. logre establecerse como el ofertante de servicio de menor costo en el sector de transporte de mercancías por vía terrestre a la Comunidad Andina. Precisamente el proyecto va orientado a reducir los diferentes costos de la empresa ya que actualmente esta tiene un amplio panorama y sirve a muchas empresas locales con destinos nacionales, y para alcanzar el liderazgo de costos se va a tener un acceso preferencial a las grandes empresas ecuatorianas que exporten productos por vía terrestre hacia la comunidad andina.

Esto generalmente es logrado por economías a escala que van de la mano con una expansión empresarial, por esta razón la expansión del servicio de transporte terrestre de Trancontainer S.A. al mercado de la Comunidad Andina encaminara a la compañía a reducir diferentes costos fijos y variables de la empresa. Además si la estrategia de costos es implementada adecuadamente, la reducción de costos se diseminara a las diferentes áreas de la compañía obteniendo bajos gastos generales, prestaciones limitadas, intolerancia al desperdicio, revisión minuciosa del presupuesto anual, amplios elementos de control, recompensas vinculadas a la concentración de costos, y otros aspectos positivos.

Es necesario recalcar la dificultad para cumplir dicho propósito, ya que la oferta o competencia actual internacional está debidamente consolidada en este mercado, existe la posibilidad que si muchas de estas se enfocan solo en la estrategia de costos puedan destrozarse el sector en busca de más clientes. Es decir que la compañía ecuatoriana efectivamente se encaminara a reducir sus costos, pero no debe enfocar esta como su única y principal ventaja competitiva por la dificultad comercial que tiene este sector, es decir que se orientar en reducir costos tratando de ofrecer un servicio diferenciado.

Diferenciación Del Servicio. La estrategia de diferenciación para la compañía Trancontainer S.A. consiste en crearle al servicio de transporte terrestre de mercancía pesada dirigida hacia la comunidad andina, algo que sea percibido en todo el sector de la logística como valor agregado.

La diferenciación del servicio de transporte terrestre brindado por Trancontainer S.A. al mercado Andino estará basado en dos pilares fundamentales, estos son: la calidad del servicio de transporte y la atención personalizada al cliente. La calidad del servicio corresponde a la satisfacción que el cliente obtendrá específicamente por el traslado de su mercadería desde el punto de partida hasta el punto de destino.

Este es medido o criticado por diferentes factores importantes como la puntualidad tanto en el lugar de carga como al lugar de destino, condición de llegada de la mercadería, imagen brindada por las unidades de transporte y choferes y cualquier otra actividad operativa al momento de prestar el servicio.

Por otro lado la atención personalizada se refiere a todo el servicio y la debida atención a dudas, inquietudes, reclamos o sugerencias que tenga el cliente con relación al servicio de transporte terrestre de sus mercancías que ofrece Trancontainer. Es decir que la diferenciación del servicio de esta compañía empieza con el asesoramiento de las instrucciones técnicas del vehículo necesitado para prestar el servicio de transporte terrestre, las respectivas cotizaciones y estimaciones de la duración de retiro y entrega de la mercadería según lo requerido por el cliente en sus diferentes sectores.

La atención personalizada también incluye todo el servicio post venta del servicio de transporte de mercancías que generalmente son la entrega física de los documentos correspondientes al traslado realizado, sin embargo la compañía impondrá como política empresarial atender cualquier inquietud o solicitud que tenga el cliente después del servicio. Además en el servicio post-venta se implementará un seguimiento que permitirá conocer el grado de satisfacción del cliente una vez atendido; mediante una encuesta telefónica posterior que indagara varios aspectos a la calidad del servicio proporcionado. Cabe recalcar que toda la atención debe ser llevada con amabilidad, empatía y amistad hacia el cliente.

Es decir que la estrategia de diferenciación sólo se podrá seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores del servicio de transporte, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias al servicio que incluya los atributos deseados.

Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, la compañía busca lograr una ventaja competitiva general. Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca la compañía y el panorama de su objetivo estratégico.

Si la compañía puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son bilaterales por lo que lo percibe directamente la empresa de transporte y sus clientes. Es decir que la compañía Trancontainer perseguirá agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.

Enfoque. El enfoque de diferenciación que va a utilizar la compañía de servicio de transporte de carga pesada es la de concentrarse en clientes o exportadores de sectores comerciales específicos en el mercado ecuatoriano. Tal y como se ha mencionado anteriormente los sectores principales que explotara la compañía Trancontainer S.A. son los productos alimenticios procesados en conserva, tableros de madera y otros similares.

Es decir que la estrategia de enfoque estará basada en encontrar el determinado equilibrio manifestado anteriormente entre las estrategias de costos y diferenciación del servicio dirigiéndose hacia mercados o sectores principales que son exportados hacia la Comunidad Andina, los mismos que han tenido un crecimiento importantes en estos últimos años.

3.5. Análisis Financiero

3.5.1. Inversión Inicial

La inversión inicial de la compañía Trancontainer S.A. es considerado como el efectivo, adecuaciones, unidades de carga y otros que serán necesitados para proveer su servicio de transporte terrestre a los países miembros de la Comunidad Andina. A continuación se detallaran cada una de las adquisiciones necesarias para lograr tales fines y al final una tabla de resumen en donde podremos apreciar la inversión necesitada.

Tabla No. 28. Activo Fijo Adquirido por Trancontainer S.A.

ACTIVO FIJO	M²	VALOR
CONSTRUCCIÓN OFICINA	8 m2	\$ 10.000
GALPÓN	15 m2	\$ 13.000
TOTAL		\$ 23.000

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Tabla No. 29. Vehículos Adquiridos por Trancontainer S.A.

VEHÍCULOS	CANTIDAD	VALOR
CAMIONES	4	\$ 320.000
FURGONES	4	\$ 32.000
TOTAL		\$ 352.000

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Tabla No. 30. Muebles de Oficina Adquiridas por Trancontainer S.A.

MUEBLES DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR
ESCRITORIOS	2	\$ 380
SILLAS	10	\$ 400
ARCHIVADOR	2	\$ 180
ESTANTERÍAS	2	\$ 220
MESA DE REUNIÓN	1	\$ 250
TELÉFONOS	4	\$ 180
TOTAL		\$ 1.610

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Tabla No. 31. Equipos de Computación Adquiridos por Trancontainer S.A.

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	CANTIDAD	VALOR
COMPUTADORA	3	\$ 2.500
IMPRESORA	2	\$ 400
FAX	1	\$ 150
TOTAL		\$ 3.050

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Es necesario el capital de trabajo que necesitara la empresa para operar luego de la inversión inicial. Este será determinado con la operación de 45 días hasta que la empresa comience a percibir sus ingresos por ventas. Este número de días es estimado por el análisis realizado a los procedimientos y políticas de cobro actuales de la empresa Trancontainer S.A.

Tabla No. 32. Capital de Trabajo Necesitado por Trancontainer S.A.

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR
COSTOS VARIABLES	\$ 31.338
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 4.410
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 17.302
GASTOS DE VENTAS	\$ 4.301
TOTAL	\$ 57.351

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

A continuación se presentara el total de la inversión inicial necesitada por la empresa Trancontainer S.A, tomando en cuanto los factores antes mencionados.

Tabla No. 33. Inversión inicial de Trancontainer S.A.

INVERSIÓN	VALOR
INVERSIÓN FIJA	\$ 379.660
EDIFICIOS	\$ 23.000
VEHÍCULOS	\$ 352.000
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3.050
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.610
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 57.351
TOTAL	\$ 437.011

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

3.5.2. Financiamiento y Amortización

Este proyecto será financiado en su totalidad por medio de un préstamo bancario de una institución financiera del Ecuador. A continuación veremos los detalles del préstamo para luego determinar la amortización anual para el pago del préstamo.

Capital inicial:	437.011
Tipo de interés nominal:	9,5%
Plazo:	10
Periodicidad:	1

La tasa de interés fue considerada de la Tasa Activa Efectiva Referencial del Banco Central del Ecuador (Anexo 6) para el segmento Productivo Empresarial según el tipo de proyecto y negocio que representa Trancontainer S.A. Conociendo estos detalles se presenta la tabla de amortización.

Tabla No. 34. Tabla de Amortización del Préstamo Realizado por Trancontainer S.A.

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					\$ 437.011,29
1	\$ 69.601,11	\$ 41.516,07	\$ 28.085,03	\$ 28.085,03	\$ 408.926,25
2	\$ 69.601,11	\$ 38.847,99	\$ 30.753,11	\$ 58.838,15	\$ 378.173,14
3	\$ 69.601,11	\$ 35.926,45	\$ 33.674,66	\$ 92.512,80	\$ 344.498,48
4	\$ 69.601,11	\$ 32.727,36	\$ 36.873,75	\$ 129.386,55	\$ 307.624,73
5	\$ 69.601,11	\$ 29.224,35	\$ 40.376,76	\$ 169.763,31	\$ 267.247,98
6	\$ 69.601,11	\$ 25.388,56	\$ 44.212,55	\$ 213.975,86	\$ 223.035,43
7	\$ 69.601,11	\$ 21.188,37	\$ 48.412,74	\$ 262.388,60	\$ 174.622,69
8	\$ 69.601,11	\$ 16.589,16	\$ 53.011,95	\$ 315.400,55	\$ 121.610,74
9	\$ 69.601,11	\$ 11.553,02	\$ 58.048,09	\$ 373.448,63	\$ 63.562,65
10	\$ 69.601,11	\$ 6.038,45	\$ 63.562,65	\$ 437.011,29	\$ 0,00
	\$ 696.011,06	\$ 258.999,77	\$ 437.011,29		

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

3.5.3. Depreciación

Es necesario considerar la depreciación de todos los bienes adquiridos por la empresa Trancontainer S.A., estos incluyen Edificios, Vehículos, Equipos de Computación y Muebles y Enseres de Oficina. Para poder realizar la depreciación, antes se determinarían los costos históricos y vida útil de cada activo fijo.

Tabla No. 35. Depreciación Mensual de Activos Fijos

Descripción de Activos Fijos	Costo Histórico	Vida Útil (meses)	Depreciación Mensual
Edificios	\$ 23.000,00	240	\$ 95,83
Vehículos	\$ 352.000,00	60	\$ 5.866,67
Equipos de Computación	\$ 3.050,00	36	\$ 84,72
Muebles y Enseres	\$ 1.610,00	120	\$ 13,42

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Conociendo estos detalles, se presenta la tabla de depreciación de activos fijos a los 20 años de término de su respectivo ciclo.

Tabla No. 36. Depreciación Anual de Activos Fijos de Trancontainer S.A.

Descripción de Activos Fijos	Valor	% de Depreciación Act. Fijo	Años de Vida Útil	Depreciación Anual
Edificios	\$ 23.000,00	5,00%	20	\$ 1.150,00
Vehículos	\$ 352.000,00	20,00%	5	\$ 70.400,00
Equipos de Computación	\$ 3.050,00	33,33%	3	\$ 1.016,67
Muebles y Enseres	\$ 1.610,00	10,00%	10	\$ 161,00

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

3.5.4. Sueldos

Se contemplarán todos los sueldos para la realización del proyecto, es decir que la empresa deberá contratar el personal descrito a continuación. Cabe recalcar que en la tabla presentada se visualizarán todos los sueldos relacionados a la administración, ventas, y los miembros de la mano de obra directa (Choferes).

Tabla No. 37. Nuevos Sueldos Adicionales de la Empresa Trancontainer S.A.

CARGO	CANT. DE PERSONAS	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE PATRONAL (9,45%)	FONDO DE RESERVA (/12)	COSTO TOTAL (USD\$) MENSUAL	COSTO TOTAL (USD\$) PRIMER AÑO
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 3.640	\$ 3.640	\$ 43.680	\$ 3.640	\$ 1.700	\$ 4.128	\$ 3.640	\$ 4.429	\$ 53.148
Gerente General	1	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 1.500	\$ 340	\$ 1.701	\$ 1.500	\$ 1.795	\$ 21.541
Asistente Administrativo	1	\$ 340	\$ 340	\$ 4.080	\$ 340	\$ 340	\$ 386	\$ 340	\$ 429	\$ 5.146
Contador	1	\$ 700	\$ 700	\$ 8.400	\$ 700	\$ 340	\$ 794	\$ 700	\$ 853	\$ 10.234
Jefe de Operaciones	1	\$ 700	\$ 700	\$ 8.400	\$ 700	\$ 340	\$ 794	\$ 700	\$ 853	\$ 10.234
Asistente Logístico	1	\$ 400	\$ 400	\$ 4.800	\$ 400	\$ 340	\$ 454	\$ 400	\$ 499	\$ 5.994
SUELDO DE VENTAS		\$ 1.050	\$ 1.850	\$ 22.200	\$ 1.850	\$ 1.360	\$ 2.098	\$ 1.850	\$ 2.292	\$ 27.508
Jefe de Ventas	1	\$ 650	\$ 650	\$ 7.800	\$ 650	\$ 340	\$ 737	\$ 650	\$ 794	\$ 9.527
Vendedor	3	\$ 400	\$ 1.200	\$ 14.400	\$ 1.200	\$ 1.020	\$ 1.361	\$ 1.200	\$ 1.498	\$ 17.981
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 600	\$ 2.400	\$ 28.800	\$ 2.400	\$ 1.360	\$ 2.722	\$ 2.400	\$ 2.940	\$ 35.282
Choferes	4	\$ 600	\$ 2.400	\$ 28.800	\$ 2.400	\$ 1.360	\$ 2.722	\$ 2.400	\$ 2.940	\$ 35.282
COSTO TOTAL ANUAL		\$ 5.290	\$ 7.890	\$ 94.680	\$ 7.890	\$ 4.420	\$ 8.947	\$ 7.890	\$ 9.661	\$ 115.937

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

Es muy importante realizar la tabla de gastos generales, pero antes se debe determinar algunos gastos que tienen considerarse en gastos administrativos y gastos de ventas.

Alguno de los Gastos Administrativos que considera la empresa Trancontainer S.A. son gastos de servicios básicos en las instalaciones de la empresa y gastos varios como uniforme, equipos de seguridad, suministros de oficina y aseo. A continuación se manifiestan estos gastos administrativos.

Tabla No. 38. *Servicios Básicos de Trancontainer S.A.*

SERVICIOS BÁSICOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
AGUA POTABLE	\$ 80	\$ 960
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 100	\$ 1.200
TELEFONÍA	\$ 500	\$ 6.000
INTERNET	\$ 80	\$ 960
TOTAL	\$ 760	\$ 9.120

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Tabla No. 39. *Otros Gastos Realizados por Trancontainer S.A.*

OTROS GASTOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
UNIFORME	\$ 120	\$ 1.440
EQUIPOS DE SEGURIDAD	\$ 90	\$ 1.080
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 35	\$ 420
ASEO	\$ 40	\$ 480
TOTAL	\$ 285	\$ 3.420

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Por otro lado están los gastos de publicidad que tendrían lugar en la gastos de venta, a continuación se presentara las especificaciones de publicidad anual que realizara la empresa Trancontainer S.A.

Tabla No. 40. *Presupuesto de Publicidad en Trancontainer S.A.*

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
SITIO WEB TRANCONTAINER S.A.	1		\$ 1.000,00
E-MARKETING	1	\$ 200,00	\$ 2.400,00
ANUNCIOS PUBLICITARIOS	1	\$ 150,00	\$ 1.800,00
PUBLICIDAD EN CAMIONES	4		\$ 1.200,00
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	750		\$ 500,00
TOTAL			\$ 6.900,00

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

3.5.5. Gastos Generales

Los gastos generales son contemplados tomando en cuenta todos los gastos realizados por la compañía que estén no relacionados con la producción o en el caso de Trancontainer S.A. con la prestación de su servicio de transporte terrestre. A continuación se presenta una tabla con los gastos generales anuales proyectados que serán usados para próximos análisis.

Tabla No. 41. Gastos Generales Anuales Proyectados a los diez primeros años del proyecto

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 138.415,00	\$ 140.517,00	\$ 142.687,00	\$ 143.909,00	\$ 146.219,00	\$ 78.203,00	\$ 80.664,00	\$ 83.203,00	\$ 85.824,00	\$ 88.528,00
Sueldos personal administrativo	\$ 53.148,00	\$ 54.848,00	\$ 56.604,00	\$ 58.415,00	\$ 60.284,00	\$ 62.213,00	\$ 64.204,00	\$ 66.259,00	\$ 68.379,00	\$ 70.567,00
Servicios Básicos	\$ 9.120,00	\$ 9.412,00	\$ 9.713,00	\$ 10.024,00	\$ 10.345,00	\$ 10.676,00	\$ 11.017,00	\$ 11.370,00	\$ 11.734,00	\$ 12.109,00
Otros Gastos	\$ 3.420,00	\$ 3.529,00	\$ 3.642,00	\$ 3.759,00	\$ 3.879,00	\$ 4.003,00	\$ 4.131,00	\$ 4.264,00	\$ 4.400,00	\$ 4.541,00
Depreciaciones de Activos Fijos	\$ 72.728,00	\$ 72.728,00	\$ 72.728,00	\$ 71.711,00	\$ 71.711,00	\$ 1.311,00	\$ 1.311,00	\$ 1.311,00	\$ 1.311,00	\$ 1.311,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 34.408,00	\$ 35.509,00	\$ 36.645,00	\$ 37.818,00	\$ 39.028,00	\$ 40.277,00	\$ 41.566,00	\$ 42.896,00	\$ 44.269,00	\$ 45.685,00
Sueldos y Honorarios de Ventas	\$ 27.508,00	\$ 28.388,00	\$ 29.297,00	\$ 30.234,00	\$ 31.202,00	\$ 32.200,00	\$ 33.230,00	\$ 34.294,00	\$ 35.391,00	\$ 36.524,00
Publicidad y promoción	\$ 6.900,00	\$ 7.121,00	\$ 7.349,00	\$ 7.584,00	\$ 7.827,00	\$ 8.077,00	\$ 8.335,00	\$ 8.602,00	\$ 8.877,00	\$ 9.161,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 41.516,00	\$ 38.848,00	\$ 35.926,00	\$ 32.727,00	\$ 29.224,00	\$ 25.389,00	\$ 21.188,00	\$ 16.589,00	\$ 11.553,00	\$ 6.038,00
Gastos de intereses sobre el préstamo	\$ 41.516,00	\$ 38.848,00	\$ 35.926,00	\$ 32.727,00	\$ 29.224,00	\$ 25.389,00	\$ 21.188,00	\$ 16.589,00	\$ 11.553,00	\$ 6.038,00
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 214.339,00	\$ 214.874,00	\$ 215.258,00	\$ 214.454,00	\$ 214.471,00	\$ 143.869,00	\$ 143.418,00	\$ 142.688,00	\$ 141.645,00	\$ 140.252,00

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Se observa que la proyección de sueldos necesarios por la empresa Trancontainer S.A. para poder operar en el mercado internacional de la Comunidad Andina. La proyección ha sido estimada en base a una inflación anual del 3,02.

3.5.6. Costos Variables de Producción

Los costos variables son un factor clave para el análisis de factibilidad del proyecto ya que con este se puede determinar los diferentes indicadores externos que generan gastos a la compañía de transporte, estos son necesitados directamente en la prestación e internacionalización del servicio.

La estrategia de costos de la empresa Trancontainer S.A. está basada en determinar todos los indicadores que se desgastan o se consumen al prestar el servicio. En estas son consideradas los costos de combustible, neumáticos, mantenimiento, lubricantes, peajes y extra salariales del chofer al realizar el viaje. Estos son determinados mediante los costos por kilómetro en cada una de las rutas.

Tabla No. 42. Costos Variables por Rutas

GUAYAQUIL A	Kilómetros aproximados	Horas aproximadas	Combustible	Neumáticos	Mantenimiento	Lubricantes	Peajes	Extra salariales del	Total Costos Variables
Colombia - Bogotá	\$ 1.480,00	\$ 39,00	\$ 148,00	\$ 118,40	\$ 51,80	\$ 34,72	\$ 160,00	\$ 73,13	\$ 586,04
Perú - Lima	\$ 1.506,00	\$ 44,00	\$ 150,60	\$ 120,48	\$ 52,71	\$ 35,33	\$ 210,00	\$ 82,50	\$ 651,62
Bolivia - La paz	\$ 3.012,00	\$ 83,00	\$ 301,20	\$ 240,96	\$ 105,42	\$ 70,65	\$ 300,00	\$ 155,63	\$ 1.173,86
TOTAL	\$ 5.998,00	\$ 166,00	\$ 599,80	\$ 479,84	\$ 209,93	\$ 140,70	\$ 670,00	\$ 311,25	\$ 2.411,52

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Para poder determinar los costos variables anuales se determinó una frecuencia de viajes al año por las diferentes rutas establecidas. De acuerdo al correspondiente análisis de la demanda y a la inversión inicial se ha determinado como principal mercado las rutas a Colombia por lo que dispondrá de dos unidades de transporte y podrá realizar 208 viajes promedios anuales. Para el mercado Peruano Y Boliviano se dispondrán de un vehículo para cada territorio. Estimando 104 y 52 viajes promedio respectivamente.

Se observa en la siguiente tabla que de la frecuencia de los viajes y los kilómetros aproximados por ruta se determinan los kilómetros anuales por destino que realizaría las unidades de transporte de la empresa Trancontainer S.A. Aparte se determinaron las horas y viáticos anuales que realizaría la compañía por cada una de las rutas.

Tabla No. 43. Frecuencia de Viajes Anuales

GUAYAQUIL A	Kilómetros aproximados	Horas aproximadas	Frecuencia de viajes anuales	Km anuales	Horas Anuales	Viáticos Anuales
Colombia - Bogotá	\$ 1.480,00	\$ 39,00	\$ 208,00	\$ 307.840,00	\$ 8.112,00	\$ 33.280,00
Perú - Lima	\$ 1.506,00	\$ 44,00	\$ 104,00	\$ 156.624,00	\$ 4.576,00	\$ 21.840,00
Bolivia - La paz	\$ 3.012,00	\$ 83,00	\$ 52,00	\$ 156.624,00	\$ 4.316,00	\$ 15.600,00
TOTAL	\$ 5.998,00	\$ 166,00	\$ 364,00	\$ 621.088,00	\$ 17.004,00	\$ 70.720,00

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

Estos factores son necesitados para determinar los costos variables anuales que realizaría la empresa Trancontainer S.A. En la tabla a continuación se presentan dichos costos.

Tabla No. 44. Costo variable anual del primer año del proyecto

GUAYAQUIL A	Kilómetros aproximados mensuales	Horas aproximadas	Combustible	Neumáticos	Mantenimiento	Lubricantes	Peajes	Extra salariales del chofer	Total C y G
Colombia - Bogotá	\$ 307.840,00	\$ 8.112,00	\$ 30.784,00	\$ 24.627,20	\$ 10.774,40	\$ 7.221,05	\$ 33.280,00	\$ 15.210,00	\$ 121.896,65
Perú - Lima	\$ 156.624,00	\$ 4.576,00	\$ 15.662,40	\$ 12.529,92	\$ 5.481,84	\$ 3.673,95	\$ 21.840,00	\$ 8.580,00	\$ 67.768,11
Bolivia - La paz	\$ 156.624,00	\$ 4.316,00	\$ 15.662,40	\$ 12.529,92	\$ 5.481,84	\$ 3.673,95	\$ 15.600,00	\$ 8.092,50	\$ 61.040,61
TOTAL	\$ 621.088,00	\$ 17.004,00	\$ 62.108,80	\$ 49.687,04	\$ 21.738,08	\$ 14.568,95	\$ 70.720,00	\$ 31.882,50	\$ 250.705,37

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

Observamos que los costos variables anuales para el primer año del proyecto según el número de viajes a las rutas estimadas son de 250 mil dólares, cifra muy elevada ya que considera casi todos los costos operativos del proyecto.

También es fundamental la proyección de dichos costos en los primeros 10 años del proyecto, esencial para próximos análisis referentes a la factibilidad del proyecto.

Tabla No. 45. Proyección de Costos variables Anuales

Costos Variables	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL	\$ 250.705,37	\$ 258.727,94	\$ 267.007,24	\$ 275.551,47	\$ 284.369,11	\$ 293.468,93	\$ 302.859,93	\$ 312.551,45	\$ 322.553,10	\$ 332.874,79

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

3.5.7. Ventas

Las ventas que realizara la empresa Trancontainer S.A. serán medidas por número de viajes promedios anuales para cada ruta de la Comunidad Andina. Los precios para dichas rutas fueron determinados del estudio de mercado del sector de transporte de la Comunidad Andina acoplándose a los costos por kilómetro de la compañía Trancontainer S.A. Por otro lado se tomaron como valores referenciales algunos de los precios de los competidores.

Tabla No. 46. Ventas del Primer Año de la Compañía Trancontainer S.A.

GUAYAQUIL A	Frecuencia de viajes anuales	Precio por ruta	Total
Colombia - Bogotá	\$ 208,00	\$ 1.776,00	\$ 369.408,00
Perú - Lima	\$ 104,00	\$ 1.807,20	\$ 187.948,80
Bolivia - La paz	\$ 52,00	\$ 3.614,40	\$ 187.948,80
TOTAL	\$ 364,00		\$ 745.305,60

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

También se realizó una proyección de ventas a los primeros 10 años de la empresa Trancontainer S.A. en el mercado de la Comunidad Andina, el mismo que incremento su margen de utilidad al precio base establecido considerando la inflación promedio anual que pudiere haber en cada periodo. A continuación se observa el detalle del aumento de ventas.

Tabla No. 47. Proyección de Ventas Anuales a los primeros 10 años del proyecto

GUAYAQUILA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Colombia - Bogotá	\$ 369.408,00	\$ 381.229,06	\$ 393.428,39	\$ 406.018,09	\$ 419.010,67	\$ 432.419,01	\$ 446.256,42	\$ 460.536,63	\$ 475.273,80	\$ 490.482,56
Perú - Lima	\$ 187.948,80	\$ 193.963,16	\$ 200.169,98	\$ 206.575,42	\$ 213.185,84	\$ 220.007,78	\$ 227.048,03	\$ 234.313,57	\$ 241.811,60	\$ 249.549,57
Bolivia - La paz	\$ 187.948,80	\$ 193.963,16	\$ 200.169,98	\$ 206.575,42	\$ 213.185,84	\$ 220.007,78	\$ 227.048,03	\$ 234.313,57	\$ 241.811,60	\$ 249.549,57
TOTAL	\$ 745.305,60	\$ 769.155,38	\$ 793.768,35	\$ 819.168,94	\$ 845.382,34	\$ 872.434,58	\$ 900.352,49	\$ 929.163,77	\$ 958.897,01	\$ 989.581,71

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

3.5.8. Estado de Resultados

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado a los próximos diez años de la empresa Trancontainer S.A., en la que podremos observar un resumen general de todos los ingresos, costos y gastos del proyecto demostrando la utilidad y factibilidad de expandir dichos servicios.

Tabla No. 48. Estado de Resultado proyectado de la empresa Trancontainer S.A. en los primeros diez años de expansión

Año	0	1	2	3	4	5	Total
Inversion Inicial							
Ingresos		\$ 745.306	\$ 769.155	\$ 793.768	\$ 819.169	\$ 845.382	\$ 3.972.780
(-) Costos de ventas		\$ 285.987	\$ 295.139	\$ 304.583	\$ 314.330	\$ 324.388	\$ 1.524.427
(=) Margen Bruto		\$ 459.319	\$ 474.017	\$ 489.185	\$ 504.839	\$ 520.994	\$ 2.448.354
Gastos Operacionales	Inflación		3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%
Gastos Administrativos		\$ 138.415	\$ 140.517	\$ 142.687	\$ 143.909	\$ 146.219	\$ 711.747
Gastos de Ventas		\$ 34.408	\$ 35.509	\$ 36.645	\$ 37.818	\$ 39.028	\$ 183.408
Depreciacion de Act. Fijos		\$ 72.728	\$ 72.728	\$ 72.728	\$ 71.711	\$ 71.711	\$ 361.606
Amortización		\$ 69.601	\$ 69.601	\$ 69.601	\$ 69.601	\$ 69.601	\$ 348.005
(-) Total Gastos Operacionales		\$ 315.152	\$ 318.355	\$ 321.661	\$ 323.039	\$ 326.559	\$ 1.604.766
(=) Margen Operacional		\$ 144.167	\$ 155.662	\$ 167.525	\$ 181.801	\$ 194.435	\$ 843.590
Gastos Financieros							
Intereses del prestamo		\$ 41.516	\$ 38.848	\$ 35.926	\$ 32.727	\$ 29.224	\$ 178.241
(-) Total Gastos Financieros		\$ 41.516	\$ 38.848	\$ 35.926	\$ 32.727	\$ 29.224	\$ 178.241
Margen Antes de Impuestos		\$ 102.650	\$ 116.814	\$ 131.598	\$ 149.073	\$ 165.211	\$ 665.346
Part. Trabajadores	15%	\$ 15.398	\$ 17.522	\$ 19.740	\$ 22.361	\$ 24.782	\$ 99.803
Impuesto a la Renta	22%	\$ 22.583	\$ 25.699	\$ 28.952	\$ 32.796	\$ 36.346	\$ 146.376
Reserva Legal	10%	\$ 10.265	\$ 11.681	\$ 13.160	\$ 14.907	\$ 16.521	\$ 66.534
Margen Neto		\$ 54.405	\$ 61.911	\$ 69.747	\$ 79.009	\$ 87.562	\$ 352.633

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

3.5.9. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio será contemplado en este proyecto para determinar las ventas mínimas permitidas anuales que la empresa Trancontainer S.A. debe realizar para no cerrar con una pérdida financiera en el transcurso del periodo.

La fórmula usada para contemplar el mencionado punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de Equilibrio en Dólares} = \frac{\text{Costos Fijos Totales en dólares}}{(100\% - \% \text{ de costos variables})} = \text{US\$}$$

A continuación se presenta el cálculo del punto de equilibrio.

COSTOS VARIABLES	250.705
COSTOS FIJOS	249.621
Costo Total Operativo	500.326
Costo Fijos	249.621
Ventas Totales	745.306
PUNTO DE EQUILIBRIO	376.150

El punto de equilibrio del primer año del proyecto es de \$ 376.150, siendo este el valor mínimo contemplado de ventas para que no exista un déficit económico en la expansión de la empresa de transporte terrestre Trancontainer S.A. al mercado de la Comunidad Andina.

3.5.10. Flujo de caja

Tabla No. 49. Proyección del Flujo de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO	\$ 802.657,00	\$ 1.084.932,00	\$ 1.382.465,00	\$ 1.695.910,00	\$ 2.025.961,00
Saldo Inicial	\$ 57.351,00	\$ 315.777,00	\$ 588.696,00	\$ 876.741,00	\$ 1.180.579,00
Ventas	\$ 745.306,00	\$ 769.155,00	\$ 793.768,00	\$ 819.169,00	\$ 845.382,00
EGRESO	\$ 486.880,00	\$ 496.236,00	\$ 505.724,00	\$ 515.331,00	\$ 525.044,00
Compras	\$ 250.705,00	\$ 258.728,00	\$ 267.007,00	\$ 275.551,00	\$ 284.369,00
Sueldos	\$ 94.680,00	\$ 97.710,00	\$ 100.836,00	\$ 104.063,00	\$ 107.393,00
Aporte patronal	\$ 8.947,00	\$ 9.234,00	\$ 9.529,00	\$ 9.834,00	\$ 10.149,00
13 Sueldo	\$ 7.890,00	\$ 8.142,00	\$ 8.403,00	\$ 8.672,00	\$ 8.949,00
14 Sueldo	\$ 4.420,00	\$ 4.561,00	\$ 4.707,00	\$ 4.858,00	\$ 5.014,00
Servicios básicos	\$ 9.120,00	\$ 9.412,00	\$ 9.713,00	\$ 10.024,00	\$ 10.345,00
Cuentas pagadas de préstamo	\$ 69.601,00	\$ 69.601,00	\$ 69.601,00	\$ 69.601,00	\$ 69.601,00
Intereses	\$ 41.516,00	\$ 38.848,00	\$ 35.926,00	\$ 32.727,00	\$ 29.224,00
Saldo Final (CON FINANCIAMIENTO)	\$ 315.777,00	\$ 588.696,00	\$ 876.741,00	\$ 1.180.579,00	\$ 1.500.917,00
Saldo Final (SIN FINANCIAMIENTO)	\$ 357.293,00	\$ 627.544,00	\$ 912.667,00	\$ 1.213.306,00	\$ 1.530.142,00

Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

3.5.11. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros más importantes son el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos serán calculados a continuación.

Tabla No. 50. Calculo de VAN y TIR

Tasa Requerida	12,00%
Total Valor Actual del Flujo de Efectivo	\$ 896.648
Inversion Inicial	(\$ 437.011)
Valor Actual Neto	\$ 459.637
Tasa Interna de Retorno	31,78%
Período de Recuperación	3,15
B/C	1,05

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Observamos la rentabilidad del proyecto de internacionalización de la empresa Trancontainer S.A. al mercado de la Comunidad Andina, observamos que tiene un valor neto actual positivo y por ende rentable de 241.342. Por otro lado tiene una Tasa Interna de Retorno del 31,78% que significa una pronta recuperación de la inversión, exactamente en 3,15 periodos contables.

Tabla No. 51. Calculo de Margen Neto y ROA

Análisis Financiero	Año 1
Margen Neto	7,30%
Rendimiento Sobre Activos (ROA)	\$ 0,04

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Se observa que el margen neto al primer año en las actividades comerciales de proyecto es de 7,3% demostrando la factibilidad del mismo obteniendo un rendimiento sobre los activos del \$ 0,04 adicional por cada dólar invertido.

CONCLUSIONES

Mediante un exhaustivo análisis del mercado de transporte terrestre de mercaderías de la Comunidad Andina se concluye que este mercado tiene grandes oportunidades comerciales y económicas para la empresa Trancontainer S.A.

En base al primer capítulo se concluye que la Comunidad Andina ha tenido un gran crecimiento desde su nacimiento como el Acuerdo Cartagena aumentando enormemente acuerdos comerciales, flujos económicos, acuerdos de paz e integración que han permitido que la calidad de vida entre los países miembros de la Comunidad Andina mejore continuamente. Cabe recalcar que en muchas ocasiones ha habido problemas de integración en la que cada país defiende intereses propios y no como una comunidad como pretende la CAN, sin embargo con el pasar de los años se han ido implementando nuevas estrategias de integración que han sido muy efectivas, un ejemplo claro es la Zona Andina de Libre Comercio que explotó el flujo comercial inmediatamente desde su creación permitiendo a los países miembros desarrollar su economía sustancialmente mediante el comercio intracomunitario y a su vez afianzándose a otras zonas regionales aumentando también el comercio extracomunitario de la Comunidad Andina.

Del estudio de mercado realizado específicamente al sector de transporte de la Comunidad Andina se determinan dos aspectos fundamentales, la oferta o competencia y la demanda del sector de transporte terrestre. Primero, hay muy poca competencia nacional de empresas de transporte terrestre dirigidas a la Comunidad Andina, según el estudio realizado se determinó que tan solo 7 empresas ecuatorianas tienen la documentación necesaria para operar vía terrestre en el territorio andino, esto claramente es muy beneficioso para Trancontainer S.A. porque puede capturar rápidamente una participación del mercado aun cuando su competencia ya este afianzada.

Por otro lado hay un gran número de empresas ofertantes del servicio de transporte terrestre provenientes compañías colombianas y peruanas, las cuales según el estudio son 209 y 128 empresas ofertantes respectivamente que en conjunto con el movimiento comercial mediante servicios sustitutos, vía aérea y marítima, representan la principal amenaza para la compañía Trancontainer S.A.

Por otro lado la demanda es uno de los puntos claves en este proyecto porque debido a los compromisos de integración de los países miembros de la Comunidad Andina el flujo comercial ha explotado considerablemente en los últimos años, usándose cada vez más medios de transporte para trasladar dichos bienes a los diferentes territorios de la Comunidad Andina. Particularmente en el caso de Ecuador hay más de mil empresas exportadoras a los diferentes territorios de la Comunidad Andina, que si lo comparamos con la oferta nacional se puede determinar una buena oportunidad de negocio para Trancontainer S.A. En base al estudio se concluye que el país con mayor flujo comercial con Ecuador es el mercado colombiano, seguido de lejos por Perú, y casi sin ninguna participación está el mercado Boliviano por lo que estos dos primeros deberían ser las principales rutas para la empresa de transporte terrestre.

Finalmente se determina el modelo de negocio determinando los factores claves de la empresa Trancontainer S.A. adjuntando a las necesidades requeridas por el mercado. Por medio del análisis financiero se concluye que el proyecto es viable con utilidades anuales considerables y por ende una rápida recuperación de la inversión.

RECOMENDACIONES

Basado en las conclusiones relacionadas al estudio de mercado se determinan algunas recomendaciones para que la empresa de transporte terrestre Trancontainer S.A. internacionalice sus servicios a la Comunidad Andina.

Considero que la empresa Trancontainer S.A. debe mejorar su sistema organizacional administrativo y operativo antes de expandir sus servicios a la Comunidad Andina, porque aunque la empresa tiene una gran experiencia a nivel nacional necesita de una mejor estructura empresarial para dar un servicio de excelencia a clientes internacionales.

Se deberá obligatoriamente renovar la flota vehicular antes de la expansión empresarial para que el servicio prestado cumpla con los altos requerimientos de empresas internacionales y así salvaguardar la confianza y credibilidad de operacional de la compañía.

Al incursionar en el mercado internacional se deberán tener en consideración tener un punto de equilibrio entre las operaciones a nivel nacional e internacional para no descuidar ni discriminar a ningún cliente potencial de la empresa.

Por último debido al no reconocimiento de Trancontainer S.A. en el mercado internacional, la empresa deberá desarrollar un plan de ventas estructurado con el objetivo de capturar nuevos clientes potenciales, esto servirá tanto a nivel nacional como internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Z. M. (23 de Agosto de 2004). *Departamento Nacional de Planeación*.
Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/265.pdf
- ADREG. (2012). *Agencia de Desarrollo Regional Económico de Guayaquil*.
Obtenido de Agencia de Desarrollo Regional Económico de Guayaquil:
<http://adreg-guayaquil.org/clusters/3.pdf>
- Calle Yépez, R., & Yánez Solano, N. (Diciembre de 2013).
http://repositorio.espe.edu.ec/. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/>:
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7344/1/T-ESPE-HC-002344.pdf>
- Casteñada, D. S. (SF de SF de 2008). *Repositorio de la Universidad Tecnológica Equinoccial*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Tecnológica Equinoccial:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6713/1/34629_1.pdf
- Castillo Marcillo, T. Y., Carrera Manosalvas, J. S., & Reina Torres, K. S. (SF de SF de 2009). *Repositorio de la Espol*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/>:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6779/1/D-39205.pdf>
- Comunidad Andina de Naciones. (21 de Marzo de 2013). *comunidadandina.org*.
Obtenido de [comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org/):
<http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3373&accion=detalle&cat=NP>
- Comunidad Andina de Naciones. (s.f.). *comunidadandina.org*. Obtenido de [comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org/):
<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=11&tipo=TE>

Comunidad Andina de Naciones. (s.f.). *comunidadandina.org*. Obtenido de comunidadandina.org: <http://www.comunidadandina.org/Resena.aspx>

Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena. (16 de Agosto de 1999). <http://intranet.comunidadandina.org/>. Obtenido de <http://intranet.comunidadandina.org/>: <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Gacetas/Gace469.PDF>

Legarda, D. (30 de Junio de 2014). <http://expreso.ec/>. Obtenido de <http://expreso.ec/>: <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=6533094&idcat=19308&tipo=2>

Oficina de Regulación Económica. (Diciembre de 2010). <http://es.scribd.com/>. Obtenido de <http://es.scribd.com/>: <http://es.scribd.com/doc/127234770/Diagnostico-Regulacion-Economica-en-Infraestructura-y-Transporte-DIC-2010>

Revista Líderes. (28 de Abril de 2014). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-BCE-_informe-economia_ecuatoriana-industria-competitividad_0_1128487153.html

Rivadeneira, F. (21 de Marzo de 2013). <http://www.comunidadandina.org/>. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/>: <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3373&accion=detalle&cat=NP>

Rosero, R., & Villagran, L. (SF de Junio de 2002). *Repositorio Universidad Tecnológica Equinoccial*. Obtenido de Repositorio Universidad Tecnológica Equinoccial: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7091/1/18279_1.pdf

Sarmiento, D. E. (SF de SF de 2009). *Repositorio Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar :

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/654/1/T783-MDE-Moreira-La%20responsabilidad%20del%20porteador.pdf>
Secretaría General de la Comunidad Andina. (26 de Agosto de 2013).
estadisticas.comunidadandina.org. Obtenido de
estadisticas.comunidadandina.org:
http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2363_8.pdf
Secretaría General de la Comunidad Andina. (26 de Agosto de 2013).
<http://estadisticas.comunidadandina.org/>. Obtenido de
<http://estadisticas.comunidadandina.org/>:
http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2320_8.pdf
Secretaría General de la Comunidad Andina. (26 de Abril de 2014).
estadisticas.comunidadandina.org. Obtenido de
estadisticas.comunidadandina.org:
http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2425_8.pdf
Secretaría General de la Comunidad Andina. (Abril de 2014).
www.comunidadandina.org. Obtenido de *www.comunidadandina.org*:
<http://www.comunidadandina.org/Upload/201443094619DimensionEconomicComercial.pdf>
transportedecargadepits. (29 de Septiembre de 2011).
transportedecargadepits.wordpress.com. Obtenido de
transportedecargadepits.wordpress.com:
<http://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/el-transporte-de-carga-como-factor-economico/>
Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina. (3 de Febrero de 2012).
<http://intranet.comunidadandina.org/>. Obtenido de
<http://intranet.comunidadandina.org/>:
<http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Gacetas/Gace2015.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Ecuador – Empresas de transporte terrestre ecuatorianas autorizadas a prestar los servicios internacionalmente.

Miércoles, 14 de Mayo de 2003
 Usuario : 98 6000 ADMINISTRADOR WORKFLOW (TULCAN)
 Fecha de impresión : Wed May 14 11:46:57 COT 2003
 www.aduana.gov.ec



REPORTE DE CATALOGO DE CODIGOS DE COMERCIO EXTERIOR LINEAS TERRESTRES

Codigo	Descripcion
4830	SERVICIOS SELVA CENTRAL S.A
4817	A M TRANSPORT S.R.L.
4789	ACUARIO S.R.L.
4107	A.D.L.E.R. CIA.LTDA.
4006	AGENCIA DE TRANSPORTES DIRECTO
4771	AGRICOLA Y GANADERA REYBANCORP ABR SA.
4783	AGRICOLA Y GANADERA REYSAHTWAL AGR. S.
4787	AGROPECUARIA CHIMU
4784	ALCER S.R.L.
4786	ALI & CIA. S.A.C.
4785	ALIPIO MONTENEGRO DIAZ E.I.R.L.
4777	AMELVI S.R. LTDA.
4773	A.R.G.
4413	ARG TRANSPORTES ESPECIALES
4727	ATLAS CARGO
4423	AUTOMOTORES DEL NORTE
4060	AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.
4788	AVICOLA YUGOSLAVIA S.A.
4051	BLASMAR DEL ECUADOR S.A.B.M.H.
4105	BOLIVARIANA DE TRANSPORTES
4150	C.A. CRUZ SERVICIO DE GRUAS Y TRANSPORTE PESADO
4791	CARGUEROS TERESTRES E.I.R.L. CARTER
4792	CESAR FLORES S.R. LTDA
4790	CHABUCA S.R.L.
4772	CHANG HERMANOS
4204	CIA. INTERNACIONAL DE TRANSPORTES DE CARGA POR CAR
4601	CIAPRUTE S.A. COMPANIA DE TRANSPORTE PESADO RUTAS
4919	CIATEITE S.A
4259	CITACARSA
4610	CITRAMAR LTDA. COMPANIA TRANSPORTADORA DEL MAR
4637	CITRANS COOPERATIVA INTERNACIONAL DE TRANSPORTES LT
4308	COANDES LTDA.
6716	COMICAR
4774	COMINTER TRANSPORTES
4764	CONTINENTAL DEL NORTE
4303	COOP. DE TRANSPORTE OTA
4358	COOP. DE TRANSPORTE PESADO DIDIMO ARTEAGA VERA
4402	COOP. DE TRANSPORTE PESADO INTEROCEANICA
4457	COOP. DE TRANSPORTE PESADO LIBERTADORES DE PICHINC
4501	COOP. DE TRANSPORTE PESADO TITANIC
4556	COOP. DE TRANSPORTE QUITO LUZ DE AMERICA
4600	COOP. DE TRANSPORTE SABOYANO
4655	COOP. DE TRANSPORTES ANDINA
4709	COOP. DE TRANSPORTES C.I.T.A.L.
4754	COOP. DE TRANSPORTES CIUDAD DE CUENCA
4808	COOP. DE TRANSPORTES COLOMBO ECUATORIANA
4853	COOP. LOS ANDES ECUATORIANOS N. 8
5302	COOP. RUTAS DEL CARCHI
6257	COOP. CONTINENTAL DEL NORTE
4087	COOPECOL Cooperativa Colombiana de Transportes LTD
4762	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO PUYANGO
4907	COOPETRANS
4646	CORDIANDINA COORDINADORA ANDINA DE CARGA LTDA.

Miércoles, 14 de Mayo de 2003

¹⁴Ecuador

Tel. (593-0) 980391



6220	✓	CORDIFRONTERAS LTDA.
4775		CORDITRAFICOS
4769		CORRECCION LAU 88 SAC. www.aduana.gov.ec
4793		DISTRIBUIDORA NORDISA S.A.
4780		DITRANSA
4761	✓	ECUACARGAS TRANSPORTISTA
5488		ECUASUR CIA.LTDA..
4664	✓	ECUATRASCARGO CIA. LTDA. ECUATORIANA DE TRAN
4794		EL DORADO S.A.
4952		EL ESMERALDEO - AGENCIA DE TRANSPORTES
5486		EMPRESA SUMESA S.A.
4795		ESPECIES MARINAS S.R. LTDA
8888		GALACTIC DUTY FREE
4766		GAVIOTRANS CIA LTDA.
4779		GRUPO M R S.R. LTDA.
4767		H. BONILLA
4768		HABIT
4797		HANARO S.A.
4796		HUANCAYO S.R.L.
4778		ICEBERG LTDA.
4798		INDUSTRIAS AÑAÑOS S.A.
4799		INTEGRALES S.A.C.
4310		INTERAMERICANA DE TRANSPORTES INFRASBASPA S.A
5159		INTEROCEANICA
6284	✓	INTRACARSA
4309		INVERSIONES CHABUCA S.R.L.
6266	✓	JARRIN CARRERA CIA.LTDA.✓
4800		LA ESMERALDA S.R.L.
4801		LEO CAR E.I.R.L.
9997		LINEA NO DEFINIDA (TERRESTRE)
6275	✓	LORAVER CIA.LTDA.
5258		M. T. CARGO EXPRESS
4776		MACAZANA E.I.R.L.
4802		MAR S S.R.L.
4804		MARIA S.A.C.
4803		MISOL EIRL
4673		M.Y.S. CIA.LTDA. EMPRESA DE TRANSPORTE M.Y.S.
4763		PAPELSA
4810		PENTA S.A.
4034	✓	PROVEEDOR & SERCARGA S.A.
4809		PURIZAGA S.R.L.
4069	✓	RAPIDO HUMADEA S.A.
5487		REY BANANO DEL PACIFICO (REYBANPAC) S.A.
4811		ROIG EIRL
4682		ROMERO RUEDA Y ASOCIADOS R A R
4815		SAN FELIPE
6202	✓	SANCHEZ POLO DEL ECUADOR
4816		SANTA ESPERANZA S.R.L.
4814		SEMANSA S.A.C.
6211	✓	SERCARGA S.A.
4665		SERTRANSVIC S.A
4765		SERVAMAIN S.A.
5357		SERVICIO DE CARGA A ESMERALDAS
4813		SERVICIOS GENERALES VIVIANA
4609	✓	SETRAINCE CIA.LTDA
4114	✓	SOCIEDAD ANDINO LTDA TRANSANDINO LTDA.
4918	✓	SURAMERICA SURANDES CIA.LTDA.
4064		SUSPENDIDO ** COLTANQUES Colombiana de Tanqu
4103		SUSPENDIDO ** COOP. U.T.R.A.N.H.
4052		SUSPENDIDO ** SOCIEDAD ANDINO LTDA. TRANSDIN
4082		SUSPENDIDO ** TED CAR LTDA.
5227		SUSPENDIDO ** TRANSP. S.E.P.E.
4096	✓	SUSPENDIDO ** T.S. MULTIMODAL LTDA. Transpor
4915		SUSPENDIDO ** UNION ANDINA DE TRANSPORTES
6707	✓	T.C.I. TRANSCOMERINTER CIA.LTDA?
8804		THE PACIFIC STEAM NAVEGATION COMPANY
4807		TRAMACSI S.C.R.L.



ADUANA
DEL ECUADOR

Miércoles, 14 de Mayo de 2003

4718	TRANEM TRANSPORTES PESADOS MONCAYO	080391
4025	TRANINTER LTDA.	Tuleán - Ecuador
4819	TRANSPORTES LUZ ANITA E.I.R.L.	aduana.gov.ec
4043	TRANSBISAM S.A.	
6248	TRANSBOLIVARIANA C.A.	
5456	TRANSGLOBAL S.A.	
4806	TRANSINCAR E.I.R.L.	
4770	TRANSMEJIA SAC.	
5555	TRANSPORTE PESADO GRANCOLOMBIANA	
4628	TRANSPORTES ANDINO CIA.LTDA. TRANSDINO	
4619	TRANSPORTES AUTOSOL SERVICIO ESPECIALIZADO	
4618	TRANSPORTES BÓTERO SOTO	
5654	TRANSPORTES ESPINOZA	
4315	TRANSPORTES FORTALEZA, TRANSFORTALEZA S.A.	
4420	TRANSPORTES GAVIOTA	
4063	TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA LTDA	
5225	TRANSPORTES INOXIDABLES LTDA	
4782	TRANSPORTES INTERANDINOS	
4700	TRANSPORTES INTERTANQUES	
5753	TRANSPORTES JUAN CARLOS	
5494	TRANSPORTES LA UNIVERSAL S.A TRANSFUNISA	
4691	TRANSPORTES MARAGON LTDA.	
5852	TRANSPORTES ORTIZ CIA.LTDA.	
4645	TRANSPORTES RÁPIDO PUTUMAYO LTDA	
4805	TRANSPORTES TALLEDO EIRL	
4109	TRANSPORTES TERAN CIA.LTDA.	
4818	TRANSPORTES UNIDOS DEL SUR S.A.C.	
4820	TRANSPORTES UNIDOS RIOCARFE LTDA.	
4627	TRANSPORTES VIGIA S.A.	
4916	TRANSPORTES 3T LTDA	
5951	TRANSPSUR S.A.	
4781	TRANSROWI S.A.	
4311	T.R.U.E.C.A. Transp.Unidos Ecuat.C.A.	
4812	UCAYALI SERVICE EIRL	

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Anexo 2. Perú – Registro oficial de las empresas Peruanas autorizadas para operar internacionalmente en la Comunidad Andina de Naciones.

REGISTRO OFICIAL DE LAS EMPRESAS PERUANAS AUTORIZADAS PARA OPERAR INTERNACIONALMENTE EN LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES

N°	Empresa	Países/países donde realiza el servicio	Persona y correo de contacto	Dirección
01	Empresa de Transportes Alipio Montenegro EIRL	Ecuador	Augusto Antonio Montenegro Noblecilla	Av. Arica N° 197, Tumbes
02	Guthuar Cargo Express SAC	Ecuador/Bolivia	Johnny Gutiérrez Huarcaya	Calle 13, Mz Q, lote B, Urb. Parque Industrial El Asesor, Ate, Lima
03	Importadora y Exportadora JJK SAC	Ecuador/Bolivia	Julio Cesar Puelles Escobedo	Av. Arequipa N° 2450, Oficina 1509, Lince, Lima
04	Servimelsa EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Onassis Manuel Melgar Chávez	Av. Prolongación 2 de mayo N° 415, Tacna
05	Sudamericana de Cargas SCRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Luciano Uceda Fernández Concha	Alameda Monte Umbroso N° 871, Urb. Chacarilla, Surco, Lima
06	Termotransport SAC	Bolivia	Oscar Pozo Sandoval	Av. Arboleda 301, Urb. Santa Raquel, II Etapa, Ate, Lima
07	Transportes y Servicios Generales Carolina SAC	Ecuador	Segundo Cesar Guzmán León	Av. Elmer Faucett s/n (cdra. 30), Centro Aéreo Comercial, Modulo B, Oficina 405-B
08	A&M Transportes SRL	Ecuador/Bolivia	Carlos Arturo Anticona Morales	Km 25.5 Antigua Panamericana Sur, Villa El Salvador, Lima
09	A1 Inversiones Internacionales EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Rosa Milagros Gonzales Renteria	Calle 3, Mz E, lote 7, Urb. Cruz de Surco, Santiago de Surco, Lima
10	AAR Cargo Internacional SAC	Ecuador/Bolivia	Martha Patricia Bisetti Pereyra	Calle los Ebanistas N° 156, Urb. Los Artesanos, Ate, Lima
11	ADM Cargo SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Daniel Jorge Vilela Alfaro	Jr. Chancay N° 200, Urb. Santa Marina, Callao
12	AFE Transportation SAC	Ecuador/Colombia	Justo Federico Carbajal Aguirre	Av. Tomas Marsano N° 1599, Surquillo, Lima
13	AGERSA SRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Carlos Danlo Pinillos Hayle	Calle Leónidas Yerovi 106, Dpto. 161, San Isidro, Lima
14	AU& Cia. SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Vitaliano Bellena Custodio	Av. Luis Gonzales 1561, Urb San Luis, Chiclayo
15	AMELVI SRL	Ecuador	Jaime Li Suarez	Jr. Obreros N° 177, La Victoria, Lima
16	Atlas Cargo SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Alex Miguel Villanueva Nazario	Av. Industrial Mz G, lote 19, Tacna
17	Cargo Transport SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Fernando Marcelo Campos Puris	Av. Santa Cecilia N° 575, Urb. Los Sauces, Ate, Lima
18	Cargueros Terrestres EIRL-CARTER	Ecuador/Colombia/Bolivia	Juan Azama Higa	Av. Tingo María N° 1148, Lima
19	CLI Almacenaje y Distribución S.A.	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Juan Rigés Fuentes	Av. Argentina N° 5799, Carmen de la Legua, Reynoso, Callao
20	Comercializadora y Servicios D&R SAC	Ecuador	David Valladares Moran	Av. Arequipa N° 111, Barrio El Tablazo, Corrales, Tumbes
21	Corporación Alberdi EIRL	Ecuador	Martin Alberdi Velasqui	Las Casuarinas N° 335, Urb.

				Santa Isabel, Piura
22	Corporación Lau 88 SAC	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Hugo Lenin Lazo Quiroga	Calle Luis Galvani N° 495, Urb. Industrial Santa Rosa, Ate, Lima
23	Corporación Empresarial D&B SAC	Ecuador/Colombia	Lenin Lay Casana Rojas	Pasaje 3 de Octubre MZ B, Lote 1, Nuevo Chimbote, Chimbote, Ancash
24	Cristo Morado EIRL	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Aníbal Silvio Hurtado Yactayo	Mz C, Lote8, Urb. Santa Martha (Av. Virreyes con Separadora Industrial), Ate, Lima
25	Delza Cargo SAC	Bolivia	Zaira Ángela Calle Quinto	Calle Roque Sáenz Peña N° 428, Urb. Los Ficus, Santa Anita, Lima
26	DEMI CARGO EIRL	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Walter Esteban Palomino Sánchez	AAHH La Cueva Mz A, lote 5, Complejo Fronterizo Zarumilla, Zarumilla, Tumbes
27	DEYMI SAC	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Marlu Carrasco Olaya	AAHH Marco Jara Shemone, Mz. G, Lote 11, 1° Etapa, Paita, Piura
28	Diaz Acarreos Generales SAC	Ecuador	Alfonso Martin Diaz de la Cruz	Av. Via de Evitamiento s/n la Encalada, Trujillo, La Libertad
29	DONA Servicios y Transportes EIRL	Bolivia	Saida Luz Noguera Huanto	Bausate y Meza N° 556, La Victoria, Lima
30	DOS COGIGANTE SAC	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Shin Hyun Chl	Calle Los Mangos N° 362, Urb. Semi Rustica, Canto Grande, San Juan de Lurigancho, Lima
31	DYS Nevados SRL	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Marina Violeta Olivera Ramirez de Anaya	Jirón 13 de diciembre N° 513, Huaraz, Ancash
32	Empresa Comercializadora de Petróleo SAC-EMCOPESA	Ecuador/Bolivia	Eleodoro Alberto Elera Gonti	Calle Edwin White N° 127, Urb. Industrial la Chalaca, Callao
33	Empresa de Carne y Transporte MAJED EIRL	Ecuador	Sandy Tarazona Villanueva	Av. Los Geranios N° 669, Chiclayo, Lambayeque
34	Empresa de Transportes Central S.A.	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Eusebio Fernando Wong	Pasaje Productores N° 06, Mercado Productores, Santa Anita, Lima
35	Empresa de Transportes FERTYTRAN SRL	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Jesús Milagritos García Carran	Mz R, Lote 3, Urb. San Isidro, Trujillo, La Libertad
36	Empresa de Transportes Flor de María SAC	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Mario Talavera Calderón	Ramón Castilla N° 540, Miraflores, Arequipa
37	Empresa de Transportes Morales EIRL	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Rosa Elena Rojas Aparicio	Cecoavi Mz 18, lote 26, CPM Leguía, Tacna
38	Empresa de Transportes Nunca es Tarde EIRL	Bolivia	Arnulfo Ortiz Torres	Calle Ayaviri N° 103, Urb. San Martín de Socabaya, Socabaya, Arequipa
39	Empresa de Transportes Perú Andino EIRL	Ecuador	Gregoria Constanca de Yanqui	Prolongación Patricio Meléndez N° 1054, Tacna
40	Empresa de Transportes TAI SRL	Ecuador/Colombia	Nélida Melina Aragón Flores	Mz 8, lote 8, Urb. Alameda, Santa Rosa, Mariano Melgar, Arequipa
41	Empresa de Transportes Victor Hugo SAC	Ecuador/Colombia/ Bolivia	Victor Flores Gamarra	Cesar Vallejo N° 1362, Urb. Puerta del Sol, Trujillo
42	Empresa de Transportes y Servicios Generales Díaz	Venezuela/Ecuador/ Colombia/Bolivia	Hardy Yuzeff Diaz Soncco	Urb. Ciudad Nueva Mz S-12, Dpto. 6, Distrito Pacocha, Ilo, Moquegua

	SAC			
43	Empresa de Transporte de Carga Che Carlitos SCRL	Ecuador/Colombia	Carlos Alberto Ortiz Escobedo	Calle Leoncio Prado Mz E1, lote 11, AAHH Semi Rural Pachacutec, Cerro Colorado, Arequipa
44	Expreso CIAL SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Aldo Luigi Ciccía Pierobon	Av. República de Panamá N° 2499, La Victoria, Lima
45	Fénix Operador Logístico SAC	Ecuador/Bolivia	Ángel Reynaldo Huanca Ccuno	Calle Mojares Mz S, lote 11, Urb. Javier Prado, Salamanca, Ate, Lima
46	Garrido EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Celestino Hernán Garrido Caballero	Av. 17 Mz M, lote 11, Urb. Villa El Salvador, Lima
47	Grupo M & R SRLTDA.	Ecuador	Hernán Miguel Romero Ubaldo Rafael Edgar Romero Ubaldo	Av. Manuel Echeandía N° 538, Urb. El Pino, San Luis, Lima
48	Grupo Virgen de la Natividad SCRL		Teodocio Víctor Huayta Paredes	Urb. Santa María Mz B, lote 1, Manuel Prado, Paucarpata, Arequipa
49	Horizontes de América SAC	Ecuador/Bolivia	Francisco Félix Contreras	Jr. Los Algarrobos N° 264, Salamanca, Ate, Lima
50	Imp. & Exp. Aldaba EIRL	Ecuador/Bolivia	Daniel Aldaba Carhuaricra	Calle Tarapacá N° 1033, Pasaje Viquil, Tacna
51	Induamerica Servicios Logísticos SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Sixto Perales Huancaruna	Panamericana Norte KM 775, Chiclayo, Lambayeque
52	Industria de Productos Químicos SRL	Ecuador/Bolivia	Miguel Morales Romero	Calle Alfonso Bernal Montoya N° 1136, Urb. Amadeo Garagay, San Martín de Porras, Lima
53	INKAFERRO SAC	Bolivia	José Felipe Núñez Salinas	Av. Argentina N° 3541, Callao, Lima
54	Internacional Cargo SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	María Marlene Calle López	Av. Caprona N° 158, Pueblo Libre, Lima
55	Inversiones del Pacífico JJ SAC	Ecuador	Evelyn Esther Mejía Clavijo	Jr. Manuel Seoane N° 640, Miraflores Bajo, Chimbote, Ancash
56	Inversiones Quiaza SAC	Ecuador	Dora del Pilar Quijano Asañedo	Av. Enrique Meiggs N° 2703, Chimbote, Ancash
57	Inversiones Talaverano EIRL	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Juan Manuel Talaverano Mariño	Jr. Restauración N° 446, Interior 15, Breña, Lima
58	Inversiones y Servicios Bituminosos y Ambientales SAC	Bolivia	Flor Esther Chumbe Mendoza	Urb. Las Virginias Mz A, lote 4, Lurín, Lima
59	JB Internacional S.A.	Ecuador/Colombia/Bolivia	Soledad Torres Chávez	Pasaje San Román N° 309, Interior 1, Paucarpata, Arequipa
60	JCA Transportes SRL	Ecuador	Julio Camavilca Arzapalo	Jr. Huari N° 245, El Descanso, Ate, Lima
61	J.CH Comercial S.A.	Bolivia	Julio Vidal Choquecota Viscacho	Av. Nicolás Arriola N° 2291, La Victoria, Lima
62	JA Transporte & Servicio Internacional S.A.	Ecuador/Colombia/Bolivia	Francisco Javier Blanco Chambi	Av. Tomas Marsano N° 842, Urb. La Capullana, Surco, Lima
63	JHONCAR Servicios Generales EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Juan Dios Biesquen Vega	Av. Loreto N° 650, Interior 209, Piura
64	JOTA Transportes EIRL	Ecuador	Jorge Carlos Gonzales	Sector la Concordia Mz A, lote 8, Panamericana Sur, KM 17, Villa El Salvador, Lima
65	KLO PERU SAC	Ecuador/Bolivia	Sonia Rosario Vivas Ynga	Prolongación Mariscal Nieto Mz

				1, Lote 21, Los Sauces, Ate, Lima
66	M&G Quality Transpt Service SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Liseth Marcelo Garrido	Av. Felipe Santiago Salaverry Mz I, 5, Puerto Salaverry, Trujillo, La Libertad
67	MACROMAR S.A.	Ecuador/Colombia/Bolivia	Leandro Tiberio Espinoza Soto	Av. Elmer Faucett s/n (Cdra. 30) Centro Aéreo Comercial Modulo B, Oficina 408-B, Callao, Lima
68	MAERSK PERÚ S.A.	Ecuador	Jorge Enrique Paulino la Torre	Av. Néstor Gambeta Km 14.5, Carretera Ventanilla, Callao, Lima
69	MARK TRUCKS Cargo SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Warquin Teófilo Vicuña Espinoza	Calle Praga Mz N, lote1, Urb. Los Portales de Javier Prado, Ate, Lima
70	MICHEBUS ANDINO INTERNACIONAL LIMITADA SAC-MICHEBUS	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	José Antonio Feijoo Mendo	Asociación Federico Barreto Mz. D, lote 31, Pocollay, Tacna
71	Operador Logístico Yosmari SAC		Marisol Madeleine Gonzales	Pasaje Señor de los Milagros N° 1, Mercado de Productores, Santa Anita, Lima
72	Organización de Transporte, Equipos y Maquinarias SAC-OTEM SAC	Ecuador/Colombia	Manuel Augusto Villanueva Guerrero	Av. Defensores del Morro Mz. Y, Los Huertos de Villa, Chorrillos, Lima
73	OXYMAN Comercial SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Martha Sonia Manrique Flores	Av. Argentina N° 1958, Lima
74	PULLMAN BUS EIRL	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Freddy Gallardo Zafra	Av. Paseo de la Republica N° 668, Lima
75	Química ALCA SAC	Ecuador	Luis Alberto Moreno Anaya	Pasaje Hedes Mz A-15, lote 52, Urb. Sagitario, Surco, Lima
76	Racionalización Empresarial S.A	Bolivia	Cesar Ferreyros Verne	Av. República de Panamá N° 2467, Urb. Santa Catalina, La Victoria, Lima
77	RANSA SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Emilio Fantozzi Temple Luis Hernán de los Ríos Souza	Av. Argentina N° 2833, Callao, Lima
78	Representaciones, Exportaciones, Importaciones Transportes Perú Bolivia		Marín Víctor Sebastián Salas Barboza	Jr. Progreso N° 117, Barrio Puneño, Puno
79	San Cristóbal Internacional EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Rafael Salazar Anco	Urb. La Frontera B-12, Tacna
80	San Diego Operador Logístico SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	José Carlos Manrique Macaggi	Jr. Alfonso de Silva N° 220, Urb. Los Gladiolos, Santiago de Surco, Lima
81	Servicio de Transporte MNA SAC	Ecuador/Bolivia	Livcy Rossell Luis Reynaldo	Calle Coronel Gómez N° 415, Urb. El Molino, Trujillo, La Libertad
82	Servicios Generales Viviana EIRL	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Carlos Alberto Franco Mogollón	Urb. Jardín Mz 02, lote 13, Sullana, Piura
83	Servicios Pólux SAC	Bolivia	Carmen Delgado de Arango	Av. Colonial N° 702, Paucarpata, Arequipa
84	Servicios Turísticos Flota	Venezuela/Ecuador	Luis Enrique Vásquez Yacsavilca	Av. Tomas Marsano N° 1969,

	Vásquez EIRL	r/Colombia/Bolivia		Miraflores, Lima
85	Servimodal SAC	Ecuador/Bolivia	Mauricio Chang Sáez	Los Quechuas N° 1348, Urb. Salamanca, Ate-Vitarte, Lima
86	Servosa Cargo SAC	Ecuador/Bolivia	Guillermo Volgermann Bonicelli	Av. 8 s/n, Urb. Ex fundo Oquendo, Callao (Altura Cdra. 30, Néstor Gambeta)
87	Servosa GAS SAC	Bolivia	Guillermo Volgermann Bonicelli	Av. 8 s/n, Urb. Ex fundo Oquendo, Callao (Altura Cdra. 30, Néstor Gambeta)
88	Socorro Cargo Express S. A.	Ecuador/Colombia/Bolivia	Floro Abel Boyer Córdova	Calle San Andrés N° 6020, Los Olivos, Lima
89	Terracargo SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Manuel Alberto Terranova Panta	Jr. Ignacio Cossio N° 1185, La Victoria, Lima
90	Trans Carr Franks EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Santos Franklin Carrillo	Mz Q, lote 27, Urb. Carlos Augusto Salaverry, Sullana, Piura
91	Trans Internacional Galen SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Jorge Luis Montiberos Alarcón	Jr. José de la Torre Ugarte N° 133, Santa Clara, Ate, Lima
92	TRASALTISA S.A.	Bolivia	Oscar Fernández Lazo Bezold	Eduardo López de Romafía, Parque Industrial, Arequipa
93	TRANSICAR EIRL	Ecuador	Rodolfo Arbaiza Aldazabal	Mz E, lote 1, Urb. Navidad de Villa, Chorrillos, Lima
94	TRANSPORT SERVICE LMRZ SCRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	David Arnaldo Retuerto Guardam	Av. Precursores N° 282, Oficina 401, Urb. Maranga, San Miguel, Lima
95	Transporte Internacional Integrado S.A.	Ecuador/Colombia/Bolivia	Alfonso Manosalva Melgar	Av. Aviación N° 2835, Of. 401, San Borja, Lima
96	Transporte y Comercio Internacional Perú SAC	Ecuador/Colombia	Tony Alva Martel	Av. Tomas Valle N° 506, Urb. El Trébol, I Etapa, Los Olivos, Lima
97	Transportes 77 S.A.	Ecuador/Bolivia	Federico Pandevis Miranda	Av. Nicolás Ayllon N° 3420, Ate-Vitarte, Lima
98	Transportes Acosta Zambrano EIRL	Bolivia	Segundo Noel Acosta Zambrano	Av. Prolongación Mariscal Nieto N° 206, Urb. Los Sauces, Ate, Lima
99	Transportes Aragón Internacional SRL	Ecuador/Colombia	Armando Augusto Aragón Flores	Jr. Madre de Dios Mz 4, lote 3, PPJJ Semi Rural Pachacutec, Cerro Colorado, Arequipa
100	Transportes Atlantic International Bussiness SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Danith Huidobro Sanche	Av. México N° 1885, La Victoria, Lima
101	Transportes Atlantic SCRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Lourdes Maquera Ticona	La Gasca N° 1155, Pueblo Joven Leoncio Prado, Tacna
102	Transportes Austral Group SAC	Ecuador/Colombia	Alvaro Gabino Zegarra Chumbilla	Av. San Luis N° 873, Interior 201, Urb. El Trébol, San Luis, Lima
103	Transportes B & B S.A.	Ecuador	Andro Bavevich Moya	Av. Canaval y Moreyra N° 340, Piso 5, San Isidro, Lima
104	Transportes CELMAN EIRL	Ecuador	Meliza Esperanza Vilchez Rivas	Av. Carlos Zavala N° 144, Of. 401, Lima
105	Transportes Charito SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Marco Antonio Pasante Abanto	Mz M, lote 36, Urb. Los Cedros, Trujillo
106	Transporte de Carga Internacional Ángel e	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Edgar Orestes Callicusacion	Prolongación Andahuaylas N° 690, La Victoria, Lima

	Hijos SAC			
107	Transporte de Carga y Servicios Especiales Renato SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Rosario Chávez Agama	Av. Brasil Mz A, lote 9, Los Álamos, Nuevo Chimbote, Santa, Chimbote, Ancash
108	Transportes del Carpio SRL	Bolivia	Pavel del Carpio Castillo	Calle Emancipación N° 105, Urb. José Carlos Mariátegui, Paucarpata, Arequipa
109	Transportes e Importaciones San Bartolomé SRL	Ecuador/Bolivia	José Sergio Choquejahua Oliver	Cooperativa de Vivienda Cristo Rey Mz H, lote 5, Paucartambo, Arequipa
110	Transportes en Volumen SAC	Ecuador	Ernesto Fernando Bustamante Mazziri	Los Ebanistas N° 261, Urb. El Artesano, Ate, Lima
111	Transportes General Mi Rey EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Rey Alfonso Melgar Chávez	Jr. Ilo J-24, Cercado de Ilo, Moquegua
112	Transportes Girasoles SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Rodolfo Aquije Campos	Av. Nicolás Ayllon N° 2370, Ate-Vitarte, Lima
113	Transportes Grom SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Kary Lynn Griswold	Av. La Paz N° 2561, San Miguel, Lima
114	Transportes Los Ferroles del Norte EIRL	Ecuador/Colombia	Jhon Amaral Romani Pariona	Mz A, lote 17, Marco Jara Shenone, primera Etapa, Paíta, Piura
115	Transportes Manrique EIRL	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	José Carlos Manrique Macaggi	Manuel Echeandía N° 564, Urb. El Pino, San Luis, Lima
116	Transportes María SAC-TRANSMAR SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Darnika L MC Dubbin Azabache	Jr. Pablo Bermúdez N° 210, Oficina 200, Jesús María, Lima
117	Transportes Multiservicios ERVICO SAC	Bolivia	Medalit Vilca Gutiérrez	Calle Melgar Zona A, Mz E, Lote 7, Urb. Socabaya, Arequipa
118	Transportes Obispo EIRL	Ecuador/Bolivia	Alexandra Obispo Rodríguez	Av. Las Palmas Mz H, Lote 4, Julio C. Tello, Lurín, Lima
119	Transportes Palomino Estrada EIRL	Ecuador	Pablo Palomino Estrada	Calle San Pedro Mz F, lote 3, Urb. Santa Martha, Ate, Lima
120	Transportes Reudamar SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Paolo Raffo Consigli	Mz P, lote 13, Urb. Los Cocos del Chipe, Piura
121	Transportes Sheridan SAC	Ecuador/Colombia/Bolivia	Sheridan George Dickinson Artadi	Urb. Santa Isabel Mz T, lote 12, Interior 02, Piura
122	Transportes Unidos del Sur SAC	Ecuador/Colombia	Victor Anastacio Mamani Ayca	Parque Industrial Zona auxiliar Mz. B, lote 21, Tacna/Av. San Luis N° 838, San Luis, Lima
123	Transportes y Servicios del Norte SAC	Ecuador	Ismael Eduardo Watson Arbaiza	Panamericana Norte Km. 562, Pasaje Larrea N° 110, Moche, Trujillo, La Libertad
124	Transportes y Servicios MARINES EIRL	Ecuador/Colombia/Bolivia	Mary Carmen Otero Castillo	Av. Loreto N° 650, Oficina 209, Piura
125	Transporte y Turismo Sur Andino SRL	Ecuador/Bolivia	Genaro Chambilla Ayala	Calle Piura N° 404, Tacna
126	Transportes Zetramsa SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Zacarias Lolo Ticlavlca Correa Victor Ticlavlca Herrera	Av. Cascanueces Mz L, lote 6, Santa Anita, Lima
127	Trucks and Motors del Peru SAC	Venezuela/Ecuador/Colombia/Bolivia	Victor Ivan Orrego Jesus	Calle Cadmio N° 143, Urb. Grimanesa, Callao, Lima
128	Urkupina Cargo Express SRL	Bolivia	Wilfredo Quispe López	Jr. Rios Piura N° 174, San Luis, Lima


Fuente: <http://www.siicex.gob.pe/>

Anexo 3. Principales Exportaciones de Ecuador a la Comunidad Andina, 2011-2013

No. Código	Subpartida Nandina	2011	2012	2013
	Total Mundo	22 292 178	23 724 033	24 965 824
	Total de exportaciones de Ecuador hacia la CAN	2 769 503	3 066 388	2 819 580
1	27090000 Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	1 394 646	1 651 927	1 499 472
2	16041410 Preparaciones y conservas de atunes enteros o en trozos	57 093	81 443	103 627
3	44101900 Los demás Tableros de madera	49 051	57 788	64 003
4	87032390 Los demás vehículos automóviles con motor de émbolo alternativo de encendido por chispa concebidos principalmente para transporte de personas de cilindrada > 1.500 cm3 pero <= 3.000 cm3 excepto Camperos (4x4)	21 676	43 437	47 776
5	15111000 Aceite de palma en bruto	39 483	45 695	47 261
6	73211119 Cocinas de fundición hierro o acero de combustible gaseoso o de gas y otros combustibles excepto cocinas empotrables o de mesa	36 147	43 724	46 871
7	15119000 Aceite de palma y sus fracciones incluso refinado pero sin modificar químicamente excepto en bruto	41 806	51 761	41 161
8	38249099 Los demás productos químicos y preparaciones de la industria química o de las industrias conexas no expresadas ni comprendidas en otra parte.	970	11 028	38 292
9	16041310 Preparaciones y conservas de sardinas sardinelas y espadines enteros o en trozos en salsa de tomate	34 371	31 974	36 383
10	87042110 Vehículos automóviles para transporte de mercancías con motor de émbolo de encendido por compresión (diesel o semidiesel) inferior o igual a 4537 t	160 387	104 915	22 210
11	10063000 Arroz semiblanqueado o blanqueado incluso pulido o glaseado	18 256	10 789	21 586
12	52114200 Tejidos de mezclilla («denim»)	5 747	9 801	20 409
13	40111010 Radiales neumáticos de caucho De los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar [«break» o «station wagon»] y los de carreras):	16 507	20 443	19 001
14	22071000 Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual al 80% vol	19 212	24 905	18 913
15	23012011 Harina polvo y «pellets» de pescado o de crustáceos moluscos o demás invertebrados acuáticos De pescado Con un contenido de grasa superior a 2% en peso	16 016	13 801	18 356
16	63053320 Sacos y talegas para envasar de tiras o formas similares de polipropileno	28 929	21 778	17 065
17	09011190 Los demás Café sin tostar Sin descafeinar	83 510	61 565	16 367
18	39202090 Las demás placas láminas hojas y tiras de plástico no celular y sin refuerzo estratificación ni soporte o combinación similar con otras materias De polímeros de propileno	10 489	10 503	16 293
19	64019200 Calzados impermeables con suela y parte superior de caucho o plástico que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	23 174	14 450	14 612
20	40112010 Radiales De los tipos utilizados en autobuses o camiones	3 928	6 244	13 560
21	34022000 Preparaciones tensoactivas para lavar o de limpieza acondicionadas para la venta al por menor	8 615	9 952	13 481
22	23099090 Las demás preparaciones para la alimentación de animales	12 950	12 398	12 552
23	16052000 Preparaciones y conservas de camarones langostinos y demás Decápodos natantia	10	107	12 141
24	26030000 Minerales de cobre y sus concentrados.	13 224	14 170	11 994
25	39233020 Preformas de Bombonas (damajuanas) botellas frascos y artículos similares	3 897	10 354	11 522


Fuente: Información proporcionada por el Banco Central del Ecuador (BCE). SICEXT. Decisión 511.

Anexo 4. Comunidad Andina – Carta de Porte Internacional de Mercancías

 COMUNIDAD ANDINA		Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC)																						
		N°																						
1 Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado		5 Notificar a:																						
2 Nombre y dirección del remitente		6 Lugar, país y fecha en que el transportista recibe las mercancías																						
3 Nombre y dirección del destinatario		7 Lugar, país y fecha de embarque de las mercancías																						
4 Nombre y dirección del consignatario		8 Lugar, país y fecha convenida para la entrega de las mercancías																						
9 Condiciones del transporte y condiciones de pago																								
10 Cantidad y clase de los bultos	11 Marcas y números de los bultos	12 Descripción concisa de la naturaleza de las mercancías (Indicar si son peligrosas)	13 PESO EN KILOGRAMOS																					
<p style="text-align: center; opacity: 0.5; font-size: 2em;">CARTA DE PORTE INTERNACIONAL POR CARRETERA (CPIC)</p>			neto	bruto																				
			14 Volumen en metros cúbicos	15 Otras unidades de medida																				
			16 Precio de las mercancías (INCOTERMS 1990) y tipo de moneda																					
17 GASTOS A PAGAR																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Monto a cargo Remitente</th> <th>Tipo de Moneda</th> <th>Monto a cargo Destinatario</th> <th>Tipo de Moneda</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor de flete</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros gastos suplementarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Concepto	Monto a cargo Remitente	Tipo de Moneda	Monto a cargo Destinatario	Tipo de Moneda	Valor de flete					Otros gastos suplementarios					TOTAL					21 Instrucciones al transportista			
Concepto	Monto a cargo Remitente	Tipo de Moneda	Monto a cargo Destinatario	Tipo de Moneda																				
Valor de flete																								
Otros gastos suplementarios																								
TOTAL																								
18 Documentos recibidos del remitente																								
22 Observaciones del transportista																								
19 Lugar, país y fecha de emisión																								
El suscrito, al hacerse cargo de las mercancías, se obliga a cumplir las disposiciones de las normas que conforman el ordenamiento jurídico de la Comunidad Andina, en particular con la Decisión 399 y su Reglamento. En el reverso de esta CPIC o en hoja separada, el transportista autorizado podrá establecer cláusulas generales y/o particulares de contratación del servicio de transporte.																								
20 Nombre y firma del remitente o su representante o agente																								
23 Nombre, firma y sello del transportista autorizado o su representante o agente																								

Fuente: Decisión 399 de la Comunidad Andina.

Anexo 5. Comunidad Andina – Manifiesto de Carga Internacional

 COMUNIDAD ANDINA		Manifiesto de Carga Internacional (MCI) Nº _____			
IDENTIFICACION DEL TRANSPORTISTA AUTORIZADO					
1 Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado			2 Certificado de Identidad Nº _____		
			3 Permiso de Prestación de Servicios Nº _____		
IDENTIFICACION DEL VEHICULO HABILITADO (CAMION O TRACTO CAMION)					
4 Marca	5 Año de fabricación	6 País y país	7 Número o serie del chasis		
8 Certificado de Habilitación Nº _____					
IDENTIFICACION DE LA UNIDAD DE CARGA (REMOLQUE O SEMI-REMOLQUE)					
9 Marca	10 Año de fabricación	11 País y país	12 Otro		
IDENTIFICACION DE LA TRIPULACION					
13 CONDUCTOR PRINCIPAL: Nombres y apellidos			18 CONDUCTOR AUXILIAR: Nombres y apellidos		
14 Documento de Identidad Nº _____	15 Nacionalidad	19 Documento de Identidad Nº _____	20 Nacionalidad		
16 Licencia de Conducir Nº _____	17 Libreta de Tripulante Terrestre Nº _____	21 Licencia de Conducir Nº _____	22 Libreta de Tripulante Terrestre Nº _____		
DATOS SOBRE LA CARGA					
23 Lugar y país de carga			24 Lugar y país de descarga		
25 NATURALEZA DE LA CARGA: A. Peligrosa <input type="checkbox"/> B. Sustancias químicas o precursoras <input type="checkbox"/> C. Perishable <input type="checkbox"/> D. _____ Otra _____ (especificar)					
26 Número de identificación de los contenedores y su capacidad (Indicar si son de 20 o 40 pies o 11 toneladas)			27 Número(s) de los precios aduaneros		
28 Carta de Partida Nº _____	29 Descripción de las mercancías	30 Cantidad de los bultos	31 Clase y marcas de los bultos	32 Peso en kilogramos	
				Bruto	Neto
					33 Volumen en m ³ u otra unidad de medida
34 Precio de las mercancías (INCOTERMS 1990) y tipo de moneda			TOTAL		
35 Observaciones de la Aduana de Partida			37 Aduaneros de Cruce de Frontera	38 Aduana de Destino	
36 Firma y sello de la autoridad que intervenga en la Aduana de Partida			El autorizo al llevarme cargo de las mercancías, se obliga a cumplir con las disposiciones de las normas que conforman el ordenamiento jurídico de la Comunidad Andina, de manera particular con la Decisión 399 y su reglamento, en la presente Operación de Transporte Internacional por Camión.		
40 Fecha de emisión			39 Nombre, firma y sello del transportista autorizado o su representante Fecha		

Fuente: Decisión 399 de la Comunidad Andina.

Anexo 6. Tasas de Interés del Banco Central del Ecuador, Abril 2014

Tasas de Interés			
ABRIL 2014 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% Anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% Anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos Monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y Más	5.35

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Anexo 7. Ejemplo de contrato de la empresa Trancontainer S.A. incluyendo Tarifario de transporte de mercadería



RUC 0991369864001

Guayaquil, 12 de julio del 2013

Tarifario de Transporte de Mercadería

	1 Ton.	2 Ton.	3 Ton.	4 Ton.	5 Ton.	6 Ton.	8 Ton.	10 Ton.	12 Ton.	15 Ton.
Costo Kilómetro recorrido por Tonelada	0,86	0,9	0,95	1,1	1,2	1,4	1,6	1,65	1,75	1,9

Fuente: Trancontainer S.A.