

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PLAN DE NEGOCIO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANAS**

**Tema: "IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS 3PL PARA LA
EMPRESA DE CARGA PESADA JJHOGO S.A."**

AUTOR:

JHONATTAN VINICIO GUERRÓN GOYES

DIRECTOR:

ING. GUIDO ROMERO.

QUITO, 2015

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor: Jhonattan Vinicio Guerrón Goyes.

Quito, 30 de Marzo del 2015.

(f) _____

DEDICATORIA

A mi hija Amelia, por ayudarme a encontrar un propósito más grande, por lidiar con mis conflictos y cambios, por apoyarme con su alegría, amor, y brindarme fe, de que se pueden lograr las metas. Lo que me permite salir adelante siempre, gracias hija mía por la valentía que le das a tu padre para seguir esforzándose día a día y así recordarle que es un vencedor.

AGRADECIMIENTO

A mi madre Narcisa quien me ha heredado el legado máspreciado que puede dársele a un hijo, sabiduría y paciencia.

La cuales sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.

Y cuya ilusión de vida ha sido convertirme en una persona íntegra y de provecho.

A Nataly y a mi padre Omar por recordarme diariamente el valor de este trabajo.

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

Gracias.

ÍNDICE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	i
<i>DECLARATORIA DE AUTORÍA.....</i>	<i>ii</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>iii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iv</i>
<i>ÍNDICE.....</i>	<i>v</i>
<i>1. CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>1</i>
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.2.1. Diagnóstico del Problema.....	2
1.2.2. Solución del Problema	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Alcance del proyecto.....	4
1.5. Justificación.....	4
1.6. Idea a defender.....	6
1.6.1. Variables e Indicadores.....	6
1.6.2. Definición conceptual de las variables	6
1.6.3. Variable Independiente.-.....	6
1.6.3.1 Indicadores de la variable independiente	6
1.6.4. Variable Dependiente.-	7
1.6.4.1. Indicadores de la variable dependiente.-.....	7
1.7. Metodología.....	7
1.7.1. Tipo de Estudio.....	7
1.7.2. Método de Investigación.....	8
1.8. Técnicas	8
1.8.1. Entrevistas	8
1.8.2. Observación.....	8
1.8.3. Instrumentos	8
<i>2. CAPÍTULO II. ANTECEDENTES.....</i>	<i>9</i>

2.1. ANTECEDENTES.....	9
2.1.1. Definición de Logística.....	9
2.1.2. Transporte Vía Terrestre.....	9
2.1.3. Transporte por carretera.....	10
2.1.4. Análisis sobre el Transporte de Carga	10
2.1.4.1. Estudio sobre la logística del Transporte Terrestre	11
2.1.5. Tablas de pesos y volúmenes autorizados de transporte en el país.....	11
2.1.6. Importancia de la Logística.....	12
2.1.7. Operador Logístico	12
2.1.1.1. Canales de Distribución.....	14
2.1.1.2. Almacenamiento de mercancías y transbordo en pasos de frontera.....	14
2.1.8. Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (Decisión 399).....	14
2.1.1.3. Centros Nacionales de Atención en Fronteras.....	15
2.1.1.4. Los Incoterms y su Importancia en el transporte.....	15
2.1.9. Indicadores KPI's de la Logística.....	15
2.1.10. FODA	16
2.1.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	16
 3. <i>CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL DE LA EMPRESA, GENERALIDADES Y ANTECEDENTES</i>.....	 17
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
3.1.1. Macro Ambiente	18
3.1.2. Micro Ambiente.....	19
3.1.2.1. Proveedores	20
3.1.2.2. Clientes.....	21
3.1.2.3. Competencia	22
3.2. ANÁLISIS INTERNO.....	24
3.2.1. Capacidad Administrativa	24
3.2.2. Capacidad Financiera.....	25
3.2.3. Capacidad Comercial.....	26
3.2.4. Servicio Actual	27
3.2.5. Capacidad de Talento Humano.....	28
3.3. ANÁLISIS FODA	31
3.3.1. Matriz Resumen.....	31
3.3.2. Matriz de Impacto.....	35

3.3.2.1.	Matriz de Impacto Externa.....	35
3.3.2.2.	Matriz de Impacto Interna	39
3.3.3.	Matriz de Acción	41
3.3.3.1.	Matriz de Aprovechabilidad FO.....	42
3.3.3.2.	Matriz de Aprovechabilidad FA	43
3.3.3.3.	Matriz de Vulnerabilidad DA	44
3.3.3.4.	Matriz de Vulnerabilidad DO.....	45
3.3.4.	Matriz de Síntesis Estratégica.....	47
3.3.4.1.	Matriz de Resumen de Síntesis Estratégica	47
4.	<i>CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO.....</i>	49
4.1.	Objetivos del Estudio de Mercado	49
4.1.1.	Objetivo General.....	49
4.1.2.	Objetivo Específico	49
4.2.	Metodología para la Investigación	49
4.2.1.	Muestreo	49
4.3.	Desarrollo del Estudio de Mercado.....	52
4.3.1.	Problema Central	52
4.3.2.	Problemas Específicos	53
4.4.	VARIABLES A INVESTIGAR	53
4.5.	Información del Mercado	54
4.6.	Análisis de la Demanda	55
4.6.1.	Objetivo de la Encuesta	55
4.6.2.	Análisis de la Encuesta Demanda	55
4.6.3.	Encuesta de la Oferta	62
4.6.4.	Análisis de los resultados de la encuesta	64
4.6.5.	Cuantificación de la Demanda	65
4.7.	Análisis de la Oferta	68
4.8.	Análisis de la Demanda Insatisfecha.....	73
4.8.1.	Oferta del proyecto	74
4.8.2.	Nicho de Mercado.....	76
4.9.	Análisis del precio	77

5.	<i>CAPÍTULO V. ESTUDIO TÉCNICO</i>	79
5.1.	Generalidades	79
5.1.1.	Tamaño del Proyecto	79
5.1.1.1.	Localización del Proyecto	79
5.1.1.2.	Macro Localización	80
5.1.1.3.	Micro Localización.....	80
5.1.2.	Ingeniería del Proyecto	81
5.1.2.1.	Tecnología	81
5.1.2.2.	Edificios e Infraestructura	81
5.1.2.3.	Materiales e Insumos	82
5.1.3.	Ingeniería del Servicio	82
5.1.3.1.	Requerimiento y perfiles del Profesional.....	82
5.1.3.2.	Cualidad Profesional.....	83
5.1.4.	Disponibilidad de recursos Financieros	83
5.1.5.	Disponibilidad de mano de obra	83
5.1.6.	Descripción del Servicio a Ofrecer	84
6.	<i>CAPÍTULO VI. PLAN DE NEGOCIOS</i>	89
6.1.	Direccionamiento Estratégico	89
6.1.1.	Definición del Negocio	89
6.1.2.	Filosofía Corporativa	90
6.1.2.1.	Principios	90
6.1.2.2.	Matriz axiológica de principios.....	91
6.1.3.	VALORES	91
6.1.4.	MISIÓN	92
6.1.5.	VISIÓN.....	92
6.1.6.	OBJETIVOS	92
6.1.6.1.	Objetivos Corporativos.....	93
6.1.6.2.	Objetivos Financieros	93
6.1.6.3.	Objetivos del cliente.....	93
6.1.6.4.	Objetivos del proceso interno.....	94
6.1.6.5.	Objetivos de desarrollo humano y tecnológico	94

6.1.7. ESTRATEGIAS	94
6.1.7.1. Estrategia Corporativa.....	95
6.1.8. MAPA ESTRATÉGICO	96
6.2. Determinación y Desarrollo del proyecto	98
6.2.1. Procedimientos para la exportación	98
6.2.1.1. Trámites previos para la Exportación.....	99
6.2.2. Proceso ECUAPASS	100
6.2.3. Flujograma del proceso de Exportación	103
6.2.4. Agente de aduana.....	103
6.2.5. Elaboración de perfiles de proyecto – (PROCESOS)	104
6.2.6. Programación de los indicadores	109
6.2.7. INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA	109
7. CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO 112	
7.1. INVERSIÓN INICIAL.....	112
7.2. Activos Fijos	113
7.2.1. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO.....	113
7.2.2. Muebles y Enseres	113
7.2.3. Equipo de Oficina	114
7.2.4. Equipo de Cómputo	114
7.3. Activo Intangible.....	114
7.4. CAPITAL DE TRABAJO.....	115
7.5. FINANCIAMIENTO.....	116
7.5.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	117
7.6. DEPRECIACIÓN	117
7.7. AMORTIZACIÓN ACTIVO INTANGIBLE.....	118
7.8. Costos	119
7.9. Costos del Servicio	119
7.9.1. Costos Fijos	119
7.9.2. Costos Variables	120
7.10. INGRESOS.....	121
7.11. Punto de Equilibrio	122

7.12. Estados Financieros	124
7.13. Balance de Situación.....	124
7.14. Estado de Resultados.....	125
7.15. Flujo de Caja	127
7.16. Valor Actual Neto (VAN).....	128
7.17. Tasa Interna de Retorno (TIR)	129
7.18. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	129
7.19. Índices Financieros	130
7.20. Capital Neto de Trabajo.-	131
7.22. Margen Neto de Utilidad.-	132
7.23. Rentabilidad Total (ROÍ).....	133
7.24. Rentabilidad Financiera (ROE)	133
<i>CAPITULO VIII. Conclusiones</i>	<i>134</i>
8.1. Conclusiones y Recomendaciones	134
8.1.1. Conclusiones.....	134
8.1.2. Recomendaciones	135
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>137</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS.....</i>	<i>138</i>
<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</i>	<i>139</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>141</i>

1. CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Desde la antigüedad la movilización de mercaderías de un país a otro es muy frecuente, mucho más para realizar negociaciones con dichos países. En comercio exterior es importante tener en cuenta los puntos óptimos de negociación.

Parte del desarrollo económico de un país está basado en el comercio internacional, siendo necesaria la utilización de un medio de transporte que permita la movilización de la carga con optimización de recursos, por esto se debe tomar en cuenta los diferentes procedimientos que existen en comercio exterior para realizar dichos procesos y en el camino ver cuál es el más apropiado para sacar un beneficio en costos, tanto de distribución como de servicios.

La provincia del Carchi está ubicada en la zona fronteriza norte Ecuador – Colombia siendo en la ciudad de Tulcán en donde se registra un gran dinamismo en su comercio exterior. Desde aquí las misiones comerciales binacionales generadas, están trabajando en nuevas alternativas que permitan a empresarios ecuatorianos y colombianos fortalecer, iniciar o incrementar las negociaciones entre los dos países para el intercambio de productos.

Si bien es cierto, múltiples son las tareas que quedan por realizar para consolidar la relación comercial, pero son también diversas las acciones que en cada uno de los dos países se están ejecutando para tal fin. Un ejemplo de esto es la creación de nuestro servicio logístico integral para la empresa de Transporte Terrestre de Carga Pesada JJHOGO S.A., que contribuye a mejorar el servicio de intercambio entre los dos países con estándares de competitividad y excelencia en el servicio

Dependiendo de los volúmenes y capacidad, los importadores o exportadores manifestarán a conveniencia el manejo de la carga. También se debe tomar en consideración, a más de la vía a utilizar, otros elementos como la confiabilidad que le brinda la empresa que realizará el transporte, el tiempo que necesita la mercadería en ser transportada, la urgencia con la que se necesitan las mercaderías, la manipulación a la que se someterá la mercadería en

los lugares de embarque y destino, los empaques o embalajes que se utilizarán en el transporte de la mercadería, la tramitología que debe cumplir la mercadería transportada.

Un 3 PL (Third Party Logistics), o mejor conocido como un operador logístico, es una empresa que lleva a cabo la planificación, implementación y control del eficiente y efectivo flujo y almacenamiento de mercancías, servicios e información asociados, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente.

1.2. Formulación del Problema

PREGUNTA GENERAL

¿Es factible la implementación del servicio 3 PL (tramitología aduanera, transporte y bodegaje), en el sistema de gestión de la empresa de Carga Pesada JJHOGO S.A?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Cómo incide la correcta aplicación de la cadena logística y manejo de procesos para ser más competitivo en el mercado de transporte y almacenaje de carga en la Empresa JJHOGO?

¿Cómo podría ayudar un sistema logístico 3 PL a los importadores?

1.2.1. Diagnóstico del Problema

En la actualidad se ha demostrado que las empresas necesitan estar enfocadas en el desarrollo y producción de sus mercancías, más que en la distribución. Las Empresas Logísticas cuentan con tecnología, personal y procesos que difícilmente pueden ser imitados por negocios dedicados a otras ramas. El problema se enfoca bajo la perspectiva del trato no personalizado del cliente con la Empresa Logística.

1.2.2. Solución del Problema

Por lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo se desarrolla el diseño de un concepto, que combina la logística y el comercio internacional, lo cual genera un valor agregado muy importante, pues contrario a los servicios que se ofrecen actualmente que solo se encargan de brindar soporte logístico a las pymes, este proyecto busca que las empresas lleguen a otros países, integrando el soporte logístico con el comercio internacional se tendrá un servicio logístico 3 PL “Third Party Logistics”. Lo que significa contratar a una empresa especializada para realizar la logística de su negocio, es decir, operadores logísticos que proporcionan traslado, almacenamiento, soporte aduanal y distribución dentro y fuera del país, de mercancías pertenecientes a otras empresas y destinadas a un tercero o terceros, permitiéndole concentrarse en las actividades claves de su empresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión estratégico del servicio 3PL para la empresa de transporte de carga pesada JJHOGO S.A., que contribuya al crecimiento y desarrollo institucional, para lograr lineamientos estratégicos.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para determinar su nivel competitivo apoyado en un análisis profundo de cada área organizacional.
2. Elaborar un estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha del servicio a ofrecer.
3. Determinar un estudio técnico para la ingeniería del proyecto.
4. Desarrollar un direccionamiento estratégico para consolidar los recursos organizacionales existentes como una iniciativa corporativa.
5. Diseñar procesos sistemáticos y estratégicos que faciliten el control adecuado a la gestión de la Empresa.

6. Establecer el presupuesto de los proyectos a desarrollarse en la empresa a través de un análisis financiero.

1.4. Alcance del proyecto

El siguiente proyecto se lo llevará a cabo en la ciudad de Tulcán y está enfocado a ser un Operador Logístico 3 PL con todas las características que se mencionarán en el desarrollo del mismo, se conocerá la situación inicial de la empresa y se establecerá un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se tomarán en cuenta únicamente las importaciones y exportaciones vía terrestre y la factibilidad del proyecto será medida en un lapso de 5 años.

Dentro del estudio técnico se presentará el tamaño y la instalación de la empresa, la constitución de la misma, con todos los procedimientos establecidos por la ley, para luego comenzar la estructuración orgánica de la misma, y por último se explicará detalladamente el proceso del servicio que ofrece la empresa.

Se realizará el estudio e investigación del mercado, mediante el cual se definirá los consumidores actuales y potenciales, basados exclusivamente en las importaciones, para decidir dónde se va a dirigir la demanda actual y futura.

Para definir la viabilidad financiera, se fijará la inversión del proyecto en la que se detallará todos los activos fijos, esto permitirá un mejor desenvolvimiento en el proceso del servicio de transporte y permitirá evaluar la rentabilidad del proyecto.

1.5. Justificación

La presente propuesta se realiza con la finalidad de investigar y analizar la factibilidad de la implementación de un servicio logístico 3 PL, la misma propuesta parte de un servicio unificado entre la actividad que realiza la consolidadora, el agente afianzado de Aduana, el transportista y servicios conexos, para llevar a la práctica un procedimiento completo, ya que, entre el importador y el proveedor existe una serie de empresas que actúan como

intermediarios propios de la actividad , influyendo para que el proceso se vuelva lento, largo y muy costoso.

La Compañía Transportadora de Carga Pesada JJHOGO S.A., cumple con los procedimientos legales para realizar transporte internacional con Perú y Colombia, con el respectivo trámite aduanero en los dos países, pero carece de procedimientos en lo que respecta a un servicio logístico 3 PL que incluye traslado, soporte aduanero, almacenamiento y distribución de las mercancías transportadas, por lo que se pretende realizar un estudio integral para incorporar el servicio logístico 3 PL.

Con este estudio se pretende beneficiar a la compañía haciéndola eficiente, competitiva y atacando a los problemas encontrados en un escenario de mejoramiento en el área de logística y tramitología.

Así, al unificar estos servicios, se busca disminuir costos de logística de transporte al importador, al mismo tiempo, tener una relación directa con el cliente dejando a un lado los intermediarios. Por otra parte, se busca lograr que la información de las operaciones realizadas sea administrada apropiadamente, permitiendo una adecuada toma de decisiones para el transporte de mercadería de cada cliente.

La adaptación de este nuevo proyecto de logística de la compañía, dispondrá de procedimientos detallados para efectuar las operaciones de Comercio Exterior lo cual va a permitir que la compañía Transportadora de Carga Pesada JJHOGO S.A., cuente con un esquema de procesos completo, para garantizar resultados óptimos tanto para el cliente interno como externo, se podrá mejorar las condiciones actuales y dar parámetros de guía para mejorar y reestructurar la operación logística actual con los requerimientos necesarios de calidad, tiempo, servicio y atención. Dicho sistema no es más que un compromiso a largo plazo entre el proveedor y la empresa la cual comparte riesgos y beneficios así como información necesaria para beneficio mutuo.

1.6. Idea a defender

La implementación de un servicio de logística 3 PL por la empresa transportadora de carga pesada JJHOGO S.A., en el mercado es técnicamente factible y generará mayores ingresos y rentabilidad, creando a la vez nuevas fuentes de empleo al incorporar el almacenamiento eficiente de mercaderías.

1.6.1. Variables e Indicadores

Relación causa – efecto.

1.6.2. Definición conceptual de las variables

En las hipótesis causales, es decir aquellas que plantean relaciones entre efectos causas, se identifican variables independientes y dependientes.

Variable independiente.- se denomina independiente a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, que se considera como la “causa de “en una relación entre variables.

Variable dependiente.- se denomina dependiente al “resultado” o “efecto” producido por la acción de la variable independiente.

1.6.3. Variable Independiente.-

El estudio de factibilidad de implementación una empresa de logística especializada en transporte terrestre (servicio 3 PL).

1.6.3.1 Indicadores de la variable independiente

- a) Rentabilidad del servicio,
- b) Calidad del servicio
- c) Precio
- d) Ingresos valor agregado

- e) Cuellos de botella

1.6.4. Variable Dependiente.-

Que preste sus servicios a empresas importadoras y exportadoras

1.6.4.1. Indicadores de la variable dependiente.-

- a) Datos macroeconómicos del país
- b) Costo de prestación del servicio logístico (3 PL)
- c) Costos de transporte (fletes)
- d) Costos de seguros internacionales de carga

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de Estudio

Se va a emplear la investigación de tipo descriptiva, porque permite cuantificar los datos obtenidos en la investigación para así poder conseguir una descripción exacta de las variables ya mencionadas; con ella se puede indicar todo lo relacionado con la metodología de los trámites aduaneros y la distribución afines a una empresa de transporte terrestre e incorporarlos a la misma. Posteriormente, se procederá a observar los resultados de la investigación con las variables ya investigadas y poder determinar cuan factible es realizar una implementación de servicios logísticos 3 PL en la cadena operativa de una empresa y obtener conclusiones detalladas del tema.

A su vez, se utilizará la investigación explicativa, con este tipo de investigación se podrá obtener las causas de los eventos físicos o sociales de las variables a estudiar y así determinar relaciones de causa y efecto de las mismas, estos denominados eventos son los hechos y problemas que se presentan en la investigación.

1.7.2. Método de Investigación

El método a utilizarse es el deductivo, porque se parte de la recolección de información sobre la oferta y demanda de este servicio y a lo largo del desarrollo de la investigación se busca particularmente la viabilidad de la creación del servicio en la empresa transportadora de carga pesada.

1.8. Técnicas

1.8.1. Entrevistas

Se aplican entrevistas estructuradas y no estructuradas a personas que proporcionen información relevante de las temáticas o aspectos presentes en todos los componentes del proyecto; será fundamental también la información que proporcionen a través de entrevistas a técnicos y expertos en la materia.

1.8.2. Observación

Siendo un plan de investigación – acción será fundamental el hecho de que el investigador esté presente permanentemente en los hechos y acontecimientos relacionados con el proyecto, de tal forma que se pueda observar técnicas y aspectos para captar información para el proyecto.

1.8.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en la tesis son: cuestionarios, grabadora, cámara fotográfica, mapas.

2. CAPÍTULO II. ANTECEDENTES

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Definición de Logística

El Concejo de Dirección Logística (Council of Logistic Management) considera que: “La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y el almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente”. (Ballow, 2004, pág. 4).

La logística se encarga de la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de su materia prima e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo.

Actualmente también la logística se ocupa de temas directamente relacionados con la gestión de la empresa con sus clientes y proveedores (logística externa) y sus procesos logísticos relacionados con la producción, servicios (logística interna). El objetivo principal de la logística está alineado directamente con el objetivo estratégico de la empresa, buscando estructurar sus actividades para maximizar el retorno del capital invertido, disminuyendo costos y manteniendo un servicio óptimo para el cliente.

2.1.2. Transporte Vía Terrestre

Es el transporte que se realiza sobre la superficie terrestre, su infraestructura es visible y sus redes construídas previamente se extienden por el territorio nacional, por las cuales discurren las mercancías y las personas. La gran mayoría de transportes terrestres se realizan sobre ruedas.

2.1.3. Transporte por carretera

El transporte por carretera es el desplazamiento realizado en una carretera abierta al público con un vehículo (bicicletas o ciclomotores, a motor o eléctrico, un remolque o semirremolque, o bien vehículos agrícolas como los tractores). El trayecto o desplazamiento por carretera tiene como fin, normalmente, el transporte de pasajeros o mercancías, su ventaja radica en que no sigue rutas fijas como el ferrocarril, ya que por sus diferentes ejes de interconexión se puede llegar a cualquier lugar siguiendo las carreteras. Uno de los inconvenientes que presenta el transporte por carretera es su elevado costo de construcción y mantenimiento de la infraestructura vial y por otra parte la congestión generada debido al aumento de flujo de ésta. Una de las principales características de este tipo de transporte es su accesibilidad (servicio puerta a puerta), versatilidad (transporte de diversos tamaños) y su embalaje (menor complejidad). (VER ANEXO 1).

2.1.4. Análisis sobre el Transporte de Carga

El transporte es una de las actividades más antiguas utilizadas por el ser humano, desde las primitivas formas de transportación de productos, hasta las más modernas técnicas en la actualidad utilizadas, que son apoyadas por el avance de la tecnología y las comunicaciones, por lo cual es necesaria la utilización de un medio de transporte que permita la movilización de la carga con optimización de recursos, desde el centro de producción o proveedor hasta su punto de destino o cliente.

Un exportador, importador o comerciante, debe analizar cuidadosamente el tipo de transporte a emplear para trasladar sus mercancías, dependiendo de los volúmenes y capacidad, los exportadores e importadores se remiten al manejo de su carga y para ello se debe considerar, a más de la vía a utilizar, otros elementos como:

- a) Costo
- b) La confiabilidad que brinda la empresa de transporte
- c) El tiempo que demora la mercancía en ser transportada
- d) El volumen de las mercancías a ser transportadas
- e) Las condiciones de seguridad en que viajarán las mercaderías

- f) El tipo de embalaje o empaques que se van a utilizar para el transporte de las mercancías
- g) Los trámites legales y requisitos sanitarios que debe cumplir la mercadería transportada.

2.1.4.1. Estudio sobre la logística del Transporte Terrestre

La logística que realizan muchas de las compañías transportadoras de carga pesada no es la adecuada para los clientes que realizan importaciones o exportaciones y muchas de ellas no brindan el servicio adecuado al realizar los diferentes procesos a las mercaderías de los mismos, por lo tanto es necesario desarrollar un estudio sobre la logística para brindar un mejor servicio de entrega de la carga tanto a nivel nacional como internacional, dar a conocer a los proveedores de mercancías de los diferentes procedimientos en los que se ven inmersas sus mercancías, las empresas deben enfocarse en brindar más servicios, no solamente transporte de mercancías. En estos últimos años se han realizado tránsitos (transporte internacional, sin brindar y ofrecer más servicios a los proveedores).

En la actualidad se encuentran muchas falencias al realizar procesos de tránsito aduanero, y a su vez en la movilización de las diferentes mercancías que las realizan las transportadoras. La movilización de mercaderías por parte de las transportadoras en el Ecuador no está completamente modernizada, por lo que se tienen que implementar en las compañías nuevos procesos de logística para realizar dichos procesos.

2.1.5. Tablas de pesos y volúmenes autorizados de transporte en el país

La Comunidad Andina, considerando que el transporte internacional ha experimentado un cambio significativo en su desarrollo y especialización decide poner en vigencia la Decisión 491, sobre límites de Pesos y Dimensiones de los vehículos destinados al Transporte Internacional de Pasajes y Mercancías por Carretera. El mismo que servirá para dar seguridad y eficiencia en la prestación de servicio y preservar el patrimonio vial de los países miembros. (VER ANEXO 2).

2.1.6. Importancia de la Logística

La importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar los servicios a los clientes, optimizando la fase de mercadeo, tramitología y transporte al menor costo posible, coordinando así el flujo de dinero como también la información, el personal y las mercancías.

El realizar un buen manejo de logística empresarial tiene distintos beneficios, como el incrementar la competitividad entre las empresas, mejorar su rentabilidad, gestionar la logística comercial en el ámbito nacional e internacional, lograr la coordinación de todos los factores que influyen en la decisión de compra; así como la planificación de las actividades internas y externas de la empresa. Por tal motivo, es de vital importancia que las empresas tengan una logística integral para los diferentes tipos de mercancías y para cada una de las necesidades de los clientes, de esta forma, las empresas exportadoras e importadoras reducirán sus costos y sus procesos serán más efectivos, ya que logística no es solo el manejo de la cadena de suministros o solo transporte, estas tan solo son dos partes del proceso; la cadena de suministros es una actividad que se la realiza en el país de origen, la distribución física internacional se encarga del manejo de la carga desde su origen, tomando en cuenta las condiciones en las que va a ser manipulada en el tráfico internacional, hasta su punto final que es la entrega en el país importador y manejo del mercado en destino, solo de esta forma se puede decir que una empresa maneja una logística integral pues involucra a todas las partes del proceso.

2.1.7. Operador Logístico

Un operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo.

Tipos de Operadores Logísticos

1 PL.- (First party logistics). Subcontratación del transporte

- a) La misma empresa se encarga de sus operaciones logísticas
- b) Los fabricantes invierten en sus propias instalaciones para almacenaje y vehículos

2 PL.- (Second party logistics). Externalización del transporte y del almacenamiento

- a) Reductor de costos
- b) Proveedor de uno de los servicios logísticos básicos
- c) Especial atención a economías de escala
- d) No presenta especialidad funcional

3 PL.- (Third party logistics). Externalización clásica, que consiste en confiar a un especialista la realización de las operaciones logísticas y de la implementación de las herramientas, competencias y sistemas necesarios, con el objetivo de mejorar el rendimiento (realización de tareas cada vez más variadas).

- a) Operador logístico
- b) Proveedor de varios servicios logísticos básicos
- c) Algunos servicios de manejo de información
- d) Alta cobertura geográfica y escasa especialidad funcional
- e) Puede operar en varias industrias

4 PL.- (Fourth party logistics). Fórmula de externalización más avanzada; el prestador de servicios ya no tiene a su cargo la distribución de un producto en una región determinada, sino la optimización de una cadena que integra a su cliente, a los clientes de su cliente y a los proveedores.

- a) Se considera un partner de la cadena de abastecimiento
- b) Posee un alto conocimiento del negocio del cliente
- c) Compromiso en base a objetivos comunes
- d) Capacidad de innovación
- e) Alta inversión tecnológica que abarque toda la cadena de suministro
- f) Aplicación de mejores prácticas globales.

2.1.1.1. Canales de Distribución

Los canales de distribución se definen como los conductores que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. Está conformando por una serie de intermediarios relacionados entre sí, los cuales conocen mejor el mercado, tienen mayores contactos y su experiencia puede reportarle a la empresa que lo contrata, una mejor labor que la que pudiera hacer ella misma.

2.1.1.2. Almacenamiento de mercancías y transbordo en pasos de frontera

La tendencia de manejo de inventarios con mínimas cantidades exige un sistema logístico de abastecimiento de las mercancías con entregas justo a tiempo. Los operadores logísticos de gestión para este trabajo deben tener y facilitar la aplicación de este concepto.

Los operadores logísticos en estos sistemas deben ser empresas que deben conformar organizaciones, cuyo objetivo principal es el manejo y transporte de mercancías dentro del concepto de un servicio integral, que aplica tecnología de punta en la implementación de procesos logísticos dentro de la Comunidad Andina (CAN).

El transbordo de las mercancías se efectuará sólo cuando lo acuerden expresamente el transportista autorizado y el remitente, lo cual deberá constar en la Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC).

2.1.8. Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (Decisión 399)

El transporte internacional de mercancías por carretera constituye uno de los instrumentos de ayuda para la consolidación del espacio económico subregional y el logro de los objetivos del Acuerdo de Cartagena. Así mismo, es una herramienta valiosa de integración que brinda un apoyo determinante al intercambio comercial, a la expansión competitiva de la base productiva y al sustento del comercio exterior.

Cada día el mercado internacional es mucho más exigente, requiere de normas que aseguren la eficiencia del servicio determinando en forma clara y precisa las condiciones del contrato y la responsabilidad que debe tener tanto el transportista como el usuario destinatario. (VER ANEXO 3).

2.1.1.3. Centros Nacionales de Atención en Fronteras

El acceso terrestre a Ecuador por la frontera Norte desde Colombia se hace por la Vía Panamericana, que atraviesa el territorio ecuatoriano de norte a sur. Existe la vía Ipiales – Tulcán, que pasa por el Puente internacional de Rumichaca, desde el puente Internacional hasta Bogotá hay una distancia de 880 kilómetros. La ruta Rumichaca - Quito tiene una distancia de 243 kilómetros, mientras que la ruta Rumichaca – Guayaquil tiene una distancia de 664 kilómetros. El acceso terrestre a Ecuador por la frontera Sur desde Perú se lo realiza por las principales vías: La carretera Panamericana existe también la vía Huaquillas – Aguas Verdes, ésta pasa por el puente Internacional de Huaquillas. Desde puente hasta Lima hay una distancia de 1303 kilómetros. La ruta Huaquillas – Quito tiene una distancia de 533 kilómetros. La longitud total de la Red Vial Estatal (incluyendo vías primarias y secundarias) es de aproximadamente 820 km de carretera.

2.1.1.4. Los Incoterms y su Importancia en el transporte

Estos términos surgen por la necesidad que tienen los exportadores e importadores de ponerse de acuerdo en una serie de aspectos relacionados con las operaciones internacionales, en la versión de 2010 hay siete Incoterms que se pueden utilizar con cualquier tipo de transporte y también con transporte multimodal (Incoterms polivalentes). El más utilizado por la empresa JJHOGO S.A es DDP. (VER ANEXO 4).

2.1.9. Indicadores KPI's de la Logística

Los Indicadores de Desempeño Logístico son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información de una empresa, entre las partes de la cadena logística.

Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones).

2.1.10. FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA, consiste en obtener decisiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

2.1.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor, al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando Integral resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia.

3. CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL DE LA EMPRESA, GENERALIDADES Y ANTECEDENTES

En este capítulo se dará a conocer una investigación de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta cuáles son las oportunidades y amenazas de ésta y se procederá a realizar el análisis del entorno externo (macro y microambiente), así como también las fortalezas y debilidades que se despliegan del entorno interno. Con los resultados obtenidos se determinará el diagnóstico situacional de la empresa y a su vez se elaborará una Matriz FODA.



Gráfico 1 Entorno de la empresa

FODA

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta JJHOGO, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores de la empresa transportadora que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son las situaciones de la empresa que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

FODA			
		POSITIVO	NEGATIVO
	Análisis de la Empresa (Aspectos internos)	Fortalezas	Debilidades
	Análisis de la Empresa (Aspectos externos)	Oportunidades	Amenazas

Fuente: JJHOGO S.A
Elaborado por: Jhonattan Guerrón

Gráfico 2 FODA

3.1.ANÁLISIS EXTERNO

Es un estudio de los distintos factores o variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia y por lo tanto debe adaptarse a dichas variables. Se determinará las oportunidades y amenazas provenientes del análisis de cada variable mencionada.

Las oportunidades son eventos, hechos o tendencias del entorno externo de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. En cambio, las amenazas son eventos, hechos o tendencias del entorno externo de la organización que limitan o dificultan el desarrollo operativo de la empresa.

3.1.1. Macro Ambiente

Los factores que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. El diagnóstico tiene como objetivo identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro, si bien es cierto la

empresa no puede cambiar el entorno, pero puede diseñar un plan estratégico que le permite aprovechar los aspectos positivos como enfrentar los negativos, y mejorar su posición competitiva. Los factores del macro ambiente están descritos en anexo. (VER ANEXO 5).

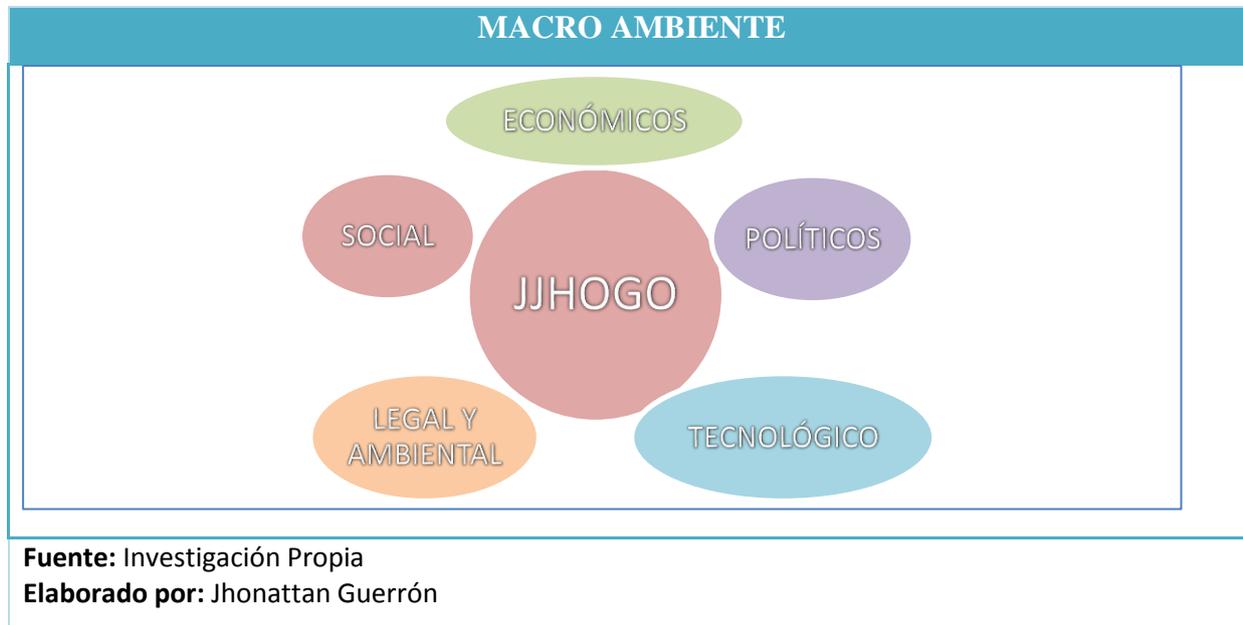


Gráfico 3.- MACRO AMBIENTE

3.1.2. Micro Ambiente

Son todos aquellos factores con tendencias y características del entorno. Requiere de un análisis minucioso, para llegar a establecer resultados importantes que influyen en la consecución de toda la industria y por ende en nuestra empresa.



Gráfico 4.- MICRO AMBIENTE

3.1.2.1. Proveedores

La empresa, para su buen desempeño y funcionalidad hacia sus clientes se ve en la necesidad de requerir la prestación de algunos proveedores para así poder brindar un eficiente servicio a sus clientes.

Vehículos (Tracto Camiones)

- a) Indusur S.A ; Automotores y Anexos

Combustibles:

- a) Gasolinera Petrocomercial Tandapi – Ibarra

Lubricantes y Aditivos

- a) Móvil del Ecuador Cia Ltda.

Llantas y Reencauches:

- a) Erco Tire; Continental; General Tire

Rastreo satelital

- a) Hunter S.A

AMENAZAS

Los proveedores mantienen precios fijos y no hay un margen de negociación con los suministros adquiridos por la empresa ya sea bienes o servicios

OPORTUNIDADES

El extenso mercado de proveedores hace que la empresa tome la mejor oferta por lo que no hay mayor problema para conseguir los suministros.

Gracias a la relación proveedor - cliente que se mantiene durante años con la mayoría de proveedores, la empresa adquiere mayor prestigio y estabilidad en el mercado.

La mayoría de los proveedores otorga crédito, ya que la empresa es conocida por los mismos.

La empresa cancela a tiempo todas sus deudas o pagos adquiridos con los proveedores a un tiempo determinado con cada uno de ellos.

Los precios de productos y/o servicios que proporcionan los proveedores en su mayoría están por debajo del nivel de precios de la competencia

Los proveedores proporcionan los productos y/o servicios solicitados de manera rápida y oportuna, reduciendo la pérdida de tiempo.

3.1.2.2. Clientes

Desde la constitución de la empresa hasta la actualidad, JJHOGO S.A transportadora de carga pesada ha tenido el privilegio de atender a una serie de clientes con sus distintos servicios, adjudicando en su mayoría la plena satisfacción por parte de los usuarios, gracias a la rápida y oportuna atención presta.

Muchas de las veces, el cliente no está en la posibilidad de asumir con todos los trámites que se realizan con sus mercancías las cuales son actividades esenciales al servicio que se brinda. La empresa, si el caso lo amerita, busca la manera de hacerle llegar al cliente la mercadería ya sea con vehículos propios o con vehículos particulares. Una de las desventajas que se evidencia por parte de los clientes es el retraso en el pago del servicio prestado por la empresa, muchas de las veces hasta tres meses de mora.

CLIENTES DE JJHOGO S.A.

CLIENTE	PRODUCTOS
Kimberly Clark	Productos de aseo
Plasticaucho	Productos Plásticos
Productos Familia	Productos de aseo
Cordialsa	Confitería
Palmolive	Productos de aseo
Proquiandinos	Productos químicos
Epacem	Fábrica de aceite de Palma
Danayma ales	Fábrica de aceite de Cocina
La Fabril	Fábrica de aceite de Cocina
Cementera Holcim	Fábrica de cemento

Fuente: JJHOGO S.A

Elaborado: Jhonattan Guerrón

Gráfico 5.- CLIENTES DE JJHOGO S.A.

3.1.2.3. Competencia

En el ámbito empresarial de este tipo de actividad de transportación de carga pesada, existen empresas que prestan el mismo servicio que JJHOGO S.A., y por adjudicarse una mayor participación en el mercado aplican diferentes estrategias de todo tipo, incluso desleales en el ambiente en que se desenvuelve la compañía.

Indudablemente la empresa cuenta con una fuerte competencia, la misma que cada día se va afianzando, tanto en el mercado local como regional. Existen grandes empresas que ofrecen el mismo servicio y cuentan con flotas completas (unidades vehiculares) hasta medianas empresas como ésta, que ocupan parte del mercado en esta actividad comercial.

Una de las ventajas que ha permitido estar unos cuantos escalones más arriba en comparación con la competencia es contar con unidades vehiculares nuevas, el parque automotor de la empresa es de cinco años anteriores (2010), características que agrada al cliente ya que no contará con problemas de que su carga no llegue a la hora indicada a causa de un desperfecto mecánico, el mismo que le puede tomar desde un día hasta varios días, provocando transbordos molestos y gastos adicionales.

La competencia también cuenta con un talento humano aceptable, pero en muchas de las actividades no capacitado e inconforme con los sueldos, especialmente el personal operativo (choferes). Entre las principales empresas, que se encuentran en la ciudad de Tulcán como competencia local, las cuales se dedican a las mismas actividades son:

- a) Transcomerinter
- b) Utranh
- c) Automotores del Norte
- d) Transportes Continental
- e) Sercarga

Las mencionadas empresas prestan servicios similares al mercado, aplicando tácticas estratégicas cada vez más viables, por lo que se hace mucho más difícil permanecer en el mercado en el que se desenvuelve la empresa.

Análisis de la situación de la competencia

Factor de éxito

Es el atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar, otra de las cualidades, es tener en cuenta los puntos fuertes o débiles que posee una empresa frente a su competencia

La empresa compite frente a empresas sumamente fuertes las cuales se mencionarán a continuación en la matriz de factor de éxito, ya que cuentan con unidades vehiculares similares renovadas y por ende el servicio de entrega es aceptable al igual que el tiempo de entrega. En relación al precio, los competidores determinan un precio alto frente a sus competidores, siendo este un punto a favor para la empresa ya que logra en ocasiones reducir el precio a comparación de su competencia.

MATRIZ DE FACTOR DE ÉXITO PARA JJHOGO S.A

COMPETIDORES		ESCALA	
C1	Transcomerinter	1	BAJO
C2	Utranh	2	MEDIO BAJO
C3	Automotores del Norte	3	MEDIO
C4	Transportes Continental	4	MEDIO ALTO
C5	Sercarga	5	ALTO
C6	JJHOGO S.A		

FACTORES DE ÉXITO	COMPETIDORES																													
	C1					C2					C3					C4					C5					C6				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
EXPERIENCIA				X			X					X						X				X								X
PRECIO				X				X				X						X				X							X	
UNIDADES VEHICULARES				X		X					X					X					X									X
SERVICIO			X			X					X					X					X								X	
TIEMPO DE ENTREGA			X			X					X					X					X								X	

Fuente: Investigación propia **Elaborado:** Jhonattan Guerrón

AMENAZAS

La competencia cada día logra afianzarse, reduciendo así la participación de la empresa en el mercado.

La competencia cada vez va modernizando el parque automotor ya que la importación de cabezales, genera un excesivo número de unidades por lo que hay una mayor competencia desleal.

OPORTUNIDADES

La empresa por contar con su excelente talento humano realiza licitaciones con el estado por contratos a nivel nacional (arroz, urea, cemento, etc.).

La competencia no cuenta con la capacidad técnica para realizar licitaciones con el Estado.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

Del análisis interno de la unidad estratégica se despliegan las fortalezas y debilidades de todas aquellas variables que influyen en la modificación o mejora de las actividades de la empresa. Las fortalezas son aspectos positivos propios de la empresa donde se accede a tener una ventaja competitiva, mientras que las debilidades en cambio son aspectos negativos que no permiten que se lleve a cabo una correcta optimización en el funcionamiento organizacional.

3.2.1. Capacidad Administrativa

La empresa JJHOGO S.A Transportadora de carga pesada se la constituyó en el año 2008 y desde entonces ha venido desempeñando sus funciones como transportadora de carga y ha logrado mantenerse en el mercado durante este tiempo alcanzando así una estabilidad dentro del mismo. A lo largo de este tiempo ha estado representada por su gerente – propietario. Cabe indicar que el liderazgo es de tipo participativo, ya que cuando se debe tomar decisiones sobresalientes e influyentes directamente con la empresa, el gerente convoca a una reunión a los accionistas que conforman la misma, y dan a conocer sus diferentes puntos de vista, decidiendo lo más conveniente para de la empresa.

La empresa no cuenta con un plan estratégico, por lo que la obtención de objetivos y estrategias en ocasiones son confusas y no se obtiene los resultados esperados. Las decisiones se aplican conforme se presentan los problemas, presentándose la inexistencia de un plan anticipado de acción de prevención.

DEBILIDADES

La desmotivación del personal afecta en gran parte las decisiones de cambio en la empresa.

La resistencia al cambio influye en el desarrollo de la empresa puesto que deja de ser competitivos a nivel del mercado.

No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer las acciones que debe tomar, dependiendo del escenario que se presente.

Existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa.

FORTALEZAS

Cuenta con una experiencia en el mercado de 7 años.

Se toma en cuenta la participación de los accionistas y socios para la toma de decisiones.

3.2.2. Capacidad Financiera

La empresa cuenta con estados financieros y presupuestos definidos, pero no cuenta con indicadores de gestión, los cuales se conoce de acuerdo al contacto diario con el negocio, los gastos operativos como financiero son altos y la utilidad generada por la empresa no es tan alta como se espera, por tal razón se pretende con índices de gestión incrementar las utilidades, optimizando los recursos que posee la empresa.

Cabe recalcar que la información de la empresa se encuentra en bases de datos, por lo que se puede conocer los movimientos de años anteriores, los estados y registros contables permiten visualizar como la empresa se ha ido desempeñando en sus diferentes actividades, también contamos con información de ingresos y egresos, ya que es esencial para la declaración de impuestos ante el Servicio de Rentas Internas. Por lo antes expuesto, se conoce de manera resumida valores monetarios tanto para las ventas como para gastos de los últimos años incluido el período fiscal en curso. La capacidad de inversión para este proyecto se lo detalla en la evaluación económica y financiera, capítulo siete.

DEBILIDADES

No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.

Altos gastos financieros y operativos generados por la empresa.

Bajas utilidades al finalizar cada año.

3.2.3. Capacidad Comercial

Unidades Vehiculares

La empresa cuenta con 30 unidades Kenworth T800 año 2012, y cada año se incrementa el parque automotor de acuerdo a las utilidades generadas en dicho año, con esto la empresa cubre las necesidades de sus clientes, una de las características principales de carga que se transporta es de tipo pesada, y requiere de unidades vehiculares que logren cubrir la demanda de este tipo de peso. Además, para ofrecer los distintos tipos de servicios, la empresa cuenta con plataformas apropiadas para cada tipo de mercadería a transportar. (VER ANEXO 7)

FORTALEZAS

Cuenta con unidades nuevas y renovadas; al igual que con plataformas apropiadas para transportar los diferentes tipos de mercancías.

Sistema de Rastreo Satelital

La empresa JJHOGO S.A cuenta con un sistema de rastreo satelital para cada una de sus unidades vehiculares, facilitando así su ubicación, debido a que las unidades constantemente viajan a distintos puntos a nivel nacional, es necesario saber en qué lugar está el vehículo y lo más importante si se encuentra en perfecto estado, generando una tranquilidad a los propietarios y a sus clientes.

RASTREO SATELITAL HUNTER



Fuente: Hunter

Elaborado: Jhonattan Guerrón

Gráfico 6.- RASTREO SATELITAL HUNTER

La empresa no cuenta con un sistema informático para el área contable, lo realiza por medio de hojas de Excel, por lo que el registro de toda la información contable se encuentra en registros y filtros de acuerdo a las necesidades de la empresa, una de las iniciativas es adquirir un sistema para llevar la contabilidad de la empresa, para así poder optimizar tiempo y poder sacar reportes diarios de los movimientos ejecutados.

FORTALEZAS

Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional.

Fácil ubicación de unidades frente a la posibilidad de robos de carga.

3.2.4. Servicio Actual

La empresa Transportadora de Carga Pesada JJHOGO S.A., es un operador logístico cuyo objetivo principal es el manejo y transporte de mercancías dentro del país, actualmente ofrece el siguiente servicio:

1. Traslado de mercancías desde la planta de producción hasta los centros de consumo.
2. Transporte de mercancías mediante la utilización de plataforma de cross docking, con el objeto de realizar múltiples entregas simultáneamente en el lugar de destino.
3. Movilización de mercancías desde la planta de producción hasta los destinatarios finales, utilizando centros de distribución; donde se deben ejecutar las siguientes actividades: Recibo de mercancías, almacenamiento, manejo de inventarios, preparación de pedidos, identificación de unidades, cargues, flujo de información.

DEBILIDAD

La empresa no realiza publicidad, reflejándose una reducción en la participación del mercado y permitiendo el auge de la competencia.

Cuenta con clientes habituales, mas no capta clientes potenciales.

Existe la probabilidad de que la competencia reduzca sus costos en los fletes lo que ocasionaría el abandono de los clientes habituales y por ende pondría en peligro la persistencia en el mercado.

El cliente utiliza el servicio de la competencia por mala planificación de sus entregas de

mercadería, por no realizar sus pedidos con antelación, hay ocasiones que la empresa no dispone de unidades para viajes sorpresa.

Los clientes toman un tiempo prolongado para cancelar sus deudas con la empresa, impidiendo así el pronto pago de las deudas al proveedor.

FORTALEZA

Los clientes son conscientes de la prolongada existencia de la empresa en el mercado, poniendo su plena confianza y tipo de servicio que soliciten

El cliente está satisfecho con el servicio.

Cuenta con unidades vehiculares modernas, sin ningún desperfecto mecánico y con todas las medidas de seguridad requeridas así como también los seguros por desastres ambientales.

El personal es considerado como aceptable y responsable por parte de los clientes y directivos, haciéndose acreedor de confianza.

Los precios son bajos en relación a los de la competencia, otorgando una mayor tranquilidad en costos para los clientes.

La mayoría de los clientes prefiere desistir del uso del servicio de la competencia, por peligro a sufrir cualquier percance con su carga.

3.2.5. Capacidad de Talento Humano

El servicio que se está planteando en este proyecto es sin duda alguna la diferenciación en el talento humano ya que se trata de ofrecer un servicio de calidad que cumpla con la satisfacción total al cliente, para ello, al momento de reclutar personal y elegir el más adecuado se da preferencia a quienes cuentan con experiencia.

Desafortunadamente, el personal más complicado de contratar es el de los conductores, ya que muchas de estas personas no se identifican con la empresa y por ende no otorgan un trato digno a los vehículos, otras personas trabajan una semana y abandonan el puesto de trabajo por lo que generan incertidumbre en la empresa, por esta razón es sumamente difícil contar con personal idóneo de inmediato. Una de las políticas del gerente es conocer, en qué empresas y qué tiempo se desempeñó el conductor en otras empresas y cuál es el motivo por el que renunció a su antiguo trabajo, puesto que lamentablemente en

ocasiones se ha contratado personal con cierta inexperiencia en el manejo de tracto camiones, reflejándose en el rápido deteriora mecánico de los vehículos y a su vez la costosa reparación de los mismos.

Cuando una organización cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias, lo que ha construido es un verdadero “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros que llevará al cumplimiento del Plan Estratégico trazado. La pregunta básica es ¿Qué debe hacer nuestra gente para lograr los objetivos estratégicos? Es una pregunta a responder desde la organización como un todo, desde cada área funcional, desde cada nivel de liderazgo y desde cada rol que exista internamente, dependiendo del nivel de formulación al que se vaya a realizar el proyecto. (LOVELOCK & WIRTZ, 2009, pág. 66).

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Para esto se han tomado en cuenta las siguientes competencias genéricas y componentes de cada una de ellas: (ALLES, 2009, pág. 187)

Autoeficacia

1. Toma de decisiones
2. Capacidad de análisis y síntesis
3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
4. Capacidad de organización y planificación.
5. Conocimiento de una lengua extranjera.

Autocontrol y Relaciones Interpersonales

1. Habilidades en las relaciones interpersonales
2. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
3. Compromiso ético
4. Razonamiento crítico
5. Trabajo en un contexto internacional
6. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.

Proactividad

1. Liderazgo
 - a) Aprendizaje autónomo
 - b) Adaptación a nuevas situaciones
 - c) Creatividad
 - d) Iniciativa y espíritu emprendedor
2. Conocimiento de otras culturas y costumbres
3. Motivación por la calidad
4. Sensibilidad hacia temas medioambientales.

Cada una de las áreas cuenta con personal apropiado para sus necesidades, puesto que dichas personas poseen título académico para cada área a desempeñar y amplia experiencia en cargos similares. La empresa cuenta con un personal confiable y responsable.

El clima laboral en la empresa se caracteriza por ser armonioso, tranquilo, educado, respetuoso, equitativo y participativo.

DEBILIDADES

Existe una relativa rotación de personal especialmente operativo debido a la fuerte presión que el trabajo exige.

La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.

FORTALEZAS

La empresa cuenta con un personal con capacitación profesional, experiencia y responsabilidad de acuerdo al área en que se desempeña.

El clima laboral es agradable ya que se desarrollan las actividades dentro de un marco de respeto y compañerismo.

3.3.ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compete.

3.3.1. Matriz Resumen

MATRIZ DE OPORTUNIDADES	
N-	OPORTUNIDADES
O1	Existen variaciones positivas incrementales en el PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve la empresa.
O2	Los aportes económicos por actividad en el último año son altos lo que es esencial para el desempeño de la empresa.
O3	Las instituciones financieras ofrecen créditos con tasas de interés accesibles puesto que están reguladas por el gobierno.
O4	En los últimos años la estabilidad política ha mejorado por lo que no hay huelgas, paros, golpes de estado, por lo que la transportación de las mercancías por carretera es más segura y confiable.
O5	La probabilidad de incremento de mayores volúmenes de transporte de carga de bienes sólidos o líquidos, entre los países miembros.
O6	Los diferentes acuerdos comerciales firmados entre los países hacen que sea más fácil la integración comercial.
O7	Las empresas extranjeras interactúan con inversionistas nacionales para promocionar sus productos, por medio de esta institución.
O8	Las carreteras a nivel nacional tienen una infraestructura de calidad por lo que la transportación de carga pesada es segura y confiable.
O9	Contar con una ley de tránsito aplicable a la transportación vial por carretera.
O10	Las leyes y los trámites a realizar para importaciones y exportaciones tienen lineamientos fijamente establecidos por lo que los procesos son más rápidos.
O11	La Súper Intendencia de Compañías controla el buen desempeño de la empresa y sus funciones a desarrollar en el ámbito comercial a la que se dedica.

O12	Las remesas que se recibe por concepto de migración ayudan al sostenimiento económico de la nación devengando las principales necesidades que mantienen los ecuatorianos en el país.
O13	El apoyo gubernamental por renovar el parque automotor a nivel nacional incentiva al sector del transporte por contar con unidades vehiculares actualizadas que ofrezcan un servicio de calidad.
O14	Los avances tecnológicos permiten contar con vehículos que cumplan las necesidades tanto de protección al medio ambiente como de satisfacción al cliente.
O15	Cuenta con vehículos óptimos, sin ningún desperfecto mecánico y con todas las medidas de seguridad requeridas así como también los seguros por desastre ambientales.
O16	El personal es considerado como aceptable y responsable por parte de los clientes, haciéndose acreedor a la amistad y confianza.
O17	Los precios se mantienen a nivel de la competencia, otorgando una mayor tranquilidad en costos para los clientes.
O18	La honestidad reflejada en las actividades ha permitido generar la plena confianza en los clientes; incluso clientes sumamente antiguos han solicitado adquirir los servicios.
O19	La mayoría de los clientes prefiere desistir del uso del servicio de la competencia, por peligro a sufrir cualquier percance con su carga.
O20	Los clientes están plenamente satisfechos con el servicio.

MATRIZ DE AMENAZAS

N-	AMENAZAS
A1	Los cambios de la inflación en los últimos meses se denotan en elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.
A2	Los altos impuestos que cobra el gobierno actual hacen que el Ecuador no capte capital extranjero, y los inversionistas no inviertan en el país afectando con la actividad de la empresa.
A3	La probabilidad de que las políticas de transporte terrestre internacional obliguen a que los países integrantes cumplan con normas más rigurosas las cuales son una desventaja para los países en vías de desarrollo.
A4	Las rígidas leyes de tránsito son motivo de desequilibrio a nivel nacional, por el caos que se genera en la adquisición de licencias, permisos y habilitaciones de unidades.
A5	Las nuevas leyes de tránsito desmotivan la transportación nacional.

A6	Los altos aranceles que el gobierno pone a las importaciones hace que sea más difícil que las diferentes mercancías entren al país
A7	Los altos impuestos que se tiene que declarar al final de cada periodo fiscal hacen que las utilidades de la empresa sean menores.
A8	Los altos índices de pobreza generan preocupación por parte del estado provocando una inestabilidad social, la cual si no es tomada en cuenta puede provocar que aumenten, alcanzando a pequeñas empresas que intentan sostener sus actividades a diario.
A9	La crisis y el desempleo en el Ecuador es el principal factor por el que existe fuga de recurso humano en la aportación de la riqueza nacional, esta situación hace que decidan abandonar el país.
A10	Por la situación económica de años anteriores y la actual las tasas de desempleo son significativas poniendo en peligro la estabilidad de la empresa al igual que las familias que dependen de ella.
A11	Los proveedores mantienen precios fijos y no hay un margen de negociación con los suministros adquiridos por la empresa ya sea bienes o servicios.
A12	La empresa no realiza publicidad, reflejándose una reducción en la participación del mercado y permitiendo el auge de la competencia.
A13	Cuenta con clientes habituales, no capta clientes potenciales.
A14	Existe la probabilidad de que la competencia reduzca sus costos en los fletes, esto ocasionaría el abandono de los clientes habituales y por ende pondría en peligro la persistencia en el mercado.
A15	El cliente utiliza el servicio de la competencia por mala planificación de sus entregas de mercadería, por no realizar sus pedidos con antelación hay ocasiones que la empresa no dispone de unidades para viajes sorpresa.
A16	Los clientes toman un tiempo prolongado para cancelar sus deudas con la empresa, impidiendo así el pronto pago de las deudas al proveedor.
A17	La competencia cada día logra afianzarse, reduciendo así la participación de la empresa en el mercado.
A18	La competencia cada vez va modernizando el parque automotor ya que la importación de cabezales, genera un excesivo número de unidades por lo que hay una mayor competencia desleal.

MATRIZ DE DEBILIDADES

N-	DEBILIDADES
D1	La desmotivación del personal afecta en gran parte las decisiones de cambio en la empresa.
D2	La resistencia al cambio influye en el desarrollo de la empresa puesto que deja de ser competitivos a nivel del mercado.
D3	No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer las acciones que debe tomar, dependiendo del escenario que se presente.
D4	Existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa, falta de promoción de los servicios.
D5	No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.
D6	Altos gastos financieros y operativos generados por la empresa.
D7	Bajas utilidades al finalizar cada año.
D8	Existe una relativa rotación de personal especialmente operativo debido a la fuerte presión que el trabajo exige.
D9	La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.

MATRIZ DE FORTALEZAS

N-	FORTALEZAS
F1	Cuenta con una experiencia en el mercado de 7 años.
F2	Se toma en cuenta la participación de los accionistas y socios para la toma de decisiones.
F3	Cuenta con unidades nuevas y renovadas; al igual que con plataformas apropiadas para transportar los diferentes tipos de mercancías.
F4	La empresa cuenta con unidades vehiculares propias y asignadas para cada tipo de mercancía que los clientes requieran.
F5	Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional.
F6	Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos de carga y de las mismas.
F7	La información contable es recopilada en fuentes informáticas, se proyecta contar con la adquisición de un programa contable.
F8	La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, con el objetivo de que se vea retribuido en la aplicación de sus actividades.
F9	El clima laboral es agradable ya que se desarrollan las actividades dentro de un marco de amistad, respeto y compañerismo.
F10	La empresa mantiene un especial interés de las experiencias y procedencias laborales del personal a ser contratado.

3.3.2. Matriz de Impacto

3.3.2.1. Matriz de Impacto Externa

CUADRO DE MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA						
N-	OPORTUNIDAD	PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
			ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)	
O1	Existen variaciones positivas incrementales en el PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve la empresa.	0.01			1	0
O2	Los aportes económicos por actividad en el último año son altos lo que es esencial para el desempeño de la empresa.	0.01			1	0
O3	Las instituciones financieras ofrecen créditos con tasas de interés accesibles puesto que están reguladas por el gobierno.	0.02		3		0.1
O4	En los últimos años la estabilidad política ha mejorado por lo que no hay huelgas, paros, golpes de estado, por lo que la transportación de las mercancías por carretera es más segura y confiable.	0.02		3		0.1
O5	La probabilidad de incremento de mayores volúmenes de transporte de carga de bienes sólidos o líquidos, entre los países miembros	0.01		3		0
O6	Los diferentes acuerdos comerciales firmados entre los países hace más fácil la integración comercial.	0.03	5			0.2
O7	Las empresas extranjeras interactúan con inversionistas nacionales para promocionar sus productos, por medio de esta institución.	0.01		3		0
O8	Las carreteras a nivel nacional tienen una infraestructura de calidad por lo que la transportación de carga pesada es segura y confiable.	0.04	5			0.2
O9	Contar con una ley de tránsito aplicable a la transportación vial por carretera.	0.02		3		0.1
O10	Las leyes y los trámites a realizar para importaciones y exportaciones tienen lineamientos fijamente establecidos por lo que los procesos son más rápidos.	0.01			1	0

N-	OPORTUNIDAD	PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
			ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)	
O11	Las remesas que se recibe por concepto de migración ayudan al sostenimiento económico de la nación devengando las principales necesidades que mantienen los ecuatorianos en el país.	0.01			1	0
O12	La Súper Intendencia de Compañías controla el buen desempeño de la empresa y sus funciones a desarrollar en el ámbito comercial a la que se dedica.	0.01			1	0
O13	El apoyo gubernamental por renovar el parque automotor a nivel nacional incentiva al sector del transporte por contar con unidades vehiculares actualizadas que ofrezcan un servicio de calidad	0.05		3		0.2
O14	Los avances tecnológicos permiten contar con vehículos que cumplan las necesidades tanto de protección al medio ambiente como de satisfacción al cliente.	0.05		3		0.2
O15	Cuenta con vehículos óptimos, sin ningún desperfecto mecánico y con todas las medidas de seguridad requeridas así como también los seguros por desastre ambientales.	0.05		3		0.2
O16	El personal es considerado como aceptable y responsable por parte de los clientes, haciéndose acreedor a la amistad y confianza.	0.03			1	0
O17	Los precios se mantienen a nivel de la competencia, otorgando una mayor tranquilidad en costos para los clientes.	0.02		3		0.1
O18	La honestidad reflejada en las actividades ha permitido generar la plena confianza en los clientes; incluso clientes sumamente antiguos han solicitado adquirir los servicios.	0.02	5			0.1
O19	La mayoría de los clientes prefieren desistir del uso del servicio de la competencia, por peligro a sufrir cualquier percance con su carga.	0.02	5			0.1
O20	Los clientes están plenamente satisfechos con el servicio.	0.05	5			0.3

N-	AMENAZAS		IMPACTO			TOTAL
			ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)	
A2	Los altos impuestos que cobra el gobierno actual hacen que el Ecuador no capte capital extranjero, y los inversionistas no inviertan en el país afectando con la actividad de la empresa.	0.03	5			0.2
A3	La probabilidad de que las políticas de transporte terrestre internacional obliguen a que los países integrantes cumplan con normas más rigurosas las cuales son una desventaja para los países en vías de desarrollo.	0.03		3		0.1
A4	Las rígidas leyes de tránsito son motivo de desequilibrio a nivel nacional, por el caos que se genera en la adquisición de licencias, permisos y habilitaciones de unidades.	0.04			1	0
A5	Las nuevas leyes de tránsito desmotivan a la transportación nacional	0.01		3		0
A6	Los altos aranceles que el gobierno pone a las importaciones hacen que sea más difícil que las diferentes mercancías entren al país.	0.01		3		0
A7	Los altos impuestos que se tiene que declarar al final de cada periodo fiscal hacen que las utilidades de la empresa sean menores.	0.04	5			0.2
A8	Los altos índices de pobreza generan preocupación por parte del Estado provocando una inestabilidad social, la cual si no es tomada en cuenta puede provocar que aumenten, alcanzando a pequeñas empresas que intentan sostener sus actividades a diario.	0.02			1	0
A9	La crisis y el desempleo en el Ecuador es el principal factor por el que existe fuga de recurso humano en la aportación de la riqueza nacional, esta situación hace que decidan abandonar el país.	0.02			1	0
A10	Por la situación económica de años anteriores y la actual las tasas de desempleo son significativas poniendo en peligro la estabilidad de la empresa al igual que las familias que dependen de ella.	0.01			1	0

N-	AMENAZAS		IMPACTO			TOTAL
			ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)	
A11	Los proveedores mantienen precios fijos y no hay un margen de negociación con los suministros adquiridos por la empresa ya sea bienes o servicios	0.05		3		0.2
A12	La empresa no realiza publicidad, reflejándose una reducción en la participación del mercado y permitiendo el auge de la competencia.	0.03		3		0.1
A13	Cuenta con clientes habituales, mas no capta clientes potenciales.	0.05		3		0.2
A14	Existe la probabilidad de que la competencia reduzca sus costos en los fletes y ocasionaría el abandono de los clientes habituales y por ende pondría en peligro la persistencia en el mercado.	0.03		3		0.1
A15	El cliente utiliza el servicio de la competencia por mala planificación de sus entregas de mercadería, por no realizar sus pedidos con antelación hay ocasiones que la empresa no dispone de unidades para viajes sorpresa.	0.02			1	0
A16	Los clientes toman un tiempo prolongado para cancelar sus deudas con la empresa, impidiendo así el pronto pago de las deudas al proveedor.	0.03	5			0.2
A17	La competencia cada día logra afianzarse, reduciendo así la participación de la empresa en el mercado.	0.04		3		0.1
A18	La competencia cada vez va modernizando el parque automotor ya que la importación de cabezales, genera un excesivo número de unidades por lo que hay una mayor competencia desleal.	0.05		3		0.2
		1				3.1

3.3.2.2. Matriz de Impacto Interna

CUADRO DE MATRIZ DE IMPACTO INTERNA						
N-	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
			ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)	
F1	Cuenta con una experiencia en el mercado de 7 años.	0.05	5			0.3
F2	Se toma en cuenta la participación de los accionistas y socios para la toma de decisiones.	0.05		3		0.2
F3	Cuenta con unidades nuevas y renovadas; al igual que con plataformas apropiadas para transportar los diferentes tipos de mercancías.	0.06	5			0.3
F4	La empresa cuenta con unidades vehiculares propias y asignadas para cada tipo de mercancía que los clientes requieran.	0.1		3		0.3
F5	Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional.	0.06		3		0.2
F6	Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos de carga y de las mismas.	0.06		3		0.2
F7	La información contable es recopilada en fuentes informáticas, se proyecta contar con la adquisición de un programa contable.	0.04			1	0
F8	La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, con el objetivo de que se vea retribuido en la aplicación de sus actividades	0.07		3		0.2
F9	El clima laboral es agradable ya que se desarrollan las actividades dentro de un marco de amistad, respeto y compañerismo.	0.05		3		0.2
F10	La empresa mantiene un especial interés de las experiencias y procedencias laborales del personal a ser contratado.	0.05		3		0.2

N-	DEBILIDADES		IMPACTO			TOTAL
			ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)	
D1	La desmotivación del personal afecta en gran parte las decisiones de cambio en la empresa.	0.03		3		0.1
D2	La resistencia al cambio influye en el desarrollo de la empresa puesto que deja de ser competitivos a nivel del mercado.	0.05		3		0.2
D3	No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer las acciones que debe tomar, dependiendo del escenario que se presente.	0.02	5			0.1
D4	Existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa, falta de promoción de los servicios	0.04	5			0.2
D5	No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.	0.02		3		0.1
D6	Altos gastos financieros y operativos generados por la empresa.	0.05			1	0.1
D7	Bajas utilidades al finalizar cada año.	0.10	5			0.5
D8	Existe una relativa rotación de personal especialmente operativo debido a la fuerte presión que el trabajo exige.	0.05		3		0.2
D9	La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.	0.05			1	0.1
	TOTAL	1				3.3

ANÁLISIS DE MATRIZ DE IMPACTO

Los resultados obtenidos en las diferentes matrices, externa como interna, se pueden apreciar en el siguiente gráfico, donde una vez introducidos los resultados ponderados de la matriz de evaluación de factores externos, en el eje de la X (horizontal), y los resultados ponderados de evaluación internos, en el eje de la Y (vertical). El cuadrante que refleja el cruce de ambos resultados indicara la estrategia a seguir.

Los resultados de las matrices son:

Matriz de Evaluación Externa: Y= 3.10

Matriz de Evaluación Interna: X= 3.30

GRAFICO MATRIZ GENERAL ELECTRIC (GE)				
		Y		
		SÓLIDO (3.00-4.00)	PROMEDIO (2.00-2.99)	DÉBIL (1.00-1.99)
AMBIENTE EXTERNO	ALTO (3.00-4.00)	I	II	III
	MEDIO (2.00-2.99)	IV	V	VI
	BAJO (1.00-1.99)	VII	VIII	IX
		X AMBIENTE INTERNO		

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jhonattan Guerrón

Gráfico 7.- MATRIZ GE

El objetivo inicial de la matriz GE es el de ayudar, a nivel de alta dirección de la empresa a identificar las oportunidades y objetivos de inversión. Esas oportunidades y objetivos se convierten en directrices para el establecimiento de los objetivos de crecimiento y para el desarrollo de las respectivas estrategias. La empresa al momento de ubicarse en el primer cuadrante, según los resultados provenientes de las matrices de impacto o evaluación tanto externas como internas, las estrategias a seguir son:

- 1) Invertir para crecer
- 2) Apoyar el área con el máximo de inversión
- 3) Consolidar las posiciones alcanzadas

3.3.3. Matriz de Acción

Parametrizamos impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

FO: Fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades externa.

DA: Derrota las debilidades internas y elude las amenazas ambientales.

DO: Mejora las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

FA: Fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las amenazas externas.

3.3.3.1. Matriz de Aprovechabilidad FO

INCIDENCIA	OPORTUNIDADES	MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS ESTRATÉGICAS FO																				TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	
ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1																						
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	
Cuenta con una experiencia en el mercado de 7 años.	F1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	5	3	5	3	5	46
Se toma en cuenta la participación de los accionistas y socios para la toma de decisiones.	F2	1	1	5	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1	3	3	5	5	3	3	3	50
Cuenta con unidades nuevas y renovadas; al igual que con plataformas apropiadas para transportar los diferentes tipos de mercancías.	F3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	5	5	3	3	3	5	3	48
La empresa cuenta con unidades vehiculares propias y asignadas para cada tipo de mercancía que los clientes requieran.	F4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	30
Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional.	F5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	3	5	5	40
Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos de carga y de las mismas.	F6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	5	5	36
La información contable es recopilada en fuentes informáticas, se proyecta contar con la adquisición de un programa contable.	F7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, con el objetivo de que se vea retribuido en la aplicación de sus actividades.	F8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	36
El clima laboral es agradable ya que se desarrollan las actividades dentro de un marco de amistad, respeto y compañerismo.	F9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	32
La empresa mantiene un especial interés de las experiencias y procedencias laborales del personal a ser contratado	F10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	26
		10	10	18	12	12	10	14	20	10	10	10	10	14	16	26	34	28	30	34	36	364

3.3.3.2. Matriz de Aprovechabilidad FA

INCIDENCIA ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA	AMENAZAS																		TOTAL	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18		
FORTALEZAS																				
Cuenta con una experiencia en el mercado de 7 años.	F1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	26
Se toma en cuenta la participación de los accionistas y socios para la toma de decisiones.	F2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	24
Cuenta con unidades nuevas y renovadas; al igual que con plataformas apropiadas para transportar los diferentes tipos de mercancías.	F3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	5	5	3	3	3	1	38
La empresa cuenta con unidades vehiculares propias y asignadas para cada tipo de mercancía que los clientes requieran.	F4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1	1	3	3	1	1	28
Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional.	F5	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	3	30
Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos de carga y de las mismas.	F6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	22
La información contable es recopilada en fuentes informáticas, se proyecta contar con la adquisición de un programa contable.	F7	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, con el objetivo de que se vea retribuido en la aplicación de sus actividades	F8	1	1	1	1	1	1	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	28
El clima laboral es agradable ya que se desarrollan las actividades dentro de un marco de amistad, respeto y compañerismo.	F9	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
La empresa mantiene un especial interés de las experiencias y procedencias laborales del personal a ser contratado	F10	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	22
		12	12	12	12	10	14	16	16	14	14	14	10	26	18	14	18	14	14	260

3.3.3.3. Matriz de Vulnerabilidad DA

INCIDENCIA	MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA DA																			
	AMENAZAS																			
ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	Los cambios de la inflación en los últimos meses se denotan en elevación de los costos de productos y que el Ecuador no capte capital extranjero, y los inversionistas no inviertan en el país afectando con la cumplimiento con normas más rigurosas las cuales son una desventaja para los países en vías de desarrollo. nivel nacional, por el caos que se genera en la adquisición de licencias, permisos y habilitaciones de unidades. Las nuevas leyes de tránsito desmotivaron a la transportación nacional Importaciones hace que sea más difícil que las diferentes mercancías entren al país cada período fiscal hacen que las unidades de la empresa sean menores. aumenten, avanzando a pequeñas empresas que intentan sostener sus actividades a diario. La crisis y el desempleo en el Ecuador es el principal factor por el que existe falta de recursos humanos en la empresa ya sea bienes o servicios familias que dependen de ella. margen de negociación con los suministros adquiridos por la empresa ya sea bienes o servicios reducción en la participación del mercado y permitiendo el auge de la competencia. Cuenta con clientes habituales, mas no capta clientes potenciales. clientes habituales y por ende podría en peligro la persistencia en el mercado. realizar sus pedidos con antelación hay ocasiones que la empresa no dispone de unidades para viajes sorpresa deudas con la empresa. impidiendo así el pronto pago de las deudas al proveedor. La competencia cada día logra afianzarse, reduciendo así la participación de la empresa en el mercado. excesivo número de unidades por lo que hay una mayor competencia desleal.																			
DEBILIDADES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	TOTAL	
La desmotivación del personal afecta en gran parte las decisiones de cambio en la empresa.	D1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	24	
La resistencia al cambio influye en el desarrollo de la empresa puesto que deja de ser competitivos a nivel del mercado.	D2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	3	1	1	26	
No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer las acciones que debe tomar, dependiendo del escenario que se presente.	D3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	30	
Existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa, falta de promoción de los servicios	D4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	3	3	3	3	36	
No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.	D5	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	3	3	5	3	1	36	
Altos gastos financieros y operativos generados por la empresa.	D6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	24	
Bajas utilidades al finalizar cada año.	D7	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	5	3	1	30	
Existe una relativa rotación de personal especialmente operativo debido a la fuerte presión que el trabajo exige	D8	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	3	1	1	1	1	1	1	26	
La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.	D9	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
		9	11	11	9	9	15	15	15	13	9	13	11	27	17	17	25	19	11	256

3.3.3.4. Matriz de Vulnerabilidad DO

INCIDENCIA ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICA DO	OPORTUNIDADES																					
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20		
DEBILIDADES																						
La desmotivación del personal afecta en gran parte las decisiones de cambio en la empresa.	D1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	24	
La resistencia al cambio influye en el desarrollo de la empresa puesto que deja de ser competitivos a nivel del mercado.	D2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	3	1	34	
No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer las acciones que debe tomar, dependiendo del escenario que se presente.	D3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	5	32	
Existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa, falta de promoción de los servicios	D4	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	40	
No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.	D5	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	5	32	
Altos gastos financieros y operativos generados por la empresa.	D6	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	5	36	
Bajas utilidades al finalizar cada año.	D7	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	30	
Existe una relativa rotación de personal especialmente operativo debido a la fuerte presión que el trabajo exige	D8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	24	
La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.	D9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	5	1	1	28	
		9	9	19	9	13	15	11	11	9	11	11	9	11	13	17	21	19	21	17	25	280

Gráfico 8.- MATRIZ DE APROVECHABILIDAD
Gráfico 9.- MATRIZ DE VULNERABILIDAD
Índices de Potencialidad de las matrices.

- Matriz de áreas ofensivas estratégicas FO

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} \frac{364}{20 \times 9 \times 5} = 36.40\%$$

-Las fortalezas están siendo aprovechadas un 36.40% sobre las oportunidades.

- Matriz de áreas de respuesta estratégicas FA

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} \frac{260}{18 \times 10 \times 5} = 28.88\%$$

-Se está utilizando un 28.88% de las fortalezas para combatir las amenazas.

- Matriz de áreas de defensa estratégica DA

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} \frac{256}{18 \times 9 \times 5} = 31.60\%$$

-Las debilidades de la empresa se relacionan en un 31.60% con las amenazas

- Matriz de áreas de mejoramiento estratégicas DO

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} \frac{280}{20 \times 9 \times 5} = 35\%$$

-La empresa tiene la capacidad de mejorar un 65% de su situación actual.

3.3.4. Matriz de Síntesis Estratégica

3.3.4.1. Matriz de Resumen de Síntesis Estratégica

Matriz FODA JJHOGO	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
OPORTUNIDADES – O	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <p>-En colaboración de las otras instituciones crear una publicidad en conjunto, y lograr mayor acercamiento a las comunidades.</p> <p>-Se cuenta con la disposición tecnológica, financiera y humana, para crear mecanismos de mercado para afianzar a JJHOGO S.A</p> <p>-Con la interacción de los concejos comunales, crear acciones que optimicen el servicio, que se presta.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <p>-La poca disponibilidad de vehículos la podemos solventar con convenios con otras empresas de transporte.</p> <p>-Las debilidades de los lineamientos, los procesos y distribución serán contrarrestadas con un sistema de control y evaluación del personal desarrollada por el nuevo talento humano y tecnología adquirida por la empresa.</p>

	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
AMENAZAS - A	<p>-Coordinación con el organismo de seguridad para mayor presencia en los puntos de venta, centro de acopio y distribución, de esta manera se disminuye la inseguridad.</p> <p>-Mayor cantidad de producto de calidad, para tener más receptividad de la población, de igual forma se ampliará los operativos con la flotas de camiones con que cuenta JHOGO.</p> <p>-Mayor publicidad en los centros de acopios, que permitan mostrar los logros a las comunidades.</p>	<p>-Mantener los mantenimientos de los vehículos al día.</p> <p>Ampliar más los contratos a los proveedores.</p> <p>-Al momentos de surtir un proveedor proporcionar a su máxima reserva de esta manera solo se proveerá una vez cada determinado tiempo pero evitaremos que los productos se agote a los días.</p> <p>- Crear conciencia del reporte de novedades, y estimular incentivos.</p> <p>- Simplificar los procesos.</p> <p>-Mejorar relación entre el personal y contratista.</p> <p>-Optimizar la respuesta de recurso humano al personal.</p> <p>-Realizar un estudio de la problemática de la zona.</p>

Gráfico 10.- MATRIZ RESUMEN DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

4. CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Objetivos del Estudio de Mercado

Conocer el mercado en el cual la empresa va a desarrollar sus actividades y brindar sus servicios para determinar las necesidades del mismo y poder establecer la viabilidad del proyecto.

Para cumplir con lo anterior realizaré un análisis del sector de las transportadoras de carga pesada, en donde tomo en cuenta los pro y contra del resto de servicios similares y saber cómo el proyecto podrá dar un valor agregado a los clientes. Adicionalmente, se establece como delimitación al presente estudio de mercado, que el número de empresas a encuestar (Mercado analizado) va a conformar el mercado atender.

4.1.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad para implementar un servicio de logística 3 PL en la Transportadora de carga pesada JJHOGO S.A en la ciudad de Tulcán y sus Sucursales.

4.1.2. Objetivo Específico

- 1) Investigar si el proyecto tiene acogida en los importadores y exportadores
- 2) Determinar la satisfacción de los clientes con las empresas de carga existentes
- 3) Conocer el número de importadores y exportadores que desean el servicio que se pretende implementar mediante este proyecto.

4.2. Metodología para la Investigación

4.2.1. Muestreo

En estadística se conoce como muestreo a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población.

Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población.

Para la obtención de información, se utilizará una herramienta práctica que es la encuesta, la cual permitirá tener conocimiento de las necesidades concretas del cliente y las ventajas y desventajas del servicio, a más de conocer la cantidad aproximada de importaciones que realizan.

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

En donde:

N = tamaño de la población

e = margen de error

Z = nivel de confianza según una distribución normal

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

El tamaño de la población de importadores y exportadores se define según información emitida por la SENAE según oficio Nro. SENAE - DPC - 2014 - 0859 – OF (ANEXO 8).

De lo cual se toma en cuenta el valor de los importadores de la ciudad de Quito, Huaquillas y Tulcán.

- El coeficiente de seguridad $z^2 = 1,96$ el cual representa al 95 %
- La probabilidad de éxito como de fracaso, al no conocerla, se debe conservar el criterio de 0,5 lo cual maximiza el tamaño de la muestra.
- Se admitirá un error máximo del 10%
- Con estos datos proporcionados, se resuelve la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{23.503 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,10^2 \times (23.503 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 95$$

El total de importadores a ser encuestados son 95.

La distribución de las 95 encuestas, para las 3 provincias a las cuales se realizó el estudio de mercado, se las obtuvo del ANEXO 8, oficio número SENAE-DPC-2014-0859-OF.

El tamaño de la población para este proyecto es 23.505; en el cual su distribución por provincia para Pichincha es 21.132; para el Oro 2.162 y para Carchi 209. Se procede a realizar una regla de tres para obtener los porcentajes que se asignaran a cada provincia y se procederá a realizar otra regla de tres para obtener el número de encuestas a realizar a cada provincia.

Distribución de porcentaje para Pichincha

$$\frac{23.503}{21.132} = \frac{100\%}{X}$$

$$X = \frac{21.132 * 100}{23.503} = 89,91 \%$$

$$X = 90\%$$

Distribución de porcentaje para El Oro

$$\frac{23.503}{2.162} = \frac{100\%}{X}$$

$$X = \frac{2.162 * 100}{23.503} = 9,19 \%$$

$$X = 9\%$$

Distribución de porcentaje para Carchi

$$\frac{23.503}{209} = \frac{100\%}{X}$$

$$X = \frac{209 * 100}{23.503} = 0,88 \%$$

$$X = 1\%$$

El total de encuestas 95:

Distribución de encuestas para Pichincha

$$\frac{95}{X} = \frac{100\%}{90\%}$$

$$X = \frac{95 * 90}{100} = 85,50$$

X = 86 encuestas Pichincha

Distribución de encuestas para El Oro

$$\frac{95}{X} = \frac{100\%}{9\%}$$

$$X = \frac{95 * 9}{100} = 8,55$$

X = 9 encuestas el Oro

Distribución de encuestas para Carchi

$$\frac{95}{X} = \frac{100\%}{1\%}$$

$$X = \frac{95 * 1}{100} = 0,95$$

X = 1 encuesta Carchi

4.3. Desarrollo del Estudio de Mercado

4.3.1. Problema Central

En la ciudad de Tulcán, existen muchas empresas que a lo largo de su vida institucional han realizado este tipo de servicio, sin control alguno y sub-contratando algunos de los servicios antes mencionados, por un flete con un precio un poco más elevado del precio normal, al hacer esto, las empresas ocasionan retrasos en la entrega de las mercancías, como mala coordinación de un proveedor a otro y la dificultad en sacar la documentación en frontera, hacen que la tramitología se haga más compleja. La empresa transportadora de carga pesada JJHOGO S.A implementará en sus procesos, un operador logístico integral 3 PL, el cual brinde a los clientes un servicio de calidad minimizando estas dificultades.

4.3.2. Problemas Específicos

Uno de los inconvenientes es que no hay una base estadística de operadores logísticos 3 PL ya que según la SENAE y la Súper Intendencia de Compañías se puede ser un OCE a la vez.

La mayoría de las empresas de transportación de carga pesada solo se dedican a transportar la mercancía de los clientes por el pago del flete.

Las empresas no tienen establecido un departamento de comercio exterior o de compras internacionales en sus instalaciones. Por otro lado se encuentra la desconfianza de los clientes en no brindar toda la información a su proveedor logístico por miedo a que sean copiados sus negocios.

4.4. Variables a Investigar

PRODUCTIVIDAD: “Agregar mayor valor en sus procesos, con menores costos, para en esa forma lograr que los servicios o productos sean preferidos y de fácil acceso a los clientes y aumentar por lo tanto la competitividad en el mercado”. (Riveros, 2002)

En cuestión de productividad del servicio, se lo enfocará desde el punto de eficacia del mismo, esta estará basada en eficacia interna (empresa) y eficacia externa (cliente), puesto que las mediciones externas se orientan a la satisfacción de los clientes ya que conducen a altos niveles de calidad mientras que las internas están vinculadas con los costos de los recursos de la empresa, así se podrá determinar un precio equilibrado tanto para el cliente como para la empresa, de ésta manera se logrará un mayor valor agregado al servicio.

JUSTO A TIEMPO: “Es una metodología y estrategia de producción para mejorar continuamente la calidad y la productividad, basada en la eliminación continua de desperdicio. Más que una estrategia Justo a Tiempo puede convertirse en una Filosofía o manera de ver las cosas. Justo a tiempo es cada día ir dejando de vender lo que hacemos, y en vez de ello, hacer lo que vendemos, y de una manera mejor que la competencia.” (Gutiérrez, 2005).

En una empresa de servicio logístico es muy importante medir este factor ya que, en su mayoría, los importadores planifican fechas de salida, de llegada y de disponibilidad de sus productos. Se enfocará en brindar un servicio justo a tiempo para cumplir las expectativas del importador.

4.5. Información del Mercado

Comercio bilateral Colombia - Ecuador

Ecuador y Colombia son países con relaciones económicas, sociales, políticas y culturales muy similares, las cuales se desarrollan en un extenso territorio, que en el caso del Ecuador, incluye las provincias de Orellana e Imbabura, además de Esmeraldas, Sucumbíos y Carchi y, en Colombia los departamentos de Putumayo, Nariño, Caquetá y Cauca.

El flujo comercial formal terrestre entre los dos países se realiza por dos pasos fronterizos: sobre el Puente de Rumichaca entre Tulcán (Carchi) e Ipiales (Nariño), que corresponde a la zona Andina, y en la Amazónica, sobre el Puente del Río San Miguel, entre Sucumbíos (Ecuador) y San Miguel (Colombia).

Pero la realidad de este muestra una serie de dificultades para su desarrollo, visibilizadas por los transportadores cuando hacen tránsito por cada uno de los países, al punto de dar pie a la hipótesis planteada en este trabajo de que, bajo las actuales condiciones, es imposible que por el puente de Rumichaca el transporte internacional de carga no especializada pueda fluir con normalidad.

Existen obstáculos que entorpecen el libre tránsito de las mercancías, que está amparado en la legislación vigente acordada por los dos países, la actitud de oposición radical de transportistas de ambos países, al paso de carga sin transbordo; los trámites en los Centros Nacionales de Atención Fronteriza (SENAE), se vuelven lentos lo cual demora el tránsito de los vehículos de carga autorizados en cada país para realizar el transporte internacional de mercancías. En diálogos abiertos con ambos países se ha tratado de emitir un acuerdo en el cual las unidades vehiculares colombianas pasen por frontera para poder dejar las mercancías en Ecuador, pero este tratado lleva años en discusión y no se ha llevado a cabo, por lo cual no existe ningún acuerdo firmado en la actualidad que permita realizar estas acciones.

4.6. Análisis de la Demanda

Las encuestas permitirán obtener información de la oferta y la demanda de los servicios de comercio exterior, mediante cuestionarios elaborados que permitirán obtener resultados para la ejecución de la implementación del servicio logístico integral 3 PL.

4.6.1. Objetivo de la Encuesta

Determinar el grado de importancia de las empresas, para la adquisición de un servicio logístico integral, conociendo las preferencias e intenciones críticas de decisión en el mercado. (VER ANEXO 9).

4.6.2. Análisis de la Encuesta Demanda

Al aplicar el cuestionario a 95 encuestadores de los cuales se dividen 84 en Pichincha, 8 en el Oro y 4 en Carchi dando así el cien por ciento de los Operadores de Comercio Exterior (OCE) encuestadas, para determinar la demanda que existe respecta a un servicio 3PL.

PREGUNTA 1.- Dentro de su empresa ¿Tiene establecido un departamento de Comercio Exterior?

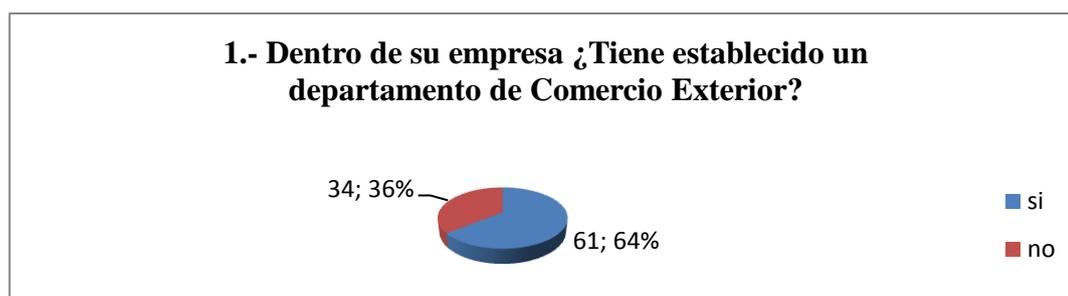


Gráfico 11.- PREGUNTA 1

Análisis: La pregunta en cuestión dictamina, qué empresa cuenta o no con un departamento de Comercio Exterior, para así poder determinar qué tipo de servicio se va a ofrecer al cliente o si se va a brindar todo el servicio en un solo paquete. Los resultados reflejaron que el 61,64 % si cuenta con un departamento de Comercio Exterior en la empresa y un 34,36% no lo posee, así puede establecerse la estrategia a utilizar, para ofrecer el servicio que necesita cada cliente.

PREGUNTA 2.- ¿La planificación logística es administrada por su empresa?

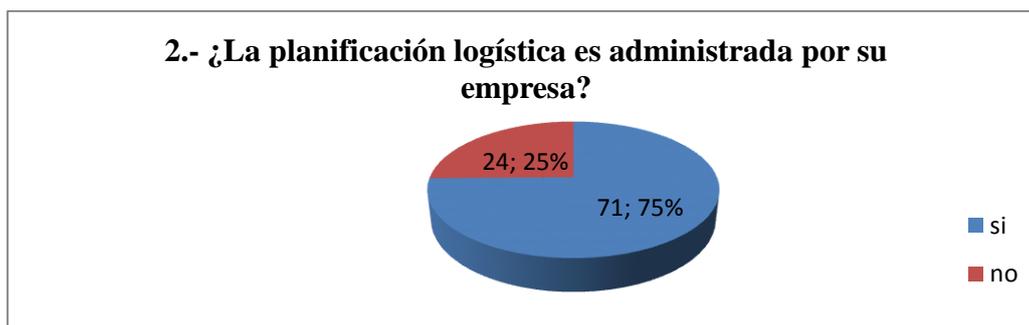


Gráfico 12.- PREGUNTA 2

Análisis: En ocasiones, los clientes no planifican con anterioridad sus importaciones o exportaciones, siendo difícil cumplir con los tiempos en los que los clientes necesitan sus productos, no tomando en cuenta el tiempo que necesita el operador logístico para realizar toda la operación. Obteniendo un resultado de que el 71,75% si lo realiza y el 24,25 % no lo hace, se fomentará una matriz y una base de datos de tiempos, tipos de mercancía y el tipo de vehículo a utilizar para este procedimiento.

PREGUNTA 3.- ¿Cuál es el país o los países con el que Usted realiza más frecuentemente actividades de comercio exterior?

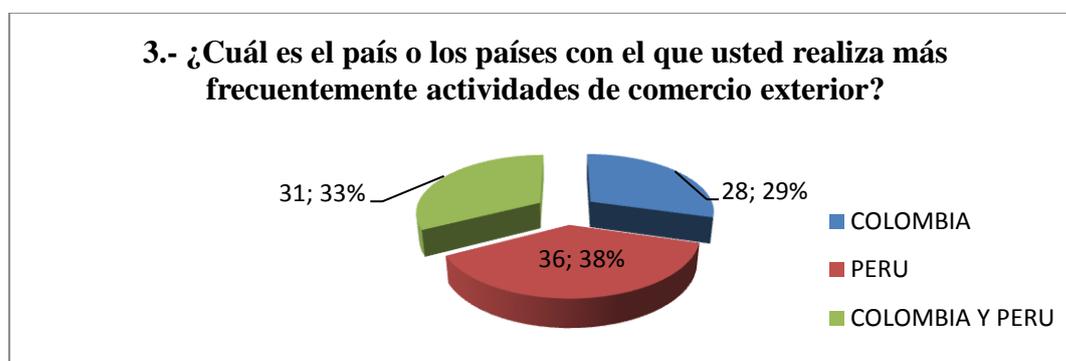


Gráfico 13.- PREGUNTA 3

Análisis: Con esta interrogante la empresa determina las diferentes rutas que los clientes utilizan para la transportación de sus mercancías, dependiendo de su actividad económica y comercial, dando a conocer que los OCE encuestadas envían o traen sus mercancías, obteniendo en los resultados que el 36,38% tiene actividades comerciales con Perú, el 31,33% con Colombia y Perú, y el 28,29% con Colombia, así la empresa designará

las rutas y las unidades que se emplearán para cada trayecto y cada operación, así se optimizarán unidades vehiculares para cada trayectoria.

PREGUNTA 4.- ¿Cuáles son los períodos de más frecuencia de importación y exportación que usted realiza?

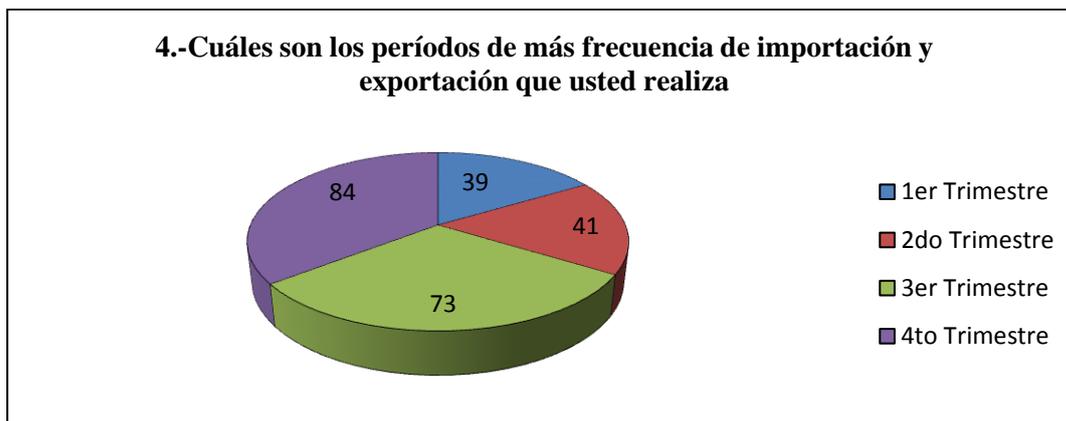


Gráfico 14.-PREGUNTA 4

Análisis: Esta pregunta nos responderá como empresa, qué meses son los que nuestros clientes o los nuevos clientes (proyección) realizan sus importaciones y exportaciones durante el año y así poder realizar una proyección anual, al inicio fiscal de cada año y así poder determinar con índices de gestión la operabilidad de cada empresa.

PREGUNTA 5.- ¿Con qué frecuencia realiza usted importaciones o exportaciones de mercancías para su empresa?

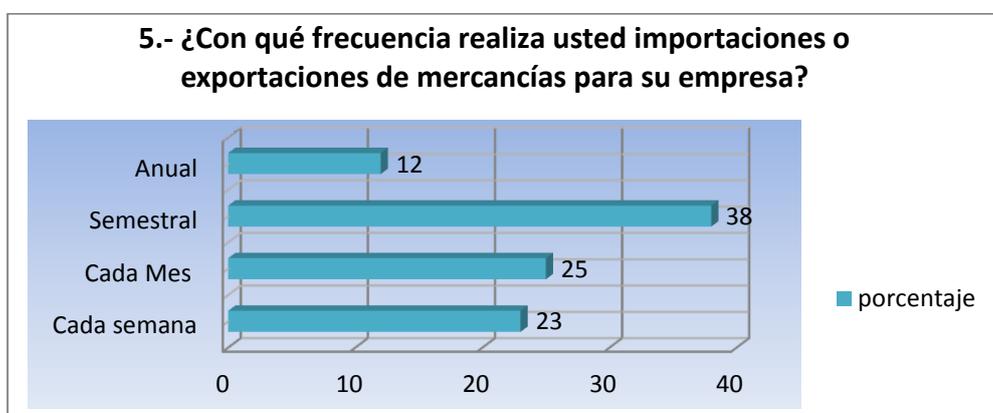


Gráfico 15.-PREGUNTA 5

Análisis: El objetivo de esta pregunta es saber la frecuencia con la que los OCE's realizan sus actividades comerciales, lo que refleja que el 23% lo hace cada semana, el 25% cada mes, el 38% lo realiza semestralmente y el 12% anual. Los tiempos son diferentes dependiendo de la operación comercial de cada OCE por lo cual se realizará una tabla de datos para determinar meses de importación por cada cliente y tener una base de datos que al inicio de cada mes indique que cliente va a realizar una importación.

PREGUNTA 6.- ¿Qué tipo de servicio ofrece su actual proveedor logístico?

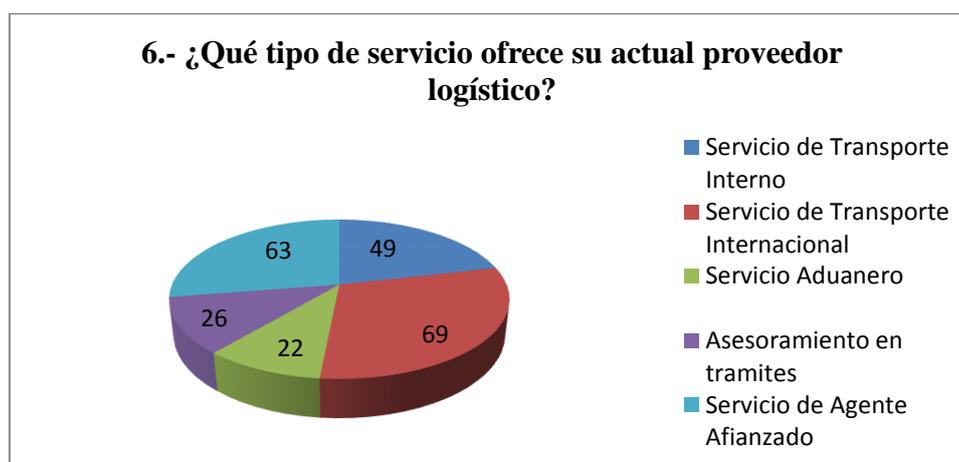


Gráfico 16.-PREGUNTA 6

Análisis: Aquí se determina la clase de servicio que ofrece la competencia para cada uno de los OCE's encuestados y así poder realizar un plan de contingencia y decidir las estrategias que pueden servir y que se aplicarán para cada cliente, dando así un servicio personalizado a cada uno de nuestros clientes.

PREGUNTA 7.- ¿El servicio de logística para el servicio de importación y exportación lo realiza con?

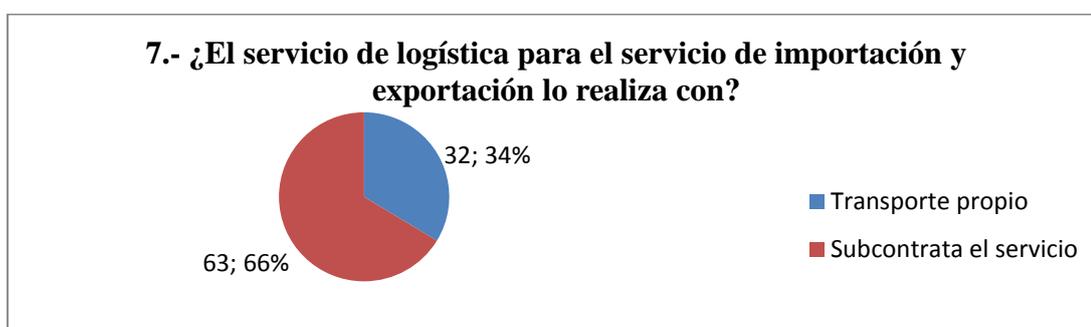


Gráfico 17.-PREGUNTA 7

Análisis: Con esta interrogante la empresa va a conocer qué OCE tiene su propio parque automotor y cual utiliza los servicios de un proveedor logístico integral, los encuestados arrojaron los siguientes valores, el 32, 34% cuenta con transporte propio y el 63,66% subcontrata el servicio, lo que es un referente alentador para la empresa, como se indicó anteriormente la empresa cuenta con unidades vehiculares óptimas, lo cual es agradable para los clientes, ya que no se preocuparán en demoras con sus mercancías transportadas.

PREGUNTA 8.- En los costos que incurre su empresa para sus importaciones, ¿Cuál de los siguientes considera que son los más elevados?



Gráfico 18.-PREGUNTA 8

Análisis: La empresa quiso determinar, qué valor es el que más afecta al cliente con respecto al precio del servicio, se pudo percibir con un anexo de la competencia los precios que ofrecen, por ello se preguntó a los clientes si creen o consideran que los precios requeridos por el servicio otorgado son elevados, iguales o bajos. Los resultados demostraron que el transporte internacional es el más elevado, obteniendo un porcentaje de 46% de los encuestados, el 36% da a conocer que son los agentes afianzados de aduana y el 13 % que es el transporte interno. Por lo que los precios están diseñados para ser un poco más bajos que los de la competencia para que el cliente pueda obtener el servicio y atención de calidad.

PREGUNTA 9.- ¿Cómo se informa usted para tomar la decisión de contratar a un proveedor logístico?



Gráfico 19.-PREGUNTA 9

Análisis: El propósito de esta pregunta fue analizar y saber a través de qué medio los clientes llegaron a conocer los servicios, es así que la mayoría de encuestados respondió por referidos dando un porcentaje del 82% de los encuestados, el 23% por Internet, el 15% por radio, el 15 % por periódico y el 9% restantes están definidos en las encuestas que se encuentran como anexos a este proyecto.

PREGUNTA 10.- ¿Señale cuál de los siguientes aspectos, considera más relevante para contratar los servicios de un nuevo Operador Logístico?



Gráfico 20.- PREGUNTA 10

Análisis: La pregunta abarca todas las gamas que el cliente necesita para confiar y decidir por un operador logístico, para definir esta interrogante se analizó anteriormente el concepto de operador logístico y las necesidades de los clientes, para así poder determinar lo que el cliente necesita para adquirir el servicio, dando como resultado que el 55% de los encuestados indica que es el conocimiento que la empresa tiene referente al servicio integral 3 PL, el 50% la rapidez con la que se brinda el servicio. El 41% de los OCE's manifiesta que es la experiencia en el ámbito de transporte internacional, el 31% por los costos del servicio, el 24% la confidencialidad que ofrece el proveedor logístico a sus clientes, el 26% la trayectoria que tiene la empresa en el mercado de transporte de carga pesada internacional, el 20% nos manifestó que es la seguridad que el proveedor logístico manifiesta por medio de seguros tanto a sus vehículos como a las mercaderías de sus clientes.

PREGUNTA 11.- ¿En general, mida la satisfacción de su proveedor logístico actual?

Análisis: Se decidió conocer el grado de satisfacción de los OCE's encuestados en relación al servicio que ofrece su proveedor actual, para ello se aplicó esta pregunta. Proporcionando como resultado que el 20% está satisfecho, el 49% poco satisfecho y el 26% insatisfecho. El resultado a la negatividad y a la poca satisfacción del servicio brindado, indica que es el rango para determinar y ofrecer los servicios de la empresa, con estrategias debidamente planificadas y analizadas para la satisfacción del nuevo cliente, la empresa tiene que optimizar recursos respecto a tiempos y atención al cliente.

Para ofrecer un mejor servicio, es necesario contar con el talento humano calificado y adecuado, por lo que se solicitará al cliente que proporcione una calificación al personal

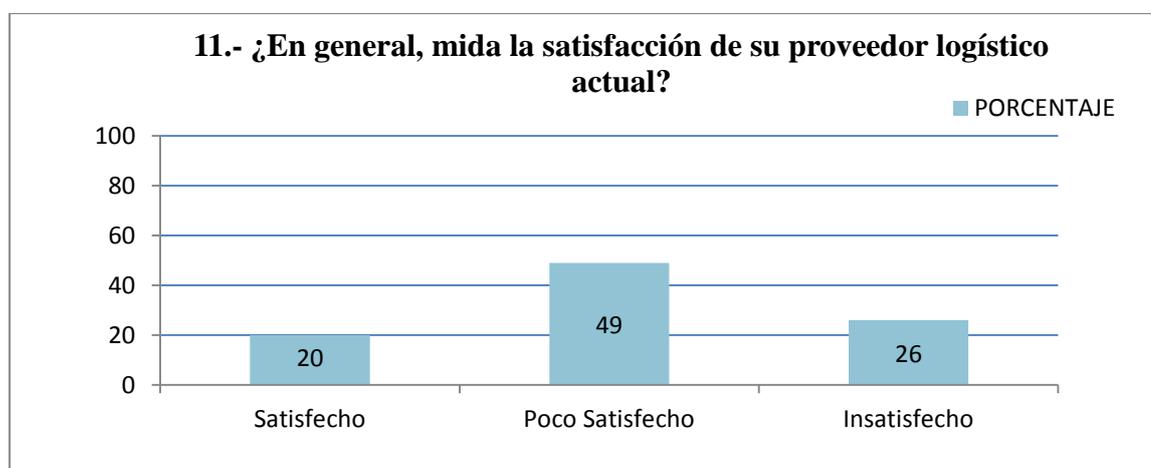


Gráfico 21.- PREGUNTA 11

PREGUNTA 12.- ¿Está interesado en contratar servicios logísticos 3 PL?

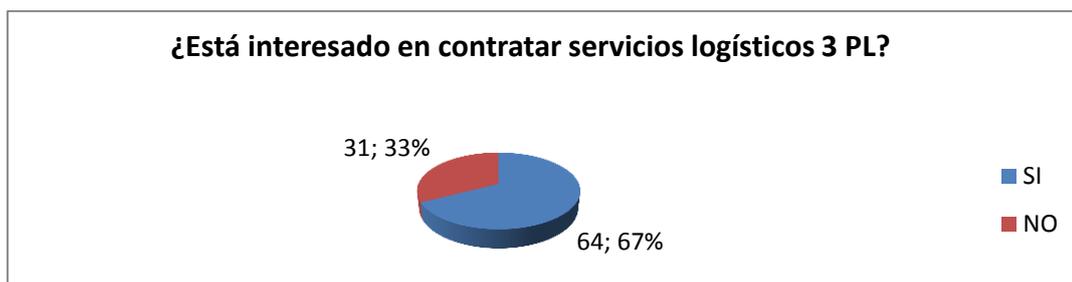


Gráfico 22.-PREGUNTA 12

Análisis: Esta última pregunta se la definió para establecer exactamente quien está interesado en el servicio que la empresa ofrece, siendo muy favorable la respuesta brindada por los OCE's. Por lo que hace posible determinar la aplicación de una estrategia directamente para cada cliente. El 64,67% de los encuestados reflejó que está interesado en el servicio integral 3 PL y el 31,33% manifestó que no estaba interesado, por lo que a esta negativa es más complejo determinar una estrategia para contratar el servicio a implementar.

4.6.3. Encuesta de la Oferta

De las 40 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Tulcán dedicadas al transporte pesado, se decidió efectuar un censo a todas ellas para determinar de ese universo de empresas cuales ofrecen el servicio 3PL.

Las 40 empresas de transporte pesado se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías con actividad de *logística integral*, obteniendo así el cien por ciento de las transportistas encuestadas, para determinar la oferta que existe.

PREGUNTA 1.- ¿La empresa cuenta con permiso de operación internacional?

Análisis.- Se determinó mediante la encuesta, que de un total de 40 empresas de transporte, 22 cuentan con un permiso de operación (paso internacional, movilización de mercancías por frontera) y 18 no cuentan con dicho permiso,

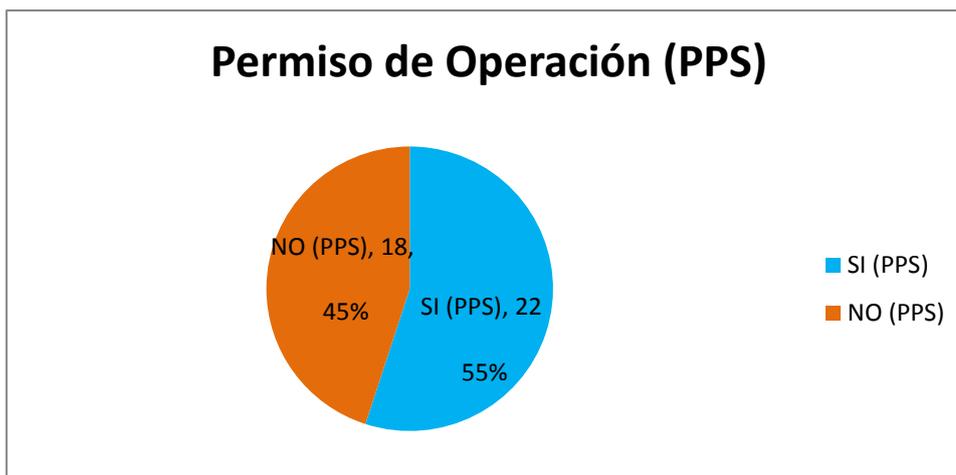


Gráfico 23.- PREGUNTA 1 OFERTA

PREGUNTA 2.- ¿Cuenta con bodega propia?

Análisis: De un total de 40 empresas, 19 cuentan con la infraestructura adecuada (bodega propia para almacenar), y 21 de las mismas no posee un lugar para bodegaje.

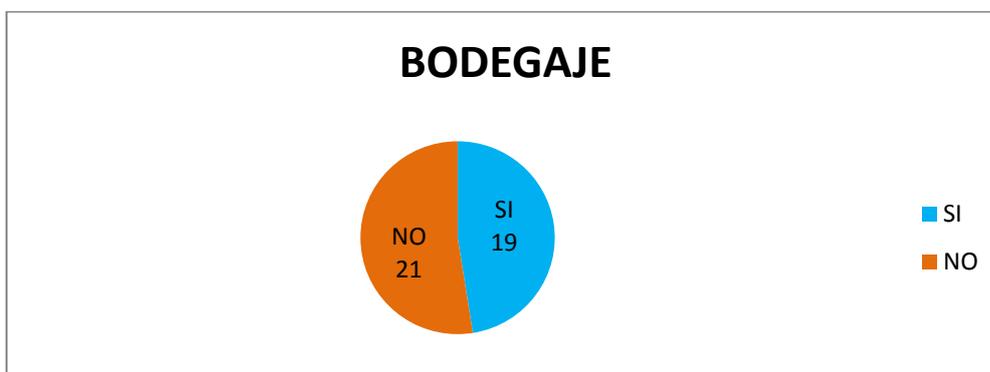


Gráfico 24.- PREGUNTA 2 OFERTA

PREGUNTA 3.- ¿Qué tipo de servicio brinda su empresa sin subcontratar estos servicios?

Mediante la encuesta se determinó con mayor exactitud las diferentes empresas ofertantes de servicio 3 PL (Transporte, Trámites de Aduana, Bodegaje). De las cuales 19 son 3 PL; 8 de ellas 2 PL y 13 son 1 PL.

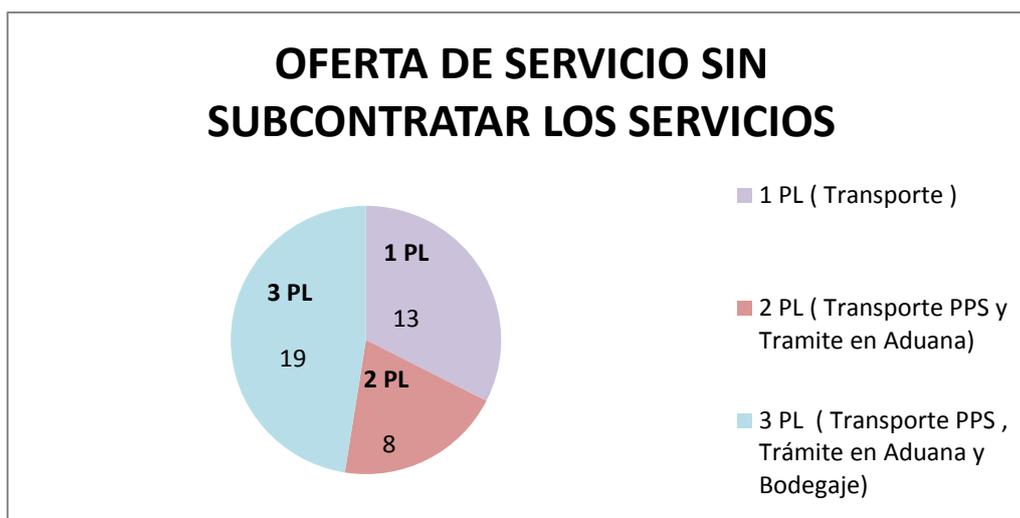


Gráfico 25.- PREGUNTA 3 OFERTA

4.6.4. Análisis de los resultados de la encuesta

Las encuestas arrojan como resultado final que hay una aceptación del servicio a ofrecer como Operador Logístico Integral 3 PL ya que los OCE encuestados revelan que tienen problemas con sus proveedores logísticos y otras que aún no cuentan con uno específico y la coordinación de los mismos; y que sería mucho más factible el hecho de tener un solo responsable para el proceso logístico.

Con este referente realizado por medio de las interrogantes antes planteadas, este se vuelve un nicho de mercado al mostrar insatisfacción por parte de los importadores en sus operaciones de comercio exterior. También hay que tomar en cuenta que las importaciones son tan solo un paso en los negocios de los importadores ya que el giro de sus negocios es distinto y deben enfocarse en tener éxito en todo el trayecto. Con un solo operador logístico a cargo de todo el proceso de las importaciones será fácil mantener el control del mismo y ganar tiempo, reducir costos y riesgos; de esta manera, el cliente tendrá como resultado final la satisfacción total en sus importaciones, debido a que se concentrará en su negocio básicamente, y no en su logística integral

4.6.5. Cuantificación de la Demanda

Para cuantificar la demanda, se establece como parámetro de medición una proyección de la frecuencia con que las empresas encuestadas realizan sus importaciones durante el período 2014 – 2018. (VER ANEXO 9).

Es necesario e indispensable para cuantificar la demanda, recopilar información de cinco años atrás de las variables y proyectarlas a diez años, se toma la población de importadores y exportadores.

POBLACIÓN HISTÓRICA DE IMP-EXP	
POBLACIÓN HISTÓRICA DE IMP - EXP	
AÑOS	POBLACIÓN
2010	47,011
2011	48,212
2012	48,451
2013	49,314
2014	51,784

FUENTE: SENA **ELABORADO: JHONATTAN GUERRÓN**

Tabla 4-1.- POBLACIÓN HISTÓRICA DE IMP-EXP

Este cálculo se lo realiza aplicando el método de los mínimos cuadrados.

$$y = a + bx$$

Resolviendo esta ecuación por medio de un sistema de ecuaciones.

$$b = \frac{\sum(xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum(xi - \bar{x})^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

CÁLCULO DE LA POBLACIÓN MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS						
Años	Yi(Población)	Xi	xi-x	yi-y	(xi-x)(yi-y)	(xi-x) ²
2010	47,011	1	-2	-1,943.40	3,887	4
2011	48,212	2	-1	-742.40	742	1
2012	48,451	3	0	-503.40	0	0
2013	49,314	4	1	359.60	360	1
2014	51,784	5	2	2,829.60	5,659	4
	244,772	15			10,648	10

$y = \frac{\sum yi}{n}$	48,954.4	n =	5
		b =	1,065
$x = \frac{\sum xi}{n} = 3$		a =	48,954
		y =	52,149

FUENTE: Estadística Aplicada **ELABORADO: JHONATTAN GUERRÓN**

Tabla 4-2.- CALCULO DE LA POBLACIÓN MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS

Aplicamos la fórmula de proyección, para la población nacional de importadores y exportadores: reemplazando los datos en la fórmula.

$$y = a + bx$$

Para obtener el porcentaje de crecimiento utilizamos la fórmula de tasa de crecimiento de la población:

$$\text{Tasa de crecimiento población} = [(\text{valor presente} / \text{valor pasado}) - 1 * 100]$$

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE IMP-EXP				
PROYECCIÓN DE POBLACIÓN IMP-EXP				
AÑOS	X	Y (imp-exp)	Mercado Atender	Porcentaje de crecimiento
2014	3	52,149	95	
2015	4	53,214	97	2.04
2016	5	54,278	99	2.00
2017	6	55,343	101	1.96
2018	7	56,408	103	1.92
2019	8	57,473	105	1.89
2020	9	58,538	107	1.85
2021	10	59,602	109	1.82
2022	11	60,667	111	1.79
2023	12	61,732	113	1.76

FUENTE: Estadística Aplicada **ELABORADO: JHONATTAN GUERRÓN**

Tabla 4-3.- PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE IMP-EXP

Los resultados de la encuesta aplicada a las empresas consultadas demuestran que hay un 65% de aceptación respecto a una nueva empresa que oferta servicio logístico; lo que indica un panorama aceptable para la aplicación del presente proyecto.

En la siguiente tabla, en la que se refleja la cuantificación de la demanda en base a las prestaciones tomadas de la encuesta realizada en el estudio de mercado, se toma la población de importadores y exportadores, en base a la tasa de crecimiento anual antes calculada; el mercado atender (Analizado) está basado en los 95 encuestados y su proyección se determina con el crecimiento porcentual calculado con los mínimos cuadrados y la fórmula de la tasa de crecimiento. La aceptación del servicio se toma los resultados de la pregunta 12 de la encuesta formulada.

De igual forma, se tomó en cuenta la frecuencia con la que los importadores operan, empleando los resultados de la encuesta, la cual hace referencia a la pregunta número 5 del formulario.

MATRIZ DE CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA PRESTACIONES 3PL								
AÑO	POBLACIÓN IMP-EXP	MERCADO ATENDER (ANALIZADO)	ACEPTACIÓN DEL SERVICIO 65% (pregunta 12)	FRECUENCIA DE PRESTACIONES CON 3PL (pregunta 5)				
				SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL	TOTAL
				23%	25%	38%	12%	Prestaciones
2014	52,149	95	62	739	185	47	7	978
2015	53,214	97	63	754	189	48	8	998
2016	54,278	99	64	769	193	49	8	1018
2017	55,343	101	66	784	197	50	8	1038
2018	56,408	103	67	799	200	51	8	1058
CÁLCULO PARA LA FRECUENCIA DE PRESTACIONES POR ACEPTACIÓN DEL SERVICIO								
CÁLCULO DE PRESTACIONES SEMANALES				$62 * 23\% * 52$ semanas				
CÁLCULO DE PRESTACIONES MENSUALES				$62 * 25\% * 12$ meses				
CÁLCULO DE PRESTACIONES SEMESTRALES				$62 * 38\% * 2$ semestres				
CÁLCULO DE PRESTACIONES ANUALES				$62 * 12\% * 1$ año				
FUENTE: Estudio de Mercado								
ELABORADO: JHONATTAN GUERRÓN								

Tabla 4-4.-MATRIZ DE CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

4.7. Análisis de la Oferta

Para la realización de este estudio, es necesario determinar la cantidad de oferentes que ofrecen este servicio, para tomar en cuenta su participación en el mercado, localización y capacidad.

Para determinar la oferta se segmentó el servicio a brindar, puesto que no se encuentra ningún registro detallado como 3 PL (concepto de comercio exterior para 3 modalidades: transporte, trámites en aduana, bodegaje) en ningún organismo público del Ecuador. Se procedió a consultar los diferentes organismos, para así poder determinar cuál población es la más óptima para proyectar la oferta.

Se procedió a consultar 3 organismos: La Superintendencia de compañías, la cual brindó información de la población de compañías de transporte pesado, La agencia Nacional de Tránsito del Ecuador (ANT), la cual facilitó la población de transporte que posee permiso de operación y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), que proporcionó la población de agentes de carga.

De estas no se escogió al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) porque aquí se encuentra la población de agentes de carga carretero pero no la subdivide en la categoría requerida de transporte pesado. Tampoco se eligió a la agencia Nacional de Tránsito del Ecuador (ANT) porque contiene a toda la población de empresas de taxis, busetas, tráiler, tracto camiones, mulas que posean permiso de operación internacional para realizar paso por frontera y únicamente se necesita la población de transporte pesado.

Por lo tanto, el análisis que se realizó para obtener la población que más se acerque al servicio 3 PL fue el de la Superintendencia de Compañías, ya que en esta solo se encuentra la población total de empresas transportadoras de carga pesada y con una encuesta se determinó cuales empresas brindan servicio 3 PL en la ciudad de Tulcán. (VER ANEXO 9).

Con la recopilación de información para determinar la oferta, se podrá establecer pronósticos estimados de la misma, con lo que se podrá obtener un análisis de las prestaciones de los oferentes para así poder establecer estrategias de comercialización.

El análisis de la oferta tiene como propósito medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o servicio.

Se consultó a la Súper Intendencia de Compañías, la cual brindó la siguiente información, en el gráfico a continuación detallado, se observa toda la información de la compañía registrada en esta entidad. La superintendencia se divide por sector, actividad y CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme). Por lo cual, para obtener estos datos, se procedió a delimitarlos: sector transporte, actividad transporte y almacenaje, CIU: logística integral. (VER ANEXO 10).

EMPRESAS 3 PL EN LA CIUDAD DE TULCÁN			
Expediente	Nombre	Ciudad o Parroquia Rural	Situación Legal
48256	BOLIVARIANA DE TRANSPORTE DE CARGA TRANSBOLIVARIANA CIA. ANÓNIMA	TULCÁN	ACTIVA
156102	COMPAÑÍA DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE PESADO DEL CARCHI CITRAPCAR S.A.	TULCÁN	ACTIVA
179201	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA NACIONAL E INTERNACIONAL COMTRANCARCHI S.A.	TULCÁN	ACTIVA
52195	ECUATORIANA DE TRANSPORTES DE CARGA ECUATRANCARGO CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
18383	EMPRESA DE TRANSPORTES SURAMÉRICA SURANDES CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
92987	GONZALO E. MONTENEGRO RODRIGUEZ SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA S.A.	TULCÁN	ACTIVA
138483	INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO NEWROADS S.A.	TULCÁN	ACTIVA
53666	SERVICIO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL CARCHI ECUADOR SETRAINCE CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
178337	SISTEMA LOGÍSTICO TERRESTRE SILOGTER S A	TULCÁN	ACTIVA
141700	SOCOMERI SOCIEDAD COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
153694	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE CARGA YANCA CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
153563	TRANSPORTADORA DE CARGA SEMMOVICAR S.A.	TULCÁN	ACTIVA
161601	TRANSPORTE CERRO NEGRO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
161082	TRANSPORTE JAIRO IVAN CORAL TRANSJAIVAN CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
142953	TRANSPORTE PESADO Y LOGÍSTICA TRANSPAMED S.A.	TULCÁN	ACTIVA
63003	TRANSPORTE Y SERVICIOS ALMEIDA MONTENEGRO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
12253	TRANSPORTES ADLER CIA LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
157273	TRANSPORTES IMPORTACIONES & EXPORTACIONES TARUPI TRANIXPORT CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
156443	TRANSPORTES Y SERVICIOS URGENTES INTERNACIONALES TRANSURGINT S.A.	TULCÁN	ACTIVA

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado: Jhonattan Guerrón

Gráfico 26.- EMPRESAS 3 PL EN LA CIUDAD DE TULCÁN

Por lo antes expuesto, sólo se tomará en cuenta a las empresas que cumplan con los parámetros de 3 PL y las que ofrezcan un servicio similar. Para ello se procedió a consultar en la superintendencia de compañías, la población de transporte es de 8.324 compañías de

transporte de carga pesada, de las cuales 70 se encuentran en la ciudad de Tulcán, con la modalidad transporte - almacenaje y 40 de ellas con actividad de logística integral (CIU).

Para realizar el sondeo de oferta del mercado, se deberá recopilar información para luego analizarla, para obtener esta información se procede a realizar una encuesta, para así poder conocer las siguientes interrogantes: ¿Brinda la empresa un servicio integral logístico 3PL?; ¿Ofrecen servicio de almacenaje de carga?; ¿Cuenta con permiso de operación? La encuesta arrojó que de las 40 empresas que están registradas como logística integral, 19 de ellas cumplen los parámetros para ser 3 PL. (VER ANEXO 9).

Es necesario e indispensable recopilar información de cinco años atrás de las variables y proyectarlas a diez años.

POBLACIÓN HISTÓRICA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE PESADO	
POBLACIÓN HISTÓRICA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE	
AÑO	POBLACIÓN
2010	6,880
2011	7,154
2012	7,493
2013	7,668
2014	8,073

FUENTE: Superintendencia de Compañías
ELABORADO: JHONATTAN GUERRÓN

Tabla 4-5.- POBLACIÓN HISTÓRICA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE PESADO

Este cálculo se lo realiza aplicando el método de los mínimos cuadrados.

$$y = a + bx$$

Resolviendo esta ecuación por medio de un sistema de ecuaciones.

$$b = \frac{\sum(xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum(xi - \bar{x})^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

CÁLCULO DE LA POBLACIÓN DE TRANSPORTE PESADO MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS

Período	Años	Yi(Población)	Xi	xi-x	yi-y	(xi-x)(yi-y)	(xi-x) ²
1	2010	6,880	1	-2	-573.60	1,147	4
2	2011	7,154	2	-1	-299.60	300	1
3	2012	7,493	3	0	39.40	0	0
4	2013	7,668	4	1	214.40	214	1
5	2014	8,073	5	2	619.40	1,239	4
15		37,268.00	15			2,900	10

$$y = \frac{\sum yi}{n} = 7,454$$

$$n = 5$$

$$b = 290.00$$

$$x = \frac{\sum xi}{n} = 3$$

$$a = 7,453.6$$

$$y = 8,324$$

FUENTE: Estadística Aplicada

ELABORADO: JHONATTAN GUERRÓN

Tabla 4-6.- CALCULO DE LA POBLACIÓN DE TRANSPORTE MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS

Aplicamos la fórmula de proyección de la población: reemplazando los datos en la fórmula.

$$y = a + bx$$

Para obtener el porcentaje de crecimiento utilizamos la fórmula de crecimiento de la población:

$$\text{Tasa de crecimiento poblacional} = [(\text{valor presente} / \text{valor pasado}) - 1] * 100$$

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE TRANSPORTE PESADO Y EMPRESAS 3PL

PROYECCIÓN DE POBLACIÓN TRANSPORTE PESADO Y EMPRESAS 3PL				
AÑOS	X	Y (Empresas de Transporte)	Empresas de transporte 3 PL	Porcentaje de crecimiento (tasa)
2014	3	8,324	19	
2015	4	8,614	20	3.48
2016	5	8,904	20	3.37
2017	6	9,194	21	3.26
2018	7	9,484	22	3.15
2019	8	9,774	23	3.06
2020	9	10,064	24	2.97
2021	10	10,354	25	2.88
2022	11	10,644	26	2.80
2023	12	10,934	27	2.72

FUENTE: Estadística Aplicada

ELABORADO: JHONATTAN GUERRÓN

Tabla 4-7.- PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE TRANSPORTE PESADO

MATRIZ DE CUANTIFICACIÓN DE LA OFERTA PRESTACIONES 3PL

AÑO	POBLACIÓN TRANSPORTE (PERMISO DE OPERACIÓN)	EMPRESAS DE TRANSPORTE 3PL (pregunta 3)	FRECUENCIA DE PRESTACIONES CON 3PL				
			SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL	TOTAL
			23%	25%	38%	12%	Prestaciones
2014	8,324	19	227	57	14	2	301
2015	8,614	20	235	59	15	2	311
2016	8,904	20	243	61	15	2	322
2017	9,194	21	251	63	16	3	332
2018	9,484	22	259	65	16	3	343

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Jhonattan Guerrón

Tabla 4-8.- ANÁLISIS DE OFERTA PRESTACIONES 3PL

Para la determinación de la oferta inicial se establece como supuesto que del total de 62 empresas que aceptarían el servicio 3 PL (pregunta 12 encuesta de demanda), las 19 empresas oferentes que existen en Tulcán podrían ofrecer sus servicios a ellas. Este supuesto es aceptable bajo la consideración de que si la oferta disminuye la demanda insatisfecha tiene la probabilidad de ser mayor.

De esta manera se procederá a realizar una cuantificación de la oferta en base a las prestaciones del servicio, según una encuesta realizada en el estudio de mercado. (ANEXO 9).

En la tabla 4-8, se refleja la cuantificación de la oferta en base a las prestaciones tomadas de la encuesta realizada en el estudio de mercado, se toma la población de transporte de carga pesada, en base a la tasa de crecimiento anual antes calculada en la tabla 4-7; el mercado atender (analizado) está basado en los 40 encuestados, de los cuales 19 son 3 PL. Con el crecimiento porcentual antes calculado con los mínimos se obtuvo la población proyectada de empresas 3 PL en la tabla 4-7.

4.8. Análisis de la Demanda Insatisfecha

“La comparación de la demanda efectiva frente a la oferta proyectada (período por período) nos permite hacer una primera estimación de la demanda efectiva. En efecto, existe demanda insatisfecha cuando las demandas detectadas en el mercado no están suficientemente atendidas” (Miranda, 2005).

Una vez que se determinó la demanda y la oferta proyectada de acuerdo con el estudio de mercado realizado para el proyecto, se obtiene una estimación del mercado que no ha sido satisfecho por la oferta actual con la siguiente fórmula:

$$DI_i = D_i - O_i$$

ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA (PRESTACIONES)				
AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA (PRESTACIONES)	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
2014	978	301	677	
2015	998	311	687	1.40%
2016	1018	322	696	1.38%
2017	1038	332	706	1.36%
2018	1058	343	715	1.34%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Jhonattan Guerrón

Tabla 4-9.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Para obtener el porcentaje de crecimiento utilizamos la fórmula de crecimiento de la población:

$$\text{Tasa de crecimiento poblacional} = [(\text{valor presente} / \text{valor pasado}) - 1] * 100$$

4.8.1. Oferta del proyecto

Una vez conocida la demanda potencial insatisfecha (demanda insatisfecha prestaciones) y el número de empresas, se analiza qué proporción del mercado podría ser tomada por el proyecto y de esta forma se estimará el crecimiento durante la vida útil del negocio. La proporción del mercado se la tomó del mercado atender (analizado), puesto que esto es el cien por ciento, se procede a realizar la fórmula.

Una forma de conocer, cuál sería la oferta del proyecto será por la aplicación de la siguiente fórmula.

JJHOGO S.A., estableció que el número de prestaciones máximas que puede atender asciende a 62, con lo cual su participación del mercado quedaría de la siguiente forma.

$$P_{\text{participación del mercado}} = \frac{(\text{Maximo número de prestaciones JJHOGO S. A})}{(\text{Demanda insatisfecha prestaciones})} \times 100$$

$$P_o = \frac{62}{677} \times 100$$

$$P_o = 9\%$$

La proporción del mercado que la empresa JJHOGO S.A., podrá captar durante los 5 años de evaluación del proyecto será del 9%, pero este porcentaje significa llegar al porcentaje máximo (100%).

Durante los primeros años no es realista llegar a la capacidad máxima, el primer año se esperará cubrir un 60% de la capacidad instalada, es decir: Participación del proyecto primer año:

$$P_i = 9\% * 60\%$$

$$P_i = 5\%$$

CÁLCULO PORCENTUAL DE PARTICIPACIÓN DE PROYECTO PARA CADA AÑO

AÑOS	Capacidad Instalada (empresas)	Demanda Potencial Insatisfecha (Prestaciones Insatisfechas)	Porcentaje Participación del Proyecto (100%)	Porcentaje participación del proyecto (60%)
2014	62	677	9.16 %	5 %
2015	63	687	9.21 %	6 %
2016	65	696	9.27 %	6 %
2017	66	706	9.33 %	6 %
2018	67	715	9.38 %	6 %

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado: Jhonattan Guerrón

Tabla 4-10.- CALCULO PORCENTUAL DE PARTICIPACIÓN DE PROYECTO PARA CADA AÑO

OFERTA DEL PROYECTO: PRESTACIONES JJHOGO S.A

AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA (PRESTACIONES)	PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO (JJHOGO S.A)	OFERTA DEL PROYECTO (PRESTACIONES JJHOGO S.A)
2014	677	5%	34
2015	687	6%	41
2016	696	6%	42
2017	706	6%	42
2018	715	6%	43
		SUMA	202
		Promedio prestaciones	40

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado: Jhonattan Guerrón

Tabla 4-11.- OFERTA DEL PROYECTO: PRESTACIONES JJHOGO S.A

En la tabla antes mencionada, se establece las prestaciones que puede realizar la empresa JJHOGO S.A., del total de prestaciones insatisfechas.

4.8.2. Nicho de Mercado

Un nicho de mercado corresponde a un segmento de mercado constituido por un reducido número de consumidores con características y necesidades homogéneas y fácilmente identificables. Debido a su pequeña dimensión, los nichos de mercado son generalmente despreciados por las grandes empresas, constituyendo, por ello, excelentes oportunidades para las pequeñas empresas, que allí pueden escapar del dominio de las grandes y lograr una posición de liderazgo, a través de una oferta muy especial y adaptada a las características y necesidades de los consumidores que constituyen el nicho.

Los nichos de mercado se forman por:

- a) Necesidades a satisfacer
- b) Necesidades insatisfechas a despertar
- c) Comunicación.

Según el estudio de mercado, se tomará en cuenta las empresas con necesidades insatisfechas, reflejadas en la pregunta 11 de la encuesta en la cual refleja poca satisfacción en el desarrollo de las importaciones, una vez que se haya establecido el nicho seleccionado se intentará expandir el servicio.

<i>NICHO DE MERCADO</i>		
AÑO	CLIENTES POTENCIALES (Pregunta 11)	NÚMERO DE CLIENTES A CAPTAR (Pregunta 11)
2014	75	26
2015	77	27
2016	78	27
2017	80	28
2018	81	28

Fuente: Estudio de Mercado **Elaborado: Jhonattan Guerrón**

Tabla 4-12.- NICHO DE MERCADO

Para analizar cuantitativamente el nicho de mercado, como clientes a captar se debe considerar inicialmente a las 26 empresas que contestaron que tienen insatisfacción en el desarrollo de las importaciones en sus empresas (pregunta 11 de la encuesta), si a este número se incrementa la Tasa de Crecimiento Anual estimada para el crecimiento de la población de

número de clientes a captar antes calculada (tabla 4-3), se obtendrá la cantidad proyectada de empresas donde se establecerá el nicho de mercado para este proyecto.

4.9. Análisis del precio

De acuerdo a la investigación realizada, las empresas no proporcionan la información necesaria para establecer el valor de fletes que pagan para la transportación de su mercancía hacia diferentes países, lo cual no es un indicador real por que el precio depende de los puntos de destino, volumen y tipo de producto.

Precios

Para establecer el precio de mercado de un viaje Guayaquil-Lima se empleó el siguiente ejemplo representativo:

Suponga que el exportador tiene un contenedor de 40 pies de conservas de atún, cuyo peso es de 28 toneladas, el valor que le costaría transportar esta mercadería si usara los servicios de nuestros competidores, oscilaría en \$2.300 a \$2.500, así también las empresas han manifestado que la competencia por captar clientes es abismal por lo que los precios no son fijos, y negocian con el cliente un precio aceptable para ambos.

De esta manera, el precio sugerido para el servicio de transportación terrestre del proyecto, será determinado en función de los Costos Totales que demande el proceso del servicio, tomando como referencia los precios y la competitividad del mercado, de tal forma que permita generar utilidades para la empresa. Debido a los argumentos planteados anteriormente el precio seleccionado para el proyecto con la ruta Guayaquil – Lima, es de \$2.200 para transporte de contenedores de 20” y de 40”. Este precio es competitivo, y se entra al mercado con uno más bajo, para poder captar mayores clientes, y una vez posicionado poder realizar ajustes respectivos en el mismo.

Precio de Transporte Interno

El precio del flete oscila entre los \$620 a \$850 dólares. Por lo que el precio que se fijará en función de los costos que se generan por la utilización de los 2 vehículos destinados

para este servicio es de \$ 800. Los precios antes mencionados son referentes para la contratación del servicio, pero de acuerdo a los clientes se negocia el flete, siendo puerta a puerta o a elección del cliente.

La comercialización para este tipo de servicio se realizará a través de la población de anuncios en los medios especializados del sector y a través de visitas a clientes realizadas por el gerente y los agentes de comercio exterior.

A continuación se presenta la tabla de precios de algunos productos donde se observa el valor del flete para cada una de las diferentes rutas.

PRECIO POR RUTA				
No.	ORIGEN	DESTINO	PRODUCTO (MERCANCÍA)	FLETE (USD)
1	Aguas verdes	Ipiales	Cebolla	1.200
2	Tulcán	Guayaquil	Kimberly	850
3	Tulcán	Quito	galleta	450
4	Manta	Ipiales	cebolla	1.000
5	Salitre	Quito	arroz	640
6	Santo domingo	Cali	aceite crudo de palma	2.250
7	santo domingo	Cali	oleína de palma	2.250
8	santo domingo	Buga	aceite crudo de palma	3.000

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Jhonattan Guerrón

Tabla 4-13.- PRECIO POR RUTA

5. CAPÍTULO V. ESTUDIO TÉCNICO

5.1. Generalidades

El estudio técnico es fundamental en un proyecto de inversión, ya que es en éste donde se estudia la localización y tamaño óptimo de las instalaciones; ilustrando así todos los factores influyentes para el mejor desarrollo del proyecto, entre los cuales se cuentan los agentes que influyen en la compra de maquinaria y equipo, así como la calendarización de la adquisición de éstas, los diferentes métodos para determinar el tamaño de la planta, los métodos para su localización, y los métodos de distribución y, finalmente, también se examinan los procesos de producción que pueden operar para el proyecto de inversión.

Se va a describir qué proceso se va a utilizar, como también los presupuestos de inversión y de gasto, así como un análisis del proceso de la prestación de servicios. Incluye aspectos como mano de obra, maquinaria necesaria, plan de manufactura, inversión requerida, tamaño y localización de las instalaciones, forma en que se organizará la empresa y costos de inversión y operación. (Miranda, 2005).

5.1.1. Tamaño del Proyecto

La importancia de definir el tamaño del proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación.

El tamaño de un proyecto es su capacidad de producción durante un período de tiempo de funcionamiento que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto de que se trata. Es una función de la capacidad de producción, del tiempo y de la operación en conjunto.

5.1.1.1. Localización del Proyecto

Es importante el análisis de las variables de localización puesto que al ser un servicio integral que se está ofreciendo donde se unen varios escalones de la cadena logística debe ser

competitivo tanto para nuestros futuros clientes así como para el desarrollo de todas las actividades propuestas.

El motivo por el cual se ubicó el proyecto en la provincia del Carchi, y en especial en la ciudad de Tulcán se debe a que es la frontera norte con Colombia y de igual manera en Huaquillas una sucursal puesto que es la frontera sur con el Perú, lugar por donde se realizan gran cantidad de las actividades del comercio exterior. Es conocido que los dos países tienen una cultura comercial y cívica moderna, similar a la ecuatoriana por sus cercanías al país, y por el fluido e importante comercio que mantienen con el país vecino.

5.1.1.2. Macro Localización

El presente proyecto tendrá como ubicación la ciudad de Tulcán que se encuentra ubicada en la Provincia del Carchi. Cuyos límites son: al Norte con Colombia, departamento de Nariño, municipio de Ipiales; al Sur con los cantones Huaca, Montufar, espejo y Mira; al Este con Colombia y la provincia de Sucumbíos; al Oeste con Colombia y la provincia de Esmeraldas.

Se considera importante esta ciudad puesto que se encuentran los clientes y proveedores con los que se va a interactuar para brindar dicho servicio de logística integral.

5.1.1.3. Micro Localización

Una vez definida la Macro localización que será la ciudad de Tulcán se procede al análisis para la determinación de la Micro localización, no se precede a realizar la matriz de micro localización porque la empresa ya existe y se encuentra establecida. La empresa Transportadora de carga pesada JJHOGO S.A está ubicada al sur de la ciudad de Tulcán, en el barrio el 8, calle Rio Putumayo, cerca del colegio Unidad Educativa Vicente Fierro.

En una entrevista con el presidente de la compañía manifestó que se encuentra establecida en este lugar por considerarse un punto céntrico y comercial de la ciudad.

5.1.2. Ingeniería del Proyecto

5.1.2.1. Tecnología

El desarrollo de las TIC's ha impulsado los cambios sociales y económicos, contribuyendo a la reorganización de la empresa transportadora JJHOGO S.A, su estructura programática, para los diferentes sectores de cada operación logística que se ofrece en la empresa; estos sistemas permiten que el transporte, almacenamiento, y el comercio de las mercancías de los clientes sean constatadas por tiempos de operación.

Una aplicación y un control más estricto de las normas, y una mayor productividad del equipo y la infraestructura, permiten que la empresa utilice de mejor manera su tiempo. De igual manera, las técnicas electrónicas permiten transmitir adecuadamente la información, ahorrando de esta forma tiempo y dinero. Los programas informáticos que la empresa utiliza son el sistema de la SENAE que es el ECUAPAS el cual es un programa que está planteado como un portal, en el cual se realiza consultas de trámites operativos de la empresa. En el caso de Colombia se utilizará el sistema MUISCA. (VER ANEXO 11).

Se pretende que la empresa adquiera un programa de logística en el cual conste todos los módulos con sus respectivos eslabones en la cadena logística, y no se encuentre por partes, como se lo está realizando con un programa de Excel en el cual la información se encuentra en varias partes dificultado los trámites y volviéndolos más lentos.

5.1.2.2. Edificios e Infraestructura

La infraestructura que se necesitará para la realización de este proyecto de servicio logístico integral para la empresa de carga pesada JJHOGO S.A, es un lugar donde exista espacio suficiente para amoblar las oficinas necesarias, con el fin de que nuestro personal de trabajo y sobre todo los clientes se sientan cómodos y con todos los requerimientos necesarios para brindar un servicio de calidad.

La actual infraestructura es la más adecuada para el funcionamiento de la empresa, cuenta con dos bodegas y un parqueadero grande donde los clientes pueden parquear su

vehículo, el correcto funcionamiento de las bodegas hacen que los suministros estén adecuadamente ordenados y detallados en una base de datos; los cuales no se encontraban de esta manera, la reestructuración de procesos fue necesaria para el buen funcionamiento de las unidades.

5.1.2.3. Materiales e Insumos

Corresponde a todo lo que constituye el abastecimiento en cantidad y calidad suficiente de materiales e insumos; el proyecto es un servicio por lo cual no necesitamos de materia prima y los suministros requeridos para el funcionamiento de la empresa se encuentran disponibles en el mercado nacional, por lo cual no representan un limitante para el desarrollo óptimo de nuestro proyecto. Como suministros de oficina y limpieza para la misma.

5.1.3. Ingeniería del Servicio

De acuerdo al autor Gabriel Baca Urbina, “El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura de organización jurídica que habrá de tener la planta productiva”

5.1.3.1. Requerimiento y perfiles del Profesional

Para el caso de los requerimientos del personal, se detalla a continuación las personas que conformarán el personal de trabajo dentro de la empresa.

- Logística – operacional:

Profesional en Comercio Exterior o similares. Agente afianzado de aduanas. Experiencia 2 años en despachos aduaneros.

Se encargará de obtener permisos, autorizaciones previas, licencias, certificados de origen, papeles y respaldos de la información, asistir a aforos, empaques y embalajes, dar seguimiento a los trámites, desaduanización.

- Ejecutivo de Ventas

Profesional en comercio exterior. Experiencia 1 año en el cargo. Dará seguimiento a los pedidos, en coordinación con el operador logístico y mensajero.

REQUERIMIENTO Y PERFILES			
CARGO	CANTIDAD	MANO DE OBRA DIRECTO	MANO DE OBRA INDIRECTA
GERENTE	1	X	
FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	1		X
SECRETARIA CONTADORA	1		X
LOGÍSTICA OPERACIONAL	1	X	
EJECUTIVO DE VENTAS	1	X	
MENSAJERO	1		X
MARKETING			X

Fuente: Investigación Propia Elaborado: Jhonattan Guerrón

Tabla 5-1.- REQUERIMIENTO Y PERFILES

5.1.3.2. Calidad Profesional

Las personas de la empresa deben ser comunicativas con hábitos y valores firmes, accesible al cambio, optimista, dotes de cortesía, ética profesional leal, comprensivo, discreto en sus opiniones, amplia formación cultural.

5.1.4. Disponibilidad de recursos Financieros

Un recurso es un medio que permite obtener algo que se desea o se necesita, el dinero por ejemplo es un recurso indispensable para el funcionamiento de la empresa. El factor financiero no será un inconveniente, ya que, la empresa cuenta con éste para el proyecto, tomando en cuenta la liquidez o disponibilidad en el corto plazo de los rendimientos generados por las operaciones de la empresa.

5.1.5. Disponibilidad de mano de obra

El personal con el que cuenta la empresa son personas capacitadas y que conocen acerca de comercio exterior y logística, tienen un vasto conocimiento de cómo realizar

importaciones y exportaciones y todo aquello con lo que la empresa está relacionada, este punto no es un inconveniente puesto que el Ecuador cuenta con un muy buen sistema educativo universitario a nivel nacional por lo que genera profesionales capacitados para las diferentes áreas técnicas solicitadas por una empresa.

5.1.6. Descripción del Servicio a Ofrecer

La empresa Transportadora de Carga Pesada JJHOGO S.A, tiene varios tipos de servicios, los cuales están enfocados a los importadores y exportadores tanto en la frontera norte (Tulcán) como en la frontera Sur (Huaquillas) para brindar una mejor atención a sus clientes y proveedores de los dos distritos fronterizos.

Se prestará servicios como operador logístico 3 PL para el transporte de bienes desde la planta de fabricación hasta la llegada a destino (bodega cliente) nacionalizando los mismos en los pasos de frontera, almacenándolos y transportándolos hasta el punto final de entrega y/o consumo, dando también la apertura al bodegaje en destino y su inventariado. Este servicio logístico integral permite a sus clientes disponer de sus productos en el lugar deseado, en un plazo establecido y con un coste razonable del mismo. (Kotler & Keller, 2006, pág. 408).



Gráfico 27.- DFI

Los servicios relacionados con las actividades logísticas que se ofrecerán a nuestros clientes en los procesos logísticos son:

Servicios de Transporte Terrestre

El servicio de transporte que nuestra empresa brindará es uno de los principales, ya que cuenta con unidades propias para transportar cada tipo de mercaderías, incluyendo los trámites y permisos necesarios para la circulación de la misma, la empresa cuenta con permiso de operación en las dos fronteras. En la frontera colombiana cuenta con el permiso de operación de circulación vehicular, el permiso de Prestación de Servicios “COLOMBIA” es el PPS-CO-0203-09 y el permiso de Prestación de Servicios “PERÚ” es el PPS-PE-0001-09, y en Ecuador está inscrita en la Súper Intendencia de Compañías, su número de expediente es 156869, este servicio es relevante para el desarrollo de las actividades comerciales que desarrolla la empresa, además de ser importante, una de las ventajas de este tipo de servicio es que puede transportar cualquier tipo de mercancía, usando cualquier medio de transporte terrestre como son plataformas horizontales, cisterna o tanque, refrigerados, niñeras o plataforma multinivel, carga a granel, sedimentados, plataforma para maquinaria pesada, mejorando de esta manera la competitividad con otros países, en este caso con las dos fronteras del país.

El transporte terrestre es el medio más utilizado en las fronteras del país (Colombia y Perú), pero existen algunas normas que regulan este servicio, la CAN, es una de ellas, es la encargada de que estos servicios se cumplan utilizando normas de regularización.

Estas normas ayudan a perfeccionar la calidad del servicio y al mismo tiempo optimizar el tiempo de traslado de mercancías aumentando la competitividad en las fronteras, por esta razón abarata su precio de costo al realizar transporte internacional, para ello se necesita una autorización previa emitida por los países por los que circulará el transporte internacional de mercancías por carretera, los cuales están adheridos a un convenio. Este documento es la “carta de porte por carretera” y es la prueba de que existe un contrato de transporte.

Dependiendo de las diferentes características de las mercancías a las normalmente utilizadas y mencionadas anteriormente se utilizan otro tipo de transporte (petróleo, gas licuado entre otros) como gaseoductos, oleoductos que son utilizados dentro de la actividad de comercio exterior, estos servicios de transporte se acomodan a los requerimientos del cliente.

Servicios de Seguros en Comercio Exterior

Este tipo de servicio tiene por objeto el garantizar los riesgos de transportación que afecten al vehículo automotor, mercancías y flete, así como las responsabilidades derivadas de los daños causados a terceros por la nave automotor. Debido al valor que puede alcanzar los capitales a asegurar, es muy frecuente que la cobertura se la cubra con un reaseguro de la misma, la empresa cuenta con un bróker el cual es NOVA ECUADOR con la aseguradora AIG METROPOLITANA Y SEGUROS ORIENTE, con el cual la empresa cuenta desde sus inicios, todo vehículo automotor de la empresa JJHOGO S.A cuenta con una póliza de seguro a nivel de empresa.

El seguro es un contrato, en virtud del cual el propietario de la mercancía hace soportar a un tercero, el asegurador, los riesgos implicados en una operación, mediante el pago de una prima. (VER ANEXO 6).

Servicios Aduaneros

La empresa ofrece una gama completa en función a este servicio el cual comprende el asesoramiento en todos los aspectos técnicos, operativos y jurídicos que conforman el universo normativo aduanero ecuatoriano el cual se los detalla a continuación:

Documentación previa

- a) Asesoría Aduanera
- b) Clasificación arancelaria, asesoría técnica y valoración aduanera
- c) Elaboración de nota de pedido
- d) Emisión póliza de seguro
- e) Solicitud de autorizaciones previas en las instituciones que se requieran
- f) Servicio de Agente de Aduana

Operaciones Aduaneras

- a) Tránsito aduanero
- b) Tráfico fronterizo
- c) Transbordo

Servicios Financieros

Los servicios financieros que dispone la empresa tanto para los importadores como exportadores, o la combinación de las dos actividades.

Tipo de Cambio.

Este es un instrumento financiero derivado, el cual en la actualidad, es bastante innovador y ayuda a la administración financiera de la empresa.

Este instrumento es un derecho, más no una obligación, de comprar o vender sus dólares a una fecha futura a un tipo de cambio determinado, mediante el pago de una prima.

Todos los instrumentos antes mencionados, se aplican en la mayoría de los países de América Latina para las empresas exportadoras y/o importadoras, los cuales serán manejados con toda la información necesaria por nuestro personal, con la finalidad de dar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Asesoramiento en Trámites

Una de las prioridades de la empresa es mantener a los clientes bien informados sobre la actividad comercial a la que se dedica, para ello cuenta con talento humano calificado, capacitado para dar respuesta y soluciones eficaces a dudas y consultas.

- a) IVA aplicable a las importaciones.
- b) Repercusión del IVA.
- c) Documentación necesaria para las importaciones y exportaciones.
- d) Regímenes especiales

Servicios de Agentes de Aduanas

La función de los agentes de aduanas es la tramitación del paso de las mercancías por las aduanas. Es decir, realizan a nombre de la empresa la tramitación y pago de los derechos aduaneros.

Las funciones más importantes del agente de aduanas son:

- a) Realizar los despachos de importación y exportación de las mercancías.
- b) Tramitar y presentar certificados y solicitudes relacionados con El Paso de la mercancía por la aduana.
- c) Presentar ante la aduana los documentos correspondientes.
- d) Abonar en nombre del importador la deuda aduanera: aranceles, IVA, impuestos especiales e incluso sanciones.
- e) Coordinar y estar presente en nombre del importador en la inspección físicas de la mercancía.
- f) Gestionar los documentos de tránsito de las mercancías y garantizar el pago de los impuestos correspondientes.

La importancia del agente de aduanas radica en que se convierte en el representante del cliente frente a las autoridades aduaneras. Los deberes fiscales adquiridos a través de las declaraciones en la aduana son vinculantes para el exportador o importador quien deberá responder ante cualquiera error u omisión.

La empresa de Transporte Terrestre de Carga pesada JJHOGO S.A. cuenta con la colaboración como agente de aduanas con el Sr. Eduardo Higuera Agente Afianzado de Aduanas.

6. CAPÍTULO VI. PLAN DE NEGOCIOS

6.1. Direccionamiento Estratégico

El éxito de las empresas se basa en definir hacia dónde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permita su permanencia en el mercado a través del tiempo, para ello es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando de esta manera las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento.

Estas determinarán las metas a largo plazo logrando señalar las direcciones que se aplicarán para llegar al posicionamiento deseado de la marca de la empresa.



Gráfico 28.- VISION Y ESTRATEGIA

6.1.1. Definición del Negocio

JJHOGO S.A es una Empresa que se constituyó en el año 2008 como una entidad seria, responsable, encaminada principalmente a prestar un servicio de transporte de mercadería por carretera en todo el Ecuador y la Comunidad Andina. Cuenta actualmente con una moderna flota vehicular.

JJHOGO es una empresa transportadora de carga pesada, su denominación en la Súper Intendencia de Compañías es de Sociedad Anónima, es de estructura familiar.

Las unidades están equipadas acorde a las exigencias del mercado, son seguras y confiables. El recurso humano es idóneo y calificado lo que aporta un valor agregado a nuestra actividad. (ANEXO 12).

La empresa se rige bajo las normas, leyes y reglamentos del Servicio de Rentas internas, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Comisión Nacional de Transito, SENA E.

También ofrece los servicios de transporte pesado tanto nacional como internacional (Colombia, Perú) para los distintos tipos de mercancía que el cliente necesite, cumpliendo con los requerimientos que la ley establece y con el apoyo de las unidades vehiculares que se encuentran adecuadamente organizadas para cada tipo de proceso a realizar.

Resolución jurídica:

- a) Súper Intendencia de Compañías Resolución No. 3316
- b) Permiso de Operación. 000267-CPO-04-2008-CNTT
- c) Certificado de Idoneidad No. CI-EC-0006-09
- d) Permiso de Prestación de Servicios “COLOMBIA” PPS-CO-0203-09
- e) Permiso de Prestación de Servicios “PERÚ” PPS-PE-0001-09

6.1.2. Filosofía Corporativa

Es la concepción global de la organización establecida, para alcanzar los objetivos de la compañía. Son los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conductas que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Con esto se establece lo que la empresa quiere ser.

6.1.2.1. Principios

La empresa tiene definido sus principios, los cuales son las conductas que están orientadas a la acción, lo que sirve para maximizar la orientación de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.

1. **Trabajo en Equipo.-** Implica unir talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes como factor clave que permite sumar experiencia, conocimiento y habilidad para lograr resultados.
2. **Compromiso.-** Como una empresa competitiva en el desarrollo empresarial y social, entrega el 100% en cada compromiso adquirido.
3. **Innovación.-** Aportación y aplicación de las ideas, para que así los servicios sean útiles para el desarrollo de la empresa.
4. **Desarrollo del talento Humano.-** Una de las prioridades de la empresa es conservar al personal calificado y capacitado para así lograr alcanzar la satisfacción de nuestros clientes.
5. **Excelencia en el servicio.-** otorgar un servicio de primera, diferenciándose de la competencia, alcanzando la plena satisfacción de los clientes.

6.1.2.2. *Matriz axiológica de principios*

6.1.3. VALORES

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Estos son específicamente conceptos, costumbres actuaciones, actitudes comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

1. **Respeto.-** Consideran que todas las personas tienen sus propias ideas y criterios, procurando comprender y aceptar cada uno de ellos, en busca de un objetivo común el cual es lograr un ambiente de mutuo respeto.
2. **Calidad.** Con arduo trabajo transportadora JJHOGO brinda un servicio eficaz que cubre las expectativas del cliente.
3. **Seriedad.** Responsabilidad, exactitud y puntualidad son los ejes que predominan para el cumplimiento de los contratos como empresa.

4. **Experiencia.** La empresa cuenta con un equipo calificado que mantiene un alto grado de conocimiento y la permanente capacitación y experiencia adquirida hace que la empresa sea confiable.
5. **Confidencialidad.**- Comportamiento asociado al mantenimiento y protección de la compañía interna y externamente, manejando con prudencia y criterio toda la información para salvaguardar los intereses de la compañía, sus empleados, directivos y accionistas.
6. **Honestidad.**- Cada miembro de la empresa actúa con integridad y transparencia.
7. **Servicio al cliente.**- Cada miembro de JJHOGO S.A está comprometido a servir con eficacia, empatía, responsabilidad y respeto a los clientes, mediante un trato humano y confiable.

6.1.4. MISIÓN

Trabajar con eficiencia dentro de la rama del transporte pesado prestando un servicio de calidad, ágil y oportuno cubriendo las necesidades que el cliente requiere, brindando el servicio de transporte de mercadería por carretera por todos los rincones del Ecuador y la Comunidad Andina.

6.1.5. VISIÓN

Su visión es posicionarse dentro del mercado nacional e Internacional como una empresa de transporte sólida que brinde un servicio integral en servicio al cliente en lo que respecta al sistema administrativo, operativo y logístico.

6.1.6. OBJETIVOS

Es la expresión de una acción que produce un resultado deseable en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible, es una situación deseada a la que la empresa intenta llegar, es la imagen a la cual la empresa pretende llegar a futuro.

6.1.6.1. *Objetivos Corporativos*

Son los resultados globales que una organización, alcanza en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales abarcan e involucran a toda la organización, para eso se debe tomar en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Fortalecer y optimizar a la empresa JJHOGO S.A. como una empresa competitiva en el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, apoyado en la seguridad y excelencia del servicio, eficiente con unidades vehiculares en perfectas condiciones y trabajo en equipo para alcanzar un favorable crecimiento institucional.

6.1.6.2. *Objetivos Financieros*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA	Reducir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno.		X	
	Incremento de la utilidad neta a través del aumento del nivel de ventas.			X

6.1.6.3. *Objetivos del cliente*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
CLIENTE	Incrementar el portafolio de clientes ampliando nuestro servicio.		X	
	Fortalecer la imagen empresarial en el mercado regional.		X	
	Lograr altos índices de satisfacción al cliente alcanzando su plena comodidad e identificación con la empresa.		X	

6.1.6.4. *Objetivos del proceso interno*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
PROCESO INTERNO	Alcanzar el desarrollo institucional a través de alianzas estratégicas.		X	
	Expandir el servicio a todas la líneas de servicio existentes.		X	
	Contar con unidades vehiculares en óptimas condiciones, sin daños y desperfectos mecánicos.	X		
	Implementar un plan estratégico que permita a la empresa alcanzar todos sus propositos y objetivos organizacionales.	X		
	Mejorar el proceso de control de inventarios acorde a los requerimientos de la empresa.	X		
	Desarrollar un proceso de promoción empresarial para enfrentar a la competencia.	X		

6.1.6.5. *Objetivos de desarrollo humano y tecnológico*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Alcanzar la satisfacción del personal interno a través de incentivos laborales.	X		
	Contar con planes de capacitacion al personal		X	
	Contar con tecnología (sistema informático) acorde a los requerimientos del mercado.			X

6.1.7. ESTRATEGIAS

Son las acciones que la empresa JJHOGO S.A. realiza para la toma de decisiones, las cuales determinan y revelan sus objetivos, propósitos o metas, dictamina políticas y planes para lograr dichas metas y define el rango del negocio que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que pretende ser.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA

- Fidelización de clientes existentes

JJHOGO S.A. pretende con esta estrategia concentrarse especialmente en los clientes existentes y los posibles a futuro, su interés también está en las empresas industriales a las que brinda un servicio personalizado, aumentando de esta forma su portafolio de clientes y en lo posible procura no perder ninguno existente, apoyándose en la experiencia institucional que posee como transportadora de carga a nivel nacional e internacional.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

- Penetración

Aplicar la estrategia de mantenerse en un mercado conocido, a través del incremento de las ventas, a precios iguales o menores que los de la competencia y apoyadas en unidades vehiculares óptimas para ofrecer servicios de calidad.

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

- Especialista

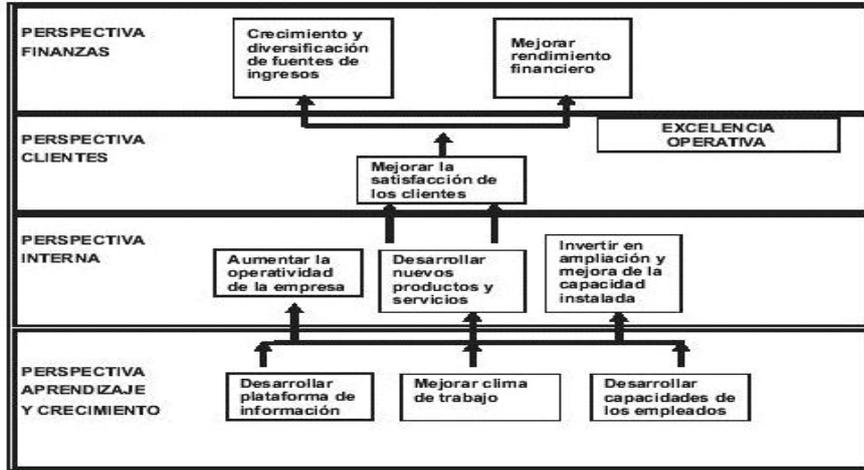
Esta empresa al observar la estabilidad eficiente del transporte en nuestro país, así como su rentabilidad y constante crecimiento, ha decidido como estrategia mantener y fomentar la fidelización de sus clientes a través de un servicio de excelencia.

3.1.1.1. *Estrategia Corporativa*

La estrategia se concentra en mantener y fortalecer a JJHOGO S.A. como una entidad especialista en el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional en las diferentes rutas a través de un servicio especializado, precios competitivos, apoyado en unidades vehiculares óptimas, desarrollando las habilidades inexistentes en la satisfacción de los clientes y así lograr enfrentar a la competencia.

6.1.8. MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA VERTICAL



Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Jhonattan Guerrón

Gráfico 29.- MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA VERTICAL

MAPA ESTRATÉGICO HORIZONTAL



Fuente: JJHOGO S.A
Elaborado por: Jhonattan Guerrón

Gráfico 30.-MAPA ESTRATÉGICO HORIZONTAL

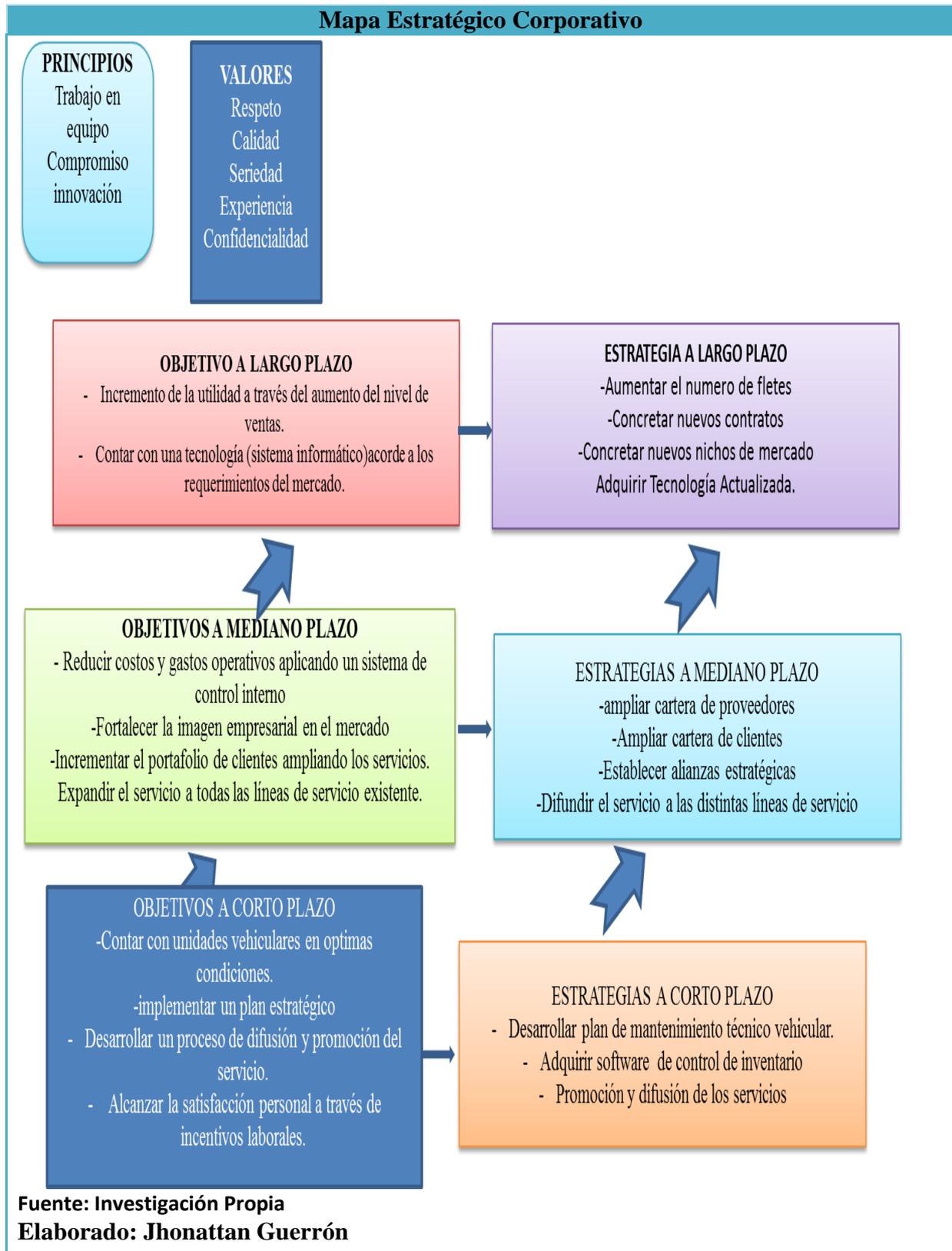


Gráfico 31.- MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

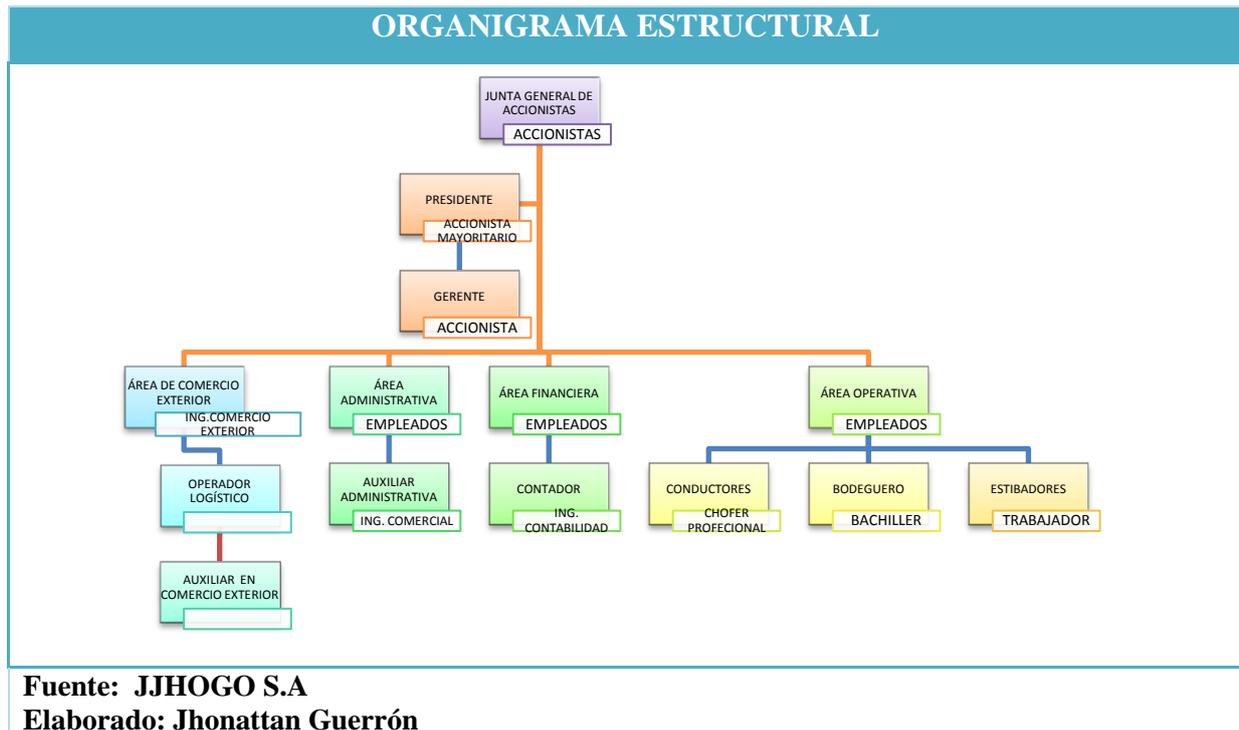


Gráfico 32.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

6.2. Determinación y Desarrollo del proyecto

La empresa dependiendo de la serie de necesidades y requerimientos a las que se ve obligada en cada una de sus áreas, establece el desarrollo de proyectos a aplicarse con el fin de observar resultados positivos a favor de la organización.

Establecido un tablero de control que permitirá conocer a fondo cuáles son los proyectos a desarrollarse en cada sector de la empresa y de qué manera influyen en el cumplimiento de los objetivos planeados para alcanzar la visión establecida por la organización en un tiempo determinado.

6.2.1. Procedimientos para la exportación

Para el proceso de exportación es necesario un conjunto de documentos que garanticen el proceso de compra y venta internacional.

Documentos básicos requeridos para enviar o legalizar la salida de las mercancías del territorio aduanero, para el cobro de cartas de crédito, para las cobranzas del exterior, para el transporte y para que el comprador pueda nacionalizar las mercaderías en su país

Se debe tomar en cuenta los diferentes matices durante la negociación y o exportación, tipo de Incoterms, unidad física de exportación, tipos de embalajes, transporte, agente afianzado; al manejar estos procesos de manera ordenada y controlada aseguran el éxito del proyecto.

6.2.1.1. Trámites previos para la Exportación

Registro como Exportador / TOKEN

El exportador se debe registrar en la página web de la SENAE.

Número del RUC autorizado por el SRI.

Registrarse como exportador en la SENAE para ello debe ingresar a www.aduana.gob.ec señalar la opción OCE, pulsando este link debe seleccionar Registro de Datos, desplegándose inmediatamente un formulario el cual se lo debe de llenar.

Procedimiento:

- 1) Ingrese al sistema ECUAPASS.
- 2) Ingrese en el parámetro Solicitud de Uso de Representante.
- 3) Se desplegará un formulario llamado Solicitud de representante.
- 4) Ingrese el RUC en el campo asignado.
- 5) Hacer clic en consultar.
- 6) Se desplegará toda la información del representante ya que la información se concatena con información del SRI.
- 7) Ingrese un nombre de usuario de la persona o representante legal de la empresa o y encargado de comercio.
- 8) Ingrese número de cédula.

- 9) Se ingresa los datos de RAZÓN SOCIAL NOMBRES Y APELLIDOS.
- 10) Llenar los datos de REPRESENTANTE LEGAL.
- 11) Ingrese los datos de CONTACTO del personal autorizado a realizar las transmisiones, de necesitar más de uno presionar el botón AGREGAR AUTORIZADO, si se desea eliminar presionar la opción ELIMINAR.
- 12) Ingrese una clave temporal de 8 a 10 dígitos alfanuméricos, una vez aprobado su registro por la SENAE, se ingresa al sistema del ECUAPASS, el cual le solicita el cambio de clave a una definitiva.
- 13) Señalar TOKEN registrado.
- 14) Se confirma serial de llave electrónica (TOKEN),
- 15) Se registra dicha llave electrónica, clave y configuración.
- 16) Ingresar los datos técnicos adicionales solicitados.
- 17) Autorización de la clave de acceso el departamento de help desk de la SENAE.

6.2.2. Proceso ECUAPASS

- a) La visita de verificación a la empresa para medir el perfil de riesgo, en caso de ser primera exportación.
- b) Elaboración del informe técnico por parte del funcionario delegado para la verificación, que concluye si la mercancías a exportar, cumple o no las reglas de origen según el mercado a importar.
- c) Comunicación del resultado del usuario.
- d) El usuario cancelará el valor del certificado de origen con un valor de \$10.
- e) El usuario llena los datos del certificado de origen.
- f) El funcionario habilitado revisa el contenido del certificado de origen, verifica la información con otros documentos como la factura, luego procede a legalizar el certificado de origen, a través de la firma y sello que se encuentra registrado en las aduanas de los países de destino.
- g) La ventanilla única de comercio exterior cuyo objetivo es integrar, optimizar y sistematizar los procesos y servicios de las instituciones del estado.

A través de la VUE Ventanilla Única Ecuatoriana se puede tramitar.

- a) Certificados de origen, registro del apoderado, registro de comercializador, registro de declaración juramentada de origen y solicitudes de certificados de origen.
- b) Para poder realizar ágilmente los trámites de certificado de origen a través de la ventanilla única ecuatoriana primero se debe obtener una firma electrónica previa a registrarse en el portal del ECUAPASS.
- c) El formulario del TOKEN.

Requisitos para el ingreso al portal.

- a) Adquirir un certificado digital para la firma electrónica y autenticación.
- b) El mismo se lo debe realizar en el Banco Central del Ecuador <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>, o a través del Security Data <http://www.securitydata.net.ec/>.
- c) Registro de la persona jurídica o natural de la empresa en el portal del ECUAPASS <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec> en el que se podrá actualizar la base de datos, crear un usuario y contraseña con esto se creará un correo electrónico que servirá para la recepción de notificaciones después de esto se debe aceptar la política de uso y registrar la firma electrónica.
- d) Hecho los pasos anteriores se podrá ingresar a la ventanilla única ecuatoriana para poder obtener el certificado de origen de las exportaciones emitidas por el MIPRO.
- e) Registro de firmas para la declaración andina de valor DAV de personas naturales o representantes legales.

Registro del importador como Operador de Comercio Exterior. (OCE)

- 1) El importador debe ingresar al sitio web www.aduana.gob.ec.
- 2) Seleccionar el menú de OCE's, escoger la opción REGISTRO DE DATOS.

- 3) El importador debe llenar la información solicitada utilizando su RUC como USUARIO e ingresar una clave ya antes solicitada y explicada en el anterior instructivo.

Registro de firmas para la Declaración Andina de Valor. (DAV)

- 1) El importador ingresa al sitio web www.aduana.gob.ec.
- 2) Presionar en la opción SERVICIOS.
- 3) Ingresar al ECUAPASS con el usuario, clave y se debe elegir el tipo de operador IMPORTADOR que presenta la página.
- 4) Seleccionar dentro del menú la opción MODIFICACIÓN DE DATOS GENERALES DEL OPERADOR DE COMERCIO EXTERIOR (OCE).
- 5) Esta opción muestra todos los datos generales registrados previamente, los cuales deben ser revisados llenados y actualizados de ser necesario.
- 6) En esta pantalla, dirigirse a la selección REGISTRO DE AUTORIZACIÓN PARA FIRMAR LAS DAV en el cual deberá llenar de forma obligatoria los campos que se encuentran en dicha sección.

6.2.3. Flujograma del proceso de Exportación



Gráfico 33.-Flujograma del proceso de Exportación

6.2.4. Agente de aduana

La agencia de aduanas ROCALVI será la encargada a realizar la orden de embarque la cual es un requisito previo de embarque y la liquidación de aduana que es un documento que se emite una sola vez cerrado el contenedor para su respectiva exportación, el mismo que es

requerido para las declaraciones obligatorias por el SRI el cual es tramitado por los agentes de ROCALVI.

6.2.5. Elaboración de perfiles de proyecto – (PROCESOS)

El análisis de la empresa se expresa en forma cuantitativa, los beneficios esperados en tiempo, costos y eficiencia de transporte directo, los cambios más representativos son:

- a) Realizar planes de acción semanal que permita distribuir eficientemente el trabajo de cada uno de los trabajadores y cumplir en los tiempos medidos.
- b) Con respecto a la atención al cliente, se ha indicado al personal, que un cliente debe ser atendido en los tiempos propuestos.
- c) La entrega de la mercadería, se ha dispuesto que la mercadería recibida vaya ser organizada de acuerdo al volumen y peso para facilitar los embarques en los respectivos tracto camiones (tráileres).
- d) Conociendo las necesidades del cliente la empresa se ha visto obligada a incrementar las rutas de cobertura que permitirá a la empresa abarcar mayor volumen de carga.

En el caso de la preparación de un vehículo para realizar el viaje, JJHOGO S.A. ha determinado viable realizar convenios con mecánicas donde puedan abastecer de repuestos, materiales y mano de obra calificada, para reducir el tiempo y poder cumplir con las obligaciones de los clientes.

Lo que respecta a procesos, la creación del proceso como el de contabilidad permite a JJHOGO S.A. manejar de forma organizada su facturación, recuperación de cartera, pago a proveedores lo que beneficia a la empresa, también mantener actualizada su base de datos y tener mayor relación con cada uno de ellos.

La fusión del plan operativo anual con el presupuesto, indica a la empresa a manejar su presupuesto en tiempo y costo y realizar asignaciones respetando cada periodo determinado.

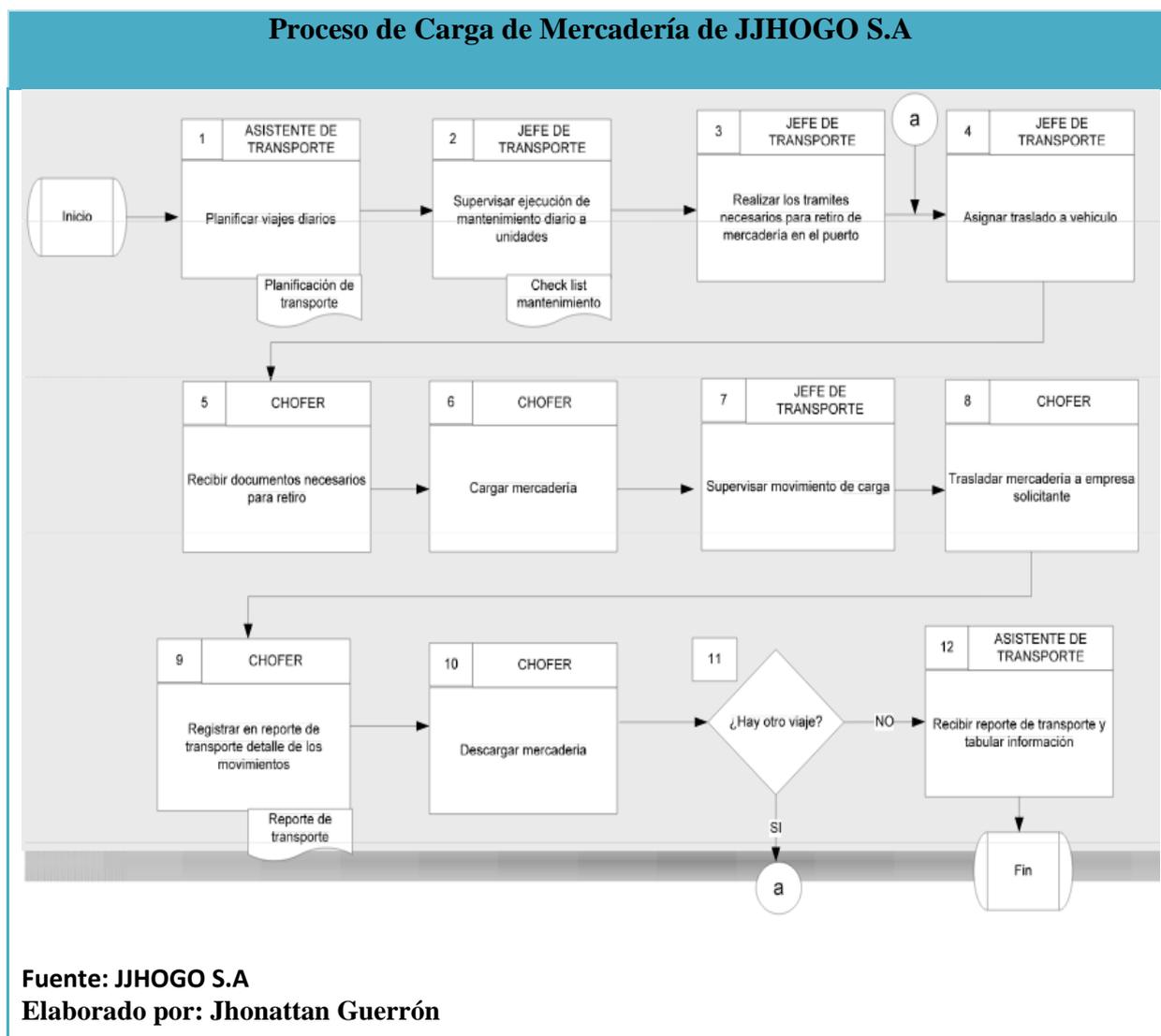


Gráfico 34.-Proceso de Carga de Mercadería JJHOGO S.A

Almacenamiento y Distribución en bodega

Una vez cumplido los requerimientos de ingreso de mercaderías, se procede a la ubicación de las mercaderías de acuerdo a su estado, es decir, de acuerdo al tipo de Carga, como puede ser: carga general, peligrosa, perecibles, etc.; de acuerdo a la infraestructura del depósito temporal existe un lugar adecuado para descargar, se analizará:

- a) Problemas típicos en almacenamiento y causas
- b) Beneficios / alcances / impacto en la metas financieras
- c) Diseño almacenes
- d) Entorno interno y externo - cadena logística
- e) Aspectos estratégicos y tácticos en el diseño
- f) Lenguaje de la carga

- g) Métodos de alistamiento y preparación de mercancía
- h) Sistemas de almacenamiento
- i) Índices de gestión / Productividad
- j) Localización física (modelos)

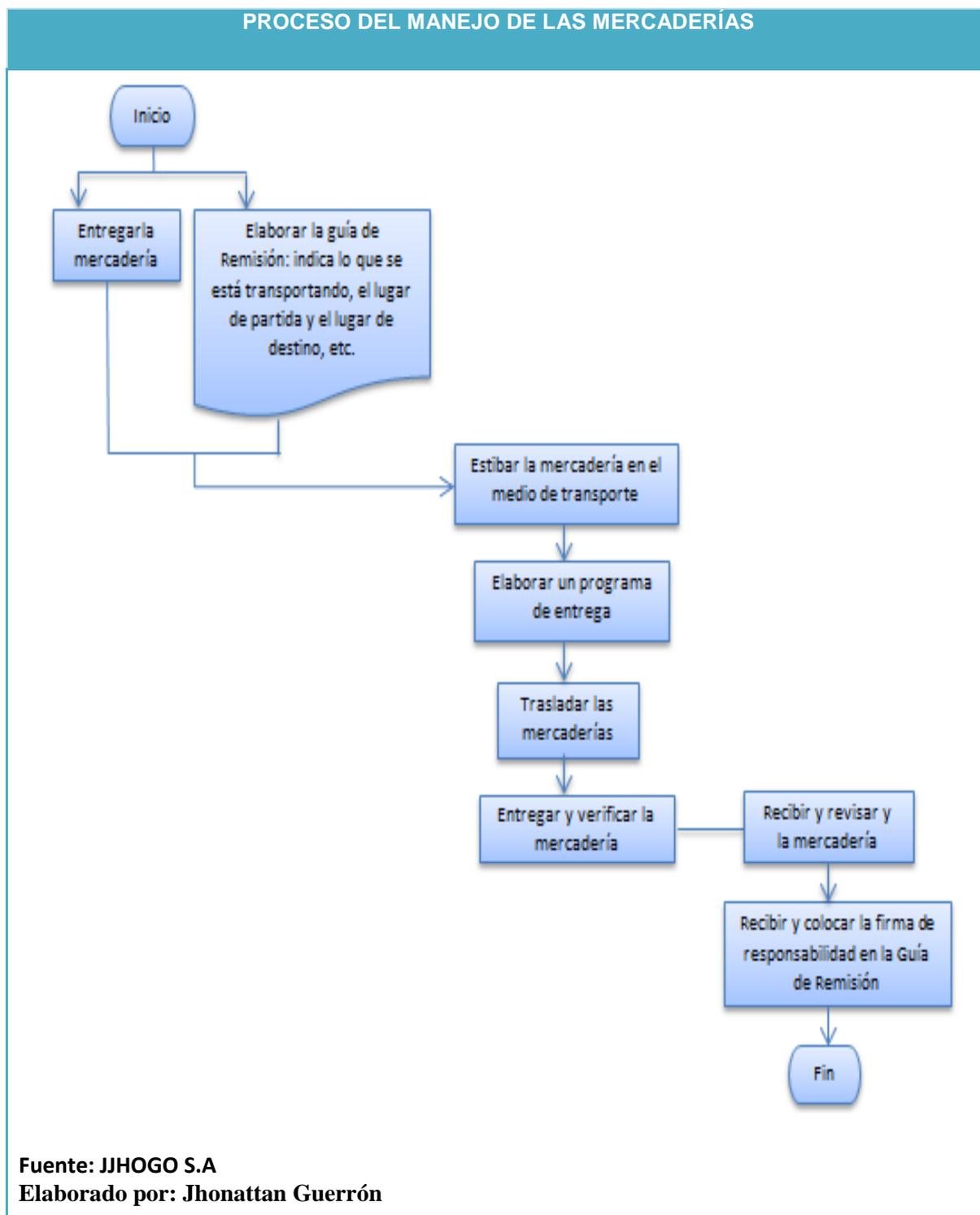


Gráfico 35.- PROCESO DE MANEJO DE LA MERCADERÍA

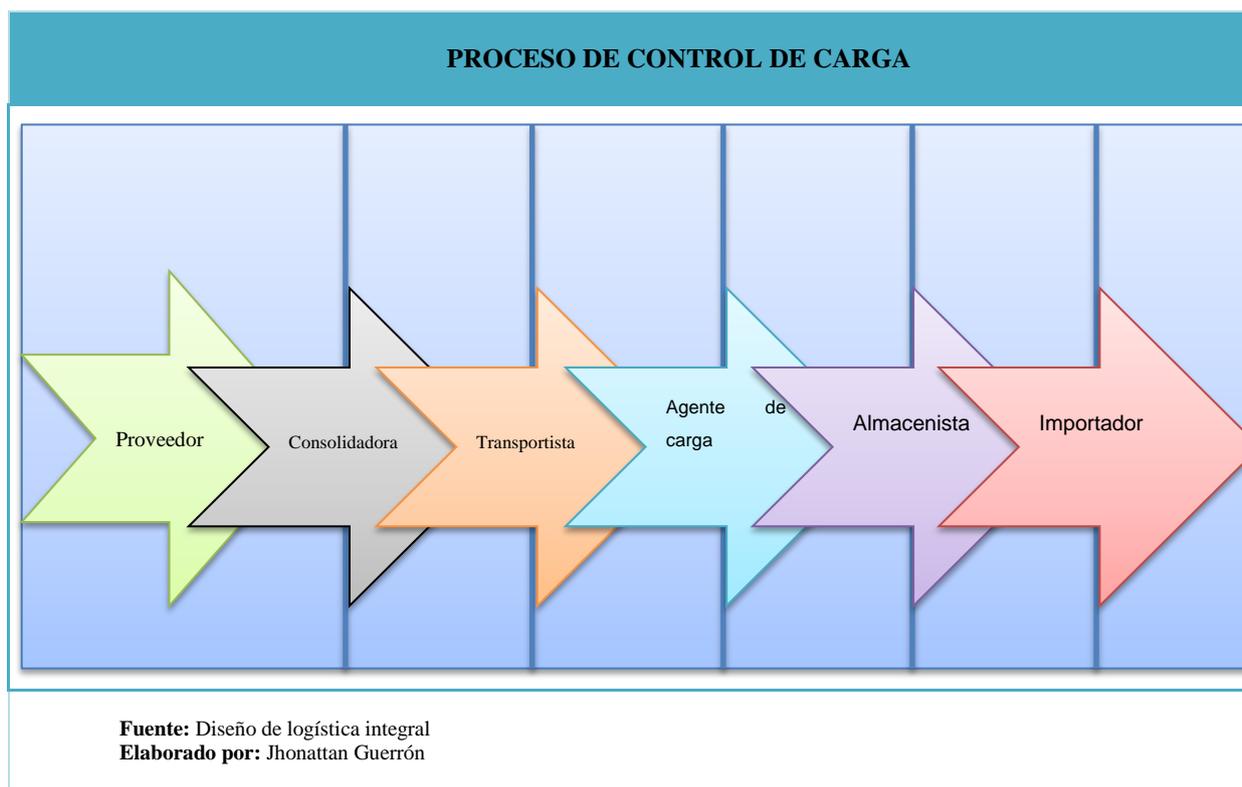
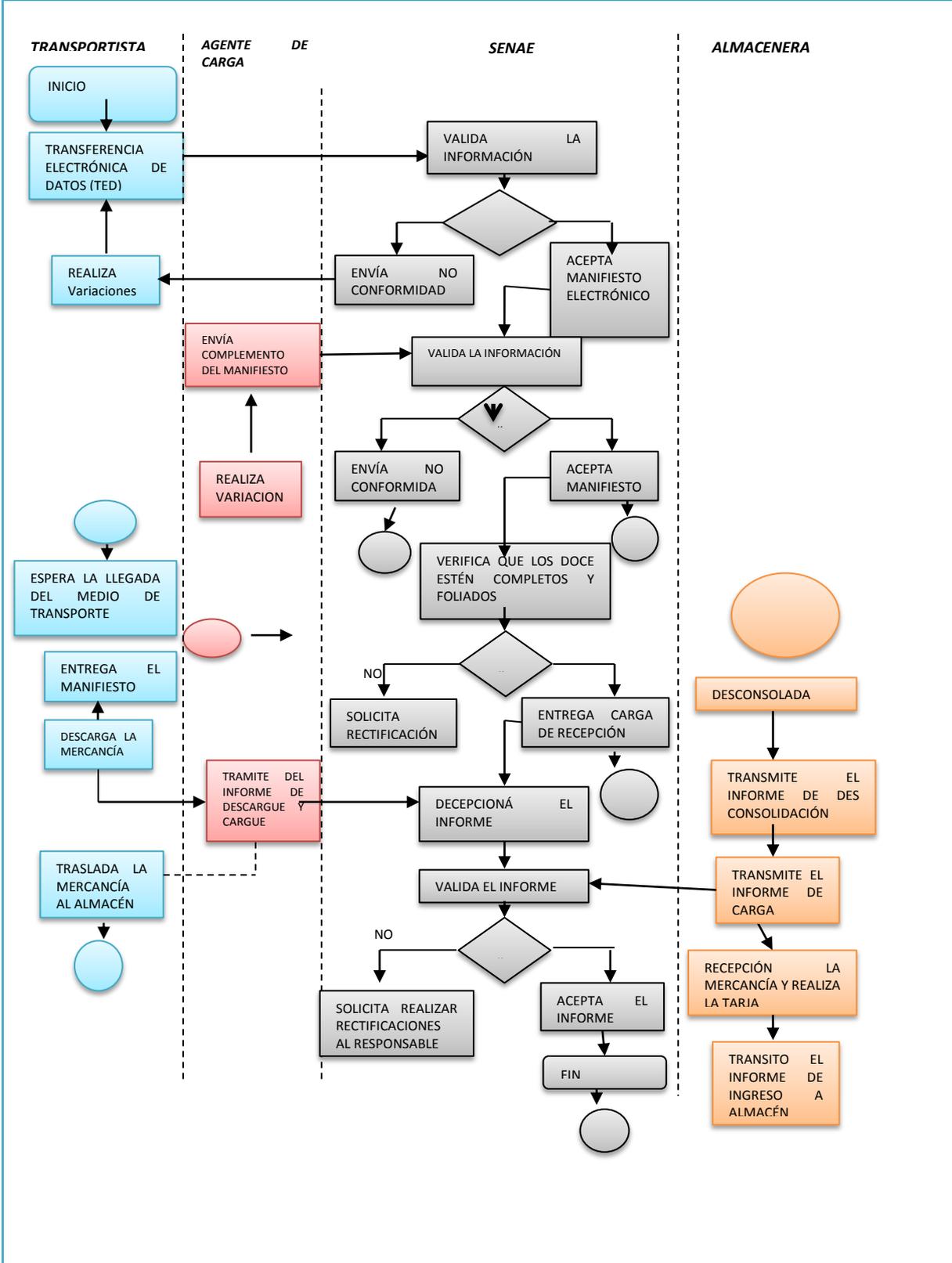


Gráfico 36.- PROCESO DE CONTROL DE CARGA

Los procesos establecidos a continuación, están diseñados para que la empresa logre optimizar tiempos y espacios entre sus diferentes actividades a desarrollar, como se puede apreciar, está correctamente definido el proceso de control y despacho de mercadería para la empresa transportadora de carga pesada JJHOGO S.A., encontrándose establecido desde los transportistas, agente de carga, SENA, y almacenaje de la mercadería de los clientes.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL Y DESPACHO DE MERCADERÍA



Fuente: JJHOGO S.A.
 Elaborado por: Jhonattan Guerrón
 Gráfico 37.- DESPACHO DE MERCADERÍA

6.2.6. Programación de los indicadores

Una vez que la empresa este clara con sus objetivos, misión, visión, y estrategias y como ir ejecutándolas, se procederá a implementar los indicadores claves de desempeño que nos ayuden a monitorear dicha ejecución.

Por lo que por cada táctica estratégica de los procesos internos ya definidos en el mapa debe haber un indicador de desempeño. Estos tendrán como objetivo principal, medir el nivel del servicio, dará a conocer un diagnóstico de la situación de la empresa, comunicará e informará sobre la situación de los objetivos, motivará al personal a cumplir los objetivos reflejados en el KPI y progresar constantemente.

6.2.7. INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA

Los indicadores logísticos son aspectos a evaluar, en un enfoque sistémico de gestión en una organización, la cual se la dictamina por medio de efecto, impacto, eficiencia, eficacia, economía y calidad, son estos algunos parámetros que se utilizaran para implementar la matriz que servirá de apoyo para las operaciones posteriores de JJHOGO S.A.

Mediante esta matriz la empresa podrá dictaminar sus falencias y mejorar las cualidades que posee el servicio, así se concluye que los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa, los indicadores tendrán los atributos de la información tanto en forma individual como grupal.

Las características de los Indicadores de desempeño logístico KPIs, que se utilizó para el desempeño productivo de la empresa se los describe a continuación, utilizando todas las propuestas antes mencionadas, para poder crear la matriz productiva de JJHOGO fue necesario conocer sus fortalezas y debilidades, las cuales se las resolvió en el FODA con anterioridad.

- 1) Los KPIs logísticos deben de relacionarse con la misión, visión, estrategia corporativa y factores de competitividad de la organización.

- 2) Los KPIs logísticos deben de enfocarse en el método para conseguir resultados, no tanto en los resultados mismos.
- 3) Los KPIs logísticos deben de ser significativos y enfocados en la acción: de tal manera que los trabajadores puedan mejorar el resultado de los indicadores mediante su trabajo.
- 4) Los KPIs logísticos deben ser coherentes y comparables, en la medida de lo posible deben ser estándar para permitir evaluaciones comparativas (benchmarking) entre diversas organizaciones.

Gráfico 38.- INDICADORES LOGÍSTICOS PARA JJHOGO S.A

Indicadores de Almacenamiento

-Costo de unidad almacenada.- controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.

$$\text{costo de unidad almacenada} = \frac{\text{Costo del almacenamiento}}{\text{Número de unidades Almacenadas}}$$

Unidades separadas o despachadas por empleado.- consiste en conocer el número de unidades despachadas o cajas por cada empleado del total despachado.

$$\text{Unidades por empleado} = \frac{\text{Total unidades separadas/despachadas}}{\text{Total trabajadores en separación}}$$

Indicadores por Tramitología

-Calidad de los pedidos generados.- Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

$$= \frac{\text{Pedidos generados sin problema}}{\text{Total pedidos generados}} \times 100$$

-Costo de unidades importadas / exportadas.- consiste en calcular el costo unitario de exportación o importación por unidad.

+

$$= \frac{\text{Costo de la mercancía Importada/Exportada}}{\text{Total unidades Importadas/Exportadas}}$$

Indicadores KPI'S de transporte para la Empresa Transportadora de Carga Pesada JJHOGO S.A

NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
					+	-		
Viajes Planificados	La eficiencia de los viajes planificados	VIAJES CON ÉXITO / VIAJES PLANIFICADOS	22/24= 0,92	100%		8%	Datos de los Viajes mensuales de los vehículos	Eficiencia
Conocimiento de la misión de la empresa	Mide el grado de conocimiento de la misión.	Empleados que la conocen / Total de Empleados	7/14= 0,50	80%		30%	Datos de las encuestas realizadas	Efectividad
Mantenimiento de los Vehículos	La efectividad de la flota de vehículos de la empresa	Vehículos que Reciben Mantenimiento / Total Vehículos	2/3= 0,67	100%		33%	Hojas de Mantenimiento	Efectividad
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	Facturas Emitidas con errores / Total Facturas Emitidas	30/200= 0,15	100%		15%	Datos de la empresa	Servicio al Cliente
Atención de Reclamos	La eficiencia en resolver los reclamos de los clientes	Número de Reclamos Solucionados / Total Reclamos	6/8= 0,75	100%		25%	Datos de la empresa	Eficiencia
De Recaudación	Los ingresos diarios generado en la empresa	Total Recaudado / Total Facturación día	200/350= 0,57	75%		18%	Datos de la empresa	Financiero
Indice de Comercialidad	La rentabilidad del servicio Transporte consolidado	Ventas Servicio Mensual / Ventas Totales	4880,00/6340,00= 0,77	100%		13%	Datos de la empresa	Servicios
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	El costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Costo del Transporte propio Un. / costo de contratar Transporte por unidad	300/650= 0,55	100%	45%		Datos de la empresa	Transporte
Nivel de Utilización de los Camiones.	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	Capacidad Real Utilizada / Capacidad Real del Camión (MT3)	28/35= 0,80	100%		20%	Datos de la empresa	Transporte
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos Cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	90/125= 0,72	100%		28%	Datos de la empresa	Almacenamiento
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	Valor en Pedidos no Entregados / Total Ventas	200,00/6340,00= 0,03	100%		3%	Datos de la empresa	Almacenamiento

7. CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

Una evaluación financiera de proyecto es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objetivo de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto. Además se determina cuál es la inversión necesaria para implementar el proyecto, de donde se obtiene los fondos y la respectiva distribución de los mismos.

La evaluación financiera de proyectos está destinada a observar los factores involucrados en la precisión de un proyecto. Sin ella una entidad comercial no tiene la información necesaria para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos.

Las proyecciones se las realizará en base a la variación de la inflación del 2,70% determinada por el BCE para el año 2013.

7.1. INVERSIÓN INICIAL

Para iniciar todo proyecto es necesario que exista la inyección de capital que permita poner en marcha el plan propuesto, la inversión es referente al departamento de comercio exterior.

Para la implementación del servicio Logístico 3 PL para la Empresa de Carga Pesada JJHOGO S.A. es necesaria la siguiente inversión inicial:

INVERSIÓN INICIAL EN USD			
	DESCRIPCIÓN	MONTO DE INVERSIÓN	RELACIÓN
	<i>INVERSIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</i>	<i>\$ 4,975.00</i>	<i>37.62%</i>
	<i>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</i>	<i>\$ 8,248.94</i>	<i>62.38%</i>
	<i>TOTAL</i>	<i>\$ 13,223.94</i>	<i>100.00%</i>

7-1.- INVERSIÓN INICIAL

7.2. Activos Fijos

Son considerados como activos fijos todos aquellos bienes que están sujetos a depreciación, para este proyecto los activos para el correcto funcionamiento son.

7.2.1. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

La propiedad, planta y equipo en una empresa constituye todo activo tangible que puede ser depreciable o no depreciable. Su uso es indispensable para ejecutar las funciones administrativas y operativas.

En este proyecto es necesario adecuar el departamento Logístico 3 PL para que pueda cumplir con las funciones para las cuales es creado siendo necesario el siguiente material.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN USD	
DESCRIPCIÓN	VALOR
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,235.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 540.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1,800.00
ACTIVO INTANGIBLE	\$ 1,400.00
TOTAL	\$ 4,975.00

7-2.- PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

7.2.2. Muebles y Enseres

Como su nombre lo indica es el conjunto de bienes tangibles necesarios para que el desarrollo de la actividad sea en un ambiente adecuado y cómodo dentro de este grupo tenemos:

MUEBLES Y ENSERES EN USD				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR	TOTAL	
ESCRITORIOS	2	\$ 300.00	\$ 600.00	
SILLAS EJECUTIVAS	2	\$ 75.00	\$ 150.00	
JUEGO DE SILLAS	6	\$ 47.50	\$ 285.00	
ARCHIVADOR	2	\$ 100.00	\$ 200.00	
TOTAL			\$ 1,235.00	

7-3.- MUEBLES Y ENCERES

7.2.3. Equipo de Oficina

Una de las principales herramientas de la logística es la comunicación y por tanto al incrementar el proyecto es necesario la utilización de una línea telefónica fija y teléfonos celulares y la utilización de un TOKEN que contribuyen al desarrollo logístico en cuanto a la fluidez de la información rápida.

EQUIPOS DE OFICINA EN USD				
	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR	TOTAL
	TELÉFONO FIJO	1	\$ 120.00	\$ 120.00
	TELÉFONO CELULAR	2	\$ 120.00	\$ 240.00
	TOKEN	1	\$ 180.00	\$ 180.00
	TOTAL			\$ 540.00

7-4.- EQUIPOS DE OFICINA

7.2.4. Equipo de Cómputo

Es indispensable contar con el siguiente equipo para funcionamiento y ejecución operativa:

EQUIPO DE COMPUTO EN USD				
	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR	TOTAL
	COMPUTADORA	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00
	COPIADORA	1	\$ 350.00	\$ 350.00
	EQUIPO MONITOREO	1	\$ 250.00	\$ 250.00
	TOTAL			\$ 1,800.00

7-5.- EQUIPOS DE COMPUTO

7.3. Activo Intangible

Todo el activo que no tiene forma física pero genera rentabilidad a una empresa se define como activo intangible.

Dentro del proyecto es necesaria la utilización del siguiente activo intangible:

ACTIVO INTANGIBLE EN USD			
Descripción	UNIDAD	VALOR	TOTAL
Programa Logístico Integral MAGAYA CARGO SYSTEM	1	\$ 840.00	\$ 840.00
Página WEB	1	\$ 560.00	\$ 560.00
TOTAL			\$ 1,400.00

7-6.-ACTIVOS INTANGIBLES

7.4.CAPITAL DE TRABAJO

Es el conjunto de recursos que una empresa posee para cubrir sus egresos a corto plazo, se mide por la capacidad de dinero que tiene la empresa para financiar sus gastos corrientes.

En la implementación del servicio Logístico 3 PL para la Empresa de Carga Pesada JJHOGO S.A. se toma en cuenta el capital de trabajo para 90 días, a excepción del pago del activo intangible que es de un solo período según detalle siguiente:

CAPITAL DE TRABAJO EN USD

Gastos Administrativos en USD

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR	Nº PERIODOS	TOTAL
SUELDO	2	\$ 550.00	3	\$ 3,300.00
DÉCIMO TERCERO	2	\$ 45.83	3	\$ 274.98
DÉCIMO CUARTO	2	\$ 28.33	3	\$ 169.98
VACACIONES	2	\$ 22.93	3	\$ 137.58
APORTE PATRONAL IESS (12.15%)	2	\$ 66.83	3	\$ 400.98
Servicios Básicos	1	\$ 65.00	3	\$ 195.00
Celular	2	\$ 20.00	3	\$ 120.00
Internet	1	\$ 20.00	3	\$ 60.00
Arriendo Oficina	1	\$ 25.00	3	\$ 75.00
SUELDOS PROPORCIONALES				
SUELDO	1	\$ 460.00	3	\$ 1,380.00
DECIMO TERCERO	1	\$ 38.53	3	\$ 115.59
DECIMO CUARTO	1	\$ 21.45	3	\$ 64.35
VACACIONES	1	\$ 19.27	3	\$ 57.81
APORTE PATRONAL IESS (12.15%)	1	\$ 55.89	3	\$ 167.67
TOTAL				\$ 6,518.94

GASTOS DE VENTAS en USD

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR	Nº PERIODOS	TOTAL
Movilización	1	\$ 60.00	3	\$ 180.00
Programa Magaya	1	\$ 840.00	1	\$ 840.00
Pagina Web	1	\$ 560.00	1	\$ 560.00
publicidad	1	\$ 50.00	3	\$ 150.00
TOTAL				\$ 1,730.00

7-7.- CAPITAL DE TRABAJO

7.5.FINANCIAMIENTO

La importancia de definir la Inversión Inicial de un proyecto involucra a diferentes aspectos siendo el más relevante el económico, ya que una vez planteados los recursos que son necesarios para emprender la ejecución de un proyecto; se deben identificar las fuentes que generaran dichos fondos.

7.5.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento se clasifican en:

- Fuentes Internas.- Cuando los recursos provienen de aportaciones directas de los socios o accionistas.
- Fuentes Externas.- Si los fondos provienen de terceros, principalmente de entidades bancarias u otras formas de financiación existente en el mercado.

Para el proyecto del servicio Logístico 3 PL para la Empresa de Carga Pesada JJHOGO S.A., los accionistas de la compañía se han comprometido a aportar el 100% de la inversión inicial, teniendo una ventaja financiera ya que se prescinde de un crédito externo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN USD			
	DESCRIPCIÓN	MONTO DE INVERSIÓN	APORTE DE ACCIONISTAS
	<i>INVERSIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</i>	\$ 4,975.00	100.00%
	<i>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</i>	\$ 8,248.94	100.00%
	TOTAL	\$ 13,223.94	

7-8FUENTE DE FINANCIAMIENTO

7.6. DEPRECIACIÓN

Es la disminución periódica del valor de un bien mueble o inmueble, ya sea por uso o abuso, es el método que permite identificar el costo o gasto que ha sufrido el activo tangible mediante el cual se ha generado un ingreso.

La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y a la técnica contable. Para que el gasto sea deducible no podrá superar los siguientes porcentajes.

- Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

d) Equipos de cómputo y software 33% anual.

Para la aplicación del proyecto en mención se aplica el método de depreciación en línea recta, de conformidad al siguiente detalle:

DEPRECIACIÓN EN USD					
DESCRIPCIÓN	VALOR	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACIÓN	VALOR A DEPRECIAR	GASTO DEPRECIACIÓN ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,235.00	\$ 123.50	10%	\$ 1,111.50	\$ 111.15
EQUIPO DE OFICINA	\$ 540.00	\$ 54.00	10%	\$ 486.00	\$ 48.60
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1,800.00	\$ 180.00	33%	\$ 1,620.00	\$ 162.00
TOTAL DEPRECIACION ANUAL					\$ 321.75

7-9.- DEPRECIACIÓN

7.7. AMORTIZACIÓN ACTIVO INTANGIBLE

Los activos intangibles se amortizan con el fin de reconocer el aporte que estos hacen en la generación de recursos, tomando en cuenta el principio de asociación que establece que cada ingreso está relacionado con un gasto.

A diferencia de la depreciación el activo intangible no tiene una vida útil definida por lo que cada empresa define la vida útil de sus activos intangibles considerando la legalidad de los mismos.

Se tomará en cuenta una vida útil del activo intangible de 2 años

AMORTIZACIÓN EN USD			
AMORTIZACIÓN ACTIVOS INTANGIBLES			
Descripción	Valor Total	Años	Valor
ACTIVO INTANGIBLE	\$ 1,400.00	3	\$ 466.67

Tabla 7-10.- AMORTIZACIÓN

7.8. Costos

El costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

La estimación de costo de un proyecto consiste en estimar los precios de los recursos necesarios (humanos y materiales) para completar las actividades del proyecto.

7.9. Costos del Servicio

7.9.1. Costos Fijos

Son costos que se deben cancelar haya o no prestación del servicio y por tanto no están en relación con el volumen de servicios prestados de la empresa, dentro de los cuales se toman en cuenta a los sueldos administrativos, gastos de depreciación, otros pagos de servicios adicionales, intereses por créditos a largo plazo, entre otros. A continuación un presupuesto de estos costos y su incremento en base a la variación de la inflación del 2,70% determinada por el BCE para el año 2013, exceptuando la depreciación del activo fijo y amortización del intangible cuyo valor es igual durante el período de tiempo determinado:

COSTOS FIJOS EN USD					
COSTOS FIJOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios	\$13,200.00	\$13,556.40	\$13,922.42	\$14,298.33	\$14,684.38
Beneficios Sociales	\$2,330.16	\$2,393.07	\$2,457.69	\$2,524.04	\$2,592.19
Aporte patronal IESS	\$1,603.92	\$1,647.23	\$1,691.70	\$1,737.38	\$1,784.29
Total Gastos de personal Directos	\$17,134.08	\$17,596.70	\$18,071.81	\$18,559.75	\$19,060.86
Sueldos y Salarios indirectos	\$5,520.00	\$5,669.04	\$5,822.10	\$5,979.30	\$6,140.74
Beneficios Sociales indirectos	\$951.00	\$976.68	\$1,003.05	\$1,030.13	\$1,057.94
Aporte patronal IESS indirectos	\$670.68	\$688.79	\$707.39	\$726.49	\$746.10
Total Gastos de Personal Indirecto	\$ 7,141.68	\$ 7,334.51	\$7,532.54	\$7,735.92	\$7,944.79
Servicios Básicos	\$ 780.00	\$ 801.06	\$ 822.69	\$ 844.90	\$ 867.71
Celular	\$ 240.00	\$ 246.48	\$ 253.13	\$ 259.97	\$ 266.99
Internet	\$ 240.00	\$ 246.48	\$ 253.13	\$ 259.97	\$266.99
Arriendo oficina	\$ 300.00	\$ 308.1	\$ 316.42	\$ 324.96	\$ 333.74
Movilización	\$ 720.00	\$ 739.44	\$ 759.40	\$ 779.91	\$ 800.97
Programa Magaya	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00
Página Web	\$ 186.67	\$ 186.67	\$ 186.67	\$ 186.67	\$ 186.67
Publicidad	\$ 600.00	\$ 616.20	\$ 632.84	\$ 649.92	667.47
Depreciación Propiedad Planta y Equipo	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75
Total Otros Gastos	\$ 3,668.42	\$ 3,746.18	\$ 3,826.04	\$ 3,441.39	\$ 3,525.62
TOTAL	\$ 20,802.50	\$ 21,342.88	\$ 21,897.85	\$ 22,001.14	\$ 22,586.48
Fuente: Investigación Propia					
Elaborado: Jhonattan Guerrón					

Tabla 7-11.- COSTOS FIJOS

7.9.2. Costos Variables

Son aquellos costos que se modifican de acuerdo al volumen de actividad de la empresa, es decir su aumento o disminución está relacionada directamente con la capacidad de servicio, lo que significa que si en un período el servicio o la actividad empresarial es nula estos costos serán cero. A continuación un presupuesto de estos costos y su incremento en base a la variación de la inflación del 2,70% determinada por el BCE para el año 2013.

COSTOS VARIABLES EN USD					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Logísticos	\$ 9,864.00	\$ 10,130.00	\$ 10,404.00	\$ 10,685.00	\$ 10,973.00
TOTAL COSTO	\$ 9,864.00	\$ 10,130.00	\$ 10,404.00	\$ 10,685.00	\$ 10,973.00
Fuente: Investigación Propia					
Elaborado: Jhonattan Guerrón					

Tabla 7-12.- COSTOS VARIABLES

Obsérvese que a partir del año 1 se establecen los costos logísticos que son el conjunto de recursos incrementales que permiten el funcionamiento oportuno de la transportadora JJHOGO S.A. para la puesta en marcha de la implementación del servicio integral 3 PL. Estos gastos permiten a la empresa recibir los ingresos adicionales por razón de la utilización del servicio y notar la diferencia con el anterior sistema. Estos costos se detallan a continuación:

COSTOS INCREMENTALES DEL PROYECTO EN USD			
CONCEPTO	PROMEDIO MENSUAL	ANUAL	
Servicios Aduaneros	\$ 400.00	\$ 4,800	
Servicios de Seguros de Comercio Exterior	\$ 122.00	\$ 1,464.00	
Servicios de Agente Afianzado de Aduana	\$ 300.00	\$ 3,600.00	
Servicios de Asesoramiento en Trámites	\$ 0.00	\$ 0.00	
TOTALES	\$ 822.00	\$ 9,864.00	

Tabla 7-13.- COSTOS INCREMENTALES DEL PROYECTO

7.10. INGRESOS

Cuando hablamos de ingreso en una empresa, nos referimos al flujo económico independientemente de si se ha cobrado o no.

Los ingresos del proyecto se producen por ventas anuales de servicios logísticos.

Presupuesto del Ingreso

Los ingresos están presupuestados a 5 años y su incremento en base a la variación de la inflación del 2,70% determinada por el BCE para el año 2013. En tanto que para determinar

el N° de procesos a ejecutarse durante el mes se estableció el número promedio de 40, según los datos arrojados en el estudio de mercado.

INGRESOS EN USD					
INGRESOS OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos 3PL Incrementales del proyecto	\$ 40,320.00	\$ 41,529.60	\$ 42,775.49	\$ 44,058.75	\$ 45,380.52
TOTAL INGRESOS	\$ 40,320.00	\$ 41,529.60	\$ 42,775.49	\$ 44,058.75	\$ 45,380.52

Tabla 7-14.- INGRESOS

Al igual que en la utilización de costos, la implementación del servicio integral 3 PL generará ingresos, los mismos que van a reflejar un incremento en el ingreso operativo de toda la compañía.

DETALLE DEL INGRESO EN USD				
INGRESOS INCREMENTALES DEL PROYECTO EN USD				
CONCEPTO	Nº PROCESOS MENSUALES	VALOR POR PROCESO	PROMEDIO MENSUAL	ANUAL
Servicios Aduaneros	40	\$ 30.00	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00
Servicios de Seguros de Comercio Exterior	40	\$ 14.00	\$ 560.00	\$ 6,720.00
Servicios de Agente Afianzado de Aduana	40	\$ 24.00	\$ 960.00	\$ 11,520.00
Servicios de Asesoramiento en Trámites	40	\$ 16.00	\$ 640.00	\$ 7,680.00
TOTAL		\$ 84.00	\$ 3,360.00	\$ 40,320.00

Tabla 7-15 DETALLE DEL INGRESO

7.11. Punto de Equilibrio

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la prestación del servicio. Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas para determinar la posible rentabilidad de la empresa. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos: de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

El punto de equilibrio es una relación entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos, e indica el nivel de producción en el que los costos totales son iguales a los ingresos, por lo cual no existe pérdida ni ganancia.

En el proyecto el punto de equilibrio se lo calculará tomando los datos de los costos fijos y variables e ingresos que se encuentran en el capital anterior.

$$\text{Punto de equilibrio USD} = \frac{\text{Costos.Fijos.Totales}}{1 - \frac{\text{Costos.Variables.Totales}}{\text{Volumen.de.Ventas}}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO	\$ 20,802.50	\$ 21,342.88	\$ 21,897.85	\$22,001.14	\$ 22,586.48
COSTO VARIABLE	\$ 9,864.00	\$10,130.00	\$ 10,404.00	10,685.00	\$ 10,973.00
VENTAS	\$ 40,320.00	\$ 41,529.60	\$ 42,775.49	\$ 44,058.75	\$ 45,380.52
PUNTO EQUILIBRIO	\$ 27,539.95	\$ 28,228.42	\$ 28,935.69	\$ 29,045.06	\$ 29,789.60

Tabla 7-16.- PUNTO DE EQUILIBRIO

Para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias debe lograr un ingreso anual de \$ 27,539.95 USD para el año 1 y los años siguientes se encuentran en la tabla antes mencionada.

FÓRMULA

$$\text{Punto de Equilibrio Unidades} = \frac{CF}{Pvq - Cvq}$$

De donde:

CF: costos fijos totales

PVq= Precio de venta unitario

CVq= costos variables unitarios

Para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias debe lograr para el año 1 una venta en unidades de 328 prestaciones y en la tabla siguiente se encuentra la proyección para cada año.

PUNTO DE EQUILIBRIO PRESTACIONES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO	\$ 20,802.50	\$ 21,342.88	\$ 21,897.85	\$ 22,001.14	\$ 22,586.48
COSTO VARIABLE	\$ 20.55	\$ 21.10	\$ 21.68	\$ 22.26	\$ 22.86
VENTAS	\$ 84.00	\$ 86.52	\$ 89.12	\$ 91.79	\$ 94.54
PUNTO EQUILIBRIO	328	326	325	316	315

7.12. Estados Financieros

Los estados financieros son documentos o informes que permiten conocer la situación financiera de una empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo, entre otros aspectos financieros.

7.13. Balance de Situación

También llamado balance general o balance de situación, es un informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio de una empresa en un momento determinado. Se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales. (Balance General Inicial AÑO 1)

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL EN USD

TRANSPORTADORA DE CARGA JJHOGO
BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA
AÑO 1

ACTIVOS			\$ 13,223.94
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 8,248.94	
<i>Activo Corriente Disponible</i>			
Banco Pichincha	\$ 8,248.94		
ACTIVOS NO CORRIENTES			
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
DEPRECIABLE		\$ 3,575.00	
<i>MUEBLES Y ENSERES</i>	\$ 1,235.00		
<i>EQUIPO DE OFICINA</i>	\$ 540.00		
<i>EQUIPO DE COMPUTO</i>	\$ 1,800.00		
NO DEPRECIABLE		\$ 1,400.00	
Programa Logístico Integral MAGAYA CARGO SYSTEM	\$ 840.00		
Página WEB	\$ 560.00		
TOTAL ACTIVO		\$ 13,223.94	
PATRIMONIO			
Capital social	\$ 13,223.94		
TOTAL PASIVO + CAPITAL			\$ 13,223.94

Tabla 7-17.- BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

7.14. Estado de Resultados

El estado de resultados, también conocido como cuentas de resultados o estado de ganancias y pérdidas, es un documento o informe financiero que muestra los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha obtenido una empresa durante un período de tiempo determinado.

Según nos muestra el Estado de resultados, la empresa obtendrá una utilidad de \$25,879 USD el primer año, la misma que tiende a crecer paulatinamente hasta llegar a \$97,784 USD En el año 5, lo que nos demuestra que el proyecto genera la rentabilidad económica esperada.

ESTADO DE RESULTADOS EN USD					
TRANSPORTADORA DE CARGA PESADA JJHOGO S.A					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EN USD					
INGRESOS OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos 3PL Incrementales del proyecto	\$ 40,320.00	\$ 41,529.60	\$ 42,775.49	\$ 44,058.75	\$ 45,380.52
TOTAL INGRESOS	\$ 40,320.00	\$ 41,529.60	\$ 42,775.49	\$ 44,058.75	\$ 45,380.52
COSTO OPERACIONAL					
Costos Logísticos	\$ 9,864.00	\$ 10,130.00	\$ 10,404.00	\$ 10,685.00	\$ 10,973.00
TOTAL COSTO	\$ 9,864.00	\$ 10,130.00	\$ 10,404.00	\$ 10,685.00	\$ 10,973.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 30,456	\$ 31,400	\$ 32,371	\$ 33,374	\$ 34,408
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos y Salarios	13,200.00	13,556.40	13,922.42	14,298.33	14,684.38
Beneficios Sociales	2,330.16	2,393.07	2,457.69	2,524.04	2,592.19
Aporte patronal IESS	1,603.92	1,647.23	1,691.70	1,737.38	1,784.29
Total Gastos de personal	\$ 17,134.08	\$ 17,596.70	\$ 18,071.81	\$ 18,559.75	\$ 19,060.86
Sueldos y Salarios indirectos	\$ 5,520.00	\$ 5,669.04	\$ 5,822.10	\$ 5,979.30	\$ 6,140.74
Beneficios Sociales indirectos	\$ 951.00	\$ 976.68	\$ 1,003.05	\$ 1,030.13	\$ 1,057.94
Aporte patronal IESS indirectos	\$ 670.68	\$ 688.79	\$ 707.39	\$ 726.49	\$ 746.10
Total Gastos de Personal Indirecto	\$ 7,141.68	\$ 7,334.51	\$ 7,532.54	\$ 7,735.92	\$ 7,944.79
Servicios Básicos	\$ 780.00	\$ 801.06	\$ 822.69	\$ 844.90	\$ 867.71
Celular	\$ 240.00	\$ 246.48	\$ 253.13	\$ 259.97	\$ 266.99
Internet	\$ 240.00	\$ 246.48	\$ 253.13	\$ 259.97	\$ 266.99
Arriendo oficina	\$ 300.00	\$ 308.10	\$ 316.42	\$ 324.96	\$ 333.74
Movilización	\$ 720.00	\$ 739.44	\$ 759.40	\$ 779.91	\$ 800.97
Programa Magaya	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Página Web	\$ 186.67	\$ 186.67	\$ 186.67	\$ 0.00	\$ 0.00
Publicidad	\$ 600.00	\$ 616.20	\$ 632.84	\$ 649.92	\$ 667.47
Depreciación Propiedad Planta y Equipo	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75
Total Servicios Pagados	\$ 3,668.42	\$ 3,746.18	\$ 3,826.04	\$ 3,441.39	\$ 3,525.62
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 20,802.50	\$ 21,342.88	\$ 21,897.85	\$ 22,001.14	\$ 22,586.48
UTILIDAD ANTES DE DISTRIBUCIÓN	\$ 9,653.50	\$ 10,056.72	\$ 10,473.64	\$ 11,372.62	\$ 11,821.04
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 1,448.03	\$ 1,508.51	\$ 1,571.05	\$ 1,705.89	\$ 1,773.16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,205.48	\$ 8,548.21	\$ 8,902.59	\$ 9,666.72	\$ 10,047.88
22% DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1,805.21	\$ 1,880.61	\$ 1,958.57	\$ 2,126.68	\$ 2,210.53
UTILIDAD NETA	\$ 6,400.27	\$ 6,667.61	\$ 6,944.02	\$ 7,540.05	\$ 7,837.35

Tabla 7-18.- ESTADO DE RESULTADOS

7.15. Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un período determinado, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. En el cuadro se observa el flujo de caja que se obtendrá en cada año:

FLUJO DE CAJA EN USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo en mano (principio del año)	\$ 8,248.94	\$ 6,722.02	\$ 6,989.36	\$ 7,265.77	\$ 7,861.80
ENTRADAS DE EFECTIVO					
Ingresos 3PL Incrementales del proyecto	\$ 40,320.00	\$ 41,529.60	\$ 42,775.49	\$ 44,058.75	\$ 45,380.52
Total disponible	\$ 40,320.00	\$ 41,529.60	\$ 42,775.49	\$ 44,058.75	\$ 45,380.52
SALIDAS DE EFECTIVO					
Costos Logísticos	\$ 9,864.00	\$ 10,130.00	\$ 10,404.00	\$ 10,685.00	\$ 10,973.00
Gastos de personal	\$ 17,134.08	\$ 17,596.70	\$ 18,071.81	\$ 18,559.75	\$ 19,060.86
Servicios pagados	\$ 3,668.42	\$ 3,746.18	\$ 3,826.04	\$ 3,441.39	\$ 3,525.62
Menos Depreciación propiedad, planta y equipo	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75	\$ 321.75
SUBTOTAL SALIDAS	\$ 30,344.75	\$ 31,151.13	\$ 31,980.10	\$ 32,364.39	\$ 33,237.73
OTROS PAGOS EFECTIVOS					
Pago 15% de utilidades empleados	\$ 1,448.03	\$ 1,508.51	\$ 1,571.05	\$ 1,705.89	\$ 1,773.16
Pago 22 % de Impuesto a la renta	\$ 1,805.21	\$ 1,880.61	\$ 1,958.57	\$ 2,126.68	\$ 2,210.53
TOTAL PAGOS EFECTIVO	\$ 33,597.98	\$ 34,540.24	\$ 35,509.72	\$ 36,196.96	\$ 37,221.42
Situación del efectivo (fin año)	\$ 6,722.02	\$ 6,989.36	\$ 7,265.77	\$ 7,861.80	\$ 8,159.10

Tabla 7-19.- FLUJO DE CAJA

7.16. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica.

Bajo este concepto el proyecto debe aceptarse si su VAN, es igual o superior a cero.

Si el VAN es \geq a 0 El proyecto es conveniente.

Si el VAN es = a 0 El proyecto es indiferente.

Si el VAN es \leq a 0 Se rechaza el proyecto.

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum \left[\frac{FNC}{(1+i)^n} \right] - I_o$$

I_o = Inversión inicial.

I = tasa de interés. (Costo de capital) 15,14%

FNC = Flujo Neto de Caja

VAN EN USD					
	COSTO DE OPORTUNIDAD (WACC)				
		\$ 15.14 %			
	INVERSIÓN INICIAL				
		\$ -13,223.94			
Flujo de Efectivo Neto	Año 1	\$ 6,722.02	<table border="1"> <tr> <td>VAN</td> </tr> <tr> <td>\$ 14,894.62</td> </tr> </table>	VAN	\$ 14,894.62
	VAN				
	\$ 14,894.62				
	Año 2	\$ 6,989.36			
	Año 3	\$ 7,265.77			
Año 4	\$ 7,861.80				
Año 5	\$ 8,159.10				

Tabla 7-20.- VAN

Como nos muestra el cuadro previo el valor obtenido del cálculo nos da un VAN positivo de \$ 14,894.62 USD valor que es mayor a cero lo que significa que se recupera el capital invertido más beneficios, por lo tanto se concluye que el proyecto es viable.

7.17. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista como recompensa a la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. Se puede considerar que la TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero. Es la tasa que iguala el valor presente neto a cero.

Para el cálculo de la TIR, se utilizará la fórmula de las aproximaciones sucesivas para lo cual se utilizó una tasa menor con la que se obtuvo un VAN positivo y un tasa mayor que hace al VAN negativo. La fórmula es la siguiente.

T_m = tasa menor.

T_M = tasa mayor.

$$TIR = (T_M - T_m \left(\frac{VAN_{T_m}}{VAN_{T_m} - VAN_{T_M}} \right))$$

La tasa así calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse.

TIR EN USD		
TASA DE INTERÉS		\$ 15.14 %
INVERSIÓN INICIAL		\$ -13,223.94
Flujo de Efectivo Neto	Año 1	\$ 6,722.02
	Año 2	\$ 6,989.36
	Año 3	\$ 7,265.77
	Año 4	\$ 7,861.80
	Año 5	\$ 8,159.10
TIR		45.79%

Tabla 7-21.- TIR

Como lo indica el cálculo precedente la tasa interna de retorno para este proyecto es del 45.79% al ser una tasa mayor a la tasa de descuento demuestra la viabilidad del proyecto.

7.18. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Se considera al período de recuperación de la Inversión como un indicador que mide tanto la liquidez como el riesgo del proyecto a corto plazo mediante la anticipación de eventos.

Cálculo del PRI

Calcula el plazo de tiempo necesario para que los flujos netos de efectivo recuperen la inversión inicial.

- 1) Se toma el período anterior a la recuperación total, año 1
6,722.02 USD
- 2) Calcular el costo no recuperado al principio del año uno:
 $13,223.94 \text{ USD} - 6,772.02 \text{ USD} = 6,451.92 \text{ USD}$
- 3) Tomar en cuenta que los FNE del período 1 equivalen a \$ 6,772.02 USD y que la inversión inicial asciende a \$13,223.94 USD
- 4) Dividir el costo no recuperado (6,451.92) entre el FNE del año siguiente (2),
 $6,451.92 / 6,989.36 = 0.923$
- 5) Sumar al período anterior al de la recuperación total (1) el valor calculado en el paso anterior (0.92)
- 6) El período de recuperación de la inversión, para este proyecto y de acuerdo a sus flujos netos de efectivo, es de 1.92 períodos.
Se realiza la transformación $0.92 * 12 = 11.04$ y $0.4 * 30 = 12$
- 7) **En conclusión el período de recuperación de la inversión es de 1 año, 11 meses, doce días.**

CALCULO PRI EN USD					
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN EN USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS NETOS	\$ 6,722.02	\$ 6,989.36	\$ 7,265.77	\$ 7,861.80	\$ 8,159.10
INVERSIÓN INICIAL	\$ 13,223.94				

Tabla 7-22.- CALCULO PRI

7.19. Índices Financieros

Son el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados. Por medio de los indicadores financieros se puede evaluar las condiciones operacionales de la empresa, las mismas que se analizan con las razones financieras que tienen como finalidad señalar los puntos fuertes y

débiles de la empresa, entre las principales razones financieras más utilizadas se encuentran razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Razones de Liquidez

A través de la razón de liquidez se puede medir la capacidad de pago de las obligaciones que la empresa posee a corto plazo. Es la habilidad de toda organización para convertir en efectivo ciertos pasivos y activos corrientes. Dentro de las razones de liquidez están.

7.20. Capital Neto de Trabajo.-

Esta razón se obtiene al restar las obligaciones corrientes de los activos corrientes, es decir corto plazo menor a un año.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

CAPITAL NETO DE TRABAJO EN USD		
CAPITAL NETO DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
\$ 8,248.94	\$ 8,248.94	\$ 0

Tabla 7-23.-CAPITAL NETO DE TRABAJO EN USD

Para la transportadora JJHOGO el capital Neto es de \$ 8,248.94 USD, este es el recurso que requiere el proyecto para poder operar, es el fondo destinado al funcionamiento inicial del negocio del servicio logístico integral 3 PL.

Razones de Rentabilidad

Evalúan y analizan las ganancias de la empresa en relación al volumen dado de ventas de activos o la inversión de los dueños dentro de las principales encontramos a:

7.21. Margen Bruto de Utilidades.-

Es el porcentaje de la utilidad de la operación de la empresa

Se calcula:

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Brutas}}{\text{Ventas Netas}}$$

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD EN USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Bruta	\$ 30.456,00	\$ 31.399,60	\$ 32.371,49	\$ 33.373,75	\$ 34.407,52
Ventas Netas	\$ 40.320,00	\$ 41.529,60	\$ 42.775,49	\$ 44.058,75	\$ 45.380,52
PORCENTAJE	75,54 %	75,61 %	75,68 %	75,75 %	75,82 %

Tabla 7-24.-MARGEN BRUTO DE UTILIDAD EN USD

Estos índices demuestran que el proyecto tiene productividad creciente en los 5 años analizados sobre el capital invertido. Las ventas totales dejan una gran utilidad bruta a la empresa, demostrando el correcto manejo y funcionamiento de la gerencia, lo que le permitirá mantenerse en el mercado de manera rentable.

7.22. Margen Neto de Utilidad.-

Mide la rentabilidad neta de la empresa

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

MARGEN NETO DE UTILIDAD EN USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 6.400,27	\$ 6.667,61	\$ 6.944,02	\$ 7.540,05	\$ 7.837,35
Ventas Netas	\$ 40.320,00	\$ 41.529,60	\$ 42.775,49	\$ 44.058,75	\$ 45.380,52
PORCENTAJE	15,87 %	16,06 %	16,23 %	17,11 %	17,27 %

Tabla 7-25.- MARGEN NETO DE UTILIDAD EN USD

En relación al margen bruto se puede determinar que el 75% de la utilidad bruta se destina a gastos de administración y ventas, resultando un margen neto de utilidad del 15% sobre las ventas, lo cual es rentable para la empresa.

7.23. Rentabilidad Total (ROÍ)

El índice de retorno sobre la inversión (ROÍ por sus siglas en inglés) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios). Los valores del ROÍ cuanto más altos mejor, ya que si existen resultados del ROÍ negativos implica la pérdida de dinero

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Inversión}$$

ROI EN USD		
UTILIDAD NETA		\$ 6,400.27
INVERSIÓN		\$ 13,223.94
TOTAL		\$ 0,48399136
PORCENTAJE		48,39 %

Tabla 7-26.-ROI EN USD

El índice de retorno ROÍ para la empresa JJHOGO S.A., es de 48,39% que es el porcentaje de rentabilidad de la inversión de la empresa, al ser positiva demuestra que el negocio tiene utilidades por consiguiente es rentable.

7.24. Rentabilidad Financiera (ROE)

Mide la rentabilidad que la empresa ha obtenido en relación a sus propios recursos.

$$ROE = \frac{Ventas\ Netas}{Capital}$$

ROE EN USD		
ventas netas		\$ 40.320,00
capital		\$ 13.223,94
ROE		\$ 3,04

Tabla 7-27.-ROE EN USD

La rentabilidad sobre ventas mide el ingreso obtenido por cada dólar de venta para JJHOGO S.A., es de \$ 3.04 USD, para que este margen de rentabilidad se mantenga o crezca las ventas deben ser constantes.

CAPITULO VIII. Conclusiones

8.1. Conclusiones y Recomendaciones

8.1.1. Conclusiones

1. Se concluye en la evaluación financiera que la implementación del servicio logístico 3PL para la empresa JJHOGO S.A., es económicamente rentable puesto que el VAN es \$ 14.894,62 mayor a 0, el TIR es de 45,79% mayor K, y el período de recuperación (PRI) es de 1 año, 11 meses, doce días; además la productividad del capital va incrementándose en los 5 años.
2. La empresa JJHOGO S.A posee un alto potencial de competitividad en cada área organizacional, debido a sus recursos humanos (personal) y a sus recursos materiales (parque automotor, bodega). Dichos recursos representan una ventaja frente a la competencia, pero no son empleados adecuadamente. También se toma en consideración que la empresa no tiene implementada una estrategia de marketing, haciendo que no sea muy conocida en el medio y en virtud de eso no puede captar más clientes. Además, la empresa no posee sistemas informáticos de logística que optimicen su desempeño.
3. Con el estudio de mercado realizado, se determinó que existe una demanda insatisfecha de 677 prestaciones a los 95 OCE's analizados, debido a que tienen inconvenientes con la subcontratación de los diferentes proveedores de servicios por separado (transporte, bodegaje y trámites aduaneros). Debido a la insatisfacción existente de 75 de ellos, los clientes tienen la apertura para la aceptación de un proveedor logístico del 65% de acogida de los encuestados, el cual se encargue de todo el proceso de distribución logística internacional (servicio 3 PL) y optimice el tiempo empleado en dicho proceso, además del total de prestaciones JJHOGO S.A., realizará en promedio 34prestaciones mensuales y 408 anuales con un crecimiento del 5% de proyección en cada año.
4. En el estudio técnico, se determinó que no es necesario tener una gran infraestructura física (maquinarias, servidores), para la realización de este proyecto, ya que únicamente se requiere personal con funciones claramente establecidas. La ingeniería del servicio

del proyecto, permitió una descripción del proceso, con lo cual se determinaron los objetivos de la empresa y sus estrategias; también se adquirirá equipos y maquinarias; se realizó una distribución óptima del departamento y la estructura organizacional fue definida. Toda la implementación del proyecto alcanza una inversión de \$ 13,223.94 dólares

5. El plan de negocios permitió que se desarrolle un direccionamiento estratégico, a través de la filosofía corporativa, los principios y valores de JJHOGO S.A. En consecuencia, se determinaron los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Como resultado final, se obtuvieron mapas estratégicos, adquiriendo perspectivas financieras (los cuales dieron como resultado la maximización de márgenes de utilidad), del cliente (ofrecer precios competitivos), internas (retener al cliente y obtener su lealtad y lanzamiento del servicio utilizando redes sociales), de aprendizaje y de crecimiento (mejorar los procesos con capacitación oportuna de su capital humano y utilizar sistemas de información que maximicen el uso de información de sus procesos), las cuales se aplicarán para llegar al posicionamiento del servicio y así poder prospectar las estrategias planteadas para JJHOGO S.A., para obtener mayores ingresos para la empresa .

6. La realización de los procesos anteriormente establecidos para un servicio 3 PL requiere un control del desempeño, debido a esto, se diseñaron indicadores KPIS logísticos para la empresa JJHOGO S.A, con la finalidad de facilitar el control adecuado a la gestión de la empresa.

8.1.2. Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el 3PL a la empresa JJHOGO S.A., puesto que el análisis financiero demostró la rentabilidad de este servicio incrementando sus ventas e ingresos, con una inversión de \$ 13,223.94 USD.

2. Para el óptimo desarrollo de la empresa se debe tomar en cuenta el ambiente externo que la afecta, sus clientes internos y externos, para aprovechar su potencial de competitividad de la mejor manera, debe realizar una buena utilización del espacio

físico actual para no realizar gastos innecesarios con la compra de inmuebles. Por último se recomienda desarrollar un plan de marketing, que le permita captar nuevos clientes a corto plazo.

3. La empresa JJHOGO, debe implementar el servicio 3 PL con premura, para así ofrecer dicho servicio a los clientes y compensar la demanda insatisfecha de los mismos, ya que requieren una atención personalizada y un servicio integral que optimice el tiempo en que se realiza todo el proceso de importación o exportación.
4. Se deberá establecer una política de capacitación permanente del personal de todas las áreas, con el fin de que se desenvuelvan de manera óptima en sus funciones. Así mismo, el personal a contratar deberá rendir pruebas de selección puesto que debe ser idóneo para cada función que realice en la empresa; a fin de establecer permanentemente innovaciones que permitan captar nuevos clientes y mantener satisfechos a los clientes existentes.
5. Además se debe realizar publicidad necesaria para que los usuarios conozcan los beneficios de un 3 PL y tomen la decisión de cambiarse a un nuevo proveedor logístico. Se toma en consideración que con el constante cambio de tendencias es necesario tener sistemas de control interno, para un mejor desempeño institucional, obteniendo la satisfacción del cliente logrando un ambiente de solidez y confianza; que además garantice el debido transporte de las mercancías de los clientes.
6. Se recomienda que en la empresa JJHOGO S.A se utilicen los procesos diseñados que generaron los indicadores KPI logísticos, ya que mediante estos últimos, los trabajadores pueden mejorar los procesos institucionales mediante su trabajo. Además se propone que en base a los indicadores KPI se contrate un software para el control sistematizado de los mismos. Como por ejemplo un sistema E.R.P

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. A. (2009). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS*. NAUCALPAN: EDICIONES GRANICA S.A.
- Ballow, R. H. (2004). *LOGÍSTICA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS, QUINTA EDICIÓN* (Quinta edición ed.). (E. Q. Duarte, Trad.) MÉXICO, MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- CAN. (01 de 01 de 2014). *SISTEMA ANDINO DE INTEGRACIÓN*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/>
- COMEXI. (2014). Planificación Estratégica. Ecuador.
- COMPAÑIAS, S. I. (01 de 01 de 2014). *CONSULTA DE COMPAÑIAS*. Obtenido de <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>
- CORPEI. (01 de 01 de 2014). *Tu Negocio al mundo*. Obtenido de <http://www.corpei.org.ec/>
- Espinoza, L. (2010). Marketing y Ventas. México: Grupo AC Gestión Estratégica de Negocios S.C.
- FRANCES, A. (2006). *ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. (M. F. CASTILLO, Ed.) NAUCALPAN DE JUÁREZ, MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- FRED R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (F. CARASCO, Trad.) MÉXICO: PEARSON EDUCACION.
- John, B. (2010). *PROMOCIÓN Conceptos y Estrategias*. (P. M. Guerrero, Trad.) MÉXICO: MC Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). MEXICO: PEARSON Prentice Hall.
- Lindgaard, E. (2000). *Enciclopedia del Empresario*. España, España: Grupo Oceano.
- LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2009). *MARKETING DE SERVICIOS* (SEXTA ed.). (P. GUERRERO, Ed., & F. CARRASCO, Trad.) NAUCALPAN DE JUÁREZ, MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- Miranda, M. (2005). *GESTIÓN DE PROYECTOS*. MMEditores.
- SENAE. (01 de 01 de 2014). *INTRODUCCIÓN*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/index.action>
- SRI. (01 de 01 de 2014). *SERVICIOS EN LINEA*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet/>
- Tránsito, A. N. (01 de 01 de 2014). *ANT*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4-1.- POBLACIÓN HISTÓRICA DE IMP-EXP.....	65
Tabla 4-2.- CALCULO DE LA POBLACIÓN MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS	66
Tabla 4-3.- PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE IMP-EXP.....	66
Tabla 4-4.-MATRIZ DE CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA	67
Tabla 4-5.- POBLACIÓN HISTÓRICA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE PESADO	70
Tabla 4-6.- CALCULO DE LA POBLACIÓN DE TRANSPORTE MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS	71
Tabla 4-7.- PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE TRANSPORTE PESADO ...	72
Tabla 4-8.- ANÁLISIS DE OFERTA PRESTACIONES 3PL	72
Tabla 4-9.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA	73
Tabla 4-10.- CALCULO PORCENTUAL DE PARTICIPACIÓN DE PROYECTO PARA CADA AÑO	75
Tabla 4-11.- OFERTA DEL PROYECTO: PRESTACIONES JJHOGO S.A	75
Tabla 4-12.- <i>NICHO DE MERCADO</i>	76
Tabla 4-13.- PRECIO POR RUTA	78
Tabla 5-1.- REQUERIMIENTO Y PERFILES	83
7-1.- INVERSIÓN INICIAL.....	112
7-2.- PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	113
7-3.- MUEBLES Y ENCERES	113
7-4.- EQUIPOS DE OFICINA.....	114
7-5.- EQUIPOS DE COMPUTO	114
7-6.-ACTIVOS INTANGIBLES	115
7-7.- CAPITAL DE TRABAJO	116
7-8FUENTE DE FINANCIAMIENTO	117
7-9.- DEPRECIACIÓN.....	118
Tabla 7-10.- AMORTIZACIÓN	118
Tabla 7-11.- COSTOS FIJOS.....	120
Tabla 7-12.- COSTOS VARIABLES	121
Tabla 7-13.- COSTOS INCREMENTALES DEL PROYECTO.....	121

Tabla 7-14.- INGRESOS.....	122
Tabla 7-15DETALLE DEL INGRESO	122
Tabla 7-16.- PUNTO DE EQUILIBRIO.....	123
Tabla 7-17.- BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL	125
Tabla 7-18.- ESTADO DE RESULTADOS	126
Tabla 7-19.- FLUJO DE CAJA.....	127
Tabla 7-20.- VAN	128
Tabla 7-21.- TIR.....	129
Tabla 7-22.- CALCULO PRI.....	130
Tabla 7-23.-CAPITAL NETO DE TRABAJO EN USD.....	131
Tabla 7-24.-MARGEN BRUTO DE UTILIDAD EN USD	132
Tabla 7-25.- MARGEN NETO DE UTILIDAD EN USD	132
Tabla 7-26.-ROI EN USD.....	133
Tabla 7-27.-ROE EN USD.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Entorno de la empresa.....	17
Gráfico 2 FODA.....	18
Gráfico 3.- MACRO AMBIENTE	19
Gráfico 4.- MICRO AMBIENTE.....	19
Gráfico 5.- CLIENTES DE JJHOGO S.A.	21
Gráfico 6.- RASTREO SATELITAL HUNTER	26
Gráfico 7.- MATRIZ GE.....	41
Gráfico 8.- MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	46
Gráfico 9.- MATRIZ DE VULNERABILIDAD	46
Gráfico 10.- MATRIZ RESUMEN DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA	48
Gráfico 11.- PREGUNTA 1	55
Gráfico 12.- PREGUNTA 2	56
Gráfico 13.- PREGUNTA 3	56
Gráfico 14.-PREGUNTA 4.....	57
Gráfico 15.-PREGUNTA 5	57
Gráfico 16.-PREGUNTA 6.....	58

Gráfico 17.-PREGUNTA 7	58
Gráfico 18.-PREGUNTA 8	59
Gráfico 19.-PREGUNTA 9	60
Gráfico 20.- PREGUNTA 10	60
Gráfico 21.- PREGUNTA 11	61
Gráfico 22.-PREGUNTA 12	62
Gráfico 23.- PREGUNTA 1 OFERTA	63
Gráfico 24.- PREGUNTA 2 OFERTA	63
Gráfico 25.- PREGUNTA 3 OFERTA	64
Gráfico 26.- EMPRESAS 3 PL EN LA CIUDAD DE TULCÁN	69
Gráfico 27.- DFI.....	84
Gráfico 28.- VISIÓN Y ESTRATEGIA	89
Gráfico 29.- MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA VERTICAL	96
Gráfico 30.-MAPA ESTRATÉGICO HORIZONTAL.....	96
Gráfico 31.- MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO	97
Gráfico 32.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	98
Gráfico 33.-Flujograma del proceso de Exportación	103
Gráfico 34.-Proceso de Carga de Mercadería JJHOGO S.A.....	105
Gráfico 35.- PROCESO DE MANEJO DE LA MERCADERÍA.....	106
Gráfico 36.- PROCESO DE CONTROL DE CARGA.....	107
Gráfico 37.- DESPACHO DE MERCADERÍA	108
Gráfico 38.- INDICADORES LOGÍSTICOS PARA JJHOGO S.A	110
Gráfico 39.- INDICADORES MACRO ECONÓMICOS	146
Gráfico 40.- INFLACIÓN	146
Gráfico 41.- PIB	147
Gráfico 42.-Tasa de Interés activa y pasiva	148
Gráfico 43.- Presidentes del Ecuador	149
Gráfico 44.-SRI	153
Gráfico 45.- POBREZA	154
Gráfico 46.- MIGRACIÓN	155
Gráfico 47.- TASA DE DESEMPLEO	156

ANEXOS

ANEXO 1.- TABLA DE DIMENSIONES DE VEHÍCULOS

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO MÁXIMO PERMITIDO (Ton.)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)		
				Largo	Ancho	Alto
2 D			7	5,00	2,60	3,00
2DA			10	7,50	2,60	3,50
2DB			18	12,20	2,60	4,10
3-A			27	12,20	2,60	4,10
4-C			31	12,20	2,60	4,10
4-0 OCTOPUS			32	12,20	2,60	4,10
V2DB			18	12,20	2,60	4,10
V3A			27	12,20	2,60	4,10
VZS			27	12,20	2,60	4,10
T2			18	8,50	2,60	4,10
T3			27	8,50	2,60	4,10
S3			24	13,00	2,60	4,10
S2			20	13,00	2,60	4,10
S1			11	13,00	2,60	4,10
R2			22	10,00	2,60	4,10
R3			31	10,00	2,60	4,10
B1			11	10,00	2,60	4,10
B2			20	10,00	2,60	4,10
B3			24	10,00	2,60	4,10

Para las unidades de carga (Remolques, semiremolques y remolques balanceados) en la combinación se restará el largo del traslape.

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO BRUTO VEHICULAR MÁXIMO PERMITIDO (toneladas)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)		
				Largo	Ancho	Alto
2S1			29	20,50	2,60	4,30
2S2			38	20,50	2,60	4,30
2S3			42	20,50	2,60	4,30
3S1			38	20,50	2,60	4,30
3S2			47	20,50	2,60	4,30
3S3			48	20,50	2,60	4,30
2R2			40	20,50	2,60	4,30
2R3			48	20,50	2,60	4,30
3R2			48	20,50	2,60	4,30
3R3			48	20,50	2,60	4,30
2B1			29	20,50	2,60	4,30
2B2			38	20,50	2,60	4,30
2B3			42	20,50	2,60	4,30
3B1			38	20,50	2,60	4,30
3B2			47	20,50	2,60	4,30
3B3			48	20,50	2,60	4,30

ANEXO 2.- TABLA DE PESOS Y MEDIDAS

 Tabla de pesos brutos vehiculares permitidos en la Comunidad Andina							
Configuración	Esquema	Máximo peso bruto Vehicular PBV en Toneladas	Capacidad de Carga Aprox. en Toneladas	Dimensiones Maximas en Metros			Volumen en Metros Cúbicos
				Ancho	Alto	Largo	
Camioneta Sencilla		3.4	1.4	1.90	1.85	3.15	11
Camioneta		6.3	3.5	1.90	2.00	4.20	16
Camioneta Turbo		8.0	4.5	2.00	2.10	4.30	18
Turbo Camión		8.4	5.0	2.00	2.20	5.00	22
Camión Sencillo		16.0	8.0	2.30	2.40	6.00	33
Camión doble troque tres ejes		28.0	17.0	2.35	2.40	7.50	42
Mini Tractocamión		27.0	15.0	2.40	2.50	12.00	72
Mini Tractocamión		32.0	20.0	2.40	2.50	12.00	72
Mini Tractocamión		40.5	23.0	2.40	2.50	12.50	75
Tractocamión		29.0	18.0	2.40	2.50	12.00	72
Tractocamión		48.0	32.0	2.40	2.50	12.20	73
Tractocamión		52.0	35.0	2.40	2.50	12.50	75

Copyright © 2012 MCT All Rights Reserved.

			Contenedores										
Tipo	Pies	Dimensiones									Capacidad		Tara (Ton)
		Externas (m)			Internas (m)			Puerta(m)			Volumen	Peso	
		Ancho	Largo	Alto	Ancho	Largo	Alto	Ancho	Largo	Alto	(m3)	(Ton)	
	Standard	20	2.44	6,06	2,59	2,35	5,9	2,39	2,34	2,28	33	28,2	2,3
		40	2.44	12,19	2,59	2,35	12,03	2,39	2,34	2,28	67,7	26,7	3,8
	Refrigerado	20	2.44	6,06	2,59	2,29	5,45	2,26	2,32	2,25	28,1	21,8	3,2
		40	2.44	12,19	2,59	2,29	11,57	2,25	2,29	2,27	58,4	26	4,5
	Flat Rack	20	2.44	6,06	2,59	2,35	5,9	2,31	-	-	32	29,5	3
		40	2.44	12,19	2,59	2,41	12,02	1,96	-	-	56,6	40,1	5
	Open Top	20	2.44	6,06	2,59	2,35	5,9	2,39	2,32	2,25	32,6	21,7	2,3
		40	2.44	12,19	2,59	2,35	12,03	2,38	2,32	2,25	67,3	26,3	4,2
	Isotank	20	2.44	6,06	2,59	-	-	-	-	-	24	26,7	5,3
		40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hicube	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		40	2.44	12,19	2,9	2,35	12,03	2,7	2,34	2,59	76	28,5	4
	Refrigerado Hicube	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		40	2.44	12,19	2,9	2,29	11,57	2,55	2,28	2,57	67,3	28,4	4,1

Copyright © 2012 MCT All Rights Reserved.

ANEXO 3.- DECISIÓN 399

INFORMACIÓN QUE DEBERÁ CONTENER LA CPIC (Art. 77, Des. 399)	
a)	Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado;
b)	Nombre y dirección del remitente
c)	Nombre y dirección del destinatario;
d)	Nombre y dirección del consignatario;
e)	Lugar, país y fecha en que el transportista recibe las mercancías;
f)	Lugar y fecha de embarque de las mercancías;
g)	Lugar, país y plazo previsto para la entrega de las mercancías;
h)	Cantidad y clase de bultos, con indicación de marcas y números;
i)	Descripción corriente de la naturaleza de las mercancías. En caso de productos peligrosos, se indicará esta circunstancia;
j)	Peso bruto en kilogramos o volumen en metros cúbicos, y cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
k)	Precio de las mercancías;
Fuente: Decisión 399 Elaborado por: Jhonattan Guerrón	

INFORMACIÓN QUE DEBERÁ CONTENER EL MIC (Art. 167, Des. 399)	
a)	Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado;
b)	Número del Certificado de Idoneidad y los números de los Permisos de Prestación de Servicios por cuyos Países Miembros se realiza el transporte;
c)	Nombre del conductor o conductores, así como la nacionalidad, número de los documentos de identidad, licencia de conducir y Libreta de Tripulante Terrestre;
d)	Identificación del vehículo habilitado (camión o tracto-camión) y de la unidad de carga (remolque o semi-remolque), debidamente registrados;
e)	Lugar y país de carga y descarga;
f)	Naturaleza de la carga, indicando si es de carácter peligrosa y, particularmente, si se trata de sustancias químicas o precursoras.
g)	Número de las CPIC;
h)	Descripción de las mercancías, cantidad de bultos, clase y marca de los mismos;
i)	Número de identificación del contenedor y de los precintos aduaneros;
j)	Peso bruto en kilogramos o volumen en metros cúbicos y, cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
k)	Precio de las mercancías;
l)	Aduanas de partida, de cruce de frontera y de destino;
m)	Fecha de emisión;
n)	Firma del transportista autorizado o de su representante; y,
o)	Firma y sello de la autoridad que interviene en la aduana de partida.
Fuente: Decisión 399 Elaborado por: Jhonattan Guerrón	

ANEXO 4.- INCOTERMS

Incoterms 2010											
	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

■	Vendedor	■	Comprador	■	Vendedor / Comprador
---	----------	---	-----------	---	----------------------

ANEXO 5.- MACRO AMBIENTE

Factor Económico

Son variables provenientes del comportamiento económico y que influyen en la empresa, estos están dictaminados por los entes externos, de los cuales la empresa tiene que depender y no se los puede cambiar, caso contrario la empresa se rige bajo estas modalidades.

INDICADORES MACROECONÓMICOS 2011-2014

INDICADORES MACROECONÓMICOS 2011-2014			
La inflación promedio cuatri anual será de 3,58%			
Variables	2011	2012	2014
Inflación promedio (porcentaje)	3,69	3,68	3,82
PIB no petrolero	52739	58217	69138
PIB petrolero	9304	9869	10704
Exportación de crudo (\$/barril)	73,3	76,1	78,7
Exportación de derivados (\$/barril)	69,1	71,3	75,7
Importación de derivados (\$/barril)	83,5	86,2	88,9

Fuente: JJHOGO S.A
Elaborado por: Jhonattan Guerrón

Gráfico 39.- INDICADORES MACRO ECONÓMICOS

Inflación

En enero del 2014, el índice de precios al consumidor registró las siguientes variaciones: 0,72% la inflación mensual; 2,92 la anual y 0,72% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2013 fue 0,50% la inflación mensual; 4,10% la anual y 0,50% la acumulada.

La división de alimentos y bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la inflación. La inflación mensual de este grupo fue de 1,67%. La variación mensual de los bienes transables fue de 1,12%, siendo superior a la variación general del índice de precios al consumidor y a la de los bienes no transables 0,18%.



Fuente: BCE
Elaborado: BCE

Gráfico 40.- INFLACIÓN

Por ello la empresa observando estos incrementos de la inflación, adquiere productos esenciales para su negocio a un mayor costo, esto es un factor preocupante debido a que sus gastos y costos generales se incrementan disminuyendo su utilidad.

AMENAZA

Los cambios de la inflación en los últimos meses se denotan en elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.

PIB

Para este año se estima que la economía de Ecuador crezca el 5%, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la

recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública, informó la Comisión Económica para América Latina (Cepal).

El porcentaje de crecimiento del país (2,8%) es superior al proyectado por el organismo para la región (2,2%), a la estimación del Fondo Monetario Internacional (4,2%). El Gobierno prevé que el Producto Interno Bruto de Ecuador sea de entre 4,5% y 5%.

Respecto al presente año 2014 ha mejorado con ritmos de crecimiento más altos. Ecuador sigue con tasas positivas de crecimiento. Incluso el sector no petrolero antes del actual Gobierno se expandía aproximadamente a 4,5% y hoy a 4,9%. La economía de Ecuador tuvo un crecimiento de 4,9% en el primer trimestre de este año.

En 2013, el PIB del país creció el 4,5%, una tasa algo inferior a la registrada en 2012.

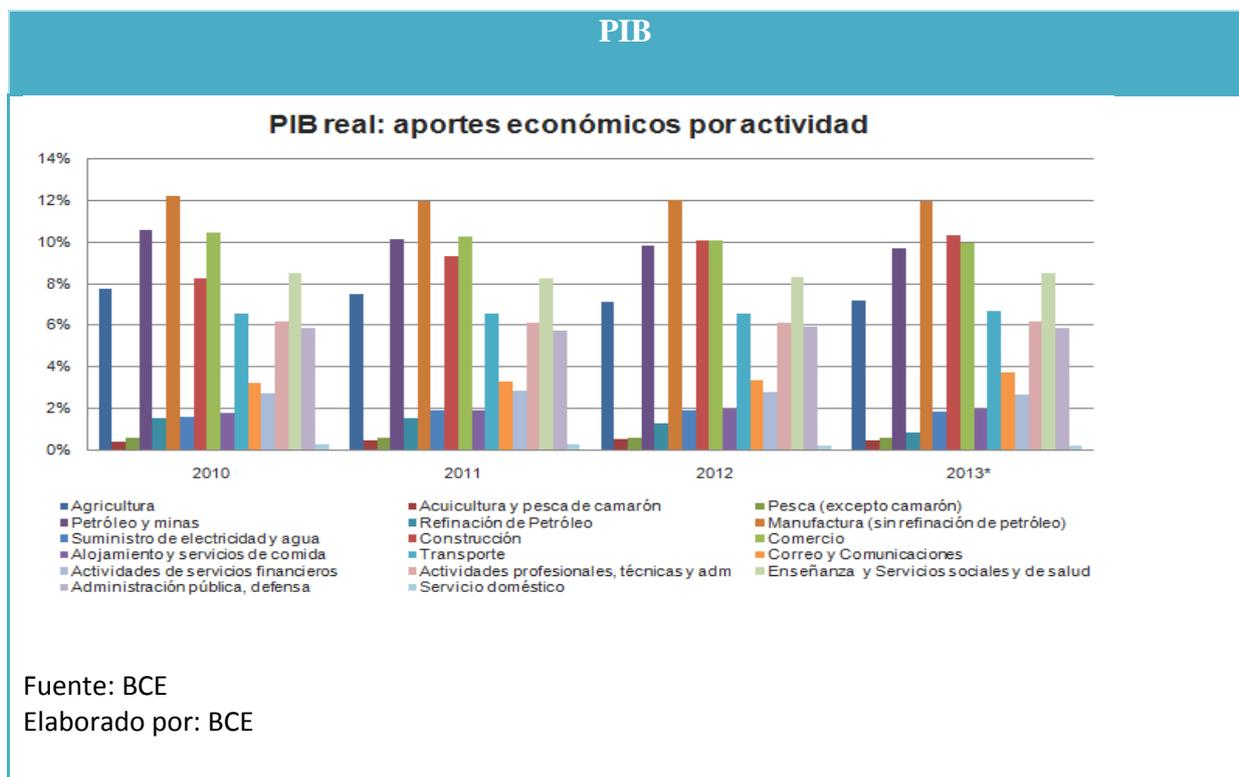


Gráfico 41.- PIB

OPORTUNIDAD

Existen variaciones positivas incrementales en el PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve la empresa

Tasa de Interés activa y pasiva

Desde el punto de vista de la política monetaria del Estado, una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo. De ahí la intervención estatal sobre los tipos de interés a fin de fomentar ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a objetivos macroeconómicos generales. La tasa de interés activa es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca y la tasa de interés pasiva es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Tasa de Interés activa y pasiva

PARA EL PERIODO DE JUNIO DE 2014	TASA DE INTERES
PASIVA REFERENCIAL:	5.14%
ACTIVA REFERENCIAL:	8.16%
LEGAL	8.16%
MAXIMA CONVENCIONAL	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO CORPORATIVO	8.16%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO CORPORATIVO	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES	10.97%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO PYMES	11.83%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO	15.95%
TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO	16.30%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL VIVIENDA	10.83%
TASA EFECTIVA MAXIMA VIVIENDA	11.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	22.49%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	25.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	25.03%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	27.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO MINORISTA	28.44%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO MINORISTA	30.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTO EMPRESARIAL	9.68%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO EMPRESARIAL	10.21%
1. OPERACIONES ACTIVAS BNF:	
1.1 SOBREGIROS OCASIONALES Y CONTRATADOS	15.20%
1.2 FONDOS EN ADMINISTRACION COFENAC	4.08%

Fuente: BCE

Elaborado: Jhonattan Guerrón

Gráfico 42.-Tasa de Interés activa y pasiva

OPORTUNIDAD

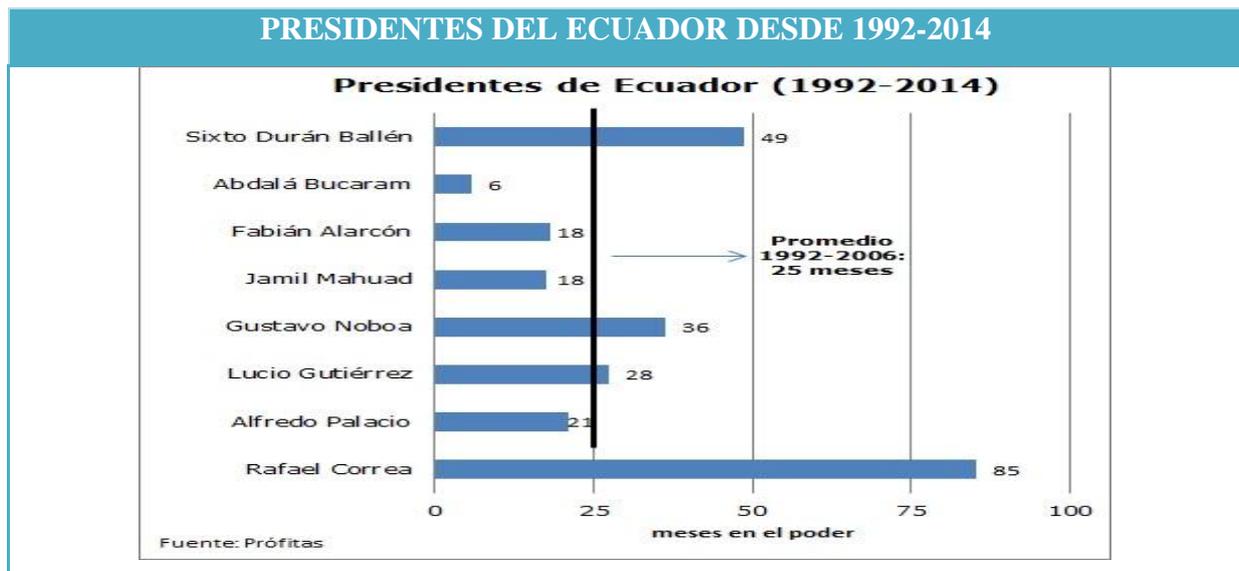
- Los aportes económicos por actividad en el último año son altos lo que es esencial para el desempeño de la empresa
- Las instituciones financieras ofrecen créditos con tasas de interés accesibles puesto que están reguladas por el gobierno

Factor Político

Estabilidad Política y Revolución Ciudadana

Desde la década de los noventa, Ecuador vivió varios años de profunda inestabilidad política en que se sucedieron 7 gobiernos que tuvieron una duración promedio de 35 meses.

La Constitución de Montecristi cambió fundamentalmente esa situación entregándoles al Estado Ecuatoriano y particularmente a su gobierno central un poder absoluto y atribuciones sin precedentes, para incidir en la realidad política y económica del país.



Fuente: Historia del Ecuador

Elaborado: Jhonattan Guerrón

Gráfico 43.- Presidentes del Ecuador

AMENAZAS

Los altos impuestos que cobra el gobierno actual hacen que el Ecuador no capte capital extranjero, y los inversionistas no inviertan en el país afectando la actividad de la empresa.

OPORTUNIDADES

En los últimos años la estabilidad política ha mejorado por lo que no hay huelgas, paros, golpes de estado, por lo que la transportación de las mercancías por carretera es más segura y confiable

Políticas de Integración Regional

Organización Mundial del Comercio (OMC)

La Organización Mundial del Comercio (OMC) se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones. Su principal función es velar por que el comercio se realice de la manera más fluida, previsible y libre posible. Ecuador es Miembro

de la OMC desde el 21 de enero de 1996. El Ecuador al unirse a la OMC debe cumplir con las obligaciones de los acuerdos Comerciales Multilaterales anexos al acuerdo sobre la OMC.

Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Es un organismo regional de cuatro países que tienen un objetivo común: alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana y latinoamericana. El proceso andino de integración se inició con la suscripción del Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969.

Está constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, además de los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Antes de 1996, era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino. Los objetivos de la Comunidad Andina son:

- 1) Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social.
- 2) Acelerar su crecimiento y la generación de ocupación
- 3) Facilitar su participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano. (CAN, 2014)

AMENAZAS

La probabilidad de que las políticas de transporte terrestre internacional obliguen a que los países integrantes cumplan con normas más rigurosas las cuales son una desventaja para los países en vías de desarrollo.

OPORTUNIDADES

La probabilidad de incremento de mayores volúmenes de transporte de carga de bienes sólidos o líquidos, entre los países miembros.

Factor Legal y Ambiental

Ministerio de Comercio Exterior

El ministerio de Comercio exterior es el instrumento político de Comercio Exterior e Inversiones, que propicia, de manera estratégica y soberana, la inserción comercial del país en el contexto internacional, contribuye a la integración latinoamericana, apoya el cambio de la matriz productiva, mediante la formulación, planificación, dirección, gestión y coordinación de la política de comercio exterior, la promoción comercial, la atracción de inversiones, las negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales, la regulación de importaciones y la situación selectiva y estratégica de importaciones, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del país. (COMEXI, 2014).

OPORTUNIDAD

Los diferentes acuerdos comerciales firmados entre los países hace que sea más fácil la integración comercial

Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.

Es el eje de desarrollo nacional y regional de la Gestión del Transporte Intermodal y Multimodal y su Infraestructura esta direccionada con estándares de eficiencia y Calidad.

OPORTUNIDAD

Las carreteras a nivel nacional tienen una infraestructura de calidad por lo que la transportación de carga pesada es segura y confiable.

Agencia Nacional de Tránsito

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD's; y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. (Transito, 2014)

AMENAZA

Las leyes de tránsito son motivo de desequilibrio a nivel nacional, por el caos que se genera en la adquisición de licencias, permisos y habilitaciones de unidades.

Las nuevas leyes de tránsito desmotivan a la transportación nacional

OPORTUNIDAD

Contar con una ley de tránsito aplicable a la transportación vial por carretera

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

Esta institución es un ente facilitador de Comercio Exterior, con alto nivel profesional, técnico y tecnológico. Domiciliada en la ciudad de Guayaquil y con competencia en todo el territorio nacional. Los principios fundamentales de la SENAE son: Control al Comercio Exterior, Control Aduanero, Cooperación e Intercambio de Información, Buena Fe, Publicidad, Aplicación de buenas prácticas Internacionales. (SENAE, 2014)

La SENAE es el ente regulador en materia aduanera, por tanto el primer vínculo para la empresa en cuanto a Importaciones en el Ecuador va a ser este ente. Por lo cual las obligaciones y derechos que tiene el importador para poder disponer de sus embarques dentro del territorio nacional. Por tal razón es necesario que la empresa conozca las leyes y reglamentos que regula esta entidad, ya que todas sus importaciones las manejará a través de él, de quien también dependerá que la empresa logre cumplir sus objetivos.

AMENAZA

Los altos aranceles que el gobierno pone a las importaciones hacen que sea más difícil que las diferentes mercancías entren al país.

OPORTUNIDADES

Las leyes y los trámites a realizar para importaciones y exportaciones tienen lineamientos fijamente establecidos por lo que los procesos son más rápidos.

Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar los tributos en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas por parte de los contribuyentes.

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social. (SRI, 2014)



Gráfico 44.-SRI

AMENAZAS

Los altos impuestos que se tiene que declarar al final de cada período fiscal hacen que las utilidades de la empresa sean menores.

Súper Intendencia de Compañías

“La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las

compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”. (COMPAÑIAS, 2014)

OPORTUNIDAD

La Súper de Compañías Controla el buen desempeño de la empresa y sus funciones a desarrollar en el ámbito comercial a la que se dedica.

Factor Social

Son aquellos que afectan a la forma de vivir de las personas, incluso sus valores:

Pobreza

En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) es la institución oficial que realiza las mediciones de pobreza, utiliza indicadores como la pobreza por consumo, necesidades básicas insatisfechas (NBI) y pobreza por ingresos. Según el INEC, en diciembre del año 2013 el país presentó una tasa de pobreza por ingresos del 25,5%, lo que significa que desde el año 2006 la pobreza ha disminuido. De acuerdo a los resultados del 2012, hay más pobreza en la amazonia que en las regiones Costa o Sierra.

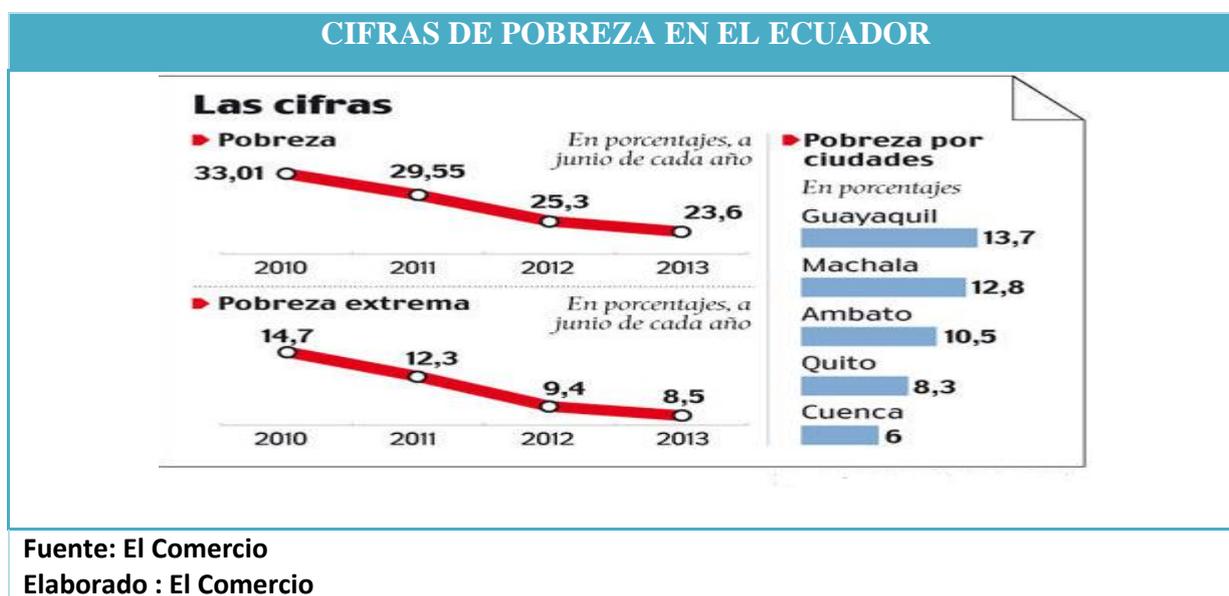


Gráfico 45.- POBREZA

El gobierno actual ha diseñado y ejecutado políticas públicas enfocadas al sector educativo y al mercado laboral para mejorar las condiciones de pobreza en el país. En cuanto al sector educativo el gobierno lleva adelante una política efectiva que hasta el momento ha dejado importantes resultados en lo que respecta a infraestructura, calidad y acceso.

AMENAZA

Los altos índices de pobreza generan preocupación por parte del Estado Ecuatoriano provocando una inestabilidad social, la cual si no es tomada en cuenta puede provocar que aumenten, alcanzando a pequeñas empresas que intentan sostener sus actividades a diario.

Migración

Se puede decir que la migración de miles de ecuatorianos se debe; al mal uso de los recursos que genera la economía ecuatoriana, a la incapacidad administrativa nacional, a la falta de compromiso de los políticos ecuatorianos y a un alto índice de corrupción, lo que nos lleva a altas tasas de desempleo. Esto motiva a las personas a tomar la decisión de migrar para mejorar su nivel y calidad de vida.

Otro motivo de la migración se debe a los mayores ingresos económicos en otros países y mayores oportunidades laborales. Al año un inmigrante en España tiene ingresos mínimos de 12000 dólares, los inmigrantes ganan más en otros países por sus actividades laborales, respecto a las actividades que desempeñaba en el Ecuador, y a sus capacidades y habilidades productivas, como: empleados domésticos, agricultores, limpiadores de pisos, plomeros, cuidado de ancianos, entre otros.

En la actualidad, y cada vez más, el aporte que generan las remesas provenientes de la migración internacional a la economía nacional es notable, principalmente con respecto a algunas regiones y provincias del país.

Gráfico 46.- MIGRACIÓN

AMENAZA

La crisis y el desempleo en el Ecuador es el principal factor por el que existe fuga de recurso humano en la aportación de la riqueza nacional, esta situación hace que decidan abandonar el país.

OPORTUNIDADES

Las remesas que se recibe por concepto de migración ayudan al sostenimiento económico de la nación devengando las principales necesidades que mantienen los ecuatorianos en el país.

Desempleo

Los índices de desempleo no han logrado bajar, se mantiene o no hay una gran diferencia entre el año actual y los años anteriores, a nivel de américa latina es uno de los más bajos

según informa el INEC en sus publicaciones, los analistas coinciden en culpar a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos.

El desempleo urbano en el Ecuador subió en el último mes de marzo, según la Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), al ubicarse en 5,58%, frente al 4,61% el mismo mes del año anterior. Mientras que el subempleo alcanzó el 44,25% en marzo pasado con un ligero descenso con relación al 44,78% de marzo del 2013. Así mismo, la ocupación plena en el tercer mes del 2014 fue de 49,81%, mientras que en marzo del 2013 ese indicador fue del 48,66%. En cuanto a los índices de pobreza, a nivel urbano llegó a 16,75% frente al 17,74 de marzo del 2013.

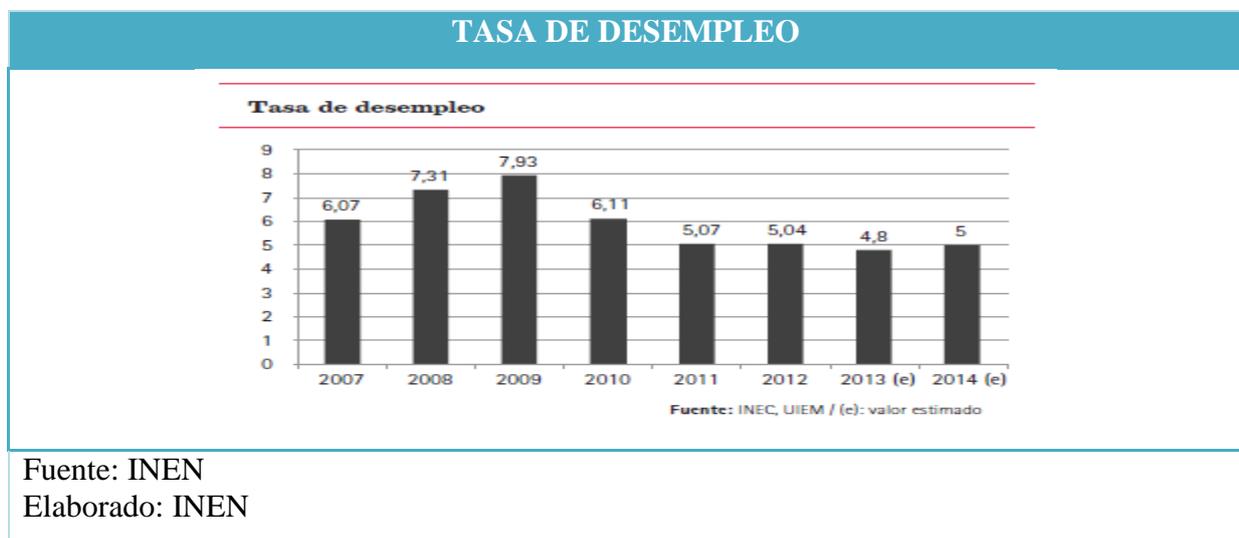


Gráfico 47.- TASA DE DESEMPLEO

AMENAZA

Por la situación económica de años anteriores y la actual las tasas de desempleo son significativas poniendo en peligro la estabilidad de la empresa al igual que las familias que dependen de ella.

Factor Tecnológico

Parque automotor a Nivel Nacional

La política del Gobierno Nacional tiende a impulsar la producción nacional, y con mayor razón en el caso específico de la industria automotriz que cumple con las exigencias técnicas de calidad, precio y oportunidad en la entrega. El Ministerio de Industrias y Competitividad ha venido impulsando un programa de renovación del parque automotor. El incremento de la producción debe estar directamente relacionada con el mejoramiento de la calidad, pues la

sumatoria de estos factores permitirá que el sector vehicular se vuelva más competitivo, incluso internacionalmente.

Dentro del programa se ha contemplado un componente relacionado con la chatarrización de las unidades de transporte que sean objeto de renovación, es decir que cada unidad reemplazada estará destinada a las empresas de fundición del país.

Aunque nuestra empresa cuenta con unidades vehiculares solventes para ofrecer el servicio de transporte, nos vemos sometidos a una serie de requisitos ambientales a cumplir en caso de que suceda algún accidente.

El objetivo es mantener en perfecto estado a los vehículos, apoyados con la tecnología que a estos les complementa.

OPORTUNIDADES

- El apoyo gubernamental por renovar el parque automotor a nivel nacional incentiva al sector del transporte por contar con unidades vehiculares actualizadas que ofrecen un servicio de calidad.

- Los avances tecnológicos permiten contar con vehículos que cumplan las necesidades tanto de protección al medio ambiente como de satisfacción al cliente.

ANEXOS 7.- CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES



- ✓ Tres tamaños de radiadores de refrigeración: 1180, 1440 y 1780 pulgadas cuadradas
- ✓ Motor de tamaños a partir de 9 litros a 15 litros: CUMIS ISM 370HP
- ✓ Capacidad de hasta 600 caballos de fuerza
- ✓ Transmisión Fuller FRO14210 C 10 Velocidades
- ✓ Disponible en 115,5, 122,5, 125 y 133.4 'dimensiones BBC
- ✓ Frente ejes de 12.000 a 22.000 libras puntuaciones
- ✓ Ejes traseros de 21.000 libras-único tridem 105.000 libras
- ✓ 59-pulgadas taperleaf resortes para un viaje suave
- ✓ Distancia entre ejes ajustable en incrementos de 1 pulgada
- ✓ Seis tamaños larguero del bastidor
- ✓ campana inclinada para una mejor visibilidad
- ✓ Diseño aerodinámico de excelente economía de combustible
- ✓ Llantas y ruedas: Bridgestone R260F, 11R24.5, 16 Capas

ANEXO 9.-ENCUESTAS

ENCUESTA UNO

OBJETIVO: Determinar el grado de importancia de las empresas para la adquisición de un servicio logístico integral, conociendo las preferencias e intenciones críticas de decisión en el mercado.

INSTRUCCIONES: Marque con una X según crea conveniente

1. Dentro de su empresa ¿Tiene establecido un departamento de Comercio Exterior?
a) SI _____ b) NO _____
2. ¿La planificación logística es administrada por su empresa?
a) SI _____ b) NO _____
3. ¿Cuál es el país o los países con el que usted realiza más frecuentemente actividades de comercio exterior?
a) COLOMBIA _____ b) PERÚ _____
4. Cuáles son los meses de más frecuencia de importación y exportación que usted realiza.
5. ¿Con que frecuencia realiza usted importaciones o exportaciones de mercancías para su empresa?
a) Más de una vez por Semana
b) Cada Semana
c) Cada Quince días
d) Cada Mes
6. ¿Qué tipo de servicio ofrece su actual proveedor logístico?
a) Servicio de Transporte Interno _____
b) Servicio de Transporte Internacional _____
c) Servicios Aduaneros _____
d) Asesoramiento en Trámites _____
e) Servicio de Agente Afianzado _____
7. El servicio de logística para el servicio de importación y exportación lo realiza con
a) transporte propio
b) subcontrata el servicio
8. En los costos que incurre su empresa para sus Importaciones, ¿Cuál de los siguientes considera que son los más elevados?
a) Transporte Interno _____
b) Agente Afianzado _____
c) Transporte Internacional (de carga por carretera) _____
9. ¿Cómo se informa usted para tomar la decisión de contratar a un proveedor logístico?
a) Internet _____
b) Por referidos _____
c) Periódico _____
d) Radio _____
e) Otros (especifique) _____
10. ¿Señale cuáles de los siguientes aspectos, considera más relevantes para contratar los servicios de un nuevo Operador Logísticos?
a) Rapidez _____
b) Confidencialidad _____
c) Costos _____
d) Experiencia _____
e) Conocimiento _____
f) Trayectoria _____
g) Seguridad _____
11. En general, mida la satisfacción de su proveedor logístico actual
a) Satisfecho _____
b) Poco satisfecho _____
c) Insatisfecho _____
12. ¿Está interesado en contratar servicios logísticos 3PL?

ENCUESTA DOS

OBJETIVO: Cuantificar las empresas de transporte de carga pesada que se encuentran registradas como operador logístico y determinar cuál es 3PL en la ciudad de Tulcán.

INSTRUCCIONES: Marque con una X según crea conveniente.

1.- ¿La empresa cuenta con permiso de operación internacional?

SI _____

NO _____

2.- ¿Cuenta con bodega propia?

SI _____

NO _____

3.- ¿Qué tipo de servicio brinda su empresa sin subcontratar estos servicios?

1PL (Transporte) _____

2PL (Transporte y Trámite de Aduana) _____

3PL (Transporte, Trámites de Aduana, Bodegaje) _____

ANEXO 10.- COMPAÑIAS DE TRANSPORTE

Listado de compañías que cumplen con los parámetros ingresados (70)			
Expediente	Nombre	Ciudad o Parroquia Rural	Situación Legal
48256	BOLIVARIANA DE TRANSPORTE DE CARGA TRANSBOLIVARIANA CIA. ANÓNIMA	TULCÁN	ACTIVA
157160	BURBAYEP S.A. INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO Y LOGÍSTICA	TULCÁN	ACTIVA
155693	COMERCIO Y TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA PESADA ADUANORCARGO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
155181	COMERCIO Y TRANSPORTE INTERNACIONAL QUEUVID S.A.	TULCÁN	ACTIVA
89100	COMPAÑÍA DE CARGA TULCÁN EXPRÉS EXPRETULCAN S.A.	TULCÁN	ACTIVA
156102	COMPAÑÍA DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE PESADO DEL CARCHI CITRAPCAR S.A.	TULCÁN	ACTIVA
158748	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA CIATEGI CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
64233	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VOLQUETAS TRANSBECERRA S.A.	TULCÁN	ACTIVA
179201	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA NACIONAL E INTERNACIONAL COMTRANCARCHI S.A.	TULCÁN	ACTIVA
179197	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA NACIONAL E INTERNACIONAL TRUKPARADYS S.A	TULCÁN	ACTIVA
95246	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSJAVIN S. A.	TULCÁN	ACTIVA
179808	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TURBO EXPRESS COMTRATURES S.A.	TULCÁN	ACTIVA
173786	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO NACIONAL E INTERNACIONAL DORADO ARELLANO ASOCIADOS S.A.	TULCÁN	ACTIVA
160905	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TITANES DEL NORTE CIATITANORT S.A.	TULCÁN	ACTIVA
177236	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TRANSTULCARGO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
169646	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TUFITRANS S.A.	TUFIÑO	ACTIVA
153145	COMPAÑÍA DE TRANSPORTES INTERNACIONALES ECUATORIANA CONTRAINE CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
167723	COMPAÑÍA ECUATORIANA ANDINA DE TRANSPORTE PESADO Y OPERADORA LOGÍSTICA CETLOG S.A.	TULCÁN	ACTIVA
153694	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE CARGA YANCA CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
158386	COMPAÑÍA PESADO DEL CARCHI TRANSCARET S.A.	TULCÁN	ACTIVA
167724	COMPAÑÍA UNIÓN DE TRANSPORTISTAS PESADOS DEL NORTE UTRANLOGIS S.A.	TULCÁN	ACTIVA
166017	CONSOLIDADORA Y TRANSPORTE PESADO AMEEXISCARGO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
157277	DELISERTRANS S.A.	TULCÁN	ACTIVA
63529	ECOPERU LOGISTICS CARGO CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
52195	ECUATORIANA DE TRANSPORTES DE CARGA ECUATRASCARGO CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
162864	EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA, COMBUSTIBLES Y ENCOMIENDAS TRANSORIENTE LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
18383	EMPRESA DE TRANSPORTES SURAMÉRICA SURANDES CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
92987	GONZALO E. MONTENEGRO RODRIGUEZ SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA S.A.	TULCÁN	ACTIVA
138483	INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO NEWROADS S.A.	TULCÁN	ACTIVA
93819	SATENA S.A.	TULCÁN	ACTIVA
53666	SERVICIO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL CARCHI ECUADOR SETRAINCE CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
178337	SISTEMA LOGÍSTICO TERRESTRE SILOGTER S A	TULCÁN	ACTIVA
141700	SOCOMERI SOCIEDAD COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
138190	TRAMOINCA S.A. TRANSPORTE Y MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE CARGA	TULCÁN	ACTIVA
53109	TRANINTERECUADOR CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
178190	TRANSBRAMACAR CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
173577	TRANSCAPICARG S.A.	TULCÁN	ACTIVA
158610	TRANSFIBE TRANSPORTE FIGUEROA BECERRA CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
153920	TRANSGASNORT S.A.	TULCÁN	ACTIVA
149223	TRANSPORTADORA DE CARGA AGUILA DORADA TAD S.A.	TULCÁN	ACTIVA
156869	TRANSPORTADORA DE CARGA PESADA JHOGO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
153563	TRANSPORTADORA DE CARGA SEMMOVICAR S.A.	TULCÁN	ACTIVA
161601	TRANSPORTE CERRO NEGRO S.A.	TULCÁN	ACTIVA

148144	TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA JCORARNAVI S.A.	TULCÁN	ACTIVA
161082	TRANSPORTE JAIRO IVAN CORAL TRANSJAIVAN CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
175938	TRANSPORTE PESADO INGS. DÁVILA, GUAMIALAMA & ASOCIADOS S.A.	TULCÁN	ACTIVA
142953	TRANSPORTE PESADO Y LOGÍSTICA TRANSPAMED S.A.	TULCÁN	ACTIVA
63003	TRANSPORTE Y SERVICIOS ALMEIDA MONTENEGRO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
12253	TRANSPORTES ADLER CIA LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
179648	TRANSPORTES DE CARGA VM&M S.A.	TULCÁN	ACTIVA
157273	TRANSPORTES IMPORTACIONES & EXPORTACIONES TARUPI TRANIXPORT CIA. LTDA.	TULCÁN	ACTIVA
179740	TRANSPORTES INTEGRADOS DEL NORTE IMCHAMPUTIZ S.A.	TULCÁN	ACTIVA
156443	TRANSPORTES Y SERVICIOS URGENTES INTERNACIONALES TRANSURGINT S.A.	TULCÁN	ACTIVA
168692	TRANSTIC TRANSPORTE INTERNACIONAL Y COMERCIO S.A.	TULCÁN	ACTIVA
162390	VERY FAST TRANSPORT VEFATRANS S.A.	TULCÁN	ACTIVA

Transportadora de Carga Pesada

TRANSPORTADORA DE CARGA PESADA JJHOGO S.A.				
Información general				
Expediente:	156869	RUC:	1792104300001	Fecha de Constitución: 21/09/2006
Plazo Social:	21/09/2056	Tipo de Compañía:	ANÓNIMA	Nacionalidad: ECUADOR
Oficina de Control:	QUITO	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:
Provincia:	CARCHI	Cantón:	TULCÁN	Ciudad: TULCÁN
Calle:	RIO NAPO	Número:	S/N	Intersección: RIO PUTUMAYO
Piso:	1	Edificio:		Barrio: CIUDELA DEL CHOFER
Teléfono:	62962927	Fax:		
Capital Suscrito:	15,000.00	Capital Autorizado:		Valor x Acción: 1.00
CIU:	H4923.01	Objeto Social:	Prestación de servicio público permanente de transporte de carga pesada en la ciudad de Tulcán y a nivel nacional e internacional cumpliendo los requisitos de Ley.	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado: Superintendencia de Compañías

ANEXO 11 muisca

Tipos de vehículos



Son vehículos que por sus características permiten transportar todo tipo de carga seca que no necesite control de temperatura, protegiéndola del medio ambiente.

Tipo de carga: mercancías embaladas como cajas, bultos y sacos, entre otros.

➤ Caja carga seca 53' x 9'6"



Capacidad máxima de carga de 3.490 pies cúbicos (ft³) y peso neto vacío de 25,5 toneladas (Ton).

➤ Caja carga seca 48' x 9'6"



Capacidad máxima de carga de 3.864 ft³ y peso neto vacío de 26,1 Ton.



Carga general

➤ Plataforma multinivel o porta vehículos



Son plataformas destinadas al transporte de vehículos. No protegen a la carga del medio ambiente y tienen un sistema que permite realizar con rapidez las operaciones de carga/descarga.

Tipo de carga: vehículos.



Automóviles

➤ Caja cisterna o tanque



Son vehículos que cuentan con un tanque destinado al transporte de carga líquida o gaseosa. Algunas de estas cajas se encuentran divididas en varios tanques pequeños mediante compuertas y otros, destinados al transporte de líquidos, poseen compuertas con agujeros para el paso del mismo.

Tipo de carga: productos químicos, petroquímicos y gases licuados, entre otros.



➤ Caja abierta para granel



Estos vehículos, que pueden ser de caja abierta o cerrada, se utilizan para transportar principalmente carga a granel.

Tipo de carga: minerales y alimentos a granel, entre otros.



Por: LEGISCOMEX.com

Granel

➤ Caja refrigerada



Estos vehículos cuentan con un sistema que permite reducir la temperatura del interior y mantenerla estable para transportar mercancías que requieren refrigeración específica.

Tipo de carga: frutas, verduras y congelados.



Carga refrigerada

➤ Plataforma para maquinaria pesada

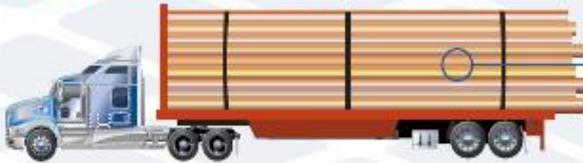


Estos vehículos, tipo plataforma o cama baja, son apropiados para el transporte de maquinaria pesada.

Tipo de carga: excavadoras y demás maquinaria utilizada en la construcción.



➤ Plataforma para carga sobredimensionada

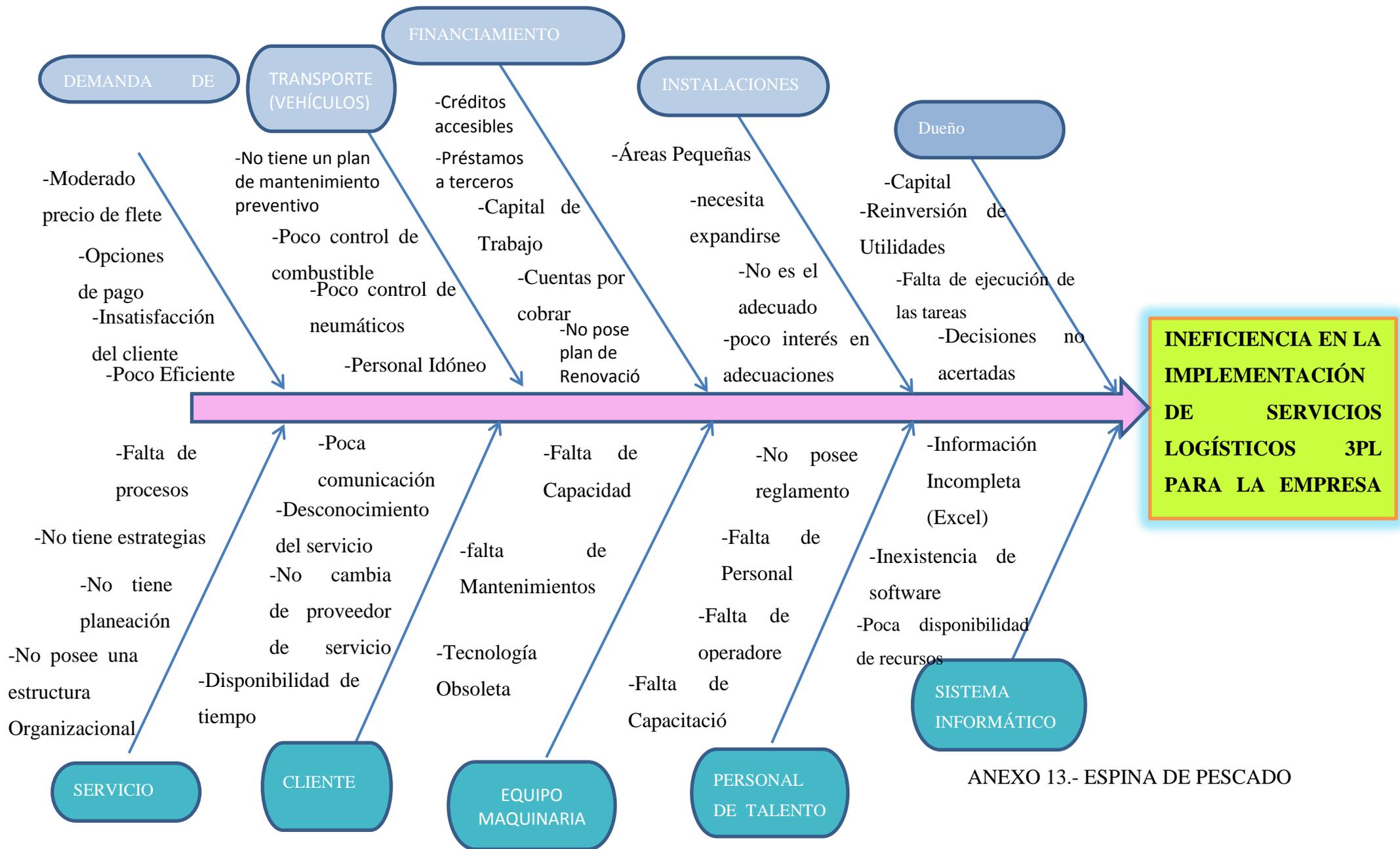


Estas plataformas son utilizadas para transportar carga que excede las dimensiones de la carrocería de los vehículos convencionales permitidos. Para el tránsito de este tipo de mercancía se requiere cumplir con una serie de requisitos de señalización, tener una autorización y usar vehículo escolta.

Tipo de carga: tanques de acero, equipo petrolero y tanques de almacenamiento de gas.



Carga extra pesada y extra dimensionada



ANEXO 13.- ESPINA DE PESCADO