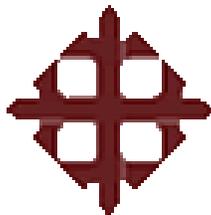


UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

**CREACIÓN DE UNA AGENCIA NAVIERA DE
CARGA INTERNACIONAL REEFER DE
CAMARÓN A LOS EXPORTADORES PYMES DE
GUAYAQUIL**



**Presentado por
Denisse Peralta R.
Martha Tobar L.**

Tutor: Lenin Govea

Fecha de elaboración: Noviembre 18 del 2011

INDICE

Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	5
2	EXECUTIVE SUMMARY	7
3	RÉSUMÉ EXÉCUTIF	9
4	INTRODUCCION	12
4.1	JUSTIFICACION	12
4.2	IMPORTANCIA	13
5	ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
6	MODELO DEL NEGOCIO	15
7	ESTUDIO DE MERCADO	18
7.1	TAMAÑO DE MERCADO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS	18
7.2	CRECIMIENTO DEL MERCADO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS	19
7.3	CICLO DE VIDA DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS	20
7.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	21
7.5	SUSTITUTOS	24
7.6	SEGMENTOS DEL MERCADO	24
7.6.1	TAMAÑO DEL MERCADO DEL SEGMENTO BANANO	24
7.6.2	TAMAÑO DEL MERCADO DEL SEGMENTO CAMARON	25
7.6.3	CRECIMIENTO SEGMENTO BANANO	26
7.6.4	CICLO DE VIDA DEL SEGMENTO BANANO	27
7.6.5	CRECIMIENTO SEGMENTO CAMARÓN	27
7.6.6	CICLO DE VIDA DEL SEGMENTO CAMARÓN	29
7.6.7	SELECCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO	30
7.6.8	PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES	33
8	PLAN DE MARKETING	34
8.1	Definición del Objeto de Análisis	34
8.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO O SITUACION	35
8.2.1	Entorno Económico	35
8.2.2	Entorno Político	36
8.2.3	Entorno Social	38
8.2.4	Entorno tecnológico	38
8.2.5	Tendencias en el contexto mundial	40
8.3	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	41
8.3.1	Rivalidad entre los competidores actuales	41
8.3.2	Amenazas de nuevos entrantes	41
8.3.3	Amenaza de productos sustitutos	43
8.3.4	Poder de negociación de los proveedores	43
8.3.5	Poder de negociación de los clientes	44
8.4	ANALISIS FODA	45
8.5	OBJETIVOS COMERCIALES	47
8.5.1	OBJETIVOS DE VENTA	47

8.5.2	OBJETIVOS DE RENTA COMERCIAL	47
8.5.3	OBJETIVOS COMERCIALES CUALITATIVOS	47
8.6	ESTRATEGIAS DE MARKETING	48
8.6.1	Estrategias de Producto/Servicio y Marca	48
8.6.2	Estrategias de Precio	49
8.6.3	Estrategias de Plaza o Distribución	49
8.6.4	Estrategias de Promoción o Comunicación	50
8.7	PLAN DE ACCIONES	50
9	PRODUCCIÓN DE SERVICIOS	52
9.1	PROCESOS	52
9.1.1	MACROPROCESOS	52
9.2	UBICACIÓN DEL NEGOCIO	58
9.3	INFRAESTRUCTURA FÍSICA REQUERIDA	59
9.4	PERSONAL DE SERVICIO REQUERIDO	59
9.5	SERVICIOS DE APOYO O SISTEMAS REQUERIDOS	60
10	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	61
10.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
10.2	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	62
10.3	PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	72
10.3.1	RECLUTAMIENTO	72
10.3.2	SELECCIÓN	73
10.3.3	CAPACITACIÓN	73
10.3.4	COMPENSACIONES	73
11	ESTUDIO ECONOMICO	74
11.1	INVERSIONES INICIALES	74
11.2	CONDICIONAMIENTO DE FINANCIAMIENTO	74
11.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS	75
11.4	PRESUPUESTO DE GASTOS	76
11.5	PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	77
11.6	CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	78
12	ASPECTOS FINANCIEROS	78
12.1	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	78
12.2	BALANCE GENERAL PROYECTADO	80
12.3	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	81
12.4	CÁLCULO DE LA TMAR	82
12.5	EVALUACION DE FACTIBILIDAD FINANCIERA	82
12.5.1	TIR &VAN	84
12.5.2	PERIODO DE RECUPERACION	84
13	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	85
14	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
15	BIBLIOGRAFIA	88

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios, por hacer posible el estudio de una carrera universitaria y estar a punto de convertirme en una profesional de éxito; a mis padres y hermanos por el constante apoyo que siempre me han brindado; a todos los catedráticos que durante los estudios universitarios me supieron impartir valiosos conocimientos, de los cuales, he hecho uso en el ámbito laboral; y a todas aquellas personas que han sido partícipes y colaboradores indirectos para la realización de esta tesis de grado. ¡Muchas gracias a Todos!

Denisse Peralta Rivera

Agradezco en primera instancia a Dios por hacer posible la elaboración de este proyecto y sin duda alguna por hacer de mí una futura profesional de éxito. En segundo lugar, a mis padres y a mi familia por su incondicional apoyo y motivación para lograr todas y cada una de mis metas. De igual manera, a la institución por los años de educación y todo el conocimiento impartido y a todas aquellas personas que hicieron posible este proyecto de tesis se llevara a cabo, por su apoyo, enseñanza e invaluable ayuda.

Gracias a todos, por ser y estar. Gracias.

Martha María Tobar

1 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la creación de una agencia naviera de carga internacional especializada en la exportación de camarón congelado enfocada hacia las pequeñas y medianas exportadoras de Guayaquil, cuyos destinos sean Estados Unidos y Europa con una cantidad de envíos de diez a veinte contenedores semanales, y estará ubicada estratégicamente en el sector norte de la ciudad, con el fin de innovar el modelo tradicional del servicio brindado por las agencias de transporte marítimo mediante el diseño de procesos eficientes, competitivos que permitan mejorar la industria del transporte marítimo ecuatoriano.

Esta agencia ofrecerá un servicio integral, el cual partirá desde la reserva de espacios, la documentación, el transporte terrestre de los contenedores, la verificación de la carga y el seguimiento respectivo, hasta que la carga llegue a puerto de destino, diferenciándose de las demás por los menores y atractivos días de tránsito, además del constante soporte a los clientes durante el proceso de embarque, por medio de transmisión permanente de información, costos bajos y facilidades de pago, aspectos que darán una ventaja competitiva logrando una calidad de servicio notable y 100% satisfactorio para los clientes desde su primer embarque.

La misión de la empresa será la de proporcionar el servicio de agenciamiento de buques con eficiencia, calidad y a precios competitivos, buscando siempre la excelencia a través de un mejoramiento continuo de las actividades de transporte de carga refrigerada de camarón a fin de satisfacer las necesidades del cliente, para poder ser líder en el sector naviero. Y como visión, ser la agencia naviera ecuatoriana de mayor confiabilidad, prestigio y proyección a nivel nacional como internacional, asegurando mediante este logro la satisfacción de nuestros clientes, accionistas y empleados, así como nuestro crecimiento sostenido en el tiempo.

Para el plan de marketing, se han determinado las estrategias de producto, precio, plaza y promoción; definiendo como principales, la asociación con dueños de líneas navieras con sus propias naves o alquiladas a un armador a través de alianzas comerciales, para de esta manera brindar un servicio óptimo garantizando itinerarios de embarque confiables y veraces con días de tránsito cumplidos a cabalidad, además de la flexibilidad en costos y pagos del servicio; así como también la inversión en capacitaciones al personal clave como son los vendedores, servicio al cliente y documentación y con el pasar del tiempo, invertir en una certificación BASC para aumentar el prestigio y la confianza de los clientes. De igual forma, se escogerán los mejores canales de distribución como la venta directa, los canales electrónicos como las redes sociales y links en las páginas webs de las cámaras del sector naviero, al igual que el uso de medios masivos como publicaciones en revistas marítimas, con el objetivo de que la agencia sea conocida ante el medio y captar clientes.

Para el funcionamiento eficiente del negocio, es necesario tener el personal clave, por lo que la agencia contará con una organización de tipo funcional liderada por el gerente general y áreas bien definidas como la de documentación, el agente naviero, los vendedores, servicio al cliente, área financiera y de recursos humanos, perfiles importantes para el buen desarrollo de la agencia.

La inversión que será necesaria para la puesta en marcha de la empresa, es de \$553.246,38 monto que en un 30% será asumido por capital propio de los accionistas y el 70% será financiado con fuentes externas.

Como resultado de los estados financieros proyectados y del flujo de efectivo, se ha obtenido una tasa interna de retorno (TIR) de 56.39% y un valor actual neto (VAN) de \$334.199,80 que al ser comparados con la tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR) 25,09%, estos resultados son positivos y superiores por lo que el proyecto es rentable y atractivo para ser una excelente opción de inversión, confirmando el éxito de la idea de negocio.

2 EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this thesis is the creation of an international shipping cargo agency specialized in exporting frozen shrimp focused on small and medium exporters in Guayaquil, whose destinations are the United States and Europe with a number of shipments from ten to twenty containers per week, and it will be located strategically at the north of the city, in order to innovate the traditional model of service provided by shipping agencies by designing efficient processes, to improve the competitive Ecuadorian shipping industry.

This agency will provide a all-inclusive service, which will depart from the reservation of spaces, documentation, in-land transport of containers, loading and verification with the respective monitoring until the cargo arrives at destination port, differing from other by minors and attractive transit days, in addition to constant support to customers during the boarding process, through ongoing transmission of information, low cost and easy payment, which will give a competitive advantage achieving a remarkable service with quality and 100% satisfaction to the customers since the first shipment.

The company's mission will be to provide ship agency services with efficiency, quality and competitive prices, always seeking excellence through continuous improvement of activities of transport for refrigerated shrimp cargo to meet the needs of customer and be a leader in the shipping industry. As a vision, the company wants to be the largest Ecuadorian shipping agency with reliability and prestige in national and international levels, ensuring this achievement by the satisfaction of our customers, shareholders and employees as well as our sustained growth over time.

The theme of this thesis is the result of an extensive brainstorming, where were highlighted three possible business ideas. Two of these ideas were the implementation of a container deposit at Posorja, and the creation of an online nutrition center, which were discarded because of the poor market existing in both ideas and little probability of success. On the other hand, the winner idea of creating a shipping agency, was born of the thought of providing an efficient export service because of the "Market Pain" caused by the quality of service offered by current shipping agencies to shrimp exporters, it is for this reason that after carrying out a validation of the market, surveys and interviews with its analysis, was remarkable the business opportunity and entrepreneurship that exists in the shrimp sector especially in the small and medium companies (PYMES), due to continued growth, market size and life cycle, without neglecting the great input that represent shrimp exports in the economy of our country, as will be shown in this paper.

One of the motivating reasons for the development of this work are the logistics knowledge acquired during the years of study and experience in the workplace which has been of great importance for the development of this project due to the practice accumulated since the two basic perspectives of this business, that are, both as an exporter and as a shipping agency, which allows a much real vision about the position of buyer and seller.

For the marketing plan, has been determined the strategies of product, price, place and promotion, defined as the principals, the partnerships with shipping lines with their own fleet of ships or leased to a ship owner through business partnerships, in order to ensure an optimal service and reliable shipping routes with transit days truthful enforced, and the flexibility in cost and service payments, as well as investment in training key personnel such as sales, customer service and documentation and in the future invest in a BASC certification to increase the prestige and confidence in the customers. Similarly, it will choose the best distribution channels such as direct sales, electronic channels like social networks and links on the chambers' websites of the shipping industry, and the use of mass

media and publications in maritime magazines in order that the agency is known and attract customers.

For the efficient operation of the business, it is necessary to count with the key personnel, so that the agency will have a functional type organization led by the general manager and well-defined areas such as documentation, shipping agent, sellers, customer service area, financial and human resources, profiles important for the proper development of the agency.

The investment needed for the creation of the company, is \$553.246,38 which the 30% will be borne by shareholders' equity and the remainder will be obtained with external financing.

As a result of projected financial statements and cash flow, it has obtained an internal rate of return (IRR) of 56.39% and a net present value (NPV) of \$334.199,80 that compared with the minimum attractive rate of return (MARR) 25.09% these results are positive and above so the project is profitable and attractive to be an excellent investment option confirming the success of the business idea.

3 RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'objectif principal de cette thèse est la création d'une agence de navigation de charge international spécialisé dans l'exportation de crevettes congelées des petite et moyenne exportateurs de Guayaquil, dont les destinations sont les États-Unis et L' Europe avec un nombre de transferts de dix à vingt conteneurs par semaine, et sera située au nord de la ville, afin d'innover le modèle traditionnel du service fourni par les agences maritimes en concevant des processus efficaces, pour améliorer la compétitivité de l'industrie maritime équatorien.

Cette agence fournira un service complet, qui partira dès la réservation d'espaces, de la documentation, le transport terrestre de conteneurs, le chargement et la

vérification de la surveillance respectifs jusqu'à ce que la charge arrive au port de destination, en différant des autres par les mineurs jours de transit attrayant, en plus d'un soutien constant suivi aux clients durant le processus d'embarquement, grâce à la transmission continue d'information, le faible coût et de facilité de paiement, qui tous deux donnent un avantage concurrentiel atteint une qualité de service remarquable pour que les clients soient satisfaits à 100% depuis sa première embarquement.

La mission de l'entreprise sera de fournir des services d'agence maritime avec des prix d'efficacité, de qualité et compétitif, toujours en quête de l'excellence à travers des activités d'amélioration continue de transport de crevettes réfrigérées pour répondre aux besoins des client et d'être un leader dans l'industrie maritime. Et comme une vision, d'être la plus grande agence de navigation équatorienne de fiabilité, de prestige aux niveaux national et international, assurant cette réalisation par la satisfaction de nos clients, actionnaires et employés ainsi que notre croissance soutenue au cours du temps.

Le thème de cette thèse est le résultat du brainstorming vaste, où mis en évidence trois idées d'affaires possible. Deux des idées ont été envisagées, la mise en œuvre d'un dépôt des conteneurs à Posorja, et l'idée de créer un centre de nutrition en ligne, qui ont été rejetées en raison de mauvaises marché qui existaient dans les deux idées et peu de chances que pourraient être des idées de succès. D'autre part, l'idée de créer une agence maritime, que est né de l'idée de fournir une service d'exportation efficace a été considéré comme un gagnant du fait du "douleur du marché" causé par la qualité du service offert para les agences maritimes actuels pour les exportateurs de crevettes, il est pour cette raison que, après avoir effectué une validation d'étude du marché et des interviews et une analyse de celui-ci, a été remarquable l'opportunité d'affaires et l'entreprenariat qui existe dans le secteur du crevette en particulier les Pymes, en raison d'une croissance continue, la taille du marché et du cycle de vie, sans négliger le grand facteur qui représentent les

exportations de crevettes dans l'économie de notre pays, comme il sera démontré dans cet papier.

Une des raisons motivant pour le développement de ce travail sont les connaissances acquises au cours de logistique des années d'études et d'expérience dans l'environnement de travail qui a été très importante pour le développement de ce projet en raison de la pratique accumulée depuis les deux perspectives fondamentales de cette activité, qui est, à la fois comme un exportateur et comme une agence de navigation, ce qui permet une vision beaucoup plus large et réelle sur la position de l'acheteur et le vendeur.

Pour le plan de marketing, se a déterminé les stratégies de produit, prix, place et promotion, défini comme d'importants les partenariats avec les compagnies maritimes qui sont propriétaires de leurs propres navires ou loué à un armateur grâce à des partenariats d'affaires, pour ainsi fournir et assurer un service optimal et des routes maritimes de transport fiable avec jours de transit véridiques et la flexibilité dans les paiements de coût et de service, ainsi que l'investissement dans la formation du personnel clés comme les ventes, service à la clientèle et de documentation et dans le futur, investir dans une certification BASC pour augmenter le prestige et la confiance aux clients. De même manière, il faudra choisir les meilleurs canaux de distribution tels que la vente directe, les canaux électroniques tels que les réseaux sociaux et des liens sur les sites d'internet des chambres de l'industrie maritime, comme l'utilisation des médias de masse et de publications dans le magazine maritime afin que l'agence est connue et pour attirer les clients.

Pour le fonctionnement efficace de l'entreprise, il est nécessaire avoir le personnel clé, de sorte que l'agence aura une organisation de type fonctionnel conduit par le directeur général et des zones bien définies comme la documentation, agent maritime, les vendeurs, zone de service à la clientèle, les ressources financières et humaines, des profils important pour le bon développement de l'agence.

Les investissements nécessaires pour la création de l'entreprise est de

\$553.246,38 qui seront supportés par 30% par les capitaux propres et le reste sera avec un financement externe.

En raison de des états financiers prévisionnels et les flux de trésorerie, nous avons obtenu un taux de rendement interne (TRI) de 56,39% et une valeur actuelle nette (VAN) de \$ 334.199,80 qui en comparaison avec le taux minimum de rendement intéressant (TAMR) 25,09%, ces résultats sont positifs et au-dessus de sorte que le projet est rentable et attractive pour être une option excellent investissement en confirmant le succès de l'idée de négoce.

4 INTRODUCCION

Durante muchos años las agencias navieras han contribuido al comercio exterior ecuatoriano, ya que la vía marítima es una de las vías de mayor uso para exportar mercaderías al exterior. Las agencias navieras son reconocidas por su alto número de rutas y frecuencias, y seguridad en los viajes.

Existe un alto nivel de competencia entre las navieras y son los itinerarios y los costos de los fletes que marcan las preferencias en este mercado, es por esta razón que la decisión de crear el servicio de una agencia naviera resulta ser una idea competitiva ya que además de contar con todas estas fortalezas, brindará un servicio más personalizado y competitivo, a través de información oportuna, facilidades de pago, disponibilidad de equipos, mejores tiempos de tránsito, aspectos que los clientes valoran al elegir una agencia naviera.

4.1 JUSTIFICACION

El tema de la esta tesis de grado, es el resultado de una exhaustiva lluvia de ideas, donde se destacaron tres posibles ideas de negocio. Dos de las que se consideraron fueron, la puesta en marcha de un depósito de contenedores en Posorja, y la creación de un centro nutricional online, las cuales fueron descartadas debido al poco mercado que existía en ambas ideas y la poca probabilidad de éxito.

Por otra parte, la idea de la creación de una agencia naviera, que nació del pensamiento de brindar un servicio eficiente de exportación, fue considerada como una idea ganadora debido al “Market Pain¹” que existe provocado por la calidad de servicio que brindan las actuales navieras a las exportadoras de camarón; es por esta razón que luego de realizar un proceso de validación de mercado con encuestas y entrevistas y sus respectivos análisis, fue notable la oportunidad de negocio y de emprendimiento que existe en el segmento de camarón en especial las Pymes, debido al constante crecimiento, tamaño de mercado y ciclo de vida, sin dejar de lado el gran rubro que las exportaciones de camarón representan en la economía de nuestro país, tal como será demostrado en este trabajo.

Una de las razones motivadoras de la elaboración de este trabajo son el conocimiento logístico adquirido durante los años de estudio y la experiencia en el campo laboral la cual ha sido de gran importancia para la elaboración de este proyecto debido a la práctica acumulada desde las dos perspectivas básicas de este negocio, es decir, tanto como exportador y como agencia naviera, lo cual permite tener una visión más amplia y real en cuanto a la posición de comprador y vendedor.

4.2 IMPORTANCIA

Las agencias navieras son de gran importancia en la industria ecuatoriana debido al intercambio comercial internacional de productos entre Ecuador y el resto de países alrededor del mundo en especial con aquellos productos claves a exportar como es el camarón, banano entre otros. Por tanto, la creación de una agencia especializada en el transporte marítimo de camarón ecuatoriano sería una solución fácil y eficiente de todos los problemas que tienen los exportadores al momento de enviar dicho producto al exterior ya que es un servicio especializado, enfocado en un segmento insatisfecho y con un gran dolor de mercado que busca un servicio mucho más

¹ Mercado insatisfecho que busca nuevas ofertas que satisfagan sus necesidades, siendo capaz de abandonar su actual proveedor y reemplazarlo por uno nuevo.

personalizado y eficiente, por lo que el impacto de la creación de esta agencia sería positivo mejorando el proceso de exportaciones del Ecuador con el fin de ser más competitivo en el mercado naviero gracias al espíritu emprendedor y visión empresarial.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para la realización de este proyecto se ha hecho uso de las siguientes herramientas claves:

El análisis de validación de mercado, proceso de tres pasos alistar, apuntar y disparar basado en el libro “If You Build It Will They Come: Three Steps to Test and Validate Any Market Opportunity” (Rob Adams,2010) el cual es necesario para primero definir los segmentos y el dolor de mercado, luego confirmar estos segmentos a través de encuestas y entrevistas y de esta manera establecer la oferta o propuesta de negocio para finalmente definir el grupo objetivo y determinar la existencia de oportunidad.

El modelo de negocio de Canvas (Osterwalder,2000) el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan , que fue de ayuda para analizar la información obtenida del proceso de validación de mercado y conocer a profundidad cómo operará el negocio.

El análisis PEST que identifica los factores del entorno general que podrían afectar al proyecto, entre los que se destacan el entorno político, económico, socio-cultural y tecnológico, que es necesario para llevar a cabo el análisis FODA.

El análisis FODA , herramienta de análisis estratégico, que permite analizar los elementos internos o externos que podrían afectar a la agencia y conocer así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pudiera tener el negocio en el mercado.

El análisis Porter, modelo holístico² que permite analizar el grado de atractivo, rivalidad y complejidad de ingreso en la industria naviera con el objetivo de definir estrategias de penetración en el mercado.

El método del costo promedio ponderado de capital, para realizar el cálculo de la TMAR para evaluar la rentabilidad y factibilidad del proyecto a través de la comparación con los índices financieros TIR y VAN.

6 MODELO DEL NEGOCIO

Esta agencia naviera de carga internacional ofrece el servicio de transporte de carga refrigerada de camarón a los exportadores pymes de Guayaquil, siendo representante en el Ecuador de una línea extranjera que maneje destinos tales como Estados Unidos y Europa, sea a través de naves propias y/o alquiladas mediante una alianza con un armador.

Se ofrecerá un servicio integral, el cual partirá desde la reserva de espacios, la documentación, el transporte terrestre de los contenedores, la verificación de la carga y el seguimiento respectivo, hasta que la carga llegue a puerto de destino.

El servicio se diferenciará de los competidores ofreciendo salidas semanales las cuales podrán reservarse con 3 días de anticipación, ofreciendo datos como sellos, número de booking³ el mismo día de la reserva para que se comunique a tiempo al importador del embarque y el cliente no tenga multas al respecto. Se tendrán días de tránsito atractivos de 8 días para Houston y Los Ángeles, 3 días para Miami, ciudades de Estados Unidos, que es considerado como principal destino de las exportaciones camaroneras con un 52% por el Banco Central del Ecuador y la CORPEI; así como 15 días a España, Italia, Rotterdam y algunos otros países de la

² Tendencia que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan.

³ Es la reserva de exportación de espacio que realiza el exportador en una naviera para sus unidades.

Unión Europea, segundo mercado en importancia para el destino de estas exportaciones y de esta forma se estará por debajo de los días de tránsito actuales.

Además de un servicio eficiente, a través de un constante seguimiento, información y contacto con el cliente, manteniéndolo al tanto de todo lo que suceda con su carga, sin dejar de lado que se implementará el sistema de GPS para aquellos contenedores que sean solicitados por el cliente, el cual le dará una ubicación exacta de su contenedor desde el puerto de embarque hasta el puerto de destino.

Esta propuesta de valor está dirigida a las pequeñas y medianas exportadoras de camarón que envíen sus cargas a Estados Unidos y Europa en un promedio de 10 a 20 contenedores semanales, ya que son las pymes han demostrado un constante crecimiento año a año fomentado el crecimiento de la economía del país, las mismas que representan un gran mercado ya que se encuentran representadas por el 80% del total de exportadoras de camarón del Ecuador (Camara de Acuicultura Ecuatoriana, 2011)

Para llevar a cabo esta oferta son necesarios los canales de distribución claves como la venta directa por medio de vendedores que visitarán a los clientes, la página web de la agencia y una afiliación a la Cámara Marítima Ecuatoriana (CAMAE) y publicaciones a través de la revista "Informar" de dicha Cámara.

Los socios estratégicos serán, el dueño de la línea de carga refrigerada, con quien se negociará las tarifas por agenciamiento, la selección del terminal portuario donde atracarán las naves, el valor del flete, entre otras. Además, un socio indirecto será el armador de las naves con quien el dueño de la línea realice el convenio en caso de no tener naves propias o de requerir adicionales.

Otro punto a destacar del negocio son los proveedores. Los terminales portuarios, podrán determinarse como proveedores, ya que dependiendo de las tarifas para el atraque y permanencia de las naves en puerto que ofrezcan, se realizará un

contrato preferencial y de esta forma la agencia contará con un terminal estable y atractivo para el negocio. Adicional, se contará con una alianza con transportistas terrestres de contenedores, quienes serán los encargados de retirar las unidades de los patios y llevarlas a las plantas de los clientes para cargar y finalmente al puerto para ser embarcados.

Además, se contará con un convenio con una compañía Verificadora⁴, la cual es de gran importancia y muchas veces considerada como un requisito de embarque por parte de los clientes en destino, para verificar la calidad del camarón y cerciorarse de que el producto enviado cumpla con los requisitos necesarios para ser exportado como por ejemplo, la temperatura, entre otros.

Para todas estas operaciones, es necesario contar con los recursos claves, como el personal de ventas, servicio al cliente y documentación sin dejar de lado el recurso financiero, y la disponibilidad de efectivo para hacer efectivas actividades logísticas de la agencia y el sistema informático necesarios para emisión y la transmisión electrónica a la aduana.

En lo que se refiere a la estructura de costos, se tendrá como costo fijo los sueldos administrativos, y en el caso de los vendedores será por comisiones. Además de los gastos por alquiler de oficina, y demás gastos generales y administrativos propios del negocio como es el caso del transportista terrestre.

Y como fuente de ingreso principal, será el de servicio por agenciamiento, el servicio de transporte terrestre, la comisión por flete y el rubro de todo lo que involucre gastos locales y/o de administración a los exportadores, que incluirán la emisión de documentación, el control de los contenedores a través de sellos, la manipulación de las unidades dentro del depósito, entre otros; además de ingresos adicionales que se cobre al armador por servicios extras al buque como cambios de

⁴ Compañía encargada de verificar el proceso de carga del contenedor en cuanto a tipo, cantidad y condiciones de carga.

tripulación, trámite para entrega de combustible (ALO)⁵, aprovisionamiento de alimentación al buque, inspecciones, entre otros.

Para más detalles de este modelo, véase Anexo A1.1.

7 ESTUDIO DE MERCADO

7.1 TAMAÑO DE MERCADO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS

Para poder definir el tamaño de mercado de manera general, se debe tener en cuenta cuántos exportadores hay en el país, ya que el servicio que ofrece la agencia de naviera depende de los exportadores, la frecuencia con la que exportan y el precio de manera global que cobran las agencias navieras por su servicio.

Para llevar a cabo el estudio de mercado, se tomaron en cuenta los datos del Anexo A1.2 “Ecuador: Exportación de Productos del Sector Agropecuario, Agroindustrial, Acuicultura y Pesca” del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP, 2011) para determinar la frecuencia de exportación considerando que el costo de un embarque promedio en términos FOB es de alrededor de \$657 y que el número de exportadores de acuerdo a datos del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE,2011) es de 3615; se determina que el tamaño de mercado de las exportaciones ecuatorianas es de **\$ 17,494,601,256**.

Tabla 1 Exportaciones Ecuatorianas

Volumen de Exportaciones (A)	Número de exportadores (B)	Frecuencia C = A / B	Costo de Embarque (D)	Tamaño de Mercado (B*C*D)
26628008	3615	7366	\$ 657	\$ 17,494,601,256

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP)

Elaborado por: Autores

⁵ Autorización de Libre Operación de Bunkereo, trámite para que las naves puedan obtener combustible en muelles.

7.2 CRECIMIENTO DEL MERCADO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS

Para analizar el crecimiento que ha tenido el rubro de las exportaciones del Ecuador en general, se debe reconocer los factores que han dinamizado los flujos de comercio exterior registrados como el ingreso del país a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1996, los avances en integración comercial en el marco de la Comunidad Andina, y la dolarización en el año 2000. Ecuador es un país con una economía que crecía al 4.79% en promedio anual del 2001 al 2007 y desde ese año, las exportaciones se han mantenido con un promedio de crecimiento del 14%, de acuerdo a un análisis de mercado realizado en Ecuador por el grupo Engim Internacional (2009).

Las exportaciones ecuatorianas se las puede clasificar principalmente en petroleras y no petroleras, y dentro de estas últimas se encuentran las conocidas como tradicionales (banano, café, cacao, flores y camarón) y las no tradicionales como la madera, los jugos concentrados, productos manufacturados, entre otros.

De acuerdo a los datos registrados por el Banco Central del Ecuador (2009) en el cual, se analizó y comparó el crecimiento en las exportaciones del periodo pre-dolarización (1990-1999) con el periodo de la dolarización (2000-2009), cuyos resultados muestran que el rubro de las exportaciones petroleras durante el periodo de 1990-1999, registraron un crecimiento bastante fluctuante determinado por las variaciones en el precio del crudo representando en promedio el 37% del total exportado, mientras que para el período 2000-2009 esta participación se incrementó a 52% debido a que desde el 2001 el precio del petróleo ha sido favorable registrándose el mayor valor por barril en el año 2008. Por otro lado, las exportaciones no petroleras, registraron un crecimiento promedio de 11% en el período 1990-1999 por los choques externos que la economía ecuatoriana enfrentó, la crisis asiática, así como el fuerte impacto de la crisis financiera nacional, pero incluso con estos factores, este rubro tuvo un mayor crecimiento que las petroleras.

A partir del año 2000, las condiciones internacionales fueron favorables para el Ecuador, el tipo de cambio real estimuló las exportaciones y el crecimiento de la economía mundial incrementó la demanda externa de los principales productos de exportación, tal como se muestra en el anexo A1.3 donde existe una recuperación de las exportaciones no petroleras entre 2001 y 2003 con un crecimiento promedio de 13%, destacándose el desempeño de los productos como el cacao 47.2%, café 40.4%, manufacturas de metales 38.3%, madera 27.4%, pescado 17.8%, flores 16.9%, entre otros. A partir de 2005 se observa una continua recuperación de las exportaciones no petroleras atribuible al favorable crecimiento de la economía mundial, a la devaluación del dólar y a la creciente demanda de alimentos y materias primas creciendo en un promedio de 18% hasta el 2008. En general, el dinamismo en el crecimiento estuvo determinado por el lado de los precios internacionales de los principales productos de exportación ecuatoriana, los mismos que revirtieron su tendencia positiva en el año 2009 debido a la dolarización de 10 años de nuestra economía y la crisis financiera internacional; por esta razón en el 2009 estuvo marcado por un menor desempeño de las exportaciones no petroleras, especialmente de los productos como el banano, y, atún y pescado.

Si se analiza el anexo A1.3.1 que trata sobre la variación de las exportaciones entre el 2010 contra el 2009, se puede observar un crecimiento promedio total de 19.18%. Y si se compara las exportaciones del 2001 en el periodo (enero-marzo) con las de ese mismo periodo del año 2010, se determina que el crecimiento ha sido de 19% en comparación con el año pasado que tuvo un crecimiento de 14% como se muestra en el Anexo A1.3.2.

De acuerdo a lo manifestado y a que el PIB ecuatoriano actual, según página del IndexMundi (2011) es 3.70 se puede considerar que el mercado está en crecimiento por lo que el mercado resulta ser atractivo para la idea de negocio planteada.

7.3 CICLO DE VIDA DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS

El ciclo de vida está estrechamente relacionado con el crecimiento del mercado. En este sentido, el Ecuador fue introducido en el mercado internacional desde el boom cacaotero hasta la actualidad. Por ejemplo, según el seminario del ALADI (2001) se determina que del periodo de 1975-1995, los valores de las exportaciones crecieron en más de 20 veces, al pasar de 190 a 3.482 millones de dólares sustentadas sólo en cuatro productos primarios: banano, café, cacao y petróleo. Aquí se concentran las tres cuartas partes del total de las exportaciones, lo que demuestra la escasa diversificación de la oferta exportable. Luego, de este periodo, durante 10 años ha crecido en 1.7 veces, con un promedio del 6% anual; en el cual, tres productos primarios (petróleo, banano, y camarón), concentraron el 68% de las exportaciones. En esta década el camarón substituye, en importancia, a los tradicionales café y cacao.

De la información anterior, y con todo lo expuesto en el crecimiento es posible notar que el mercado de las exportaciones se encuentra en una etapa de madurez porque se ha exportado al extranjero por más de 60 años mostrando un crecimiento sostenible en el tiempo mayor al PIB por lo que se determina que a pesar de estar en madurez el sector, es un buen mercado en el cual enfocar nuestro negocio y más aún con las políticas actuales de gobierno de impulso y estrategias de disminución de las importaciones.

7.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el Ecuador, el transporte marítimo es servido por alrededor de 70 líneas navieras del exterior que transportan carga a todo el mundo según datos de la CAMAE (2011).

En la oferta del servicio los principales factores son: Itinerarios, diferentes tipos de contenedores, créditos (por fletes o sobrestadías), cobertura de costos. Los precios por flete internacional son fijados por las líneas que representan y los factores que influyen en el mismo son: la demanda de una misma ruta, la distancia, volúmenes de carga, conexiones, costos portuarios.

Analizando la competencia, que según la SENA (2011) están representadas por 66 agencias en Ecuador de las cuales, 28 agencias de carga internacional se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil según CAMAE(2011) con las que compartiremos los clientes; podemos destacar, Maersk Line del Ecuador, Transmabo S.A. y Mediterranean Shipping Company, las cuales son consideradas como las agencias navieras más fuertes y competitivas del mercado, las mismas que se encuentran en detalle a continuación con el objetivo de conocer aspectos fundamentales como su participación de mercado, el servicio ofrecido y las fortalezas y debilidades:

Tabla 2 Main Players

NAVIERA	PARTICIPACION MERCADO	SERVICIO OFRECIDO	FORTALEZAS/ DEBILIDADES
MAERSK DEL ECUADOR	27%	Movilizar carga seca o refrigerada en contenedores hacia y desde cualquier parte del mundo a través de un sistema global de computación.	Facilidad para mover carga refrigerada. Quejas constantes respecto a la demora de documentación.
TRASMABO	35%	Transportar la carga al exterior gracias a buques refrigerados modernos que garantiza que todo tipo de carga.	Flotas, naves y buques modernos para el envío de producto al exterior. Ineficiencia de personal al atender al cliente.
MSC	14%	Ofrece un servicio de transporte marítimo exclusivamente contenerizado de carga a nivel mundial, cubriendo los lugares más remotos hacia donde la carga requiera ser transportada.	Tiene gran capacidad de carga. No cuenta con operaciones definidas que haga responsable a alguien de un error.

Fuente: Cámara Marítima del Ecuador (2011)

Elaborado por: Autores

Sin embargo, no sólo son los grandes competidores sino las pequeñas agencias que al igual que la propuesta de negocio cuentan con líneas asociadas para el transporte de carga y que se consideran como empresas pymes en el mercado. Dentro de estas se encuentran Navesmar, Navisur, e Inchcape Shipping Services entre otras, las cuales son consideradas como navieras de menor mercado debido a la falta de línea propia y la falta de reconocimiento en el mercado.

Tabla 3 Otros Competidores

NAVIERA	PARTICIPACION MERCADO	SERVICIO OFRECIDO	FORTALEZAS/ DEBILIDADES
NAVESMAR	4.81%	Representante exclusivo de Kawasaki KisenKaisha (K-Line), la tercera línea naviera en Japón y está entre las primeras diez del mundo.	Asociada con una de las mejores líneas del mundo. Falta de publicidad y de mercado.
NAVISUR	5.03%	Transporte marítimo para industria acuícola.	Ofrecen una amplia gama de servicios a la industria del transporte marítimo. Ausencia de normas de calidad. Falta de Pagina Web.
INCHCAPE SHIPPING SERVICES S.A.	7,70%	Agenciamiento en toda la Costa Ecuatoriana y un soporte operacional para sus clientes, con personal local y con los procesos de administración multinacional corporativa.	Tienen Registro de Calidad Lloyd's para el sistema de calidad ISO 9001:2000. Falta de diferenciación del servicio.

Fuente: Cámara Marítima del Ecuador (2010).

Elaborado por: Autores

A partir de esto se puede concluir que a pesar de que estas pequeñas agencias tengan sociedad con grandes líneas extranjeras, lo importante es la calidad y la

veracidad del servicio que ofrecen, ya que aunque cuenten con una gran variedad de rutas y de líneas, la efectividad del servicio marca la diferencia, al igual que las normas que certifiquen la calidad de los procesos y la publicidad que hacen que el servicio brindado por la compañía sea efectivo.

7.5 SUSTITUTOS

Los servicios spot (SPOT SERVICES)⁶ pueden ser un sustituto de las agencias navieras ya que estos trabajan como charteadores⁷ pero no representan a ninguna personal natural o jurídica, en cambio las navieras son los representantes de líneas extranjeras en un país determinado o de su propia línea.

En ocasiones la naviera ya no tiene espacio para la carga de un cliente, el spot le ofrece el servicio de transporte, cobrando un mayor valor ya que también le ofrecen el servicio directo ya que manejan sus propios buques. La principal desventaja es que ningún servicio spot asegura la carga, delegando directamente la responsabilidad al cliente y este no tendrá reclamo alguno en caso de existir un inconveniente con su carga.

7.6 SEGMENTOS DEL MERCADO

Considerando que el mercado de exportaciones está dividido en dos rubros, petroleras y no petroleras, que se subdivide en tradicionales y no tradicionales, se ha tomado en cuenta dos de los segmentos más grandes de los productos tradicionales como lo es el sector de banano y camarón para ser analizados a fin de determinar el grupo objetivo del proyecto.

7.6.1 TAMAÑO DEL MERCADO DEL SEGMENTO BANANO

Según la Asociación de exportadores de Banano del Ecuador (A.E.B.E, 2010) existen 140 compañías exportadoras de banano afiliadas. De las exportadoras de

⁶ Servicio de transporte ilegal que roba carga a navieras y envía contenedores ilegalmente de un país a otro.

⁷ Es un intermediario entre el armador y la línea en destino.

banano, 3 empresas concentran los montos de exportación más altos, alcanzando el 67% del total de las exportaciones, dejándole a las PYMES el 33%.

Para calcular el tamaño del mercado se consideró el Anexo A 1.4 titulado “Exportaciones Mensuales de Banano” para el 2010 cuyos resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4 Tamaño de Mercado de Exportaciones de Banano

SEGMENTO	CANTIDAD	COSTO EMBARQUE	DE TAMAÑO DEL MERCADO
GRANDES	177'943.845	\$657	\$ 116,909,106,165
PYMES	87'643.983	\$657	\$ 57,582,096,831

Fuente: Asociación de Bananeros del Ecuador (2010)

Elaborado por: Autores

7.6.2 TAMAÑO DEL MERCADO DEL SEGMENTO CAMARON

Según datos de la Cámara de Acuicultura, cuyos cuadros estadísticos están actualizados a Julio/2010. Véase Anexo A 1.5 cuadro titulado: “Exportaciones Ecuatorianas de Camarón”, el cálculo del tamaño de mercado se detalla en la tabla 5 en el cual de las 100 exportadores de camarón en el Ecuador, las grandes representan el 20% y las PYMES el 80% (CAMAE,2010)

Tabla 5 Tamaño de Exportaciones de Camarón

SEGMENTO	CANTIDAD	COSTO EMBARQUE	DE TAMAÑO DEL MERCADO
GRANDES (20%)	36,987,578	\$657	\$ 24,300,838,746
PYMES (80%)	147,950,310	\$657	\$ 97,203,353,670

Fuente: Cámara de Acuicultura Ecuatoriana (2010)

Elaborado por: Autores

7.6.3 CRECIMIENTO SEGMENTO BANANO

Este producto, en los mejores años constituyó la cuarta parte del total de las exportaciones (auge bananero década de los 50), lamentablemente como consecuencia del Fenómeno del Niño y las restricciones en el mercado de la Unión Europea, entre 1998 y el 2000, bajan las exportaciones disminuyendo su participación al 16.7%, de acuerdo a un informe titulado “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional” (ALADI, 2001).

De acuerdo a un estudio de mercado del periodo (2002-2007) realizado por el Banco Central y la CORPEI, se determinó que las exportaciones de banano han tenido un crecimiento promedio, en los últimos 5 años, del 6% en términos FOB y del 3% en volumen. Por ejemplo en el 2006 con respecto al año 2005, el incremento fue del 13% y esta tendencia se mantuvo hasta el 2007 tanto en valor FOB como en cantidad exportada, tal como se muestra en el Anexo A 1.4.1 titulado “Evolución de las exportaciones de banano”

En el 2008, esta fruta considerada como la estrella del sector agropecuario, terminó con un decrecimiento en sus exportaciones, con respecto al 2007, en un 8% de acuerdo a las estadísticas de AEBE y según uno de los representantes, las razones fueron el aumento de productividad de países competidores, el incremento de peajes en el Canal de Panamá, pero también la crisis financiera mundial.

Tomando en cuenta la información del MAGAP que compara las variaciones de exportaciones de Ene-Abr 2010 con Ene-Abr 2011, se estima que el sector de banano se encuentra representado por 4.9% dentro del cual el 67% representa el segmento de las grandes exportadoras de banano y el 33% para las pymes. Por consiguiente, el crecimiento de exportación de banano creció en un 3.28% para las grandes exportadoras de banano; mientras que para el segmento de las pymes el crecimiento es de 1.61%.

7.6.4 CICLO DE VIDA DEL SEGMENTO BANANO

Considerando que el banano se ha exportado desde la década de los 50 y ha sido catalogado como el producto tradicional que más se exporta al mundo, y relacionándolo con el crecimiento que ha tenido desde ese tiempo hasta la actualidad que aunque existen más competidores a nivel internacional, el crecimiento ha sido constante aunque tuvo sus etapas malas como se pudo analizar previamente, se puede decir que el ciclo de vida de este segmento se encuentra en una etapa de madurez, debido a la gran cantidad de tiempo que lleva siendo exportado este producto que empezó con una participación el mercado internacional mayor al 16% y que para el 2011 ha decaído a un 4.9% que aunque es mayor que el PIB se observa la tendencia que ha sufrido dentro de la etapa de madurez y que muy posiblemente en unos pocos años pueda entrar a la etapa de declive por todas las situaciones externas que se han presentado en sus principales mercados de destino como Estados Unidos y Europa y la saturación que ya existe y la búsqueda de nuevas opciones como el banano orgánico, producto no producido en Ecuador a falta de la tecnología necesaria.

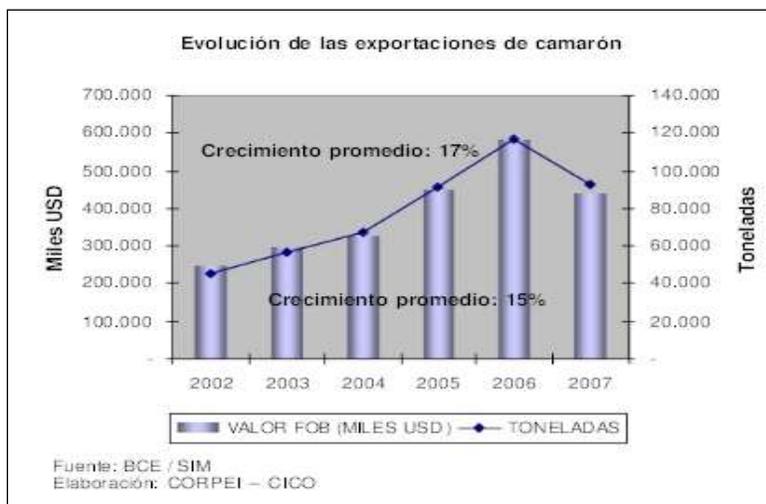
7.6.5 CRECIMIENTO SEGMENTO CAMARÓN

El camarón congelado es uno de los principales productos de exportación del Ecuador y es considerado como tradicional ya que representa aproximadamente el 10% dentro las exportaciones no petroleras y el 19% dentro de las tradicionales. Además tiene buen potencial de crecimiento gracias a los mercados emergentes, especialmente en el Medio Oriente.

Si se analiza la evolución que han tenido las exportaciones de camarón en el periodo 2002-2007, se observa que la tendencia creciente muy significativa, con un promedio anual del 15% en valores FOB y del 17% en toneladas, por lo que es uno de los productos tradicionales de exportación con las mayores tasas anuales de crecimiento, a pesar de los problemas que ha tenido que atravesar con la demanda de dumping que le fue impuesta por los Estados Unidos. En los años 2005 y 2006 se registraron las tasas de crecimiento más altas de los últimos años en valores

exportados, 39% y 29% respectivamente, ya en el año 2007 las exportaciones totales de camarón tuvieron un crecimiento del 25%, según datos del Banco Central y la CORPEI, tal como se detalla en el Anexo A1.5.1 titulado “Evolución de las exportaciones de camarón”.

GRÁFICO 1.1



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: CORPEI

El gráfico 1.1 muestra una clara tendencia creciente de las exportaciones del producto ecuatoriano, tanto en valores FOB como en toneladas, mostrando de igual manera estabilidad en precios, pues la variación de valores es paralela a la variación de toneladas. Un aspecto importante a considerar es que la participación en el mercado de este producto ha incrementado debido a dos situaciones: la primera es que desde el 2007, el camarón ya ingresa sin aranceles a Estados Unidos, su principal mercado y que los mariscos chinos por problemas sanitarios fueron restringidos dejando un precedente importante que ha sido aprovechado por el Ecuador.

En la actualidad (periodo 2010-2011), según cifras del Banco Central (2011), las exportaciones aumentaron un 52% desde Mayo 2010 a Mayo 2011 al igual que la cantidad de toneladas exportadas representadas por un 21,67% como se demuestra en la tabla 6. Por tal motivo, el camarón, es el segundo rubro de exportación tradicional.

Tabla 6 Crecimiento de las Exportaciones de Camarón 2010-2011

	2010	2011
Exportaciones	\$306,31 millones	\$ 465,76 millones
Toneladas Exportadas	60 toneladas	73 toneladas

Fuente: Banco Central del Ecuador (2011)

Elaborado por: Autores

7.6.6 CICLO DE VIDA DEL SEGMENTO CAMARÓN

El camarón constituye una nueva línea de los tradicionales. Estas exportaciones han presentado sus altos y bajos. El mejor año fue 1997 representando el 16.8% del total. A partir de este año sufren una abrupta caída y llega en el año 2000 a su punto más bajo, 285 millones de dólares, cuya participación apenas es 5.8%, declive debido principalmente a dos enfermedades: síndrome de taura⁸ y mancha blanca⁹, según informe titulado “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional” (ALADI, 2001).

Las exportaciones de camarones congeladas desde Ecuador para el mundo empezaron en la década de los 70 según el anuario de estadísticas de pesca del Comercio Externo (COMTRADE), presentándose como un producto no tradicional durante el segundo quinquenio de los setenta y principio de los ochenta puesto que

⁸ Es uno de las enfermedades más devastadoras que afectan a la industria de las granjas camaroneras a nivel mundial

⁹ El virus del síndrome de mancha blanca (WSSV) provoca graves mortandades en granjas de cultivo de camarones y serias pérdidas económicas.

su participación en el mercado internacional oscilaban entre 1.70% y 5.85% y es a partir de la década de los 90, que empiezan a alcanzar un dinamismo con participaciones superiores al 12% llegando a niveles muy altos como se muestra en el Anexo A1.5.2.

Posteriormente, estas exportaciones ecuatorianas han seguido creciendo a tasas notables haciendo referencia al gráfico 1.1 demostrando que las tendencias de crecimiento han sido sostenidas y estables y el sólo hecho de que un producto de exportación no tradicional, se convierta en tradicional con el pasar del tiempo y siga desempeñando un papel importante en las ventas externas y en el desarrollo económico del país demuestra que el ciclo de vida de este segmento se encuentra en una etapa de crecimiento y que actualmente los nuevos mercados emergentes están demandando este producto, por lo que se podría expandir aún más este segmento de mercado.

7.6.7 SELECCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO

La hipótesis inicial de este proyecto mostró como negocio previo al proceso de validación de mercado el crear una agencia naviera especializada en brindar el servicio de transporte marítimo de carga refrigerada de banano y camarón, para lo cual, se identificó el tamaño y crecimiento de mercado de ambos segmentos, como se mostró previamente. Sin embargo, al ser nuevos en el mercado, no se puede dirigir hacia ambos sectores; por lo consiguiente fue necesario realizar una validación de mercado, proceso de dos etapas (Alistar y Apuntar) para poder así comprobar la hipótesis y definir nuestro grupo objetivo a través de la definición de la oferta en el mercado.

Dadas las encuestas y entrevistas realizadas de manera aleatoria a 24 empresas grandes, 10 pequeñas, 13 medianas del sector de exportadoras de banano y 10 pequeñas, 24 medianas y 16 grandes en el sector de exportadoras de camarón (Véase Anexos A.3.3.1, A3.3.2 y A3.3.3) con el objetivo de conocer varios aspectos importantes como el nivel de importancia, nivel de satisfacción con el servicio

brindado por las navieras actuales, atributo que más valoran, aceptación de un nuevo proveedor, frecuencia y cantidad de exportación entre otras y así conocer esencialmente el dolor de mercado y las necesidades del mismo, se obtuvo como resultado que aún cuando para ambos segmentos el servicio de transporte vía marítima al exterior de sus productos representa una alta importancia, en el segmento de banano, las grandes y medianas empresas muestran una insatisfacción por los servicios proveídos por las agencias actuales en el mercado, y las empresas pequeñas se sienten satisfechas con el servicio; por otro lado en el segmento de camarón, los tres tipos de empresas muestran una gran insatisfacción, especialmente las medianas, debido a los constantes problemas que tienen con las navieras como el incumplimiento de itinerario de embarque, fechas de zarpe, disponibilidad de equipos, rapidez y fluidez de información y sobre todo los días de tránsito los cuales afectan la calidad del camarón, lo cual causa devoluciones o pérdidas irreparables y costosas para el exportador. Por lo que a través de este cruce de información se observa que el dolor de mercado está más presente en el segmento de camarón, especialmente en las pymes como se demuestra en la tabla 6 en el anexo A 4.4.

Según el estudio realizado a las compañías de camarón se pudo determinar que la mayor cantidad de envíos de este producto congelado se realiza a los Estados Unidos con una frecuencia aproximada de 68 envíos al mes por un total de 272 contenedores vs al continente europeo, donde los envíos son de aproximadamente 122 contenedores con una suma de frecuencia de 17 veces al mes, quedando demostrado que tal como se ha analizado previamente el mercado americano es el principal puerto de destino de este producto y Europa se mantiene como el segundo en importancia. (Véase tabla 8, anexo A 4.5)

Mientras que en el segmento de banano, la mayor cantidad de envíos se la realiza a Europa con un total de 42 veces al mes aproximadamente, seguido por los Estados Unidos con 117 contenedores y una suma de frecuencia de 28 veces al mes, sin dejar de lado que el Mediterráneo también recibe una cantidad considerable de 54

contenedores con una suma de frecuencia de envío promedio de 17 veces al mes, como queda demostrado en la tabla 9 en el anexo A 4.6. De estos resultados, se analiza que el segmento de camarón exporta hacia los mercados internacionales en una mayor cantidad y con mayor frecuencia, hacia los mismos destinos que el segmento de banano.

Para más información sobre el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas, véase Anexos A4.1, 4.2 y 4.3, donde se detalla los resultados sobre los precios dispuestos a pagar por los posibles clientes, lugar de preferencia de distribución del servicio, y tipo de publicidad y promociones deseadas por la futura clientela.

Por lo expuesto, y el análisis previo del crecimiento, tamaño y ciclo de vida del mercado, se puede afirmar que nuestro mercado objetivo son las empresas de camarón porque es el segmento más insatisfecho, pero que tiene una mayor frecuencia y cantidad de exportación, adicional a que se encuentra en un ciclo de vida en crecimiento y el tamaño de mercado en dólares es lo bastante considerable para que la empresa se enfoque al comienzo y luego expandirse hacia otros sectores, una vez que se haya consolidado.

Según los informes del Banco Central, existen 76 exportadoras pymes de camarón tanto personas naturales como jurídicas y considerando que existen 3615 exportadores según la SENA, se puede decir que el 2.10% de los exportadores pertenecen a Guayaquil del producto camarón.

Por tanto si el 37.10% de empresas pymes se encuentran asentadas en Guayaquil, podemos decir que en Guayaquil se encuentran un gran porcentaje de las pymes sin embargo son sólo 76 las que se dedican a la exportación de camarón.

Pero de este total, se tomó una muestra de la encuesta de 15 exportadoras de camarón de Guayaquil, cuyos resultados proyectaron que las exportadoras grandes

utilizan los servicios de agencias multinacionales más por el volumen de exportación que manejan que por la calidad de servicio que les prestan; de igual forma las exportadoras medianas y pequeñas distribuyen sus productos al exterior utilizando una agencia de tipo mediana o aún no tienen definido la agencia y simplemente se contactan con la que en ese momento les ofrezca la ruta con el mejor precio y tránsito para su producto.

Además de que si se considera lo analizado a través de las tabla 7 y 8 (Anexos A4.4. y A4.5), se puede aprovechar de la gran insatisfacción por parte de las pymes camaroneras por el servicio otorgado durante el embarque y post-embarque y la frecuencia y el volumen de exportación al mes para decir que del total de 76 pymes, la agencia naviera se enfocará hacia las aquellas que aún no tienen definido una agencia específica para exportar su producto, que en total representa un 11%, es decir, 9 empresas que su volumen y frecuencia de exportación está determinado por 10 a 20 contenedores semanales y considerando que es un segmento que está en crecimiento, ya que según la SENA(2011), el crecimiento de las pymes está en un 60%; este número crecerá con el tiempo e inclusive, se podrá competir a través de una oferta de calidad con los líderes de mercado en función del precio, rutas, disponibilidad de espacios, logrando una excelente imagen desde el primer embarque para que de esta forma se pueda atraer una mayor clientela a partir del tercer-cuarto año.

7.6.8 PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES

Entre los principales factores que influyen en la demanda y que son considerados por los clientes al momento de seleccionar una agencia se consideran los siguientes: precio, itinerarios, información oportuna, facilidades de pago, disponibilidad de equipos, mejores tiempos de tráfico, costos flexibles, entre otros.

Se puede decir, que lo que demandan los clientes es: **rápida entrega, mejor servicio, y mejores precios.** Estos factores son claves para llevar a cabo un

servicio de transporte marítimo eficiente y en óptimas condiciones ya que debido a que es un producto perecible, entre menos tiempo de tránsito, mejor la calidad del producto, y más satisfacción tanto como para el exportador como para el importador que no solo podría ser un cliente del exportador sino un cliente de la naviera ya que dependiendo del servicio ofrecido, se podrían cerrar contratos importante para transporte de carga preferencial con la naviera, lo cual haría que la naviera obtenga prestigio y reconocimiento en el mercado, ganando más mercado.

Sumado a esto y de acuerdo al estudio realizado a 10 pymes exportadoras de camarón, en función del atributo que más valoran, la importancia que les representa y la aceptación de un nuevo proveedor de este servicio, se encontró con que aunque para todas existe un alto nivel de importancia para la existencia de este tipo de empresas que provean este servicio a su producto, el 50% se mostró insatisfecho a causa de incumplimiento y falla en los mayores atributos que valoran al momento de seleccionar una agencia naviera como lo son los días de tránsito, seguidos por los costos bajos y la rapidez en los procesos, aspectos que la agencia ha considerado en su oferta de negocio y que será la carta de presentación para la atracción y permanencia de los clientes.

8 PLAN DE MARKETING

8.1 Definición del Objeto de Análisis

El siguiente plan de marketing es para el lanzamiento de una nueva agencia naviera en el mercado guayaquileño.

Ámbito Geográfico: Ciudad de Guayaquil

Ámbito Temporal: Este plan será de tipo anual, es decir, que será para el año 2012-2013, tomando en cuenta que estos últimos meses de este año 2011 será el periodo pre-operativo.

Para dicho plan, se determinaron variables a analizar como la situación actual del sector naviero y del entorno político, económico, social y tecnológico, para de esta manera encontrar las amenazas y oportunidades y un análisis interno como las redes sociales, los contactos, los conocimientos, etc para de esa forma encontrar las fortalezas y debilidades y poder armar nuestra matriz FODA y proceder a elaborar estrategias de comercialización basándonos en el Marketing Mix.

Para poder realizar lo anteriormente planteado, las fuentes de información utilizadas fueron las fuentes secundarias para encontrar la información con respecto al entorno, estadísticas, etc; fuentes primarias como son las entrevistas y las encuestas, las cuales fueron básicas en el proceso de validación para encontrar el segmento de mercado y de esta manera definir las 4P's del Marketing Mix que se plantearán más adelante en las estrategias.

8.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO O SITUACION

8.2.1 Entorno Económico

En este aspecto, se puede considerar que como nuestros destinos principales serán Estados Unidos y Europa, se debe señalar la crisis económica mundial (2008-2011) originada en los Estados Unidos, causada por factores tales como, los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y que ha impactado sobre las demás economías del mundo.

Según informes de Forex (2011) se espera que las economías de América Latina sufran una importante desaceleración del crecimiento económico, cuyo aumento previsto no superará el 2%, tras cinco años de expansión constante. Si bien en un principio la crisis pareció repercutir solo en los países más integrados a los mercados financieros y la economía internacional (como la Argentina, el Brasil, Chile, Colombia y México), hoy se prevé que como consecuencia de una nueva fase de la crisis también se vean afectados los precios de los productos básicos.

Mientras que esto perjudicaría mucho a la Argentina, Bolivia, el Ecuador, el Perú y la República Bolivariana de Venezuela, en Centroamérica y el Caribe, ambos importadores netos de productos básicos, la baja de los precios de estos productos mitigaría y compensaría parcialmente las consecuencias de la desaceleración económica mundial.

La débil recuperación económica de Estados Unidos y los problemas financieros de los gobiernos europeos, que han provocado inestabilidad en los mercados y generando temores de una nueva recesión mundial, podrían afectar las expectativas de crecimiento de Ecuador para el año próximo si la situación se complica, según analistas.

Antes de la primera caída de las bolsas de valores internacionales, según El Universo (2011) el Gobierno anunció un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4,2% para el 2012. Pero especialistas nacionales consultados hacen estimaciones de que este crecimiento se ubicará entre un 2% y 4%.

A criterio de especialistas, los efectos de una eventual crisis global obligarían a revisar hacia la baja las expectativas de crecimiento por varios factores. Entre ellos, la posibilidad de una disminución en los precios de los commodities (petróleo, cacao, banano), la baja de la demanda de productos por países como Estados Unidos, China y la Unión Europea y la disminución en la llegada de remesas, lo cual se considera preocupante ya que Ecuador no tiene mercados alternativos capaces de acoger sus exportaciones, a diferencia de los países vecinos que han firmado Tratados de Libre Comercio con países asiáticos o de Europa del Este.

Tasa de cambio

Como se operará con puertos en Europa, se debe considerar la tasa de cambio EUR/USD se encuentra actualmente en 1.4428 -0.0080 (-0.55%). Véase Anexo A.5.

8.2.2 Entorno Político

El marco institucional ecuatoriano ha operado en un entorno histórico y socioeconómico caracterizado por las diferencias territoriales, la elevada volatilidad del crecimiento y los fuertes niveles de pobreza y desigualdad.

Los avances en materia de reforma institucional han resultado escasos, en comparación con el resto de la región andina, donde la reforma política y del sistema judicial, así como el avance de la descentralización y de las libertades económicas, han avanzado en mayor medida. Esto se debe en gran parte a las dificultades que existen en el país para formar consensos políticos duraderos.

La política ecuatoriana está dominada por la diferencia entre las regiones serranas y costeras del país y por las divisiones regionales en los partidos políticos. Los principales partidos políticos tradicionales registran graves crisis de credibilidad, legitimidad y efectividad, exacerbadas por los intereses regionales y el regionalismo imperantes.

En Ecuador, el gobierno desde hace dos años ha realizado un plan para promover las exportaciones del país y disminuir las importaciones, lo que nos ayuda o nos motiva ya que la agencia será de exportaciones pero si en un futuro queremos ampliar el negocio y abrir la línea de importaciones, estas medidas la perjudicarían.

Una de las últimas medidas ha sido la de que el Comité de Comercio Exterior (Comex) puso en vigencia, el sistema de licencias de importación para 51 subpartidas arancelarias. La medida es parte del sistema de sustitución de importaciones, que consta en el plan anticrisis. El objetivo de la resolución es aplicar controles previos a productos clave que ingresan al país como celulares, llantas, partes de autos, etc

El sector camaronero accede a la Unión Europea a través del régimen arancelario SGP, que le permite pagar un arancel de entrada del 3,6%. Si este régimen caduca sin poder llegar a un acuerdo comercial de largo plazo, las exportaciones

camaroneras del país podrían pasar a otro régimen pagando entre el 12% y 20% de arancel, de acuerdo al Diario Andes (2011)

8.2.3 Entorno Social

La industria marítima impacta positivamente a la sociedad debido a que las agencias navieras son el medio por el cual se envía carga al exterior favoreciendo el comercio internacional e incrementando la participación del producto ecuatoriano en el exterior, ya que existe una creciente demanda por parte de países que carecen de producción camaronera, por lo que de cierta forma, se ayuda al consumo y a la satisfacción de aquellas sociedades.

Considerando el notable crecimiento de las exportaciones de camarón que ha habido en los últimos años como se ha demostrado en puntos anteriores, se da cabida al ingreso de más participantes en el mercado generadores de empleo, que de acuerdo al Banco Central (2011), el sector camaronero genera 200 mil plazas de trabajo de forma directa e indirecta logrando de esta manera el bienestar de la economía nacional aumentando la población económicamente activa y por ende la balanza comercial del Ecuador.

8.2.4 Entorno tecnológico

La concesionaria del Puerto marítimo Simón Bolívar de Guayaquil, Contecon, ha invertido alrededor de 130 millones de dólares tras cerca de 18 meses de operaciones en el terminal portuario. Además se adecuó el área de muelles donde se gastaron más de 40 millones de dólares. La adquisición de los nuevos equipos permitirá agilizar el movimiento de contenedores en la terminal marítima y porque la permanencia de los buques en el puerto será por menos tiempo. Ecuador Inmediato (2009).

En cuanto a lo relacionado con la variable tecnológica, las maquinarias e instrumentos a necesitar para el dragado no son fabricados en el país, estas se

pueden comprar en el extranjero, o hay que solicitar su construcción de acuerdo a las disponibilidades técnicas que exige la obra.

Sin embargo, actualmente existe el programa de implementación del sistema de logística inversa, poco utilizado en la región, el cual se trata del traslado de materiales desde el usuario o consumidor hacia el fabricante, para su posterior reutilización (reciclaje) o destrucción, según el caso.

Los resultados de su aplicación no son únicamente a favor del ambiente, sino que sirve para abaratar costos y lograr más acercamiento con los consumidores.

El uso de la tecnología para la sistematización del servicio aduanero o el incremento de una óptima transportación comercial terrestre son los avances más previstos en Ecuador a fin de acelerar el proceso portuario y hacer más eficiente y rentable la actividad del comercio exterior. Sin embargo, la inseguridad es una preocupación general. “Los robos de cargas en el transporte terrestre se han extendido en la región, fundamentalmente a los camiones, en tramos donde se circula a baja velocidad, pero esto es algo que corresponde más a las políticas gubernamentales.

Avance portuario en Guayaquil

Hoy en día los mayores puertos del mundo compiten a nivel mundial con grandes índices de productividad para el transporte marítimo. Los puertos estatales han pasado a competir con los puertos privados, dicha competencia ha conducido a que estos mejoren su eficiencia operativa, a reducir los costos de manipulación de contenedores, y a la mejora a nivel global de los servicios portuarios.

Existe la interacción de algunos aspectos fundamentales de mercado que han dado forma al panorama competitivo existente en la industria portuaria mundial; existe un factor de rivalidad entre puertos debido a cuestiones de ubicación geográfica, tipo de servicios proporcionados, número de compañías con capacidad de operación,

así como las tarifas cobradas. El puerto de Guayaquil es el más importante del país, a través de él se moviliza la mayor cantidad de carga. El hecho de que el puerto esté ubicado en la ciudad más grande, de mayor movimiento comercial del país y cerca de la costa del Pacífico, lo hace el puerto más llamativo para realizar transbordos para Asia y América.

8.2.5 Tendencias en el contexto mundial

Concentración de actores:

A nivel mundial se ha producido una concentración de los participantes a través de un gran número de adquisiciones y fusiones con el fin de buscar nuevas formas de bajar costos, lo cual se ha logrado mediante la obtención de economías de escala.

Aumento del tamaño de buques:

Un claro ejemplo de la búsqueda de economías de escalas es el aumento en el tamaño de los buques, los cuales pretendieron en el año 2010 transportar 12.000 TEU's para lo cual fue necesario realizar una gran inversión de infraestructura portuaria.

Generación de alianzas:

Con la finalidad de llegar a un gran número de mercados y satisfacer las necesidades "globales" de los clientes, las compañías navieras han realizado alianzas entre sí. De esta forma logran utilizar de manera eficiente sus capacidades ociosas, logrando reducir costos y aumentar el número de servicios y rutas ofrecidas.

Rápida imitación de servicios entre compañías:

Producto de la mencionada globalización de la industria, existe relativamente poca diferenciación en cuanto a los servicios ofrecidos. Cada vez que se realiza un

servicio nuevo, la competencia lo imita con rapidez generando una comoditización de los servicios¹⁰.

Análisis de proveedores

Para las empresas navieras, los proveedores de mayor incidencia en términos de sus costos operacionales son las compañías distribuidoras de combustible y las compañías de seguros a la nave y a la carga. El poder que ejercen los proveedores es relevante, en muchos casos pueden afectar de manera significativa la rentabilidad de las compañías navieras, dada la nula posibilidad de sustitución de estos recursos críticos.

8.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de Porter permite identificar las realidades competitivas del sector de negocio donde opera la empresa, por lo cual procedemos a determinar lo siguiente:

8.3.1 Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad depende de la estructura del sector y de los posibles acuerdos entre los competidores. En este factor, se define a que la industria no es atractiva si ya contiene numerosos competidores, fuertes o agresivos y de acuerdo a esto, se puede decir que la rivalidad es intensa en el sector naviero, ya que actualmente en Guayaquil existen 28 agencias navieras (CAMA, 2011) de las cuales, tres están bien posicionadas liderando el mercado (Ver tabla 2); por lo que en este caso, el sector al que apunta la agencia no es atractivo, y esta rivalidad intensa conlleva a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e incluso en introducción de nuevos servicios o rutas para los clientes, por lo que a la agencia le costará más poder invertir.

8.3.2 Amenazas de nuevos entrantes

¹⁰ Situación en la cual el producto o servicio que brinda una empresa no se diferencia de las demás que se encuentran en el mercado.

La amenaza de los nuevos entrantes depende tanto de las barreras de entrada como las de salida existentes en el sector, ya que el atractivo dependerá de cuán fácil será para el nuevo competidor entrar a la industria. En este sentido, las barreras de entradas que hacen que las actuales navieras tengan ventajas sobre las potenciales, se encuentran las siguientes:

- **Economías de escala:** Actualmente, las agencias para disminuir costos, se están fusionando o adquiriendo nuevas líneas con el fin de aumentar el tamaño de las naves o extender sus servicios hacia nuevos destinos logrando mayores fletes y mayor volumen de carga transportada a menores costos.
- **Diferenciación de producto:** En este factor, los clientes muestran preferencias por algunas rutas o servicios que ofrecen las actuales navieras por la diferencia en cuanto a precio de flete y días de tránsito. Pero por lo general, no existe un gran nivel de diferenciación ya que la mayoría de las agencias poseen las mismas características e incluso hasta en la calidad de servicio que ofrecen.
- **Ventajas en producción y distribución:** Las principales navieras como Maersk, que poseen una flota de buques bastante numerosa, le permite tener una ventaja de distribución ya que logra llegar hacia muchos destinos del mundo gracias a este sistema que posee además utiliza una tecnología en contenedores refrigerados que permite una mayor duración del producto perecible durante un largo recorrido.
- **Necesidad de capital para inversiones:** Esta es una barrera ya que para entrar en el sector naviero, se debe poseer una línea propia con una flota de naves y contenedores o asociarse con una línea establecida en el mercado,

para lo cual se necesita una suma de dinero importante como garantía, además de las inversiones en activos fijos y capital de trabajo.

De igual manera, se debe considerar en esta fuerza, a las barreras de salida, que son factores económicos que hacen que una empresa continúe en el sector aún cuando los rendimientos son bajos. En este sentido, podemos considerar que para el sector naviero, se incurren en costos fijos de salida elevados, como la cancelación de contratos con los armadores o dueños de una línea naviera. En lo que se refiere a las barreras de movilidad como la posibilidad de cambio de pasar de ser una naviera a ser un operador portuario, estas no son muy difíciles puesto que una vez que se obtiene la matrícula de naviera, esta permite a la empresa ser de igual forma un operador portuario, por lo tanto los costos que incurran en el cambio no serán muy elevados.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que el sector es atractivo por lo que las barreras de entrada son difíciles y en cuanto a las barreras de salida son mediamente más fáciles, logrando que el potencial de utilidades sea elevado, pero al mismo tiempo, esté acompañado de más riesgo porque aquellas navieras con un desempeño pobre permanecerán dentro del sector aunque estén luchando por salir

8.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Representa una amenaza débil ya que el único servicio sustituto es el de spot service, en el que se podría exportar carga al exterior pero sin seguridad alguna lo cual es totalmente ilegal y por lo que regularmente no es usado por las exportadoras, solamente es usado como última opción a falta de espacio en las naves de las agencias navieras, por lo tanto en este sentido, el sector es atractivo puesto que no tiene sustitutos reales o potenciales.

8.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que ejercen los proveedores es fuerte, debido a lo indispensable que es tener los contenedores y las naves disponibles, en buen

estado y a tiempo para satisfacer la demanda de los clientes, convirtiendo a los dueños de la línea en el punto clave para que se lleve a cabo el trabajo de la agencia con eficiencia. En lo que se refiere al proveedor del transporte terrestre, este tiene un poder de negociación bajo, puesto que en el mercado se puede encontrar varias empresas que ofrezcan este servicio y se puede negociar para llegar a un acuerdo considerable en cuestión de precios y condiciones de pago.

Por lo tanto, en esta fuerza considerando que el insumo más importante son las naves y contenedores, y el proveedor sería la línea y que los costos de cambiarse a otra serían elevados, la industria no es atractiva, pero la mejor defensa es estructurar buenas relaciones con estos proveedores, en el caso de la línea y tener múltiples fuentes de abastecimiento en el caso de los transportistas terrestres.

8.3.5 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación es alto ya que el poder de los principales clientes exportadores de camarón radica en las exigencias de calidad y precio comparadas con los demás competidores, por lo que mantienen un poder de negociación que resulta atractivo del sector.

Dado que la sensibilidad del comprador al precio es una amenaza fuerte porque de esta dependen los niveles de venta que se pueden alcanzar, ya que los clientes buscan tarifas más atractivas que las que se encuentran en el mercado; es importante que la empresa pueda, ante variaciones de los precios que paga a sus proveedores, internalizar parte de esa variación con el fin de que el cliente final mantenga su fidelidad hacia la empresa. Sin embargo es necesario tener en cuenta que los exportadores más que precio se fijan en calidad del servicio, por lo tanto una manera de defensa del vendedor puede ser, seleccionando aquellos clientes que posean el menor poder de negociación o de cambio de proveedores y desarrollar una oferta superior diferenciada, que incluya aquellos atributos que el cliente no podrá rechazar.

Por tanto a pesar de que el mercado de las navieras, sea una industria difícil de ingresar y en algunas fuerzas no sea totalmente atractivo, la estrategia de esta agencia será enfocarse en los nichos de la industria, ofreciendo un servicio de transporte marítimo a exportadoras pymes de camarón, uno de los rubros ecuatorianos con mayor participación en las exportaciones totales anualmente, que aún no tienen definida una naviera o utilizan una agencia mediana, siendo de esta manera, los únicos capaces de ofrecer un servicio especializado en camarón y personalizado satisfaciendo la demanda del mercado que más que un precio busca un servicio de calidad y eficiente.

8.4 ANALISIS FODA

Para el análisis de nuestro proyecto tenemos que evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se involucran con nuestro servicio.

<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de redes de contactos que se pueden usar para potencializar la empresa. • Se posee el conocimiento y la experiencia laboral en el sector de la industria naviera. • Se ofrecerá un servicio de costos bajos y menores días de tránsito de servicio de transporte marítimo de camarón del Ecuador hacia al mundo. • Se ofrecerá un servicio especializado en carga reefer exclusivamente camarón.
<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento por parte del mercado. • Falta de experiencia suficiente para el manejo grandes volúmenes de carga. • Falta de los recursos financieros suficientes para incrementar el nivel de operaciones.

<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El uso constante de las exportadoras de camarón de las agencias navieras como medio de exportación. • Muy pocos vendedores atendiendo los requerimientos de las empresas pymes. • Ineficiencia y poca agilidad en el proceso de exportación por parte de los actuales proveedores • El bajo nivel de satisfacción de las empresas exportadoras de camarón respecto al servicio de actuales agencias navieras. • Deficiencia en el área comercial (ventas) y documentación en las actuales agencias navieras. • Aumento de Comercio marítimo mundial. • Oportunidades de expansión del negocio a otras actividades relacionadas a la logística y transporte. • Deficiente servicio por parte de la competencia actual.
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen competidores y líderes posicionados en el mercado. • La entrada de nuevas agencias en el mercado que ofrezcan un mejor servicio. • El estado de madurez del mercado de las agencias navieras. • Las variaciones de las políticas arancelarias. • La mejora en procesos y tecnología de las actuales agencias navieras. • La inestabilidad política y económica en el

	<p>Ecuador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de inversión tecnológica y de logística en los principales puertos del país. • La crisis financiera en los países de Europa y Estados Unidos.
--	---

8.5 OBJETIVOS COMERCIALES

8.5.1 OBJETIVOS DE VENTA

- ✓ Aumentar el porcentaje de facturación de embarques a USA y Europa a un 1% del año 2014 al 2015.
- ✓ Incrementar los ingresos de la agencia naviera en un 1% para el año 2013 en comparación con el año 2012.
- ✓ Alcanzar unos ingresos por ventas de 15 millones de dólares en 2012.
- ✓ Alcanzar un volumen de ventas en unidades de por lo menos 10 embarques semanales por cliente.

8.5.2 OBJETIVOS DE RENTA COMERCIAL

- ✓ Tener una rentabilidad del 2% sobre los activos para el segundo año de actividad económica.
- ✓ Tener una utilidad mínima del 0,5% para el año 2013 en comparación al 2012.

8.5.3 OBJETIVOS COMERCIALES CUALITATIVOS

- ✓ Tener un reconocimiento de marca en aproximadamente 4% para las exportadoras de camarón (PYMES) de la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Satisfacer a nuestros clientes en por lo menos el 80% del servicio que ofrecemos.

8.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING

El éxito de un negocio se basa en una buena estrategia, por lo que se ha decidido aplicar una estrategia de nicho a través de la rápida adaptación a las necesidades individuales de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad, eficiente y eficaz de servicio de transporte marítimo internacional de carga Reefer especializada en camarón a través de un servicio más personalizado y efectivo de inicio a fin.

8.6.1 Estrategias de Producto/Servicio y Marca

Respecto al servicio que se ofrece, se implantará una estrategia efectiva ya que se gestionarán los embarques de manera constante y eficiente, armando itinerarios accesibles a los clientes manejando rigurosamente la confiabilidad de la información que se brinde en cuanto a fechas de zarpe, cut-off¹¹ y en especial los días de tránsito, es decir, que se asociará con armadores internacionales que vendrán de los distintos puertos de Estados Unidos y Europa. Además que se dará seguimiento y constante atención y soporte para cada una de las gestiones a fin de garantizar la satisfacción de nuestros clientes. Estos itinerarios serán enviados semanalmente a cada uno de los clientes vía mail además de que serán publicados en nuestra página web la cual tendrá libre acceso para que a través de ella los clientes se mantengan informados no sólo de itinerarios sino también del estado de su embarque y demás. Es decir, que la estrategia de producto y/o de marca está basada en la percepción del cliente y su satisfacción.

Este servicio se llevará a cabo a través de una asociación entre la agencia y la línea basada en una propuesta de negocio en la cual se considera que según datos del MAGAP existe un volumen de carga de camarón de 151336 toneladas métricas al año, de las cuales el 2.85% pertenece a las empresas PYMES que actualmente están insatisfechas por el servicio y las pocas facilidades que brindan las actuales navieras del mercado, haciendo que las debilidades de las existentes agencias se vuelvan una fortaleza para la naviera que al ser nueva, creará una imagen de calidad, eficiencia y seguridad de transporte de carga refrigerada de camarón desde

¹¹ Horario límite de entrega de contenedores en la terminal para ser transportados.

el Ecuador hacia el exterior. Por tanto considerando un nivel de carga de 10 a 20 contenedores semanales aproximadamente por exportador, invertir en el sector de la Pymes podría resultar rentable para ambos negociantes. Por lo que la puesta en práctica de esta agencia será una gran oportunidad para mejorar y agilizar el proceso de exportaciones además de conseguir la reingeniería del servicio de agenciamiento a través de un servicio de personalizado y eficiente, brindando un servicio a tiempo real, no proponiendo más de lo que se puede cumplir, teniendo veracidad en cada uno de los procesos, manejándolos de manera eficiente a través de la implementación de normas de calidad que certifiquen aquello como la certificación BASC garantizando la optimización de los procesos.

8.6.2 Estrategias de Precio

El precio del servicio que se cargará es una tarifa aplicada a cada exportación que se haga desde el puerto de Guayaquil al extranjero por tonelada de registro bruto, según su peso y tamaño y que variará dependiendo del nivel de contrato que se haya pactado con el cliente en destino. La agencia buscará siempre garantizar la efectividad del servicio, ofreciendo un servicio de calidad que compense el precio del mismo, ya que las exportadoras más que buscar un flete más barato, buscan un servicio de mejor calidad, por lo tanto se penetrará en el mercado a través de la estrategia de satisfacción del cliente.

8.6.3 Estrategias de Plaza o Distribución

En cuanto a la plaza no habrá la inversión en la compra de un espacio, sólo alquiler, pues las actividades administrativas de la misma se realizarán en oficinas, por lo tanto es necesario tener una ubicación estratégica a la cual se tenga un acceso fácil y rápido para los clientes.

Adicional, dado que los canales de distribución de la naviera es la venta directa por medio de vendedores que visitarán a los clientes, y a través de la creación de una página web y publicaciones en revistas marítimas a través de afiliaciones, las estrategias a utilizar serán las que logren optimizar cada uno de estos canales con

el fin de llegar a los clientes y que estos encuentren fácilmente a la empresa y se nos conozca por el servicio diferenciado.

8.6.4 Estrategias de Promoción o Comunicación

En cuanto a lo que concierne a la promoción, la estrategia se centrará en una comercialización y una campaña agresiva donde la empresa muy a diferencia de otras manejará constantes promociones y descuentos para nuestros clientes dependiendo del volumen de embarques que se manejen. E incluso también las horas libres de conexión, durante las temporadas altas del camarón, se aplicarán un total de 75 horas libres, contadas desde que el contenedor es conectado, por lo que los clientes contarán con un periodo libre de conexión mucho más amplio que con otras navieras, lo cual será más favorable para aquellos cuyas plantas quedan en zonas lejanas de la ciudad y de esta forma seremos diferenciados de la competencia. Además, de la utilización de medios masivos de comunicación, como revistas, internet, páginas web, afiliaciones a cámaras, etc.

8.7 PLAN DE ACCIONES

Para poder llevar a cabo la idea de la agencia naviera, es necesario establecer un plan de acciones que determine el camino a seguir para tener un negocio de éxito, y cumplir con las estrategias planteadas en el plan de marketing.

Dado que las estrategias se han planteado por servicio, precio, plaza y promoción, se debe armar un plan de acciones de la misma forma. En el servicio, las acciones a establecer para cumplir con la estrategia serán la de invertir en una plataforma virtual para mantener el contacto con las redes de agentes en el exterior y poder conocer de antemano la posición de las naves y de esta manera armar itinerarios confiables para nuestros clientes. De igual forma, la acción más importante que deberá realizarse en el periodo pre-operativo es la asociación con los dueños de la línea, quienes a su vez tendrán alianzas con armadores de ser necesario.

Para que los clientes obtengan un servicio personalizado y de constante soporte durante el proceso de embarque, es necesario invertir en capacitaciones para el personal en especial para el área de documentación, ventas y servicio al cliente, actividades que se realizarán anuales o cada seis aproximadamente, dependiendo del campo en donde se necesite la capacitación. De igual forma es necesario establecer un control y seguimiento de las operaciones desde el primer embarque, para verificar que el proceso se cumpla acorde a lo establecido para lograr la satisfacción del cliente al 100%. A medida que el negocio se vaya estableciendo en el mercado, será necesario invertir en la certificación BASC a partir de tercer año de operaciones.

En lo que respecta a las acciones para las estrategias de precio, la empresa se aprovechará de la alianza que tendrá el dueño de la línea con los armadores internacionales para obtener precios preferenciales en los fletes para ofrecer a los clientes, y establecer alianzas con los distintos transportistas terrestres a fin de definir el precio de movilización de contenedores planta-puerto.

Las acciones para la estrategia de plaza, serán la contratación del personal idóneo y especializado en la venta del servicio, en la etapa pre-operativa del negocio, de igual forma, la implementación de un sistema efectivo de ventas desde el primer año de operación y la búsqueda del lugar idóneo y accesible a los clientes para la agencia en la etapa pre-operativa. Estas estrategias se encuentran ligadas con las de promoción por lo que las acciones serán la inversión en una campaña publicitaria de lanzamiento a través de revistas marítimas, para el primer año; la afiliación a la CAMAE, el uso de mails masivos y links en internet en páginas de las cámaras como de Acuacultura, de la Institución Nacional de Pesca, y redes sociales, etc. Todas estas acciones se encuentran resumidas en la tabla 7.

Tabla 10 Plan de Acciones

ACCIONES	COSTO
Invertir en una plataforma virtual	\$10000
Asociarse con dueños de líneas extranjeras y armadores	\$50000
Invertir en capacitaciones para el área de ventas, servicio al cliente y documentación	\$2500
Invertir en la certificación BASC	\$1250
Realizar un control y seguimiento de las operaciones	\$300
Implementar un sistema efectivo de ventas	\$500
Buscar el lugar estratégico para las oficinas	\$750
Invertir en campaña publicitaria de lanzamiento	\$7000
Afiliarse a la Cámara Marítima	\$400
Invertir en correos masivos y links en Internet y redes sociales	\$800
TOTAL	\$73500

Fuente: Cámara Marítima del Ecuador

Elaborado por: Autores

Para más detalles sobre el plan de acciones, véase el Diagrama de Gantt en el Anexo A.6

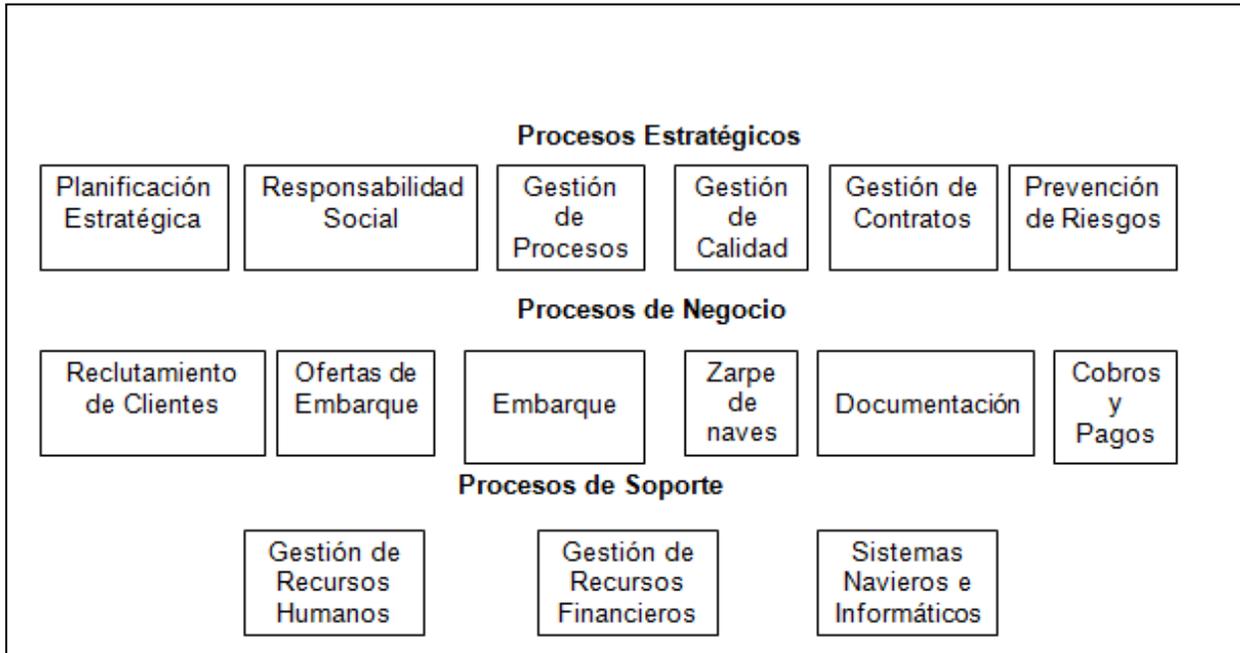
9 PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

9.1 PROCESOS

En la empresa deben existir procesos claves, como los estratégicos que darán directrices al negocio, los procesos de negocio correspondientes a los procesos del servicio los mismos que agregan y crean valor para el cliente y finalmente los de apoyo que soportaran los procesos de negocio tal como se muestra a continuación:

9.1.1 MACROPROCESOS

Tabla 11 Plan de Acciones



Elaborado por: Autores

9.1.1.1 PROCESOS ESTRATEGICOS: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Para poder realizar la planificación estratégica es necesario estudiar la situación del mercado y saber cuan fuerte se encuentra la agencia frente a la actual situación del mercado, y cuáles son los puntos clave en los que debe actuar y así poder definir metas y elaborar planes que vayan ligadas directamente con la misión y visión de la empresa, el cual será implementado junto a un plan de acciones que será controlado para asegurar cada uno de los planes estipulados se lleve a cabo. Ver flujograma en el Anexo A.7.1

9.1.1.2 PROCESOS ESTRATEGICOS: RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social uno de las directrices más importantes a seguir en una empresa, asegurando no solo brindar un buen servicio sino buscar los posibles daños o efectos negativos que pueden incurrir en la sociedad los cuales comienzan desde las condiciones laborales hasta el impacto en la sociedad. Por tanto para

llevarlo a cabo es necesario analizar el mínimo a cumplir para compararlo con el de la agencia y así estudiar el impacto de las acciones de la agencia en la sociedad, en el ambiente y demás como por ejemplo la acción de los buques, la emisión de documentación física y no online, entre otras, por lo que un plan de responsabilidad social a seguir es necesario al igual que la inducción y capacitación al personal para llevarla a cabo. Ver flujograma en el Anexo A.7.2

9.1.1.3 PROCESOS ESTRATEGICOS: GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos es esencial para garantizar el buen desempeño de los procesos claves de la agencia así como también la mejora de los mismos a través del benchmarking y la mejora en calidad del servicio brindado a los clientes, los cuales son directamente vinculados con el personal y socios de la compañía quienes hacen posible el servicio brindado llegue a su efecto. Ver flujograma en el Anexo A.7.3

9.1.1.4 PROCESOS ESTRATEGICOS: GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad, uno de los procesos claves de cualquier empresa y mucho más en la agencia naviera en la cual el servicio es medido por la calidad, eficiencia y efectividad. Por tanto para garantizar el servicio será brindado con altos estándares de calidad, es importante contar con normas de calidad ligadas al servicio y de igual manera contar con el personal idóneo que hará posible el éxito de la compañía, lo cual involucra la alta y constante participación de la alta dirección con el objetivo de estar siempre en mejora continua. Ver flujograma en el Anexo A.7.4

9.1.1.5 PROCESOS ESTRATEGICOS: GESTIÓN DE CONTRATOS

La gestión de contratos es importante para garantizar que la agencia cuenta con el personal idóneo y capaz de ejecutar sus tareas con éxito, lo cual influye directamente tanto en la eficiencia de los procesos al igual que en la gestión de calidad, por lo que es necesario realizar un proceso exhaustivo de reclutamiento y selección para contratar al personal idóneo además de capacitarlo constantemente

para garantizar el mejor desempeño del equipo de trabajo. Ver flujograma en el Anexo A.7.5

9.1.1.6 PROCESOS ESTRATEGICOS: PREVENCIÓN DE RIESGOS

Es importante considerar la prevención de riesgos para reducir el grado de siniestralidad, por lo que es necesario establecer la forma organizada y previa de las acciones para alcanzar objetivos específicos, a través de un gestión de planes integrados para lo cual es necesario es la implementación de las normas OSHAS. Ver flujograma en el Anexo A.7.6.

9.1.1.7 PROCESOS DE NEGOCIO: RECLUTAMIENTO DE CLIENTES

El proceso clave de todo negocio es el reclutamiento de clientes que se realiza través de la presentación de la oferta de servicio de la agencia, donde se analiza, se selecciona y clasifica a los posibles clientes, para luego ser distribuidos a los vendedores, quienes los visitarán para presentar las tarifa y negociar las mismas, que una vez aceptadas, significará un nuevo cliente para la agencia, al cual se brindará un servicio de calidad y de mejora continua. Ver flujograma en el Anexo A.8.1.

9.1.1.8 PROCESOS DE NEGOCIO: OFERTAS DE EMBARQUE

Este proceso va de la mano con el de reclutar los clientes porque una vez que se tiene los clientes, ellos deben conocer las rutas y la programación de las próximas naves (eta¹², cut-off, etd¹³); de esta forma, se toma contacto con los agentes en el exterior, para armar un itinerario y darlo a conocer a nuestros clientes para ellos realicen la reserva de exportación de espacios. Ver flujograma en el Anexo A.8.2

9.1.1.9 PROCESOS DE NEGOCIO: EMBARQUE

Este proceso parte desde el momento en que el exportador realiza la reserva, nuestro departamento de servicio al cliente, le envía los formatos de proforma, carta

¹² Fecha de arribo de la nave

¹³ Fecha de salida y/o zarpe de la nave

de temperatura para que una vez llenados sean enviados a la naviera y de esta forma se obtenga el número de booking confirmando el espacio reservado inicialmente en la nave; luego se envían las órdenes de retiro¹⁴ para que los contenedores sean movilizados hacia el terminal donde se hará el llenado y de esta manera, las unidades se irán conectando a los power pack¹⁵ hasta que la nave arribe para luego de su desconexión, las unidades sean embarcadas. Ver flujograma en el Anexo A.8.3

9.1.1.10 PROCESOS DE NEGOCIO: ZARPE DE NAVES

Estos son los procedimientos que se realizan previo al zarpe de la nave, que consiste en preparar la documentación para que sea presentada ante Capitanía 12 horas antes de la salida de la nave; verificar que los pagos de arribo y zarpe se hayan realizado por el Dpto. Financiero, obtener la autorización de salida y la licencia en la aduana para con esto, los documentos sean sellados por el Capitán de la nave y así obtener el certificado de zarpe por la Aduana. Ver flujograma en el Anexo A.8.4

9.1.1.11 PROCESOS DE NEGOCIO: DOCUMENTACION

Este proceso es uno de los más largos, ya que se refiere a todos los procedimientos que se realizan desde antes de que arribe la nave, durante su permanencia hasta el zarpe de la misma e inclusive luego de esto, se emiten conocimientos de embarque para el exportador y se transmiten electrónicamente antes Aduana Local y se envía la información al agente en el exterior para el manifiesto ante Aduana en destino.

La documentación de conocimientos de embarque y reservas podrán ser chequeados en línea constantemente siendo estos una confirmación de lo realizado y emitido por el cliente y de la misma manera será factible hacer las correcciones respectivas a tiempo a cargo de los asistentes de documentación dejando todo a cargo de la agencia quien siempre buscará la complacencia del exportador.

¹⁴ Documento que autoriza el retiro del contenedor del patio de contenedores.

¹⁵ Equipo que mantiene refrigerado el contenedor para ser puesto en el buque.

Ver flujograma en el Anexo A.8.5

9.1.1.12 PROCESOS DE NEGOCIO: COBROS Y PAGOS

Al tratarse de un servicio, este obtiene ingresos que deben ser cobrados a los clientes, para lo cual se revisan las no negociables enviadas por el Dpto. Documentación con las tarifas pactadas para emitir la factura respectiva. Existen dos modalidades de pago para nuestros clientes en efectivo, el exportador se acerca a la oficina para retiro de documentación y en el banco con depósito tipo cobranza cash. Ver flujograma en el Anexo A.8.6

A su vez, un servicio necesita de proveedores a los cuales se debe pagar, proceso que conlleva la recepción de las facturas y su ingreso en el sistema, la revisión del flujo monetario y la emisión de cheques dependiendo del mismo.

Las facilidades de pago, son otro punto a tratar ya que se darán plazos razonables de pago de 15 días después del zarpe sin considerar posibles multas, sino más bien un aumento de 0.8% de flete para la próxima exportación, es decir que la agencia no se manejará a través de multas sino a través de aumentos de precios en próximos embarques siendo este un incentivo para no atrasarse en el pago; asimismo que se recompensará a quienes paguen durante los 5 primeros días después del zarpe de la nave con un 0.7% de descuento para los siguientes embarques. Se facilitará la entrega de documentación online que permitirá al cliente imprimir sus conocimientos de embarque en sus oficinas sin necesidad de ir hacia la agencia una vez que se haya hecho y comprobado el pago sea en efectivo o a través de transferencias electrónicas a la cuenta de la agencia

Ver flujograma en el Anexo A.8.7

9.1.1.13 PROCESOS DE SOPORTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de RRHH es esencial ya que a través de este departamento se maneja el personal de la agencia además se considerará las fases de administración, de control, de desarrollo y la gestión estratégica de RRHH con el objetivo de proveer y

mantener personal capaz y competente a través de una estrategia competitiva de RRHH. Ver flujograma en el Anexo A.9.1

9.1.1.14 PROCESOS DE SOPORTE: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son claves para el desempeño de las actividades de la agencia, por lo que es necesario elaborar los presupuestos pertinentes así como también determinar requerimientos y avances para control financiero. Ver flujograma en el Anexo A.9.2

9.1.1.15 PROCESOS DE SOPORTE: SISTEMAS NAVIEROS E INFORMATICOS

Los presentes sistemas son necesarios para ejecutar la documentación naviera y demás trámites para poder llevar a cabo con eficiencia el servicio, por lo que los sistemas informáticos y software deben ser siempre actualizados y chequeados para garantizar el buen funcionamiento de los mismos y las mejoras constantes. Ver flujograma en el Anexo A.9.3

9.2 UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Nuestras oficinas estarán ubicadas en la Av. Francisco de Orellana, Edif. Blue Towers, ubicada en el norte de la ciudad, lugar estratégico para ubicar la agencia tal como se demostró en las encuestas. Es una oficina de amplio espacio de alrededor de 188 mts², cuyo alquiler es de \$700 mensuales. Si tomamos en consideración, que el lugar es bastante conveniente tanto para nosotros como para nuestros clientes ya que se encuentra localizado en el Norte de la ciudad de Guayaquil, en una de las áreas más comerciales que tiene nuestra ciudad y que será de fácil acceso para ellos. Además que tenemos a los diversas instituciones financieras cerca ya que se encuentran muchos Centros Comerciales con horarios hasta las 19H00. Además según nuestra validación de mercado, la mayoría de

nuestros potenciales clientes escogieron el sector norte como idóneo para nuestro negocio.



9.3 INFRAESTRUCTURA FÍSICA REQUERIDA

Para el buen funcionamiento de las oficinas, además del espacio físico donde estarán ubicadas que cuenta con parqueadero incluido en el edificio, en la oficina tendrá un espacio para cafetería, sala de reuniones pequeña, estará dividida en siete subdivisiones donde estarán los departamentos de documentación, operaciones, gerencia, de RRHH, financiero, contable; también cuenta con dos baños uno para hombre y otro para mujer y el baño de la gerencia.

De igual manera, necesitamos equipos de computación (dependiendo del número de personas de cada área), muebles y equipos de oficinas, impresoras (6), teléfonos (uno por cada área), enseres para la cafetería, para los baños, aires acondicionados, materiales de oficina, entre otros que detallaremos en las inversiones iniciales.

9.4 PERSONAL DE SERVICIO REQUERIDO

El personal que se necesita para es el siguiente: Gerente General (1), Jefe Financiero (1), Asistente Contable (1), Asistente de Documentación (1), Agente

Naviero (1), Asistentes de RRHH (1), Vendedores (2), Servicio al Cliente (1), Recepcionista (1), Mensajero (1).

9.5 SERVICIOS DE APOYO O SISTEMAS REQUERIDOS

Ninguna empresa en particular, puede funcionar sin algún sistema sea informático o especializado. Es por esta razón, que en primer lugar, para el área de operaciones/documentación, necesitamos contar con un sistema de transmisión de datos a la Aduana, para esto la agencia contara con el sistema Natalia Naviera proveído por Eikon¹⁶, y con el correo seguro de Telconet que es uno de los autorizados por la SENA. Así como también toda la agencia deberá tener una plataforma enlazada con la red de agentes en el exterior, por lo tanto se contara con Unifreight de Agencias Navieras¹⁷ que es un sofisticado paquete de ERP que integra todos los procesos del negocio de agencia de transporte en un sistema central y está diseñado para automatizar, simplificar y ejecutar todas las funciones de revestimiento de contenedores como de las agencias de carga general: Importación y Exportación de gestión, seguimiento de contenedores, Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM), Facturación y Finanzas, Gestión de Procesos de Negocio (BPM) y Business Intelligence (BI), es decir, es un sistema integrado que nos permitirá el fácil acceso a información en tiempo real en todas las etapas de la cadena de ejecución que permiten a los clientes - control de la gestión de eventos, alertas y mensajes de estado, los informes programados, la transmisión de datos, acceso a Internet. Además de una variedad de funciones de contabilidad como la facturación automática sobre la base de las tarifas y los acuerdos y la reconciliación con los socios de logística, especialmente los agentes, las aerolíneas y empresas de transporte marítimo, para reducir el tiempo dedicado a registro de facturas y también sobre la producción de todos los documentos requeridos: conocimiento de embarque. Los documentos pueden ser archivados digitalmente a través del sistema de gestión de documentos.

¹⁶ Sistema utilizado para automatizar la documentación de la agencia naviera.

¹⁷ Sistema utilizado para facilitar y simplificar procesos control de estado de embarque de inicio a fin.

Interfaces y mensajería estructurada para garantizar la conectividad y el intercambio de datos con todos los socios comerciales en la cadena de suministro - el director, las costumbres, las autoridades portuarias, las empresas cuenta, depósitos de contenedores, y otros.

Además de estos sistemas, también como agentes de carga internacional y como el modelo de negocio, realiza operaciones portuarias como estiba y consolidaciones de la carga que se va a exportar, es importante preocuparse por los sistemas de seguridad. En este caso, la agencia obtendrá la certificación BASC como uno de los requisitos principales para competir a nivel de mercado, ya que El BASC es un programa voluntario que busca, promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional cuyo objetivo primordial es promover dentro de sus asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo. También contará con normas de seguridad industrial para precautelar la integridad física de nuestros operarios en Puerto.

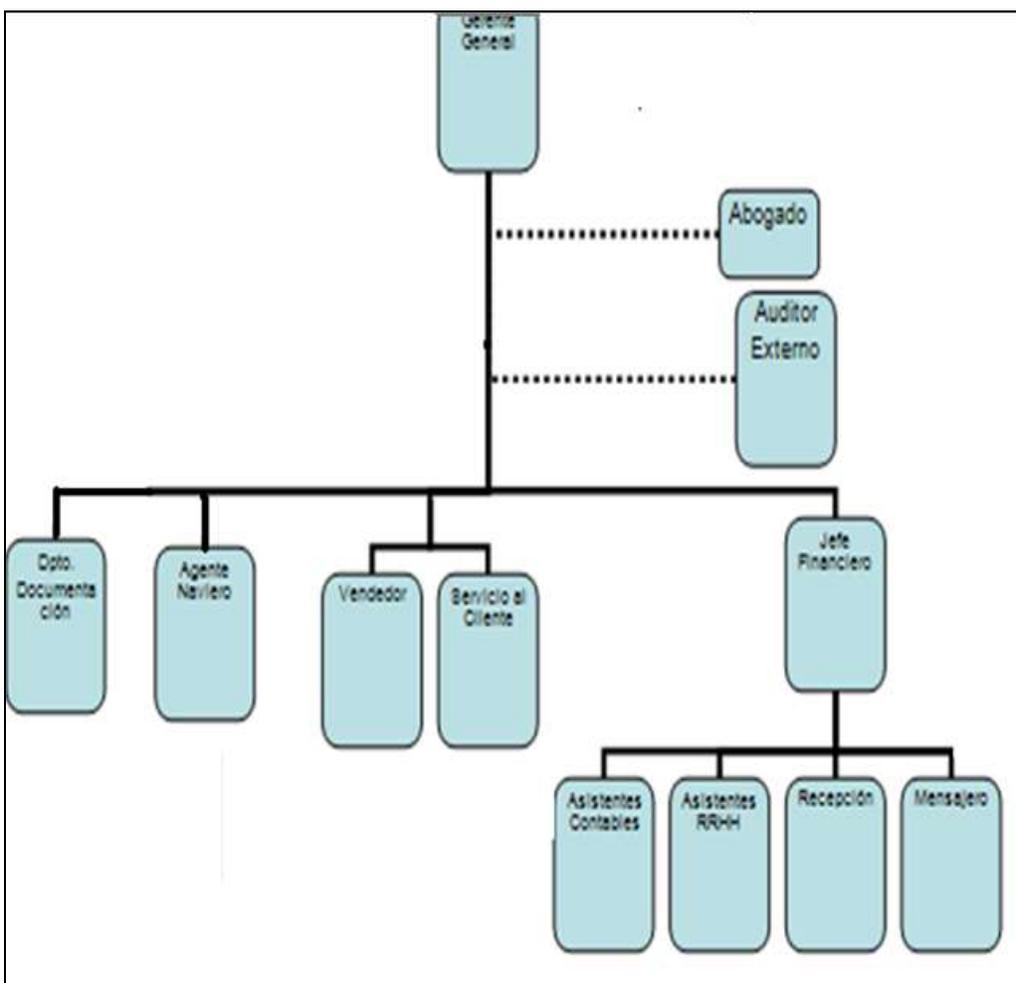
10 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La adecuación de la estructura organizativa para la agencia, dependerá en gran medida de la naturaleza de las actividades; el tamaño de las operaciones administrativas, operativas y técnicas, y esta estructura proporcionará el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades. La estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación, y la actualización de la estructura, responsabilidad de quienes dirigen los diferentes niveles de la organización.

Por esta razón, la agencia será una organización privada y tendrá una estructura de tipo funcional ya que la empresa será dividida en base a áreas funcionales como RRHH, Finanzas, Área Comercial (vendedores y servicio al cliente), Documentación, encabezada por el Gerente General y esta estructura irá de la mano con nuestra estrategia organizacional para lograr que nuestra agencia cumpla los objetivos planteados.

10.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



- Definición del puesto de Gerente General

Perfil:

- . Instrucción Superior o de Tercer nivel en áreas administrativas y/o gerenciales.
- . Sexo indistinto

- . Idioma Inglés oral y escrito avanzado
- . Motivación para dirigir
- . Capacidad de análisis y de síntesis
- . Capacidad de comunicación
- . Capacidad de escucha y espíritu de observación
- . Capacidad de liderazgo, don de mando y espíritu crítico
- . Integridad Moral y ética
- . Capacidad para tomar decisiones
- . Experiencia mínima 3 años en el cargo.
- . Sin problemas de alcohol ni drogas.

Funciones:

- ✓ Dirigir las funciones generales de la empresa.
- ✓ Tomar decisiones de gran importancia para la agencia naviera.
- ✓ Velar por el cumplimiento del reglamento y las políticas que regirán la agencia, garantizando así el cumplimiento de las funciones de la agencia
- ✓ Desarrollar planes encaminados al logro de los objetivos y sobretodo de la misión de la agencia.

- Definición del puesto de Jefe Financiero

Perfil:

- . CPA, Instrucción Superior en Ingeniería Comercial o afines.
- . Buen manejo de Windows, utilitarios, internet
- . Altamente confiable
- . Excelentes relaciones interpersonales
- . Capacidad para negociar
- . Responsable, puntual, ordenada.
- . Experiencia mínima 2 años en el cargo
- . Sin problemas de alcohol, drogas.

Funciones:

1. Administración de toda la actividad financiera de la empresa.

- ✓ Disponer de los valores en las cuentas bancarias para el giro del negocio
- ✓ Controlar y administrar los valores en papeles: cheques, pólizas, etc.
- ✓ Control cuentas por cobrar/pagar.

2. Responsabilidad sobre la contabilidad y sistema contable de la compañía.

- ✓ Aprobar todos los egresos/pagos.
- ✓ Aprobar todos los ingresos de caja.
- ✓ Aprobar todos los registros contables.
- ✓ Hacer back up de los sistemas contables diariamente.
- ✓ Liquidación de las retenciones en relación de dependencia del personal.
- ✓ Controlar las secuencias de los documentos contables, diarios, pagos, ingresos, facturas, retenciones fuente Renta e I.V.A., liquidaciones de compra, etc.
- ✓ Cartas varias a proveedores, clientes, I.E.S.S., transferencias, emisión de cheques de gerencia, etc.
- ✓ Recibir de recepción la cancelación en efectivo y cheque de los BIs-Visto buenos facturados, llevando un registro de facturas canceladas, recibo de cobro, cheques. Llevar un registro de cheques - efectivo recibido y mandado a depositar.

- Definición del puesto de Asistente Contable

Perfil:

- . Mínimo Bachiller en Comercio y Administración
- . Conocimientos contables y tributarios básicos
- . Manejo de Windows y utilitarios
- . Criterio contable
- . Sentido del orden muy acentuado
- . Honestidad, discreción, lealtad
- . Experiencia mínima 6 meses a 1 año en el cargo.
- . Sin problemas de alcohol, drogas.

Funciones:

- ✓ Registrar cronológicamente las operaciones de la empresa en el sistema contable: Ingresos de diarios y provisiones, ingresos por depósitos y/o transferencias, egresos.
- ✓ Facturación de servicios y/o reembolsos de gastos.
- ✓ Conciliaciones de las cuentas que figuran en el sistema contable; Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Cuentas de impuestos, etc.
- ✓ Conciliación mensual de las cuentas que mantiene la empresa en el sector financiero nacional e internacional.
- ✓ Controlar las secuencias de los documentos contables, diarios, pagos, ingresos, facturas, retenciones en la fuente: Renta e I.V.A., liquidaciones de compra, etc.
- ✓ Cartas varias a proveedores, clientes, I.E.S.S., transferencias, emisión de cheques de Gerencia, etc.
- ✓ Recibir la cancelación de facturas, llevando un registro de facturas canceladas. Recibir cobro cheques y mandar a depositar.
- ✓ Reporte varios pedidos por el Dpto. Financiero o Gerencia Administrativa

- Definición del puesto de Asistente de Documentación

Perfil:

- . Instrucción Superior en Comercio Exterior o cursando los últimos años
- . Buen manejo de idioma inglés escrito y oral
- . Buen manejo de PC, internet, utilitarios, sistemas aduaneros y data entry (Natalia naviera)
- . Confiable, reservada
- . Buen nivel de concentración
- . Responsable, organizada
- . Amable, facilidad de comunicación
- . Experiencia mínima 1 año en el cargo
- . Sin problemas de alcohol, drogas.

Funciones:

- ✓ Generación de números de manifiestos de carga en SICE.
- ✓ Coordinación de solicitud de entrada de naves APG hasta conseguir el registro de la nave.
- ✓ Coordinación de solicitud entrada con Contecon o Terminales privados hasta conseguir numero de referencia.
- ✓ Asignación de bookings a cada exportador y reporte a Contecon y embarcadores.
- ✓ Elaboración documentos de embarque y distribución a autoridades locales después del zarpe de la nave.
- ✓ Elaboración de documentos de embarque originales y distribución a línea o bróker y exportadores (conocimiento de embarques- set de BI's).
- ✓ Envío de documentos de zarpe a los agentes en el exterior.
- ✓ Elaboración plano de estiba final en formato solicitado por el agente en el exterior.
- ✓ Envío de información electrónica al SICE al zarpe de la nave.

- **Definición del puesto de Agente Naviero**

Perfil:

- . Instrucción superior en Comercio Exterior, Puertos y Aduanas, afines.
- . Inglés fluido
- . Buen manejo de PC, manejo internet, télex
- . Buen estado físico
- . Observador
- . Carácter firme, líder
- . Responsable, puntual
- . Honrado
- . Altamente confiable
- . Experiencia mínima 2 años en el cargo con matrícula de agente actualizada.
- . Sin problemas de alcohol, drogas.

Funciones:

- ✓ Una vez que la agencia ha sido notificada para agenciar una nave, conseguir el nombre del armador, y características determinando los cubicajes de cada compartimento para saber cuántos espacios se pueden vender y si ésta ya ha pagado faros y boyas.
- ✓ Monitoreo diario del buque con el ETA hasta la llegada y sus posibles requerimientos (Agua, Provisiones, cambio de tripulación, técnicos o reparaciones) para que estén listos al arribo a muelle.
- ✓ Proporcionar la carta de temperatura y pre-cooling cuarenta y ocho horas previas a su arribo a la estación de pilotos.
- ✓ Anunciar con la anticipación requerida a cada puerto (público o privado).
- ✓ Obtener los permisos necesarios (Digmer) en caso de trabajar en muelles privados.
- ✓ Programar diariamente con 72 hrs. de anticipación en APG planificación para la obtención de muelle para poder trabajar al arribo sin tener shifting en su permanencia (De ser posible).
- ✓ Coordinar con la Cía. de seguridad para que el personal esté a tiempo al arribo de buque ya sea en muelle o cuarentena.
- ✓ Nominar al Piloto Práctico para darle servicio al arribo e ingresarlo a muelle.
- ✓ Preparar documentos para las autoridades y entregarles previo al arribo y abordó.
- ✓ Una vez atracado el buque atender las posibles necesidades de la nave.
- ✓ Reportar el arribo del buque a Armadores, y agentes en el exterior regularmente el mismo día.
- ✓ Si existe algún shifting¹⁸ mantener contacto permanente con piloto, remolcador, amarradores y la nave. Paralelamente informamos a todos los involucrados.
- ✓ En caso de ser necesaria una grúa de tierra hacer los requerimientos de la misma y coordinar de tal manera para que no perjudique las otras operaciones del buque.

¹⁸ Movimiento que realiza la nave por cambio de muelle o hacia fondeadero debido a congestión en puerto.

- ✓ Posteriormente previo al término de operaciones preparar los documentos del zarpe para las autoridades y obtener el zarpe con el Asistente de Operaciones
- ✓ Dos horas previas al zarpe se notifica a APG (Buzos para inspección y Policía antidrogas), Piloto y Autoridades del zarpe de la nave.
- ✓ Al término de operaciones se cita al práctico para la salida del buque y se procede a liquidar documentos de zarpe como mate's receipt, manifiesto, SOF y NOR con cartas de temperatura y lista de contenedores.
- ✓ Reportar que la nave zarpó con toda la información concerniente a la carga y de la nave a Armadores, agencias en el exterior, agencia interna para informar a los embarcadores.

- **Definición del puesto de Asistente de RRHH**

Perfil:

- . Instrucción Superior o cursando los últimos años de Ingeniería Comercial, Administración, Psicología Organizacional o afines.
- . Sexo indistinto
- . Persona organizada, responsable y honrada
- . Espíritu crítico
- . Conocimientos sobre las nuevas leyes laborales y páginas del Ministerio de Trabajo

Funciones:

- ✓ Elaboración de manuales, procedimientos, perfiles, políticas, organigramas, definición de procesos de las personas y de la empresa.
- ✓ Elaboración de aviso de entrada y salida de los empleados en el IESS.
- ✓ Elaborar los roles de pago a los empleados y demás beneficios sociales.
- ✓ Control del personal (memos, accesos)
- ✓ Reclutamiento y Selección del personal
- ✓ Inducción del personal contratado al sistema de trabajo
- ✓ Presentación de temas legales a distintas entidades públicas.
- ✓ Conciliación y control de cuentas del personal administrativo.

- **Definición del puesto de Vendedores**

Perfil:

- . Instrucción superior
- . Inglés fluido
- . Buen manejo de PC, manejo internet, télex
- . Buen estado físico
- . Observador
- . Carácter firme, líder
- . Responsable, puntual
- . Honrado
- . Altamente confiable
- . Experiencia en el cargo mínimo 2 años.
- . Sin problemas de alcohol, drogas.

Funciones:

- ✓ Reclutar clientes a la naviera con el objetivo de tener una creciente base de datos de clientes registrados.
- ✓ Proporcionar datos sobre itinerarios de embarque como fechas de zarpe, fechas de cut off, días de transito, tarifas y demás información básica y necesaria para que el cliente se encuentre informado e interesado en reservar espacio de embarque con nuestra naviera
- ✓ Vender los espacios en el buque tanto a nivel de bajo cubierta (al granel) como en contenedores.
- ✓ Visitar a los clientes para conocer sus inquietudes respecto a los servicios que les brindamos, intercambiar ideas.

- **Definición del puesto de Servicio al Cliente**

Perfil:

- . Instrucción Superior o cursando últimos años de Comercio Exterior o carreras afines.
- . Sexo indistinto
- . Experiencia mínima 1 año en el área.

- . Persona cordial, atenta, paciente.
- . Ser creativo y generar soluciones.
- . Altamente Responsable y honrado.

Funciones:

- ✓ Orientar a los exportadores a través del proceso de embarque.
- ✓ Responder todas las dudas que estos pudieran tener al momento de realizar las reservas,
- ✓ Hacerles conocer o confirmar el booking realizado.
- ✓ Estar en contacto permanente con el cliente, recordándole los papeles que deben entregar a la naviera, los plazos de cut-off, eta, etd de la nave, etc, con el objetivo de que el cliente conozca sobre su embarque
- ✓ Informar al cliente sobre alguna situación que pudiera ocurrir con el mismo.
- ✓ Asistir al exportador en cualquier tema referente a sus contenedores.

- **Definición del puesto de Recepcionista**

Perfil:

- . Bachiller
- . Sexo Femenino
- . Conocimientos de computación, utilitarios
- . Facilidad para manejo de números
- . Amable, voz agradable, facilidad para comunicarse con el público
- . Carácter firme, observadora
- . Responsable, discreta
- . Honrada, confiable, leal
- . Experiencia mínima seis meses a un año en el cargo
- . Sin problemas de alcohol, drogas

Funciones:

- ✓ Dar información vía telefónica y recibir los mensajes.

- ✓ Realizar cartas para el personal que va a ingresar al puerto, se basan en el permiso ya sea para capitania o seguridad física, adjuntando los listados con sus respectivos números de cédula y matrícula.
- ✓ Elaborar órdenes de compras y enviarlas por fax.
- ✓ Revisar la mercadería cuando llega y es trasladada en bodega.
- ✓ Recibir facturas de cada unos de los proveedores. Cuando se las recibe hay que revisar que no contengan errores.
- ✓ Llevar registro de las facturas que llegan a diario y son entregadas al departamento financiero.
- ✓ Realizar pagos los días establecidos por la empresa.
- ✓ Solicitar materiales cuando el Dpto. de Operaciones lo requiere.
- ✓ Efectuar cobros cuando se realiza visto bueno.
- ✓ Control y responsabilidad de la llave de bodega interior.
- ✓ Registros de entrada y salida en bitácora.

- **Definición del puesto de Mensajero**

Perfil

- . Mínimo Ciclo Básico Bachillerato
- . Prudente en el manejo de información
- . Responsable, puntual
- . Conocimiento sobre las calles y la ciudad
- . Experiencia mínima 6 meses en el cargo
- . Honrado, confiable, discreto, precavido
- . Sin problemas de alcohol, drogas.

Funciones:

- ✓ Entrega de documentos como: cartas y facturas.
- ✓ Transacciones Bancarias como: Depósitos, retiro de dinero, transferencias, retiro de cheques; apertura de cuentas, pago de tarjetas de crédito de Directores, pago de servicios básicos, certificación de cheques.
- ✓ Trámites municipales como: Pago de patentes, 1.5 x mil, prediales.

- ✓ Cobranzas
- ✓ Envío de correspondencia.
- ✓ Trámites de Vehículos como: Matriculación, cambio de propietario, cambio de provincia, levantamiento de gravamen.
- ✓ Tramites de Impuestos Fiscales (S.R.I.) como: Pago de retenciones, pago del I.V.A., pago del impuesto a la renta.
- ✓ Envío de contratos de trabajo y de contratos finiquitos.
- ✓ Tramites de Seguro Social como: Pago de aportaciones – retiro de carnet de afiliación, presentación de avisos de entrada y salida, pago de préstamos quirografario.
- ✓ Tramites en Superintendencia de Cías como: Presentación de balances, certificado de obligaciones, pago por concepto de contribuciones.

10.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Para el perfecto funcionamiento de la agencia naviera, se debe contar con el personal idóneo, es por esta razón que las personas que quieran formar parte de la empresa, pasarán por un estricto proceso realizado por el área de RRHH, que incluye desde el reclutamiento, selección, entrevistas, toma de pruebas, previos a la contratación. Una vez contratados, deberán pasar el periodo de prueba de 3 meses y luego tendrán un contrato por un año. En este periodo, el personal es capacitado y luego de un tiempo prudencial en la empresa (1 año laborando) puede ser partícipe del sistema de compensaciones.

10.3.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento, se lo realizará a través de anuncios en los principales periódicos de la ciudad y de internet por medio de subscripciones gratuitas como en Computrabajo, Multitabajos, de igual manera, también se participará en ferias laborales de universidades como la Espol, Católica, entre otras y se receptorán referencias personales pero siempre y cuando, estas cumplan con el proceso y con los requisitos del cargo.

10.3.2 SELECCIÓN

El proceso de selección será de la siguiente manera: primero se receptorán los currículos de los interesados en el puesto, se filtrará la información, se analizarán los perfiles y se llamará a entrevistas a los posibles candidatos; de esta primera fase de entrevista saldrán los 10 mejores candidatos, quienes serán llamados a una segunda entrevista donde se les realizarán pruebas de conocimientos; dependiendo de los resultados se escogerá a los tres mejores para que sean entrevistados por el Gerente quien en consenso con RRHH se escogerá a la persona idónea quien tendrá un periodo de prueba de 3 meses y luego será contratado a plazo de un año.

10.3.3 CAPACITACIÓN

Este proceso de capacitación será dirigido tanto a los nuevos empleados, a quienes se inducirá al sistema de trabajo de la empresa, donde se les indicará las normas y procedimientos, la misión, la visión, las políticas, etc; como a los que ya estén en la empresa, quienes recibirán capacitaciones en un periodo de seis meses a un año aproximadamente dependiendo del área que la requiera, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados en un 100% contando con los conocimientos y técnicas actuales.

10.3.4 COMPENSACIONES

Como parte del programa de compensaciones, específicamente en el área de ventas, se aplicará la política del “vendedor del año”, quien será acreedor a un bono. Para los demás empleados, las compensaciones podrán ser de tipo cualitativas, es decir, con reconocimientos verbales y escritos. Y si la situación lo ameritase, podrá ser de tipo monetaria. De igual forma, en un futuro cuando la empresa se encuentre posicionada en el mercado, se promoverá el programa de carreras para lo cual, de existir una plaza de trabajo, se realizarán concursos internos antes de reclutar personal de fuera. También se podría negociar con los agentes en el exterior, para que exista la posibilidad de un traslado a uno de los países donde ellos operan.

Pero así como hay compensaciones, también habrá memos, y multas para el personal que no cumpla con las políticas de la empresa o con su trabajo con responsabilidad y eficiencia.

11 ESTUDIO ECONOMICO

11.1 INVERSIONES INICIALES

Para poder llevar a cabo la realización de este proyecto, se hará un préstamo bancario de \$ 177.727,47 de la cual el 70% sera financiada por una institución financiera y el 30% restante por los socios de la compañía.

CUADRO DE INVERSIONES		
INSTITUCIÓN FINANCIERA	70%	\$ 177.727,47
ACTIVOS FIJOS	60%	\$ 106.636,48
CAPITAL DE TRABAJO	40%	\$ 71.090,99
CAPITAL DE ACCIONISTAS	30%	\$ 375.518,92
MARTHA TOBAR		\$ 187.759,46
DENISSE PERALTA		\$ 187.759,46
INVERSION TOTAL		\$ 553.246,38

11.2 CONDICIONAMIENTO DE FINANCIAMIENTO

El 70% del monto total de inversión será financiado por La Corporación Financiera Nacional (CFN) quienes otorgan préstamos desde \$50000 a nivel nacional para financiar el 70% de proyectos nuevos repartidos entre activos fijos y capital de trabajo a un plazo de hasta 10 años para los activos fijos y de 3 años respecto a capital de trabajo. La tasa de interés varía entre 9.75% y 11% para el sector de las pymes por tanto considerando que el monto a prestar es alto, la tasa es de 11% anual capitalizable mensualmente. Se otorgan 2 años de gracia para activos fijos y 1 año para capital de trabajo. Y le 30% restante será financiado por capital de los accionistas quienes también asumirán el rubro de los activos diferidos.

A continuación se muestra el presupuesto de capital que se necesita para la operación de la empresa y su cuadro de inversiones iniciales.

Activos Fijos	
Equipos	\$7,790.00
Muebles de Oficina	\$3,840.00
Vehiculos	\$25,000.00
Sistemas	\$70,000.00
Otros	\$1,040.00
Total Activos Fijos	\$ 107,670.00
Activos Diferidos	
Gastos Legales y Constitucionales	\$ 22,000.00
Gastos Organizacionales	\$ 271,350.00
Interes Pre-Operacional	\$ 6,000.00
Total Activo Diferido	\$ 299,350.00
Capital de Trabajo	
Capital de Trabajo Operacional	\$ 137,446.38
Capital de Trabajo Administrativo	\$ 8,780.00
Total de Capital de Trabajo	\$ 146,226.38
Total de Presupuesto de Capital	\$ 553,246.38

11.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos han sido definidos en función de los ingresos que la compañía recibirá al funcionar como una agencia de transporte marítimo los cuales específicamente son, el servicio de de agenciamiento, es decir lo que la agencia cobrara por representar a la línea naviera en Ecuador. Además de las comisiones que se van a recibir tanto de la comisión por flete obtenida con el dueño de la línea, la comisión de transporte con la compañía transportista terrestre para el movimiento de los contenedores al igual que la comisión por los gastos locales y de carga con el puerto de Guayaquil los cuales son necesarios para el zarpe de la nave, las mismas que irán aumentando año a año debido al aumento de número de embarques y del

número de clientes así como también de las condiciones del mercado como la inflación entre otros.

INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Servicio de Agenciamiento	\$192,000	\$203,520.00	\$211,200.00	\$211,200.00	\$218,880.00
Comisión por flete	\$24,104,925.00	\$24,575,265.00	\$24,928,020.00	\$26,715,312.00	\$28,651,545.00
Comisión por transporte	\$2,211,300.00	\$2,211,300.00	\$2,274,480.00	\$2,426,112.00	\$2,673,216.00
Comisión de Gastos Locales	\$382,075.20	\$411,465.60	\$418,813.20	\$418,813.20	\$426,160.80
Comisión por Verificación de Carga	\$361,530.00	\$386,100.00	\$403,650.00	\$430,560.00	\$477,360.00
Comisión Servicios Adicionales	\$3,060.00	\$3,240.00	\$6,780.00	\$6,780.00	\$10,620.00
Total de Ingresos	\$27,254,890.20	\$27,790,890.60	\$28,242,943.20	\$30,208,777.20	\$32,457,781.80

11.4 PRESUPUESTO DE GASTOS

El presupuesto de gasto incluye todos los gastos que la compañía tendrá anualmente los cuales van desde el gasto de Personal así como también los gastos portuarios y terminales propios de la agencia, los mismos que se encuentran afectados año a año por las condiciones de mercado tal como la inflación, lo cual hace que los gastos se incrementen consecutivamente durante los 5 años del periodo de estudio.

Rubros	2012	2013	2014	2015	2016
Gasto de Personal	\$105,360.00	\$108,520.80	\$113,946.84	\$127,620.46	\$146,763.53
Gasto Suscripciones	\$5,500.00	\$5,644.00	\$6,626.20	\$8,121.34	\$10,039.55
Derechos Aduaneros	\$6,000.00	\$6,180.00	\$6,489.00	\$7,267.68	\$8,357.83
Certificación BASC			\$16,260.00	\$19,461.20	\$20,434.26
Gastos de Arriendo	\$9,000.00	\$9,270.00	\$9,733.50	\$10,901.52	\$12,536.75
Mantenimiento y Limpieza	\$600.00	\$618.00	\$648.90	\$726.77	\$835.78
Capacitaciones y Entrenamientos	\$7,500.00	\$7,725.00	\$8,111.25	\$45,423.00	\$52,236.45
Gastos Portuarios	\$1,957,593.22	\$1,986,957.11	\$2,016,761.47	\$2,127,683.35	\$2,234,067.52
Gastos Terminal	\$909,120.00	\$922,756.80	\$936,598.15	\$988,111.05	\$1,037,516.60
Gasto de Transporte	\$1,944,000.00	\$1,973,160.00	\$2,002,757.40	\$2,112,909.06	\$2,218,554.51
Gasto de Verificadora	\$324,000.00	\$328,860.00	\$333,792.90	\$352,151.51	\$369,759.08
Gasto de Flete-Linea	\$21,708,000.00	\$22,033,620.00	\$22,364,124.30	\$23,817,792.38	\$25,365,948.88
Gastos Generales	\$32,400.00	\$33,210.00	\$34,704.45	\$38,174.90	\$42,755.88
Total de Gastos	\$27,009,073.22	\$27,383,311.71	\$27,815,849.91	\$29,618,169.32	\$31,477,050.75

11.5 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Una de las estrategias para ser una agencia reconocida en el mercado se ha considerado una inversión en publicidad en cuanto a lo que se refiere la creación de una página web de la agencia, así como también las diferentes campañas publicitarias así como también la publicidad en la página web de la Cámara Marítima Ecuatoriana (CAMAE) y las publicaciones en la Revista Informar de la CAMAE con el fin de atraer clientes y generar un reconocimiento de marca en el mercado.

DESCRIPCION	Mensual	2012	2013	2014	2015	2016
Página Web	\$ 3,000.00	\$36,000.00	\$37,080.00	\$39,304.80	\$43,235.28	\$47,558.81
Campañas Publicitarias	\$7,000.00	\$21,000.00	\$21,630.00	\$22,927.80	\$151,323.48	\$131,834.85
Publicidad en	\$800.00	\$4,800.00	\$4,944.00	\$5,240.64	\$5,764.70	\$6,629.41

Internet						
Publicaciones Revista InforMar	\$ 650.00	\$2,600.00	\$2,678.00	\$ 2,838.68	\$3,122.55	\$3,590.93
TOTAL	\$ 11,450.00	\$ 64,400.00	\$ 66,332.00	\$ 70,311.92	\$ 203,446.01	\$ 189,614.00

11.6 CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO =	$\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo variable}}$
-----------------------	--

PUNTO DE EQUILIBRIO	2012	2013	2014	2015	2016
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	\$ 3,882.03	\$ 3,958.35	\$ 3,620.02	\$ 3,520.05	\$3,545.36
COSTO FIJO ANUAL	\$ 166,360	\$ 171,168	\$ 180,260	\$ 238,236	\$273,526
COSTO VARIABLE PROMEDIO	\$ 3,823.75	\$ 3,881.10	\$ 3,545.39	\$ 3,426.42	\$3,411.92
Punto de Equilibrio Unidades	2,855	2,216	2,415	2,544	2,050

De acuerdo al punto de equilibrio se debe concluir que el mínimo de ventas anuales que la agencia debe tener es de 2.855 embarques en el año 2012 ya que es en este punto en el que los ingresos se igualan a los costos haciendo que la agencia no pierda ni gane por lo que la compañía deberá embarcar mas del mínimo para poder obtener ganancias durante los 5 años de estudio tal como se encuentra en la tabla precedente.

12 ASPECTOS FINANCIEROS

12.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Se considera una política para los clientes de 40% en efectivo y 60% a crédito en 15 días y para los proveedores una política de 30% en efectivo y 70% a crédito en 20 días, para lo cual se obtuvo el siguiente flujo de efectivo.

	FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	AGENCIA NAVIERA					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS OPERATIVOS (+)	\$ -	\$ 26,573,517.95	\$ 27,777,490.59	\$ 28,231,641.89	\$ 30,159,631.35	\$ 32,401,556.69
COLECCIÓN DE VENTAS	0	\$ 26,573,517.95	\$ 27,777,490.59	\$ 28,231,641.89	\$ 30,159,631.35	\$ 32,401,556.69
EGRESOS OPERATIVOS (-)	0	\$ 26,026,521.59	\$ 27,467,104.23	\$ 27,904,129.83	\$ 29,786,538.67	\$ 31,638,724.76
PROVEEDORES		\$ 25,874,661.59	\$ 27,310,850.43	\$ 27,740,229.39	\$ 29,567,325.86	\$ 31,387,775.29
GENERAL & ADMINISTRATIVO		\$ 137,760.00	\$ 141,730.80	\$ 148,651.29	\$ 165,795.36	\$ 189,519.41
Derechos Aduaneros		\$ 6,000.00	\$ 6,180.00	\$ 6,489.00	\$ 7,267.68	\$ 8,357.83
Mantenimiento y Limpieza		\$ 600.00	\$ 618.00	\$ 648.90	\$ 726.77	\$ 835.78
Capacitaciones y Entrenamientos		\$ 7,500.00	\$ 7,725.00	\$ 8,111.25	\$ 45,423.00	\$ 52,236.45
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ -	\$ 546,996.35	\$ 310,386.36	\$ 327,512.05	\$ 373,092.68	\$ 762,831.92
INGRESOS NO OPERACIONALES(+)	\$ 553,246.38	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
S/T PRESTAMO	\$ 0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 177,727.47	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACCIONISTAS DE CAPITAL	\$ 375,518.92	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
OTROS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
EGRESOS NO OPERACIONALES (-)	\$ 407,020.00	\$ 19,550.02	\$ 87,982.68	\$ 196,723.36	\$ 171,751.78	\$ 228,001.30
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0.00	\$ 19,550.02	\$ 17,757.94	\$ 13,175.90	\$ 9,591.73	\$ 8,125.48
AMORTIZACION DE CAPITAL	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 35,545.49	\$ 48,875.05	\$ 13,329.56	\$ 13,329.56
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 9,272.68	\$ 65,509.54	\$ 69,973.52	\$ 99,647.98
AMORTIZACION DE DIFERIDOS	\$ 0.00	\$ 59,870.00	\$ 59,870.00	\$ 59,870.00	\$ 59,870.00	\$ 59,870.00
DEPRECIACION	\$ 0.00	\$ 30,227.00	\$ 30,227.00	\$ 30,227.00	\$ 6,547.00	\$ 6,547.00
BENEFICIOS DE TRABAJADORES	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 10,765.49	\$ 30,027.29	\$ 39,384.72	\$ 60,055.21
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 14,641.07	\$ 39,135.57	\$ 39,472.24	\$ 46,843.07
PRESUPUESTO DE CAPITAL						
ACTIVOS FUJOS	\$ 107,670.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 299,350.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
FLUJO DE CAJA NO OPERATIVO	\$ 146,226.38	\$ -19,550.02	\$ -87,982.68	\$ -196,723.36	\$ -171,751.78	\$ -228,001.30
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 146,226.38	\$ 527,446.33	\$ 222,403.68	\$ 130,788.69	\$ 201,340.90	\$ 534,830.63
FLUJO DE CAJA INICIAL	\$ 0.00	\$ 146,226.38	\$ 673,672.72	\$ 896,076.40	\$ 1,026,865.09	\$ 1,228,206.00
FLUJO DE CAJA FINAL	\$ 146,226.38	\$ 673,672.72	\$ 896,076.40	\$ 1,026,865.09	\$ 1,228,206.00	\$ 1,763,036.62

12.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
AGENCIA NAVIERA						
	S.INICIAL	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Bancos	\$146,226.38	\$673,672.72	\$896,076.40	\$1,026,865.09	\$1,228,206.00	\$1,763,036.62
Cuentas por Cobrar		\$681,372.26	\$694,772.27	\$706,073.58	\$755,219.43	\$811,444.55
Total Activo Corriente	\$146,226.38	\$1,355,044.97	\$1,590,848.66	\$1,732,938.67	\$1,983,425.43	\$2,574,481.17
Activos Fijos						
Equipos	\$7,790.00	\$7,790.00	\$7,790.00	\$7,790.00	\$7,790.00	\$7,790.00
Muebles	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00
Vehiculos	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00
Sistemas	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00
Otros	\$1,040.00	\$1,040.00	\$1,040.00	\$1,040.00	\$1,040.00	\$1,040.00
(-) Depreciación Acumulada	\$0.00	-\$30,227.00	-\$60,454.00	-\$90,681.00	-\$97,228.00	-\$103,775.00
Total de Activos Fijos	\$107,670.00	\$77,443.00	\$47,216.00	\$16,989.00	\$10,442.00	\$3,895.00
Activos Diferidos						
G. Constitution & Legal	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00
G. Organizacional	\$271,350.00	\$271,350.00	\$271,350.00	\$271,350.00	\$271,350.00	\$271,350.00
Interes Pre-operacional	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
(-) Amortizacion	\$0.00	\$59,870.00	\$119,740.00	\$179,610.00	\$239,480.00	\$299,350.00
Total de Activos Diferidos	\$299,350.00	\$239,480.00	\$179,610.00	\$119,740.00	\$59,870.00	\$0.00
TOTAL ACTIVOS	\$553,246.38	\$1,671,967.97	\$1,817,674.66	\$1,869,667.67	\$2,053,737.43	\$2,578,376.17
PASIVOS						
Pasivos corrientes						
Cuentas por Pagar	\$0.00	\$1,046,951.63	\$1,062,701.11	\$1,079,437.56	\$1,152,689.12	\$1,223,384.99
Dividendos por Pagar	\$0.00	\$9,272.68	\$65,509.54	\$69,973.52	\$99,647.98	\$286,965.90
Utilidades a Trabajadores	\$0.00	\$10,765.49	\$30,027.29	\$39,384.72	\$60,055.21	\$148,240.11
Impuesto a la Renta		\$14,641.07	\$39,135.57	\$39,472.24	\$46,843.07	\$115,627.29
Total de Pasivos Corrientes		\$1,081,630.87	\$1,197,373.51	\$1,228,268.05	\$1,359,235.38	\$1,774,218.29
Pasivos a largo plazo						
Deuda a largo plazo	\$177,727.47	\$177,727.47	\$142,181.98	\$93,306.92	\$79,977.36	\$66,647.80
Total de pasivos	\$177,727.47	\$1,259,358.34	\$1,339,555.49	\$1,321,574.97	\$1,439,212.74	\$1,840,866.09
PATRIMONIO						
Capital Social	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00
Reserva Legal	\$371,518.92	\$376,155.25	\$389,257.16	\$403,251.87	\$419,859.86	\$460,854.99
Utilidades Acumuladas			\$32,454.38	\$84,862.01	\$140,840.83	\$190,664.82
Utilidades Netas	\$0.00	\$32,454.38	\$52,407.63	\$55,978.82	\$49,823.99	\$81,990.26
Total de Patrimonio	\$375,518.92	\$412,609.63	\$478,119.17	\$548,092.70	\$614,524.68	\$737,510.07
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 553,246.38	\$ 1,671,967.97	\$ 1,817,674.66	\$ 1,869,667.67	\$ 2,053,737.43	\$ 2,578,376.17
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

12.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS					
AGENCIA NAVIERA					
INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Servicio de Agenciamiento	\$192,000.00	\$203,520.00	\$211,200.00	\$211,200.00	\$218,880.00
Comision por flete	\$24,104,925.00	\$24,575,265.00	\$24,928,020.00	\$26,715,312.00	\$28,651,545.00
Comision por transporte	\$2,211,300.00	\$2,211,300.00	\$2,274,480.00	\$2,426,112.00	\$2,673,216.00
Comision de Gastos Locales	\$382,075.20	\$411,465.60	\$418,813.20	\$418,813.20	\$426,160.80
Comision por Verificación de Carg	\$361,530.00	\$386,100.00	\$403,650.00	\$430,560.00	\$477,360.00
Total de Ingresos	\$27,251,830.20	\$27,787,650.60	\$28,236,163.20	\$30,201,997.20	\$32,447,161.80
(-) EGRESOS					
Gasto de Personal	\$105,360.00	\$108,520.80	\$113,946.84	\$127,620.46	\$146,763.53
Gasto Suscripciones	\$5,500.00	\$5,644.00	\$6,626.20	\$8,121.34	\$10,039.55
Derechos Aduaneros	\$6,000.00	\$6,180.00	\$6,489.00	\$7,267.68	\$8,357.83
Certificación BASC	\$0.00	\$0.00	\$16,260.00	\$19,461.20	\$20,434.26
Gastos de Arriendo	\$9,000.00	\$9,270.00	\$9,733.50	\$10,901.52	\$12,536.75
Mantenimiento y Limpieza	\$600.00	\$618.00	\$648.90	\$726.77	\$835.78
Capacitaciones y Entrenamientos	\$7,500.00	\$7,725.00	\$8,111.25	\$45,423.00	\$52,236.45
Gastos Portuarios	\$1,957,593.22	\$1,986,957.11	\$2,016,761.47	\$2,127,683.35	\$2,234,067.52
Gastos Terminal	\$909,120.00	\$922,756.80	\$936,598.15	\$988,111.05	\$1,037,516.60
Gasto de Transporte	\$1,944,000.00	\$1,973,160.00	\$2,002,757.40	\$2,112,909.06	\$2,218,554.51
Gasto de Verificadora	\$324,000.00	\$328,860.00	\$333,792.90	\$352,151.51	\$369,759.08
Gasto de Flete- Linea	\$21,708,000.00	\$22,033,620.00	\$22,364,124.30	\$23,817,792.38	\$25,365,948.88
Gastos Generales	\$32,400.00	\$33,210.00	\$34,704.45	\$38,174.90	\$42,755.88
Gastos Publicidad	\$64,400.00	\$66,332.00	\$70,311.92	\$203,446.01	\$189,614.00
Amortización de Diferidos	\$59,870.00	\$59,870.00	\$59,870.00	\$59,870.00	\$59,870.00
Depreciación	\$30,227.00	\$30,227.00	\$30,227.00	\$6,547.00	\$6,547.00
Total de Gastos	\$27,163,570.22	\$27,572,950.71	\$28,010,963.28	\$29,926,207.23	\$31,775,837.63
Utilidad Bruta operacional	\$88,259.98	\$214,699.89	\$225,199.92	\$275,789.97	\$671,324.17
(-) Otros Gastos	\$19,550.02	\$17,757.94	\$13,175.90	\$9,591.73	\$8,125.48
Gastos Financieros	\$19,550.02	\$17,757.94	\$13,175.90	\$9,591.73	\$8,125.48
(+) Otros Ingresos	\$3,060.00	\$3,240.00	\$6,780.00	\$6,780.00	\$10,620.00
Comision Servicios Adicionales	\$3,060.00	\$3,240.00	\$6,780.00	\$6,780.00	\$10,620.00
Utilidad Antes de Participación	\$71,769.96	\$200,181.95	\$218,804.02	\$272,978.24	\$673,818.69
Beneficio de Trabajadores	\$10,765.49	\$30,027.29	\$39,384.72	\$60,055.21	\$148,240.11
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	\$61,004.47	\$170,154.66	\$179,419.29	\$212,923.03	\$525,578.58
Impuesto a la Renta	\$14,841.07	\$39,135.57	\$39,472.24	\$46,843.07	\$115,627.29
Utilidad Neta	\$46,363.40	\$131,019.09	\$139,947.05	\$166,079.96	\$409,951.29
Reserva Legal	\$4,636.34	\$13,101.91	\$13,994.70	\$16,608.00	\$40,995.13
Dividendos	\$9,272.68	\$65,509.54	\$69,973.52	\$99,647.98	\$286,965.90
Utilidad a Libre Disposición	\$32,454.38	\$52,407.63	\$55,978.82	\$49,823.99	\$81,990.26

Se tomaron en cuenta los siguientes datos adicionales para el cálculo anterior.

Datos Adicionales	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos Generales		1,025	1,045	1,100	1,120
Beneficio de trabajadores	15%	15%	18%	22%	22%
Impuesto a la renta	24%	23%	22%	22%	22%
Dividendos	20%	50%	50%	60%	70%

12.4 CÁLCULO DE LA TMAR

Para calcular la TMAR, se utiliza la fórmula de Costo Promedio Ponderado de Capital que incluye el monto tanto prestado a terceros como el de los inversionistas de las cuales se obtiene una tasa, por el lado de los accionistas la tasa debe incluir el movimiento de carga crecimiento de la industria naviera (22.82%) según la CAMAE más el riesgo país (8.94%) y por el lado de la fuente externa, la tasa de interés del préstamo.

Fuente de Financiamiento	Monto	Tasa
Fondos de accionistas	\$ 375.518,92	31,76%
Fondos prestados	\$ 177.727,47	11,00%
Costo promedio ponderado de Capital		25,09%

12.5 EVALUACION DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

Razones Financieras		2012	2013	2014	2015	2016
LIQUIDEZ	Prueba Ácida	1,25	1,33	1,41	1,46	1,45
	Capital de Trabajo	\$ 273.414,10	\$ 393.475,15	\$ 504.670,62	\$ 624.190,05	\$ 800.262,87
RENTABILIDAD	Margen Bruto de Utilidad	0,32%	0,77%	0,80%	0,91%	2,07%
	Margen Neto de Utilidad	0,17%	0,47%	0,50%	0,55%	1,26%
	Rendimiento sobre Activos	4,29%	11%	12%	13%	26%
	Rotación de Activos Totales	16,30	15,29	15,10	14,71	12,58
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento /solidez	0,75	0,74	0,71	0,70	0,71
ACTIVIDAD	Gastos de Operaciones	1,00	0,99	0,99	0,99	0,98

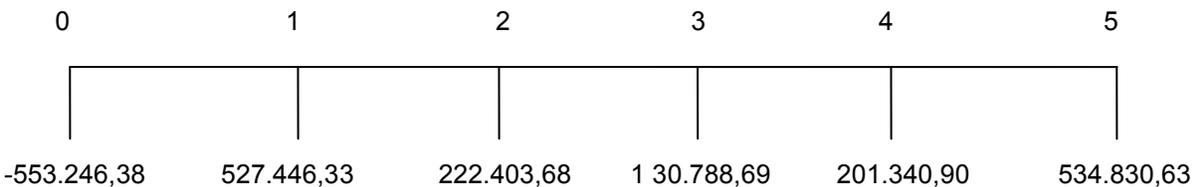
De acuerdo a lo presentado se puede concluir que la compañía tiene liquidez y que por tanto tiene capacidad para pagar sus obligaciones, la misma que se incrementa año con un capital de trabajo creciente disponible para poder ejecutar las actividades de la agencia anualmente. Además, la agencia se considera rentable ya que existe una utilidad creciente durante los 5 años de estudio lo cual muestra el rendimiento que la agencia tendrá en función de los activos invertidos, al igual que muestra como los activos se han utilizado para la obtención de las ventas, lo cual permite la obtención de utilidad al final de cada año. Finalmente el endeudamiento, que muestra la capacidad de endeudamiento de la agencia así como también el ratio de actividad que indica la evolución del volumen de ventas comparando los gastos en función de los ingresos, en el cual como se puede ver los ingresos están por encima de los gastos, lo cual es conjunto hace de este proyecto una idea atractiva de negocio.

12.5.1 TIR & VAN

	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
(-)INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	\$ (107.670,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (299.350,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL	\$ (146.226,38)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL =	\$ -	\$ 546.996,35	\$ 310.386,36	\$ 327.512,05	\$ 373.092,68	\$ 762.831,92
BENEFICIOS DE TRABAJADORES (-)	\$ -	\$ -	\$ (10.765,49)	\$ (30.027,29)	\$ (39.384,72)	\$ (60.055,21)
IMPUESTO A LA RENTA(-)	\$ -	\$ -	\$ (14.641,07)	\$ (39.135,57)	\$ (39.472,24)	\$ (46.843,07)
GASTOS FINANCIEROS (-)	\$ -	\$ (19.550,02)	\$ (17.757,94)	\$ (13.175,90)	\$ (9.591,73)	\$ (8.125,48)
AMORTIZACION DE CAPITAL (-)	\$ -	\$ -	\$ (35.545,49)	\$ (48.875,05)	\$ (13.329,56)	\$ (13.329,56)
PAGO DE DIVIDENDOS (-)	\$ -	\$ -	\$ (9.272,68)	\$ (65.509,54)	\$ (69.973,52)	\$ (99.647,98)
FLUJO DE CAJA NETO=	\$ (553.246,38)	\$ 527.446,33	\$ 222.403,68	\$ 130.788,69	\$ 201.340,90	\$ 534.830,63
TASA INTERNA DE RETORNO	56,39%					
VALOR ACTUAL NETO	\$ 334.199,80					

El resultado de la TIR comparándolo con la TMAR, indica que al ser mayor que esta (56.39% > 25.09%), el proyecto es rentable. De igual forma al ser el VAN positivo, el proyecto resulta factible y quiere decir que los accionistas van a ganar el 25.09% que deseaban y \$334,199.80 adicionales.

12.5.2 PERIODO DE RECUPERACION



Al ir acumulando los flujos netos de efectivo, se tiene que hasta el periodo 2, su sumatoria es de \$749.850,02, valor mayor al monto de la inversión inicial de \$553,246.38; lo que quiere decir que el periodo de recuperación se encuentra entre los periodos 1 y 2. Con mayor exactitud, si se toma el periodo anterior a la recuperación total (1) y se calcula el costo no recuperado con la inversión (553.246,38 – 527.446,33 = 25.800,05) y se lo divide para el costo no recuperado del año siguiente (2): (25.800,05/222.403,68 = 0.12).

Entonces quiere decir, que el periodo de recuperación de la inversión de este proyecto y de acuerdo a sus flujos de efectivo neto es de 1.12 períodos, es decir, 1 año, 1 mes y 13 días.

13 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

VARIABLES	OPTIMISTA	PESIMISTA	CONSERVADOR
INGRESOS	35%	10%	25%
EGRESOS	20%	25%	20%

Resumen de escenario					
	Valores actuales:	OPTIMISTA	PESIMISTA	CONSERVADOR	
Celdas cambiantes:					
Total de Ingresos	\$B\$16	\$27.251.830,20	\$36.789.970,77	\$29.977.013,22	\$34.064.787,75
Total de Gastos	\$B\$35	\$27.163.570,22	\$32.596.284,26	\$33.954.462,77	\$32.596.284,26
Celdas de resultado:					
Utilidad Bruta operacional	\$B\$37	\$88.259,98	\$4.193.686,51	-\$3.977.449,55	\$1.468.503,49
Utilidad Antes de Participación	\$B\$45	\$71.769,96	\$4.177.196,49	-\$3.993.939,57	\$1.452.013,47
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	\$B\$50	\$61.004,47	\$3.550.617,02	-\$3.394.848,64	\$1.234.211,45
Utilidad Neta	\$B\$53	\$46.363,40	\$2.698.468,93	-\$2.580.084,96	\$938.000,70

Considerando tres escenarios, optimista, pesimista y conservador y un incremento de porcentajes de acuerdo a cada uno con respecto a las variables que afectan el estado de resultados de una empresa, es decir, que afectan directamente a la utilidad se determina que en un escenario optimista con un incremento en los ingresos de 35% y en los egresos de 20%, la utilidad es de más \$2000000; en un escenario pesimista donde el valor de los egresos supera a los ingresos en un 15%, efectivamente existe una pérdida de más de \$2000000 y al presentarse un escenario conservador en el cual la diferencia entre los ingresos y egresos es de 5%, la utilidad es menor a la planteada en el escenario optimista resultando en más de \$900000. Esto quiere decir, que se debe tener una buena estructura de ingresos y egresos para que cuando existan situaciones externas a la empresa, los cambios en precios para los costos como para los ingresos no afecten a la utilidad.

14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados financieros de la Agencia Naviera se puede concluir que este proyecto es rentable, bajo el cual no sólo se satisface una necesidad en el mercado sino que también se obtendrían ganancias al ponerlo en práctica. En primer lugar, tenemos el balance general, en el que se puede visualizar que el proyecto tiene liquidez, tal como indica la razón de prueba ácida, ya que el nivel de activos es superior al pasivo de la sociedad, representada por el 1.25 para el primer año a pesar del préstamo que la empresa hará para cubrir el importe total de la inversión, que es financiado por la CFN (70%) y también para los accionistas (30%). En segundo lugar, el estado de resultados, el cual es de gran importancia ya que muestra las posibles ganancias que el negocio pudiese tener si este se llevase a cabo, las cuales tienen un resultado positivo año a año, teniendo en cuenta el periodo de 5 años de estudio junto a todas las expectativas del mercado, como crecimiento, inflación entre otros. Además, es importante recalcar que la utilidad no solamente es positiva durante los años de estudio sino que también esta se incrementa año a año, lo cual significa que los beneficios aumentarán consecutivamente con el fin de tener la oportunidad de crecer más como empresa, especialmente en el cuarto y quinto año, periodos en los cuales la agencia será reconocida en el mercado y por tanto al haberse posicionado en un nicho podría incrementar el porcentaje de clientes así como también la ampliación del segmento en estudio. Adicionalmente, el margen de beneficio y la utilidad bruta es la mejor manera de confirmar lo atractivo que sería poner en práctica este negocio, considerando que el ratio de beneficio está presentado por un 0.32% al principio pero año a año se va incrementando, debido a que la agencia es nueva en el mercado. Otro punto a tener en cuenta es el flujo de caja que muestra todos los flujos que la empresa ha de tener en cuenta para operar. Según los resultados, se puede ver que estos son positivos y que aumentan consecutivamente año tras año, lo que permite llegar a la conclusión de que las políticas de los proveedores y los clientes aplicadas al negocio son las mejores con el fin de cumplir con el objetivo de rentabilidad del negocio.

Para confirmar cuán rentable es el negocio se aplicaron dos herramientas financieras específicas que son necesarias para tener en cuenta para evaluar cualquier proyecto, y éstas son la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto que al compararlas con la tasa mínima atractiva de rendimiento requerida por los inversionistas, estas resultaron positivas y superiores por lo que se define que el proyecto es rentable, factible y demuestra la competitividad y el éxito que tendría la idea de negocio en el mercado.

Después de lo anteriormente expuesto, se concluye que este proyecto es rentable y no sólo por los resultados que demuestran los estados financieros que indican que este negocio es fuerte y atractivo, sino también por lo competitivo que este podría llegar a ser en el mercado al ponerse en práctica a través de la eficiencia en procesos y la calidad de servicio de agenciamiento de transporte marítimo de uno de los rubros más importantes para la economía del país, como es el camarón, convirtiendo esta idea en una excelente propuesta de negocio que se podría llevar a cabo con el fin de satisfacer una necesidad y cubrir un dolor de mercado y hacer más eficiente la industria del transporte marítimo y promover con ella la calidad de procesos y servicios en general que actualmente brindan las agencias a sus clientes, siendo así una idea de negocio muy competitiva con grandes posibilidades de crecer y desarrollarse en el mercado ecuatoriano.

15 BIBLIOGRAFIA

- Aduana del Ecuador. (2010, Octubre).
Requisitos Aduana del Ecuador para cada Régimen previo Funcionamiento [Data file]. Recuperado en <http://www.slideshare.net/comercioexteriorecuador/requisitos-aduana-del-ecuador-para-cada-regimen-previo-funcionamiento> (Acceso 17, octubre 2011)
- Aladi (2001) *Seminario- taller: mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la Aladi*, Recuperado en [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/di1565.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/di1565.doc) (Acceso 25, Octubre 2011)
- Andes, (2011, Agosto). En el primer semestre del 2011 el Ecuador exportó USD 480 millones en camarón
Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Recuperado en <http://andes.info.ec/tema-del-dia/en-el-primer-semester-del-ano-ecuador-exporto-usd-480-millones-en-camaron-85684.html> (Acceso 31, octubre 2011)
- Asociación de Bananeros del Ecuador. (2010).
Estadísticas 2010 [Data file]. Recuperado en http://www.aebe.com.ec/data/files/DocumentosPDF/Estadísticas/2010/2doSemestre/ExportMen_Dic10.pdf (Acceso 5 septiembre, 2011)
- Banco central del Ecuador. (2011).
Comercio Exterior [Data file]. Recuperado en http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp (Acceso 27, octubre 2011)

- Banco Central del Ecuador, Dirección General de Estudios (2010).
Informe “La Economía Ecuatoriana Luego de 10 Años de Dolarización”.
Recuperado en
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf> (Acceso 25, octubre 2011)
- Cámara Marítima del Ecuador. (2011).
Asociados-Agencias Navieras Carga Internacional [Data file]. Disponible en
<http://www.camae.org/paginas/asociadosindex.htm> (Acceso 18 octubre, 2011)
- Cámara Marítima del Ecuador. (2011).
Asociados-Líneas Navieras [Data file]. Recuperado en
<http://www.camae.org/paginas/lineasindex.htm> (Acceso 24, octubre 2011)
- Comisión Europea (2007).
Documento de Estrategia Ecuador 2007-2013. Disponible:
http://www.eeas.europa.eu/ecuador/csp/07_13_es.pdf (Acceso 20, Septiembre 2011)
- Corporación Financiera Nacional. (2011).
Crédito Directo [Data file]. Recuperado en
http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=853&Itemid=519 (Acceso 04, noviembre 2011)
- Crisis Económica 2008-2011. (n.d). Septiembre 2011, Recuperado en
http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2011 (Acceso 21, octubre 2011)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2011).
Comercio Exterior - Exportaciones acumuladas por períodos/año [Data file]. Recuperado en

http://www.magap.gob.ec/sigagro/charts/comext_exportaciones.htm (Acceso 17 agosto, 2011)

- Gráfico Euro-Dólar (2011, Agosto). [Ilustración gráfica Fx Solutions]. Recuperado en <http://www.forexpros.es/currencias/gr%C3%A1fico-eur-usd> (Acceso 21, septiembre 2011)
- Idrovo, D. (2009). *Análisis de Mercado-Ecuador* Recuperado en www.manosunidas.ec/documents/Manos-unidas-Analisis-mercado-Internacional.pdf (Acceso 26, Octubre 2011)
- IndexMundi, (2011, Marzo). *Ecuador Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real* [Data file]. Recuperado en [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_\(pib\)_tasa_de_crecimiento_real.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html) (Acceso 17 agosto, 2011)
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control* (7ma ed.) Northwestern University: Prentice Hall
- Kouzmine, V. (2000) Exportaciones no tradicionales latinoamericanas, un enfoque no tradicional. Recuperado en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/4979/lcl1392e.pdf> (Acceso 24, octubre 2011)
- Marchan, K. (2009) *Análisis de competencias y Habilidades para que un usuario utilice herramientas de inteligencia de Negocios en las pymes del Ecuador*. Recuperado en www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7537/1/___Tesis%2520Karina%2520Marchan.doc (Acceso 26, octubre 2011)

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2011).
Informe de febrero, Boletín IC, 2011 Recuperado en
http://www.mmrree.gob.ec/com_exterior/boletines/Boletin_IC_febrero.pdf
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2011).
Requisitos de ventanilla [Data file]. Recuperado en
http://www.mtop.gob.ec/subsecretarias/sptmf/07sptmf_requisitos_ventanilla.pdf
(Acceso 17, octubre 2011)
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2006, junio). *Análisis de la industria camaronera y su comportamiento crediticio*. Recuperado en
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_camaronera.pdf (Acceso 27, octubre 2011)
- (2009, Octubre). Concesionaria del Puerto Marítimo de Guayaquil invierte 130 millones de dólares en mejorar terminal Marítimo.
Ecuador Inmediato. Recuperado en
http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/concesionaria_del_puerto_maritimo_de_guayaquil_invierte130_millones_de_dolares_en_mejorar_terminal_maritima--95269 (Acceso 21, septiembre 2011)
- (2009) Las exportaciones de las pymes crecen con valor agregado.
Revista Líderes, Informe semanal. Recuperado en
<http://www.revistalideres.ec/2011-02-28/Informe.aspx> (Acceso 25, octubre 2011)
- (2011, Mayo). Exportaciones de camarón ecuatoriano suben 52% hasta mayo.

América

Economía.

Disponible

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exportaciones-de-camaron-ecuatoriano-suben-52-hasta-mayo> (Acceso 18, octubre 2011)

- (2011, Agosto). Problemas de la Economía global de la Economía afectaría perspectivas de crecimiento del Ecuador en 2012.

América

Economía.

Recuperado

en

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/problemas-de-la-economia-global-afectaria-perspectivas-de-crecimiento-de-> (Acceso 22, octubre 2011)

- (2011, Mayo). El mapa económico del país está casi listo, según el INEC.

Buró Informativo. Disponible en <http://www.burodeanalisis.com/2011/05/20/el-mapa-economico-del-pais-esta-casi-listo-segun-el-inec/> (Acceso 26, octubre 2011)

- (2011, Agosto). INEC presentó resultados de Censo Económico.

Diario Correo. Recuperado en

http://www.diariocorreo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12412:inec-presento-resultados-de-censo-economico&catid=8:economia&Itemid=29 (Acceso 27, octubre 2011)

- (2011, Agosto). El temor a una crisis global afecta la proyección de crecimiento del 2012.

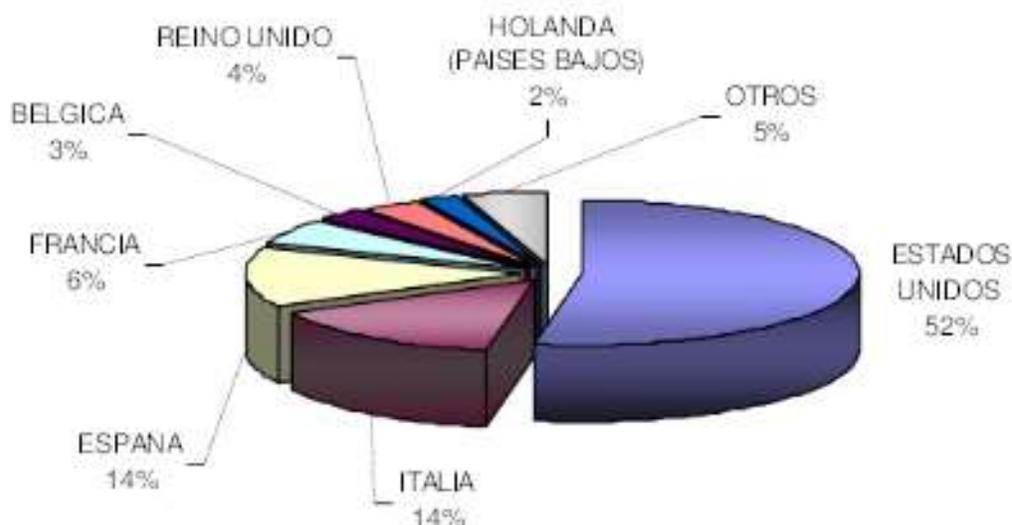
El

Universo.

Disponible

<http://www.eluniverso.com/2011/08/15/1/1356/temor-crisis-global-afecta-proyeccion-crecimiento-2012.html> (Acceso 25, Septiembre)

A1.1.1 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE CAMARON



Fuente: BCE / SIM
Elaboración: CICO - CORPEI

A1.2

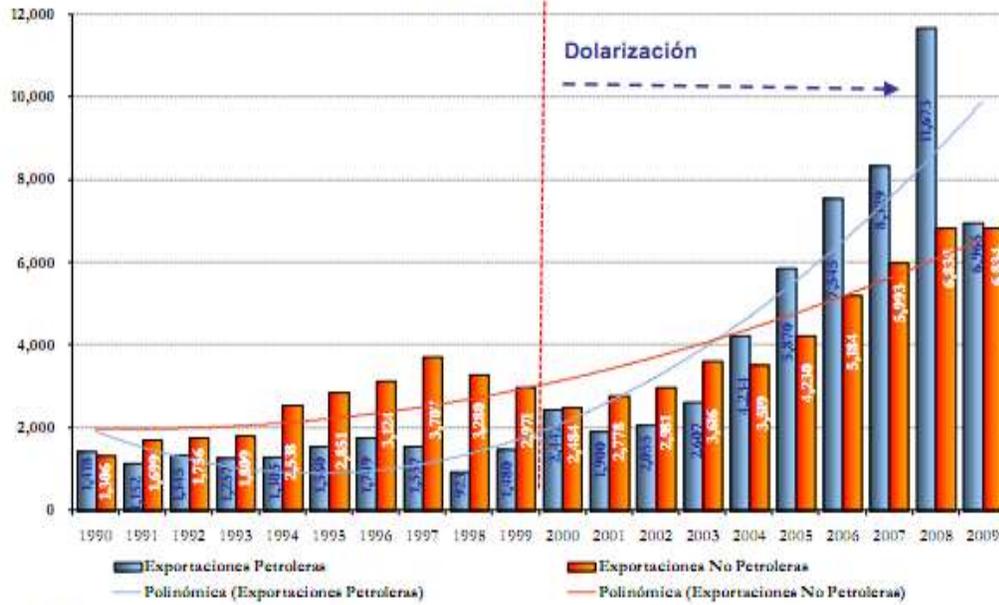
ECUADOR: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DEL SECTOR AGROPECUARIO, AGROINDUSTRIAL, ACUACULTURA Y PESCA¹

PRODUCTO	Enero - Abril / 2011			Enero - Abril / 2010			Variación ³	Enero - Diciembre / 2010		
	Volumen (tm)	Valor FOB (miles usd)	Part. 2	Volumen (tm)	Valor FOB (miles usd)	Part. 2		Volumen (tm)	Valor FOB (miles usd)	Part. 2
TOTAL EXPORTACIONES	8.838.875	6.947.327		8.877.182	5.712.184		21,6%	26.628.008	17.489.922	
Total Agropecuario, Agroindustrial, Acuicultura y Pesca 4/	2.629.290	2.429.302	35,0%	2.462.567	2.033.669	35,6%	19,5%	6.805.144	5.882.538	33,6%
Banano	1.929.033	790.839	31,6%	1.868.021	754.198	37,1%	4,9%	4.944.968	1.954.288	39,3%
Camarón y langostino fresco, refrigerado, congelado	57.272	369.272	15,2%	44.782	222.628	10,9%	65,9%	151.336	849.674	14,4%
Pescado en conserva	64.406	241.725	10,0%	62.020	199.790	9,8%	21,0%	171.045	598.269	10,2%
Rosas	29.365	188.932	7,8%	28.343	174.247	8,6%	8,4%	77.507	438.400	7,5%
Cacao en grano	39.204	152.417	5,5%	50.110	148.107	7,3%	-10,6%	116.318	350.199	6,0%
Aceite de Palma crudo y refinado	80.505	105.470	4,3%	38.695	32.035	1,6%	229,2%	145.781	140.487	2,4%
Otras Flores y capullos frescos o secos	10.709	65.651	2,7%	10.485	61.452	3,0%	6,8%	28.226	169.361	2,9%
Harina de Pescado	41.918	61.045	2,5%	28.131	34.470	1,7%	77,1%	76.636	97.161	1,7%
Otros Pescados o filetes fresco, refrigerado, congelado	15.395	52.311	2,2%	12.929	49.887	2,5%	4,9%	36.520	120.824	2,1%
Café soluble (extractos de café)	6.064	37.787	1,6%	5.244	33.069	1,6%	14,0%	17.181	104.643	1,8%
Jugo de Maracuyá	10.801	27.789	1,1%	5.730	24.611	1,2%	12,9%	24.655	83.377	1,4%
Arroz fresco, refrigerado, congelado	20.381	25.505	1,0%	10.319	18.947	0,9%	34,6%	40.787	56.625	1,0%
Plátano	77.751	22.694	0,9%	62.395	18.613	0,9%	21,9%	162.051	52.591	0,9%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP)

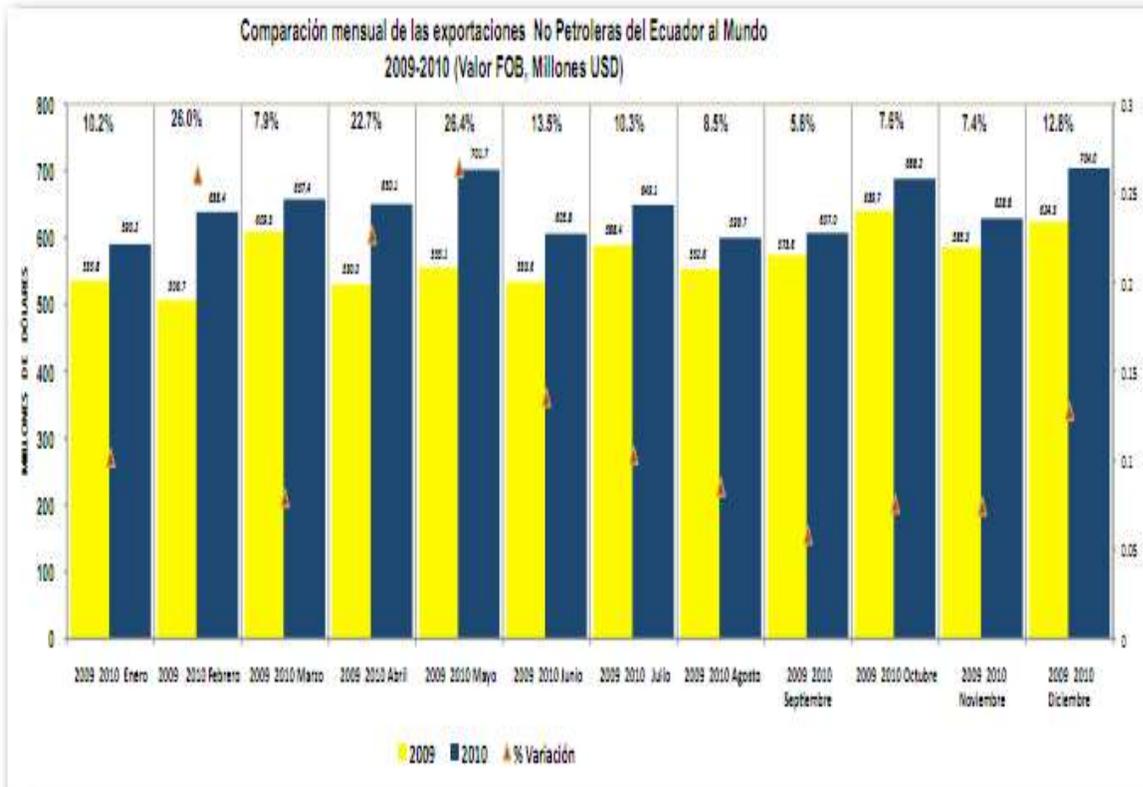
A1.3 CRECIMIENTO DEL MERCADO DE EXPORTACIONES DEL ECUADOR

*Evolución de las Exportaciones Petroleras y No Petroleras
USD millones*



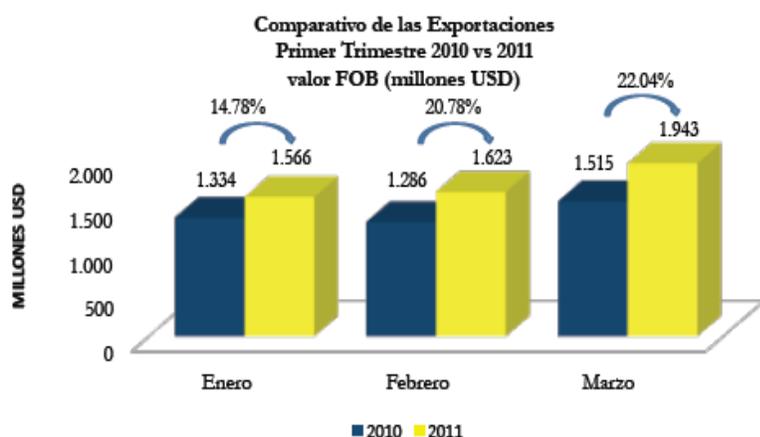
Fuente: Banco Central del Ecuador

A1.3.1



Fuente: Ministerio de relaciones exteriores comercio e integración boletín febrero 2011

A1.3.2



Fuente: Ministerio de Relaciones exteriores- Boletín IC Mayo/2011

A1.4

EXPORTACIONES MENSUALES DE BANANO

Volúmenes en cajas de 18.14 Kg.

Fuente: Estadísticas C.A.

Diciembre

	Mes	2008	2009		2010		Variaciones	
		Cajas	Cajas	Cre. / Decre.	Cajas	Cre. / Decre.	Var. Abs.	Var. Rel.
1	Enero	22.606.606	24.900.120		25.141.876		241.756	0,97
2	Febrero	22.994.893	22.487.772	9,69	21.757.557	13,46	(730.215)	- 3,25
3	Marzo	25.192.153	25.610.004	13,88	25.765.115	18,42	155.111	0,61
4	Abril	24.331.279	24.277.706	5,20	24.888.618	3,40	610.912	2,52
5	Mayo	22.710.849	24.238.454	0,16	24.371.034	2,08	132.580	0,55
6	Junio	19.101.761	18.819.120	22,36	18.464.966	24,23	(354.154)	- 1,88
7	Julio	20.219.045	20.891.481	11,01	21.566.146	16,79	674.665	3,23
8	Agosto	20.671.964	22.634.980	8,35	19.972.866	7,39	(2.662.114)	- 11,76
9	Septiembre	17.880.071	19.782.435	12,60	19.076.421	4,49	(706.014)	- 3,57
10	Octubre	19.999.570	22.034.383	11,38	22.718.025	19,09	683.642	3,10
11	Noviembre	21.816.846	21.203.867	3,77	18.186.007	19,95	(3.017.860)	- 14,23
12	Diciembre	23.053.992	24.946.449	17,65	23.679.197	30,21	(1.267.252)	- 5,08
TOTALES		260.579.029	271.826.771		265.587.828		(6.238.943)	- 2,30
Promedio Mensual		21.714.919	22.652.231		22.132.319			
Promedio Semanal		5.011.135	5.128.807		5.107.458		(21.349)	- 0,42

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Bananeros del Ecuador, Exportaciones Diciembre 2010

A1.4.1 EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE BANANO

ECUADOR				
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE BANANO Y ELABORADOS				
PERIODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VARIACION FOB	VARIACION TONELADAS
2002	990.051	4.389.649		
2003	1.120.819	4.803.249	13%	9%
2004	1.046.934	4.744.027	-7%	-1%
2005	1.109.533	4.897.151	6%	3%
2006	1.247.943	5.022.885	12%	3%
2007	1.339.921	5.357.466	7%	7%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM)

CORPEI

Elaboración: CORPEI - CICO

A1.5

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CAMARÓN															
LIBRAS															
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	Increment	ENE-ABR
1994	11.620.473	11.966.871	15.510.588	12.310.528	15.596.000	15.288.888	15.727.753	11.898.342	9.368.795	12.156.768	13.016.738	11.916.888	156.200.837		98.042.300
1995	10.807.484	13.603.755	15.968.832	15.828.853	16.147.447	16.389.336	17.012.030	16.598.235	16.688.433	16.536.322	16.105.834	12.268.682	166.862.764	23.15%	105.685.557
1996	15.025.684	13.933.316	17.889.704	16.057.539	16.235.812	14.585.981	14.555.295	16.436.939	14.698.488	16.201.826	16.652.095	14.117.883	188.541.533	-1.22%	109.233.281
1997	12.786.617	15.440.786	18.366.858	20.857.175	17.922.254	21.002.001	21.138.800	23.917.655	21.940.317	23.289.769	21.562.153	21.660.475	248.004.270	27.33%	127.433.701
1998	17.723.109	20.247.374	24.592.375	24.887.288	24.377.459	21.375.817	19.485.606	20.239.149	18.335.194	20.086.224	20.876.802	20.759.718	252.985.987	5.41%	152.688.828
1999	18.227.663	20.289.769	24.148.524	23.051.401	21.562.482	26.277.727	20.535.227	14.521.537	13.445.247	11.524.244	7.889.267	7.587.372	289.040.588	-17.37%	154.652.883
2000	5.763.732	6.276.308	6.632.636	6.323.659	6.363.666	9.232.003	5.507.472	3.888.083	6.338.871	6.389.936	7.648.793	6.401.311	82.955.783	-60.32%	52.389.819
2001	6.682.296	6.955.042	9.885.821	10.905.429	14.186.388	9.672.128	6.652.938	7.557.791	6.885.703	6.600.866	7.527.611	5.944.400	99.881.286	20.31%	65.364.945
2002	5.948.260	7.019.636	9.728.516	9.351.659	11.758.022	12.669.957	8.780.932	7.819.282	6.117.128	7.699.144	8.374.677	7.778.010	102.033.748	3.24%	65.248.085
2003	8.245.528	8.798.063	10.737.482	10.758.288	12.575.655	11.366.594	10.250.003	9.881.165	10.383.955	11.225.889	11.622.488	11.985.624	126.758.834	23.02%	72.721.801
2004	9.675.688	15.214.543	12.710.211	14.783.122	12.583.434	13.881.832	14.169.278	10.885.997	11.367.586	13.082.874	15.384.969	14.541.295	158.488.838	25.62%	83.217.989
2005	13.081.289	15.737.824	17.110.776	18.835.229	20.317.219	20.727.288	17.688.882	15.380.736	17.483.436	18.578.836	21.441.885	18.112.203	212.675.213	34.15%	121.588.197
2006	16.605.947	17.374.838	24.610.250	22.928.819	29.289.173	23.133.282	21.295.688	23.852.257	22.488.928	23.018.478	24.982.641	22.660.370	284.261.783	24.38%	145.169.117
2007	18.588.212	24.353.757	23.684.780	22.583.882	25.278.355	25.852.122	20.443.984	22.734.772	20.371.822	20.371.822	24.457.887	25.223.844	274.133.789	3.32%	159.678.182
2008	18.525.748	26.011.617	22.528.127	24.908.348	34.133.365	25.880.881	24.988.523	25.218.189	22.621.801	23.798.825	24.763.183	28.974.781	284.733.688	7.91%	177.064.789
2009	19.930.980	22.399.483	25.446.683	24.825.795	27.753.524	26.176.387	27.887.151	25.871.877	21.338.112	27.962.748	25.929.355	24.788.432	299.333.918	1.56%	173.500.394
2010	28.682.289	22.313.418	25.575.823	25.515.347	33.327.845	29.948.472	27.593.714						184.837.888	3.82%	184.507.888

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CAMARÓN															
DOLARES															
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL	Increment	Prec.Prom
1994	33.480.843.65	36.882.596.39	45.693.784.14	40.867.475.40	51.188.830.13	51.888.404.64	48.734.969.24	32.295.590.80	37.116.416.10	48.888.430.55	42.858.392.91	43.874.474.13	514.388.354.88		3.29
1995	40.254.836.74	51.848.088.40	57.848.583.75	56.854.123.71	59.282.787.79	60.802.704.10	60.133.859.63	56.859.069.52	65.488.688.81	60.428.403.86	58.321.554.17	38.170.738.46	665.174.328.74	28.34%	3.48
1996	44.952.182.45	41.883.572.42	55.531.520.70	50.315.542.43	52.753.057.65	53.425.684.30	52.114.113.80	52.844.589.25	48.188.388.87	52.741.734.14	63.433.441.70	50.387.612.67	615.387.841.88	-7.50%	3.28
1997	46.713.639.76	56.824.735.48	67.882.081.52	76.188.248.11	66.377.824.70	78.176.159.95	77.741.388.85	83.223.775.95	75.168.058.96	85.484.006.14	77.382.818.78	77.556.119.51	871.664.843.88	41.68%	3.83
1998	63.538.271.32	72.691.686.35	66.678.546.15	61.866.288.95	62.987.416.88	77.489.535.67	67.868.086.72	67.881.673.73	59.437.820.27	64.835.771.83	63.289.721.38	65.113.251.75	875.658.894.81	8.38%	3.46
1999	55.581.836.78	51.828.742.98	78.888.417.25	64.885.516.85	62.585.616.63	76.821.547.48	88.384.281.36	41.818.512.27	39.414.762.82	33.378.688.31	25.236.818.00	24.169.678.08	616.842.114.84	-29.53%	2.85
2000	18.526.777.96	28.776.683.11	25.888.273.56	37.058.589.21	35.587.879.32	33.753.779.87	28.136.536.24	14.414.438.47	22.401.330.71	22.888.528.62	25.882.281.81	21.351.338.42	267.488.483.48	-61.79%	3.59
2001	21.528.912.51	24.428.842.29	38.174.581.81	32.232.812.68	41.323.546.16	35.682.748.05	17.588.638.81	20.521.988.84	17.886.236.27	16.829.776.13	18.129.789.88	13.682.418.65	288.884.873.88	-5.62%	2.81
2002	15.448.972.91	18.938.306.88	27.138.338.18	25.469.288.10	30.482.221.71	30.918.659.86	21.885.883.68	18.286.122.51	15.787.411.77	18.388.479.52	28.783.516.27	18.600.794.13	263.688.174.42	-8.00%	2.66
2003	20.183.764.18	23.487.742.72	27.858.172.75	27.782.111.45	31.913.074.28	27.884.748.67	24.587.019.44	21.212.521.18	23.686.728.88	24.134.956.18	25.888.541.28	28.981.474.28	303.828.885.88	15.15%	2.40
2004	21.674.383.72	33.888.441.28	27.835.648.83	33.168.335.42	27.918.823.78	30.888.133.13	31.888.881.78	24.844.888.87	25.327.888.87	28.822.788.83	32.874.282.88	32.227.403.88	368.147.733.88	15.25%	2.21
2005	28.154.843.83	35.438.814.17	38.413.884.78	38.584.882.78	44.982.289.24	48.841.211.57	38.388.578.88	33.882.388.88	37.887.288.88	42.822.153.87	51.848.878.35	42.885.288.12	488.281.487.88	37.16%	2.88
2006	38.888.322.58	48.788.572.84	58.238.881.73	54.888.888.88	54.255.888.88	51.847.888.88	48.732.888.88	48.884.888.88	48.581.488.88	48.888.888.88	58.238.882.41	48.788.282.88	587.878.743.48	24.45%	2.28
2007	48.715.748.48	54.233.552.78	58.433.888.28	48.841.888.88	51.388.888.88	51.888.481.48	43.788.688.88	48.888.888.88	44.888.322.88	44.888.322.88	51.814.138.27	52.448.872.78	682.828.512.15	-8.62%	2.13
2008	48.585.281.23	58.878.412.21	58.788.648.58	55.342.888.88	76.911.548.88	58.881.281.28	58.287.288.88	62.884.717.31	58.481.844.38	57.544.085.21	54.332.823.31	43.288.048.81	673.488.148.78	15.71%	2.28
2009	41.548.527.51	48.887.885.34	54.158.282.88	58.148.878.72	53.882.147.10	51.388.375.81	55.283.051.78	53.348.815.87	41.843.383.58	55.844.151.82	52.488.715.14	58.888.837.24	687.254.114.25	4.33%	2.03
2010	42.458.831.88	45.387.484.84	53.882.972.14	53.167.381.21	71.128.342.82	68.838.684.88	65.888.881.88						388.836.588.47	7.79%	2.16

FUENTE: Estadísticas Cia. Ltda.

ELABORADO: Cámara Nacional de Acuicultura

Fuente: Cámara de Acuicultura

A1.5.1 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CAMARON

ECUADOR				
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CAMARÓN (P.A: 03061390)				
PERIODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VARIACION FOB	VARIACION TONELADAS
2002	244.436	45.245		
2003	291.867	56.372	19%	25%
2004	323.578	67.343	11%	19%
2005	450.013	91.513	39%	36%
2006	580.965	116.683	29%	28%
2007	436.836	92.331	-25%	-21%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM)

CORPEI

Elaboración: CORPEI – CICO

A1.5.2 PARTICIPACION DEL CAMARON EN SUS INICIOS

AMÉRICA LATINA: PARTICIPACION DE LOS CAMARONES CONGELADOS EN LAS VENTAS EXTERNAS, 1976-1998

(En porcentajes)

País	1976 ^{a/}	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Ecuador	1.70	2.89	5.47	13.74	17.32	17.00	15.03	14.22	15.77	13.18	16.94	16.27
México	5.73	3.20	1.22	0.77	0.83	0.37	0.57	0.48	0.58	0.39	0.44	0.42
Colombia	0.98	0.42	0.59	0.28	1.05	0.90	1.03	1.35	1.09	0.85	0.84	0.68
Argentina	0.58	0.43	0.57	1.39	1.28	0.78	0.33	0.27	0.20	0.57
Panamá	13.84	12.38	22.07	13.17	15.17	11.49	10.53	12.22	14.47	13.35	14.86	...

Fuente: FAO, *Anuario estadístico de pesca. Estadística de pesca. Productos*, 1996, vol. 83, Roma, 1998, y publicaciones anteriores; Base de datos estadísticos del comercio externo (COMTRADE), Secretaría de las Naciones Unidas, Nueva York.

^{a/} Incluye camarones tanto congelados (CUCI, Rev.3, 036.11), como frescos y refrigerados (CUCI, Rev. 3, 036.2).

A2 ENCUESTA PARA VALIDACION DEL SEGMENTO

A2.1 MODELO DE ENCUESTA

De la escala del 1 al 10, ¿Qué tan importante es para usted transportar sus mercaderías al exterior vía marítima a través de una agencia naviera? *

Siendo 1 muy importante y 10 nada importante

¿Con qué frecuencia hace exportaciones al exterior usando los servicios de una agencia naviera? *

- 1-5 veces al mes
- > 5 veces al mes

¿Cuáles son los principales productos que exportan? *

- Banano
- Camarón
- Flores
- Piñas
- Atún
- Otro:

¿Cuáles son los destinos más frecuentes a los que exporta? *

- Estados Unidos
- Centroamérica
- Europa
- Asia
- Mediterráneo

Otro:

¿Cuál es el atributo que más valora al momento de trabajar con empresas dedicadas al transporte marítimo de mercaderías? *

- Rapidez
- Fluidez de información
- Menores días de tránsito
- Costos Bajos
- Otro:

¿Qué tipo de carga exporta? *

- Al granel
- Contenerizada
- Ambos
- Otro:

¿Cuántos contenedores aproximadamente exporta al mes? *

- 1-10
- 10-20
- > 20

De la escala del 1 al 10 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los proveedores actuales? *

Siendo 1 mucha satisfacción y 10 ninguna satisfacción

¿Su empresa estaría dispuesta a aceptar el servicio de un nuevo proveedor? *

- Sí
- No

¿Qué precio estaría dispuesta a pagar por el servicio de transportar su mercadería al exterior vía marítima? *

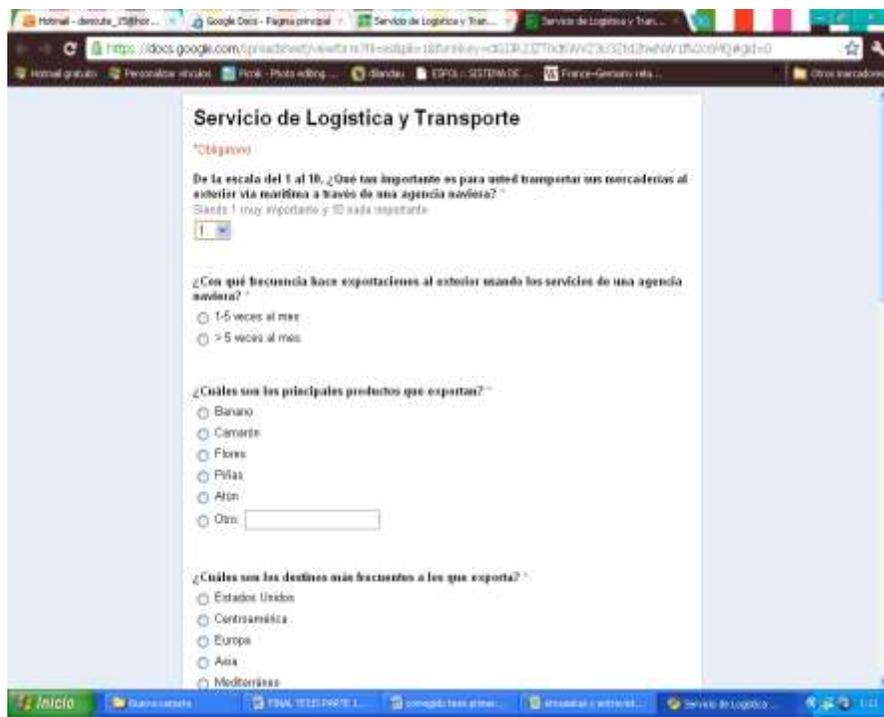
- \$1200- \$1900
- \$2000 - \$3000
- \$3000 - \$4000

A2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra para las encuestas fue de 100 empresas en total considerando 50 empresas exportadoras de banano y 50 empresas exportadoras de camarón

A2.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dado que el enfoque de mercado son empresas se acudió a las páginas de internet como Fedexpor, Cámara de Comercio y Acuacultura para poder encontrar los teléfonos de las empresas y realizar así las encuestas y entrevistas vía telefónica y vía online gracias a las herramientas de Google Docs y así mismo a las cuentas de correo electrónico, todo esto de forma aleatoria.

The image shows a screenshot of a Google Docs document titled "Servicio de Logística y Transporte". The document contains a survey form with the following questions and options:

- Question 1: "De la escala del 1 al 10, ¿Qué tan importante es para usted transportar sus mercancías al exterior vía marítima a través de una agencia naviera?" (On a scale of 1 to 10, how important is it for you to transport your goods abroad via sea through a shipping agency?). The response is "1".
- Question 2: "¿Con qué frecuencia hace exportaciones al exterior usando los servicios de una agencia naviera?" (How often do you export abroad using the services of a shipping agency?). The options are "1-5 veces al mes" and "> 5 veces al mes".
- Question 3: "¿Cuáles son los principales productos que exportan?" (What are the main products you export?). The options are "Banano", "Camarón", "Flores", "Papas", "Alfón", and "Otro:" with a text input field.
- Question 4: "¿Cuáles son los destinos más frecuentes a los que exporta?" (What are the most frequent destinations you export to?). The options are "Estados Unidos", "Centroamérica", "Europa", "Asia", and "Mediterráneo".

The screenshot also shows the Windows taskbar at the bottom with various open applications and the system tray.

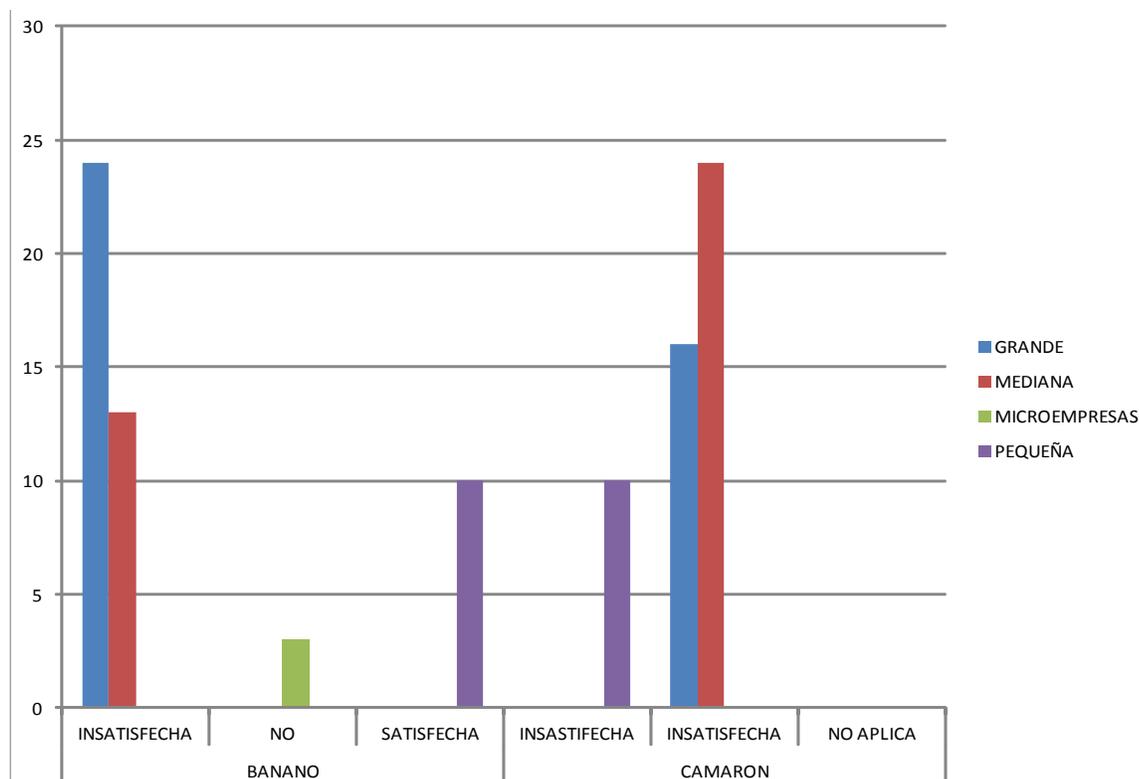
Muestra de la página de la encuesta en línea de Google docs

Los anexos desde A.3.3.1 hasta A4.3 se encuentran en formato Excel.

A4.4.

TABLA 7 NIVEL DE SATISFACCION BANANO Y CAMARON

Suma de CANTIDAD DE EMRESAS		Rótulos de columna			
Rótulos de fila	GRANDE	MEDIANA	MICROEMPRESAS	PEQUEÑA	Total general
BANANO	24	13	3	10	50
INSATISFECHA	24	13			37
NO			3		3
SATISFECHA				10	10
CAMARON	16	24	0	10	50
INSATISFECHA				10	10
INSATISFECHA	16	24			40
NO APLICA			0		0
Total general	40	37	3	20	100

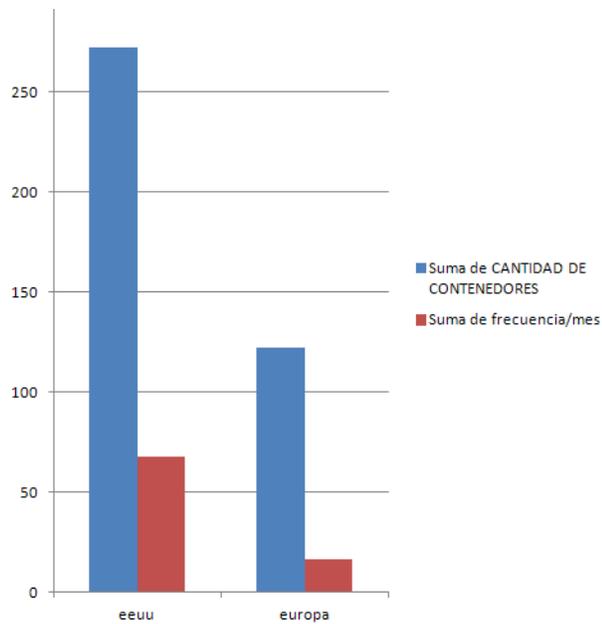


Fuente: Exportadoras entrevistadas de banano y camarón

Elaborado por: Las autoras

A4.5 TABLA 8 FRECUENCIA Y CANTIDAD EXPORTADA DE CAMARON

Valores	
Rótulos de fila	Suma de frecuencia/mes
eeu	67,5
europa	16,5
Total general	84

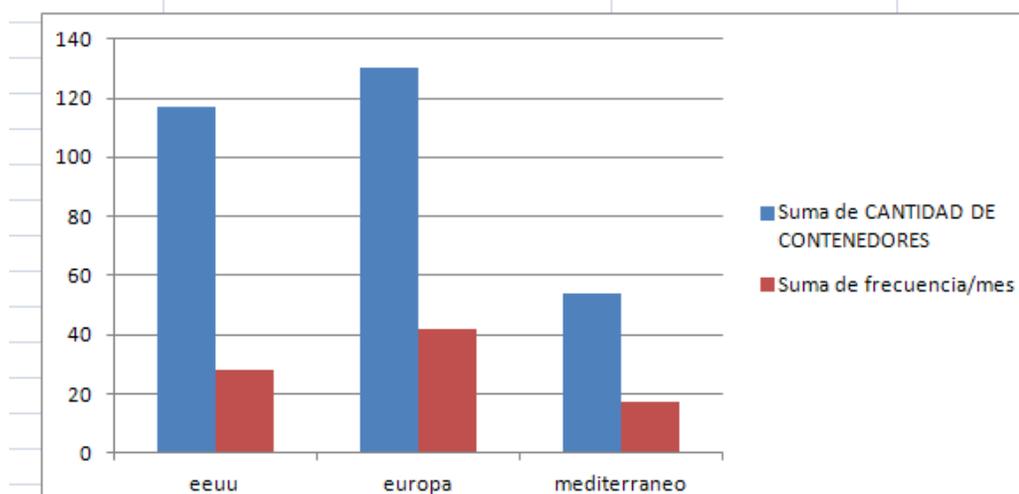


Fuente: Exportadoras entrevistadas de camarón

Elaborado por: Las autoras

A4.6 TABLA 9 FRECUENCIA Y CANTIDAD EXPORTADA DE BANANO

pais de destino	Suma de CANTIDAD DE CONTENEDORES	Suma de frecuencia/mes
eeuu	117	28
europa	130	42
mediterraneo	54	17
Total general	301	87



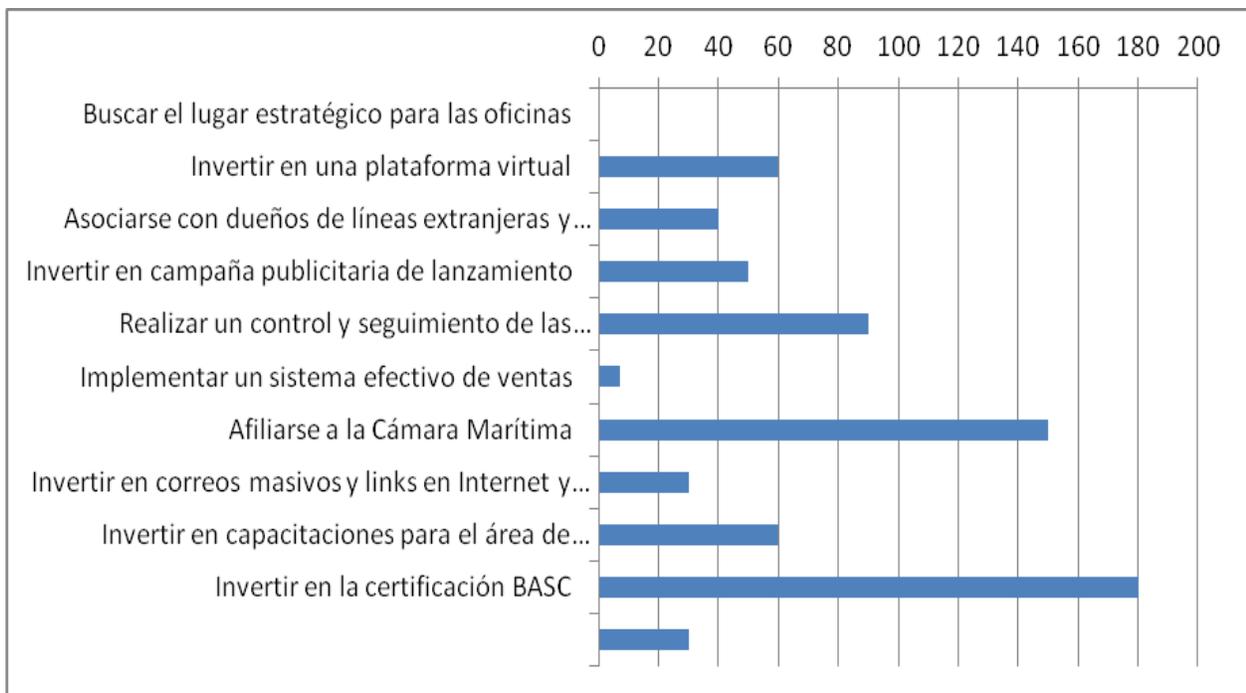
Fuente: Exportadoras entrevistadas de banano

Elaborado por: Las autoras

A.5 TASA DE CAMBIO

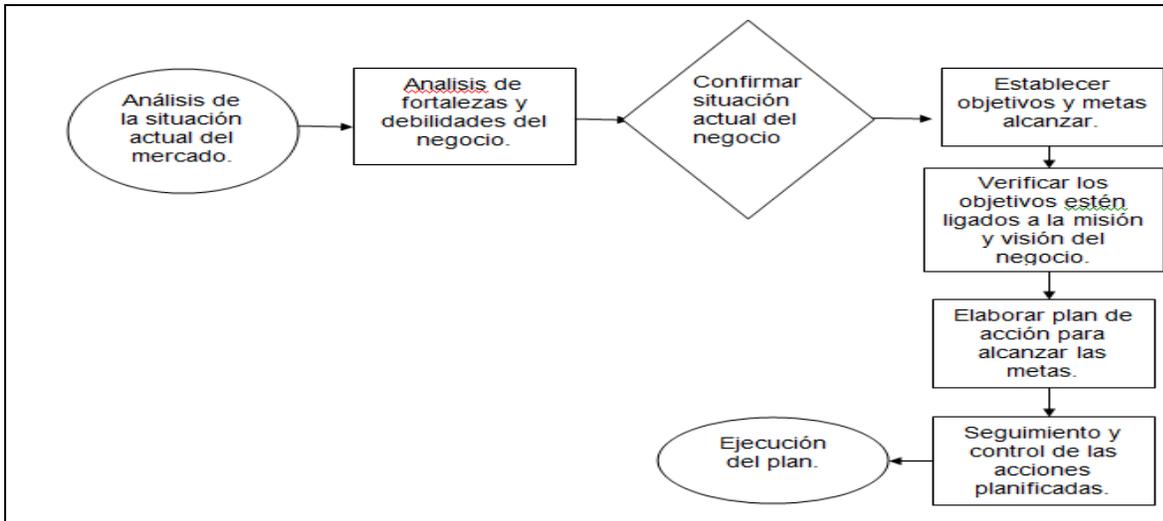


A.6 DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN DE ACCIONES

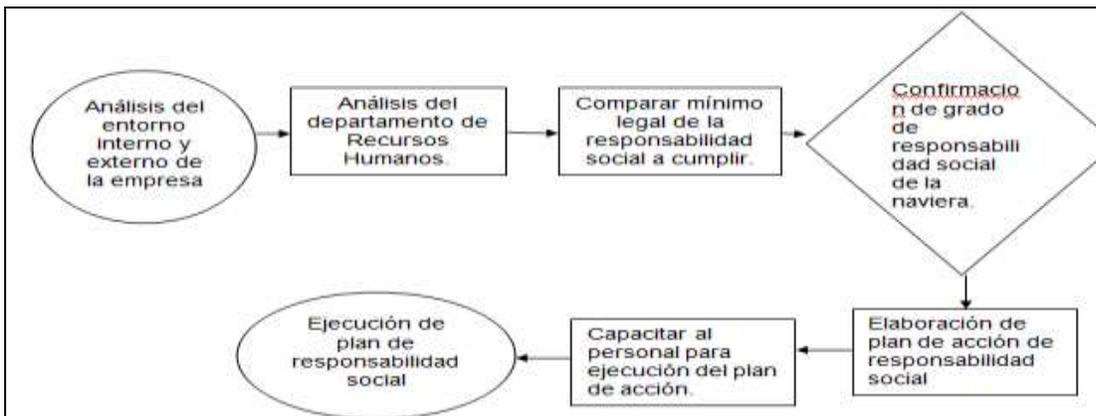


A.7 PROCESOS ESTRATEGICOS

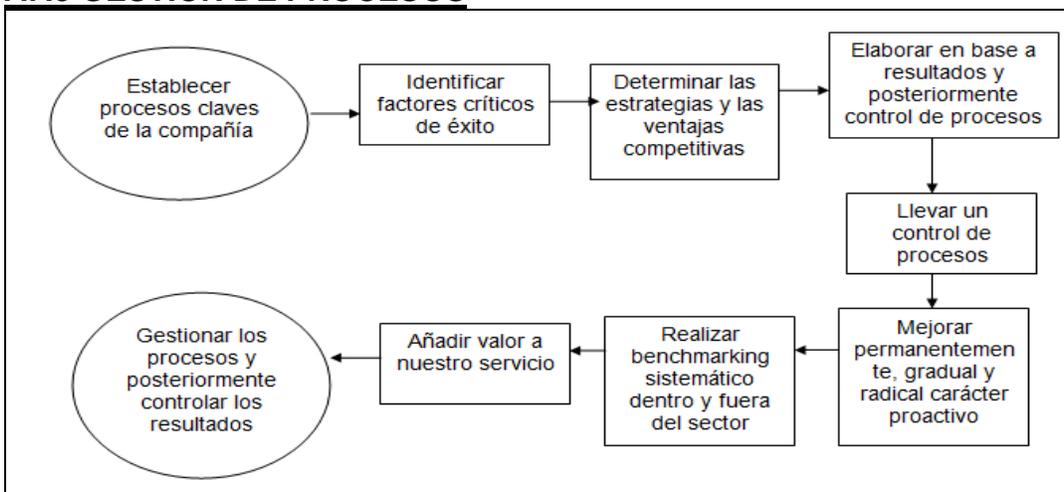
A7.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA



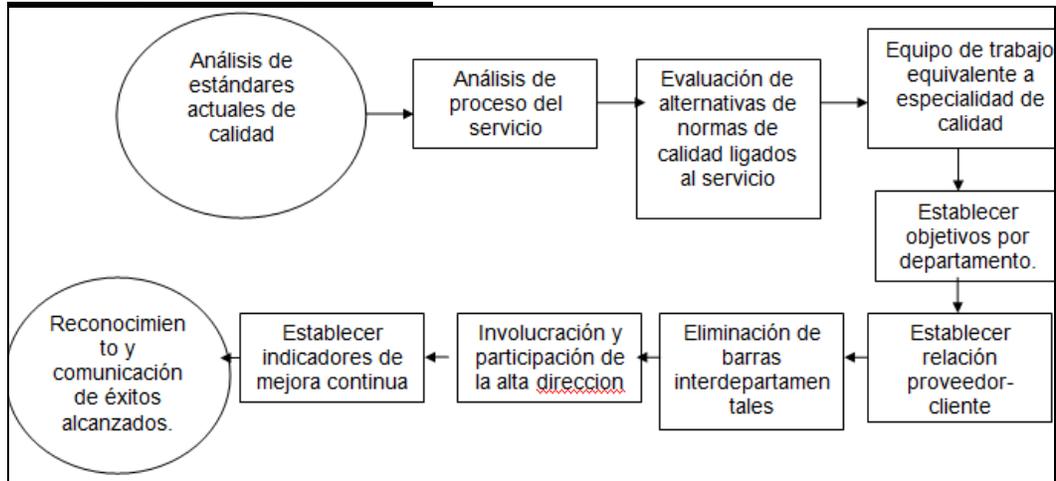
A7.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL



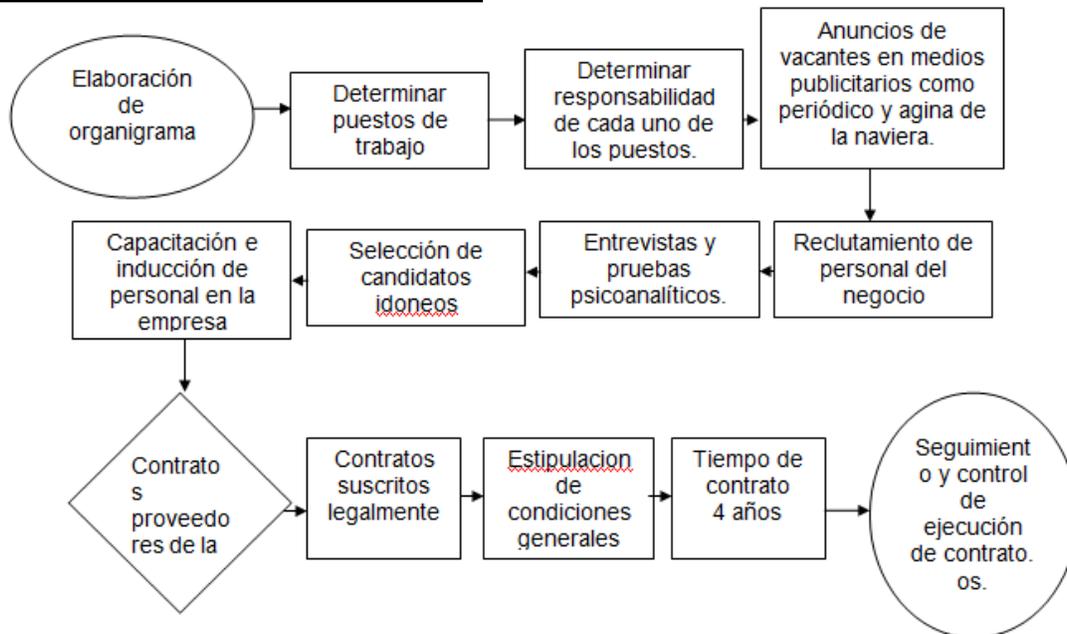
A7.3 GESTION DE PROCESOS



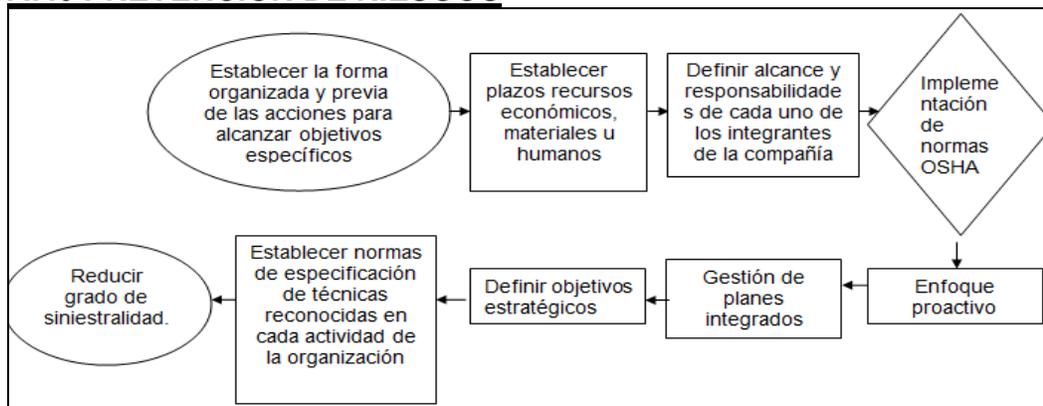
A7.4 GESTION DE CALIDAD



A7.5 GESTION DE CONTRATOS

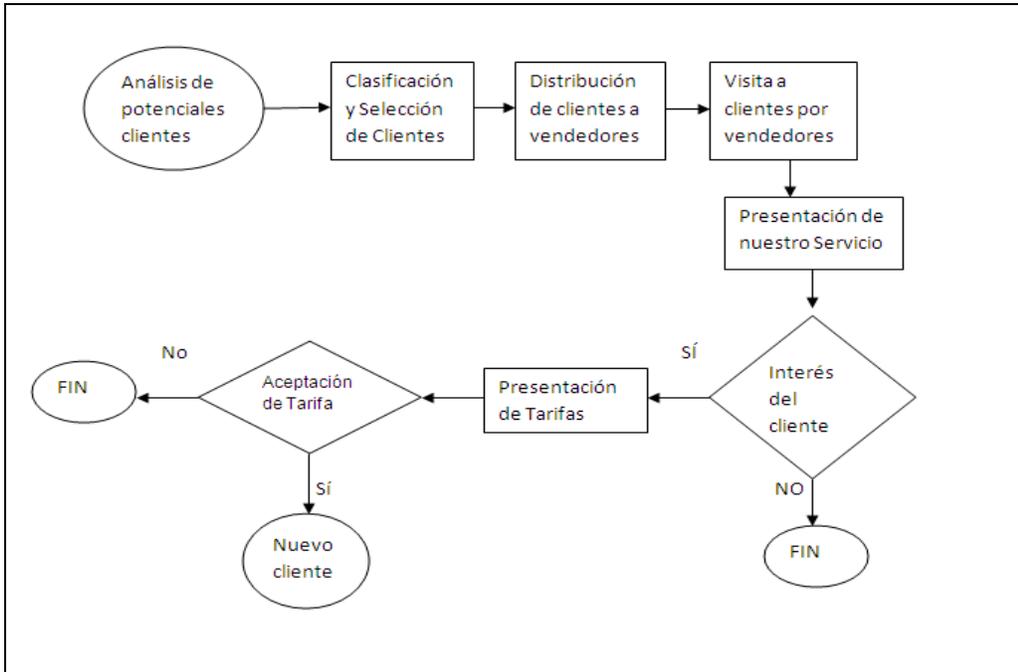


A7.6 PREVENCION DE RIESGOS

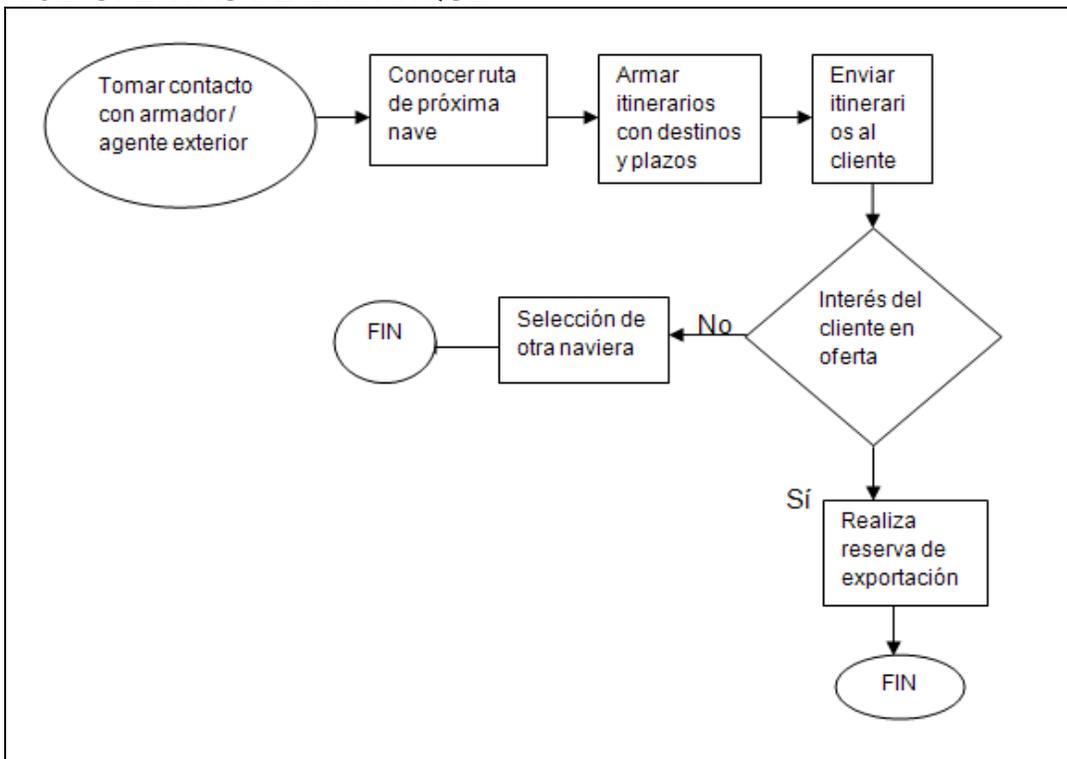


A.8 PROCESOS DE NEGOCIO

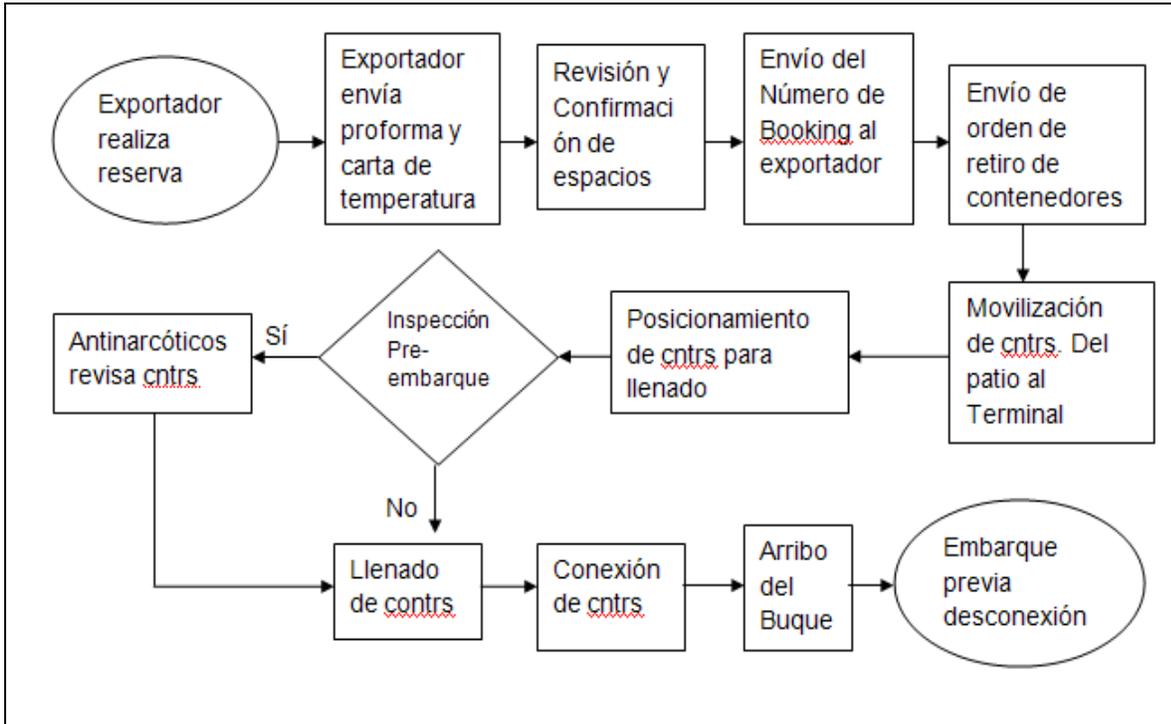
A.8.1 RECLUTAMIENTO DE CLIENTES



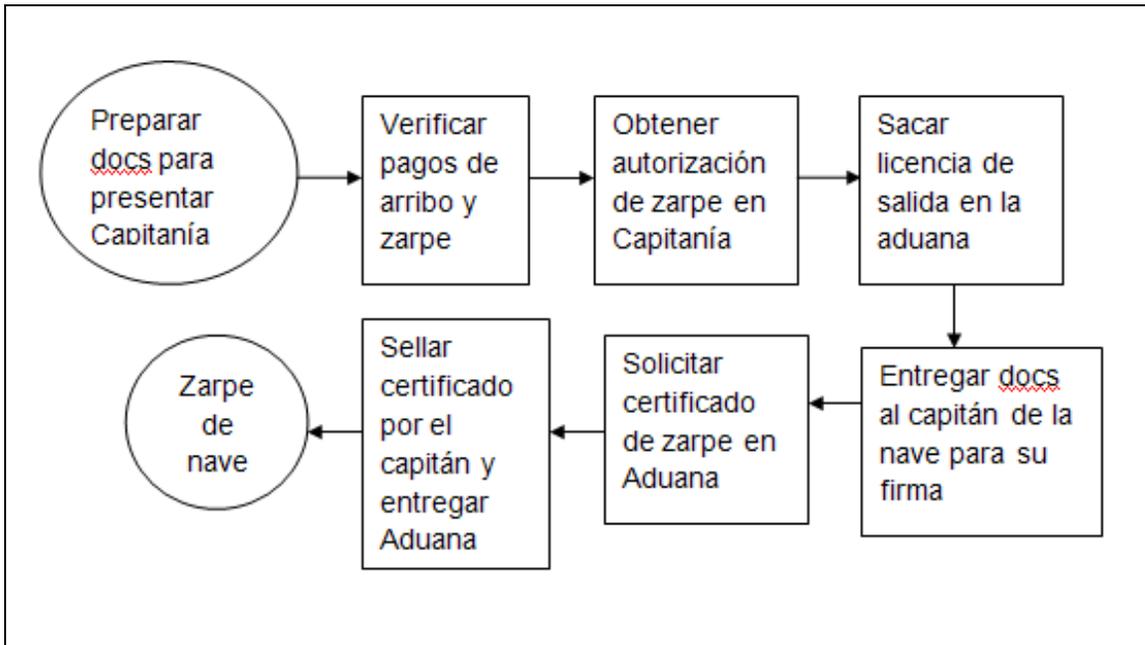
A.8.2 OFERTAS DE EMBARQUE



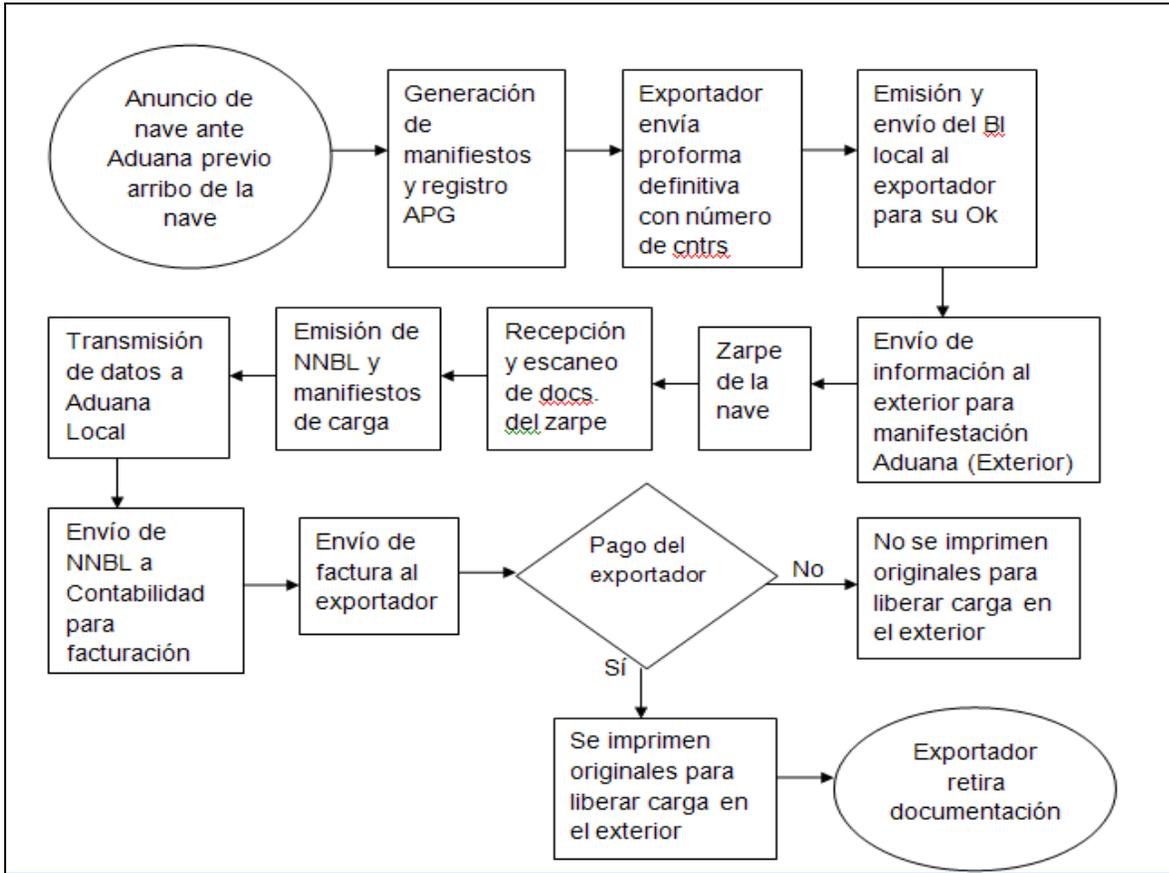
A.8.3 EMBARQUE



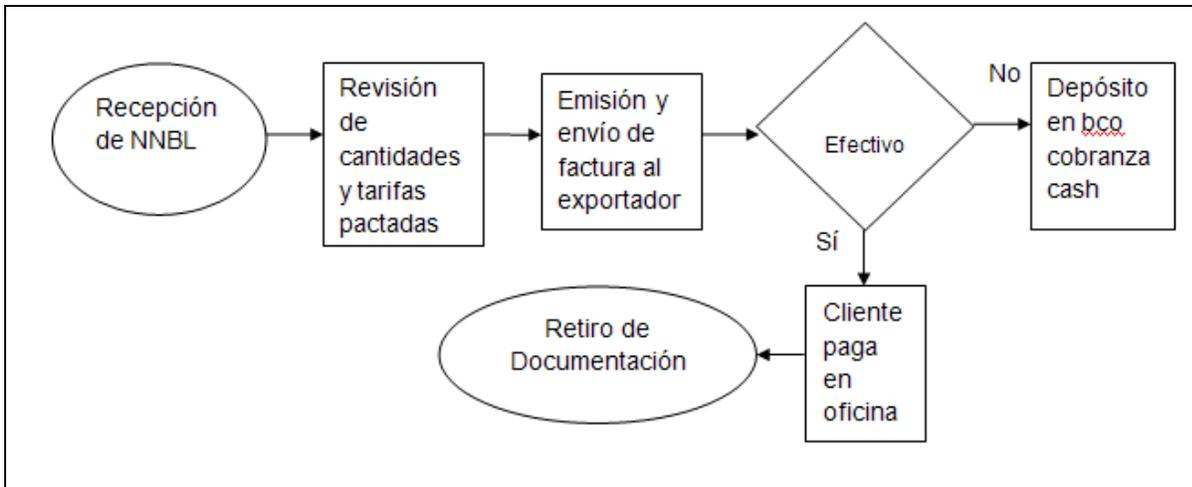
A.8.4 ZARPE DE NAVES



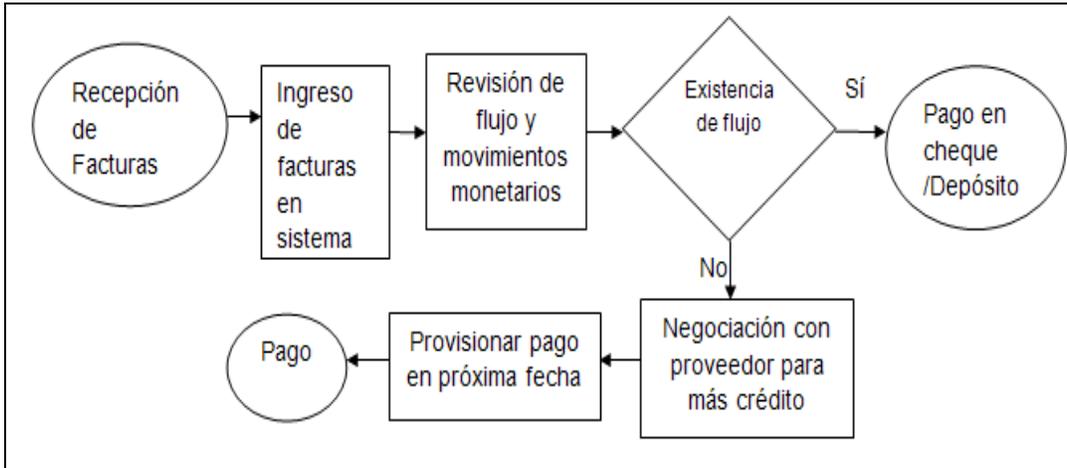
A.8.5 DOCUMENTACION



A.8.6 COBROS

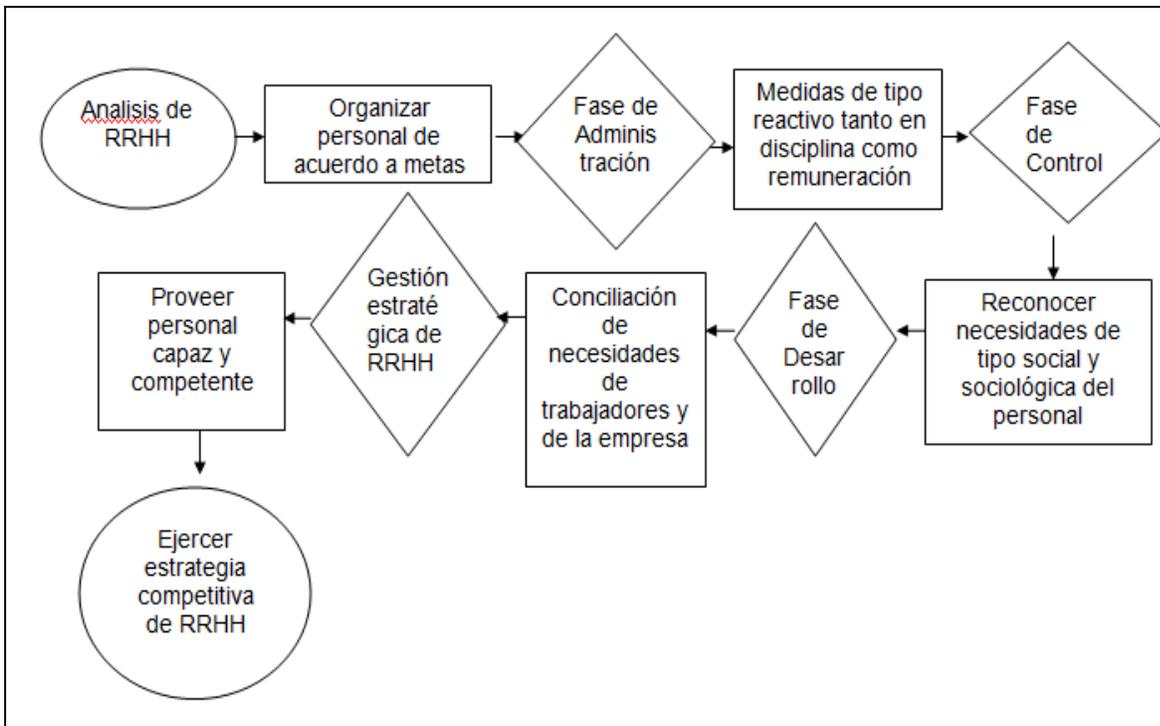


A.8.7 PAGOS

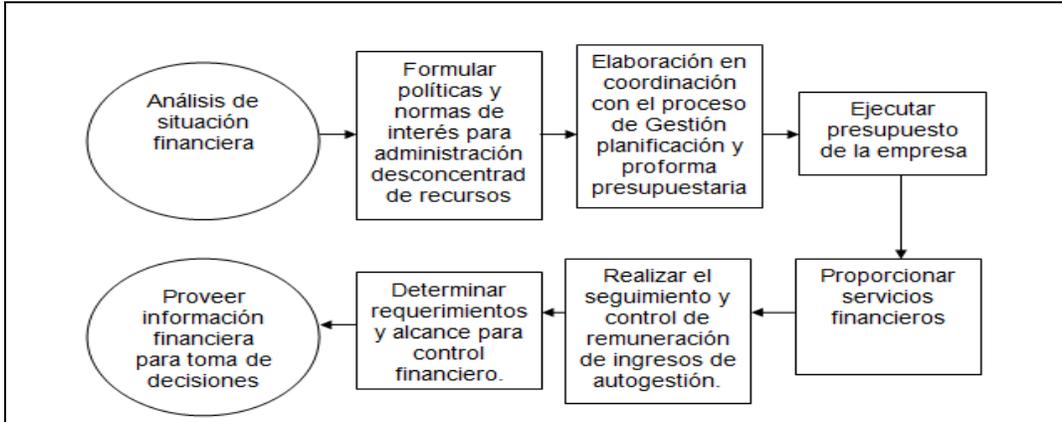


A.9 PROCESOS DE SOPORTE O APOYO

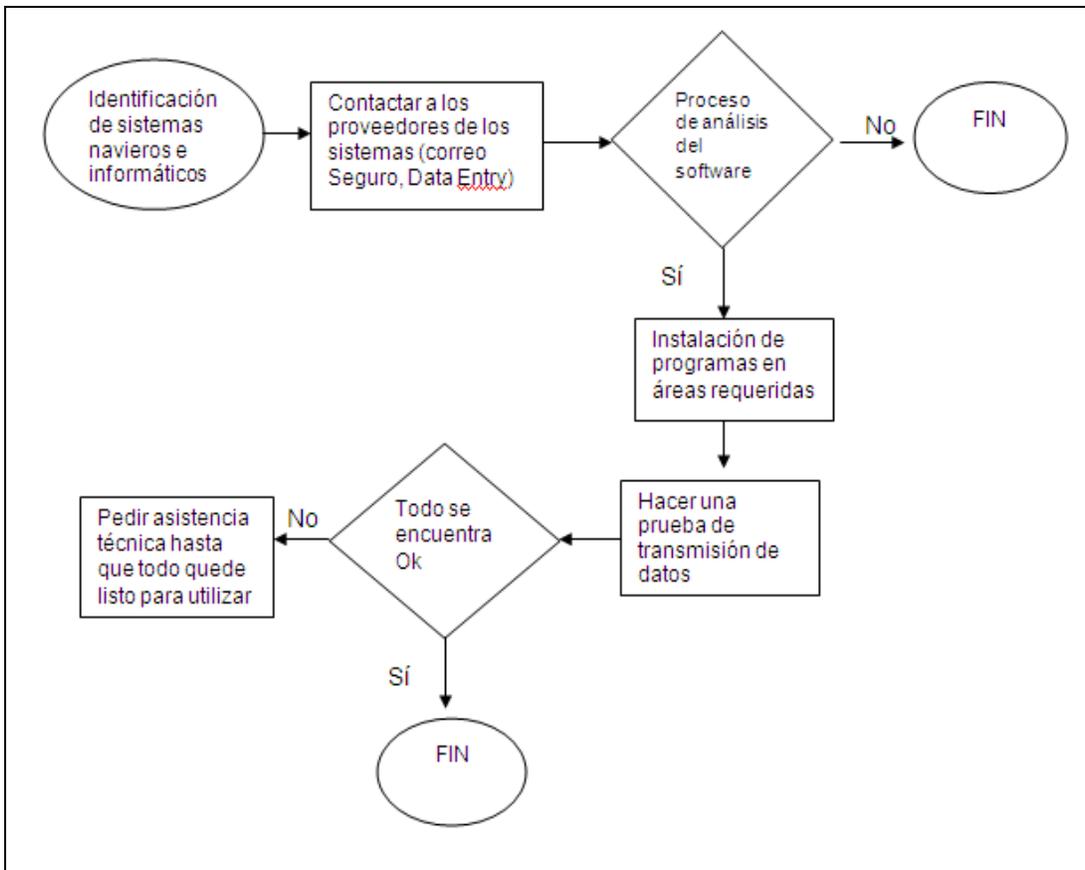
A.9.1 GESTION DE RECURSOS HUMANOS



A.9.2 GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS



A.9.3 SISTEMAS NAVIEROS E INFORMATICOS



MATRICULA DE AGENCIA NAVIERA

REQUISITOS PARA OBTENER POR PRIMERA VEZ LA MATRICULA DE AGENCIA NAVIERA

- ✓ Escritura de constitución de la compañía (Copia Certificada), inscrita en el Registro Mercantil; o cualquier otro documento constitutivo de la persona jurídica (no aplica a personas naturales).
- ✓ Copia Certificada de registro de constitución, emitido por la Superintendencia de Compañías
- ✓ Nombramiento del representante legal de la compañía (Copia Certificada), inscrito en el Registro Mercantil, así como los nombramientos notariados de los representantes de las sucursales, en caso de haberlas; o, fotocopia de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación para personas naturales.
- ✓ Registro Único de Contribuyentes, actualizado,
- ✓ Carta (s) de nominación de la(s) línea(s) naviera(s) que representaran en forma regular, certificada(s) en el correspondiente Consulado del Ecuador en su(s) país(es)
- ✓ Garantía bancaria o póliza de seguros a favor de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial para responder por servicios prestado por la Subsecretaria de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial y Capitanías de Puerto o Superintendencias de Terminales Petroleros o multas impuestas a las naves agenciadas. (El monto de la garantía para Agencias de Tráfico Internacional será de \$ 20,000 US Dólares y para Agencias de Tráfico Nacional \$10,000 US Dólares y estará vigente hasta el año subsiguiente)

NOTA: El Pago de Derechos Anuales, deberá realizarse una vez emitida la Matrícula de Agencia Naviera, y se presentará el comprobante para poder retirar el documento de la ventanilla de atención al usuario.

1.1 REQUISITOS PARA SER AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL DE EXPORTACION SEGÚN SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR (SENAE) PREVIO A SU FUNCIONAMIENTO

Requerimientos Legales

- ✓ Copia de la escritura de constitución de la compañía en cuyo objeto social se contemple esta actividad.
- ✓ Copia del nombramiento del representante legal de la empresa.
- ✓ Certificado otorgado por IATA Ecuador (International Air Transport Association) de ser Agente de Carga "IATA" o Contrato con empresas exportadoras, importadoras, agentes comerciales o agencias de carga corresponsales en el exterior, a las que preste sus servicios. Si se tratara de una empresa extranjera adicionalmente debe demostrar que está domiciliada en el país.
- ✓ Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- ✓ Copia notariada de las declaraciones de impuesto a la renta de los dos últimos ejercicios económicos (de haber tenido actividad).

Requerimientos Físicos y Técnicos Mínimos

- ✓ Área de Oficina Equipos indispensables de oficina (computadoras, impresora, máquinas de fax, etc.).
- ✓ Acceso a Internet y correo electrónico
- ✓ Software para transmisión electrónica de datos en los formatos establecidos por la CAE y correo Seguro. Nosotros contaremos con los servicios proporcionados por Telconet que es uno de los proveedores autorizados de correo seguro.

Requerimiento para el Personal de Operaciones de la Empresa

Es necesario que la (s) persona (s) que dirija el área de importaciones y/o Exportaciones tenga dominio del idioma Inglés

HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

NOMBRE: Denisse Xiomara Peralta Rivera
CÉDULA DE IDENTIDAD: 0920104411
PASAPORTE: 0920104411
FECHA DE NACIMIENTO: 15 de abril de 1989
LUGAR DE NACIMIENTO: Guayaquil
NACIONALIDAD: Ecuatoriana
ESTADO CIVIL: Soltera
DIRECCIÓN: Urb. Matices Et. Zafiro MZ 46 V. 93
TELÉFONO: 3940630/089135237
E-MAIL: dencute_15@hotmail.com;
janynico@yahoo.com



FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL SUPERIOR:

Universidad Católica Santiago de Guayaquil
Carrera: Gestión Empresarial Internacional Trilingüe
Mención: Logística
Semestre: 8avo (Egresada)

NIVEL SECUNDARIO: Unidad Educativa Mariscal Sucre
Sección Secundaria: Ana Mercedes Muñoz de Calderón
Especialización: Administración y Gestión Empresarial

CURSOS Y SEMINARIOS REALIZADOS

- Participación en el IV Encuentro Académico Empresarial y de Negocios 2010- UCSG- Julio 2010
- Conferencia: ¿Cómo romper el muro de la pobreza?- Federación Interamericana Empresarial- Noviembre 2009- 1 día.
- Participación en el I Encuentro de Confraternidad del Estudiante Extranjero “Amistad e Integración con la Educación” – UCSG- Octubre 2009
- Participación en el III Encuentro Académico Empresarial y de Negocios 2009- UCSG- Agosto 2009

- Seminario de Liderazgo – Marzo/2007 – 3 días.
- Conferencia de Marketing Personal – Febrero/2007 – 1 día.
- Taller en la Bolsa de Valores de Guayaquil – Octubre/2006 – 1 día.
- Participación en el Juego Bursátil- Bolsa de Valores de Guayaquil- Octubre 2006 -1 día.
- Participación en la Simulación de negociaciones del TLC organizado por la Universidad Casa Grande - Julio/2006 – 2 días.
- Conferencias de la Semana Internacional por las Bodas de Oro Institucionales de la Unidad Educativa Mariscal Sucre.
- Cursos de Inglés – Benedict school –Children’s English Programme (terminado).

IDIOMAS

Inglés – Oral y Escrito – Avanzado

Francés – Oral y Escrito – Avanzado

RECONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

- Premio Medalla a la Conducta y Aplicación – 2010 – Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas
- Premio a la Unidad Académica: Carrera de Gestión Empresarial Internacional periodo 2009-2010-UCSG
- Certificación Honorífica de Oro-Beca 100% periodo lectivo Semestre B/2009- UCSG
- Premio Medalla a la Conducta y Aplicación – 2009 – Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas.
- Elegida por mi Universidad para participar en el concurso “Deloitte Award 2009”- Septiembre 2009.
- Diploma de Oro- Beca 100% periodo lectivo Semestre A/2009-UCSG
- Premio a la Unidad Académica Carrera de Gestión Empresarial Internacional periodo 2008-2009-UCSG
- Premio Medalla a la Conducta y Aplicación – 2008 – Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas.

- Diploma de liderazgo académico y solidario- Programa Ayudantías Académicas en la Facultad Economía- UCSG- 2008
- Diploma de Oro- Beca 75% periodo lectivo Semestre B/ 2008 – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Diploma de Plata- Beca 50% periodo lectivo Semestre B/ 2006 – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Mejor Egresada de la Sexta Promoción – 2006/2007 – Unidad Educativa Mariscal Sucre otorga mención “Ana Mercedes Muñoz de Calderón”.
- Premio Medalla a la Conducta y Aplicación – 2006 – Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas.
- Abanderada del Pabellón Nacional – 2006 - Unidad Educativa Mariscal Sucre.
- Beca Universitaria del 100% - 2007 – Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Reconocimiento al mérito académico- 6 años – Unidad Educativa Mariscal Sucre.

Proyectos Empresariales UCSG:

- 1er lugar IV Encuentro Académico Empresarial y de Negocios 2010.

Título del proyecto: Magic Sandals

- 1er lugar III Encuentro Académico Empresarial y de Negocios 2009.

Título del proyecto: Sorveterapia

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA: Transportes Marítimos y Terrestres (TMT S.A)

DEPARTAMENTO: Documentación

TIEMPO: 7/febrero/2011 - actualidad

Pasantías Pre-Profesionales

EMPRESA: Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)

DEPARTAMENTO: Fiscalización

AREA: Agente Afianzado de Aduanas

TIEMPO: 2 meses

EMPRESA: Compañía Automotriz (CONAUTO C.A)

FUNCIÓN: Asistente Departamento Financiero
TIEMPO: cinco semanas

REFERENCIAS PERSONALES

- Ing. Oswaldo Fuentes Z.
Teléfono: 092178600 / 2646196
- Ing. María de los Ángeles Moscoso
Teléfono: 2347728
- Sra. Glenda Solórzano
Teléfono: 099772141

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES	MARTHA MARÍA
APELLIDOS	TOBAR LEÓN
LUGAR DE NACIMIENTO	GUAYAQUIL
FECHA DE NACIMIENTO	10 DE OCTUBRE DE 1.989
CEDULA DE IDENTIDAD	09-27645101
NACIONALIDAD	ECUATORIANA
ESTADO CIVIL	SOLTERA
DIRECCION DOMICILIO	MARTHA DE RÓLDOS MZ 215 V.10
TELEFONO DOMICILIO:	2263895
TELEFONO CELULAR :	085799950-087632043
CORREO ELECTRONICO	martha.tobar@hotmail.com flaqui_marthi10@hotmail.com



ESTUDIOS REALIZADOS

INSTRUCCIÓN SUPERIOR	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL CARRERA: INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL TRILINGUE MENCIÓN: LOGISTICA
INSTRUCCIÓN SECUNDARIA	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MARISCAL SUCRE "ANA MARIA MUÑOZ CALDERÓN" TITULO "BACHILLER CONTADOR"

INSTRUCCIÓN PRIMARIA

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MARISCAL
SUCRE

CURSOS REALIZADOS

MAERSK LINE DEL ECUADOR

HERRAMIENTAS DE COMERCIO EXTERIOR/
JUNIO 2011

CAMARA DE COMERCIO DE

INCOTERMS 2010/ABRIL 2011

GUAYAQUIL

**CAMARA DE COMERCIO DE
GUAYAQUIL**

FACILITACION DEL COMERCIO Y EL FUTURO DE
LA ADUANA/ABRIL 2011

HOTEL HILTON COLON

SEMINARIO: ¿COMO ROMPER EL MURO DE LA
POBREZA? / NOVIEMBRE 2009

UNIVERSIDAD CATOLICA

SEMINARIO: PEDAGOGIA Y NEOROLINGUISTICA
/ AGOSTO 2009

SRI

SEMINARIO: DECLARACIONES DE IMPUESTOS-
FORMULARIOS APLICABLES/ FEBRERO 2007

BOLSA DE VALORES

SEMINARIO: COMPRA DE BONOS -ACCIONES-
SUBASTAS/ OCTUBRE 2006

IDIOMAS

INGLES

SUPERIOR: ORAL - ESCRITO

FRANCÉS

SUPERIOR: ORAL- ESCRITO

RECONOCIMIENTOS ACADEMICOS

**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO
DE GUAYAQUIL**

PREMIO MEDALLA FILANTROPICA
/2010

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO

RECONOCIMIENTO 1ER. LUGAR DE

DE GUAYAQUIL	NEGOCIACIONES INTERNACIONALES/2010
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL	RECONOCIMIENTO 1ER. LUGAR DE PROYECTOS EMPRESARIALES/2010
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL	CERTIFICACIÓN ACADEMICA HONORIFICA DE PLATA/2010
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL	RECONOCIMIENTO AYUDANTE ACADEMICO /2009
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL	RECONOCIMIENTO 1ER. LUGAR DE PROYECTOS EMPRESARIALES/2009
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL	CERTIFICACIÓN ACADEMICA HONORIFICA DE PLATA/2009
UNIDAD EDUCATIVA "MARISCAL SUCRE"	HISTORICISTA MARISCALINA /2004
UNIDAD EDUCATIVA "MARISCAL SUCRE"	ESCOLTA DE PORTSTANDARTE/2006
UNIDAD EDUCATIVA "MARISCAL SUCRE"	MEDALLA CON MENCIÓN GRAN MARISCAL DE AYACUCHO / 2007

EXPERIENCIA LABORAL

PESCARDEG S.A.	ASISTENTE DE EXPORTACIONES/2011
DISCOVERY INTERNATIONAL TRADING S.A.	ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR/2011
MUY ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL	ASISTENTE DE ANALISIS PRESUPUESTARIO /2009
CANADIAN INTERNATIONAL IMMIGRATION BUREAU (CIIB)	ASISTENTE CONTABILIDAD /2006

REFERENCIAS PERSONALES

ECON. HUGO BUESTAN ORMAZA

INTACO ECUADOR

JEFE CONTABILIDAD DE COSTOS

TELEFONO: 2-256333 EXT 243

CELULAR: 094421174

DRA. DOLORES CARRIEL

BALANCEADOS FORTAVIT

JEFE CONTROL DE CALIDAD

TELEFONO: 2-350953

DENISSE PERALTA RIVERA

TRANSPORTES MARITIMOS Y TERRESTRES

ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN

TELEFONO: 089135237-2450909

MARIA FERNANDA CEVALLOS

VICEVA S.A.

ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN

TELEFONO: 098823633-2834102