



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“Estudio de factibilidad de un servicio de transporte local de
carga al depósito aduanero público para la empresa Terminal de
Cargas del Ecuador S.A.”**

Tutor:

MAE. Bolívar Madero

Autoras:

ANDREINA BELEN JIMENEZ HUGALDE

JOSELINE DEL CARMEN SAVERIO DE LA TORRE

Guayaquil, 2019



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “Estudio de factibilidad de un servicio de transporte local de carga al depósito aduanero público para la empresa Terminal de Cargas del Ecuador S.A.”	
AUTOR: ANDREINA BELEN JIMENEZ HUGALDE JOSELINE DEL CARMEN SAVERIO DE LA TORRE	REVISORES: MAE. BOLÍVAR MADERO
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
CARRERA: Ingeniería comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	NUMERO DE PAGINAS: 142
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración.	
PALABRAS CLAVE: Formación de administradores, administración, planificación, estructura del mercado, estudio de mercado.	
RESUMEN: Para el fin propuesto se presentan diferentes análisis de negocios, entre los que encontramos: Evaluación situacional, evaluación comercial, evaluación operativa y evaluación financiera; estos cuatro tipos de estudios muestran la conclusión sobre la factibilidad de negocios de la propuesta al final del capítulo. Dentro de la evaluación situacional se incluye el análisis externo y el análisis interno de la empresa, logrando como resultado que en un alto puntaje TCE tiene la capacidad de intervenir en el nuevo negocio pese a las amenazas económicas actuales ya que maneja recursos propios acumulados y presenta mayor poder de mercado que su competencia y proveedores de transporte. En la evaluación comercial se evidencia la necesidad de contar con el servicio ya que es parte de una propuesta integral de negocios con el fin de aumentar el volumen de clientes y su gasto promedio, lo cual dejaría a la empresa con ingresos de \$14'498.595 al quinto año que representa 130% de crecimiento frente al año 2018. Operativamente el negocio cuenta actualmente con una amplia estructura física y de personal para poder dar soporte a la nueva propuesta, esto aporta a realizar una inversión menor en activos, representando un egreso total de \$141.348, que será generado con inversión propia; gastos de operaciones, sueldos y mantenimientos se harán con el mismo ingreso que genere la línea. Para concluir el estudio se aplica una estimación financiera a los flujos futuros a mediano plazo contrarrestando los potenciales ingresos de los gastos que incluye el proyecto y así se obtuvo un VAN de -\$129 mil y una TIR de -3%, a un horizonte de 5 años en donde no se recupera la inversión en el escenario “Probable” y en el escenario “Optimo” que deja un VAN de \$29 mil, TIR de 28% y asegura recuperar la inversión en 4 años siendo medida en el mismo lapso de tiempo de flujos futuros.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	

ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: ANDREINA BELEN JIMENEZ HUGALDE JOSELINE DEL CARMEN SAVERIO DE LA TORRE	Teléfono: 0984510136 0980600933	E-mail: abjh93@gmail.com joselynsav@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Dr. Rafael Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

Reporte Anti plagio



Urkund Analysis Result

Analysed Document: 1. Tesis Estudio de Factibilidad de un servicio de transporte de carga al deposito aduanero público para la empresa TCE.docx (D59202128)

Submitted: 11/19/2019 7:16:00 PM

Submitted By: bmaderor@ulvr.edu.ec

Significance: 8 %

Sources included in the report:

Tesis Urkund Abel Brito Deposito aduanero.docx (D54944463)

William Garcia R..docx (D44303087)

Tesis Johanna Lagos.docx (D54283481)

MEMORIA DE TITULACIÓN - DOMÉNICA ORCÉS.docx (D40773463)

ADRIANA PORRAS - urkund.docx (D57704131)

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/66285/>

[CEBALLOS_JIMENEZ_LOURDES_ENERO_2015%255B1%255D-split-merge.pdf?sequence=4&isAllowed=yCede](https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/371)

<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/371>

<https://docplayer.es/78713167-Universidad-laica-vicente-rocafuerte-de-guayaquil-facultad-de-administracion-carrera-de-comercio-exterior-proyecto-de-investigacion.html>

<https://docplayer.es/115019046-Caratula-universidad-laica-vicente-rocafuerte-de-guayaquil-facultad-de-administracion-carrera-de-comercio-exterior-plan-de-titulacion.html>

<https://docplayer.es/138788628-Facultad-de-administracion-de-empresas-escuela-de-ingenieria-financiera-y-comercio-exterior-carrera-de-ingenieria-en-comercio-exterior.html>

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1603/1/T-UIDE-120.pdf>

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/28020/TRABAJO%20FINAL%20DE%20PEN.pdf;sequence=1>

Instances where selected sources appear:

39

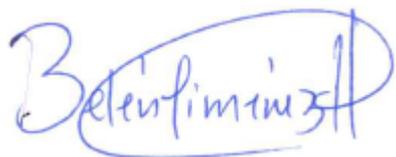
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las egresadas Andreina Belén Jiménez Hugalde y Joseline del Carmen Saverio De la Torre, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar un “Estudio de factibilidad de un servicio de transporte local de carga al depósito aduanero público para la empresa Terminal de Cargas del Ecuador S.A.”

Autoras:



ANDREINA BELEN JIMENEZ HUGALDE
C.C. 0922232319



JOSELINE DEL CARMEN SAVERIO DE LA TORRE
C.C. 0931438709

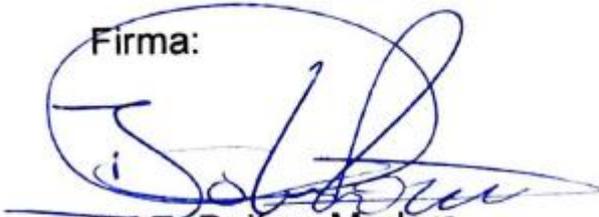
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Estudio de factibilidad de un servicio de transporte local de carga al depósito aduanero público para la empresa Terminal de Cargas del Ecuador S.A.”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “*Estudio de factibilidad de un servicio de transporte local de carga al depósito aduanero público para la empresa Terminal de Cargas del Ecuador S.A.*”, presentado por las egresadas **ANDREINA BELEN JIMENEZ HUGALDE** y **JOSELINE DEL CARMEN SAVERIO DE LA TORRE** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingenieras Comerciales, encontrándose aptas para su sustentación

Firma:



MAE. Bolívar Madero

C.C. 0703021568

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis formadores de la universidad y a mi tutor de tesis MAE. Bolívar Madero quienes han contribuido en el desarrollo de este trabajo con sus valiosos conocimientos.

Brindo mi total agradecimiento a todos los directivos de Terminal de Cargas del Ecuador S.A., de forma muy especial al economista José González quien aportó con su apoyo de forma incondicional en el progreso de la investigación, por su total confianza en nosotras y por sus mensajes de aliento y superación que nos permitieron continuar.

A mi compañera de carrera y gran amiga la señorita Joseline Saverio por la confianza depositada en mí, por haber compartido este tiempo de aprendizaje, por luchar por un objetivo común a pesar de las adversidades presentadas a lo largo del proceso.

Andreina Jiménez Hugalde

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la “Universidad Laica Vicente Rocafuerte” por abrir sus puertas y permitirme estudiar la carrera que tanto quería, a los diferentes docentes que fueron parte de mi formación brindándome sus conocimientos día a día. A todos mis compañeros y amigos durante los años de carrera como Ingeniera Comercial sin Ustedes, sin su apoyo y ganas de avanzar no sería posible.

Agradezco a mi tutor de tesis Ing. Bolívar Madero por su capacidad, conocimiento y paciencia para guiarnos durante el desarrollo de la tesis.

A todos los Gerentes de la empresa Terminal de Cargas del Ecuador cada uno de Ustedes con su aporte de conocimiento en cada área, en especial al Econ. José González muchas gracias por confiar en nuestro trabajo, en nosotras y no dejar las palabras de aliento para continuar.

Respeto y agradecimiento infinito a mi compañera de carrera, trabajo y amiga Srta. Andreina Jimenez decirte que sin ti esta meta que hoy se puede ver plasmada ser PROFESIONALES no sería posible, gracias por el soporte, por el apoyo y por siempre estar presente con un paso adelante a los inconvenientes que se han presentado.

Joseline Saverio de la Torre

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios al forjador de mi camino, a mi padre Celestial, el que me acompaña y siempre me levanta, quien ha sido mi guía y mi fortaleza.

A mi ángel, mi madre quien luchó con todas sus fuerzas hasta el último segundo de su vida para convertirme en una profesional y quien me motivó a perseguir los sueños, gracias por inculcarme en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis abuelos José Luis Hugalde y Vicenta Vite de Hugalde por su cariño, por sus oraciones y que de una u otra forma me acompañan en todas mis metas.

A mis compañeras de trabajo y grandes amigas que, con sus ánimos, voces de aliento y sobre todo el apoyo en difíciles momentos me permitieron seguir y culminar este largo proceso.

Andreina Jiménez Hugalde

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a las mujeres en mi vida y mis más grandes ejemplos para salir adelante y ser alguien Mi Abuela Leonor, Mi Madre Azucena y Mi Segunda Mamá América gracias por sus consejos, perseverancia, guía, por no abandonarme y reprender de manera oportuna, esto es para Ustedes sé que van a estar orgullosas.

Dedico estas líneas a mi ángel Víctor Coronel gracias por cogerme en tus brazos, brindarme todo lo que estuvo en tus manos para salir adelante Papá.

Mis grandes amigas de TCE y Ecogal gracias a ustedes voy avanzando, las quiero tanto.

A Dios que siempre nos sostiene:

No temas, porque yo estoy contigo; no te angusties, porque yo soy tu Dios. Te fortaleceré y te ayudare; te sostendré con mi diestra victoriosa. (Isaías 41:10)

Joseline Saverio de la Torre

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Capítulo I - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Objetivos de la investigación.....	6
1.5.1 Objetivo general.....	6
1.5.2 Objetivos específicos.....	6
1.6 Justificación de la investigación.....	6
1.7 Delimitación o alcance de la investigación.....	7
1.8 Hipótesis de la investigación.....	7
1.9 Líneas de desarrollo del proyecto de investigación.....	7
Capítulo II - MARCO TEÓRICO.....	8
2.2 Antecedentes de la investigación.....	8
2.3 Bases teóricas.....	16
2.3.1 Factibilidad.....	16
2.3.2 Estudio de factibilidad.....	16
2.3.3 Segmentos del estudio de factibilidad.....	17
2.3.4 Estructura de estudio de factibilidad.....	18
2.3.5 Información de proyectos de inversión.....	18
2.3.6 Tipologías de proyectos de inversión.....	19
2.3.7 Análisis PESTEL.....	19
2.3.8 Análisis de las fuerzas de PORTER.....	20
2.3.9 Análisis FODA.....	20
2.3.10 Análisis del mercado.....	21
2.3.11 Segmentación de mercado.....	22
2.3.12 Estimación de mercado potencial.....	23
2.3.13 Alcances de investigación.....	26
2.3.14 Diseño de la investigación.....	27
2.4 Marco conceptual.....	29
2.4.1 Zona de distribución.....	29
2.4.2 Depósito temporal consumo (Régimen 10).....	29
2.4.3 Depósito temporal courier.....	29
2.4.4 Depósito Aduanero Publico (Régimen 70).....	30
2.4.5 Plazo de permanencia.....	30
2.4.6 Mercancías admisibles.....	30
2.4.7 Garantías aduaneras.....	30
2.4.8 Débito de garantía.....	31
2.4.9 Crédito de garantía.....	31
2.4.10 Abandono tácito.....	31
2.4.11 Abandono expreso.....	31
2.5 Marco legal.....	31
2.5.1 Deposito aduanero.....	31

2.5.2	Operaciones permitidas.....	32
2.5.3	Clases de garantías aduaneras.....	32
2.5.4	Proceso de ingreso y nacionalización de mercancías bajo el régimen 70.....	34

Capítulo III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....36

3.1	Enfoques de la investigación.....	36
3.1.1	Enfoque cualitativo.....	37
3.1.2	Enfoque cuantitativo.....	38
3.2	Alcances de la investigación.....	38
3.2.1	Investigación exploratoria.....	39
3.2.2	Investigación concluyente.....	40
3.2.2.1	Investigación concluyente descriptiva.....	40
3.3	Datos de investigación.....	41
3.3.1	Datos secundarios.....	42
3.3.2	Datos primarios.....	43
3.4	Herramientas de investigación.....	44
3.4.1	Bibliografías.....	44
3.4.2	Base de datos.....	44
3.4.3	Entrevista.....	45
3.4.4	Encuesta.....	45
3.5	Diseño de investigación.....	46
3.6	Resultados de la investigación.....	48
3.6.1	Estudio de la gestión interna.....	48
3.6.1.1	Organización administrativa.....	48
3.6.1.2	Funciones departamentales.....	50
3.6.1.3	Opinión de expertos.....	51
3.6.1.4	Servicios y precios.....	53
3.6.1.5	Estados financieros.....	54
3.6.1.5.1	Balance general.....	54
3.6.1.5.2	Estado de resultados.....	56
3.6.2	Estudio del entorno.....	57
3.6.2.1	Factores del macroentorno.....	58
3.6.2.2	Factores del microentorno.....	60
3.6.2.2.1	Información de proveedores.....	60
3.6.2.2.2	Información de competidores.....	61
3.6.2.2.3	Información de clientes.....	63
3.6.2.2.4	Determinación de la población y muestra a evaluar.....	63
3.6.2.2.5	Resultados de la encuesta aplicada.....	64
3.6.2.2.6	Análisis de resultados.....	70

Capítulo IV – ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....73

	Resumen ejecutivo.....	73
4.1	Evaluación situacional.....	74
4.1.1	Análisis interno.....	74
4.1.1.1	Matriz de cadena de valor.....	74
4.1.1.2	Análisis de resultados DAP.....	76
4.1.2	Análisis externo.....	78
4.1.2.1	Matriz de fuerzas de Porter.....	78
4.1.2.2	Matriz PESTEL.....	80
4.2	Evaluación comercial.....	82

4.2.1 Descripción del servicio.....	82
4.2.2 Descripción del cliente.....	84
4.2.3 Precios.....	84
4.2.4 Estimación de clientes y volumen de carga.....	85
4.2.5 Estimación de ingresos.....	86
4.3 Evaluación operativa.....	88
4.3.1 Proceso de ingreso al régimen 70.....	88
4.3.2 Proceso de recepción en el DAP.....	89
4.3.3 Proceso de despacho en el DAP.....	90
4.3.4 Recursos necesarios para el proyecto.....	91
4.3.5 Costeo de recursos del proyecto.....	93
4.4 Evaluación financiera.....	96
4.4.1 Gastos financieros.....	96
4.4.2 Valoración financiera del proyecto.....	96
4.4.3 Estado de resultados proyectado.....	101
4.5 Resumen de evaluaciones de negocio.....	102
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	107

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de antecedentes de investigación.....	14
Tabla 2: Método de gasto por segmentos.....	24
Tabla 3. Estimación por observación.....	26
Tabla 4. Diferencias entre los tipos de investigación.....	28
Tabla 5. Proceso de ingreso y nacionalización de mercancías bajo el régimen 70.....	34
Tabla 6. Diseño de la investigación.....	46
Tabla 7. Precios de servicios de TCE.....	52
Tabla 8. Principales índices financieros de TCE.....	53
Tabla 9. Balance general TCE al 2018.....	54
Tabla 10. Estado de resultados TCE al 2018.....	55
Tabla 11. Resultados de los últimos años.....	56
Tabla 12. PIB Nacional medido a dólares constantes del 2007.....	57
Tabla 13. Detalle de proveedores de TCE.....	60
Tabla 14. Detalle de competidores de TCE.....	61
Tabla 15. Grupos de población y muestra para encuestas.....	63
Tabla 16. Relación entre nivel de satisfacción y recomendación.....	69
Tabla 17. Frecuencia de envío de cargas terrestres.....	70
Tabla 18. Frecuencia de contenedores enviados por mes.....	70
Tabla 19. Tipos de contenedores por frecuencia.....	71
Tabla 20. Relación entre ISC y aceptación de nueva línea.....	71
Tabla 21. Evaluación de la cadena de valor.....	74
Tabla 22. Ingresos por negocio de TCE.....	75
Tabla 23. Análisis de ingresos de TCE.....	76
Tabla 24. Principales clientes de TCE.....	77
Tabla 25. Matriz fuerzas competitivas de Porter para TCE.....	78
Tabla 26. Matriz Pestel para TCE.....	79
Tabla 27. Importaciones nacionales (en millones de dólares).....	80
Tabla 28. Tarifas de transporte aplicadas.....	84
Tabla 29. Comportamiento de los clientes de DAP.....	84
Tabla 30. Volumen de clientes y carga proyectados.....	85
Tabla 31. Proyección de ingresos de TCE.....	86
Tabla 32. Volumen de operaciones diarias de transporte.....	90
Tabla 33. Estimación de recursos necesarios para la operación.....	91
Tabla 34. Valoración de recursos del proyecto.....	93
Tabla 35. Valores a financiar.....	94
Tabla 36. Gastos financieros del proyecto.....	95
Tabla 37. Proyección “Probable” de flujos de caja del Servicio de Transporte.....	96
Tabla 38. Proyección “Optima” de flujos de caja del Servicio de Transporte.....	97
Tabla 39. Indicadores financieros del proyecto.....	97
Tabla 40. Resumen de resultados e indicadores.....	98
Tabla 41. Estado de resultados proyectado.....	100
Tabla 42. Resumen de resultados de evaluaciones.....	101

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de las importaciones aéreas por kg en Guayaquil.....	2
Figura 2. Evolución de ingresos por kg en TCE.....	3
Figura 3. Diseño de la investigación.....	28
Figura 4. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa.....	37
Figura 5. Uso de datos según el tipo de investigación.....	42
Figura 6. Organigrama del Departamento de Operaciones de TCE.....	48
Figura 7. Cuenta Corriente Nacional y sus componentes.....	58
Figura 8. Índices de satisfacción de los clientes.....	63
Figura 9. Índices de recomendación de los clientes.....	64
Figura 10. Índices de recomendación de los clientes.....	64
Figura 11. Servicios solicitados por clientes.....	65
Figura 12. Empresas de carga más reconocidas.....	65
Figura 13. Frecuencia en el uso de transporte de carga.....	66
Figura 14. Volumen de contenedores que movilizan los clientes.....	66
Figura 15. Tipos de contenedores de mayor uso.....	67
Figura 16. Factores de elección de proveedores logísticos.....	67
Figura 17. Volumen potencial de clientes para servicio de carga.....	68
Figura 18. Nivel de satisfacción con proveedores actuales de transporte.....	68
Figura 19. Puntos de mejora de los proveedores actuales.....	69
Figura 20. Esquema de análisis estratégico.....	73
Figura 21 Factores externos de influencia.....	80
Figura 22. Esquema de traslado de mercancías.....	82
Figura 23. Flujoograma de procesos de ingreso al Régimen 70.....	87
Figura 24. Flujoograma de proceso de recepción de cargas del DAP.....	88
Figura 25. Flujoograma de proceso de despacho de cargas del DAP.....	89

Tabla de anexos

Anexo 1. Organigrama General de TCE.....	109
Anexo 2. Balance General.....	110
Anexo 3. Estado de resultados integral.....	111
Anexo 4. Clientes A y B de en depósito aduanero publico.....	112
Anexo 5. Instalaciones de TCE.....	113
Anexo 6. Detalle del proceso de recepción en el DAP.....	114
Anexo 7. Detalle del proceso de despacho en el DAP.....	112
Anexo 8. Camiones cotizados.....	116
Anexo 9. Cotización de cabezal de carga.....	117
Anexo 10. Carta de presentación del proveedor.....	120
Anexo 11. Propuesta financiera del proveedor.....	122
Anexo 12. Cálculos de recursos de operación.....	123
Anexo 13. Valoración de recursos humanos.....	124
Anexo 14. Gastos financieros del proyecto.....	125
Anexo 15. Tabla de depreciación.....	126
Anexo 16. Valor comercial de cabezales usados.....	127

Introducción

Todas las compañías que en sus actividades tengan integrado un proceso logístico serán capaces de conseguir una mayor flexibilidad, reducir costes, como también minimizar el tiempo de respuesta. La alta gerencia junto con las tendencias actuales de los mercados cada vez se ve más comprometida a brindar un servicio integral a sus clientes dándole la posibilidad de tener una mejor trazabilidad de su mercancía, atendiendo de forma efectiva sus necesidades.

El Terminal de Cargas del Ecuador (TCE) está conformado por un equipo de profesionales nacionales con amplia experiencia en logística y almacenamiento de carga aérea y apoyado con tecnología de punta desarrollada in house, para prestar de forma segura, cómoda y rápida el mejor servicio de manejo de carga en el Ecuador manteniendo una constante interacción con las autoridades de control, actualmente los procesos que desarrolla TCE son desde el arribo de la mercadería, registro, almacenamiento, manipulación dentro de las diferentes áreas que manejan hasta la entrega al importador, cuentan con la participación de personal altamente capacitado y calificado para estas labores.

La propuesta de negocios y servicios que brinda actualmente TCE no se considera completa según los objetivos de la compañía en cuanto a satisfacer enteramente las necesidades de sus clientes, y según opinión de sus directivos, el hecho de proponer el servicio de transporte de carga, adicional al de almacenamiento que es el Core business de TCE, sin duda generara mejores y mayores nexos comerciales con los clientes.

El presente trabajo consiste en una evaluación interna y de mercado, con el fin de verificar la factibilidad de negocios que puede encontrar TCE agregando un nuevo servicio a sus clientes. Al tratarse de una nueva línea de negocios por la que se cobraría un valor adicional, es necesario realizar este estudio antes de la presentación formal de un plan.

Se considera evaluar diferentes alternativas para la adquisición de transporte desde la subcontratación, hasta la compra de las unidades de carga, por lo cual el riesgo de inversión puede ser mayor y es necesario un previo estudio comercial, operativo y financiero.

Capítulo I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.10 Tema

Estudio de factibilidad de un servicio de transporte local de carga al depósito aduanero público para la empresa Terminal de Cargas del Ecuador S.A.

1.11 Planteamiento del problema.

TCE maneja cuatro líneas principales de negocios: Zona de Distribución, Depósito Temporal Consumo, Depósito Temporal Courier y Depósito Aduanero Público; en esta última se brinda solamente el servicio de almacenamiento de carga bajo el régimen 70, cuenta con la mejor infraestructura y modernas instalaciones que optimizan el manejo y almacenamiento de la carga por vía aérea, con un área total cubierta de 2.687,17 mt².

Actualmente Terminal de Cargas del Ecuador S.A. (TCE) se encuentra sufriendo caídas preocupantes en sus ingresos debido principalmente a la caída de las importaciones a causa del incremento de aranceles impuestos a 375 partidas el cual ha generado gran impacto con respecto al año anterior por esta razón alta gerencia se ha visto obligada a realizar varias gestiones administrativas y operativas como la captación de nuevos clientes hasta la optimización de tiempos y recursos necesarios en la atención al cliente en la operación desde la recepción hasta el despacho de la carga para fidelizar y reforzar relaciones comerciales con nuestros clientes actuales.

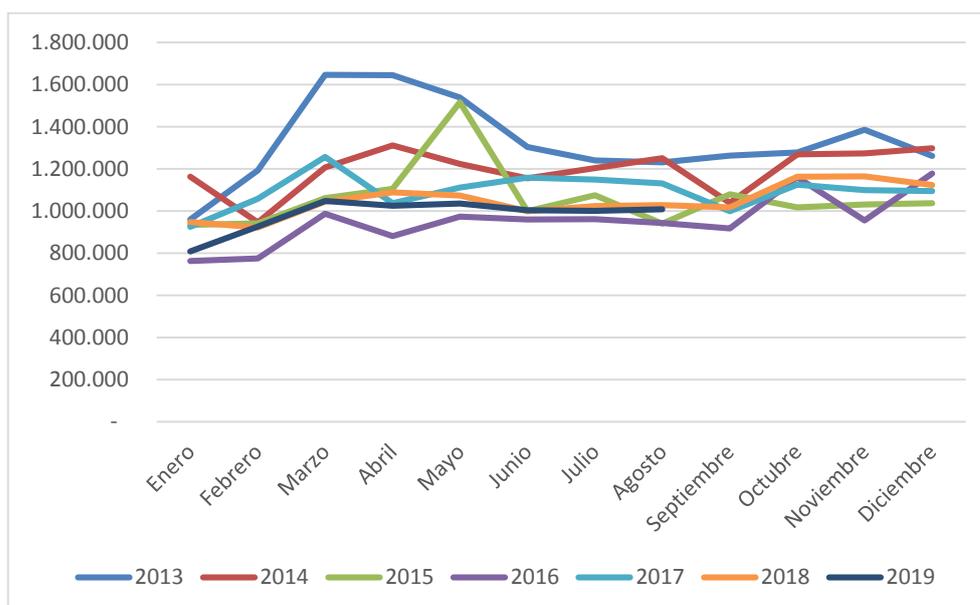


Figura 1. Evolución de las importaciones aéreas por kg en Guayaquil

Fuente: Zona de Distribución de TCE

En la figura anterior se muestra el comportamiento de las importaciones nacionales que arriban a Guayaquil por vía aérea y que son distribuidas a las respectivas almaceneras para la entrega al consumidor final. El gráfico nos muestra que las restricciones arancelarias dispuestas por parte de los entes competentes afectan significativamente a las importaciones y que influyen directamente en los ingresos operacionales de la compañía.

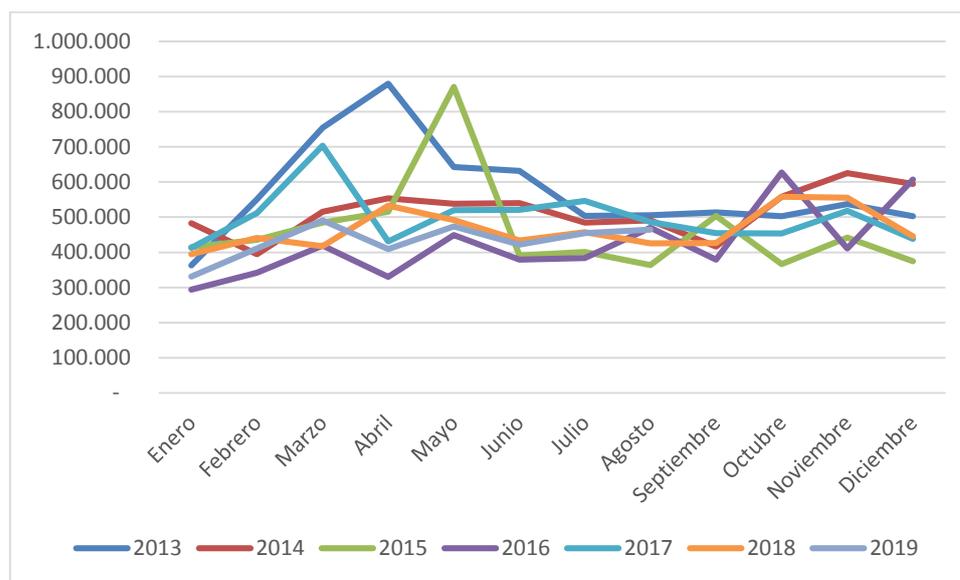


Figura 2. Evolución de ingresos por kg en TCE

Fuente: Zona de Distribución de TCE

La tendencia histórica indica que los meses de mayor ingreso de carga se encuentran en el primer y tercer trimestre del año, en los años 2016, 2017 y 2018 se observa una caída en las importaciones almacenadas por TCE frente a periodos anteriores, lo cual baja los ingresos de la compañía y obliga a los directivos a analizar otras fuentes de ingresos relacionados para cumplir dos fines fundamentales: captar más ingresos para la empresa y ofrecer una propuesta completa de servicios.

El alza de los aranceles fue contemplada en el plan económico inicial que en octubre dio a conocer el Gobierno. Antes, en junio, ya lo había advertido el ministro de Comercio Exterior, Pablo Campaña, quien dijo que una medida así es necesaria para proteger a la industria local y la dolarización.

La preocupación de las autoridades se centra en el incremento de un 23% de las importaciones, tras la eliminación de las salvaguardias. Según el Banco Central, eso generó que hasta octubre salieran del país \$ 15.534 millones, frente a los \$ 12.576

millones del año pasado” (El Telegrafo, 2018), lo cual afecta la balanza de pagos y preocupa a las autoridades económicas nacionales.

“A la espera de que el Comité de Comercio Exterior determine qué productos importados tendrán mayores tarifas, se dio pistas de que se aplicará en textiles, pieles, juguetes, plástico, entre otros, y que se excluirán bienes de capital, materias primas e insumos” (El Telegrafo, 2018). Todavía no existe claridad sobre cuándo empezará a regir el incremento ni su tiempo de duración por lo tanto TCE se ve en la obligación de analizar distintos tipos de negocios para mantenerse su actividad en el mercado y diversificar sus fuentes de ingresos.

En la actualidad TCE no brinda el servicio de transporte logístico, sin embargo, toma el rol de intermediario dando a conocer el servicio de un tercero para poder cumplir con el proceso total de recepción y despacho como “Depósito Comercial”.

Debido a la ausencia de este servicio por parte de la compañía, muchos de nuestros clientes han optado por analizar y escoger otras opciones para almacenamiento (actividad principal de TCE), es decir han decidido relacionarse con la competencia que, si logran satisfacer sus necesidades de servicios de forma completa, esto sin duda es el problema principal de la empresa.

Con el estudio se desea crear la nueva línea de negocios de transporte logístico para llevar una operación completa desde la recepción de la carga en puerto hasta las bodegas de TCE (Depósito Aduanero Público) cumpliendo con el almacenamiento temporal de las importaciones previas a su nacionalización, hasta que el cliente decida el tiempo oportuno para el despacho de sus mercancías.

La nueva línea de negocio transporte logístico se estima que genere rentabilidad en la empresa, aumentando los ingresos, cartera de clientes y participación en el mercado. Estimando que el problema principal de TCE si bien nace de una externalidad como la aplicación de aranceles, también depende de una debilidad al no tener fuentes adicionales de servicios para sus clientes y que causan pérdida de ingresos.

1.12 Formulación del problema

¿Es conveniente para TCE implementar el servicio de transporte de mercaderías en términos de rentabilidad y de esta manera ofrecer una propuesta completa a las empresas que contratan sus servicios de almacenamiento?

1.13 Sistematización del problema

Para profundizar en este estudio se debe plantear una sistematización la misma que se basa en las siguientes preguntas, las cuales deben ser cubiertas en el desarrollo del capítulo IV de este trabajo:

1. ¿Cuál es la demanda que posee actualmente el servicio de transporte logístico desde el puerto marítimo hacia las diferentes bodegas de almacenamiento?
2. ¿Qué recursos materiales y organizacionales son necesarios para llevar a cabo la propuesta de negocios adicional a lo que promueve actualmente TCE?
3. ¿Cuál es la rentabilidad y beneficios esperados que puede captar la empresa con la aplicación de una línea de negocios de transporte de carga?

1.14 Objetivos de la investigación.

1.14.1 Objetivo general

Desarrollar el estudio de factibilidad para estimar los resultados potenciales en la implementación de un servicio de transporte local de carga desde el puerto marítimo hacia el depósito aduanero público de la empresa “TERMINAL DE CARGAS DEL ECUADOR S.A.”.

1.14.2 Objetivos específicos

1. Elaborar el estudio de mercado de orden cuantitativo con la finalidad de identificar la demanda en volumen e ingresos potenciales para la empresa.
2. Realizar el estudio técnico en donde se cuantificarán los costos operativos y los gastos relacionados al proyecto de inversión y derivados de los recursos necesarios.
3. Proyectar los resultados de ingresos, costos y gastos para analizar mediante indicadores financieros, la factibilidad de la propuesta de negocio.

1.15 Justificación de la investigación

El contar con un Estudio de Factibilidad de un servicio adicional le permitirá a la empresa “TERMINAL DE CARGAS DEL ECUADOR S.A.” mejorar e incrementar sus ingresos operacionales las cuales actualmente se ven afectados por diferentes factores externos.

Si bien es cierto TCE depende en gran medida de las importaciones que arriban a la ciudad de GYE vía área o marítima, que se está viendo afectada por los organismos competentes al aplicar barreras arancelarias a ciertos productos como medida para enfrentar una crisis económica y reducir de forma progresiva el déficit fiscal y equilibrar balanza de pagos.

Al no contar con el servicio de transporte TCE no ha logrado cerrar negociaciones con varios clientes potenciales ya que éstos han analizado y considerado otras opciones de almacenamiento como depósito aduanero que, si satisfacen sus necesidades, recordando que las empresas no solo buscan un lugar de almacenamiento de importaciones, sino también de transporte de estas.

Para las compañías en tiempo de crisis es imprescindible innovar con servicios que les permitan ser competitivas, eficientes y rentables para así poder mantenerse en el mercado, por lo tanto, TCE pretende realizar un estudio de factibilidad para un nuevo servicio con el objetivo de lograr mayor captación de clientes y generar una rentabilidad que permita estar estables en las diferentes áreas y tipos de negocio.

Según lo detallado en los párrafos anteriores, los siguientes son los argumentos que justifican el trabajo de investigación:

- Determinar la factibilidad comercial, operativa y financiera de la idea de negocios explicada.
- Presentar argumentos cualitativos y cuantitativos a los directivos para decidir la inversión o no en el proyecto y la posterior propuesta de un plan formal de negocios a mediano plazo.
- Evaluar de manera integral un negocio que nivele los ingresos de la compañía mediante la diversificación de servicios.
- Conocer las variables que evalúan los clientes para la contratación de servicios de almacenamiento.
- Mantener y aumentar el volumen de clientes ofreciendo un servicio complementario que los oriente a fijarse en TCE como su mejor opción.

Este trabajo propone incluir investigación bibliográfica y de campo para conocer todos los aspectos que se deben incluir en una propuesta de negocios compleja y que requiere una alta inversión en bienes de capital lo cual puede ser de alto riesgo si no se evalúan las

diferentes variables externas que puede presentar el mercado y por ende la competencia y los clientes.

1.16 Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Ciencias sociales, ciencias económicas, negocios

Área: Servicios, estudios de mercado, estimación de riesgos, gestión Administrativa

Aspecto: Estudio de factibilidad de un servicio local de carga

Tema: Estudio de factibilidad de un servicio de transporte local de carga al depósito aduanero público para la empresa Terminal de Cargas del Ecuador S.A.

Delimitación espacial: Clientes del Depósito Aduanero Público en Guayaquil

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Guayaquil

Delimitación temporal: Noviembre del 2019

1.17 Hipótesis de la investigación

El servicio de transporte logístico en el Depósito Aduanero Público maneja una rentabilidad superior a los servicios que actualmente ofrece TCE y su inversión es recuperable en el mediano plazo.

1.18 Líneas de desarrollo del proyecto de investigación

- **Línea institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Línea de facultad:** Marketing, comercio y negocios globales.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.

Considerando el propósito del presente estudio de investigación se han realizado observaciones y análisis sobre varios proyectos ya concluidos que se relacionan con el tema en desarrollo, para reconocer e identificar las técnicas utilizadas, la estructura de las propuestas y los resultados y conclusiones obtenidos en los mismos.

1. Tema: Estudio de factibilidad para la creación de una compañía de transporte pesado especializada en carga portuaria en la ciudad de Esmeraldas

Autor (es): Lissette Solorzano Cunalata

IES: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Referencia: (Solorzano Cunalata, 2015)

La autora indica que antes la logística era solamente tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. Actualmente estas actividades aparentemente sencillas han sido analizadas y definidas y ahora son todo un procedimiento en el traslado de cargas pesadas. En el estudio se hace referencia de que el movimiento de la carga tanto de importaciones como de exportaciones que se moviliza por el Puerto Comercial de la ciudad de Esmeraldas es operado por empresas de transporte que no tienen sede en Esmeraldas en su gran mayoría por lo que genera un buen indicativo para realizar el estudio de factibilidad y que el crecimiento constante que ha tenido el puerto durante los últimos años ha generado la expectativa de captar más carga.

El diseño de esta investigación fue de carácter deductivo el cual pudo establecer todo aquello que brindan las empresas de transporte de carga pesada a sus clientes, prestación de servicios y las rutas que manejan con frecuencia. En cuanto a la recolección de información emplearon la técnica de investigación de la entrevista dirigidos a profesionales dentro del área del comercio exterior y la observación con el fin de conocer cada uno de los procedimientos que llevan a cabo las empresas para proceder al traslado de mercancías. El análisis de los resultados permitió determinar que en el proceso de movilización de mercancías hacia sus lugares de destino la principal desventaja es que no cuenta con sistemas que proporcionen seguridad y confianza a sus clientes.

La inversión inicial se estima en \$165.088, la misma que según los flujos descontados a un costo de capital de 16.40% y proyectados a 10 años, deja como resultado una rentabilidad media de 21.37% con un VAN de \$283.995 y se prevé la recuperación de la inversión en 3.57 años.

2. Tema: Estudio de factibilidad para la implementación de un depósito aduanero en la ciudad de Cuenca

Autor (es): Andrea Molina Vélez

IES: Universidad del Azuay

Referencia: (Molina Velez, 2011)

Se recalca que el comercio internacional es fundamental y de vital importancia en la actualidad ya que éste facilita el abastecimiento de productos-servicios que no se pueden producir-prestar en todos los países debido a varios componentes externos sean estos económicos, tecnológicos o políticos siendo este último uno de los aspectos que debe ser analizado minuciosamente ya que el éxito de todas las estrategias que diseñe la empresa deberán estar alineados a las normas, leyes y reglamentos vigentes.

El estudio conduce y orienta a resaltar la importancia de realizar un estudio de mercado en el cual se concluyó que la demanda es abundante y que la oferta es reducida siendo un 30% del sector de los importadores la demanda potencial insatisfecha. El portafolio de los servicios debe contener; asesoramiento legal y tributario, comercio internacional y almacenaje, siendo el transporte uno de los servicios adicionales que los importadores prefieren que preste un depósito aduanero el cual permite el desarrollo de la presente investigación.

La inversión inicial se estima en \$236.089, la misma que según los flujos descontados a un costo de capital de 10.97% y proyectados a 10 años, deja como resultado una rentabilidad media de 30.46% con un VAN de \$260.900 y se prevé la recuperación de la inversión en 3 años.

3. Tema: Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga pesada, ubicada en la ciudad de Quito

Autor (es): Martha Chafla Satian

IES: Universidad Central del Ecuador

Referencia: (Chafla Satian, 2016)

La autora hace referencia que la mayoría de empresas de dicha ciudad no cuenta con un servicio de transporte propio, muchos de ellos tienen intermediarios que suelen manejar de manera informal el transporte de carga pesada, detalla que existe una demanda insatisfecha, con este proyecto de factibilidad se desea optimizar el servicio de transporte, mejorarlo, generar empleos, garantizar y hacer confiable el servicio, la importancia es tener una empresa legalmente constituida y no manejar el servicio como un intermediario informal.

El proyecto es metodológico usó los métodos científicos, descriptivo y experimental, en este proyecto se aplicaron las encuestas para determinar el grado de aceptación ante este proyecto de factibilidad con una población de 350 empresas.

La inversión inicial se estima en \$169.786, la misma que según los flujos descontados a un costo de capital de 19.84% y proyectados a 5 años, deja como resultado una rentabilidad media de 36.74% con un VAN de \$57.608 y se prevé la recuperación de la inversión en 4.4 años.

4. Tema: Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la logística y transporte de comercio exterior

Autor (es): Luis Campaña Castillo

IES: Universidad del Pacifico

Referencia: (Campaña Castillo, 2012)

El presente trabajo de investigación busca innovar y brindar un servicio personalizado de acuerdo con en el tipo de mercadería a importar como valor agregado, tener a los clientes informados sobre el estado de su mercadería mejorando la comunicación entre ambas partes, en fin: cubrir cada una de las necesidades del importador.

Mejorar la operación al nacionalizar la carga en el Ecuador siguiendo las leyes y reglamentos, examinar procesos y tarifarios del servicio de transporte de carga, presentar estrategias para mejorar el servicio y la satisfacción de cliente. En el proyecto se constató que el tener una empresa de servicio de transporte especializada y con enfoque personalizado al cliente tiene una gran apertura en el ámbito del comercio exterior.

La inversión inicial se estima en \$71.176, la misma que según los flujos descontados a un costo de capital de 13.20% y proyectados a 5 años, deja como resultado una rentabilidad media de 69.52% con un VAN de \$114.597 y se prevé la recuperación de la inversión en 4.5 años.

5. Tema: Análisis del sector del servicio de transporte pesado en Guayaquil y la implementación de un sistema logístico

Autor (es): Ana Escalante, Danny Siguencia

IES: Universidad de Guayaquil

Referencia: (Escalate Guevara & Siguencia Santos, 2014)

Esta investigación, tuvo como objetivo determinar la viabilidad de la aplicación de un sistema logístico al sector de Transporte de Carga Terrestre en Guayaquil.

Las muestras estudiadas fueron 156 empresas transportistas y 382 clientes que usan de forma regular el servicio. La metodología utilizada incluyó investigación descriptiva, empleada para indagar en las empresas; y la investigación exploratoria aplicada a través de encuestas a los usuarios para reconocer las falencias que persisten.

Se da a conocer los grandes problemas a la hora de trasladar las mercaderías desde las terminales portuarias hasta sus lugares de destino, sea esto por la falta de organización y control o la proliferación de transportistas informales, lo que provoca congestión vehicular y ruido excesivo; además de la inseguridad de los clientes al no saber si la mercadería llegará en perfectas condiciones a la hora estimada.

Por estas razones se propone la creación de un departamento específico que se encargue de gestionar el sistema logístico, mediante la aplicación de estrictos procesos que garanticen la calidad del servicio y optimización del uso de recursos.

Además, ayudará a mantener un constante control en el cumplimiento de las propuestas realizadas, a través de la capacitación del personal tanto administrativo como operativo, logrando así satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes.

Esta propuesta se plantea beneficiar a las asociaciones transportistas reduciendo sus gastos operativos, mejorando la calidad de su servicio y alcanzando una mejor imagen y confiabilidad a la vista de los clientes por el servicio brindado y contribuyendo a disminuir el caos vehicular y la contaminación sonora en la ciudad.

La metodología utilizada incluyó investigación descriptiva, empleada para indagar en las empresas; y la investigación exploratoria aplicada a través de encuestas a los usuarios para reconocer las falencias que persisten. Se da a conocer los grandes problemas a la hora de trasladar las mercaderías desde las terminales portuarias hasta sus lugares de destino, sea esto por la falta de organización y control o la proliferación de transportistas informales, lo que provoca congestión vehicular y ruido excesivo; además de la

inseguridad de los clientes al no saber si la mercadería llegará en perfectas condiciones a la hora estimada.

Por estas razones se propone la creación de un departamento específico que se encargue de gestionar el sistema logístico, mediante la aplicación de estrictos procesos que garanticen la calidad del servicio y optimización del uso de recursos.

6. Tema: Establecimiento de depósito temporal aduanero Detalsa dirigido al sector industrial del cantón Durán

Autor (es): Roberto Cedeño, Ronny Arias

IES: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Referencia: (Cedeño Reyes & Arias Delgado, 2015)

Este trabajo toma en consideración el aspecto económico del país en materia aduanera, originados principalmente por implementación de normativas o restricciones arancelarias que buscan limitar las importaciones con el fin de fortalecer la producción nacional. Según lo cual se muestran los siguientes indicadores:

“El crecimiento de la economía ecuatoriana en los últimos años ha sido inestable. El 2010 creció al 3,58%, un año más tarde se disparó al 7,8% pero en el 2012 bajo al 5%, la meta para el 2013 fue 4,1%. Según un informe difundido por la CEPAL Ecuador alcanzará en 2013 un crecimiento del 3,8%, una cifra significativamente inferior a las obtenidas en años anteriores, debido al menor dinamismo de su economía y la tendencia a la desaceleración que se mantiene desde el año 2012”

La inversión inicial se estima en \$1'165.909, la misma que según los flujos descontados a un costo de capital de 4% y proyectados a 10 años, deja como resultado una rentabilidad media de 30.70% con un VAN de \$13.878 y se prevé la recuperación de la inversión en 3 años.

7. Tema: Análisis de los almacenes aduaneros como eslabón de la cadena logística para el desarrollo del comercio exterior ecuatoriano

Autor (es): Eliana Mejía, Nancy Mero

IES: Universidad de Guayaquil

Referencia: (Mejia Salazar & Mero Rodriguez, 2015)

Las autoras indican que los operadores logísticos son el eslabón principal dentro de los procesos de comercio exterior que ha permitido que el país obtenga ingresos por estas

actividades generando desarrollo económico en el país. Del mismo trabajo se extrae el siguiente resumen:

“En la actualidad los almacenes aduaneros en forma general adolecen de una gestión logística, eficiente y eficaz para la continuidad de la facilitación de la distribución internacional en el comercio exterior, en los procesos que involucra la logística internacional. Para esto, se realizó un análisis de los almacenes aduaneros como eslabón de la cadena logística para el desarrollo del comercio exterior ecuatoriano mediante la presentación actual del desarrollo operativo, demostrar la propuesta de implementación de un sistema de gestión que ayude a su funcionamiento. Esta investigación presenta el aspecto metodológico utilizando métodos cualitativos mediante el diseño no experimental de tipo transversal recolectando información a través de las encuestas a los importadores y exportadores del país. En relación con el proceso de investigación se pudo conocer, que en los almacenes aduaneros deben implementar procesos de entrega, cuidado de la mercadería y gestión que en el crecimiento económico del país es necesario para estar en la vanguardia del Comercio Internacional, este modelo de gestión propuesto logrará que los operadores logísticos se familiaricen con el modelo en una mejorar continua dentro de los almacenes aduaneros”.

2.2 Resumen de antecedentes de la investigación

De los enunciados de investigación descritos en el punto anterior, se presenta la siguiente tabla con el fin de mostrar en resumen los criterios expuestos en los trabajos tomados como referencias:

Tabla 1

Resumen de antecedentes de investigación

No.	Título del proyecto de investigación	Unidad Académica	Año	Autores	Resultado del estudio
01	“Estudio de factibilidad para la creación de una compañía de transporte pesado especializada en carga portuaria en la ciudad de Esmeraldas”	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas	2015	Lisette Solórzano	Inversión inicial: \$165.088 Tasa de descuento: 16.40% VAN: \$283.995 TIR: 21.37% Retorno: 3.57 años Proyección: 10 años
02	“Estudio de factibilidad para la implementación de un depósito aduanero en la ciudad de Cuenca”	Universidad del Azuay	2011	Andrea Molina Vélez	Inversión inicial: \$236.089 Tasa de descuento: 10.97% VAN: \$260.900 TIR: 30.46% Retorno: 3 años Proyección: 10 años
03	“Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito”	Universidad Central del Ecuador	2016	Martha Chafla	Inversión inicial: \$169.786 Tasa de descuento: 19.84% VAN: \$57.608 TIR: 36.74% Retorno: 4.4 años Proyección: 5 años
04	“Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la logística y transporte de comercio exterior”	Universidad del Pacífico	2012	Luis Campaña	Inversión inicial: \$71.176 Tasa de descuento: 13.20% VAN: \$114.597 TIR: 69.52% Retorno: 4.5 años Proyección: 5 años

05	“Análisis del sector del servicio de transporte pesado en Guayaquil y la implementación de un sistema logístico”	Universidad de Guayaquil	2014	Ana Escalante Danny Sigüencia	Muestra los problemas a la hora de trasladar las mercaderías desde las terminales portuarias hasta sus destinos, por la falta de organización y control o la proliferación de transportistas informales
06	“Establecimiento de depósito temporal aduanero Detalsa dirigido al sector industrial del cantón Durán”	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	2015	Roberto Cedeño Ronny Arias	Inversión inicial: \$ 1,165,909 Tasa de descuento: 10% VAN: \$ 13.878 TIR: 30.70% Retorno: 3 años Proyección: 4 años
07	“Análisis de los almacenes aduaneros como eslabón de la cadena logística para el desarrollo del comercio exterior ecuatoriano”	Universidad de Guayaquil	2015	Eliana Mejía Nancy Mero	Las falencias que se pudo detectar mediante la investigación realizada es que en los almacenes aduaneros debe existir un mayor énfasis sobre el proceso de entrega, cuidado de la mercadería y gestión en cuanto menor costo de retención de la mercadería en dicho lugar

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2018)

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Factibilidad

“Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto”. (Educalingo, 2005)

Según (Gulliver, Francescutti, & Medeiros, 1992) es un instrumento de decisión que establece si el proyecto es rentable y que tiene como objetivos beneficiarse de los recursos para optimizar los contextos de una comunidad, estos pueden ser a corto, mediano o a largo plazo. El beneficio o no del proyecto de inversión obedecerá a las distintas variables examinadas y de la tasa circunstancial del inversionista. La preparación y valoración de proyectos se ha establecido en un instrumento de uso prioritario entre los dependientes económicos que participan en la asignación de recursos para efectuar iniciativas de inversión.

Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que la factibilidad permite determinar si los objetivos previamente planteados serán alcanzados y bajo qué condiciones se debe desarrollar para que el resultado sea positivo y rentable. El resultado de estos estudios conforma la base para que se tomen decisiones acertadas; por lo que éstas deben ser claras y precisas las cuales se logran con el correcto empleo de procedimientos y análisis debidamente sustentados.

2.3.2 Estudio de factibilidad

“El estudio de factibilidad de un proyecto es una herramienta que se utiliza para guiar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto, sirve para identificar las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, de esta manera se podrá decidir si se procede o no a la implementación”, (Labor Mexicana, 2015).

El estudio de factibilidad es la base para la toma de decisiones de la alta gerencia que tienen la responsabilidad de aprobar las inversiones, para lo cual atienden a los valores de los indicadores, a saber, periodo de recuperación (PR), valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), para establecer la estrategia de ejecución de las inversiones en función de las prioridades según los indicadores y las fuentes de financiamiento disponibles (Burneo, Delgado, & Vérez, 2015). Un estudio de factibilidad debe conducir a:

- Realizar un estudio de mercado que ayudará a determinar el tamaño del proyecto, la ubicación de este y qué tecnología deberá utilizar.
- Hacer un cálculo de la inversión que será necesaria para los costos de operación y tener un estimado de los ingresos.
- Identificar las fuentes de financiamiento y el nivel participación en el proyecto.
- Determinar la realización del proyecto a través de un análisis financiero incluyendo lo económico, social y ambiental.

2.3.3 Segmentos del estudio de factibilidad

De acuerdo con el estudio realizado por (Ramírez Almaguer, 2013), un estudio de factibilidad es una combinación de elementos técnicos y económicos, donde aparecen como aspectos fundamentales 4 segmentos importantes:

1. El mercado: A diferencia del plan de negocios, en el estudio de factibilidad no se pretende realizar una investigación exhaustiva del mercado, sino únicamente entender la estructura de la industria en la que se quiere participar y los retos que presenta. El análisis de la estructura y rentabilidad de la industria puede realizarse utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter a través de evaluar el poder de los competidores, clientes y proveedores, así como las barreras de entrada y la rivalidad de la industria. El emprendedor debe utilizar estos resultados para definir un plan estratégico para su negocio.

2. La organización: La meta de la factibilidad organizacional es evaluar si las destrezas y habilidades del equipo actual son las necesarias y suficientes para poder ejecutar la idea exitosamente. El emprendedor debe tener el liderazgo para reconocer si se debe reforzar al equipo, ya sea invitando a nuevos socios o a través de la contratación de empleados clave. En el caso de que sea necesario buscar nuevos integrantes, el emprendedor debe hacer una valoración honesta sobre las habilidades que le hacen falta al equipo para poder atraer a la persona correcta, asegurándose que esta persona comparta la visión y pasión por el negocio.

3. La operación: El estudio técnico puede definirse como los recursos que se toman en consideración para desarrollar la producción de un bien o servicio, consiste en crear un esquema óptimo de la función de producción que utilice adecuadamente los recursos disponibles para obtener el producto o servicio. Su función principal está en verificar la disponibilidad técnica para fabricar el producto que se piensa crear, además de analizar y

decidir el tamaño, la ubicación más efectiva, así como los equipos e instalaciones necesarias para realizar la producción del bien o servicio.

Está vinculada a la disponibilidad en el momento y en el lugar adecuado, de los recursos humanos que habrán de participar en el proyecto, principalmente cuando éste se convierta en resultados y debe ser operado a través de esos recursos. En este sentido deben analizarse dos aspectos. Por un lado, el nivel de capacitación alcanzado por el personal afectado si se implanta el proyecto y la posibilidad de capacitarlo en caso de que no lo esté. Por otro lado, habrá que evaluar el comportamiento (actitud y aptitud) de ese personal con respecto a los resultados esperados.

4. Las finanzas: El objetivo de esta sección es detallar el monto de la inversión inicial requerida para comenzar la empresa, para lo cual es necesario considerar todos los gastos e inversiones que se necesitan antes de comenzar a operar. Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada.

2.3.4 Estructura de estudio de factibilidad

Según (Ramírez, Vidal, & Domínguez, 2006) el modelo establecido para un estudio de factibilidad comprende la relación entre elementos técnicos y económicos los cuales recoge los siguientes elementos de análisis que se apegan al presente estudio:

- Información del proyecto de inversión
- Análisis de las fuerzas de PORTER
- Análisis del FODA
- Análisis del mercado (oferta/demanda)
- Estimación de las inversiones económicas e infraestructuras
- Evaluación de la factibilidad de proyecto y análisis de riesgos

2.3.5 Información de proyectos de inversión

Acerca de los conceptos básicos relacionados a un proyecto de inversión se muestran los siguientes enunciados:

“Es un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de

servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable” (Ceballos, 2015)

“Los proyectos de inversión son la asignación de recursos para efectuar iniciativas de inversión. Es una técnica cuyo objeto es juntar, crear y analizar en forma metódica un conjunto de historiales económicos que permitan calificar cuantitativa y cualitativamente las ventajas y desventajas de establecer recursos a una determinada iniciativa. Los proyectos de inversión no se deben tomarse como un factor decisonal, sino como un instrumento capaz de proporcionar más información a quien debe decidir.” (Inversion-Es, s.f.).

2.3.6 Tipologías de proyectos de inversión

Los proyectos de inversión al igual que otros estudios de aplicación empresarial constan de varios tipos de acuerdo con las necesidades de cada negocio. Según el portal (Inversion-Es, s.f.), la clasificación es la siguiente:

- a. Estudios para medir la rentabilidad que genera la inversión total
- b. Estudios para medir la rentabilidad que genera la inversión con recursos propios
- c. Estudios para medir la rentabilidad que genera la inversión con recursos provenientes de deuda

2.3.7 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL está relacionado a la evaluación del macroentorno al que se verá enfrentada la empresa, aquí se incluyen los factores que no son de directo control de la alta dirección, bajo el acrónimo de PESTEL se detallan los siguientes aspectos:

- Políticos: Políticas o prácticas de gobierno, subvenciones, bonos, subsidios, política fiscal, etc.
- Económicos: Ciclos económicos, políticas económicas del gobierno, tipos de interés, factores macroeconómicos en general, tasas cambiarias, nivel de inflación.
- Sociales: Niveles y preferencias de consumo, nivel de ingresos y otras características demográficas de la población.
- Tecnológicos: Impacto de la tecnología en el mercado y las empresas, niveles de inversión en TIC's, cambios tecnológicos futuros.
- Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía, manejo de residuos, aspectos sobre calentamiento global regularizados, etc.

- Legales: Licencias y patentes, leyes laborales, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud ocupacional, sectores protegidos o regulados.

Como se puede observar, cada uno de los factores mencionados corresponde a fuerzas externas del mercado y que pueden limitar o permitir la presencia o continuidad de un negocio.

Se debe plasmar cada uno de ellos en una matriz que mida el peso de cada uno dentro de nuestro análisis de negocios, esto con el fin de plantear estrategias posteriores para tratar de atenuar los más limitantes. En caso de encontrarse con barreras muy altas dentro del análisis, quizás el inversionista debe revisar las alternativas de inversión y cambiar de negocio ya que a barreras más altas mayor riesgo de fracaso.

2.3.8 Análisis de las fuerzas de PORTER

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. Por muy distintos que en un comienzo puedan parecer entre sí los diferentes sectores, los impulsores subyacentes de las utilidades son los mismos (Porter, 2008).

Según este concepto es necesario evaluar el microentorno de una empresa o posible negocio antes de decidir participar en una industria, esto ayudara a disminuir el riesgo a base de contrarrestar la incertidumbre y preparar a los directivos en planes de acción y estrategias para enfrentar productos y gestiones de la competencia, así como mantener relaciones solidas con los competidores y los clientes.

2.3.9 Análisis FODA

En el portal web (Matriz FODA, s.f.), el concepto de un análisis FODA se puede definir de la siguiente manera:

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener

un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”

“La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo con las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico” (Biblioteca Itson, s.f.).

Esta herramienta permite evaluar la relación entre los elementos particulares de la compañía y el entorno en el cual participa. El análisis FODA busca identificar las amenazas y oportunidades que el medio ambiente plantea a la empresa y analizar las capacidades internas, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades, en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como: Matriz FODA. El propósito de las estrategias alternativas, generadas por el análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades, para lograr metas importantes (Ponce Talancon, 2006).

Los criterios expuestos en el FODA deben ser resultado de análisis previos del entorno e internos entre los cuales podemos resumir:

- Macroentorno: análisis PESTEL
- Microentorno: Análisis de cinco fuerzas de PORTER
- Interno: Análisis de cadena de valor y evaluación de portafolio de productos

Del análisis externo se extraen criterios como amenazas y oportunidades y del análisis interno se establecen las debilidades y fortalezas.

2.3.10 Análisis del mercado

Del portal (Innova Media Consultores, s.f.) se extrae la siguiente explicación acerca de lo que abarca un análisis de mercado:

“El análisis de mercado es una recaudación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el que nos queremos desarrollar, en general, que servirá para su

posterior estudio. Del análisis de estos datos se sacan otras informaciones como las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, etc.”

“Los datos analizados se utilizarán como backup para la toma de decisiones. Servirá tanto para conocer, aproximadamente, la tasa de éxito en el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, como para crear un plan de negocios personalizado para cada mercado, o segmento, etc. También ayudarán a tomar otras decisiones como cuánto se debe invertir en un producto. Además, el estudio de mercado también se puede llevar a cabo durante el ciclo de vida del producto, lo que puede ayudar a detectar desviaciones del plan de marketing, no obstante, por norma general los estudios de mercado tienen un alto nivel de retorno de inversión.

Un estudio de mercado puede ser la diferencia entre lanzar un producto con éxito o un producto desastre, perdiendo así una gran cantidad de dinero. Es por ello que es preferible saber en qué productos invertir”.

“En adición, el análisis de mercado no sirve simplemente para diseñar el plan de marketing estratégico, sino que ayudará a realizar un buen plan de marketing mix. Después de haber diseñado el producto, para un público objetivo en concreto, los datos recopilados esclarecerán en qué lugar y cómo se debe distribuir el producto, cómo debe ser la comunicación de este, y el precio adecuado para cubrir los costes, adaptándose además al posicionamiento, o imagen del producto que queremos transmitir al consumidor.”

2.3.11 Segmentación de mercado

La segmentación ayuda a las empresas a definir cuáles son los grupos de clientes que debe atender de acuerdo a su capacidad de generar productos y servicios, así como la manera en que debe dirigir hacia ellos aspectos de mercadeo, Philip Kotler da como significado de segmentación de mercado lo siguiente (Kotler, 2003):

“Hoy en día las empresas pecan más de poca segmentación que de exceso de segmentación. Se imaginan proyectos con mayor potencial que el que realmente existe. El antídoto es dividir el mercado en diferentes niveles de potencial. El primer nivel consta de los consumidores cuya respuesta a la oferta de la empresa es más probable. Se debería definir el perfil de este grupo en relación con sus características demográficas y psicológicas. Después de esto, se deberían definir los grupos secundario y terciario. La empresa debería, por tanto, centrar sus primeras ventas en

el grupo del primer nivel; si éste no responde, la empresa, o bien ha fallado en la segmentación, o su oferta no es interesante. Se pueden identificar segmentos de tres maneras: El enfoque tradicional es dividir el mercado en *grupos demográficos*, la ventaja de esto es que es más fácil alcanzar a grupos definidos de esta forma. El segundo enfoque trata de segmentar el mercado en *grupos de necesidades*, esta es una necesidad clara que tiene varias soluciones, como supermercados que acepten pedidos a domicilio por teléfono o a través de Internet. El tercer enfoque es segmentar el mercado en *grupos de comportamiento*, este segmento se define por su comportamiento real, no sólo por las necesidades, y el analista puede después buscar características comunes que puedan compartir.”

Por otro lado, Laura Fisher y Jorge Espejo exponen el siguiente criterio acerca de lo que consideran como segmentación de mercado (Fisher & Espejo, 2011).

“La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores”

2.3.12 Estimación de mercado potencial

Cuando no se tiene información bien definida acerca del número de compradores que le negocio podría captar, puede ayudar la aplicación de métodos matemáticos que ayuden a lograr estimaciones con un alto porcentaje de Acertabilidad de la demanda real.

Existen varias formas de dar una determinación numérica al mercado en el que una empresa proyecta participar, las más reconocidas son las siguientes (CEEI, 2009, pág. 1):

1. Método de ratios sucesivos

En este método (CEEI, 2009, pág. 1) se aplican porcentajes de forma sucesiva a cada segmento del mercado total con el fin de ir descomponiendo el mismo hasta llegar a un mercado objetivo.

Ejemplo: Imagina que, un emprendedor que quiere montar un centro de enseñanza de artes marciales dispone de la siguiente información para el cálculo del tamaño de su mercado:

- La población entre 20-40 años que reside en su área de influencia es de 6.000 personas.
- Un 25% de la población entre 20-40 años practica algún deporte.
- Un 10% de los deportistas practican algún tipo de arte marcial.
- Un 60% de los que practican artes marciales lo hacen en centros privados.

La aplicación del método de ratios sucesivos consistiría en lo siguiente:

6.000 personas

(Aplicamos el porcentaje del 25%)

6.000 x 0,25 = 1.500 personas practican algún deporte

(Aplicamos el porcentaje del 10%)

1.500 x 0,10 = 150 personas practican artes marciales

(Aplicamos el porcentaje del 60%)

150 x 0,60 = 90 personas practican artes marciales en centros privados

2. Método de la construcción del mercado

Consiste en la sumatoria de cada promedio de ventas por competidor, agrupando primero a los competidores dentro del mercado según sus características y tamaño, el resultado final será una ponderación entre el peso de cada grupo por las ventas promedio por grupo (CEEI, 2009, pág. 2).

Ejemplo: Supón que, un emprendedor desea crear una empresa dedicada a la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento. Sabe que en su zona de influencia hay cien empresas que se clasifican por su volumen medio de gasto, de la siguiente forma:

Tabla 2:

Método de gasto por segmentos

Tipo de empresa	No. de empresas	Gasto anual
TIPO A	50	1.440 US\$/Año
TIPO B	25	4.320 US\$/Año
TIPO C	15	7.200 US\$/Año
TIPO D	10	15.000 US\$/Año

Fuente: Emprenemjunts (CEEI, 2009, pág. 2)

El mercado potencial de la zona sería de:

$$1.440 \times 50 + 4.320 \times 25 + 7.200 \times 15 + 15.000 \times 10 = 438.000 \text{ US\$}.$$

3. Método de cuotas

En este método (CEEI, 2009, pág. 3) se estima la cuota porcentual que corresponde al grupo de empresas al que apunta nuestro negocio y conociendo también el total de productos disponibles en ese mercado con el fin de conocer cuál es el volumen de productos o de clientes al que se podrá acceder de acuerdo a las características de la empresa.

Ejemplo: Imagina que un emprendedor quiere crear una carpintería metálica. Sabe que en su zona de influencia se construyen cada año 3.000 viviendas. Asimismo, ha averiguado que las empresas más importantes se llevan el 60% de ese mercado y dejan el 40% para las empresas más pequeñas.

3.000 viviendas

$$0,60 \times 3.000 = 1.800 \text{ viviendas}$$

$$0,40 \times 3.000 = 1.200 \text{ viviendas}$$

El tamaño del mercado potencial sería de 1.200 viviendas.

4. Opinión de los expertos

Según este método, la estimación del mercado no se apoya en unos datos objetivos sino en la opinión de un experto en la materia. De las aportaciones individuales facilitadas por varios expertos se extrae una estimación media.

Estos expertos de mercado pueden estar a la interna de la organización o pueden presentarse como consultores externos, se suele emplear la entrevista como herramienta más frecuente para captar información de personas bastante relacionadas con el tema a investigar. Para esto debe plantearse una un formato de preguntas estructurado y coherentes que motiven al entrevistado a proponer información.

5. Observación

Tratar de medir la demanda potencial haciendo un seguimiento a las competidores en la zona de influencia con el fin de estimar y proyectar la venta promedio de productos. Este

proceso puede aplicarse a nivel de minoristas pues ahí es donde se puede observar la interacción directa entre el consumidor final y el proveedor.

Tabla 3
Estimación por observación

HORAS	PERSONAS	DIAS	TOTAL	ENTRAN	
10:00	10:05	8	3	24	4
10:15	10:20	16	3	48	3
10:30	10:35	10	3	30	7
10:45	10:50	14	3	42	4
11:00	11:05	12	3	36	1
11:15	11:20	19	3	57	3
11:30	11:35	22	3	66	5
11:45	11:50	25	3	75	2
12:00	12:05	17	3	51	4
12:15	12:20	24	3	72	3
12:30	12:35	17	3	51	7
12:45	12:50	18	3	54	4
13:00	13:05	22	3	66	1
13:15	13:20	26	3	78	3
13:30	13:35	18	3	54	5
13:45	13:50	15	3	45	2
16:30	16:35	8	3	24	4
16:45	16:50	6	3	18	3
17:00	17:05	11	3	33	7
17:15	17:20	13	3	39	4
17:30	17:35	10	3	30	1
17:45	17:50	23	3	69	3
18:00	18:05	27	3	81	5
18:15	18:20	21	3	63	2
18:30	18:35	18	3	54	4
18:45	18:50	12	3	36	3
19:00	19:05	17	3	51	7
19:15	19:20	13	3	39	4
19:30	19:35	11	3	33	1
19:45	19:50	13	3	39	3
20:00	20:05	10	3	30	5
		496	3	1488	114

Fuente: Emprenemjunts (CEEI, 2009, pág. 4)

2.3.13 Alcances de investigación

Los autores Hernández, Fernández y Baptista definen los siguientes alcances dentro de la investigación cuantitativa (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 90):

1. Alcance exploratorio
2. Alcance descriptivo
3. Alcance correlacional
4. Alcance explicativo

Dentro de cada uno se exponen brevemente los siguientes conceptos (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 90):

“Los *estudios exploratorios* sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa”

2.3.14 Diseño de la investigación

En su libro de Investigación de mercados el autor Naresh K. Malhotra (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 78), explica el diseño de investigación de la siguiente forma:

“El objetivo principal de la investigación exploratoria es proporcionar información y comprensión del problema que enfrenta el investigador. Este tipo de investigación se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque. En esta etapa la información requerida está sólo vagamente definida y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado.”

“La investigación concluyente por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo. Los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas.”

Esta información marca el camino de que este trabajo de investigación debe encausarse hacia los dos modelos investigación explicados: Exploratoria y Concluyente de tipo descriptivo ya que se busca conocer características específicas de la industria de servicios de almacenaje aduanero, y los intermediarios que conforman su cadena de

distribución, lo cual llevado a una estructura grafica se puede ilustrar de la siguiente forma:

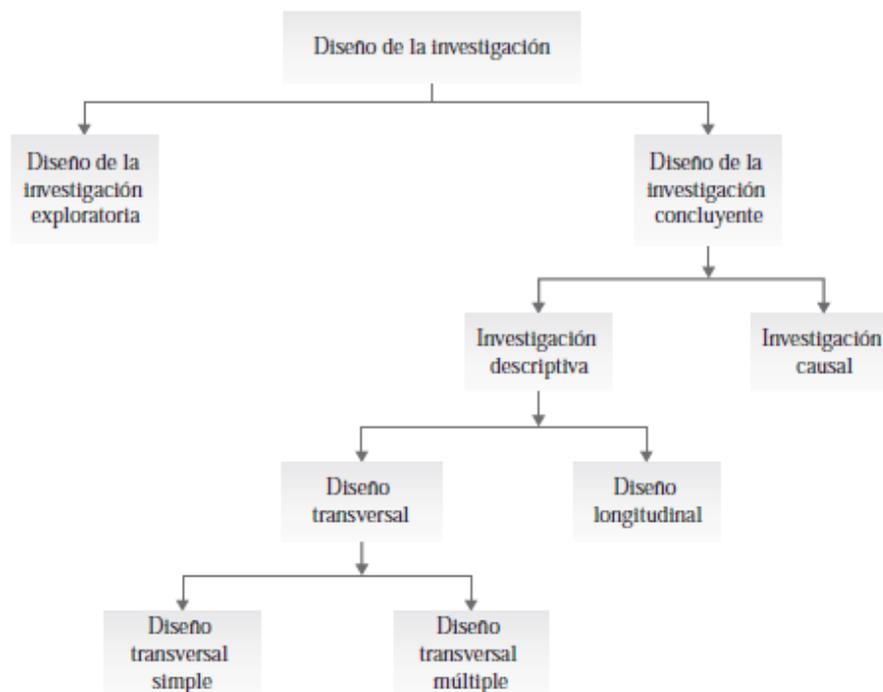


Figura 3. Diseño de la investigación

Fuente: Investigación de mercados (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 79)

En la siguiente tabla extraída de (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 79), se puede determinar de manera resumida las características de los tipos de investigación y cuáles de estas se ajustan a lo que propone en este trabajo con el fin de que marquen la pauta del desarrollo del capítulo 3 y de igual forma ayuden a encasillar el marco investigativo:

Tabla 4

Diferencias entre los tipos de investigación

	EXPLORATORIA	CONCLUYENTE
Objetivo:	Proporcionar información y comprensión	Probar hipótesis específicas y examinar relaciones
Características:	La información necesaria sólo se define vagamente El proceso de investigación es flexible y no estructurado	La información necesaria se define con claridad El proceso de investigación es formal y estructurado
Hallazgos o resultados:	La muestra es pequeña y no representativa El análisis de los datos primarios es cualitativo	La muestra es grande y representativa El análisis de datos es cuantitativo
Consecuencias:	Tentativos Por lo general, va seguida de mayor investigación exploratoria o concluyente	Concluyentes Los hallazgos se usan como información para la toma de decisiones

Fuente: Investigación de mercados (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 80)

2.4 Marco conceptual

2.4.1 Zona de distribución: Área destinada para administrar, clasificar y distribuir las mercancías que arriban por medios de transportes aéreos, misma que es administrada por un operador aeroportuario debidamente calificado por la administración aduanera.

Es la más grande del país con una superficie de 700mt². El patio de maniobras permite que las empresas de rampa y sus equipos pueden operar libremente sin congestión vehicular, lo que representa un ahorro de tiempo y dinero. Se receipta la carga, se despaletiza, se la pesa con balanzas de última tecnología, y se la ingresa al sistema ECUAPASS para luego ser trasladada a cualquier depósito temporal o se la alista para que se quede en nuestro depósito temporal.

2.4.2 Depósito temporal consumo (Régimen 10): Tiene una superficie de 3.000mt² con más de 700 posiciones de almacenamiento, con espacios exclusivos para almacenar mercancías valoradas y peligrosas. Único depósito temporal en el país, que cuenta con cámaras frías de 250mt², con 3 temperaturas: 2-80°C, 18°C y -20°C, tiene 12 muelles con estricta seguridad para el despacho de la carga y cuenta con un circuito de TV integrado para el monitoreo de la carga desde su ingreso hasta su retiro.

SENAE tiene sus oficinas dentro de las instalaciones de TCE, lo que agiliza los trámites y facilita la salida de la mercancía. Es el régimen aduanero de ingreso definitivo de mercancías al país, cuyos procedimientos para su aplicación serán establecidos por el Director General del SENAE. Las mercancías ingresadas bajo este régimen podrán circular libremente en el territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera.

2.4.3 Depósito temporal courier: Tiene una superficie de 1.600mt². Incluye área de aforo y el área de almacenaje y salida de mercancía.

Es el envío de paquetes y/o bultos a través del operador público del Servicio Postal Oficial del Ecuador o de una empresa courier, cuyo valor no exceda del límite que se establece en el reglamento y que serán despachados mediante formalidades simplificadas, conforme los procedimientos que establezca la aduana del Ecuador. Los envíos o paquetes que excedan el límite establecido se sujetarán a las normas aduaneras generales.

2.4.4 Depósito Aduanero Publico (Régimen 70): Es un régimen especial aduanero, mediante el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado sin el pago de derechos e impuestos y recargos aplicables; y, podrá ser público o privado. Los depósitos aduaneros privados estarán destinados al uso exclusivo de su titular. Los depósitos aduaneros públicos podrán almacenar mercancías de propiedad de terceros.

2.4.5 Plazo de permanencia: La permanencia de las mercancías bajo el régimen especial de depósito aduanero será de hasta un año contado a partir del levante de las mercancías importadas directamente a este régimen, o de la aceptación del cambio de régimen o destino, a un depósito aduanero.

Si excediere el tiempo señalado, sin que se hubiese culminado este régimen especial, se estará sujeto a las normas relativas al abandono contempladas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y demás normativa vigente, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar por los días transcurridos entre la finalización del plazo de permanencia autorizado y la materialización de los hechos que subsanen el abandono tácito o hasta que se declare el abandono definitivo de la mercancía.

2.4.6 Mercancías admisibles: Se podrán almacenar bajo el régimen de depósito aduanero toda clase de mercancías, incluso aquellas consideradas no autorizadas para la importación de conformidad a lo establecido en la normativa aduanera vigente. Bajo ese régimen especial no se admitirán mercancías de prohibida importación, así como aquellas que atenten contra la seguridad nacional o normas fitosanitarias o zoonosanitarias vigentes en el país.

2.4.7 Garantías aduaneras: Consiste en la obligación accesoria que se contrae a satisfacción de la autoridad aduanera, con el objeto de asegurar el pago de los tributos al comercio exterior eventualmente exigibles aplicados a la importación o exportación; el cumplimiento de las formalidades determinadas por la administración aduanera; y, las obligaciones contraídas para con el SENA E por los operadores del comercio exterior para el ejercicio de sus actividades.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador tiene derecho de prenda especial y preferente sobre las mercancías sometidas a la potestad aduanera para garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras. Este derecho prevalece sobre cualquier otro establecido legal o convencionalmente.

- 2.4.8 Débito de garantía:** Se produce cuando se asocia una declaración aduanera a la garantía general del depósito aduanero. La operación se realiza mediante el sistema Ecuapass, quien debita de la cuenta de garantías del depósito, el valor correspondiente a los tributos suspendidos por parte del importador.
- 2.4.9 Crédito de garantía:** Se produce cuando se asocia una declaración aduanera de nacionalización (Régimen 10) a un régimen precedente (Régimen 70), el crédito se aplica a la garantía general del depósito aduanero. La operación se realiza mediante el sistema de Ecuapass, quien acredita la cuenta de garantías del depósito, el valor correspondiente a los tributos por la mercadería nacionalizada por parte del importador.
- 2.4.10 Abandono tácito:** Estado que se le otorga a las mercancías que no son retiradas de la aduana por los propietarios al término de los plazos establecidos y que se consideraran a beneficio de la administración aduanera.
- 2.4.11 Abandono expreso:** Estado que se le otorga a las mercancías que no son retiradas de la aduana por los propietarios y que indican de forma escrita de parte de ellos que las mismas se consideraran a beneficio de la administración aduanera.

2.5 Marco legal

2.5.1 Depósito aduanero

El Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), Subsección VI, Art. 144, establece que el Depósito Aduanero es un régimen especial aduanero, mediante el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado sin el pago de derechos e impuestos y recargos aplicables; y, podrá ser público o privado. Los depósitos aduaneros privados estarán destinados al uso exclusivo de su titular. Los depósitos aduaneros públicos podrán almacenar mercancías de propiedad de terceros. De igual manera el Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del Libro V del COPCI, establece lineamientos físicos y operativos para que los Depósitos Aduaneros puedan desarrollar sus actividades.

Instalaciones

Este régimen especial aduanero deberá desarrollarse en instalaciones físicas autorizadas por la Autoridad Aduanera, debiendo rendir previo al inicio de sus operaciones, una garantía general ante la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. La Dirección General establecerá las condiciones, requisitos y formalidades, necesarios para gozar de esta calificación. Las instalaciones podrán ser calificadas por un plazo de hasta cinco años, pudiendo renovarse por periodos similares cuantas veces se solicite y la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador lo estime conveniente. Las condiciones en base en las que se aprobó la instalación deberán mantenerse durante el tiempo de autorización de operación que se conceda. Los Depósitos Aduaneros deberán ubicarse en una ciudad dentro en la que exista un Dirección Distrital del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

2.5.2 Operaciones permitidas

La Autoridad Aduanera competente podrá autorizar las operaciones necesarias para el desarrollo del régimen aduanero especial de Depósito aduanero, de acuerdo con lo previsto en el contrato que para el efecto suscribirá se Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y el representante legal del Depósito Aduanero.

Dentro de los Depósitos se podrán efectuar operaciones que conlleven al cambio de estado o clasificación arancelaria de la mercancía almacenada, tales como mejoras a su embalaje o su calidad comercial; acondicionamiento para el transporte, tales como la división o el agrupamiento de bultos; calificación y la categorización de las mercancías; cambio de embalaje; re etiquetado u otras.

Culminación del régimen

El régimen especial de depósito aduanero podrá culminar con el cambio de régimen, cambio de destino con la reexportación de la mercancía acogida a este régimen.

2.5.3 Clases de garantías aduaneras

Las garantías aduaneras son generales y específicas, y podrán constituirse en los siguientes medios:

a) Depósito en efectivo;

- b) Certificados de depósito a plazo en instituciones financieras establecidas en el Ecuador, debidamente endosados a nombre de la Administración Aduanera;
- c) Nota de crédito del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador u otra administración tributaria central con el debido endoso;
- d) Garantía Bancaria;
- e) Póliza de seguro;
- f) Carta de garantía emitida por las máximas autoridades de las instituciones del sector público en caso de que estas instituciones sean las titulares de la transacción de comercio exterior;
- g) Carta de garantía, suscrita por la máxima autoridad de las misiones diplomáticas y oficinas consulares acreditadas en el país, en caso de que estas entidades sean las titulares de la transacción de comercio exterior;
- h) Bienes inmuebles hipotecados a favor del Servicio Nacional de Aduanas, mismos que serán aceptados considerando su avalúo municipal y de acuerdo a las disposiciones que emita el Director General para el efecto. Estas garantías solo podrán ser presentadas como garantías generales; e,
- i) Otras que establezca el reglamento.

Las garantías Específicas son aquellas que afianzan una operación aduanera o de comercio exterior particular.

Las garantías Generales son aquellas que afianzan toda la actividad de una persona que actúa en el tráfico internacional de mercancías o en la realización de operaciones aduaneras.

Para el caso de los Depósitos aduaneros se utilizan garantías aduaneras generales las mismas que deberán ser presentadas ante la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, para su respectiva autorización, y cuyo monto será auto determinado en base a los tributos y demás recargos que causen las mercancías que proyectan ingresar a sus instalaciones bajo este régimen. En ningún caso se aceptará una garantía inferior a veinte mil dólares.

El depósito aduanero autorizado no permitirá el ingreso a sus instalaciones de más mercancías, cuando el valor de los tributos y de más recargos de las mercancías ya almacenadas sea igual al monto de garantía vigente.

La garantía podrá ser incrementada o disminuida acorde al procedimiento establecido por el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Las garantías deberán estar vigentes durante el periodo de la autorización de funcionamiento.

2.5.4 Proceso de ingreso y nacionalización de mercancías bajo el régimen 70

Tabla 5

Proceso de ingreso y nacionalización de mercancías bajo el régimen 70

No.	Actividad	Producto de Entrada	Descripción de Actividad	Responsable	Producto de Salida
1.	Genera solicitud de autorización para ingreso al régimen	Información de mercancía / Contrato de solicitud previa.	Registra en Ecuapass la Solicitud de autorización, utilizando para el efecto la siguiente ruta: <u>Portal Externo Trámites Operativos > 1.1 Elaboración de E-Doc Operativos > 1.1.2 Formulario de solicitud de categoría > Solicitud de autorización</u> , en el campo motivo del trámite escoger “(01) Autorización al régimen” .	Depósito aduanero	Solicitud de autorización para ingreso al régimen enviada.
2.	Asigna número de registro de autorización para ingreso al régimen	Solicitud de autorización para ingreso al régimen enviada.	Emite el número de registro de autorización para ingreso al régimen.	Ecuapass	Número de registro de autorización para ingreso al régimen comunicado al depósito temporal.
3.	Comunica el N° de registro de la Solicitud de autorización	Número de registro de autorización para ingreso al régimen comunicado al depósito temporal.	Comunica el N° de registro de la Solicitud de autorización, a fin de que el declarante lo asocie en la DAI-70.	Depósito aduanero	Número de registro de autorización para ingreso al régimen comunicado al declarante.
4.	Transmite DAI (70)	Número de registro de autorización para ingreso al régimen comunicado al declarante.	Llena la DAI-70 en la ruta <u>Portal externo > Trámites operativos > 1.1.1 Documentos electrónicos > Pestaña “Despacho aduanero” > Importación > Declaración de importación</u> ; y la transmite. Asocia el número de solicitud de autorización al régimen y No. de garantía general	Importador o agente de aduana	DAI-70 transmitida. Liquidación por tasa de servicios aduaneros generada.

No.	Actividad	Producto de Entrada	Descripción de Actividad	Responsable	Producto de Salida
			proporcionados por el depósito aduanero.		
5.	Realiza el pago de la tasa	DAI-70 transmitida. Liquidación por tasa de servicios aduaneros generada.	Realiza el pago de la tasa por servicios aduaneros para que se continúe con el proceso de aforo. El pago debe realizarse dentro del plazo correspondiente.	Importador o agente de aduana	Pago de tasa realizada.
6.	Proceso de aforo	Pago de tasa realizada.	Ejecuta el proceso de aforo conforme los procedimientos mencionados en la consideración 5.8.2, el cual culmina cuando no hay observaciones.	Técnico operador del área de aforo	DAI-70 cerrada.
7.	Genera uso de garantía e ingreso de inventario	DAI-70 cerrada.	Con el cierre de aforo ocurre el uso automático (débito) a la garantía general del depósito aduanero e ingreso de inventario al importador.	Ecuapass	DAI-70 con salida autorizada.
8.	Ingreso de mercancías al depósito aduanero	DAI-70 con salida autorizada. Levante de mercancías.	Salida la mercancía del depósito temporal, se la moviliza hasta el depósito aduanero para su ingreso.	Depósito Aduanero	Mercancías ingresadas al depósito aduanero.

Fuente: SENAE-MEE-2-2-016-V2 (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE, 2015)

Capítulo III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoques de la investigación

Este proyecto trata de determinar la viabilidad en una propuesta de nuevo negocio en cuanto a la implementación de una línea de transporte de carga de mercaderías almacenadas en el puerto marítimo, hacia las bodegas de almacenamiento de TCE o las que el cliente requiera, para lo cual se necesita determinar el potencial comercial, los requerimientos operativos y de personal, así como los resultados financieros que se generarían para la empresa en caso de realizar la inversión.

Determinar la factibilidad en los campos comercial, operativo y financiero mediante el uso de información estructurada que permita la aplicación de herramientas matemáticas y financieras indica que esta investigación debe desarrollarse bajo un enfoque cuantitativo, pero también es relevante encontrar información no estructurada u opiniones de parte de expertos para sustentar el criterio y aprendizaje sobre la nueva línea de negocios, esa parte de la investigación se relaciona al enfoque cualitativo

Con base en la explicación expuesta en un libro acerca de Investigación de mercados, las autoras consideran que este trabajo debe estar enmarcado en la búsqueda de los dos enfoques de investigación (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 143):

“La **investigación cualitativa** proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la **investigación cuantitativa** debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada”.

Para sustentar la afirmación anterior, también se toma como referencia la opinión de otros dos autores en su libro acerca de investigación de mercados (McDaniel & Gates, 2016, pág. 93), los mismos que resumen en la siguiente figura las características que debe guardar cada enfoque de investigación, según lo cual este trabajo se enmarca en ambos tipos:

	Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Tipos de preguntas	De enfoque	De enfoque limitado
Tamaño de muestra	Pequeño	Grande
Monto de información procedente de cada encuestado	Sustancial	Varia
Requerimientos de administración	Entrevistador con habilidades especiales	Entrevistador con pocas habilidades especiales o ningún entrevistador
Tipo de análisis	Subjetivo, interpretativo	Estadístico, sumario
Equipo	Grabadoras, proyectores, videograbadoras, fotografías, guías de tópicos	Cuestionarios, computadoras, impresiones, dispositivos móviles
Grado de replicabilidad	Bajo	Alto
Capacitación de investigadores	Psicología, sociología, psicología social, conducta del consumidor, marketing, investigación de mercados	Modelos estadísticos de decisión, sistemas de apoyo de decisiones, programación de computadoras, marketing, investigación de mercados
Tipo de investigación	Exploratoria	Descriptiva o causal

Figura 4. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa

Fuente: Investigación de mercados (McDaniel & Gates, 2016, pág. 93)

En los siguientes puntos se explicará específicamente que detalles se buscan mediante la aplicación de cada enfoque de investigación, así como los alcances que debe tener este trabajo y las herramientas de captación de información en cada uno.

3.1.1 Enfoque cualitativo

Como se mencionó en el punto anterior, este enfoque sirve de soporte de la información cuantitativa en cuanto a orientar a los autores hacia el tipo de datos numéricos que se deben buscar en la encuesta con el fin de tener indicadores que aporten a la toma de decisiones.

Para cumplir con este enfoque se plantea el uso de dos fuentes: la primera de orden primario y que consiste en una entrevista y la segunda de orden secundario y que se dará por medio de datos bibliográficos. El enfoque cualitativo debe cubrir dentro de este trabajo las siguientes necesidades de información:

- Conocer de manera general a la población de interés para aplicación específica de la encuesta
- Complementar la investigación cuantitativa
- Encontrar datos relevantes acerca de la empresa y las necesidades de mejorar su propuesta de servicios

3.1.2 Enfoque cuantitativo

En este trabajo de investigación el enfoque permitirá conocer datos relevantes para medir o estimar la factibilidad del proyecto, estos datos podemos clasificarlos en el siguiente orden:

1. Necesidad de medir el potencial de mercado, la capacidad operativa necesaria, los flujos futuros y los indicadores que avalen la propuesta.
2. Plantear un problema de estudio delimitado, concreto y que lleve a examinación de la hipótesis planteada.
3. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.
4. La aplicación de este análisis previo debe dirigir los directivos a eliminar la incertidumbre y minimizar el error.
5. Se intenta generalizar los resultados encontrados en una muestra hacia la población en general. También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

La herramienta de captación de información que deberá ser cuantificada y proyectada es la encuesta, la misma que se aplicara a los clientes actuales de la compañía y que se prevé sean los interesados en la prestación del servicio propuesto ya que a mediano plazo no se piensa en atender clientes externos.

3.2 Alcances de la investigación

De acuerdo con los resultados que se busca conseguir y el direccionamiento del proceso de investigación, este trabajo debe presentar dos alcances que de acuerdo con su naturaleza se clasifican de la siguiente forma:

- Investigación exploratoria
- Investigación concluyente

La investigación exploratoria ayudará a levantar los primeros hallazgos de información, así como mejorar la comprensión del problema planteado, pero principalmente servirá de base para el siguiente proceso de investigación.

En el caso de la investigación concluyente, la misma debe ser de tipo descriptivo ya que se debe realizar un análisis de datos cuantitativos y así mismo esta información debe servir para la toma de decisiones.

3.2.1 Investigación exploratoria

Con el manejo rutinario del negocio y los problemas que se van encontrando en sus operaciones periódicas, las autoras hemos podido determinar la necesidad de implementar una nueva línea de negocio para TCE, ya que ayudara estabilizar los ingresos de la empresa balanceando el aporte que genera cada línea. El objetivo es que TCE diversifique sus líneas de negocios para no depender de los actuales que se ven afectados por factores externos y, además cumplir con la misión del negocio en cuanto a ofrecer un servicio completo a sus clientes.

Con los fines propuestos, la primera parte de este trabajo es explorar a nivel gerencial mediante entrevista, cual es la necesidad o potencial que puede presentar este servicio. Esto conlleva a presentar los argumentos por los cuales este trabajo es de alcance exploratorio en su primera parte:

- Levantar los primeros indicios de información acerca del negocio potencial que ayude a las autoras a comprender la generalidad del tema
- A nivel interno no se ha realizado este tipo de investigación y a nivel general es poca la información acerca del mismo tema
- La información para conseguir conlleva una parte que no se considera estructurada por lo cual después será necesario realizar un alcance concluyente y descriptivo, para lo cual el modelo exploratorio servirá de base
- Aporta con el análisis cualitativo de los datos primarios

Los requerimientos de este alcance de investigación y la utilidad que se planea darles tienen soporte en lo mostrado en el libro de los autores McDaniel y Gates acerca de investigación de mercados y específicamente sobre lo que consideran que es una investigación exploratoria:

“A veces no bastan las conversaciones informadas con gerentes y proveedores y las visitas a los centros de trabajo. Información exploratoria podría efectuarse para obtener una mejor comprensión de un concepto o para ayudar a cristalizar la definición de un problema. Esta se usa también para identificar importantes variables por estudiar. La investigación exploratoria es investigación preliminar, no la investigación definitiva usada para determinar un curso de acción. La investigación preliminar puede adoptar varias formas: estudios piloto, encuestas

de experiencia, análisis de datos secundarios, análisis de casos de estudios piloto y grupos de enfoque” (McDaniel & Gates, 2016, pág. 48)

Para realizar de mejor forma esta etapa de la investigación las autoras toman como base los datos secundarios encontrados acerca de estudios previos, artículos y otra información bibliográfica, complementándolos con información primaria proveniente de la entrevista.

3.2.2 Investigación concluyente

Posterior a la primera etapa exploratoria, se considera indispensable profundizar en el análisis de información para presentar datos concluyentes que ayuden a los directivos a tomar una decisión en cuanto a invertir o no en el negocio propuesto. El alcance concluyente proporciona a este trabajo de investigación las siguientes ventajas:

- Probar la hipótesis planteada en el capítulo inicial y examinar posibles relaciones entre variables.
- La información requerida se define con claridad y se presenta de forma estructurada para ser analizada de forma cuantitativa.
- Los hallazgos que se encuentren en el proceso servirán para la toma de decisiones, tales como determinación de ingresos y gastos, estimación de rentabilidad, periodo de retorno de la inversión, etc.

Como se indicó antes, dentro del alcance concluyente se pueden encontrar otras clasificaciones: investigación descriptiva e investigación causal, en el siguiente punto se especifica a cuál pertenece este trabajo.

3.2.2.1 Investigación concluyente descriptiva

Tomando como referencia el tipo de datos finales que se desea proyectar, es necesario guiar esta información hacia un alcance descriptivo, debido a que debemos definir características específicas de grupos de clientes y otros temas como los descritos a continuación:

- Describir las características de grupos específicos, como clientes y competidores, organizaciones o áreas del mercado.

- Calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestran cierta conducta, en este caso los clientes actuales de TCE.
- Determinar la percepción de las características de los servicios ofertados actualmente por la empresa.
- Determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas, como por ejemplo la satisfacción de los clientes con los ingresos.
- Hacer predicciones específicas. Por ejemplo, ¿Cuáles serán las ventas de la empresa a mediano plazo con el servicio propuesto?
- Conocer todos los recursos con los que se debe contar para el proyecto y que a su vez deben ser medidos en términos de costos y gastos para contraponerse a los ingresos.

Para llegar a las descripciones concretas del mercado evaluado, es necesario tomar como referencia la fase exploratoria, y para este fin debe aplicarse una encuesta a los clientes potenciales (En este caso los actuales), la misma que es de orden primario y que luego de ser tabulada arrojará indicadores numéricos válidos para la medición de varios aspectos del proyecto.

El autor N. Malhotra indica textualmente la siguiente definición acerca de lo que es una investigación descriptiva: *Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado* (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 82).

3.3 Datos de investigación

Luego de definir los enfoques y alcances de la investigación planteada, la siguiente etapa es enmarcar el tipo de datos que se requiere para este proyecto, aunque previamente ya se han utilizado datos secundarios en los capítulos I y II, también es conveniente la búsqueda de datos primarios con el fin de llegar al alcance concluyente y descriptivo propuesto.

La siguiente figura muestra un esquema que marca el camino sobre el tipo de datos requeridos y dentro de que tipo y alcance de investigación se utilizan, esta guía propuesta por el autor N. Malhotra ayuda a las investigadoras a incluir en este trabajo todas las consideraciones proporcionadas por autores expertos en la línea de investigación de mercados:

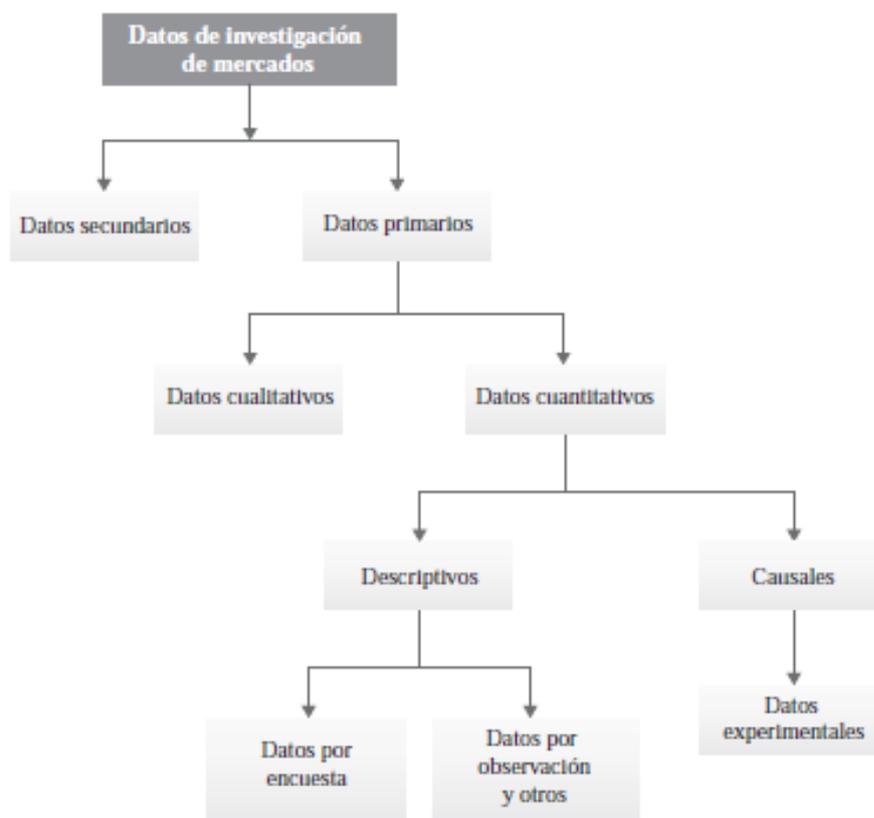


Figura 5. Uso de datos según el tipo de investigación

Fuente: (Malhotra, Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa, 2008, pág. 143)

“Los **datos secundarios** constan de información que ya ha sido recopilada y podría ser relevante para el problema inmediato. Los **datos primarios**, en contraste, son datos obtenidos por encuesta, por observación y por experimento recolectados para resolver un asunto particular” (McDaniel & Gates, 2016, pág. 73).

A partir de la secuencia y la explicación mostradas, se construirá el diseño adecuado para esta investigación, lo cual se describe en los puntos siguientes, empezando por la aplicación de datos primarios y secundarios.

3.3.1 Datos secundarios

Como aporte dentro de la construcción de esta propuesta de negocios, los datos secundarios proporcionan conocimiento cualitativo y cuantitativo desde las diferentes fuentes en que han sido obtenidos, entre las que mencionamos:

- Información de artículos periodísticos
- Cifras oficiales del INEC o del Ministerio de Comercio Exterior
- Referencias de investigaciones previas
- Conceptos formales de libros
- Bases de datos y registros de la empresa

Estas fuentes de información han generado resultados esperados e indican que debe buscarse como información primaria, entre otros beneficios tales como: 1) Redefinir el problema planteado mediante investigación exploratoria. 2) Ofrecer opciones a métodos de investigación con datos primarios. 3) Proporcionar información contextual necesaria. 4) Aportar con la base muestral para la encuesta.

3.3.2 Datos primarios

Para reforzar la fase exploratoria y confirmar o tomar como base los datos secundarios, se debe levantar información de primera mano y que este relacionada exclusivamente con este trabajo de investigación. Las fuentes de datos primarios tomadas en cuenta para este proyecto consisten en la entrevista (cualitativa) y la encuesta (cuantitativa), ambas proporcionaran el grado de conocimiento necesario para llegar a conclusiones relevantes y cumplir con los objetivos propuestos en el planteamiento del problema.

La importancia de la búsqueda de datos primarios radica en que ayuda a complementar la información obtenida de otras fuentes, así como validarla si se quiere, en cuanto a este proyecto los datos provenientes de la entrevista y la encuesta están dirigidos a captar lo siguiente:

- Opinión de un directivo de la empresa acerca del mercado específico, la necesidad del servicio y los objetivos que la empresa requiere con la aplicación de un nuevo servicio.
- Estimar el potencial de mercado en términos de clientes que luego deberá ser traducido a ingresos monetarios.
- Evaluar el grado actual de satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos por TCE.
- Opinión de los clientes en cuanto a la imagen de la empresa y la atención prestada en todos los aspectos de negocios.

- Recomendaciones de los clientes acerca de nuevos servicios que necesita ofrecer TCE.

Según lo descrito con este tipo de información se busca despejar interrogantes de tipo cualitativas y cuantitativas, y con esto poder proyectar resultados para mejores conclusiones acerca de la validez del negocio.

3.4 Herramientas de investigación

Para cada tipo de enfoque y alcance se requiere la aplicación de distintas herramientas o fuentes de información, las cuales se han aplicado de acuerdo con su idoneidad y practicismo (tiempo y recursos):

3.4.1 Bibliografías

La consulta de diferentes fuentes en formatos físicos o de internet propone la mejora de conocimientos básicos y conocer resultados previos en otras investigaciones, se enmarca en el alcance exploratorio y proporciona datos cualitativos y cuantitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Informarse acerca de indicadores económicos, aspectos legales y políticos que apoyen o afecten la idea de negocios.
- Conocer conclusiones y resultados obtenidos en otras investigaciones de formato similar.
- Reforzar conocimientos teóricos y de herramientas formales de medición de negocios.
- Reconocer como plantear la investigación adecuada de acuerdo con los objetivos del proyecto
- Encontrar información disponible en internet acerca de los competidores

3.4.2 Base de datos

La base de datos con información interna de la empresa, la misma que ha sido procesada por diferentes departamentos de esta, sin duda ayuda a conocer la situación actual de la misma, así como otros datos relevantes como el comportamiento de las compras de los clientes. Se enmarca en el alcance exploratorio y proporciona datos cuantitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Medir los resultados comerciales que han tenido los servicios actuales en los últimos años.
- Conocer la cantidad de clientes que deben ser encuestados y que se pueden considerar potenciales candidatos a adquirir el nuevo servicio.
- Analizar información acerca del estado financiero de la empresa.
- Proyectar los flujos de caja a mediano plazo con base en resultados de periodos anteriores.

3.4.3 Entrevista

Con la entrevista se busca conocer la opinión de un experto en el área de servicios ofrecidos por TCE, la misma será aplicada con preguntas abiertas para conseguir argumentos que soporten la necesidad de crear un nuevo negocio. Se enmarca en el alcance exploratorio y proporciona datos cualitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Conocer la opinión de un directivo acerca del estado de la empresa y la necesidad de esta por ofrecer un nuevo servicio.
- Reforzar la base cualitativa del alcance exploratorio de este proyecto de investigación.

3.4.4 Encuesta

La encuesta se considera como la herramienta más efectiva para captar resultados concluyentes; la misma será aplicada a una base de 30 clientes que actualmente contratan los otros servicios ofrecidos por TCE y será realizada por vía online. Se enmarca en el alcance descriptivo y proporciona datos cualitativos y cuantitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Estimar el porcentaje de clientes que podrían acceder al nuevo servicio y de igual forma el volumen de productos que trasladan para luego cuantificar monetariamente esos ingresos.
- Conocer el estado actual del grado de satisfacción de los clientes y sus opiniones sobre opciones de mejora del servicio.
- Informarse acerca de proveedores que actualmente estén atendiendo a estos clientes en el negocio de transportación de mercaderías.

3.5 Diseño de investigación

Luego de haber detallado conceptualmente todos los aspectos relacionados a la metodología de investigación de mercados que se desea aplicar y también haber explicado en cada punto los detalles y beneficios que se buscan con cada alcance, enfoque, tipos de datos y herramientas de investigación; para facilitar la comprensión acerca del diseño de la investigación propuesto se esquematizan los puntos tratados en lo que va del capítulo:

Tabla 6
Diseño de la investigación

Alcances	Enfoques	Datos	Fuentes	Información
Exploratorio	Cualitativo	Secundarios	Bibliografías	- Antecedentes referenciales
				- Marco teórico
				- Marco conceptual
				- Marco legal
				- Competencia actual
	Primarios	Entrevista	- Opinión de experto	
			- Situación del negocio	
			- Opinión de nuevos servicios	
	Cuantitativo	Secundarios	Base de datos	- Ingresos de los últimos años
				- Resultados por líneas
- Rentabilidad actual				
Bibliografías			- Total de clientes	
			- Base muestral	
			- Resultados de otros proyectos	
Concluyente - Descriptivo	Cualitativo	Primarios	Encuesta	- Preferencias de servicios
				- Posicionamiento de competidores
				- recomendaciones generales
	Cuantitativo	Primarios	Encuesta	- Potencial de clientes
				- Índices de satisfacción de clientes
				- Valoración de oferta actual
				- Potencial de carga mensual

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

3.6 Resultados de la investigación

En los siguientes puntos se reflejarán los diferentes resultados obtenidos en el proceso de investigación tanto bibliográfico como de campo, los mismos que servirán para conocer el estado actual del negocio, así como el comportamiento del sector en general y de esta manera se podrá plantear el análisis estratégico que permita reconocer las necesidades de mejora del negocio.

3.6.1 Estudio de la gestión interna

Los resultados de este estudio servirán para la evaluación estratégica interna, que será aplicada mediante la matriz de cadena de valor y la medición de los resultados de las líneas de negocios actuales, aspectos que son directamente relacionados a la gestión administrativa pero que se ven influenciados por las respuestas o acciones del mercado y el entorno en general.

3.6.1.1 Organización administrativa

TCE es una empresa que por sus ingresos se clasifica como grande según el directorio empresarial del INEC, su gestión se centra totalmente en la oferta de servicios de almacenaje de carga proveniente del comercio exterior para lo cual cuenta con una plantilla de 120 personas. La empresa pertenece a un holding internacional dedicado a las operaciones de almacenaje y distribución de carga aeroportuaria que realiza estas actividades en Uruguay, Argentina y Ecuador.

El core business de TCE se concentra en el departamento de operaciones que realiza las diferentes actividades que generan los ingresos de la empresa como: Zona de Distribución, Depósito Temporal Consumo, Depósito Temporal Courier y Depósito Aduanero Público.

En la siguiente tabla se muestra un extracto del organigrama general de la empresa que se encuentra detallado en el anexo 1, en este caso se ha simplificado hacia las funciones dentro del área operativa y se puede observar que no se le da mayor énfasis al departamento comercial por cuanto la función responsable de esta actividad recae en un “Coordinador Comercial”, quien reporta a la gerencia de operaciones:

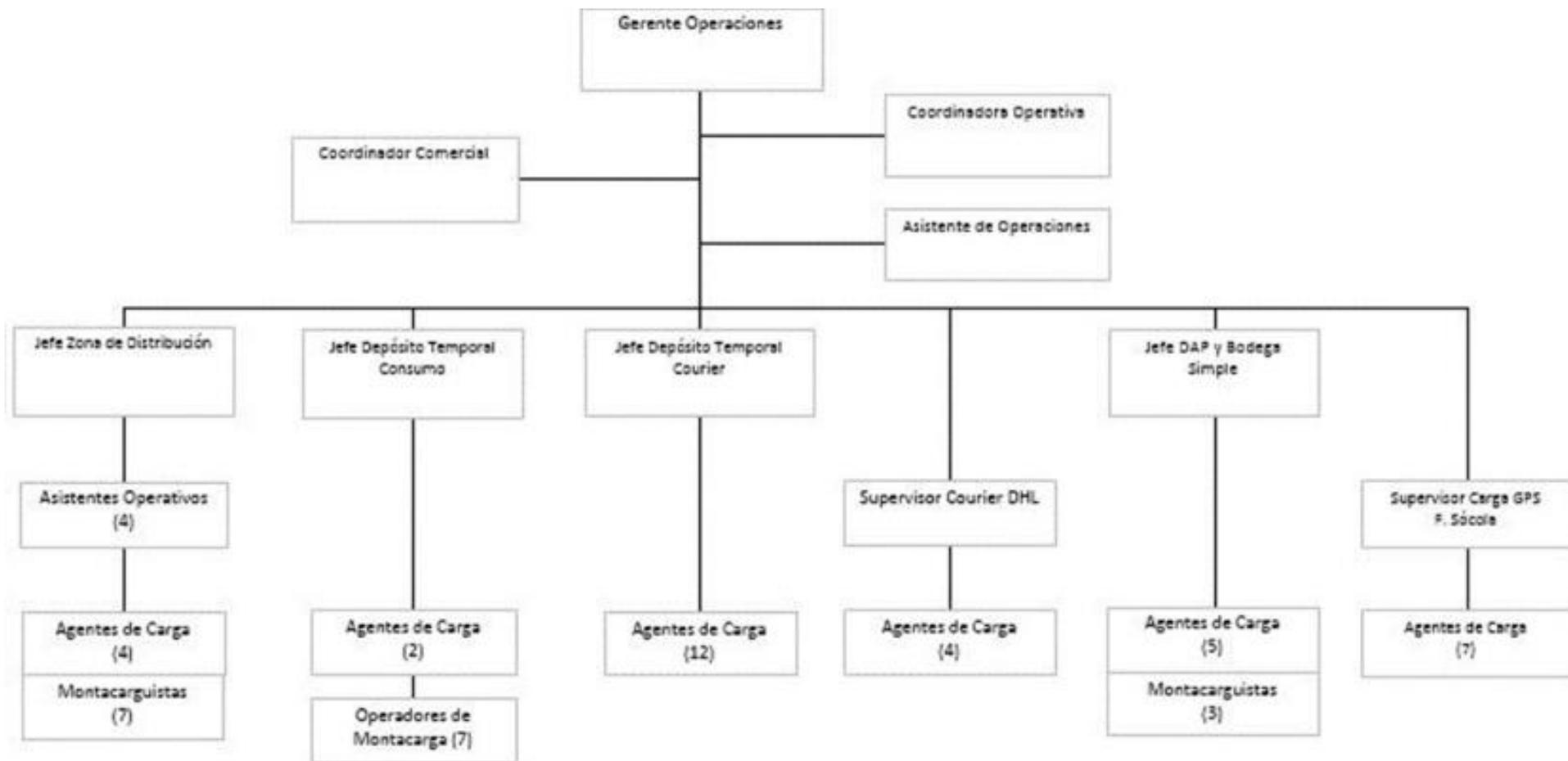


Figura 6. Organigrama del Departamento de Operaciones de TCE

Fuente: Departamento de Recursos Humanos TCE

3.6.1.2 Funciones departamentales

Gerencia General: El gerente general es el responsable y representante legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. Tendrá a su cargo la planificación, dirección, administración y control de los negocios de la empresa.

Departamento Administrativo - Financiero: Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad además de desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.

Recursos Humanos: Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Mantenimiento: Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones de la institución, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

Operaciones: Garantizar que todas las operaciones y servicios brindados a los usuarios y clientes de TCE se realicen de manera óptima, supervisando y controlando el cumplimiento de los procedimientos establecidos para cada operación de acuerdo con los objetivos de la empresa; precautelando la seguridad del equipo humano a su cargo.

Jefe de Sistemas: Asegurar el funcionamiento óptimo de los sistemas operativos utilizados en TCE; dirigir los procesos técnicos del área de informática, administrando los recursos a fin de satisfacer las necesidades de la institución.

Jefe de Zona de Distribución: Planificar, organizar y controlar que el proceso de recepción y entrega de la carga se cumpla bajo los estándares de calidad, tiempo y eficiencia aplicando los procedimientos de la Empresa y de la SENAE.

Jefe de Deposito Aduanero Publico: Supervisar, coordinar y planificar la correcta operación de recepción de carga, su almacenamiento, conservación y despacho en los tiempos establecidos, cumpliendo los procesos exigidos por la empresa.

3.6.1.3 Opinión de expertos

En este punto como parte del estudio exploratorio se consultó bajo el formato de entrevista a un alto ejecutivo de TCE para conocer su perspectiva acerca del funcionamiento del negocio y sus aspiraciones al corto plazo, según lo cual las respuestas se muestran a continuación.

Nombre: Econ. José González

Cargo: Gerente Administrativo – Financiero

1. ¿Cómo evalúan el comportamiento de los ingresos de TCE en el año 2018?

En el ejercicio 2018 hubo un crecimiento superior a 20% frente al 2017, si bien es positivo para el negocio también debemos incluir en el análisis que se han perdido clientes grandes por diferentes motivos. Por otro lado, hemos ganado nuevas cuentas este último año también, pero se pudo haber logrado mejores resultados en el caso de mantener los anteriores como parte del portafolio de clientes.

2. De las líneas de negocios actuales ¿Cuál es la que genera más ingresos y la más rentable?

El depósito temporal para mercaderías de consumo es el que más ingresos genera para la empresa, seguido del depósito aduanero público. La rentabilidad es similar porcentualmente en todas las líneas debido a que costos y gastos se cargan de manera relativa a la ponderación en ventas, salvo en el caso de los sueldos del personal, los cuales, si se asignan según el personal con que cuente cada línea, lo que ocasiona que las líneas que dejen más utilidad evidentemente son aquellas que provoquen mayores ingresos también.

3. ¿Considera que actualmente TCE ofrece a sus clientes todos los servicios que estos pueden necesitar en cuanto al manejo integral de sus mercancías?

La empresa mediante sus directivos estamos conscientes que para cumplir con las expectativas de los clientes se debe adaptar varias propuestas de servicios, las mismas que están en análisis de las diferentes gerencias. En temas de almacenaje la propuesta es completa en comparación con la competencia y lo que requieren los clientes, pero por ejemplo tenemos la necesidad de adaptar una línea de transporte de mercancías para no subcontratar este servicio, como se hace actualmente.

4. ¿Considera que TCE debe incursionar en el campo de transporte de mercaderías desde el almacenamiento en puerto hacia otras bodegas que designe el cliente?

Como le mencione en la pregunta anterior, es una línea que tenemos como opción inmediata, brindamos un servicio optimo en cuanto en almacenaje y despachos, pero en muchos casos tenemos que hacer la gestión de conseguir transporte externo para las cargas de nuestros clientes ya que nosotros no disponemos de flota que haga esas tareas.

Consideramos que ofrecer el transporte de carga del puerto hacia nuestras bodegas o incluso de nuestras bodegas hacia donde disponga el cliente nos ayudaría a mejorar la capacidad y calidad del servicio y por supuesto los ingresos para TCE, considerando claro que en el corto plazo existe el desembolso de la alta inversión que debe hacerse para adquirir la flota de vehículos.

5. En cuanto a la alta inversión en flota, ¿Podría TCE realizar una inversión en activos de capital para la implementación del servicio de transporte, adicional a las líneas de negocios que actualmente maneja?

Dependiendo del análisis financiero que se haga en términos de liquidez, la empresa podría cubrir con sus propios recursos generados el último ejercicio económico, o se puede optar por buscar un financiamiento a mediano plazo con el fin de que los gastos financieros que se generen puedan ser cubiertos con los mismos ingresos derivados del nuevo negocio.

TCE destina parte de sus ingresos a inversiones a corto plazo para captar ingresos adicionales y mejorar la rentabilidad para los accionistas, eso quiere decir que claramente la compañía podría asignar parte de esos ingresos al financiamiento con patrimonio de una nueva línea de negocios, pero todo va a depender de los objetivos de liquidez y rentabilidad que apruebe la junta directiva.

6. En su apreciación, ¿Es alto el nivel de competencia que se encuentra actualmente en este sector de transporte?

El conocimiento que tenemos de la competencia es que existen varios de ellos que además del servicio de almacenaje también proporcionan transporte de manera directa, y que así mismo se encuentra en el mercado otras asociaciones o cooperativas de transportistas que prestan sus servicios.

Adicional a lo mencionado se tiene también la existencia de transportes independientes que bajo una relación directa con las empresas que almacenan ganan contratos para la movilización de la mercadería.

3.6.1.4 Servicios y precios

Dentro de los servicios de almacenaje TCE propone a sus clientes varios servicios que se clasifican de acuerdo con la procedencia y al destino de la mercadería que se maneje, estos servicios se prestan sin importar la cantidad de carga, pero si contando con una discriminación de precios de acuerdo con el volumen de esta, los servicios son los siguiente y los mismos se encuentran detallados en el marco conceptual de este trabajo:

- Zona de distribución
- Deposito temporal para mercadería de consumo
- Deposito temporal para courier
- Deposito aduanero publico

Los servicios detallados son parte de la gama completa que se puede ofrecer en este mercado, cabe destacar que las bodegas a disposición de TCE no presentan las mismas dimensiones que las de otros competidores por cuanto son mayormente utilizadas para almacenamiento temporal

A continuación, se detallan los precios ofrecidos por la empresa para sus clientes, no se dan descuentos por tipo de cliente o volumen de mercaderías, los precios se manejan de manera estándar para todo su portafolio:

- Uso de garantía: 4,20 por mil sobre el valor CIF de la mercadería por mes o fracción del mes. Tarifa mínima \$190.00
- Tasa de almacenamiento: Bodegas secas por pallet \$4.50, por cada mes o fracción

Los precios complementarios del servicio se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7

Precios de servicios de TCE

Valor	Descripción	Observación
\$3,30	Carga suelta hasta 05 pallets	Por Pallets (carga aérea o mínima)
\$65,00	Montacargas 2.5 TON + Operador	Por contenedor con carga paletizada
\$100,00	Montacargas 2.5 TON + Operador Estiba (02 personas)	Por contenedor con carga suelta, sin paletizar
\$20,00	Persona adicional	En caso de requerir
\$10,00	Rollo de plástico	En caso de requerir

Fuente: Departamento de Operaciones TCE

3.6.1.5 Estados financieros

Para complementar el análisis interno, es necesario evaluar el comportamiento de los ingresos de acuerdo con las líneas de negocio y al volumen de clientes, esto con el fin de detectar oportunidades de mejora en la oferta actual que realiza la empresa en su portafolio de servicios y categorizar a la totalidad de clientes de TCE, así como conocer su capacidad de endeudamiento y otros factores financieros

TCE en su oferta de servicios de almacenaje provee diferentes opciones según el tipo de cliente, el uso de la mercancía y según la naturaleza del importador, para aquellas funciones debe mantener una estructura financiera que permita generar liquidez constante ya que existen proveedores que proporcionan su servicio a cambio de un pago no mayor a un mes y existe un menor número que facilita el pago hasta en un año plazo.

En los siguientes puntos se muestran los resultados financieros de la empresa, los mismos que serán analizados con indicadores principales de acuerdo con el tipo de negocio y las necesidades del mismo derivadas de un posible endeudamiento para la adquisición de una flota de transporte y otros recursos que esta nueva línea de negocios requiera.

3.6.1.5.1 Balance general

Este informe contable se muestra de manera resumida ya que el balance completo se incluye en el anexo 2, en el mismo se puede verificar que TCE financia sus activos con dinero proveniente mayormente de su patrimonio (53%) y que este se conforma en un alto porcentaje de sus utilidades retenidas. Del análisis financiero se pueden destacar los siguientes indicadores que muestran una buena situación para el financiamiento de nuevos activos:

Tabla 8

Principales índices financieros de TCE

Razón	Índice
Razón circulante	\$1,5
Días de cobro	61
Días de pago	60
Índice de endeudamiento	47%

Fuente: Departamento Financiero TCE
Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

En cuanto al activo se puede apreciar que el mayor monto económico se concentra en el circulante o valores a favor en el corto plazo (67%), y que en cuanto a activos fijos que ocupan el 24% del activo total, debe estimarse que se encuentran depreciados en más de 54% en promedio.

Tabla 9

Balance general TCE al 2018

ACTIVO	\$2.575.522	100%
ACTIVO CIRCULANTE	\$1.718.091	67%
EFFECTIVO	\$126.703	5%
INVERSIONES	\$532.821	21%
CUENTAS POR COBRAR	\$918.487	36%
OTROS CREDITOS	\$37.626	1%
GASTOS A RECUPERAR	\$84,33	0%
ANTICIPOS A RENDIR	\$14.862	1%
GARANTIAS OTORGADAS	\$23.273	1%
CREDITOS VARIOS	\$64.234	2%
ACTIVO FIJO NETO	\$630.151	24%
BIENES DE USO	\$1.376.074	53%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$745.923	-29%
OTROS ACTIVOS	\$227.280	9%
PASIVO	\$1.201.528	47%
PASIVO CIRCULANTE	\$1.152.217	45%
PROVEEDORES	\$113.691	4%
DEUDAS FISCALES	\$345.257	13%
DEUDAS SOCIALES	\$693.269	27%
PASIVO LARGO PLAZO	\$49.311	2%
		0%
PATRIMONIO NETO	\$1.373.994	53%
		0%
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	\$2.575.522	100%

Fuente: Departamento Financiero TCE

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

- En lo relativo a los días de cobro que son 61 días, los mismos van a la par de los 60 días de pago, lo cual ocasiona que la empresa no sufra mayormente de liquidez por cubrir pagos sin dinero en caja.
- Las obligaciones de la empresa con proveedores y el estado son en gran parte a corto plazo (96%) dentro de su pasivo, dejando el restante 4% del para deuda a largo plazo.
- El activo de la empresa está constituido por varias cuentas, pero destacan las inversiones a corto plazo con 21% y las cuentas por cobrar a clientes con 36%, lo cual indica que se invierte para mejorar en parte la rentabilidad.

3.6.1.5.2 Estado de resultados

El balance de resultados integral se encuentra detallado en el anexo 3, en el resumen mostrado en la siguiente tabla se debe considerar que la empresa no determina explícitamente que cuentas se consideran costos y cuales gastos, tan solo hace una diferencia entre los ingresos y las salidas de dinero.

Tabla 10

Estado de resultados TCE al 2018

INGRESOS	2018	Peso
ZONA DE DISTRIBUCIÓN	\$659.590	10%
DEPÓSITO TEMPORAL CONSUMO	\$2.261.174	36%
DEPÓSITO TEMPORAL COURIER	\$1.249.999	20%
DEPOSITO ADUANERO PUBLICO	\$1.800.257	29%
OTROS INGRESOS	\$329.263	5%
TOTAL, INGRESOS	\$6.300.283	100%
EGRESOS		
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$1.776.303	28%
HONORARIOS	\$122.598	2%
SERVICIOS	\$130.334	2%
ADMINISTRACION	\$229.095	4%
MARKETING	\$113.647	2%
SEGUROS	\$80.000	1%
MANTENIMIENTO	\$289.894	5%
VIGILANCIA, SANIDAD Y BOMBEROS	\$37.602	1%
IMPUESTOS	\$20.823	0%
CANON Y OTROS	\$1.043.593	17%
AMORTIZACIONES	\$159.904	3%
GASTOS FINANCIEROS	\$8.179	0%
GASTOS VARIABLES	\$62.822	1%
OTROS EGRESOS	\$52.328	1%
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	\$4.127.121	66%
TOTAL, RESULTADO EJERCICIO	\$2.173.162	34%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	\$325.974	15%
IMPUESTO A LA RENTA	\$461.797	25%
RESULTADO FINAL	\$1.385.391	22%

Fuente: Departamento Financiero TCE

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Según los resultados del último año y comparando con el balance general se detalla que la gestión de cuentas por cobrar es efectiva por cuanto solo se mantiene 15% de este rubro frente a los ingresos en el 2018, pero también se pueden acotar los siguientes puntos:

- Los ingresos provenientes de las líneas de “Deposito temporal consumo” y “Deposito aduanero público” representan el 65% de las ventas de TCE, haciendo a la empresa dependiente de estos conceptos.
- Los pagos de salarios y el canon de arrendamiento suman el 45% de los egresos de la empresa, pero aun así el resto de los gastos se manejan en bajos porcentajes permitiendo una utilidad antes de impuestos de 34% y una utilidad neta de 22% lo cual es un rubro alto en comparación a otras empresas.

En comparación a los resultados del 2017, se presenta el siguiente cuadro para comprobar la evolución de indicadores de negocio principales y que demuestran el crecimiento de ingresos y de utilidad de TCE:

Tabla 11
Resultados de los últimos años

Conceptos	2017	2018	Peso 2017	Peso 2018	Variación
Ingresos	\$5.002.333	\$6.300.283	100%	100%	26%
Costos y gastos	\$3.162.804	\$4.127.121	63%	66%	30%
Utilidad operativa	\$1.839.529	\$2.173.162	37%	34%	18%
Pago de utilidades	\$275.929	\$325.974	6%	5%	18%
Impuestos	\$390.900	\$461.797	8%	7%	18%
Utilidad neta	\$1.172.700	\$1.385.391	23%	22%	18%

Fuente: Departamento Financiero TCE
Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

De la tabla mostrada se extrae que existe un crecimiento de 26% en ingresos en el último año, así mismo crecimiento de 18% en utilidad en valores absolutos, pero que la misma decae en un punto (del 23% al 22%) frente al 2017 debido al incremento en gastos de 3%.

El efecto de la reducción de gastos se ve reflejado en una reducción porcentual del pago de utilidades a trabajadores y de impuesto a la renta que pasan del 6% y 8% al 5% y 7% respectivamente.

3.6.2 Estudio del entorno

Los resultados de este estudio servirán para la evaluación estratégica externa, que será aplicada mediante la matriz PESTEL (Macroentorno) y matriz de 5 fuerzas de Porter (Microentorno), para lo cual es necesario conocer aspectos que no son de control de la compañía y otros que, aunque son ajenos a la misma, pueden ser influenciados por esta.

3.6.2.1 Factores del macroentorno

1. Política: El gobierno actual se encuentra tramitando una nueva ley económica que busca la reducción de aranceles de importación, lo cual sin duda promoverá las importaciones haciendo que pueden mejorar los ingresos de TCE, adicional a eso se redujo el impuesto a la salida de divisas de 5% a 2.5%.

La orientación del estado está en vía a la promoción de nuevas empresas y a estimular el crecimiento de las exportaciones, se presentan incluso beneficios para los emprendedores. El gobierno actual presenta una tendencia capitalista con la participación en el estado de varios sectores empresariales y esto hace que se establezcan acuerdos y beneficios con cámaras industriales para que se beneficien de medidas tributarias y que mejoren su competitividad.

Pero al igual que los últimos años existe resistencia por parte de grupos sociales a la aplicación de medidas estatales y sin duda esto acarrea que no todos los planes económicos del oficialismo tengan inmediata aplicación e incluso se proponen cambios para lograr la aprobación mediante asamblea.

2. Economía: En cuanto al PIB, la tasa de crecimiento es menor al promedio regional, pero muestra un ligero crecimiento tanto del 2018 frente al 2017 (1.4%) si se compara el resultado del año entero. Pero si solo se toma en cuenta los dos primeros semestres de cada año ya que el 2019 todavía no cuenta con información completa, las variaciones serían las siguientes:

Tabla 12

PIB Nacional medido a dólares constantes del 2007

AÑO	PIB ANUAL	VARIACION	PIB 2do SEMESTRE	VARIACION
2017	\$70.955.691.000		\$35.183.903.000	
2018	\$71.932.841.000	1,4%	\$35.756.609.000	1,6%
2019			\$35.912.996.000	0,4%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Dentro del negocio del almacenaje es importante conocer cómo se comporta la balanza de bienes que incluye la Balanza Comercial, el comercio no registrado, la reparación de bienes y bienes adquiridos en puerto.

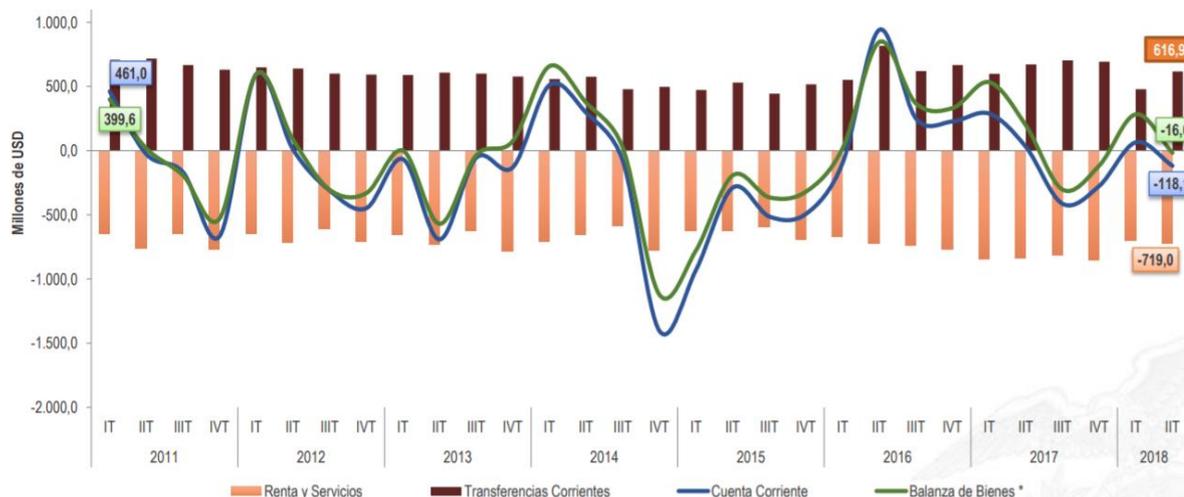


Figura 7. Cuenta Corriente Nacional y sus componentes

Fuente: Estadísticas Macroeconómicas (Banco Central del Ecuador, 2018, pág. 39)

En la figura se puede observar el saldo negativo de la Balanza de bienes (-16.0 millones), debido a que el valor de las importaciones (USD 5,572.9 millones) fue superior al de las exportaciones (USD 5,556.8 millones).

3. Sociedad: Las modificaciones en el comportamiento del consumidor final no afectan las operaciones de TCE ya que este negocio se encarga del almacenaje de todo tipo de mercadería para diferentes importadores.

Cuestiones como hábitos de compra, uso de redes sociales, compras a nivel de páginas web y todo tipo de nuevas tendencias mostradas por los compradores, no impactan en la forma de proporcionar servicios por parte de nuestra empresa.

4. Tecnología: TCE es conocida dentro de su sector por ser una empresa que invierte en tecnología para el manejo de carga, la idea es contar con mecanismos que agilicen el traslado de mercadería, el seguimiento de esta y por supuesto la seguridad con el fin de brindar al cliente la confianza necesaria para mantener la fidelidad de estos.

A nivel tecnología TCE hace uso de su página web para permitir a sus clientes el monitoreo de sus mercaderías y facilita todo tipo de información que requiera el cliente. A nivel interno maneja SAP y un sistema llamado LOGA SYSTEM, el mismo que permite la conexión con Ecuapass y de esta manera tanto funcionarios de la empresa como del cliente pueden monitorear el estado del proceso logístico.

El factor tecnológico es de alto impacto en este negocio, por lo cual contar con implementos y sistemas tecnológicos de última generación sin duda proporcionara mejores opciones que a los competidores en el manejo de cargas.

5. **Ecología:** Al igual que los aspectos sociales este punto no impacta en el negocio en cuanto al aumento o disminución de clientes, pero si se deben cumplir con regulaciones estatales en cuanto a normas de seguridad y emisión de gases de los vehículos utilizados para la gestión de cargas.
6. **Legal:** De la mano con el factor político se debe mencionar en este punto que el gobierno está promulgando leyes que modifiquen los aspectos de regulación laboral y tributarios existentes.

En la parte laboral el gobierno propone la facilidad de los contratos eventuales y un periodo de contratos a prueba mayor que permita a las empresas menores gastos por despidos intempestivos y liquidaciones.

En lo tributario se disminuyen aranceles y para el caso de algunos productos se anulan totalmente (Artículos deportivos y tecnológicos), pero a nivel consumo se propone el incremento del ICE a servicios tecnológicos. En cuanto al impuesto a la renta se plantea un pago adicional para aquellas empresas que declaren más de 10 millones de utilidades.

De igual forma se elimina el anticipo de impuesto a la renta anticipado que pagaban las empresas con el fin de generar liquidez en las mismas de forma mensual para que puedan financiar sus operaciones y cumplir por otro lado con sus obligaciones con el estado.

3.6.2.2 Factores del microentorno

3.6.2.2.1 Información de proveedores

TCE realiza compras por importantes montos al año a varias empresas multinacionales y locales por conceptos de servicios o productos físicos ya que debe incluir en su servicio incluso el seguro de mercaderías para cubrirse contra imprevistos de esa naturaleza.

En consonancia con el tipo de negocio, el análisis indica que no hay peligro para la empresa en el hecho de que algún proveedor se proponga hacer una integración vertical y asumir el papel en el mercado de TCE, ya que la inversión y el “Know how” requeridos, así como permisos de organismos de control imposibilitan esa práctica.

De los proveedores enlistados el más importante es la empresa “Terminal Aeroportuaria de Guayaquil”, misma que permite el funcionamiento mediante un permiso

o licencia a TCE y de igual manera actúa como un ente regulador de calidad ofrecida de acuerdo con estándares aeroportuarios internacionales.

Tabla 13

Detalle de proveedores de TCE

Proveedor	Naturaleza	Procedencia	Productos / Servicios	Compras
TERMINAL AEROPORTUARIA DE GUAYAQUIL	PRIVADA	ECUADOR	CANON DE OFICINA	\$30.000
SEGUROS EQUINOCCIAL	PRIVADA	ECUADOR	RENOVACIONES DE POLIZAS DE SEGURO (CARGA DAP)	\$80.000
SEGUROS EQUINOCCIAL	PRIVADA	ECUADOR	RENOVACIONES DE POLIZAS DE SEGURO (MAQUINARIA, VEHICULOS, MULTIRIESGO, VALORES Y FIDELIDAD)	\$11.000
SERVICIOS INTEGRALES AMERICA S.A.	PRIVADA	ARGENTINA	CONSULTORIA SAP (SISTEMA, USUARIOS Y ASESORIA)	\$7.000
GATE GOURMET	PRIVADA	ESTADOS UNIDOS	ALMUERZO DEL PERSONAL	\$6.000
BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	PRIVADA	ESTADOS UNIDOS	SEGURO MEDICO PRIVADO	\$12.000
DELMOPUL S.A.	PRIVADA	ECUADOR	UNIFORMES DEL PERSONAL	\$12.000
COMERCIAL KYWI S.A.	PRIVADA	ECUADOR	SUMINISTROS Y MATERIALES VARIOS (PARA ARREGLOS DE MANTENIMIENTO)	\$4.000

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Según lo mencionado, TAGSA es el único proveedor que no puede ser reemplazado para TCE, ya que para el resto existen más opciones en el mercado, transformando así el poder de negociación de la empresa por sobre el de sus proveedores.

3.6.2.2 Información de competidores

En la evaluación a competidores se puede encontrar que la mayor cantidad de ingresos es captada por TCE pero que se presentan varios de ellos que si proporcionan el servicio de transporte a la par de los demás servicios relativos al almacenamiento. A nivel de número de clientes también es superior la cartera de clientes de la empresa, pero se debe proponer estrategias para fidelizar y aumentar el volumen actual.

La oferta de servicios en el aspecto de almacenamiento es muy amplia y especializada entre los competidores directos, brindando múltiples opciones para diferentes tipos de mercaderías, adicional a eso varios de ellos también proponen servicios en trámites de comercio exterior y distribución local

Tabla 14

Detalle de competidores de TCE

Competidor	Línea	Productos / Servicios	Cientes	Ventas	Propuesta comercial
Terminal de Cargas del Ecuador S.A.	Almacenaje	Zona de Distribución Depósito Temporal Consumo Depósito Temporal Courier Deposito Aduanero Publico Almacenamiento Simple	+800	\$6.300.283	En conjunto con la SENA E administra la zona de distribución y el área de courier en el aeropuerto y está calificada como almacén temporal aduanero, brindando soluciones para el tránsito internacional (trasbordo) y almacenes especiales.
Intercarga Internacional de Carga S.A.	Almacenaje	Deposito Temporal Consumo Consolidadora	+600	\$980.000	Información electrónica de llegada de la carga, jaula de seguridad para cargas de alto valor, sección de cámara fría, planta eléctrica de emergencia de 150 KVA
Cargoservice S.A.	Almacenaje / Transporte	Deposito Temporal Consumo Transporte de mercancías	+500	\$3.007.899	Actividades de transporte de carga por carretera: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación
Almacenera del Ecuador S.A. Almesa	Almacenaje	Deposito Aduanero Público Almacenamiento simple Otros servicios logísticos	+400	\$3.577.620	Servicio de almacenera a clientes quienes, por falta de infraestructura física o espacio en sus bodegas, no pueden guardar sus mercaderías. Las bodegas cuentan con racks de almacenamiento para mejor ubicación de mercaderías
Holtrans Logistics S.A. Holtranslog	Almacenaje / Transporte	Almacenamiento Administración de bodegas in house Depósito Aduanero Público Control de Inventarios Distribución	+300	\$1.350.000	Actividades de almacenamiento y depósito para todo tipo de productos: explotación de silos de granos, almacenes para mercancías diversas, cámaras frigoríficas, tanques de almacenamiento, etcétera. incluye la congelación por corriente de aire, almacenamiento de productos en zonas francas
Almacenera del Agro S.A. Almagro	Almacenaje / Transporte	Deposito Aduanero Público Almacenamiento simple Operaciones Logísticas	+300	\$3.529.493	Almacenamiento y administración de inventarios, Descarga de contenedores, Picking (preparación de pedidos), Packing (empaquete, embalaje y envase), Estiba, Transporte y distribución, Etiquetado, Re ensacado y re envasado, Pesaje, Transbordo.

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

La rivalidad entre competidores directos es alta en este sector, por la presencia de empresas que brindan servicios similares y de alta calidad, así como una oferta completa, pero también se debe incluir que no existe un número alto de participantes ya que es costosa la inversión en implementar bodegas para diferentes tipos de productos, maquinarias para el manejo de contenedores y pallets, etc.

3.6.2.2.3 Información de clientes

En el portafolio actual de clientes de TCE se tiene más de 800 clientes que en diferentes montos, frecuencias y volúmenes de carga han contratado los servicios de la empresa, estos clientes contratan en su mayor parte los servicios de bajo la modalidad de “Deposito temporal de consumo” ya que esta mercadería corresponde a carga aérea y al llegar al aeropuerto son asignados a las bodegas de la empresa.

El servicio de “Deposito aduanero público” es un proyecto que tuvo su inicio en el año 2016 para mejorar la oferta de servicios que la empresa tenía hasta ese momento y que ha crecido 45% en ingresos desde sus inicios y 240% en cuanto a la cantidad de clientes. Específicamente esta línea de negocios es la que puede apalancar la implementación de una nueva línea de negocios como es el “Transporte de mercaderías” ya que son los clientes usuarios de del depósito aduanero bajo régimen 70 quienes trasladan carga desde el puerto hacia las bodegas de TCE, originando así la necesidad de servicio.

A diferencia de las evaluaciones realizadas a competidores y proveedores mediante investigación bibliográfica, los clientes serán evaluados con investigación de campo mediante la aplicación de encuestas directas para conocer las necesidades de estos y el grado de servicio que perciben por parte de la empresa.

3.6.2.2.4 Determinación de la población y muestra a evaluar

Como se mencionó en el punto anterior, para llevar a cabo la implementación de la línea de transporte es necesario conocer la opinión de los clientes que actualmente contratan los servicios del depósito temporal bajo régimen 70, ya que son ellos los potenciales usuarios del nuevo servicio.

El estudio considera la totalidad de los clientes para tomar como población objetivo a los usuarios de DAP y dentro de estos se consideran a los clientes A y B (Anexo 4) como la muestra para aplicar encuestas. Dentro de la categorización de clientes que realiza la empresa se consideran “Clientes A” a aquellos que sumen el 85% de los ingresos,

“Clientes B” a los que sumen el 15% y “Clientes C” a los que completen el 5% restante y que son ocasionales. La siguiente tabla resume el total de cada grupo:

Tabla 15
Grupos de población y muestra para encuestas

Universo	Cientes totales	800	100%
Población	Cientes DAP	242	30%
Cientes por encuestar			
Muestra	Cientes A	19	8%
	Cientes B	72	30%
	Total, de encuestas	91	38%

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Este método de toma de muestras por estratos se considera pertinente en este caso ya que los clientes A y B suman el 95% de los ingresos totales por DAP y componen el 38% del total de clientes, en resumen, la importancia de estos, valida el hecho de no considerar a los “Clientes C” dentro de este estudio.

3.6.2.2.5 Resultados de la encuesta aplicada

La encuesta fue aplicada por el canal online y se presentan los resultados de manera directa en cada pregunta, al final se establecerá una mezcla de variables con el fin de dar un análisis más profundo a los hallazgos.

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio ofrecido por parte de TCE?

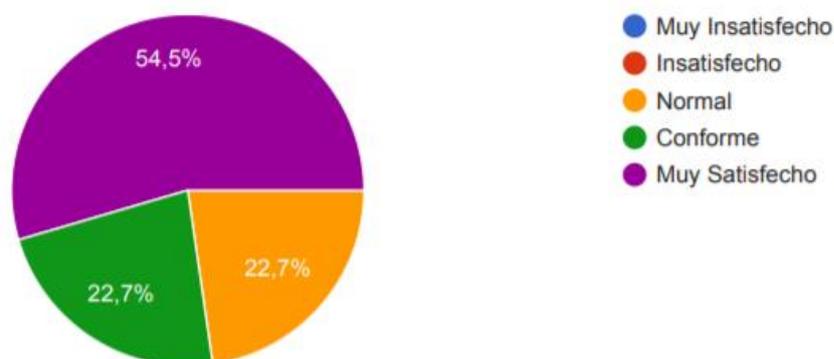


Figura 8. Índices de satisfacción de los clientes

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

El nivel de satisfacción es alto en los clientes ya que el 55% de ellos se encuentra “Muy Satisfecho” con la propuesta de la empresa y el restante 45% se encuentra “Conforme”.

2. Considerando su experiencia previa ¿Qué tan probable es que nos recomiende a algún colega o compañero?

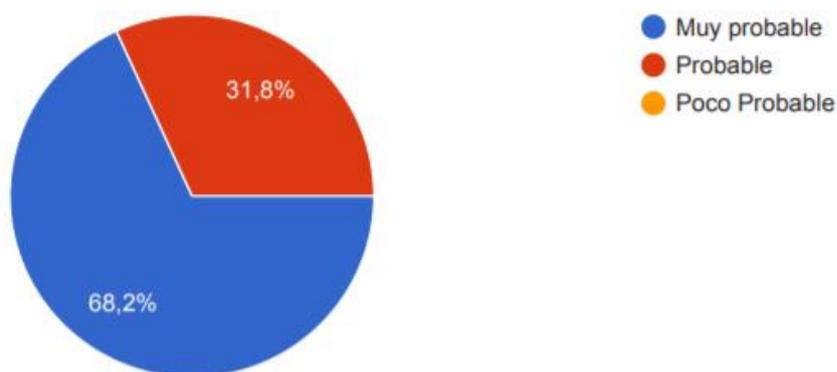


Figura 9. Índices de recomendación de los clientes

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

El nivel de recomendación de los clientes es alto ya que es muy probable que el 68% de ellos nos refieran con otros importadores y ninguno manifiesta que sea poco probable hacerlo.

3. ¿Como clasificaría a TCE en los siguientes atributos frente a otros competidores del mercado?

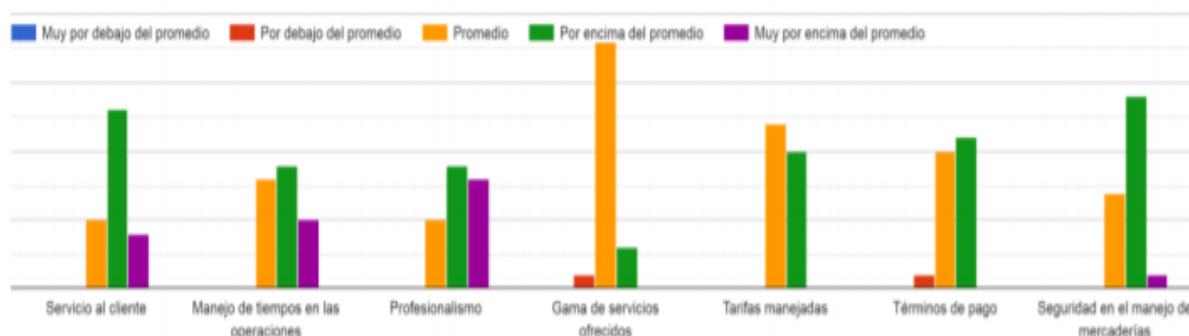


Figura 10. Índices de recomendación de los clientes

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Los encuestados encuentran que el servicio al cliente, el cumplimiento de tiempos, seguridad, tarifas y el profesionalismo son tareas que la empresa realiza por encima de sus competidores, pero la gama de servicios es similar a la competencia.

4. ¿Qué tipo de servicio considera que complementaria la oferta actual que propone TCE a su empresa?

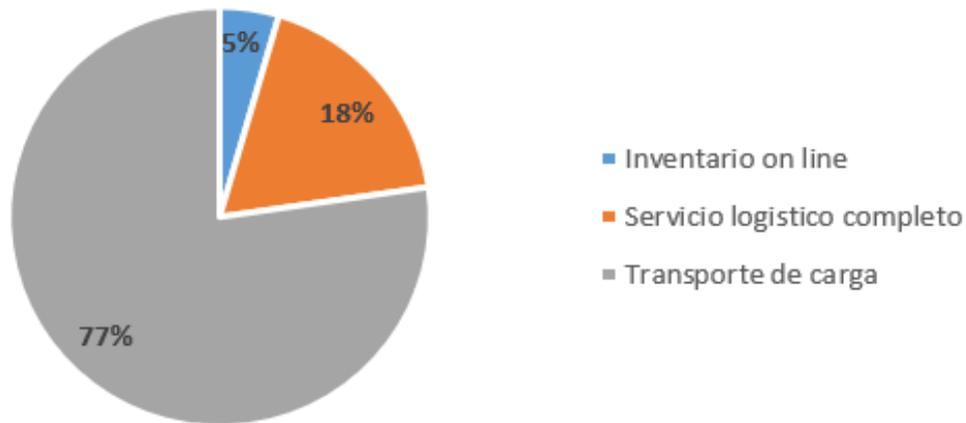


Figura 11. Servicios solicitados por clientes

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Los aspectos que los encuestados solicitan de la empresa están por el lado de la logística, el 95.5% de ellos sugieren la mejora de estos servicios y específicamente el 77.3% se relaciona al servicio de transporte.

5. En cuanto al transporte de su carga ¿Con que empresa o empresas contrata este servicio?

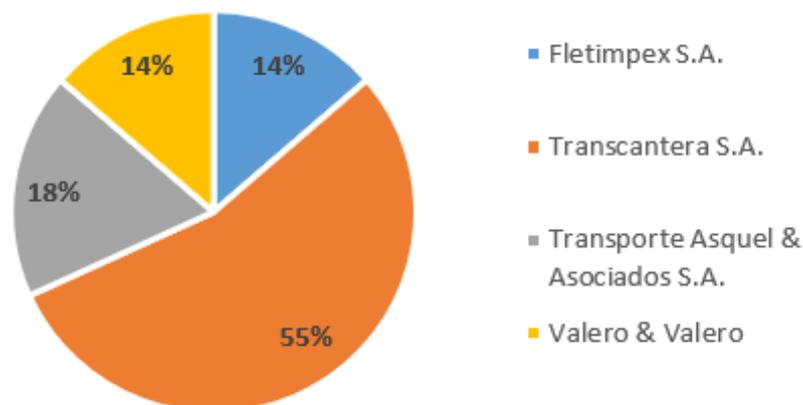


Figura 12. Empresas de carga más reconocidas

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

La empresa de transporte Transcantera se muestra como la más reconocida por los usuarios encuestados, los siguientes proveedores aparecen con bajos porcentajes por lo cual se debe centrar una investigación posterior en una sola empresa.

6 ¿Cuántas veces a la semana requiere de un transporte de carga para cubrir sus necesidades?

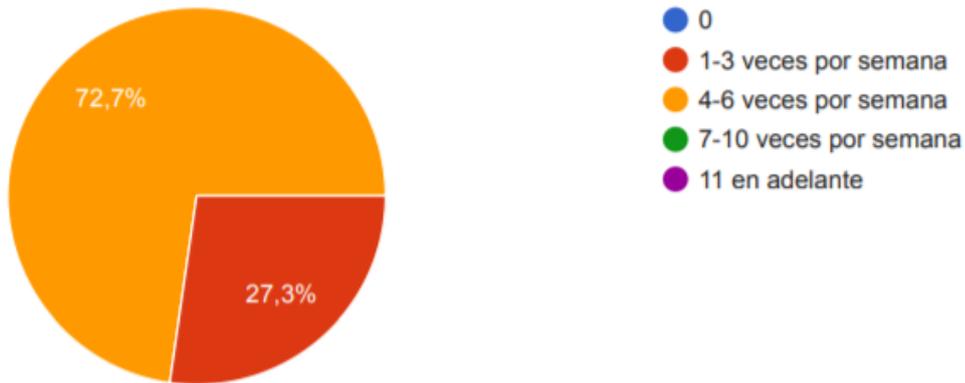


Figura 13. Frecuencia en el uso de transporte de carga

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

El 73% de los clientes encuestados indican que necesitan con una frecuencia diaria el servicio de traslado terrestre para sus mercaderías, es decir hay una alta frecuencia, en menor cantidad (27%) están empresas que lo utilizan máximo 3 veces por semana.

7. En promedio mensual, ¿Cuál es la cantidad de contenedores que necesita movilizar desde puerto marítimo a otro lugar de almacenamiento incluido TCE?

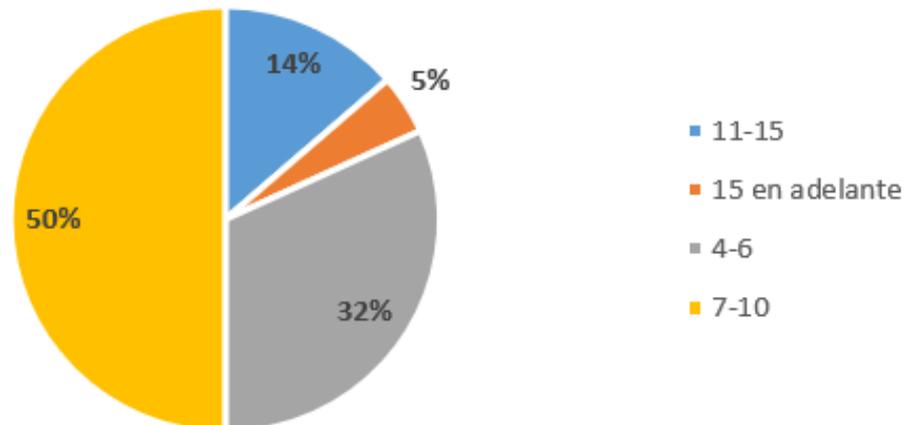


Figura 14. Volumen de contenedores que movilizan los clientes

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

El 64% de los encuestados movilizan entre 7 y 15 contenedores cada mes, eso indica que en promedio mueven entre $\frac{1}{3}$ y $\frac{1}{2}$ contenedor diario y en menor cantidad (32%) encontramos clientes que mueven $\frac{1}{4}$ de contenedor diario.

8. ¿Qué tipo de contenedores maneja para movilizar su carga?

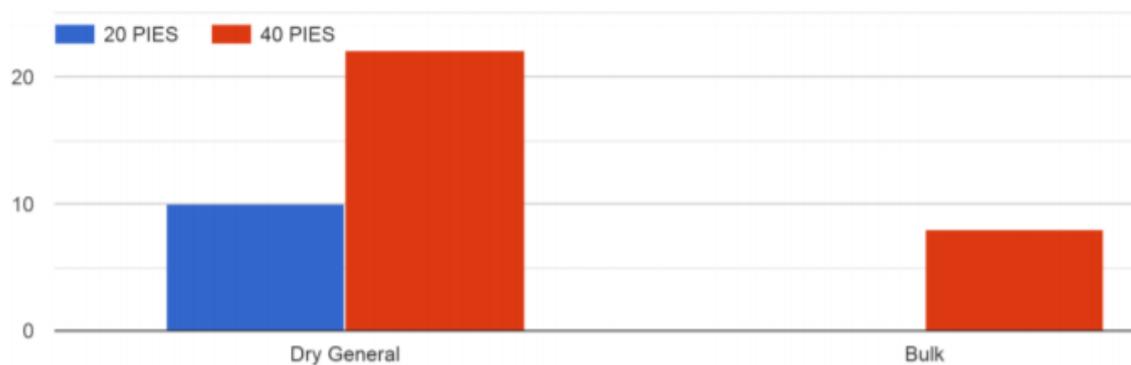


Figura 15. Tipos de contenedores de mayor uso

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

El mayor volumen de encuestados utiliza contenedores de tipo “Dry general” de 40 pies y de 20 pies en menor cantidad, otro grupo señala el uso de contenedores de tipo “Bulk” de 40 pies. No se indica el uso de contenedores de tipo “Open top”, “Flat” o “Reefer”.

9. ¿Qué características considera más significativas al momento de elegir un proveedor de servicios logísticos y de almacenamiento?

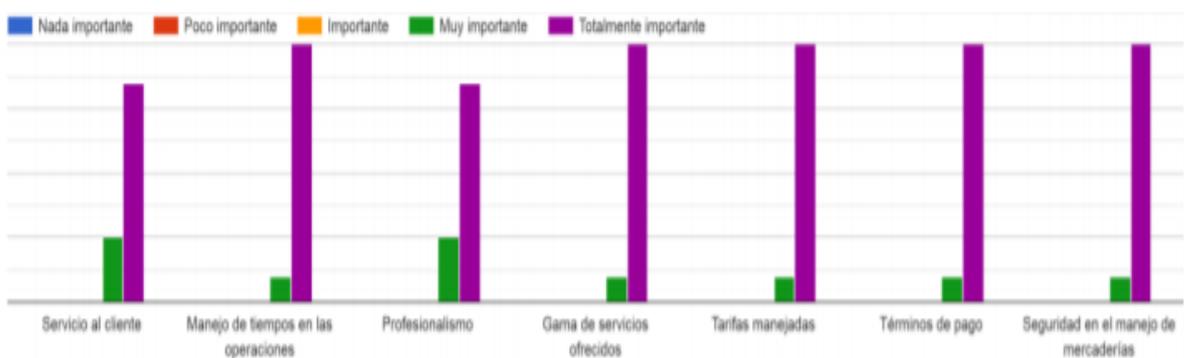


Figura 16. Factores de elección de proveedores logísticos

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Todos los factores como servicio al cliente, tarifas, tiempos de entrega, términos de pago y seguridad en el manejo de carga son considerados totalmente importantes por los clientes, no hay mayor diferencia en la exigencia de estos criterios a los proveedores, salvo en el caso del grado de servicio al cliente y el profesionalismo en la atención que mantienen una ligera diferencia a la baja frente a las otras características.

10. Considerando las características de elección al escoger su proveedor de servicios logísticos y de transporte, ¿Qué tan probable es que maneje su servicio de transporte con TCE?

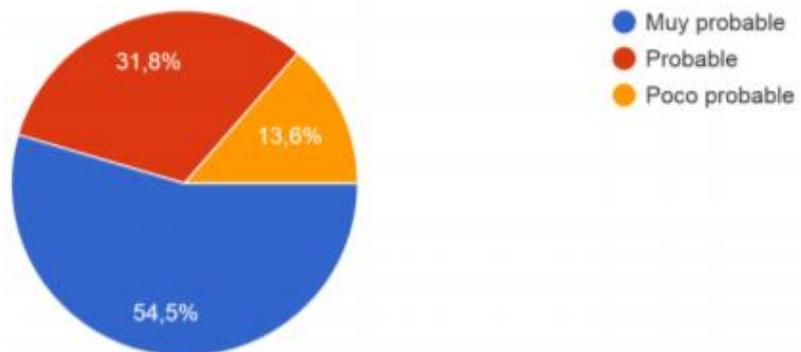


Figura 17. Volumen potencial de clientes para servicio de carga

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

El porcentaje de aceptación por parte de posibles clientes del servicio de carga es alto ya que se muestra en 86.3% dejando con poca probabilidad la captación del 13.7% de clientes restantes.

11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio ofrecido por la (s) empresa (s) de transporte de carga que contrata actualmente?

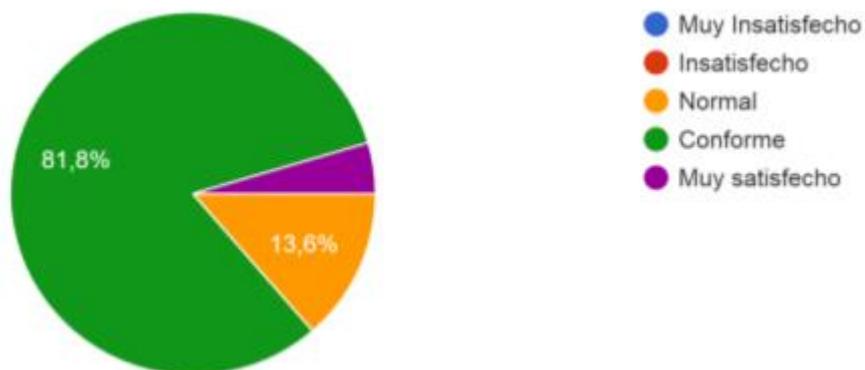


Figura 18. Nivel de satisfacción con proveedores actuales de transporte

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

No existe relación aparente entre el porcentaje de clientes que se cambiaría de proveedor de transporte y el grado de aceptación al proveedor actual, ya que la mayoría de encuestados se encuentran en estado “Conforme” hasta “Muy satisfecho”.

12. En caso de no encontrarse muy satisfecho con su actual proveedor de servicios de transporte, ¿Podría indicar la mayor inconformidad?

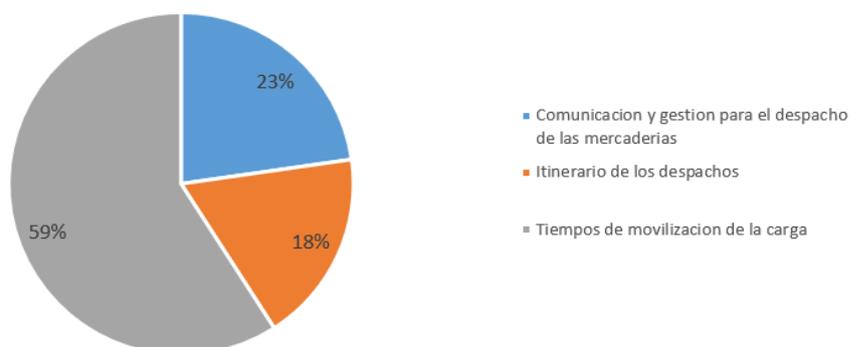


Figura 19. Puntos de mejora de los proveedores actuales

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Como último detalle de la encuesta, los clientes hacen hincapié en la importancia del tiempo que se maneja en los despachos y entregas, casi 60% de ellos lo señalan como el aspecto más importante a considerar para los proveedores de este servicio.

3.6.2.2.6 Análisis de resultados

Para complementar los datos obtenidos de manera directa en las encuestas, es necesario realizar cruces de variables para determinar otros indicadores provenientes de los mismos resultados.

- En cuanto a la relación entre nivel de satisfacción y recomendación se evidencia que entre más satisfechos es más probable que los clientes recomienden nuestros servicios.

Tabla 16

Relación entre nivel de satisfacción y recomendación

Nivel de satisfacción	Nivel de recomendación	Peso
Conforme	Muy probable	14%
	Probable	9%
Muy Satisfecho	Muy probable	55%
	Probable	0%
Normal	Probable	23%
	Total	100%

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

- El número de días en que los clientes envían cargas por vía terrestre se pondera en 4.18 por semana y 16.72 días mensuales según la probabilidad de una a seis veces por semana.

Tabla 17

Frecuencia de envío de cargas terrestres

Repeticiones	Probabilidad	Frecuencia semanal	Frecuencia mensual
1	9,1%	0,09	0,36
2	9,1%	0,18	0,73
3	9,1%	0,27	1,09
4	24,2%	0,97	3,88
5	24,2%	1,21	4,85
6	24,2%	1,45	5,82
	100,0%	4,18	16,72

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

- La ponderación matemática indica que en promedio los encuestados trasladan 9 contenedores cada mes, teniendo como grupo principal aquellos que movilizan entre 7 y 10 contenedores mensuales.

Tabla 18

Frecuencia de contenedores enviados por mes

Repeticiones	Probabilidad	Frecuencia mensual
4	0,16	0,64
6	0,16	0,96
7	0,25	1,75
10	0,25	2,50
11	0,07	0,77
15	0,07	1,05
16	0,03	0,40
17	0,03	0,43
	1,0	8,5

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

- La siguiente tabla resume de acuerdo con la frecuencia de transporte semanal y la cantidad de contenedores transportados por mes, cual es el tipo y el volumen de estos que se deben considerar para la capacidad que deben tener los camiones usados para los fines de transporte.

Tabla 19

Tipos de contenedores por frecuencia

Transporte por semana	Cantidad de contenedores	Dry General	Bulk
1-3 veces por semana	4-6	40 PIES	40 PIES
		20 PIES	
	7-10	40 PIES	
		20 PIES	
4-6 veces por semana	4-6	20 PIES	40 PIES
		40 PIES	40 PIES
	7-10	20 PIES	
		40 PIES	40 PIES
	11-15	20 PIES	
		40 PIES	40 PIES
15 en adelante	20 PIES		
	40 PIES		

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

- Por último, se encuentra concordancia entre el porcentaje de clientes que se están muy satisfechos con los servicios que actualmente les presta TCE y aquellos que indican que es muy probable que también acepten el nuevo servicio de transporte ofrecido por nuestra empresa incluso por sobre sus proveedores actuales en esta área.

Tabla 20

Relación entre ISC y aceptación de nueva línea

Nivel de satisfacción	Potenciales clientes	Peso
Conforme		
	Muy probable	5%
	Poco probable	5%
	Probable	14%
Muy Satisfecho		
	Muy probable	45%
	Probable	9%
Normal		
	Muy probable	5%
	Poco probable	9%
	Probable	9%
Total		100%

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Con los resultados evidenciados a lo largo de todo el proceso de investigación de factores tanto internos como externos se plantera el análisis del entorno, comercial, operativo y financiero en el capítulo siguiente con el fin de comprobar si la implementación de una nueva línea de servicios de transporte para TCE compensara la inversión realizada y generara nuevos objetivos en rentabilidad, ingresos y por supuesto apalancando la satisfacción de clientes como medida para aumentar y mantener el volumen de estos.

Capítulo IV

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Resumen ejecutivo

La evaluación de mercado que se desarrolla en este capítulo nace de la necesidad fundamental de generar una nueva fuente de ingresos para TCE mediante el aumento de su propuesta de servicios y con base en el conocimiento de la empresa, también el hecho de tener un portafolio completo, justamente agregando el servicio de transporte.

Para el fin propuesto se presentan diferentes análisis de negocios, entre los que encontramos: Evaluación situacional, evaluación comercial, evaluación operativa y evaluación financiera; estos cuatro tipos de estudios muestran la conclusión sobre la factibilidad de negocios de la propuesta al final del capítulo.

Dentro de la evaluación situacional se incluye el análisis externo y el análisis interno de la empresa, logrando como resultado que en un alto puntaje TCE tiene la capacidad de intervenir en el nuevo negocio pese a las amenazas económicas actuales ya que maneja recursos propios acumulados y presenta mayor poder de mercado que su competencia y proveedores de transporte.

En la evaluación comercial se evidencia la necesidad de contar con el servicio ya que es parte de una propuesta integral de negocios con el fin de aumentar el volumen de clientes y su gasto promedio, lo cual dejaría a la empresa con ingresos de \$14'498.595 al quinto año que representa 130% de crecimiento frente al año 2018.

Operativamente el negocio cuenta actualmente con una amplia estructura física y de personal para poder dar soporte a la nueva propuesta, esto aporta a realizar una inversión menor en activos, representando un egreso total de \$141.348, que será generado con inversión propia; gastos de operaciones, sueldos y mantenimientos se harán con el mismo ingreso que genere la línea.

Para concluir el estudio se aplica una estimación financiera a los flujos futuros a mediano plazo contrarrestando los potenciales ingresos de los gastos que incluye el proyecto y así se obtuvo un VAN de -\$129 mil y una TIR de -3%, a un horizonte de 5 años en donde no se recupera la inversión en el escenario "Probable" y en el escenario "Óptimo" que deja un VAN de \$29 mil, TIR de 28% y asegura recuperar la inversión en 4 años siendo medida en el mismo lapso de tiempo de flujos futuros.

4.1 Evaluación situacional

Se realiza un análisis situacional para determinar qué factores externos e internos pueden apoyar o dificultar la implementación de la línea de transporte para TCE. Para todos estos propósitos se utilizará la información captada en el proceso de investigación y detallada en el capítulo 3 de este trabajo; en este capítulo se analizará esa información a través de matrices de evaluación cuantitativa para poder medir la factibilidad que permita las mismas fortalezas de la empresa y las oportunidades del entorno.

Análisis interno

- Matriz de cadena de valor (Organización administrativa, funciones departamentales, opinión de experto, servicios y precios)
- Análisis de resultados DAP (Balance general y estado de resultados)

Análisis externo

- Matriz de fuerzas de Porter (Competencia, proveedores y clientes)
- Matriz PESTEL (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)

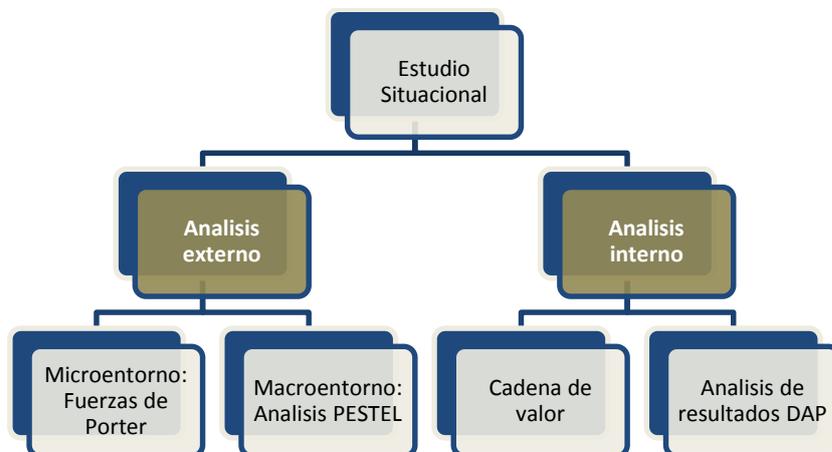


Figura 20. Esquema de análisis estratégico

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

4.1.1 Análisis interno

4.1.1.1 Matriz de cadena de valor

La matriz de cadena de valor diagnostica con base a diferentes criterios como la gestión interdepartamental aporta a enfrentar problemas frecuentes y que expectativa se puede tener en el corto plazo.

Tabla 21

Evaluación de la cadena de valor

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.				x	
2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.				x	
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.					X
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.				x	
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.				x	
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva					X
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.				x	
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.			x		
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.					X
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.				x	
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.				x	
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.			x		
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.		x			
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.				x	
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.				x	
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.			x		
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.					X
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.				x	
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.				x	
20. La gestión del circulante está optimizada.					X
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.			x		
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.			x		
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.				x	
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.		x			
25. El servicio al cliente que prestamos es una de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.				x	
POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	29%				

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

El resultado obtenido de 29% indica que, si bien se debe mejorar en varias de las funciones de TCE, no es alto el indicador y que con menos recursos y mayor énfasis en

los puntos de menor puntuación la empresa puede fortalecer aún más su posición de liderazgo

4.1.1.2 Análisis de resultados DAP

Terminal de Cargas Ecuador es una empresa que ofrece una gama completa de servicios en cuanto al almacenaje, para lo cual presenta cuatro líneas de negocios actualmente. Dentro de la totalidad de ingresos de TCE el depósito aduanero publico representa 29% de peso.

El análisis en este punto se centra en el DAP debido a que de las cuatro líneas es la única que se podría complementar con el servicio de transporte que se propone ya que solo estos clientes tienen la necesidad de trasladar su mercadería desde el puerto hacia nuestras bodegas con el fin de retirarlas parcialmente a lo largo del tiempo.

El depósito aduanero público es una oferta de servicios que nace en el año 2016 para complementar el portafolio de TCE y está presentando un crecimiento constante y atrayendo nuevos clientes para la empresa, en la siguiente tabla se presenta la relación de los ingresos del DAP frente a las otras líneas de negocios.

Tabla 22

Ingresos por negocio de TCE

Línea de negocio	Ventas 2018	Peso
ZONA DE DISTRIBUCIÓN	\$659.590	10%
DEPÓSITO TEMPORAL CONSUMO	\$2.261.174	36%
DEPÓSITO TEMPORAL COURIER	\$1.249.999	20%
DEPOSITO ADUANERO PUBLICO	\$1.800.257	29%
OTROS INGRESOS	\$329.263	5%
TOTAL, INGRESOS	\$6.300.283	100%

Fuente: Departamento Financiero TCE

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Específicamente los ingresos del DAP siguen consiguiendo una ponderación que ha ido desde el 28% hasta el 28.6% en el 2019, pero a la par de los ingresos totales de TCE los ingresos del DAP han crecido 13.5% y 27.7% en los últimos dos años mostrando un buen desempeño en términos de captación de clientes.

El número de clientes crece significativamente en cada año a tasas del 82% y 88% lo cual es superior a las ratios de crecimiento de ingresos y podría acarrear una disminución en el gasto promedio que realiza cada cliente con la empresa, lo cual se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 23

Análisis de ingresos de TCE

Conceptos	2016	2017	2018	2017 vs 2016	2018 vs 2017
Ingresos Totales	\$4.435.194	\$5.002.333	\$6.300.283	12,8%	25,9%
Ingresos DAP	\$1.241.854	\$1.409.347	\$1.800.257	13,5%	27,7%
Peso	28,0%	28,2%	28,6%	0,2%	1,4%
Total, Clientes	71	129	242	81,7%	87,6%
Ticket Promedio	\$17.491	\$10.925	\$7.439	-37,5%	-31,9%
ANÁLISIS POR TIPO DE CLIENTES					
Clientes A	15	15	19	0,0%	26,7%
Clientes B	13	33	72	153,8%	118,2%
Clientes C	43	81	151	88,4%	86,4%
Ingresos Clientes A	\$980.024	\$1.113.725	\$1.448.466	13,6%	30,1%
Ingresos Clientes B	\$198.884	\$231.468	\$270.666	16,4%	16,9%
Ingresos Clientes C	\$62.946	\$64.153	\$81.124	1,9%	26,5%
Ingresos Promedio A	\$65.335	\$74.248	\$76.235	13,6%	2,7%
Ingresos Promedio B	\$15.299	\$7.014	\$3.759	-54,2%	-46,4%
Ingresos Promedio C	\$1.464	\$792	\$537	-45,9%	-32,2%

Fuente: Departamento Financiero TCE
Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Al relacionar el ingreso anual obtenido por el DAP y el número de clientes que encontramos en esa misma línea, observamos claramente que hay una disminución en el gasto promedio (Ticket Promedio) que realiza cada cliente con la empresa, el mismo que cae en 38% y 32% en los últimos años y en valor real eso representa pasar de \$17.491 a \$10.925 y \$7.439 en el último año.

En cuanto al tipo de clientes se puede esclarecer que los mismos se clasifican en A, B y C y que representan el 85%, 15% y 5% respectivamente, pero en el último año se crece ampliamente en los tres tipos en cuanto a cantidad, aunque es mayor lo que se encuentra en las clases B y C. por otro lado los clientes A crecen a nivel de ingresos en 30.1%.

Como se indicó en un párrafo superior, un indicador que se debe analizar más al detalle es el ticket promedio o gasto por cliente ya que se observó que presentaba decrecimiento en cada año posterior al 2016. Si se analiza a nivel de clientes se encuentran detalles de la caída a nivel del gasto promedio que realizan los clientes B (54% y 46%) y clientes C (46% y 32%).

Esta disminución de ingresos promedio por cliente deben promover en la empresa medidas para mejorar la calidad y oferta total de servicios con el fin de sostener a estos clientes en número y lograr que vuelvan a realizar desembolsos en montos similares a lo que venían realizando en años anteriores desde el 2016 para ser más precisos.

El listado de clientes más importantes del negocio se encuentra en anexos y en esta tabla se muestran los 10 principales entre ellos, los que generan más ingresos para la empresa y que así mismo almacenan la mayor cantidad de la mercadería que tramita TCE.

Tabla 24

Principales clientes de TCE

Empresa	Ventas 2018	ABC	Ponderación
MOTO S.A.	\$502.334	A	28%
ROSADO S.A.	\$176.532	A	10%
AUTOS S.A.	\$102.003	A	6%
SIGLO S.A.	\$99.726	A	6%
CHINA	\$95.883	A	5%
LAS GOLONDRINAS S.A.	\$62.231	A	3%
GRAL.DE COMERCIO	\$59.793	A	3%
NEO CIA. LTDA	\$58.964	A	3%
COMPANY S.A.	\$55.760	A	3%
GLOBAL S.A.	\$41.492	A	2%

Fuente: Departamento Financiero TCE
Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Con esta revisión se cumplen los parámetros de evaluación interna del negocio sumado a los detalles expuestos en el capítulo 3, lo siguientes es adicionar el análisis externo del negocio o revisión del mercado con el fin de complementar la evaluación situacional.

4.1.2 Análisis externo

4.1.2.1 Matriz de fuerzas de Porter

Utilizando la información cualitativa expuesta en el capítulo 3, en el cual se revisó a detalle el nivel de competencia actual, el poder de negociación de los proveedores y el volumen y opiniones de los clientes mediante encuestas (cualitativa y cuantitativa) se aplican los diversos criterios obtenidos con el fin de valorar los mismos y medir la situación de mercado que enfrenta TCE con la aplicación del modelo de fuerzas de Porter.

Esta matriz indica cual es la posición de la empresa frente a su competencia directa, posibles competidores y productos sustitutos y también frente a factores como el poder de negociación de los proveedores y clientes frente a lo que pueda realizar TCE.

Tabla 25

Matriz fuerzas competitivas de Porter para TCE

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
Rivalidad empresas del sector							
- Crecimiento	Lento				X		Rápido
- Naturaleza de los competidores	Muchos			X			Pocos
- Exceso de capacidad productiva	Si			X			No
- Rentabilidad media del sector	Baja				X		Alta
- Diferenciación del producto	Escasa			X			Elevada
- Barreras de salida	Bajas					x	Altas
Barreras de Entrada							
- Economías de escala	No					x	Si
- Necesidad de capital	Bajas					x	Altas
- Acceso a la tecnología	Fácil		X				Difícil
- Reglamentos o leyes limitativos	No		X				Sí
- Trámites burocráticos	No		X				Sí
- Reacción esperada actuales competidores	Escasa					x	Enérgica
Poder de los Clientes							
- Número de clientes	Pocos			X			Muchos
- Posibilidad de integración ascendente	Pequeña		X				Grande
- Rentabilidad de los clientes	Baja				X		Alta
- Coste de cambio de proveedor para cliente	Bajo		X				Alto
Productos sustitutivos							
- Disponibilidad de Productos Sustitutivos	Grande				X		Pequeña
CONCLUSIÓN	> La situación actual del mercado es favorable a la empresa.						Total
							58

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

Elaborada por: Jiménez & Saverio (2019)

El resultado indica que, sobre una base de 100 puntos, TCE tiene una situación favorable frente a todos los factores calificados de 58, ósea mas de la mitad por lo cual puede intervenir en un nuevo negocio sin mayor peligro frente a las reacciones que puedan mostrar sus competidores directos y otros actores de mercado incluidas las empresas que actualmente se dedican a la oferta de servicios de transporte.

Los 42 puntos de valoración restantes indican las situaciones a mejorar sobre todo en valoraciones bajas como generar economías de escala con el fin de reducir sus costos y generar mayor rentabilidad o poder disminuir las tarifas cobradas.

4.1.2.2 Matriz PESTEL

Tabla 26
Matriz Pestel para TCE

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.	VALORACIÓN				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado está teniendo un notable impacto.	X				
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.	X				
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.			X		
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.		X			
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.					X
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.					X
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.					X
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.		X			
9. El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.		X			
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.		X			
11. Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.					X
12. La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.			X		
13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.					X
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.				X	
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.					X
16. Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.				X	
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.				X	
18. El empleo de NTIC's es generalizado en el sector donde trabajamos.			X		
19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.					X
20. En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.				X	
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.		X			
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.		X			
23. En nuestro sector, las políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.	X				
24. La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.	X				
25. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.	X				

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

Elaborada por: Jiménez & Saverio (2019)

Los criterios valorados en la tabla responden a cada factor PESTEL descrito anteriormente y que ahora se cuantifican para conocer la afectación de los diferentes componentes de la matriz, según lo cual se obtienen los siguientes resultados:

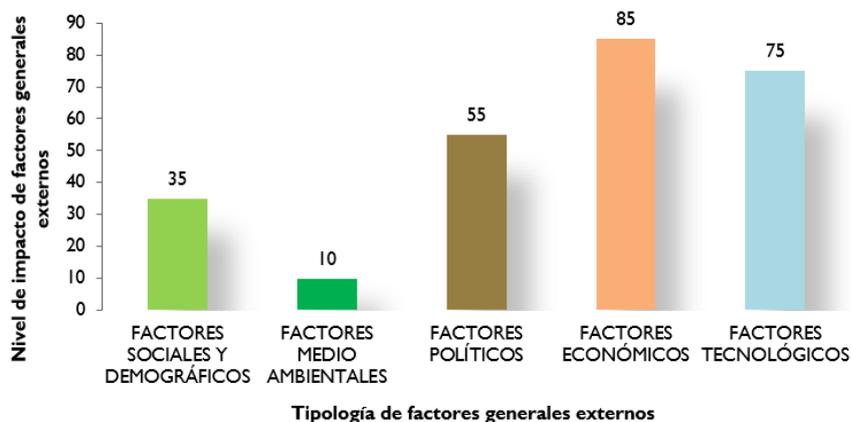


Figura 21: Factores externos de influencia

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

Elaborada por: Jiménez & Saverio (2019)

Los factores económicos y tecnológicos son los que deben presentar mayor preocupación para la empresa ya que afectan de mayor manera al entorno en general. En cuanto a lo económico se debe considerar los cambios en las regulaciones al comercio exterior y las tasas de crecimiento de la economía en general, que impactan al volumen de importaciones de la siguiente forma:

Tabla 27

Importaciones nacionales (en millones de dólares)

Mes	2016	2017	2018	2019
Enero	4.258	4.910	5.490	5.652
Febrero	4.024	4.469	5.080	5.269
Marzo	4.734	5.253	5.876	5.529
Abril	4.305	4.500	5.492	5.338
Mayo	4.565	4.826	6.085	6.011
Junio	4.309	5.299	5.985	4.948
Julio	4.697	5.026	5.772	5.799
Agosto	5.272	5.548	6.558	5.809
Septiembre	4.746	5.058	5.567	5.224
Octubre	4.756	5.422	6.939	5.564
Total, octubre	45.667	50.311	58.844	55.143
Variación		10,2%	17,0%	-6,3%
Noviembre	4.867	5.531	5.641	
Diciembre	5.321	5.658	6.298	
Anual	55.855	61.500	70.783	55.143
Variación		10,1%	15,1%	

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Es oportuno constatar el crecimiento de las importaciones ya que se relacionan directamente con los ingresos de TCE, es decir, a mayor volumen de importaciones, mayor probabilidad de ingresos para la empresa siempre y cuando realice una mejor gestión que sus competidores.

Una vez realizadas todas las evaluaciones situacionales se obtienen las siguientes conclusiones que dan como factible el hecho de incursionar en la línea de negocios de transporte:

- A nivel financiero la empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir una inversión en un nuevo negocio.
- En cuanto a lo comercial es necesario ofrecer un servicio completo que recupere, fidelice y atraiga a nuevos clientes de mayor escala (Clientes A).
- También se debe mejorar el gasto promedio que realiza cada cliente con la empresa captando ingresos por una nueva oferta.
- El crecimiento de las importaciones permite el aumento de operaciones que generen más ingresos por cada línea de negocios.

4.2 Evaluación comercial

Posterior a la evaluación interna y del entorno de la empresa y con base en los datos obtenidos es conveniente evaluar el potencial de mercado que puede presentar la nueva propuesta para TCE, desde diferentes aspectos como el volumen de clientes y los ingresos derivados de estos. La evaluación comercial es un estudio de alta importancia dentro de este proyecto ya que dependiendo de los ingresos derivados se puede conseguir una rentabilidad que sea atractiva para los directivos del negocio.

4.2.1 Descripción del servicio

Bajo la gama de servicios actuales que propone TCE, es indudable que incluir un servicio de transporte complementaria esta oferta haciendo que la empresa cubra una necesidad extra de sus clientes actuales. El servicio de transporte está dirigido principalmente a un segmento de empresas que contratan servicios con TCE pero que deben subcontratar el transporte debido al hecho de que nuestra empresa no dispone de forma propia de una flota de camiones ni personal que realice esta actividad por lo cual no se cumple con la premisa de lograr la satisfacción completa de los adquirentes.

¿Por qué se centra el servicio en los clientes del DAP?

El servicio propuesto se centra en las necesidades de los clientes que usan el DAP debido a que de los 4 servicios que presta TCE (Zona de distribución, Deposito temporal de consumo, Deposito temporal courier y Deposito aduanero publico), estos clientes son los que necesitan trasladar sus mercaderías desde las bodegas del puerto marítimo hacia las bodegas de TCE cuando se acogen al régimen 70.

El traslado se realiza entre bodegas debido a que la legislación aduanera obliga a las empresas a retirar sus cargas de las bodegas en el puerto marítimo una vez cumplidas todas las formalidades de desaduanización y nacionalización de mercancías para poder continuar con la rotación de embarques.

Justamente después de este proceso se encuentran muchas empresas que no cuentan con la capacidad de almacenamiento necesario y deben buscar proveedores de almacenaje aduanero autorizado con el fin de que puedan seguir guardando sus mercancías de forma temporal en este lugar e ir las retirando gradualmente en el tiempo.

Este proceso de autorizaciones y almacenajes de cargas origina la necesidad de contar obligatoriamente con transporte externo de alta capacidad de carga (Cabezales para contenedores) desde las bodegas de puerto hacia las bodegas de la almacenera temporal y en menor volumen desde la almacenera temporal hacia las bodegas de la empresa (Ya que varias empresas si poseen transporte propio de menor capacidad de carga) por el hecho de que retiran de forma parcial la totalidad de su carga.

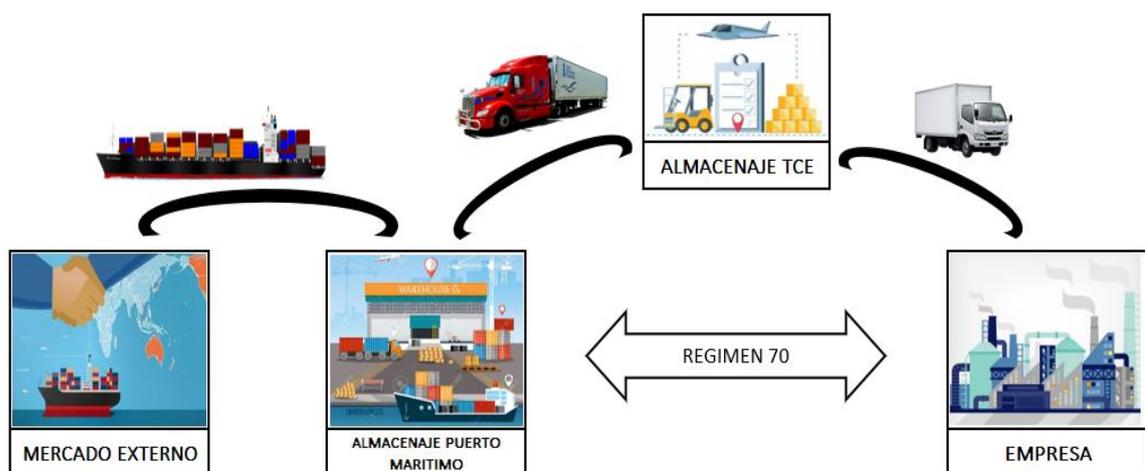


Figura 22. Esquema de traslado de mercancías

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Según lo descrito previamente se origina una necesidad de transporte que nuestros clientes cubren con proveedores externos y se ven obligados a contratar varios de ellos dentro de todo el proceso logístico que involucra una importación, la finalidad de esta propuesta es simplificar las operaciones para el cliente centrando todo el contrato en un solo proveedor.

4.2.2 Descripción del cliente

A continuación, se enlistan los diferentes puntos que describen el mercado al que la empresa debe dirigir sus esfuerzos de captación enfocando prácticas que motiven a los mismos a contratar el servicio propuesto:

Tipo de cliente: Empresas importadoras

Volumen de cargas: Indiferente

Tipo de cargas: Indiferente

Limitaciones: Solo las que apliquen Régimen 70

Localización: Guayas

Cantidad actual: 242 clientes

Tasa de crecimiento: 85% anual

Lealtad al negocio: Baja

Según las características encontradas en el comportamiento de compras de los clientes, los mismos muestran una baja lealtad a la compañía lo que se evidencia en una tasa de abandono promedio de 61% por lo cual es de suma importancia crear argumentos y escenarios que limiten la salida de estos y así sostener los ingresos de TCE.

4.2.3 Precios

Para ser competitivos dentro de este nuevo negocio se proponen tarifas que están a la par de lo que cobran actualmente proveedores grandes de este servicio y que de igual forma los clientes están acostumbrados a cubrir en cada factura.

Las tarifas que se van a aplicar son las mismas que aplica el principal proveedor de transporte que es Transcantera S.A. por lo cual los clientes no verán alteraciones en el valor final de la factura que pagan.

Tabla 28

Tarifas de transporte aplicadas

Descripción	Valor
Contenedor de 40 pies	\$215,00
Contenedor de 20 pies	\$180,00
Carga suelta	\$90,00

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Las limitantes que se tiene para aplicar tarifas más bajas se encuentran principalmente en dos factores:

- Se debe cubrir la inversión realizada en los primeros años
- No se manejan economías de escala como los proveedores de transporte líderes

A mediano plazo y con el incremento de más rutas hacia otros destinos se puede replantear el negocio de transporte como una división de TCE, pero al inicio se la considera una línea de negocio que agregar valor a los clientes más que captar altos ingresos.

4.2.4 Estimación de clientes y volumen de carga

La siguiente tabla muestra que uno de los mayores problemas comerciales de TCE es sostener en el paso del tiempo a sus clientes, durante los 3 años del funcionamiento del DAP ha perdido en promedio el 61% de su cartera, eso se debe a diferentes factores como son:

- Plazos de cobro no convenientes para ciertos clientes
- Salida del negocio de algunos importadores
- Clientes que prefieren un proveedor que ofrezca todos los servicios

Tabla 29

Comportamiento de los clientes de DAP

	2016	2017	2018	Promedio
Clientes que ingresan	71	98	197	148
Clientes que abandonan	0	40	84	62
Clientes Totales DAP	71	129	242	186
Total, sin abandono de clientes	71	169	326	248
Tasa de ingreso		138%	153%	145%
Tasa de abandono		56%	65%	61%
Crecimiento actual		82%	88%	85%
Crecimiento sin abandono de clientes		138%	93%	115%

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

La buena reputación de la empresa también genera que la tasa de ingreso de nuevos clientes sea en promedio de 145% cada año lo cual compensa en parte la pérdida de clientes y será considerado para la proyección de clientes de los siguientes años. La conclusión de este análisis lleva a que en promedio el crecimiento en volumen de clientes sin considerar la tasa de abandono (Solo la tasa de ingresos) sería de 115%, para evaluaciones a largo plazo se estima un 50% de crecimiento para al 2019 y se nivelara prudentemente a 25% en los siguientes años de acuerdo con el volumen de empresas locales y el comportamiento de la economía.

Tabla 30
Volumen de clientes y carga proyectados

Indicador	Datos actuales			Datos proyectados				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Clientes actuales y proyectados	71	129	242	339	390	448	515	593
Tasa de crecimiento en clientes*		82%	88%	40%	15%	15%	15%	15%
Contenedores por cliente al mes**	1,21	1,18	1,09	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Volumen de contenedores por mes***	86	152	264	288	331	381	438	504
Volumen de contenedores por año	1031	1827	3168	3456	3974	4570	5256	6044
Volumen de contenedores diarios****	4	7	12	13	15	17	20	23

*Pese a tener un crecimiento promedio de 85% se fija en 40% para el 2019 debido a la caída de 6.3% en las importaciones y en 15% para los siguientes años considerando la estabilización en la cartera de clientes y la expectativa económica baja de acuerdo con el nivel de importaciones actual y otras medidas del gobierno.

**Es una tasa resultante de dividir en cada año (2016-2018) el volumen mensual de contenedores recibidos sobre el total de clientes para obtener un promedio, del 2019 en adelante si fija un índice de 1.0 para ser conservador en la proyección.

*** Este dato se obtiene multiplicando el índice de contenedores promedio por cliente por el número de clientes y por el numero porcentaje de clientes que aceptarían cambiar de proveedor de transporte (85% según encuesta)

****Índice resultante de dividir el número de contenedores estimados por mes sobre 22 días laborales al mes.

Fuente: Departamento de Operaciones TCE
Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Con los datos estimados de número de clientes y volumen de carga es posible calcular los ingresos a mediano plazo que generara el proyecto, adicional a eso también se deben proyectar los ingresos que se pueden esperar en las otras líneas de negocios de TCE para poder tener un flujo de caja en la evaluación financiera al final de este trabajo.

4.2.5 Estimación de ingresos

En la siguiente tabla se detallan por línea de negocios los ingresos resultantes a un plazo de 5 años con base en las ventas actuales, se debe apreciar que los porcentajes de

crecimiento son más bajos que los mostrados hasta ahora en el negocio con el fin de mostrar un escenario conservador y según lo cual también se detalla la medición de cada uno:

Tabla 31
Proyección de ingresos de TCE

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gasto promedio anual DAP	\$7.439	\$6.500	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000
DEPOSITO ADUANERO PUBLICO	\$1.800.257	\$2.202.200	\$2.727.340	\$3.136.441	\$3.606.907	\$4.147.943
ZONA DE DISTRIBUCIÓN	\$659.590	\$758.528	\$872.307	\$1.003.153	\$1.153.627	\$1.326.671
DEPÓSITO TEMPORAL CONSUMO	\$2.261.174	\$2.600.350	\$2.990.403	\$3.438.963	\$3.954.808	\$4.548.029
DEPÓSITO TEMPORAL COURIER	\$1.249.999	\$1.437.499	\$1.653.124	\$1.901.093	\$2.186.257	\$2.514.195
OTROS INGRESOS	\$329.263	\$378.652	\$435.450	\$500.768	\$575.883	\$662.265
TRANSPORTE		\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$1.299.491
INGRESOS TOTALES	\$6.300.283	\$8.120.219	\$9.533.061	\$10.963.021	\$12.607.474	\$14.498.595
CRECIMIENTOS PORCENTUALES						
Crecimiento en ventas DAP	28%	22%	24%	15%	15%	15%
Crecimiento en línea de transporte			15%	15%	15%	15%
Crecimiento en ingresos totales	26%	29%	17%	15%	15%	15%

*Los ingresos del DAP se basan en el cálculo del Gasto promedio anual DAP por el número de clientes de la tabla anterior.

*Los ingresos de zona de distribución, depósito temporal consumo, depósito temporal courier y otros ingresos tienen una ponderación anual de acuerdo con el peso sobre ingresos que obtuvieron en el 2018 y su proyección es un porcentaje constante de 15% del segundo al quinto año (Inferior al 26% del 2018 frente al 2017), en el primer año se propone 29% por el número de clientes que ingresan.

*Los ingresos de la línea de transporte se obtienen multiplicando en cada año el volumen de contenedores anuales por la tarifa de transporte de contenedor de 20 pies que es un valor fijo de \$215.00.

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

La estimación de ingresos futuros de TCE logra un crecimiento total de 130% si se compara el año 2023 versus el año 2018, esto se debe al aumento de clientes del DAP que se da en un 145% estimado en el mismo periodo, este porcentaje puede parecer alto, pero es lógico si se compara tan solo con el crecimiento del último periodo (2018 vs 2017) que fue de 88%.

Adicional al crecimiento del volumen de clientes en este negocio también es considerable el aumento que se provoca debido a la nueva propuesta de servicio de transporte que genera 1 millón de dólares en promedio durante los 5 años en que se evalúa y que así mismo logra una importancia en ingresos de 9% al 2023.

Lo siguiente es evaluar los recursos materiales y humanos y el gasto que se deba realizar en estos conceptos para conocer en qué porcentaje se relacionan con los ingresos y así valorar la efectividad de la propuesta.

4.3 Evaluación operativa

Conocer los procesos internos que se deben efectuar y la cantidad de recursos materiales y humanos necesarios permitirán a las evaluadoras estimar la cantidad de recursos económicos con los que se debe contar para dar marcha a la propuesta de negocios.

Este apartado hace énfasis en la evaluación de costos y gastos del proyecto partiendo del establecimiento de los recursos materiales que se deben implementar para dar inicio al servicio de transporte. Antes de llegar a los valores mencionados es importante conocer el funcionamiento de los procesos internos de la empresa en cuanto al manejo de mercaderías que ingresan a bodegas bajo el régimen 70 de depósito aduanero.

4.3.1 Proceso de ingreso al régimen 70

La siguiente figura desglosa los procedimientos que deben realizarse para tramitar mercadería que se autoriza por parte de la aduana a pasar al régimen 70 (Deposito aduanero temporal), en donde se necesita la intervención de los siguientes actores: Aduana, Importador, Agente aduanero y TCE.

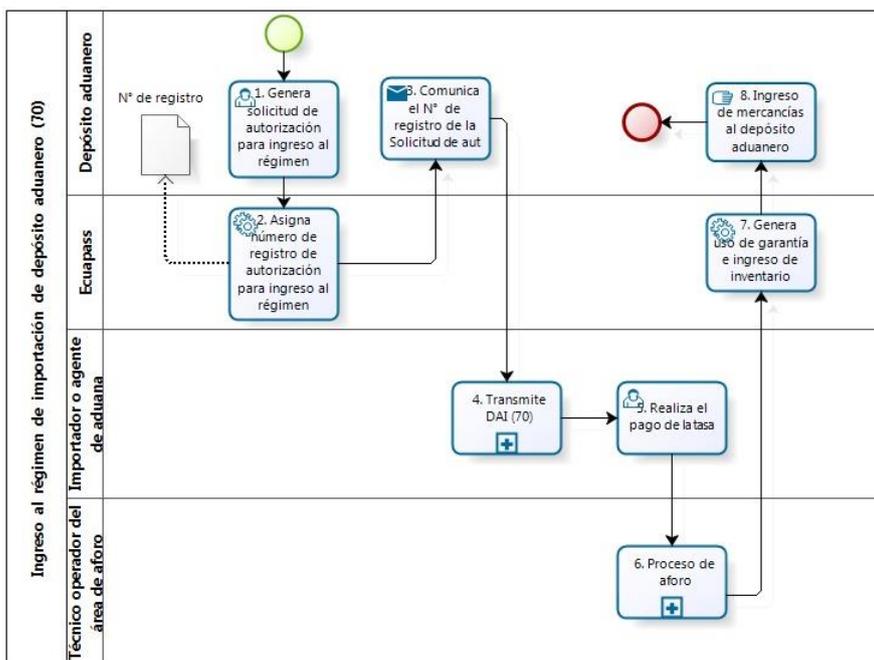


Figura 23. Flujograma de procesos de ingreso al Régimen 70

Fuente: Departamento de Operaciones TCE

Una vez terminado el proceso y cuando se haya autorizado el traslado de la carga a régimen 70 se origina la necesidad de contar con transporte externo ya que hasta ese punto todos los movimientos son dentro de la zona aduanera portuaria.

4.3.2 Proceso de recepción en el DAP

En cuanto la mercancía llega del puerto marítimo a las bodegas de TCE se realiza otro proceso que es el de recepción de cargas y que incluye netamente personal de la empresa, en esta grafica se resumen los pasos a seguir, la totalidad y detalles del proceso y ejecutores se encuentra en el anexo 6 de este trabajo.

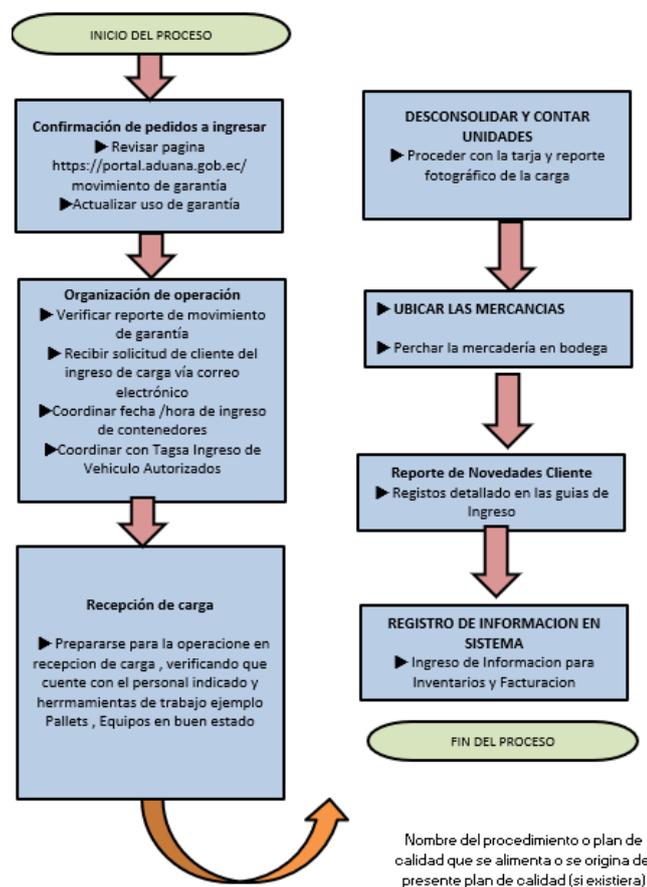


Figura 24. Flujograma de proceso de recepción de cargas del DAP

Fuente: Departamento de Operaciones TCE

Para hacer efectivo este proceso se cuenta actualmente con el personal adecuado en preparación y en número por lo cual no es necesaria la contratación de personal adicional, así como el empleo de nuevos recursos materiales ya que se cuenta con la infraestructura adecuada en la actualidad para esta prestación. En un plazo no menor a 5 años se podría aumentar la capacidad de almacenamiento dependiendo del volumen de carga extra.

4.3.3 Proceso de despacho en el DAP

En cuanto la mercancía es solicitada por el cliente en lotes (En relación con el embarque total), la misma parte desde las bodegas de TCE hacia las del cliente o importador y se realiza otro proceso que es el de despacho de cargas y que incluye personal de la empresa, del importador y del transportista autorizado. En esta grafica se resumen los pasos a seguir, la totalidad y detalles del proceso y ejecutores se encuentra en el anexo 7 de este trabajo.

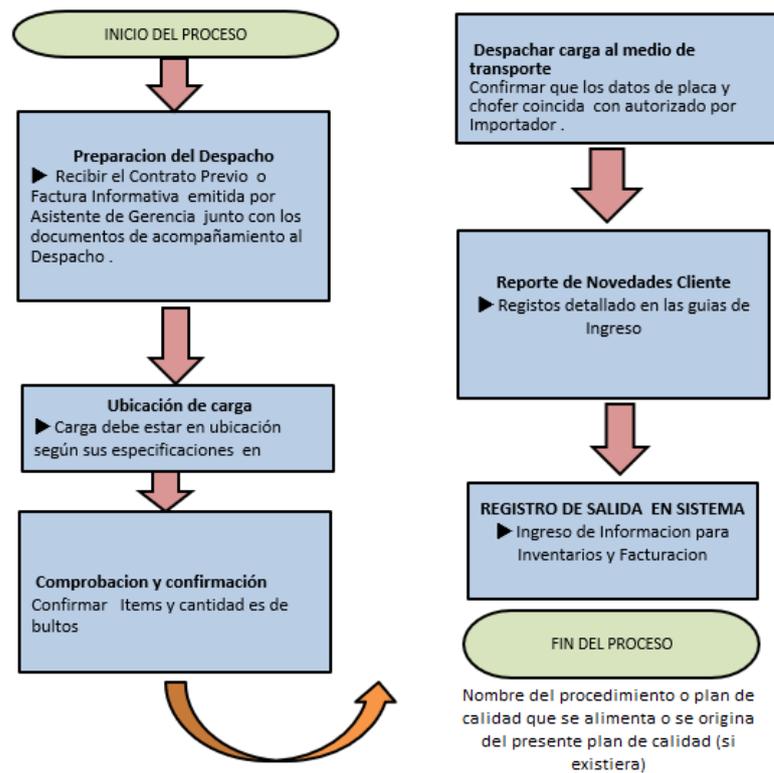


Figura 25. Flujograma de proceso de despacho de cargas del DAP

Fuente: Departamento de Operaciones TCE

Para hacer efectivo este proceso se cuenta actualmente con el personal adecuado en preparación y en número por lo cual no es necesaria la contratación de personal adicional, así como el empleo de nuevos recursos materiales ya que se cuenta con la infraestructura adecuada en la actualidad para esta prestación.

Pero fundamentalmente no se propone transporte de TCE en este proceso ya que al tratarse de cargas menores a la original los clientes suelen contar con su transporte propio o realizan fletes con unidades de menor capacidad a la que propone incluir TCE en su flota de transporte desde el puerto a sus bodegas.

4.3.4 Recursos necesarios para el proyecto

Previa a la determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta de servicio de transporte, es necesario medir cual será el volumen de operaciones que se deberían realizar en el traslado de mercancías desde el puerto marítimo hacia las bodegas de TCE en el aeropuerto de la ciudad.

La siguiente tabla desglosa el flujo de operaciones diarias en cada año, esto se debe a que el mismo volumen de operaciones del 2019 no es igual al que planea tener en el año 2023. Los primeros 4 datos de la tabla se deben a que la distancia entre los dos puntos (Aeropuerto y Puerto) es de 17.9 km, se deben realizar dos traslados para cada embarque de carga; desde la base de los camiones que es el aeropuerto hasta el puerto marítimo (Vacíos) y regreso desde el mismo punto (Cargados), esto genera un trayecto de 35.8 km en cada traslado y por último se considera el dato diario de contenedores que se deben transportar según se concluyó en la evaluación comercial.

Tabla 32
Volumen de operaciones diarias de transporte

Detalle	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
1. Distancia Puerto – Aeropuerto	KM	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9
2. Viajes Ida - Vuelta (PTO-AER-PTO)	UNID	2	2	2	2	2
3. Km diarios recorridos en cada viaje	KM	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8
4. Contenedores diarios a movilizar*	UNID	13	15	17	20	23
5. KM diarios a recorrer total	KM	468,6	538,9	619,8	712,7	819,6
6. Camiones disponibles	UNID	3	3	3	3	3
7. Km diarios a recorrer por camión	KM	156,2	179,6	206,6	237,6	273,2
8. Tiempo estimado por viaje	HORAS	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
9. Viajes diarios por camión	UNID	4	5	6	7	8
10. Horas necesarias de trabajo al día	HORAS	6,5	7,5	8,7	10,0	11,4

*Se debe considerar que cada contenedor equivale a un viaje realizado (Ej.: Para trasladar 13 contenedores, se deben realizar 13 viajes)

5. (3. Km diarios recorridos en cada viaje X 4. Contenedores diarios a movilizar)

7. (5. Km diarios a recorrer total / 6. Camiones disponibles)

8. Tiempo estimado que se demora un camión desde el aeropuerto al puerto y retorno

9. (7. Km diarios a recorrer por camión / 3. Km diarios recorridos en cada viaje)

10. (8. Tiempo estimado por viaje X 9. Viajes diarios por camión)

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Con los datos obtenidos de esta tabla se estima que el total de horas diarias de trabajo que se necesitan van de 6.5 a 11.4, esto depende directamente del flujo de contenedores diarios a trasladar y de la cantidad de camiones disponibles para estas acciones. Con el fin de cuidar los recursos en los primeros años en que los ingresos son menores se propone

la adquisición de 3 unidades de transporte y más bien aumentar el número de transportistas y de agentes de carga en los años de mayor carga operativa; como se conoce existe un límite en las horas de trabajo semanales y esto limita que un solo transportista realice labores por 12 horas diarias los cinco días de trabajo por semana.

Según la experiencia de obtenida dentro de este negocio, los activos o recursos materiales y el personal que se deben incluir para efectuar las actividades de transporte diarias de detallan a continuación:

- Contenedores de 40 pies (Naviera)
- Candados satelitales (Importador)
- Camiones cabezales para cargas de contenedores de hasta 40 pies (TCE)
- Bodegas (TCE)
- Montacargas (TCE)
- Conductores (TCE)
- Coordinador de transporte (TCE)
- Asistente administrativa de transportes (TCE)
- Agentes de carga (TCE)

De los recursos detallados, los que son responsabilidad de TCE y con los que ya se cuenta actualmente debido a la estructura de servicios de almacenaje son las bodegas y los montacargas, por lo cual no se estiman gastos extras en esos conceptos. Para los cabezales, su respectivo mantenimiento y gastos derivados y el personal involucrado si se deben efectuar desembolsos de acuerdo con la cantidad de recursos necesarios que se detallan por cada año a continuación:

Tabla 33

Estimación de recursos necesarios para la operación

Detalle	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
CAMIONES Y MANTENIMIENTOS						
1. Camiones	UNID	3	3	3	3	3
2. Cambios de aceite por año	UNID	21	24	27	31	36
3. Pago de seguro de camiones	UNID	36	36	36	36	36
4. Combustible anual (1gl - 10km)	GL	4.124	4.742	5.454	6.272	7.213
5. Consumo de llantas anual	UNID	45	51	59	68	78
6. Otros mantenimientos	UNID	36	36	36	36	36
PERSONAL						
7. Horas de trabajo mensual	HORAS	144	166	190	219	252
9. Coordinador de transporte	UNID	1	1	1	1	1
10. Asistente administrativa	UNID	1	1	1	1	1

11. Conductores	UNID	3	3	4	4	4
12. Agentes de carga	UNID	3	3	4	4	4

2. Cambios de aceite por año por unidad (Anexo 12) X Cantidad de camiones
3. Pago de seguro de camiones (1 pago mensual X Cantidad de camiones)
4. Km a recorrer cada mes = Km diarios a recorrer por camión X Días laborados al mes
Consumo de diésel mensual (1gl - 10km) = KM a recorrer cada mes / 10 (Km/Gl)
Consumo de diésel anual (1gl - 10km) = Consumo de diésel mensual (1gl - 10km) X 12 meses
5. Cambios de llanta por año = KM a recorrer cada año / Tasa de KM de resistencia por llanta
Llantas necesarias por camión anual = Cambios de llanta por año X Numero de llantas por camión
6. Otros mantenimientos (Incluyen revisiones periódicas, cambios de consumibles de los camiones, revisiones eléctricas y de otros fluidos, así como cobertura de imprevistos y plataformas)
7. Horas de trabajo mensual = Horas de trabajo diarias X 22 días por mes

*El número de conductores y agentes de carga aumenta a partir del tercer año debido a que el número de horas de trabajo mensuales sobrepasan las 176 hrs/mes (8 horas diarias X 22 días de trabajo mensual en promedio). Se debe recordar que la propuesta es aumentar el número de choferes por unidad para cubrir el volumen de operaciones y no el aumento de unidades de transporte.

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

La tabla mostrada resume la cantidad de recursos materiales y humanos que se estiman utilizar para brindar el transporte a los importadores, los mismos están cuantificados de acuerdo con el volumen total de operaciones y las unidades de transporte requeridas, también involucran el personal administrativo y operativo que asignado para respaldar la gestión del negocio.

Considerando que TCE es un negocio en marcha que ya posee la estructura adecuada e instalada no son mayores los gastos en activos y también que existe una organización con personal que cubre diferentes funciones por lo cual tampoco es necesario la contratación de un mayor volumen de personal ya que se compartirían ciertas tareas operativas.

4.3.5 Costeo de recursos del proyecto

Los datos que se presentan en este apartado consisten en la valoración de los diferentes recursos a disposición del proyecto con el fin de conocer los egresos en los diferentes rubros y en todas las cuentas relacionadas como depreciación, sueldos e impuestos (Sobre las compras).

La tabla incluye gastos derivados de la operación, mas no del financiamiento del proyecto, los mismos que se mostraran en la evaluación financiera. Se incluyen también valores de los vehículos bajo depreciación contable y a valor de mercado para conocer el

valor real de estos activos al final de cada año que es lo mismo que el valor residual en caso de necesitar vender las unidades de carga.

Tabla 34
Valoración de recursos del proyecto

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	Total
CAMIONES Y MANTENIMIENTOS						
1. Camiones (Valor contable al inicio)	\$390.916	\$312.733	\$268.950	\$107.580	\$21.516	\$21.516
2. IVA	\$46.910					\$46.910
3. Valor total	\$437.826					\$437.826
4. Valor residual de mercado	\$357.916	\$324.916	\$291.916	\$258.916	\$225.916	\$225.916
5. Cambios de aceite por año	\$2.474	\$2.845	\$3.272	\$3.763	\$4.328	\$16.683
6. Pago de seguro de camiones	\$12.527	\$11.372	\$10.217	\$9.062	\$7.907	\$51.085
7. Consumo de combustible anual	\$6.186	\$7.114	\$8.181	\$9.408	\$10.819	\$41.707
8. Consumo de llantas anual	\$24.496	\$28.170	\$32.396	\$37.255	\$42.843	\$165.160
9. Otros mantenimientos y gastos	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$540.000
PERSONAL						
10. Coordinador de transporte	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$91.718
11. Asistente administrativa	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$46.844
12. Conductores	\$29.991	\$29.991	\$39.988	\$39.988	\$39.988	\$179.947
13. Agentes de carga	\$21.016	\$21.016	\$28.022	\$28.022	\$28.022	\$126.098

1. Valor unitario por camión X 3 (Depreciación de 20% anual)
2. 12% por cada camión
3. Valor de los camiones + IVA (Inversión total)
4. Valor comercial de los camiones considerando pérdida de valor de \$11.000 por cada uno en cada año
5. Cambios de aceite por año X \$120 c/u
- 6.. Tasa de seguro de 3.5% X Valor comercial de camiones
7. Consumo de combustible anual X \$1.5 (Valor promedio del galón de diésel considerando aumentos)
8. Consumo de llantas anual X \$550 (Valor de cada llanta + Alineación y balanceo)
9. Otros gastos por cada camión y plataforma
10. Sueldo anual para el cargo incluyendo beneficios (1 persona)
11. Sueldo anual para el cargo incluyendo beneficios (1 persona)
12. Sueldo anual para el cargo incluyendo beneficios (3 personas años 1 y 2, 4 personas años 3,4 y 5)
13. Sueldo anual para el cargo incluyendo beneficios (3 personas años 1 y 2, 4 personas años 3,4 y 5)

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Según los valores detallados se calcula que la inversión y el gasto que se genera en esta propuesta de negocio es de 1.7 millones de dólares, para lo cual se necesita el desembolso del 30% del valor de los camiones como entrada y dentro de la inversión inicial, el valor restante de estos activos y los otros gastos se amortizan en los 5 años de estimación del proyecto.

Con la información de ingresos calculada en la evaluación comercial y los egresos derivados de la evaluación operativa se pueden estimar los flujos netos futuros que servirá

para verificar la factibilidad financiera de la propuesta en un horizonte de 5 años de duración considerando el costo de capital también para obtener indicadores de medición como el VAN y la TIR.

4.4 Evaluación financiera

En la evaluación operativa se establecieron ciertos egresos monetarios derivados de la operación de transporte, en este punto se estimarán otros rubros financieros como amortización, depreciación, gasto de interés y modelo de financiamiento, todo con el fin de derivar en la medición de la rentabilidad y viabilidad o no del proyecto.

4.4.1 Gastos financieros

Para intervenir en el nuevo negocio de transporte, la empresa debe incurrir en la compra de 3 unidades de carga o cabezales los mismos que según la propuesta enviada por el proveedor tienen un valor de \$130.305,36 + IVA (\$145.942 c/u o \$437.826 las 3 unidades). En la misma propuesta también se explica que el financiamiento se da con crédito bancario para el 70% del valor total y el restante 30% debe ser pagado de contado por TCE.

Este financiamiento originara intereses que deben ser cubiertos por la empresa y otros rubros que se irán presentando a medida que cumplan un mayor tiempo de uso los vehículos, el resto de gastos del proyecto no originan inversión inicial ya que se cubrirán con los mismos ingresos derivados del negocio.

Tabla 35
Valores a financiar

Detalle	Unidad	Total
Precio del camión	3	\$130.305
Iva a pagar	3	\$15.637
Precio total	3	\$145.942
Inversión inicial	30%	\$43.783
Monto a financiar	70%	\$102.159

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Según los valores mostrados, la empresa debe recurrir a un crédito bancario por el 70% del saldo de los vehículos, la cotización del proveedor indica un plazo de 48 meses para

el pago de las unidades, esto provocara que la empresa realice desembolsos mensuales para el pago de capital e intereses lo que se resume en la siguiente tabla indicar totales anuales por rubro, el detalle del financiamiento se encuentra en los anexos 14 y 15.

Tabla 36
Gastos financieros del proyecto

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Depreciación acumulada	\$78.183	\$156.366	\$234.550	\$312.733	\$390.916	
Amortización de vehículos	\$65.359	\$72.354	\$80.097	\$88.668	\$0	\$306.478
Gastos de intereses	\$28.289	\$21.295	\$13.552	\$4.980	\$0	\$68.115

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Adicional a lo presentado no se recurre a financiar otros activos ya que como se indicó antes la empresa al ser un negocio en marcha cuenta actualmente con la estructura de almacenaje y otros activos (Oficinas y adecuaciones) para el inicio de estas operaciones, tan solo se deben financiar los vehículos con un pago de entrada con recursos propios y solo se financia el saldo.

4.4.2 Valoración financiera del proyecto

Como parte concluyente de este estudio de factibilidad, se procede a la evaluación financiera del proyecto con indicadores como el VAN, la TIR y el periodo de retorno. Para poder realizar estas mediciones es necesario generar los flujos de caja futuros que son el resultado de restar a los ingresos del proyecto los gastos operativos y financieros derivados del mismo.

En esta evaluación solo se van a incluir los valores relacionados al proyecto, no los ingresos totales de TCE, así mismo los gastos serán los generados en el proyecto en cuanto a su financiamiento y operatividad tanto para recursos materiales como humanos. Se propone también incluir en el rubro de gastos un porcentaje fijo de 10% en cada año de acuerdo con los gastos totales de la compañía ya que el tratarse de una nueva línea de negocios debe también cubrir con los egresos totales del negocio.

La tabla siguiente muestra la conclusión de los ingresos y egresos derivados del negocio considerando una proyección a 5 años debido a que ese es el periodo de depreciación del principal activo que en este caso son los vehículos y dentro del mismo

también se cubre el periodo de pago de estas unidades que es a 4 años según la oferta del proveedor adicional al desglose de gastos también se señala la forma de calcular cada rubro.

Tabla 37
Proyección “Probable” de flujos de caja del Servicio de Transporte

Detalle	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos						
Ingresos del Servicio de transporte		\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$1.299.491
Valor residual						\$225.916
Total de ingresos		\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$1.525.407
Egresos						
Pago de capital del préstamo		\$65.359	\$72.354	\$80.097	\$88.668	\$0
Pago de intereses		\$28.289	\$21.295	\$13.552	\$4.980	\$0
Cambios de aceite por año		\$2.474	\$2.845	\$3.272	\$3.763	\$4.328
Pago de seguro de camiones		\$12.527	\$11.372	\$10.217	\$9.062	\$7.907
Consumo de combustible anual		\$6.186	\$7.114	\$8.181	\$9.408	\$10.819
Consumo de llantas anual		\$24.496	\$28.170	\$32.396	\$37.255	\$42.843
Otros mantenimientos y gastos		\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000
Coordinador de transporte		\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344
Asistente administrativa		\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369
Conductores		\$29.991	\$29.991	\$39.988	\$39.988	\$39.988
Agentes de carga		\$21.016	\$21.016	\$28.022	\$28.022	\$28.022
*Aporte a los gastos totales del negocio	10%	\$486.897	\$572.789	\$658.708	\$757.514	\$871.141
Total, de egresos de operación		\$812.948	\$902.659	\$1.010.144	\$1.114.372	\$1.140.760
Utilidad antes de impuestos		-\$69.960	-\$48.222	-\$27.542	\$15.620	\$384.647
Utilidad a trabajadores	15%	\$0	\$0	\$0	\$2.343	\$57.697
Impuesto a la renta	25%	\$0	\$0	\$0	\$3.319	\$81.738
**Inversión inicial		\$141.348				
Flujo de caja neto		-\$141.348	-\$69.960	-\$48.222	\$9.958	\$245.213
Periodo de retorno		-\$69.960	-\$118.182	-\$145.724	-\$135.766	\$109.447

*El aporte de a los gastos totales del negocio se basa en los ingresos totales del negocio por un porcentaje de 66% de gastos que se muestra en el estado de resultados del último año y asignando de este valor una tasa de 10% como aporte de la nueva línea de negocio de transporte

**La inversión inicial se considera únicamente por el 30% del valor de los vehículos como parte de la entrada, el 70% restante se incluye en los flujos futuros y otros gastos. Se suma a este valor 10 mil dólares por temas de contingencias. Otros gastos probables se engloban en los rubros de “Otros mantenimientos y gastos”

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Como se observa en la tabla detallada, con los valores de ingresos y gastos medidos en un escenario probable, los indicadores financieros evaluados tendrían valores negativos ya que durante los 3 primeros años se obtienen pérdidas.

El mayor rubro de egresos corresponde al “Aporte a los gastos totales del negocio”, esto debido a que la tasa de contribución es del 10%’ Con el fin de recrear un escenario

de ingresos optimo se propone reducir este porcentaje de aporte al menos en los 5 primeros años hasta que el negocio se afiance, la reducción seria al 8,5% con lo cual los valores se darían de la siguiente manera:

Tabla 38
Proyección “Optima” de flujos de caja del Servicio de Transporte

Detalle	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos						
Ingresos del Servicio de transporte		\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$1.299.491
Valor residual						\$225.916
Total de ingresos		\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$1.525.407
Egresos						
Pago de capital del préstamo		\$65.359	\$72.354	\$80.097	\$88.668	\$0
Pago de intereses		\$28.289	\$21.295	\$13.552	\$4.980	\$0
Cambios de aceite por año		\$2.474	\$2.845	\$3.272	\$3.763	\$4.328
Pago de seguro de camiones		\$12.527	\$11.372	\$10.217	\$9.062	\$7.907
Consumo de combustible anual		\$6.186	\$7.114	\$8.181	\$9.408	\$10.819
Consumo de llantas anual		\$24.496	\$28.170	\$32.396	\$37.255	\$42.843
Otros mantenimientos y gastos		\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000	\$108.000
Coordinador de transporte		\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344
Asistente administrativa		\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369
Conductores		\$29.991	\$29.991	\$39.988	\$39.988	\$39.988
Agentes de carga		\$21.016	\$21.016	\$28.022	\$28.022	\$28.022
Aporte a los gastos totales del negocio	8,5%	\$413.863	\$486.871	\$559.901	\$643.887	\$871.141
Total, de egresos de operación		\$739.914	\$816.740	\$911.338	\$1.000.745	\$1.140.760
Utilidad antes de impuestos		\$3.075	\$37.696	\$71.264	\$129.247	\$384.647
Utilidad a trabajadores	15%	\$461	\$5.654	\$10.690	\$19.387	\$57.697
Impuesto a la renta	25%	\$653	\$8.010	\$15.144	\$27.465	\$81.738
Inversión inicial	\$141.348					
Flujo de caja neto	-\$141.348	\$1.960	\$24.031	\$45.431	\$82.395	\$245.213
Periodo de retorno		\$1.960	\$25.992	\$71.423	\$153.818	\$399.030

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

Si se reduce de 10% a 8.5% el “Aporte a los gastos totales del negocio” los resultados de flujos de caja serian positivos ya que este gasto es el de mayor cuantía dentro del total de egresos de dinero y se lograría que los indicadores financieros aplicados para la valoración de la propuesta sean positivos también, como se resume a continuación:

Tabla 39
Indicadores financieros del proyecto

Indicadores	Probable	Optimo
VAN	\$-129.147,09	\$29.345,34
TIR	-3%	28%
Periodo de retorno	> 5 años	4to año

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

En la tabla mostrada se puede determinar el impacto positivo en los indicadores que puede tener una reducción de tan solo 1.5% en la tasa de aporte de gastos generales, pasando de tener una tasa promedio de proyecto de -3% a un valor positivo de 28%, lo mismo sucede con el VAN que pasa de -130 mil a un valor cercano a los 30 mil.

Adicional al alto impacto que tiene en los flujos la tasa de “Aporte a los gastos totales del negocio” también se debe destacar que el porcentaje al cual se descuentan los flujos es del 22%, este es el costo de capital solicitado por los directivos de acuerdo con la utilidad neta del negocio (Capítulo 3) bajo la propuesta actual de servicios. En conclusión, se pide que este proyecto genere la misma rentabilidad que los negocios actuales de almacenaje que ofrece TCE para aprobar su funcionamiento.

Tabla 40

Resumen de resultados e indicadores

Indicadores	Probable	Optimo	Diferencia	Variación
Ingresos	\$5.235.427	\$5.235.427	\$0	
Inversión inicial	-\$141.348	-\$141.348	\$0	
Egresos	\$4.980.884	\$4.609.497	-\$371.386	-7,46%
Valor residual	\$225.916,08	\$225.916,08	\$0,00	
Costo de capital	22%	22%	0%	
Tasa de aporte a gastos	10%	8,5%	-1,5%	-1,50%
VAN	-\$129.147,09	\$29.345,34	\$158.492,43	122,72%
TIR	-3%	28%	31%	30,53%
Años de proyección	5	5	0	
Periodo de retorno	> 5 años	4to año	2 años	
Conclusión	No Factible	Factible		

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

En conclusión, en cuanto a la evaluación financiera la misma resulta positiva a un nivel de gastos de 8.5% pero no cuando la misma es de 10% y esto también permite recuperar el valor invertido en el 4to año. Una variación de 1.5% en el nivel de gastos reduce el total de estas salidas de dinero en 7.5% y hace posible que los indicadores sean positivos y ya que el VAN crece en un 123% y la TIR mejora en cerca de 31 puntos

Por cada reducción de la tasa de “Aporte a los gastos totales del negocio” en 0.5%, es posible reducir el 2.5% del valor de esta cuenta lo que equivale a casi \$124.000 logrando un impacto beneficioso en los flujos finales. El riesgo del proyecto está alineado directamente al nivel de gastos por lo cual se debe fijar a mediano plazo una tasa no mayor al 8.5%, a partir del quinto año los ingresos se proyectan de manera favorable y también

se puede aumentar el aporte a gastos en una tasa superior al 10% para ser equitativo con los otros ingresos de almacenaje y considerando por supuesto el peso que tenga la línea de transporte dentro del total de ingresos de la empresa.

4.4.3 Estado de resultados proyectado

Tabla 41

Estado de resultados proyectado

INGRESOS	2018	Peso	2019	2020	2021	2022	2023	Peso	Var. año 1	Var. año 5	Dif. Año 1	Dif. Año 5
DEPOSITO ADUANERO PUBLICO	\$1.800.257	29%	\$2.202.200	\$2.727.340	\$3.136.441	\$3.606.907	\$4.147.943	29%	22%	130%	\$401.943	\$2.347.686
ZONA DE DISTRIBUCIÓN	\$659.590	10%	\$758.528	\$872.307	\$1.003.153	\$1.153.627	\$1.326.671	9%	15%	101%	\$98.938	\$667.081
DEPÓSITO TEMPORAL CONSUMO	\$2.261.174	36%	\$2.600.350	\$2.990.403	\$3.438.963	\$3.954.808	\$4.548.029	31%	15%	101%	\$339.176	\$2.286.855
DEPÓSITO TEMPORAL COURIER	\$1.249.999	20%	\$1.437.499	\$1.653.124	\$1.901.093	\$2.186.257	\$2.514.195	17%	15%	101%	\$187.500	\$1.264.196
OTROS INGRESOS	\$329.263	0%	\$378.652	\$435.450	\$500.768	\$575.883	\$662.265	5%	15%	101%	\$49.389	\$333.002
TRANSPORTE	\$0	0%	\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$1.299.491	9%	100%	100%	\$742.988	\$1.299.491
TOTAL INGRESOS	\$6.300.283	100%	\$8.120.219	\$9.533.061	\$10.963.021	\$12.607.474	\$14.498.595	100%	29%	130%	\$1.819.936	\$8.198.312
EGRESOS												
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$1.776.303	28%	\$2.040.525	\$2.331.169	\$2.669.581	\$3.041.834	\$3.451.311	24%	15%	94%	\$264.222	\$1.675.008
HONORARIOS	\$122.598	2%	\$158.012	\$185.504	\$213.330	\$245.329	\$282.129	2%	29%	130%	\$35.414	\$159.531
SERVICIOS	\$130.334	2%	\$167.983	\$197.210	\$226.792	\$260.811	\$299.932	2%	29%	130%	\$37.649	\$169.598
ADMINISTRACION	\$229.095	4%	\$295.273	\$346.647	\$398.644	\$458.441	\$527.207	4%	29%	130%	\$66.178	\$298.112
MARKETING	\$113.647	2%	\$146.475	\$171.961	\$197.755	\$227.418	\$261.530	2%	29%	130%	\$32.829	\$147.884
SEGUROS	\$80.000	1%	\$115.636	\$132.421	\$149.423	\$165.067	\$184.100	1%	45%	130%	\$35.636	\$104.101
MANTENIMIENTO	\$289.894	5%	\$443.577	\$601.079	\$763.144	\$930.633	\$1.104.530	8%	53%	281%	\$153.683	\$814.635
VIGILANCIA, SANIDAD Y BOMBEROS	\$37.602	1%	\$48.463	\$56.896	\$65.430	\$75.244	\$86.531	1%	29%	130%	\$10.862	\$48.930
IMPUESTOS	\$20.823	0%	\$26.838	\$31.508	\$36.234	\$41.669	\$47.919	0%	29%	130%	\$6.015	\$27.096
CANON Y OTROS	\$1.043.593	17%	\$1.345.052	\$1.579.078	\$1.815.940	\$2.088.331	\$2.401.580	17%	29%	130%	\$301.458	\$1.357.987
AMORTIZACIONES	\$159.904	3%	\$206.094	\$241.953	\$278.246	\$319.982	\$367.980	3%	29%	130%	\$46.191	\$208.076
GASTOS FINANCIEROS	\$8.179	0%	\$38.831	\$33.671	\$25.928	\$17.356	\$12.376	0%	375%	51%	\$30.652	\$4.197
GASTOS VARIABLES	\$62.822	1%	\$80.969	\$95.057	\$109.315	\$125.712	\$144.569	1%	29%	130%	\$18.147	\$81.747
OTROS EGRESOS	\$52.328	1%	\$67.444	\$79.179	\$91.055	\$104.714	\$120.421	1%	29%	130%	\$15.116	\$68.093
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$4.127.121	66%	\$5.181.172	\$6.083.332	\$7.040.817	\$8.102.541	\$9.292.117	64%	26%	125%	\$1.054.051	\$5.164.996
								0%				
TOTAL RESULTADO EJERCICIO	\$2.173.162	34%	\$2.939.047	\$3.449.730	\$3.922.203	\$4.504.933	\$5.206.478	36%	35%	140%	\$765.884	\$3.033.315
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	\$325.974	5%	\$440.857	\$517.459	\$588.331	\$675.740	\$780.972	5%	35%	140%	\$114.883	\$454.997
IMPUESTO A LA RENTA	\$461.797	7%	\$624.547	\$733.068	\$833.468	\$957.298	\$1.106.376	8%	35%	140%	\$162.750	\$644.580
RESULTADO FINAL	\$1.385.391	22%	\$1.873.642	\$2.199.203	\$2.500.405	\$2.871.895	\$3.319.129	23%	35%	140%	\$488.251	\$1.933.739

Elaborado por: Jiménez & Saverio (2019)

En la proyección de resultados mostrada se puede evidenciar mejoras sustanciales en cuanto a la utilidad, desde el primer año de funcionamiento del negocio si estimamos el escenario optimo, la misma que llega a mejorar en cerca de 500 mil (35% de crecimiento) al 2019 y en cerca de 2 millones (140% de crecimiento) al final de los 5 años.

En cuanto a la rentabilidad también mejora en un punto pasando a ser de 23% siendo esto resultado de una disminución de gastos que pasa a representar 64% de los ingresos al final del quinto año versus el 66% actual. En conclusión, existen varios beneficios financieros dentro de la aplicación de este proyecto que avalan la implementación de este en términos de resultados.

4.5 Resumen de evaluaciones de negocio

Como punto final de este trabajo de investigación se muestra una tabla que resume los principales resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones realizadas (Negocios, Comercial, Operativa y Financiera), con lo cual tenemos la siguiente información:

Tabla 42

Resumen de resultados de evaluaciones

Evaluación	Resultados	Conclusión
Evaluación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir una inversión en un nuevo negocio - Es necesario ofrecer un servicio completo que recupere, fidelice y atraiga a nuevos clientes de mayor escala (Clientes A). - Se debe mejorar el gasto promedio que realiza cada cliente con la empresa captando ingresos por una nueva oferta - El crecimiento de las importaciones permite el aumento de operaciones que generen más ingresos por cada línea de negocios 	Factible
Evaluación comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento promedio de 20% anual en volumen de clientes - Aumento promedio de 14% anual en volumen de contenedores - Crecimiento en ticket promedio de \$7,500 a \$9,000 - Aumento promedio de 18% anual en ingresos 	Factible
Evaluación operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Se pueden lograr economías de escala al distribuir los gastos fijos a mas operaciones - La empresa cuenta con capacidad excedente de almacenamiento - TCE maneja actualmente recursos que disminuyen el monto de inversión inicial del servicio de transporte - La inversión inicial es baja en relación a los posibles ingresos y la mayoría de los gastos se cubren con lo que genere el mismo negocio 	Factible
Evaluación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de 130% en utilidad en el 5to año y de 1 punto en rentabilidad - Permite disminuir gastos de 66% a 64% en el ultimo año - La empresa cuenta con recursos propios para cubrir la inversión inicial de 141 mil - Si se fija un nivel de aporte a gastos generales de 8,5%, los resultados serian los siguientes: VAN = \$29.345 TIR = 28% RETORNO = 4to año 	Factible

Conclusiones

Conforme a los objetivos fijados al inicio de este trabajo de investigación, se concluye:

- La situación de mercado en cuanto a competencia, proveedores y clientes permite a la empresa intervenir en esta nueva línea de negocio ya que alrededor del 85% de los importadores del DAP indican que es probable que elijan a TCE como proveedor de transporte.
- La empresa cuenta con recursos propios para realizar desembolsos en posibles negocios ya que mantiene sus utilidades retenidas del ejercicio anterior y maneja un 67% de sus activos en activos circulantes o a corto plazo.
- La demanda actual de clientes del servicio de DAP es de 242 y se puede aumentar a 593 (144%) al final del quinto año, tan solo el negocio de transporte puede generar 1 millón de nuevos ingresos en promedio anual durante 5 años.
- Así mismo al final del quinto año se puede aumentar de 12 a 23 contenedores de manejo diario (91%) haciendo que el gasto promedio por cliente pase de \$7.500 a \$9.000 en promedio y esto conlleva al incremento en ingresos de toda la empresa de 130%.
- Para considerar la implementación de esta nueva línea de negocio, se estima que el valor de recursos humanos y materiales durante los 5 años de medición sean de \$1'633.835, si se añade el porcentaje de aporte a los gastos totales de la empresa (8.5%) estos aumentarían en \$2'975.662, dando un total de egresos para el proyecto de \$4'609.497.
- Debido al hecho de que la empresa está en funcionamiento y maneja ya una estructura física y humana no es necesaria una alta inversión en activos y contratación de un mayor número de personas ya que se pueden integrar nuevas funciones a personas que actualmente trabajan en la empresa y de igual forma usen instalaciones y otro tipo de activos existentes.
- Dentro de un escenario "Probable" los resultados de indicadores de medición de proyectos son negativos (VAN de -\$129 mil, TIR de -3% y Retorno después de 5 años), en cambio en el escenario "Óptimo" únicamente con disminución del aporte a gastos de 10% a 8.5% se obtienen indicadores positivos (VAN de \$29 mil, TIR de -28% y Retorno dentro del cuarto año), los ingresos de la empresa cambiarían hasta en 140%, la utilidad en 35% y la rentabilidad total pasaría de 22% a 23%.

Recomendaciones

Una vez evaluados los 4 aspectos (Situación actual, Comercial, Operaciones y Finanzas) que involucra la aprobación de este nuevo negocio se recomienda lo siguiente:

- Ofrecer esta nueva línea de negocios no solo para atraer más ingresos sino para empezar a fijar objetivos de fidelización de clientes y evitar la salida de más de ellos que fue de 65% en el último año.
- Apalancar la implementación del nuevo negocio con el hecho de que la empresa cuanta con un alto volumen de activos que pueden ser utilizados para el servicio de transporte evitando la necesidad de disponer de más recursos.
- Acogerse a la propuesta del proveedor de financiar el 30% de los vehículos en efectivo y al mayor porcentaje del 70% a crédito para no alterar en gran medida la liquidez de la empresa considerando que se puede cubrir la entrada con los resultados del último ejercicio económico.
- Medir a base de indicadores el rendimiento futuro del negocio, estos pueden ser fijados con base en los indicadores claves de gestión que ya maneja actualmente TCE, fusionándolos con indicadores específicos de la industria de transporte.
- Gestionar bajo la misma estructura comercial que actualmente maneja TCE la publicidad y comunicaciones necesarias para promover el nuevo servicio, adicional a eso se recomienda hacer descuentos por la contratación de varios servicios a clientes frecuentes para incrementar su gasto promedio con nuestra empresa.
- Dentro del organigrama, el personal que cumpla funciones para el servicio de transporte debe estar incluido en el departamento de operaciones para mejorar su contacto con los clientes actuales, lograr economías de escala y mantener una misma línea estratégica y de trabajo.
- El personal nuevo debe brindar soporte a las otras actividades operativas de la empresa en caso de “Tiempos muertos” al inicio del funcionamiento de la nueva línea de negocio, así mismo se espera que el personal actual cubra ciertas funciones dentro del área de transportes para mejorar la eficiencia de la empresa.
- Proponer un plan de negocio con la consiguiente planificación de tiempos, tareas y objetivos específicos que se apliquen al servicio de transporte y que también incluya estrategias y tácticas para afianzar la propuesta dentro del mercado y llevar a TCE a ser la primera opción en almacenaje y transporte bajo régimen 70.

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de www.contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122018.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/COMEX.xls>
- Biblioteca Itson. (s.f.). *www.biblioteca.itson.mx*. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa9/metodo_foda/m1.htm
- Burneo, S., Delgado, R., & Vérez, M. (2015). *www.scielo.sld.cu*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n3/rii090316.pdf>
- Campaña Castillo, L. (2012). *www.repositorio.upacifico.edu.ec*. Obtenido de http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/253/1/TNE_UPAC_17536.pdf
- Ceballos, M. (Enero de 2015). *www.ri.uaemex.mx*. Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/66285/CEBALLOS_JIMENEZ_LOURDES_ENERO_2015%5B1%5D-split-merge.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cedeño Reyes, R., & Arias Delgado, R. (2015). *www.repositorio.ulvr.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/662>
- CEEI. (6 de Julio de 2009). *www.emprenemjunts.es*. Obtenido de www.emprenemjunts.es/descargando/894_ADJUNTO_1.pdf
- Chafla Satian, M. (2016). *www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10234/1/T-UCE-0003-AE038-2016.pdf*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10234/1/T-UCE-0003-AE038-2016.pdf>
- Educalingo. (2005). *www.educalingo.com*. Obtenido de <https://educalingo.com/es/dic-es/factibilidad>
- El Telegrafo. (2018). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_ElTelegrafo/Documentos/2018/vetoleyfo-mento.pdf
- Escalate Guevara, A., & Sigüencia Santos, D. (2014). *www.repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13422>

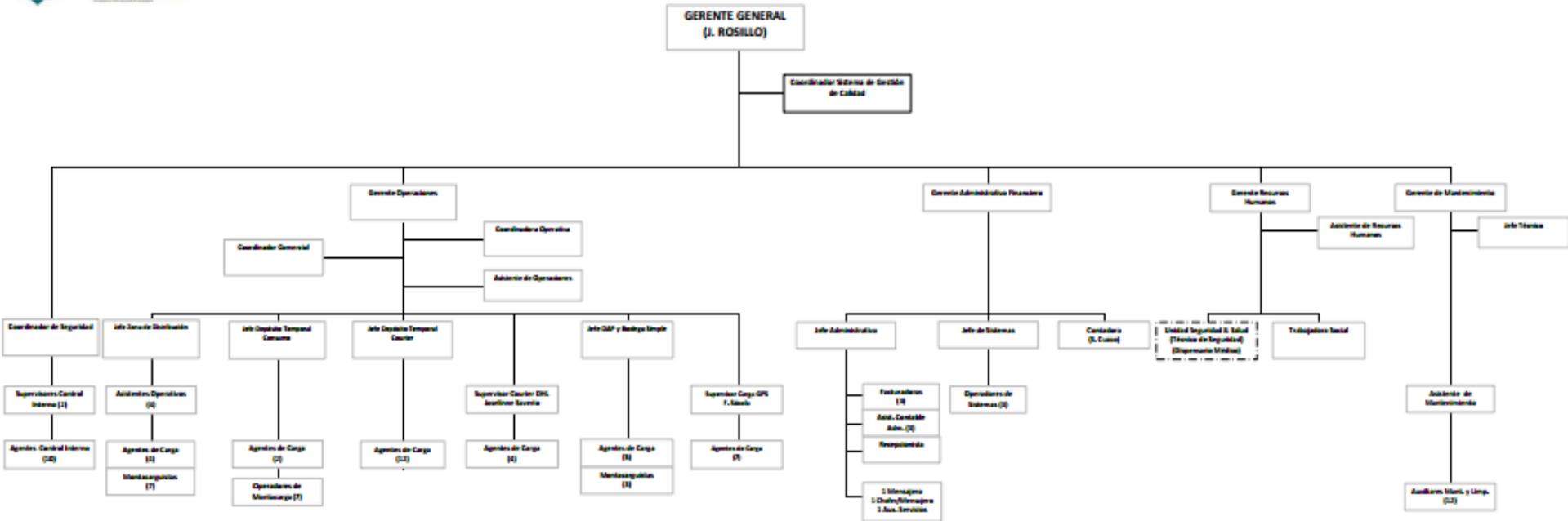
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). Segmentación del mercado. En L. Fisher, & J. Espejo, *Mercadotecnia Cuarta Edición* (pág. 61). Mexico: McGrawHill.
- Fundacion publica andaluza. (2015). www.andaluciaemprende.es. Obtenido de www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/
- Gulliver, A., Francescutti, D., & Medeiros, K. (1992). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a0323s/a0323s09.htm>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definición del alcance de la investigacion que se realizara. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodologia de la investigacion* (pág. 90). Mexico: McGraw Hill - Interamericana de editores.
- Innova Media Consultores. (s.f.). www.innovamediaconsultores.com. Obtenido de <https://www.innovamediaconsultores.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-analisis-de-mercados/>
- Inversion-Es.* (s.f.). Obtenido de www.inversion-es.com: <http://www.inversion-es.com/proyectos-de-inversion.html#proyectosdeinversion1>
- Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z. En P. Kotler, *Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z* (pág. 125). Pearson Education.
- Labor Mexicana. (2015). www.labormx.com. Obtenido de <http://www.labormx.com/estudio-factibilidad.html>
- Malhotra, N. (2008). Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa. En N. Malhotra, *Investigación de mercados* (pág. 143). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N. (2008). Preparación del diseño de la investigación. En N. Malhotra, *Investigación de mercados* (pág. 82). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Matriz FODA. (s.f.). www.matrizfoda.com. Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). Datos secundarios y analisis del big data. En C. McDaniel, & R. Gates, *Investigacion de mercados* (pág. 73). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Mejia Salazar, E., & Mero Rodriguez, N. (2015). www.repositorio.ug.edu.ec. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10684>
- Molina Velez, A. (2011). [www.dspace.uazuay.edu.ec](http://dspace.uazuay.edu.ec). Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1110/1/08940.pdf>

- Ponce Talancon, H. (2006). *www.eco.mdp.edu.ar*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. (2008). *www.academia.edu*. (H. B. Review, Ed.) Obtenido de https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter
- Ramírez Almaguer, V. (2013). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Ramírez, D., Vidal, S., & Domínguez, Y. (2006). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE. (02 de 01 de 2015). *MANUAL ESPECÍFICO PARA EL RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN DE DEPÓSITOS ADUANEROS*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/SENAE-MEE-2-2-016-V2%20PARA%20EL%20REGIMEN%20DE%20IMPORTACION%20DE%20DEPOSITOS%20ADUANEROS.doc>
- Solorzano Cunalata, L. (2015). *www.repositorio.pucese.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/371>

Anexos

Anexo 1

Organigrama General de TCE



Anexo 2

Balance General Terminal de Cargas Ecuador Periodo 2018

ACTIVO	\$2.575.522	PASIVO	-\$1.201.528
EFFECTIVO	\$126.703	PROVEEDORES	-\$113.691
FONDO FIJO	\$93	PROVEEDORES	-\$64.445
BANCOS	\$126.610	ANTICIPOS VARIOS	-\$1.408
INVERSIONES	\$532.821	PROVISION FACTURAS A RECIBIR	-\$46.735
CUENTAS POR COBRAR	\$918.487	PROVEEDORES VARIOS	-\$1.104
CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES	\$769.265	DEUDAS FISCALES	-\$345.257
CUENTAS POR COBRAR - GESTION JUDICIAL	\$331	IVA POR PAGAR	-\$58.276
PROVISION CREDITOS	\$163.728	RETENCION DE IVA SERV NO PROF C/FACTURA	-\$4.913
DOCUMENTOS A COBRAR	\$8.279	RETENCION DE IVA SERV PROFESIONALES	-\$838
DEUDORES VARIOS	\$172	RETENCION DE IVA BS Y ACTIVO FIJO C/FAC	-\$1.737
deterioro acumulado para cxc incurrid	-\$20.611	RET IVA ADQUISICION DE BIENES 10%	-\$37
deterioro acumulado para cxc esperada	-\$2.678	RET IVA ADQUISICION DE SER. Y DERECHOS	-\$2.934
OTROS CREDITOS	\$37.626	RETENCION IMP. A LA RENTA SERVICIOS	-\$3.093
CREDITO TRIBUTARIO IVA PAGADO	\$28.154	RETENCION IMP. A LA RENTA COMPRA DE BIE	-\$588
RETENCION EN LA FUENTE - IVA	\$9.472	RETENCION IMP. A LA RENTA SERV. PROF. H	-\$21
GASTOS A RECUPERAR	\$84,33	RETENCION IMP. A LA RENTA EXTR. NO RESI	-\$1.693
ANTICIPOS A RENDIR	\$14.862	RETENCION IMP. A LA RENTA EN RELACION D	-\$2.519
ANTICIPOS PROVEEDORES LOCALES	\$10.988	RETENCION IMP. A LA RENTA TRANSP PASAJE	-\$84
ANTICIPOS DE SUELDO	\$3.873	RETENCION IMP. A LA RENTA DEPORTISTAS A	-\$100
GARANTIAS OTORGADAS	\$23.273	RETENCION IMP. A LA RENTA INTELECTO	-\$398
GARANTIAS OTORGADAS A PROVEEDORES	\$2.066	IMPUESTOS VARIOS	-\$268.026
GARANTIAS OTORGADAS POR ALQUILERES	\$21.207	DEUDAS SOCIALES	-\$693.269
CREDITOS VARIOS	\$64.234	APORTES AL IEES	-\$11.504
GASTOS PREPAGADOS	\$6.773	APORTES PERSONAL AL IEES	-\$8.947
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO- VARIOS	\$57.461	PRESTAMOS PERSONAL AL IEES	-\$6.682
BIENES DE USO	\$1.376.074	PROV DECIMO TERCER SUELDO	-\$7.829
MAQUINARIAS	\$484.621	PROV DECIMO CUARTO SUELDO	-\$33.709
INSTALACIONES	\$355.634	PROV FONDOS DE RESERVA	-\$1.327
MUEBLES Y UTILES	\$153.529	PROVISION DESAHUCIO	-\$51.607
VEHICULOS	\$23.954	PROVISION VACACIONES	-\$92.890
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$204.350	PROVISION JUBILACION PATRONAL	-\$152.117
MEJORAS SOBRE INMUEBLES DE TERCEROS	\$32.129	PROVISION INDEMNIZACIONES LABORALES	-\$45.931
OBRAS - CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$59.259	REMUNERACIONES A PAGAR PUENTE	-\$19
REVALORIZACION ACTIVO FIJO EQUIPOS DE C	\$34.393	PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	-\$280.706
REVALORIZACION ACTIVO FIJO EQUIPOS ELEC	\$74.363	OTRAS DEUDAS	-\$49.311
REVALORIZACION DE ACTIVO FIJO MAQUINAR	\$81.879	PATRIMONIO NETO	-\$1.373.994
REVALORIZACION DE ACTIVO FIJO MUEBLES	-\$16.926	CAPITAL	-\$689.436
REVALORIZACION ACTIVO FIJO VEHICULOS	\$22.661	GANANCIAS RESERVADAS	-\$723.945
REVALORIZACION ACTIVO FIJO INSTALACION	-\$131.948	RESULTADOS ACUMULADOS	\$39.387
REVALORIZACION ACTIVO FIJO MEJORAS SOBR	-\$1.826	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-\$2.575.522
AMORTIZACION ACUMULADA	-\$745.923		
DEPRECIACION ACUMULADA - MAQUINARIA	-\$218.312		
DEPRECIACION ACUMULADA - INSTALACIONES	-\$185.892		
DEPRECIACION ACUMULADA - MUEBLES Y UTIL	-\$57.202		
DEPRECIACION ACUMULADA - VEHICULOS	-\$31.126		
DEPRECIACION ACUMULADA - EQUIPOS DE COM	-\$222.846		
DEPRECIACION ACUMULADA - MEJORAS	-\$30.545		
CARGOS DIFERIDOS	\$227.280		
DERECHO DE MARCAS LLAVES Y OTROS	\$531.300		
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$11.333		
AMORTIZACION ACUMULADAS CARGOS DIFERIDO	-\$315.352		

Anexo 3

Estado de resultados integral Terminal de Cargas Ecuador Periodo 2018

RESULTADOS POSITIVOS		RESULTADOS NEGATIVOS	
INGRESOS COMERCIALES	\$5.971.020	REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$1.776.303
DISTRIBUCION COURIER	\$166.640	SUELDOS Y JORNALES	\$1.223.439
COURIER	\$1.256.092	FONDO DE RESERVA IESS	\$80.841
TRANSITO GENERAL	\$16.453	DECIMOS	\$132.731
ZONA DE DISTRIBUCION CARGA GEN	\$267.182	APORTES PATRONALES IESS	\$130.772
DESPALETIZADO	\$209.315	OTROS GASTOS DE PERSONAL	\$208.519
ALQUILERES DE EQUIPOS	\$59.218	HONORARIOS	\$122.598
DISTRIBUCION FEE TCE	\$365.870	SERVICIOS	\$130.334
OPERACIÓN FEE	\$659.226	TELÉFONO- CARGO FIJO	\$2.920
HANDLING FEE	\$46.771	CELULAR- CARGO FIJO	\$11.104
ALMACENAJE	\$739.832	AGUA- CARGO VARIABLE	\$4.939
SERVICIOS ADICIONALES	\$321.653	ENERGIA- CARGO VARIABLE	\$48.188
SERVICIO DE LOGISTICA Y TRASLADO	\$21.340	GAS- CARGO VARIABLE	\$20.928
ALMACENAJE COURIER	\$25.225	TASAS MUNICIPALES	\$15.980
ALMACENAJE BODEGA SIMPLE	\$265.743	TELECOMUNICACIONES Y RADIO	\$14.170
INGRESO DE CARGA	\$759.778	TRANSPORTE	\$12.106
ALMACENAJE DE CARGA	\$191.495	ADMINISTRACION	\$229.095
SALIDA DE CARGA	\$73.570	DISPENSER Y CAFETERIA	\$10.117
OTROS DEPOSITOS ADUANEROS	\$28.353	MOVILIDAD Y VIATICOS	\$2.947
DISTRIBUCION DE CARGA GPS	\$497.263	GASTOS SALUD	\$20.648
OTROS INGRESOS	\$329.263	GASTOS VIAJES	\$18.061
INTERESES COBRADOS	\$12.721	AGASAJOS Y EVENTOS	\$39.834
RECUPERO DE GASTOS	\$15.868	MENSAJERIA Y FLETES	\$15.373
INGRESOS VARIOS	\$9.239	UNIFORMES	\$14.457
INGRESOS MULTAS	\$1.570	LICENCIAS	\$359
REPORTE DE NOVEDADES	\$4.428	SUMINISTROS Y MATERIALES	\$107.299
ALQUILER DE EDIFICIO	\$268.391	MARKETING	\$113.647
Alícuota agentes	\$16.550	SEGUROS	\$80.000
Credenciales	\$497	MANTENIMIENTO	\$289.894
TOTAL RESULTADOS POSITIVOS	\$6.300.283	EDIFICIOS	\$74.612
		VEHICULOS	\$2.118
		MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENT	\$213.164
		VIGILANCIA, SANIDAD Y BOMBEROS	\$37.602
		IMPUESTOS	\$20.823
		CANON Y OTROS	\$1.043.593
		AMORTIZACIONES	\$159.904
		AMORTIZACION MAQUIN. Y EQUIPOS	\$114.308
		AMORTIZACION VEHICULOS	\$4.463
		DEPRECIACION DERECHO DE LLAVE Y	\$41.133
		GASTOS FINANCIEROS	\$8.179
		GASTOS VARIABLES TRASLADOS DE CARGA	\$62.822
		OTROS EGRESOS	\$52.328
		TOTAL RESULTADOS NEGATIVOS	\$4.127.121
		TOTAL RESULTADO EJERCICIO	\$2.173.162
		PARTICIPACION DE LOS TRABAJADOR	\$325.974
		IMPUESTO A LA RENTA	\$461.797
		RESULTADO FINAL	\$1.385.391

Anexo 4

Clientes A y B de en depósito aduanero publico

Clientes	2018	Tipo	Clientes	2018	Tipo
MOTO S.A.	\$502.334	A	LATIN S.A.	\$3.414	B
ROSADO S.A.	\$176.532	A	UPS SCS ECUADOR CIA LTDA	\$3.365	B
AUTOS S.A.	\$102.003	A	JOHN JOHN S.A.	\$2.971	B
SIGLO S.A.	\$99.726	A	PORT ECUADOR C. LTDA.	\$2.957	B
CHINA S.A.	\$95.883	A	MIL S.A.	\$2.911	B
LAS GOLONDRINAS S.A.	\$62.231	A	DOCOR S.A.	\$2.872	B
GRAL.DE COMERCIO	\$59.793	A	CELCO CIA. LTDA.	\$30.475	B
NEO CIA. LTDA	\$58.964	A	CINAS S.A.	\$121.516	B
COMPANY S.A.	\$55.760	A	BRO S.A.	\$2.664	B
GLOBAL S.A.	\$41.492	A	PACAR S.A.	\$10.284	B
Barba S.A.	\$34.125	A	CLIMASTEM S.A.	\$2.584	B
ALPHA S.A.	\$29.025	A	TACURI CAPELIO BERTHA KATHERINE	\$2.451	B
LIDER S.A.	\$25.009	A	CUAN S.A.	\$2.399	B
HAUS S.A.	\$20.595	A	ONTANEDA ANDRADE PABLO ANTONIO	\$2.370	B
GAL COMPANY S.A	\$19.748	A	DOMINGUEZ LOPEZ JORGE HUMBERTO	\$2.301	B
AIRE CIA. LTDA.	\$18.596	A	JESSICA YESENIA VELASCO VELIZ	\$7.015	B
PINA S.A.	\$16.549	A	PODERSA S.A	\$4.620	B
AGRICOLA S.A	\$15.408	A	SANCHEZ PEÑA MARJORIE ISRAEL	\$2.023	B
OLAS S.A.	\$14.690	A	AUDIOPRO COMPANIA LIMITADA	\$2.012	B
HOTELES S.A.	\$14.608	B	KIDS S.A.	\$2.010	B
LICORES CI	\$12.099	B	ACEI S.A.	\$1.994	B
ENTORNO S.A.	\$10.936	B	AEROSERVICOS GENERALES C.A. ARICA	\$1.947	B
DECA S.A.	\$10.343	B	ZAPEC S.A.	\$1.940	B
FUNDACION S.A	\$9.256	B	INSTALACIONES ELECTROMECANICAS S.A. INESA	\$1.936	B
TRACTORES S.A.	\$8.160	B	IMPORTADORA SUHOGAR S.A.	\$1.911	B
CORPMUNA	\$7.988	B	UNION CEMENETERA NACIONAL UCEM S.A.	\$1.891	B
KEY S.A.	\$7.770	B	SARES QUIROZ WILLIAM FABRICIO	\$1.801	B
MEX S.A.	\$7.214	B	NOBOALVA S.A.	\$1.794	B
MAR S.A.	\$6.655	B	PROSCOM	\$1.792	B
AGREDA AGUIRRE CARMELA LEONOR	\$6.458	B	INDUSUR INDUSTRIAL DEL SUR S.A.	\$1.725	B
SERVICIO A INDUSTRIA SERVINDINSA S.A.	\$6.126	B	DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE	\$1.708	B
DISF CIA. LTDA	\$5.817	B	CIDICSA S.A.	\$1.705	B
TRES N C.A.	\$5.719	B	CAUCHOSIERRA SOCIEDAD	\$1.671	B
TORRES S.A.	\$5.648	B	PROTQUIM S.A.	\$1.654	B
ANDINA S.A.	\$5.626	B	ECO S.A.	\$1.550	B
OUR S.A	\$5.267	B	MAXISECTOR S.A.	\$1.498	B
OBRAS Y SERVICIOS S.A.	\$5.187	B	GALINDO DUMAS YOLANDA SUSANA	\$1.489	B
CORPORACION AZ CIA. LTDA.	\$5.016	B	BARZOLA COELLO CESAR FERNANDO	\$1.476	B
CARGA LOGISTICA S.A.	\$4.757	B	MERCIOTEXA S.A.	\$1.470	B
PEX ECUADOR S.A.	\$4.341	B	MALDONADO AGREDA ALEXANDRA	\$1.461	B
UNNO CIA. LTDA	\$3.936	B	BIOAVANZ S.A.	\$1.456	B
LA GANR. S.A.	\$3.890	B	KANDYBAO S.A.	\$2.294	B
PROVEEDORA AUTOMOTRIZ S.A.C.I.	\$3.809	B	SUAREZ PUGA SONIA MARGARITA	\$1.387	B
COMPUEQUIP DOS S.A.	\$3.588	B	ROSALES CORTES FELIX SEGUNDO	\$1.384	B
MORAN S.A.	\$3.575	B	LOPEZ AVILA ANGEL OSWALDO	\$1.380	B
LEE MINING COMPANY EMINLEE S.A.	\$3.464	B			

Anexo 5

Instalaciones de TCE



Anexo 6

Detalle del proceso de recepción en el DAP

PASOS	RESPONSABLE		PUNTO DE CONTROL		ACCIÓN A TOMAR	DOCUMENTOS	REGISTRO
	TCE	OTROS	VARIABLE O ATRIBUTO	ESPECIFICACIÓN			
1	<u>Asistente</u>	<u>SENAE</u>	Ingresos / Debito	1. Revisar diariamente estado de pedidos próximos a ingresar a deposito previo debito de garantía	Informar futura operación de recepción de carga al departamento	Contrato previo	Reporte de Uso de garantía
2	<u>Jefe/Asistente /Supervisor</u>	<u>Importador/ Transportista/ Agente de Aduana</u>	Ingresos / Recepción	1. Comprobar salida autorizada 2. Recibir notificación de ingreso por parte del Importador y transportista 3. Validar datos de vehículo, contenedor, conductor, auxiliares o delegados 4. Asignar fecha y hora	Organizar la operación a realizar	DAI Contrato previo	Correo Electrónico o Carta
3	<u>Jefe/Supervisor</u>	<u>Importador/ Transportista/ Agente de Aduana/Candado. Satelital</u>	DESCARGAR Y VERIFICAR ESTADO DEL EMBALAJE	1. Mercadería llega de la siguiente forma: - Paletizada - Carga Suelta o al granel	1. Personal responsable del candado satelital proceder con el retiro del mismo 2. Apertura del contenedor 3. Revisar el embalaje inicial con en el cual llega la mercancía a la bodega sin verificar su contenido, este puede ser en cajas, estivas, pallet, Bidones etc	Guía de recepción de carga	- Guía de recepción - Inventario
4	<u>Jefe/Supervisor / Agente de carga/ Montacarguista</u>	<u>N/A</u>	Reporte fotográfico Novedades Reempacar	1. despaletizar la mercancía y contar que este completa las unidades que han llegado 2. Ubicación en Pallets 3. Verificar novedades de origen de la carga 4. Tomar fotos	Se procede con el registro de las Novedades en la guías de Ingresos DAP	Guía de recepción de carga	- Inventario - Reporte de recepción de carga
5	<u>Jefe/Supervisor / Agente de carga/ Montacarguista</u>	<u>N/A</u>	1. Cantidad de pallets	Ya teniendo la mercancía seleccionada pasamos a ubicarla	Ubicación en estanterías para luego ingresar la información en el sistema	Guía de recepción de carga	- Inventario - Reporte de recepción de carga
6	<u>Jefe/Supervisor / Agente de carga/ Montacarguista</u>	<u>N/A</u>	Reporte Fotografico	1. Pasar reporte de las inconsistencias de la mercancía que falta o esta averiada al Cliente	Informe de Novedades	Guía de recepción de carga	<u>Correo Electrónico o Carta</u>
7	<u>Jefe/Supervisor</u>	<u>N/A</u>	GUIAS DE INGRESO	1. Ingresar la información de la mercancía recibida en el sistema de inventarios o base de datos que se maneje	Registrar Informacion	Guía de recepción de carga	- Inventario

Anexo 7

Detalle del proceso de despacho en el DAP

PASOS	RESPONSABLE		PUNTO DE CONTROL		ACCIÓN A TOMAR	DOCUMENTOS	REGISTRO
	TCE	OTROS	VARIABLE O ATRIBUTO	ESPECIFICACIÓN			
1	<u>Jefe/Asistente</u> <u>/Supervisor</u>	<u>Agente / Auxiliar de</u> <u>Aduana / Importador</u> <u>y/o autorizado por</u> <u>Importador</u>	1. Firmas, Original y Copia de la Persona Autorizada por importador , Copia de Contrato Factura Informativa , Numero de DAI que confirma la Salida Autorizada	1. Contrato Previo , o Factura informativa debe estar debidamente firmada por el Jefe de Aerea 2. Nombre de agente o persona Autorizada debe ser igual al detallado por el importador a 3. En el caso de levante de abandono debe incluir la resolución emitida por SENA, donde conste que la carga ha sido subsanada.	Generar la lista de Picking, con el visto bueno de la persona encargada de asegurar la calidad del despacho al cliente. En el caso de Operadores Logísticos, el proveedor debe enviar las instrucciones de Despacho .	1. Contrato Previo 2. Factura Informativa	Correo Electrónico , informes de salidas
2	<u>Jefe/Asistente</u> <u>/Supervisor</u>	<u>Agente / Auxiliar de</u> <u>Aduana / Importador</u> <u>y/o autorizado por</u> <u>Importador</u>	Ubicación	Estanterias , Patios , jaulas	Movilizar la carga hasta los respectivos Andenes Asigandos para el Despacho	1. Instructivo de Uso de Montacargas 2. Instructivo de Uso de Transpaletas 3. Instructivo de Ubicación en Perchas	Sistema de Inventarios
3	<u>Encargado del</u> <u>Despacho ,Asistente</u> <u>,Agentes</u>	<u>N/A</u>	1. Items ,2.Cantidad de Bultos	1. Los Items detalldos en Contrato previo o Factura Informativa deben de Coincidir con la mercaderia a entregar 2. La Cantidad de bultos deben de coincidir con el con los detallado en el Contrato o factura Informativa - Carga Suelta o al granel	1. Preparación del pedido por parte del encargado , con el fin de garantizar el despacho de lo solicitado en la calidad acordada; y que las cantidades sean iguales a las físicamente entregadas.	<u>N/A</u>	<u>N/A</u>
4	<u>Jefe/Supervisor /</u> <u>Agente de carga/</u> <u>Montacarguista</u> <u>/Agente de Control</u> <u>Interno</u>	<u>Agente / Auxiliar de</u> <u>Aduana / Importador</u> <u>y/o autorizado por</u> <u>Importador</u>	Mercaderia	Entrega de Mercaderia al medio de Transporte , y se recibe los documentos firmados de la entrega	Despacho de Carga	Guia de Remision	Correo Electronico
5	<u>Jefe/Supervisor /</u> <u>Asistente</u>	<u>N/A</u>	Reporte Fotografico	1. Pasar reporte de las Novedades en despacho	Informe de Novedades	Guía de Remision	<u>Correo Electrónico</u>
6	<u>Jefe/Supervisor</u>	<u>N/A</u>	Guias de Remision	1. Ingresar la información de la mercancía despachada en el sistema de inventarios o base de datos que se maneje	Registrar Informacion	Guía de Remision	Inventario

Anexo 8

Camiones cotizados



Anexo 9

Cotización de cabezal de carga

Señores:
TERMINAL DE CARGAS DEL ECUADOR - TCE
Att: Sra. Andreina Jiménez
Presente. -

ECUADOR

INDUSUR S.A. Distribuidor de Camiones Kenworth para el Ecuador pone a su modelo consideración nuestra oferta de seis (4) Tracto-camiones T800 AEROCAB 38" 6X4 año 2020, con las siguientes características técnicas:

MOTOR

Marca: Cummins
Modelo: ISX 450 Electrónico
Tipo: Diesel, inyección directa, turbo intercooler
Cilindros: 6 en línea; doble árbol de levas

Cilindrada Total:

15.000 C.C.
Potencia Máxima: 450 HP a 2.000 rpm
Par motor Máximo: 1.650 lbs / pie a 1.200 rpm
Normas de emisiones: Euro III
Freno motor: Marca Interbrake – Jacobs ISX
Radiador: 1440 pulgadas de capacidad de enfriamiento

TRANSMISIÓN

Marca: Fuller
Modelo: RTO16918 de **18 velocidades** con enfriador de aceite de 14 plg.

EMBRAGUE

Marca: Eaton, de doble plato cerámico
Accionamiento: Hidráulico, servo asistido y regulación manual, 7 resortes
Diámetro externo discos: 15.5 pulgadas

EJE DELANTERO

Marca: Dana Spicer
Modelo: E-1462I
Capacidad: 14.600 lbs

SUSPENSIÓN DELANTERA

Marca: Kenworth
Tipo: Ballestas más amortiguadores de doble acción
Capacidad: 14.600 lbs
Masas de frenos: Rodamiento grande (Servicio severo)

EJE POSTERIOR

Marca: Dana Spicer (Tándem)
Modelo: D46-170HP (Carcasa gruesa)
Capacidad: 46.000 lbs
Reducción: Simple

Relación: 4.89

SUSPENSIÓN POSTERIOR

Marca: KENWORTH
Modelo: AG460 (3 manos)
Tipo: **AIRE (8 x boyas)**
Capacidad: 46.000 lbs

FRENOS

Marca: Bendix
Modelo: ES CAM, tambores delanteros y posteriores
Tipo: 100% aire, sistema de doble circuito, rache manual
Medida: 16-1/2 x 5 pulgadas (delantero) y 16-1/2 x7 pulgadas (Posterior)

CHASIS

Tipo: Escalera en acero con medidas 10-5/8 X 3-1/2 X5/16, 285 -336 pulgadas de largo, chasis con refuerzo parcial.

KENWORTH DEL ECUADOR

SISTEMA ELECTRICO

Tensión: 12 Voltios
Baterías: 3 x 700Ah conectadas en serie Paccar con switch master para conectar y desconectar baterías.
Motor de arranque: Delco de 12 voltios con protección de sobregiro
Alternador: Delco - Remy de 165 amperios

TANQUES DE COMBUSTIBLE

de 2 TANQUES de 100 galones de capacidad c/u; material aluminio con canal anti-rodamiento para los dos tanques.

QUINTA RUEDA

Holland modelo FW35-7801XL para 55.000lbs de capacidad vertical, engrase manual y altura de 9". De aluminio y fibra de vidrio, **camarote AEROCAB**

CABINA Y DORMITORIO

Flattop de

38", tapicería cabina y dormitorio esplendor, aire acondicionado, calefacción en cabina, tapete de hule en compartimento, ventilador auxiliar en dormitorio, asiento de aire regulable con apoyabrazos para el chofer y estático para el acompañante, tablero ergonómico y moderno, full manómetros, volante de 18", equipado con suspensiones de neumática debajo de cabina y dormitorio, paquete de aislamiento de ruido cabina y dormitorio, agarraderas de acceso a la cabina LI y LD, espejo convexo de seguridad en puerta derecha, doble espejo convexo bajo doble espejo Prutsman 7x16" acero inoxidable pulido mas espejos convexos, **UN tubo de escape**, 1 cubierta dual perforada aerodinámica Kenworth, caja de baterías lado izquierdo de aluminio, caja de herramientas, loderas para eje delantero, loderas posteriores delanteras, loderas posteriores con logos Kw con soporte, escaleras de acceso al chasis LI, plataforma sobre chasis 2 pies, terminación diagonal del chasis para servicio severo.

COLOR a convenir

DISPONIBILIDAD: a convenir

Motor: 400.000 km o dos años lo que ocurra primero.
Chasis: 160.000 km o un año esta garantía no cubre componentes de desgaste o daños por mala operación.

Taller y repuestos: Repuestos originales, mano técnica certificada, servicio en nuestros talleres y en el campo.

PRECIO DE LA UNIDAD:	\$130,305.36	precio NO incluye IVA
-----------------------------	---------------------	------------------------------

Forma de pago: Contado y / o crédito bancario.

Tiempo de entrega: Con matrícula y Placas del camión

Validez de la oferta: 15 días

En espera de sus importantes órdenes nos suscribimos de usted.

Pablo Medina C.
Jefe Regional de Ventas
Telf: (593) 4 370-2300 EXT 1162
Email: pmedina@indusur.com
Cel: 0981524529



CLIENTE

Anexo 10

Carta de presentación del proveedor

Señores:

TERMINAL DE CARGAS DEL ECUADOR - TCE

Att: Andreina Jiménez

Presente. -

De nuestras consideraciones

Como Distribuidor de **PACCAR Inc.** para el Ecuador, **INDUSUR S.A.**, pone a consideración de ustedes nuestra oferta de Camiones **KENWORTH®** para movilización de carga, las mismas que confiamos puedan ser de gran importancia para su Compañía **TERMINAL DE CARGAS DEL ECUADOR - TCE ESALIA**.

INDUSUR S.A. cuenta con una amplia experiencia en la Venta y Servicio de equipos Especiales en el Ecuador; esta experiencia ha sido adquirida durante varios años en los cuales hemos venido desempeñándonos exitosamente como distribuidores de camiones **KENWORTH®** en el País. Así mismo estamos en capacidad de ofrecer un excelente servicio de Postventa, garantizado por la infraestructura que hemos desarrollado con la finalidad de poder brindar el soporte necesario en la provisión de **repuestos** y servicio a las unidades **KENWORTH®** que operan a Nivel Nacional. Nuestros Talleres tanto en Guayaquil, Duran, Quito y Cuenca, cuentan con herramientas especializadas y de última tecnología para el diagnóstico y mantenimiento de los equipos que comercializamos.

PACCAR Inc. por su parte es el mayor fabricante de la línea de Camiones en Estados Unidos. Tomando en cuenta que **PACCAR Inc.** es la marca número 1 en exportación de camiones durante los últimos años. La línea de Camiones que presentaremos en nuestra oferta, han sido configurados para nuestro medio geográfico, en Sur América y para muchos países del mundo.

Esperamos que nuestra oferta de camiones **KENWORTH®** adjunta, sea de su interés, ya que estamos ofreciendo condiciones de precio, entrega, garantía y servicio postventa muy competitivos en la industria, los mismos que con seguridad apoyaran su operación, otorgando seguridad y rentabilidad.

PROPUESTA GENERAL:

*Especificaciones Técnicas (Ver Documentos Adjunto)

*Tiempo de Entrega.

*Forma de pago.

*Garantía Técnica de los equipos.

*Consumo de combustible

*Stock de Repuestos.

TIEMPOS DE ENTREGA

De acuerdo a los modelos propuestos y a la decisión de compra de los mismos, los tiempos de entrega variarían dependiendo de nuestro stock local. De cualquier forma, al momento contamos con un stock para entrega inmediata.

FORMA DE PAGO

Unidades de stock:

Contado o convenio con bancos con entrada desde el 30% y el saldo hasta 48 meses, el trámite será realizado por **INDUSUR S. A.**

PERÍODO DE GARANTÍA

La Garantía que **PACCAR Inc.** Brinda a sus Clientes, y que es honrada por **INDUSUR S.A.**, es de 2 años o 400.000 km para el motor, 1 año o 160.000 km para el chasis esta garantía no cubre a componentes de desgaste o daños por mala operación, misma que comienza a regir a partir del momento en que sean entregadas las unidades a **TERMINAL DE CARGAS DEL ECUADOR - TCE.**

CONSUMO DE COMBUSTIBLE

Para poder determinar el consumo de combustible en una unidad, debemos tomar en consideración ciertos factores influyentes, tales como:

- Factores relacionados con el vehículo y su estado
- Factores relacionados con las condiciones de uso del vehículo
- Factores relacionados con el conductor y su entorno

Esta diversidad de factores, hacen muy difícil llevar a cabo mediciones objetivas del consumo de combustible y poder determinar la rentabilidad y éxito de las empresas de transporte, razón por la cual **PACCAR Inc.**, como fabricante de camiones **KENWORTH®** procura aprovechar plenamente en sus camiones el margen que nos ofrece la técnica para reducir el consumo:

- ✓ Motor eficiente con mayor rendimiento
- ✓ Peso de la unidad
- ✓ Aerodinámica
- ✓ Equipamiento del vehículo

BODEGA DE REPUESTOS

INDUSUR S.A., al momento posee una gran infraestructura de servicio Postventa, la misma que a través de estos años se ha perfeccionado logrando alcanzar stock por más de **5.000.000 de dólares** obteniendo con ello la satisfacción plena de servicio para todos nuestros clientes.

Seguros que nuestra oferta será de su entera conveniencia, aprovechamos para agradecer el permitirnos la oportunidad de presentarla.

Atentamente,

INDUSUR S.A.

Pablo Medina Carrasco

Jefe de Ventas INDUSUR S. A.

Anexo 11

Propuesta financiera del proveedor

OFERTA ECONÓMICA

De nuestras consideraciones

Por la presente nos es grato presentar nuestra propuesta económica para la provisión de Camiones **KENWORTH®** de acuerdo con las capacidades de carga solicitadas:

Modelo	Características	Precio sin IVA
T800 A38"	Camión 6x4 con motor Cummins 450 HP freno de motor a las válvulas, suspensión neumática	\$ 130,305.36
T800 A38"	Camión 6x4 con motor Cummins 475 HP freno de motor a las válvulas, suspensión de hojas semielípticas (paquetes)	\$ 132,399.11

NOTA: Estos valores no incluyen el 12% de IVA

Seguro de que nuestra oferta será de su entera conveniencia, nos suscribimos.
Atentamente,

Pablo Medina Carrasco
Jefe de Ventas INDUSUR
Telf: 3702300 Ext. 1162
Cel: 0981524529
pmedina@indusur.com
Guayaquil – Ecuador



Anexo 12

Cálculos de recursos de operación

- **Cambios de aceite**

Detalle	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
Km diarios a recorrer por camión	KM	156	180	207	238	273
Días laborales al mes	DIAS	22	22	22	22	22
KM a recorrer cada mes	KM	3.437	3.952	4.545	5.227	6.011
Cambio de aceite 6,000 KM	MES	1,7	1,5	1,3	1,1	1,0
Cambios de aceite por año por unidad	VECES	7	8	9	10	12

- **Consumo de diésel**

Detalle	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
Km diarios a recorrer por camión	KM	156	180	207	238	273
Días laborales al mes	DIAS	22	22	22	22	22
KM a recorrer cada mes	KM	3.437	3.952	4.545	5.227	6.011
Consumo de diésel mensual (1gl - 10km)	GL	344	395	454	523	601
Consumo de diésel anual (1gl - 10km)	GL	4.124	4.742	5.454	6.272	7.213

- **Consumo de llantas**

Detalle	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
Km diarios a recorrer por camión	KM	156	180	207	238	273
Días laborales al mes	DIAS	22	22	22	22	22
KM a recorrer cada mes	KM	3.437	3.952	4.545	5.227	6.011
KM a recorrer cada año	KM	41.239	47.425	54.538	62.719	72.127
Tasa de KM de resistencia por llanta	KM	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Cambios de llanta por año	VECES	0,8	0,9	1,1	1,3	1,4
Numero de llantas por camión	UNID	18	18	18	18	18
Llantas necesarias por camión anual	UNID	15	17	20	23	26

Anexo 13

Valoración de recursos humanos

Empleado	Sueldo	Cantidad
Coordinador de transporte	\$1.200,00	1
Asistente administrativa	\$600,00	1
Conductor	\$642,00	3 - 4
Agentes de carga	\$442,00	3 - 4

Nomina	Sueldo	Tiempo (Meses)	Deducciones				
			Aporte Individual	Aporte Patronal	Vacaciones	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo
Coordinador de transporte	\$1.200,00	12	\$113,40	\$145,80	\$50,00	\$100,00	\$32,83
Asistente administrativa	\$600,00	12	\$56,70	\$72,90	\$25,00	\$50,00	\$32,83
Conductor	\$642,00	12	\$60,67	\$78,00	\$26,75	\$53,50	\$32,83
Agentes de carga	\$442,00	12	\$41,77	\$53,70	\$18,42	\$36,83	\$32,83
TOTAL	\$2.442,00	12	\$230,77	\$296,70	\$101,75	\$203,50	\$98,50
Tasa			9,45%	12,15%	4,17%	8,33%	8,33%

Mensual	Anual	Sub Total año 1 y 2	Sub Total año 3,4 y 5
\$1.529	\$18.344	\$18.344	\$18.344
\$781	\$9.369	\$9.369	\$9.369
\$833	\$9.997	\$29.991	\$39.988
\$584	\$7.005	\$21.016	\$28.022
\$3.726	\$44.715	\$78.720	\$95.722

Anexo 14

Gastos financieros del proyecto

- **Depreciación**

Detalle	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
Valor de los camiones (Sin IVA)	\$437.826					
Depreciación acumulada	20%	\$87.565	\$175.130	\$262.696	\$350.261	\$437.826
Valor contable (Al final)		\$350.261	\$262.696	\$175.130	\$87.565	\$0

- **Préstamo**

Detalle	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Valor de los camiones (Con IVA)	\$437.826						
Porcentaje de entrada	30%						
Valor de entrada	\$131.348						
Valor a financiar	\$306.478						
Amortización anual		\$65.359	\$72.354	\$80.097	\$88.668	\$0	\$306.478
Gastos de intereses		\$28.289	\$21.295	\$13.552	\$4.980	\$0	\$68.115
Pago de préstamo		\$93.648	\$93.648	\$93.648	\$93.648	\$0	\$374.593

Anexo 15

Tabla de depreciación

Crédito	70%	\$306.478
Interés	10,21%	
Pago mensual		\$7.804,02
Periodos	48	

Año	Saldo inicial	Interés	Amort.	Pago	Saldo final
1	\$306.478	\$2.608	\$5.196	\$7.804	\$301.282
2	\$301.282	\$2.563	\$5.241	\$7.804	\$296.041
3	\$296.041	\$2.519	\$5.285	\$7.804	\$290.756
4	\$290.756	\$2.474	\$5.330	\$7.804	\$285.426
5	\$285.426	\$2.428	\$5.376	\$7.804	\$280.050
6	\$280.050	\$2.383	\$5.421	\$7.804	\$274.629
7	\$274.629	\$2.337	\$5.467	\$7.804	\$269.162
8	\$269.162	\$2.290	\$5.514	\$7.804	\$263.648
9	\$263.648	\$2.243	\$5.561	\$7.804	\$258.087
10	\$258.087	\$2.196	\$5.608	\$7.804	\$252.479
11	\$252.479	\$2.148	\$5.656	\$7.804	\$246.823
12	\$246.823	\$2.100	\$5.704	\$7.804	\$241.119
13	\$241.119	\$2.052	\$5.753	\$7.804	\$235.366
14	\$235.366	\$2.003	\$5.801	\$7.804	\$229.565
15	\$229.565	\$1.953	\$5.851	\$7.804	\$223.714
16	\$223.714	\$1.903	\$5.901	\$7.804	\$217.814
17	\$217.814	\$1.853	\$5.951	\$7.804	\$211.863
18	\$211.863	\$1.803	\$6.001	\$7.804	\$205.861
19	\$205.861	\$1.752	\$6.052	\$7.804	\$199.809
20	\$199.809	\$1.700	\$6.104	\$7.804	\$193.705
21	\$193.705	\$1.648	\$6.156	\$7.804	\$187.549
22	\$187.549	\$1.596	\$6.208	\$7.804	\$181.341
23	\$181.341	\$1.543	\$6.261	\$7.804	\$175.080
24	\$175.080	\$1.490	\$6.314	\$7.804	\$168.765
25	\$168.765	\$1.436	\$6.368	\$7.804	\$162.397
26	\$162.397	\$1.382	\$6.422	\$7.804	\$155.975
27	\$155.975	\$1.327	\$6.477	\$7.804	\$149.498
28	\$149.498	\$1.272	\$6.532	\$7.804	\$142.966
29	\$142.966	\$1.216	\$6.588	\$7.804	\$136.378
30	\$136.378	\$1.160	\$6.644	\$7.804	\$129.734
31	\$129.734	\$1.104	\$6.700	\$7.804	\$123.034
32	\$123.034	\$1.047	\$6.757	\$7.804	\$116.277
33	\$116.277	\$989	\$6.815	\$7.804	\$109.462
34	\$109.462	\$931	\$6.873	\$7.804	\$102.590
35	\$102.590	\$873	\$6.931	\$7.804	\$95.659
36	\$95.659	\$814	\$6.990	\$7.804	\$88.668
37	\$88.668	\$754	\$7.050	\$7.804	\$81.619
38	\$81.619	\$694	\$7.110	\$7.804	\$74.509
39	\$74.509	\$634	\$7.170	\$7.804	\$67.339
40	\$67.339	\$573	\$7.231	\$7.804	\$60.108
41	\$60.108	\$511	\$7.293	\$7.804	\$52.815
42	\$52.815	\$449	\$7.355	\$7.804	\$45.461
43	\$45.461	\$387	\$7.417	\$7.804	\$38.044
44	\$38.044	\$324	\$7.480	\$7.804	\$30.563
45	\$30.563	\$260	\$7.544	\$7.804	\$23.019
46	\$23.019	\$196	\$7.608	\$7.804	\$15.411
47	\$15.411	\$131	\$7.673	\$7.804	\$7.738
48	\$7.738	\$66	\$7.738	\$7.804	\$0
		\$68.115	\$306.478	\$374.593	

Anexo 16

Valor comercial de cabezales usados

Precio de compra	2011		\$135.000
Precio de compra	2012	\$133.000	
Precio de compra	2013		
Precio de venta	2019	\$49.000	\$62.000
Años		7	8
Diferencia de precio		\$84.000	\$73.000
Depreciación por año		\$12.000	\$9.125
Promedio	\$10.563		

oX ¿Qué estás buscando? Categorías

Kenworth 2012 Flamante Papeles 2019 ♥

Publicado hace 10 hs
Quito, Pichincha (Negociable) **\$49.000**

DESTACADO



4 / 10