



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA**

Plan de Negocios para la comercialización del servicio de transporte y logística internacional de la empresa Temcorpsa S.A. en la ruta de Lejano Oriente a través de ventas directas en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2015.

**AUTORA**

Haydee Angélica Brocel Muñoz

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TUTORA:**

Ing. Paola De Los Angeles Galarza Proaño

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO**

Plan de Negocios para la comercialización del servicio de transporte y logística internacional de la empresa Temcorpsa S.A. en la ruta de Lejano Oriente a través de ventas directas en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2015.

**AUTORA**

**HAYDEE ANGÉLICA BROCEL MUÑOZ**

**TUTORA:**

**ING. PAOLA DE LOS ANGELES GALARZA PROAÑO**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Haydee Angélica Brocel Muñoz, como requerimiento parcial para la obtención del Título de ingeniero en administración de ventas

**TUTORA**

---

**ING. PAOLA DE LOS ANGELES GALARZA PROAÑO**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**RAMÓN GUILLERMO VITERI SANDOVAL**

**Guayaquil, a los 29 del mes de Agosto del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, HAYDEE ANGÉLICA BROCEL MUÑOZ

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “Plan de Negocios para la comercialización del servicio de transporte y logística internacional de la empresa Temcorpsa S.A. en la ruta de Lejano Oriente a través de ventas directas en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2015” previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

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

**Guayaquil, a los 29 del mes de agosto del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**HAYDEE ANGÉLICA BROCEL MUÑOZ**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **HAYDEE ANGELICA BROCEL MUÑOZ**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Plan de Negocios para la comercialización del servicio de transporte y logística internacional de la empresa Temcorpsa S.A. en la ruta de Lejano Oriente a través de ventas directas en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2015”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 29 del mes de agosto del año 2014**

**LA AUTORA:**

---

**HAYDEE ANGÉLICA BROCEL MUÑOZ**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DEDICATORIA**

*A Dios, por su infinito amor y por darme  
la capacidad de aprender y ser útil a los demás.*

*A mi hermana Amparo, que siempre ha sido, mi soporte, mi ejemplo.*

*A toda mi familia por su amor y apoyo incondicional.*

*A mis maestros por aportar conocimientos y experiencias,*

*A mis compañeras Tanya, Esther, Gina y Genoveva*

*Con quienes hombro a hombro fuimos creciendo y venciendo  
obstáculos hasta alcanzar éste, nuestro sueño.*

***Haydee Brocel Muñoz***



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. PAOLA DE LOS ANGELES GALARZA PROAÑO  
TUTORA**

# ÍNDICE GENERAL

|  |           |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                 | xiv       |
| ABSTRACT .....   | xvii      |
| <br>   |           |
| INTRODUCCIÓN.....                                      | 1         |
| JUSTIFICACIÓN .....                                    | 3         |
| OBJETIVOS.....   | 4         |
| Objetivo General .....                                 | 4         |
| Objetivo Específicos .....                             | 4         |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                                 | <b>6</b>  |
| SEGMENTACIÓN.....                                      | 6         |
| 1.1 MERCADO META .....                                 | 6         |
| 1.2 MACRO SEGMENTACIÓN.....                            | 6         |
| 1.3 MICRO SEGMENTACIÓN .....                           | 7         |
| 1.4 PERFIL DE CONSUMIDOR.....                          | 10        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                                | <b>11</b> |
| 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....                       | 11        |
| 2.1 ANÁLISIS PEST.....                                 | 11        |
| ENTORNO POLÍTICO .....                                 | 11        |
| ENTORNO ECONÓMICO .....                                | 12        |
| ENTORNO SOCIAL.....                                    | 13        |
| ENTORNO TECNOLÓGICO.....                               | 14        |
| 2.2 ANÁLISIS PORTER.....                               | 15        |
| 2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....              | 15        |
| 2.2.1.1 Economías de Escala .....                      | 16        |
| 2.2.1.2 Diferenciación del producto .....              | 17        |
| 2.2.2 El poder de negociación de los clientes .....    | 17        |
| 2.2.3 El poder de negociación de los proveedores ..... | 17        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 2.2.4                                      | Productos Sustitutos.....                                    | 18        |
| 2.2.5                                      | Rivalidad entre competidores.....                            | 19        |
| 2.3  | POBLACIÓN .....  | 19        |
| 2.4  | MUESTRA .....  | 20        |
| 2.5  | PRESENTACION DE RESULTADOS .....                             | 20        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>                   |  | <b>29</b> |
| EI PRODUCTO O SERVICIO .....               |  | 29        |
| 3.1  | CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A OFRECER.....                  | 29        |
| 3.2  | SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO DE CARGA..... | 29        |
| 3.3  | CADENA DE VALOR.....   | 30        |
| 3.4  | FODA .....   | 34        |
| <b>CAPÍTULO IV. ....</b>                   |  | <b>36</b> |
| PLANES ESTRATÉGICOS .....                  |  | 36        |
| 4.1  | PLAN DE VENTAS .....   | 36        |
| 4.1.1                                      | FUERZA DE VENTAS .....                                       | 36        |
| 4.1.3                                      | PROMOCIONES DE VENTAS .....                                  | 39        |
| 4.1.4                                      | POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....                        | 40        |
| 4.3  | RELACIÓN CON EL MARKETING MIX .....                          | 41        |
| 4.2.1.                                     | PRODUCTO .....   | 41        |
| 4.2.2                                      | PRECIO.....  | 42        |
| 4.2.3.                                     | PLAZA .....  | 42        |
| 4.2.4                                      | PROMOCIÓN.....   | 43        |
| ESTRATEGIA DE DESCUENTO EN FLETES .....    |  | 44        |
| ESTRATEGIA DE CLIENTES FRECUENTES. ....    |  | 44        |
| <b>CAPÍTULO V. ....</b>                    |  | <b>45</b> |
| ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO ..... |  | 45        |
| 5.1.                                       | DETERMINACION DE LA INVERSION INICIAL.....                   | 45        |
| 5.2.                                       | FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....                              | 46        |
| 5.3.                                       | PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS .....                       | 46        |
| 5.4.                                       | FACTIBILIDAD FINANCIERA .....                                | 47        |

|   |    |
|---|----|
| 5.4.1 ESTADO DE RESULTADOS .....              | 47 |
| 5.4.2 PERIODO DE RECUPERACION .....           | 48 |
| 5.4.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN).....            | 49 |
| 5.4.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....      | 50 |
| 5.4.4 PUNTO DE EQUILIBRIO .....               | 50 |
| 5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....           | 51 |
| 5.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....            | 52 |
| <br>  |    |
| CAPÍTULO VI.....                              | 55 |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL.....                   | 55 |
| 6.1 PUBLICO INTERNO .....                     | 55 |
| 6.2 MEDIO AMBIENTE .....                      | 56 |
| 6.3 PROVEEDORES.....                          | 56 |
| 6.4 CONSUMIDORES Y CLIENTES .....             | 56 |
| 6.5 COMUNIDAD .....                           | 57 |
| 6.6 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS ..... | 57 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....           | 59 |
| ANEXOS.....                                   | 62 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 ANALISIS FODA.....  | 35 |
| Tabla 2 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1 .....                             | 37 |
| Tabla 3 INVERSION INICIAL.....  | 45 |
| Tabla 4 INGRESOS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....                            | 46 |
| Tabla 5 COSTOS PROYECTADOS A 5 AÑOS .....                             | 47 |
| Tabla 6 ESTADO DE RESULTADOS .....                                    | 48 |
| Tabla 7 EVALUACION ECONOMICA .....                                    | 49 |
| Tabla 8 PUNTO DE EQUILIBRIO .....                                     | 51 |
| Tabla 9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....                                | 51 |
| Tabla 10 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION BALANCED<br>SCORECARD..... | 54 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1 MACRO SEGMENTACIÓN .....                          | 7  |
| Ilustración 2 MICRO SEGMENTACIÓN.....                           | 9  |
| Ilustración 3 PREVISIONES DE CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL..... | 13 |
| Ilustración 4 ANALISIS PORTER.....                              | 15 |
| Ilustración 5 CADENA DE VALOR.....                              | 30 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La compañía Temcorpsa S.A. fue creada con el fin de proporcionar servicio de logística internacional, a través de los años fue desarrollando otras líneas de negocios relacionadas al comercio internacional de mercaderías, sin embargo hasta los actuales días no había emprendido una campaña para explotar el potencial que tiene en el área de la intermediación logística.

El negocio de la intermediación de transportación marítima consiste la asociación entre las empresas navieras, que tienen tráfico regular de buques desde y hacia Ecuador (proveedores), con agencias de carga internacional (clientes) en beneficio de los diferentes usuarios (importadores/exportadores).

La empresa busca llegar a ser una empresa de logística integral, dando la facilidad al importador/exportador de obtener todos los servicios que el comercio internacional requiere bajo una misma marca.

Temcorpsa S.A., a través las consideraciones de la macro y micro segmentación, establece el mercado meta tomando en cuenta las diferentes variables que lo conforman. De esta manera determina que el mercado meta elegido es el de exportaciones/ importaciones desde y hacia puertos del lejano oriente con sus países más importantes (CHINA, JAPÓN, HONG KONG, TAIWÁN).

Posteriormente a través de las herramientas como el Análisis PEST y análisis Porter se examina el entorno y la influencia de los distintos factores en el rendimiento económico del negocio. Dentro de este marco se establece la Población y la muestra sobre la cual se realizara la investigación de las

preferencias de los clientes potenciales con el fin de diseñar las estrategias comerciales que permitan captar este mercado.

Luego examina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de conocer a fondo la situación de la empresa frente a las circunstancias tanto internas como externas lo que permitirá tomar medidas para mantener, exportar, corregir y afrontar situaciones que pudieran afectar el normal desarrollo de las actividades de logística internacional.

Posteriormente desarrollan los planes estratégicos, determinación del plan de ventas y las actividades que conllevan a la fijación de políticas de ventas, al desarrollo de las ventas propiamente dichas y su relación con las 4 variables de la mercadotecnia.

Otro tema que trata este Plan de Negocios y que está relacionado directamente con todas las actividades descritas anteriormente es el estudio de factibilidad de este plan, en el cual se especifican los valores necesarios como inversión inicial, la determinación de las fuentes de financiamiento y todo lo relacionado con el capital económico, además de los recursos necesarios para emprender esta nueva actividad de la empresa.

Se realizaron las predicciones tanto de ingresos como de los costos a 5 años y los indicadores que nos garantizan la rentabilidad de este emprendimiento, de tal manera que se determina que este plan es absolutamente viable y con una recuperación de la inversión de 2 años, un valor actual neto de 74.780 y una tasa interna de retorno del 97% lo que da una idea clara de su rentabilidad.

Por último se establecen las medidas de control y seguimiento con el fin de asegurar que todas las gestiones se realicen de acuerdo a este plan y se

cumplan los objetivos planteados a beneficio de los inversionistas, de los colaboradores, del comercio Internacional en general y de la sociedad.

## **ABSTRACT**

Temcorpsa S.A. was created with the intention to provide international logistics services, over the years developed different business lines related to the international trade of goods, however until the current days has not undertaken the campaign to exploit the potential that has in the area of logistics commerce as and NVOCC company .

The intermediation of maritime transportation business consists in the association between shipping companies, which have regular traffic ships from/ to Ecuador (suppliers), with international cargo agents (clients) for the benefit of users (importers/exporters).

The company seeks to become an integrated logistics company, providing the facilities to the importers / exporters to get all the services they need under a single brand.

Temcorpsa S.A. through the macro and micro market segmentation, the company sets the target market, considering the different variables that compose this market. This is how the target market that was determined is the imports/exports from/to the principal ports of Far East (CHINA, JAPAN, HONG KONG, TAIWAN).

In the other hand the company analyzed the environment and the influence of the different factors that could affect their business through a

P.E.S.T. and a Porter Analysis. Then there was established a sampling system in order to make a research of the customers preferences, so that the company can design strategies to capture the market target desired.

Then a SWOT Analysis was used to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats in order to identify the situation of the company against both internal and external factors and help the company to implement strategies to maintain, exploit, amend and deal with situations that may affect the normal development of the logistics activities.

The next step is to develop the Strategic Plans by determining the sales plan and activities in order to set the sales policies, the development of the sales activities and their relation to the marketing mix.

Another issue of this Business Plan is related to the Feasibility Analysis in which the company determines the project's incomes and costs, the initial investments and all related to the economic equity and the necessary resources to start up with this business line.

A forecast for the next 5 years was made both for incomes and cost, also the economic indicators that guarantee the profitability of this venture. So, it is determined that this plan is quite feasible with a payback period of 2 years a NPV of 74,780 and a IRR of return of 97% which gives a clear idea of its profitability.

Finally control measures and monitoring are established in order to ensure that all procedures are carried out according to this plan and the objectives are met for the benefit of investors, employees, International trade in general the same as the society.

## INTRODUCCIÓN

La idea “**TEMCORPSA S.A.**” Se inicia en Agosto de 1992, en Guayaquil - Ecuador como agencia naviera.

Desde su fundación, **TEMCORPSA S.A.** ha desarrollado exitosamente negocios paralelos para un mercado fluctuante y competitivo, con filosofía de crecimiento constante. La experiencia adquirida durante estos últimos años, el conocimiento de todas las actividades comerciales y del territorio costero ecuatoriano le ha permitido abrazar el nuevo milenio con firmeza.

Con oficinas principales en Guayaquil la organización ha estado en la capacidad de operar y manejar diferentes líneas navieras, tanto de rutas regulares, spots y servicio logístico a naves, contando con un departamento de ventas dedicado a localizar y obtener carga de volumen o proyectos. Esta división está enfocada a mercados donde la necesidad de personal capacitado y con experiencia en el charteo de naves y cargas especiales, es requerida.

Tanto las importaciones como exportaciones son manejadas bajo requerimientos específicos de los clientes, bajo esta división se manejan los siguientes servicios y naves:

- **NAVES DE CONTENEDORES**
- **NAVES REFRIGERADAS**
- **NAVES CARGAS EXTRA PESADAS**
- **NAVES MULTIPROPÓSITO**

Pensando en los futuros cambios de la industria de transporte y la necesidad de servir siempre al cliente una división especializada en

Forwarding/N.V.O.C.C fue creada hacia la mitad del 2013 bajo el nombre TEMCORPSA S.A. (división Logística) con la finalidad de ofrecer al mercado un servicio aéreo, marítimo y terrestre o en combinación nacional e internacionalmente.

En este negocio en particular, la compañía ha enfocado la mayoría de sus esfuerzos para fortalecer su posición en el mercado ecuatoriano, obteniendo en primera instancia representaciones de agencias de carga de primera clase lo cual nos permitirá cubrir casi el mundo entero para ofrecer a los clientes el mejor servicio posible.

Adicionalmente al servicio multimodal la empresa está en la capacidad de ofrecer otros servicios como llenado de contenedores, vaciado, consolidado, inspecciones, servicios aduaneros almacenaje, empaque, y manejo logístico/documentación de esa manera se completa el servicio de distribución internacional.

El objetivo del presente plan de negocios es dar un impulso a la compañía en la prestación de servicios personalizados en un mercado hasta ahora no explotado por la empresa como es, el mercado del lejano oriente, aprovechando la infraestructura, conocimiento del mercado y un prestigio ganado a través de los años, con personal calificado para realizar esta labor.

Trabajo de desarrollo en 6 capítulos, encontrando en el primero, la segmentación de mercado, en el segundo capítulo podemos apreciar la investigación del mercado mediante el análisis Pest y Porter, en el tercer capítulo analizaremos las características del servicio, en el capítulo IV podemos ver los planes estratégicos y todo lo relacionado con el marketing aplicado. El capítulo V se aprecia el estudio de factibilidad del proyecto en estudio y en el capítulo VI se analiza la responsabilidad social.

## JUSTIFICACIÓN

Es importante señalar lo que realmente está sucediendo, en el caso de las exportaciones, con los nuevos emprendedores que buscan un crecimiento en sus ventas no solo en el mercado nacional sino también en el mercado internacional, los cuales por falta de conocimiento incurren en gastos adicionales que encarecen sus productos en el exterior y los vuelven menos competitivos.

Esta situación que es parte del problema, que impide que ciertos productos ecuatorianos lleguen con efectividad y con un costo competitivo al mercado internacional, en especial en el mercado del Lejano Oriente.

En el caso de las importaciones el problema se vuelve crítico ya que el aumento de comerciantes/importadores extranjeros en su mayoría provenientes de Asia, que buscan un lugar en el mercado nacional para sus productos, hacen necesario el correcto manejo de las cargas de importación evitando incurrir en gastos innecesarios que encarecen el producto en perjuicio de los consumidores locales.

Esta situación ha motivado a la compañía Temcorpsa S.A. A aprovechar los recursos no solo económicos sino humanos y tecnológicos y atender las necesidades de este mercado.

Es el propósito de Temcorpsa S.A. implementar y/o diseñar un sistema que les permita a los importadores/exportadores obtener un servicio integral de logística internacional (transporte marítimo y terrestre) con un costo que no afecte de manera considerable al precio final del producto comercializado en el país y/o en el exterior.

Como resultado de lo antes expuesto se busca obtener para la empresa una maximización de sus recursos, la obtención de mayores ingresos a beneficio de los inversionistas y de su fuerza de trabajo, además de generar una mayor fuente de empleo tan necesaria hoy en día.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Ofrecer un servicio de transporte marítimo personalizado e integral a los clientes que importan/exportan desde y hacia puertos del Lejano Oriente (China, Japón, Corea y Taiwán), con costos controlados en función del volumen de ventas en el transcurso del año 2015.

### **Objetivo Específicos**

Determinar el mercado objetivo al cual va dirigido la aplicación del plan de negocios.

Investigar y analizar el entorno en el que se desenvuelve el comercio exterior ecuatoriano en relación con los países del Lejano oriente en estudio.

Determinar la fórmula donde se logra reducir costos con el fin de volver la logística de Temcorpsa S.A. más competitiva, a beneficio de las compañías importadoras y exportadoras que comercian con países del lejano oriente.

Desarrollar una propuesta de servicio que permita entregar un valor agregado al servicio de logística internacional e incrementar las ventas durante el año 2015.

Diseñar una estrategia de ventas adecuada, estableciendo controles y políticas que permitan desarrollar una ventaja competitiva frente a los principales competidores en este mercado en los próximos 3 meses.

Evaluar financieramente la viabilidad de la puesta en marcha del plan de negocio para el año 2015.

Determinar el impacto del plan de negocios en base al plan nacional del buen vivir.

# **CAPÍTULO I.**

## **SEGMENTACIÓN**

### **1.1 MERCADO META**

El mercado meta está dividido en una amplia gama de oportunidades, entre los importadores y exportadores registrados en el país. De acuerdo a la información obtenida de la empresa de estadísticas y manifiestos, en el año 2013 se contabilizaron más de 2000 empresas dedicadas a la exportación, en cuanto a los importadores se determinó un número aproximado a 9000 repartidos en el territorio ecuatoriano.

Adicionalmente, tomando en consideración la información publicada en el diario “El Telégrafo” en su edición del día miércoles 2 de julio donde hace referencia a información obtenida de la SENAE . (Anexo 1). Se determinó de que el mercado meta que será explorado será el mercado de los importadores y exportadores de la ciudad de Guayaquil, debido a que la mayor concentración de la carga de exportación e importación se concentra en el puerto principal del Ecuador (83,95%) en relación a los otros puertos como el de Esmeraldas (8,30%), Manta (2,92%), Puerto Bolívar (4,83%).

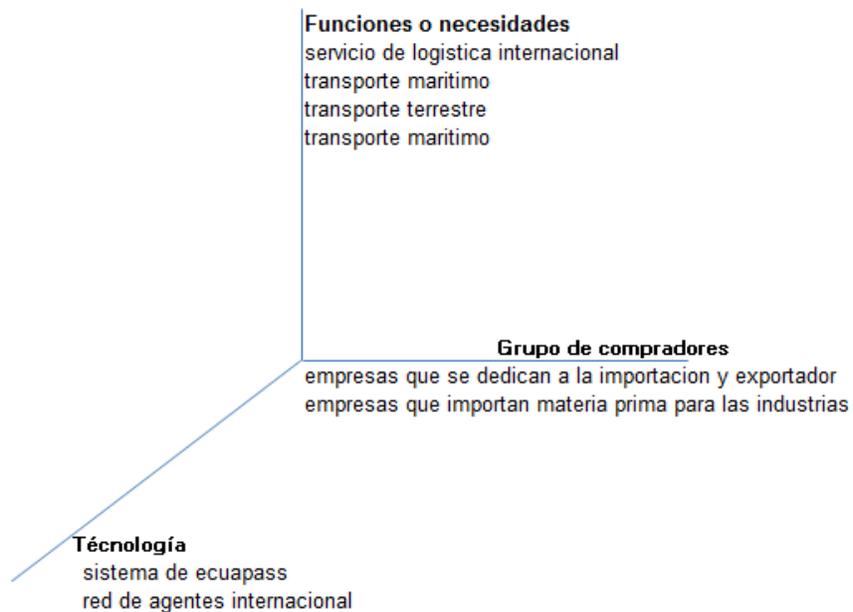
### **1.2 MACRO SEGMENTACIÓN**

Con el fin de definir la macro segmentación del mercado de la logística internacional en el Ecuador se determinó que los diferentes grupos que realizan comercio en el Ecuador se componen de acuerdo al gráfico que se expone a continuación, que: los clientes que requieren de este servicio se dividen en:

Clientes que requieren servicio de logística internacional vía:

MARÍTIMA,  
AÉREO  
TERRESTRE

Ilustración 1 MACRO SEGMENTACIÓN



Elaborado por la autora

### 1.3 MICRO SEGMENTACIÓN

Se realizó una segmentación geográfica respecto a los diferentes tráficos en los que se divide el mercado en estudio, donde se toman en cuenta las diferentes rutas que los proveedores (compañías navieras) han determinado para sus servicios. Estos servicios y/o rutas se han dividido de la siguiente manera:

## TRÁFICOS

WCSA (West coast of south América) puertos de la costa oeste de Sudamérica.

ECSA (East coast of south América) puertos de la costa este de Sudamérica.

CARIBBEAN: Puertos del Caribe.

WCNA (West coast of north América) puertos de la costa oeste de Norteamérica.

ECNA (east coast of North América) puertos de la costa este de norte América.

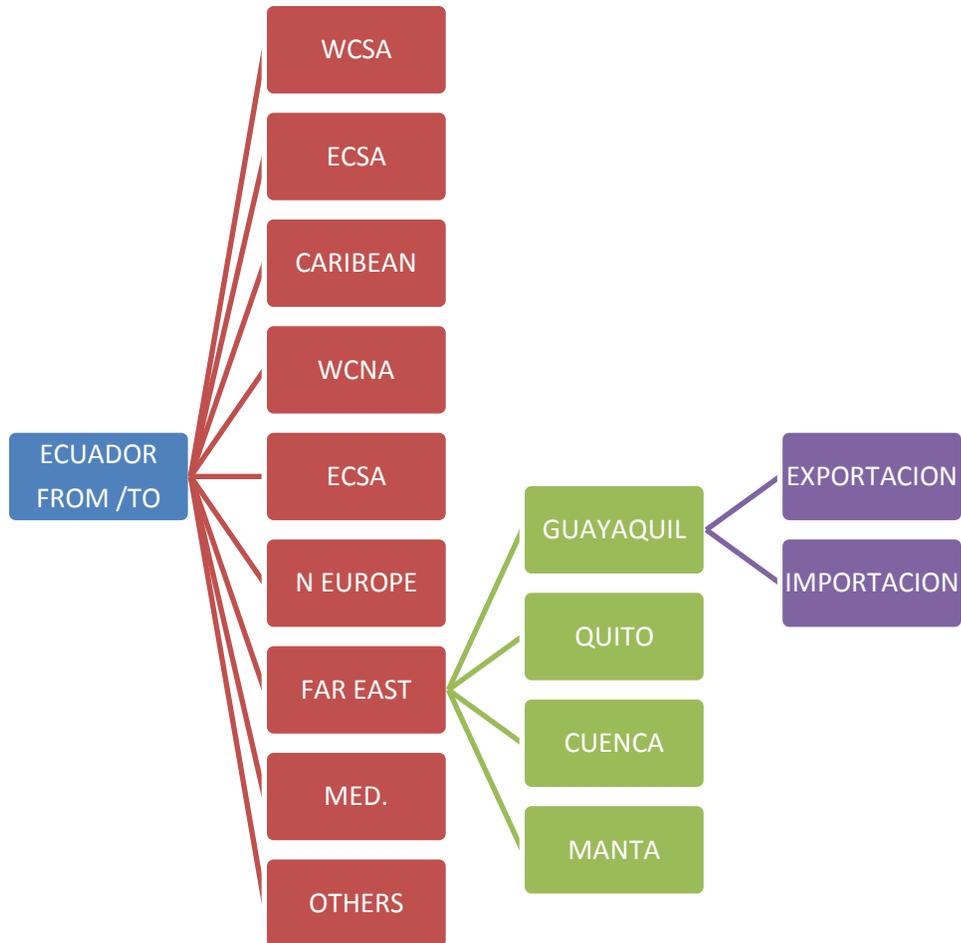
EUROPA NORTE: puertos del norte de Europa

MEDITERRANEO: puertos del mediterráneo

FAR EAST: puertos del lejano oriente

MIDDLE EAST: puertos del medio oriente.

Ilustración 2 MICRO SEGMENTACIÓN



Elaborado por la autora

Considerando que uno de los mercados más crecientes durante el segundo semestre del año 2013 ( anexo 2) es el mercado norteamericano en las exportaciones y el mercado asiático en las importaciones, adicionalmente dentro de los planes del estado ecuatoriano está el incrementar el comercio entre el Ecuador y los países asiáticos, especialmente China y Corea del sur, se ha considerado al mercado asiático como nuestro objetivo de mercado a desarrollo de las ventas para Temcorpsa S.A. durante el año 2015. De allí que

todas las estrategias de marketing estarán enfocadas al establecimiento, posicionamiento y participación de Temcorpsa S.A. en este mercado.

## **1.4 PERFIL DE CONSUMIDOR**

Para determinar el tipo de consumidor que requeriría el servicio de transportación marítima la compañía Temcorpsa S.A. se los ha segmentado y reducido a subconjuntos, de lo cual se ha determinado que las variables aplicables al campo en estudio son:

### VARIABLE GEOGRÁFICA

- Personas Jurídicas (importadores y exportadores) con sede en la ciudad de Guayaquil.

### VARIABLE MOTIVACIONALES

- Empresas que buscan reducir el tiempo que se emplea en la búsqueda de la mejor alternativa para el transporte de su carga.
- Empresas que buscan reducción de costos para la comercialización de sus productos.
- Empresas pequeñas y medianas que buscan un servicio confiable y seguro.

### VARIABLE DE PERCEPCIÓN

- Percepción de precios justos en relación a la calidad.
- Percepción de seriedad y confiabilidad.

## **CAPÍTULO II.**

### **2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1 ANÁLISIS PEST**

Conociendo la importancia de los efectos que el entorno tiene para el crecimiento o reducción de los ingresos de una empresa, es necesario analizar el escenario donde se desenvuelve una empresa de servicios como es el de la logística internacional.

#### **ENTORNO POLÍTICO**

El entorno político del Ecuador estuvo hasta hace una década atrás centrado en las diferencias existentes entre las diversas regiones sean estas costeras, de la sierra y la amazonia y por las ideologías políticas de los diferentes partidos que han operado en el Ecuador en toda su vida republicana.

A partir del cambio de régimen en el año 2006 y de establecimiento de un gobierno con ideologías claramente socialistas, estos partidos políticos han perdido su fuerza e influencia en la política del país y han perdido toda credibilidad y efectividad, lo que ha dejado campo abierto para que el gobierno actual ocupe el liderazgo casi absoluto del manejo político, económico, y jurídico del país.

En lo referente a la política internacional la mayor incidencia de las acciones del gobierno actual radica en el intento de fortalecer los vínculos comerciales con los diferentes grupos de negociaciones, buscando fuentes

alternativas de financiamiento a las utilizadas por los gobiernos anteriores, es decir fuera de los mercados tradicionales como Estados Unidos y Europa, el actual gobierno busca ampliar sus negociaciones en materia de comercio exterior e inversiones hacia países como China, Japón, Corea del Sur, Irán, etc. Adicionalmente se encuentra el creciente endeudamiento con el gobierno de China, que hará cada vez más difícil el control del ingreso de productos terminados provenientes de este país en el Ecuador dados los compromisos económicos adquiridos por el gobierno actual.

Considerando que las políticas de comercio exterior determinadas por un gobierno de tendencias socialistas que se perfila mantenerse en el poder durante algunas décadas más, nos da una idea del crecimiento vertiginoso del comercio exterior ecuatoriano con los mercados asiáticos, no solo para las importaciones sino también para la exportación de productos tradicionales y no tradicionales hacia China.

## **ENTORNO ECONÓMICO**

De acuerdo a un análisis realizado tanto por el Fondo Monetario Internacional como las Naciones Unidas se prevé una mayor dinámica en la economía global para el año 2014 lo que significa que se espera una recuperación de la demanda mundial de productos lo que representaría un beneficio para las exportaciones ecuatorianas así como para las remesas de los emigrantes que a su vez se traduciría en mayores ingresos y capacidad de comprar de los consumidores en el mercado interno del Ecuador favoreciendo el consumo interno y por ende el crecimiento de las importaciones.

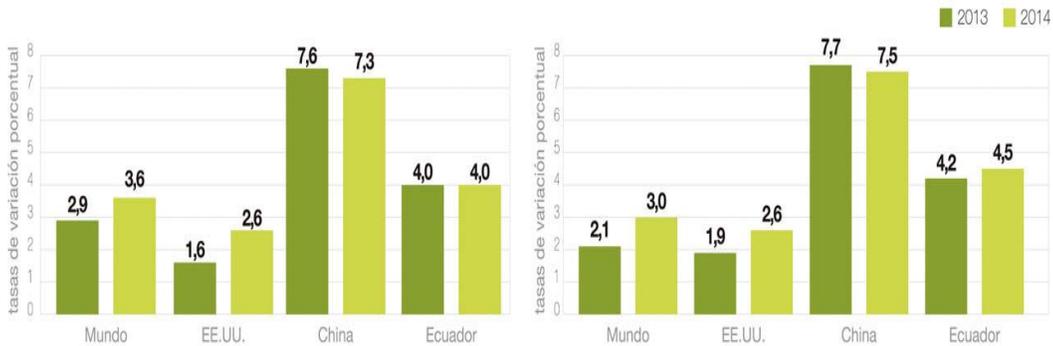
### Ilustración 3 PREVISIONES DE CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL

#### Previsiones de crecimiento económico (1)

La recuperación en la demanda mundial aumentaría las exportaciones ecuatorianas y el flujo de remesas.

Fondo Monetario Internacional

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU



Fuente: FMI, Perspectivas de la Economía Mundial, octubre 2013. UN-DESA, World Economic Situation and Prospects 2014, diciembre 2013. - Diseño editorial másQmeros.

## ENTORNO SOCIAL

Durante años el Ecuador se ha concentrado en la explotación de su producción agrícola, por lo general en productos como el café, cacao, Banano, etc. Materias primas en general, con muy bajos niveles de tecnificación lo cual ha ocasionado que se convierta en un mercado fácilmente sustituible en los mercados internacionales.

El actual gobierno está empeñado en buscar y otorgar el financiamiento necesario para el cambio de esta matriz productiva, fortalecer la industria y tecnificación de la oferta de productos exportables del Ecuador.

Entre las áreas que están siendo intervenidas para alcanzar el cambio de la matriz productiva están:

- Desarrollo de industrias estratégicas
- Innovación, emprendimiento
- Ciencia y tecnología
- Talento humano
- Reindustrialización y turismo.

Con este cambio se espera lograr aparte de convertirnos en un país más competitivo en materia de comercio internacional, bajar la tasa de desempleo, lograr la capacitación y aprovechamiento del talento humano especializado y por ende mejorar la calidad de vida de la población.

## **ENTORNO TECNOLÓGICO**

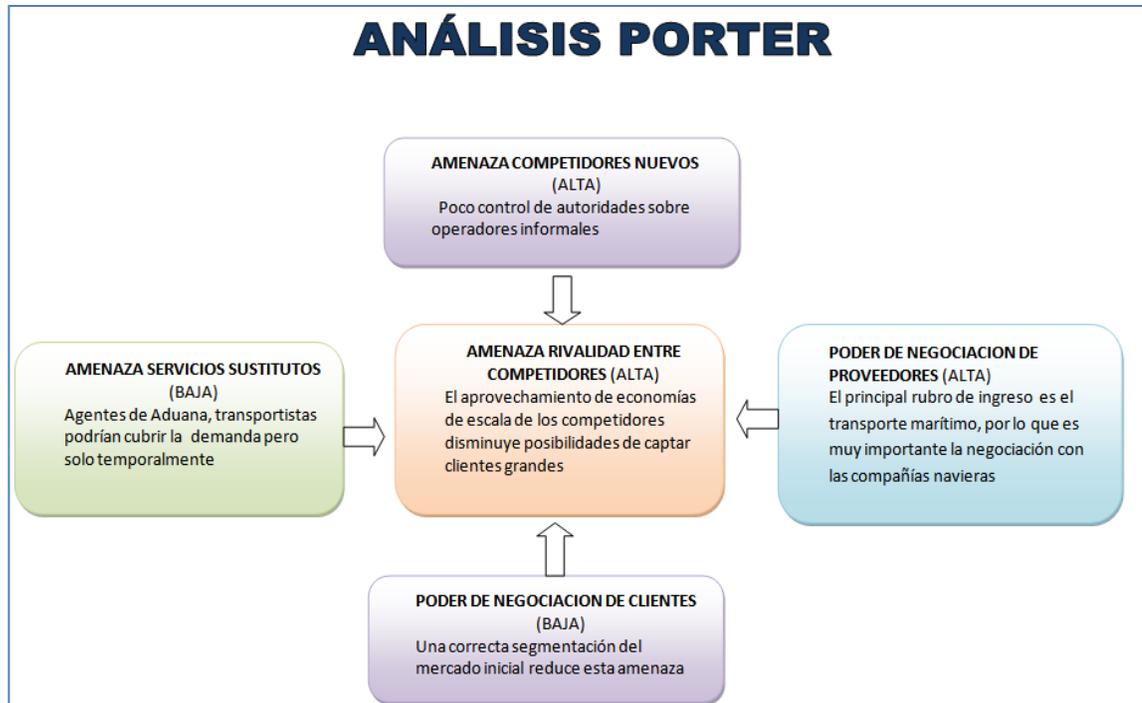
A través del Ministerio de telecomunicaciones, el gobierno ecuatoriano está desarrollando un plan estratégico con el que abarca 4 elementos fundamentales como es: efectividad, equipamiento, capacitación y aplicaciones de los contenidos de la vida cotidiana. Con este plan se pretende facilitar el acceso a nuevas tecnologías y brindar una eficiente conectividad, lo cual debe ser una prioridad en países que buscan el desarrollo de sus pueblos.

En materia de comercio exterior este desarrollo tecnológico es un punto neurálgico, ya que la aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de importación y exportación reducen los costes por utilización de equipos, espacios (almacenajes), y de personal y hacen que el manejo de la logística sea más eficiente.

## 2.2 ANÁLISIS PORTER

De acuerdo al enfoque de Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado o segmento, por lo tanto las empresas deben evaluar y enfocar sus recursos considerando estas 5 fuerzas que marcan las amenazas con las que se enfrentan.

Ilustración 4 ANÁLISIS PORTER



Elaborado por la autora

### 2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Las empresas de logística internacional en el Ecuador son reguladas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, actualmente existen alrededor de 300 empresas dedicadas a la intermediación logística, como agencias de carga,

consolidadoras de carga, o simplemente operando en la intermediación en trámites de aduana, sin contar con las personas que operan de manera independiente.

El Servicio Nacional de Aduana en sus diversos intentos por establecer controles a los operadores de comercio exterior ha establecido parámetros, o requisitos previos a la obtención del código que les permita a los operadores funcionar de manera legal y oficial. Lamentablemente y a pesar de estos controles hasta hace unos años atrás no ha sido posible establecer barreras que eviten que operadores informales realicen operaciones en el sistema de comercio exterior, por lo que esta amenaza de entrada es en la actualidad alta.

A partir de diciembre del 2013 la SENA emitó una resolución con el fin de regularizar a las empresas logísticas, en la cual se determinó los documentos necesarios para obtener autorización para operadores/consolidadores de carga internacional. Con esta resolución se establecen barreras de entrada de tipo legal que impiden el libre acceso a esta industria a operadores informales en detrimento de los operadores formales.

### **2.2.1.1 Economías de Escala**

Otra de las barreras para el ingreso de nuevos competidores en este mercado están las que se dan por aplicación de economías de escala, es decir, la obtención de tarifas preferenciales por volúmenes altos de embarque lo que se traduce en una reducción de costos y la posibilidad de ofrecer tarifas altamente competitivas a diferencia de quienes compiten con tarifas dentro del promedio normal del mercado.

### **2.2.1.2 Diferenciación del producto**

Dada que la empresa cuenta con una marca de prestigio a nivel nacional y sus socios estratégicos cuentan también con prestigio reconocido en varios países se crea una barrera para los competidores nuevos ya que se deberán redoblar los esfuerzos necesarios para superar la ventaja competitiva de tener una marca posicionada en el mercado.

### **2.2.2 El poder de negociación de los clientes**

Existen dentro del mercado ecuatoriano empresas industriales y comerciales que realizan importaciones y/o exportaciones en grandes volúmenes y buscan obtener tarifas lo más bajas posible, las mismas que están dispuestas a negociar no solo con las agencias de carga, sino con las empresas navieras de manera directa, lo que ocasiona una guerra de precios entre los competidores.

El poder de negociación de ciertos clientes es alto y podría poner en peligro la economía de una agencia de carga/consolidadora de carga si no se ha realizado una correcta segmentación del mercado y establecido de manera adecuada el mercado meta.

### **2.2.3 El poder de negociación de los proveedores**

Al igual que el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores juega un papel fundamental en la intermediación logística ya que dependiendo de los costos que se puedan negociar de los proveedores (líneas navieras), las agencias de carga podrían ofrecer tarifas competitivas a sus clientes. De esta forma es más sencillo destacar cualidades diferenciadoras del servicio cuando las tarifas están en un nivel un tanto más bajo del promedio normal.

Para superar esta amenaza es importante contar con los aliados estratégicos que puedan influir en la negociación con los proveedores ya que se negocian tarifas a nivel global.

## **2.2.4 Productos Sustitutos**

El grado de sustitución para el servicio de consolidadoras de carga podría llegar a ser bajo si las barreras legales para la operación de agentes de carga son efectivas.

La correcta aplicación de los controles por parte de las autoridades aduaneras podría reducir en un gran porcentaje a los servicios sustitutos que podrían ofrecer los agentes informales así como los agentes de aduana (despachadores de aduana) que podrían ofrecer el servicio de intermediación logística como un servicio adicional con el fin de captar más clientes.

## **2.2.5 Rivalidad entre competidores**

Existen a nivel nacional compañías consolidadoras de carga y/o agentes de carga que cuentan con una amplia experiencia y trayectoria en esta industria y que dada la gran infraestructura, el capital invertido y el poder de negociación con el que cuentan a través de sus agentes en el exterior que hacen que empresas medianas y pequeñas pierdan muchas de las negociaciones con los clientes que manejan volúmenes de carga importantes.

Por esto es importante estar en pleno conocimiento de lo que la competencia está realizando, y buscar los medios disponibles de inteligencia comercial para estar un paso más delante de los competidores y lograr ventajas que podrían ser la diferencia entre captar o no un cliente importante, como son el servicio personalizado y el diseño de nuevas formas del servicio aplicado específicamente para un cliente determinado.

## **2.3 POBLACIÓN**

Para determinar el tamaño de la población se tomó la información proporcionada por la empresa de manifiestos de la base de datos de los manifiestos de carga de exportaciones e importaciones realizadas durante el año 2013 de Guayaquil, en la que se determinó que la población es finita y tomando en cuenta el mercado meta establecido alcanza un número alrededor de 3428 clientes tanto importadores como exportadores.

## 2.4 MUESTRA

Una vez determinado que tamaño de la población es finita se procede al cálculo de la muestra utilizando las formulas correspondientes:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + (z^2 pq)}$$

Utilizando el sistema de muestreo simple se determina que se deben realizar encuesta a 345 clientes potenciales.

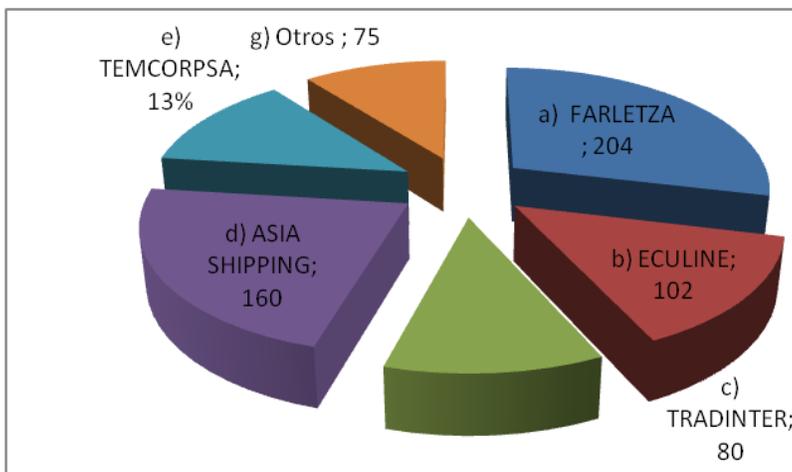
## 2.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de las encuestas realizadas reflejan las preferencias de los clientes en cuanto a los servicios de los agentes de carga, lo que nos da una visión de en qué áreas debemos desarrollar nuestras estrategias de promoción y marketing con el fin de obtenerla mayor participación del mercado.

De tal manera que tenemos los siguientes resultados:

1. Por favor, de este listado, indique los agentes de carga que usted conoce.

| OPCIONES         | FRECUENCIA | %    |
|------------------|------------|------|
| a) FARLETA       | 204        | 29%  |
| b) ECULINE       | 102        | 14%  |
| c) TRADINTER     | 80         | 11%  |
| d) ASIA SHIPPING | 160        | 23%  |
| e) TEMCORPSA     | 89         | 13%  |
| g) Otros         | 75         | 11%  |
| TOTAL            | 710        | 100% |



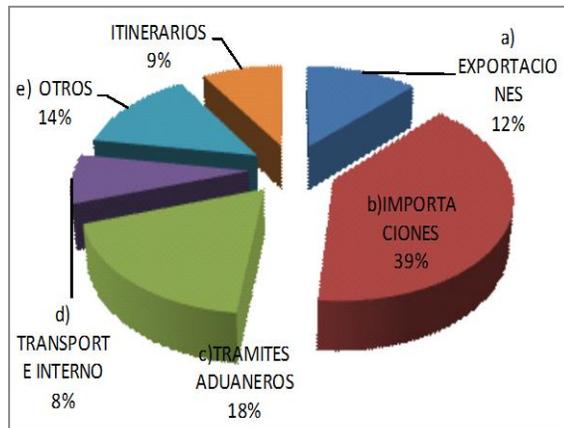
Elaborado por la autora

## ANÁLISIS 1

Los datos que presenta esta consulta muestran que la compañía es reconocida solo por el 13% de los clientes lo que nos da evidencia de la falta de campañas de promoción y publicidad que hagan conocer la marca entre los clientes potenciales. Esto a la vez es una oportunidad de crecimiento que dependerá de la labor de ventas que se realice.

2. De la serie de servicios que involucra la logística internacional ¿Cuáles son los que usted solicita a su operador logístico?

| OPCIONES              | FRECUENCIA | %    |
|-----------------------|------------|------|
| a) EXPORTACIONES      | 93         | 12%  |
| b) IMPORTACIONES      | 300        | 39%  |
| c) TRAMITES ADUANEROS | 138        | 18%  |
| d) TRANSPORTE INTERNO | 59         | 8%   |
| e) OTROS              | 103        | 14%  |
| ITINERARIOS           | 67         | 9%   |
| TOTAL                 | 760        | 100% |



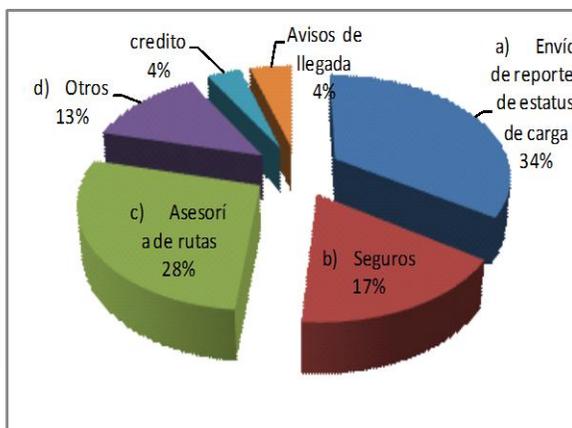
Elaborado por la autora

## ANÁLISIS 2

Los resultados de esta consulta evidencian una clara imagen de que en la mayoría de los casos las empresas importadoras prefieren solicitar el servicio de transporte internacional a través de un agente de carga, adicionalmente notamos que son pocas las empresas que contratan los servicios adicionales al transporte internacional por lo que el personal de ventas deberá poner énfasis en las ventas cruzadas anexando servicios complementarios a los servicios de transporte internacional.

3. ¿Que otro servicio le gustaría recibir de su agente de carga / proveedor de servicios logísticos:

| OPCIONES                                 | FRECUENCIA | %    |
|--|------------|------|
| a) Envío de reportes de estatus de carga | 250        | 34%  |
| b) Seguros                               | 123        | 17%  |
| c) Asesoría de rutas                     | 200        | 28%  |
| d) Otros                                 | 93         | 13%  |
| credito                                  | 27         | 4%   |
| Avisos de llegada                        | 33         | 5%   |
| TOTAL                                    | 726        | 100% |



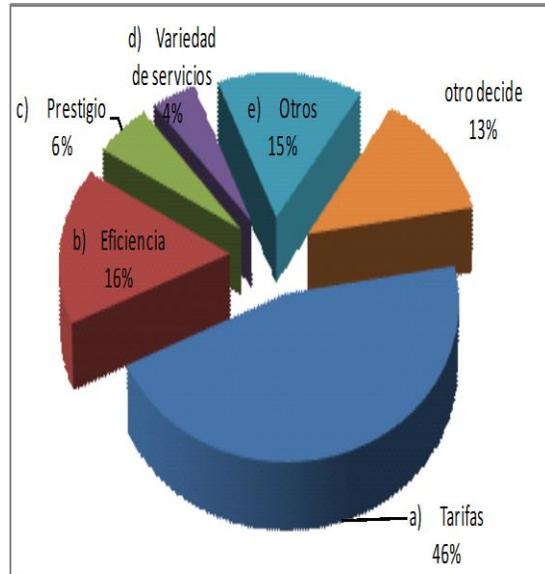
Elaborado por la autora

### ANÁLISIS 3

Esta consulta nos amplia aún más las necesidades primordiales de los clientes potenciales respecto a los servicios que espera de su operador logístico y una de los requerimientos principales esta la información del estatus de la carga que debe estar considerado dentro del servicio como un valor agregado y variable determinante en la calidad del servicio que se ofrece.

#### 4. ¿Qué factores considera importantes para elegir a su agente de carga?

| OPCIONES                 | FRECUENCIA | %    |
|--------------------------|------------|------|
| a) Tarifas               | 298        | 46%  |
| b) Eficiencia            | 106        | 16%  |
| c) Prestigio             | 37         | 6%   |
| d) Variedad de servicios | 29         | 4%   |
| e) Otros                 | 96         | 15%  |
| otro decide              | 88         | 13%  |
| TOTAL                    | 654        | 100% |



Elaborado por la autora

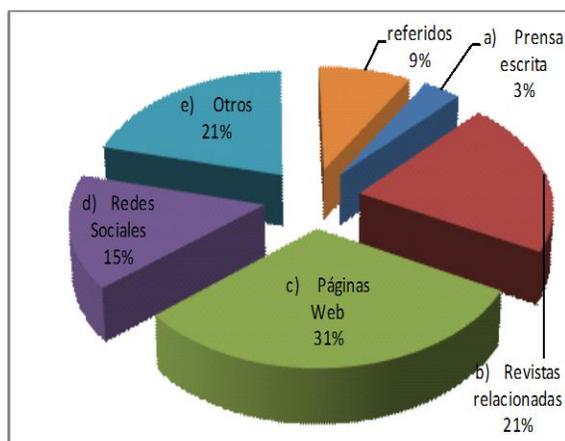
#### ANÁLISIS 4

Estos resultados nos proporcionan los motivos por los que los clientes potenciales deciden con qué compañía trabajar, encontramos que el 46% opta por un mejor precio más que por cualquier otro valor que la empresa esté dispuesta a otorgar, de allí que en segundo lugar están los que prefieren la calidad del servicio antes que el precio. Adicionalmente encontramos lo que no cotizan localmente ya que es sus clientes/ proveedores en el exterior los que deciden la compra, por lo que es necesario que la red de agentes con los que se cuenta sea informado del tema y puedan hacer el seguimiento de estos embarques en el exterior.

5. ¿Qué medios utiliza para buscar información respecto a los servicios logísticos de importación y/o exportación?

| OPCIONES                 | FRECUENCIA | %    |
|--------------------------|------------|------|
| a) Prensa escrita        | 23         | 4%   |
| b) Revistas relacionadas | 135        | 21%  |
| c) Páginas Web           | 200        | 31%  |
| d) Redes Sociales        | 98         | 15%  |
| e) Otros                 | 133        | 21%  |
| referidos                | 56         | 9%   |
| total                    | 645        | 100% |

Elaborado por la autora



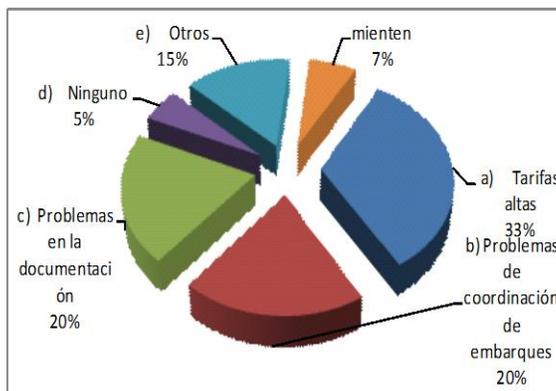
## ANÁLISIS 5

Los resultados de esta pregunta nos muestran los medios mediante los cuales los clientes potenciales buscan a un agente de carga, y se observa que el 31% se informa a través de las páginas web, lo que da una alerta a la empresa para que mantenga su página web con la información actualizada y completa respecto a esta nueva ruta.

Adicionalmente se observa que un 21% busca información de en la revistas relacionadas con el comercio exterior por lo que se debe prever publicaciones de los servicios en revistas reconocidas como las de la cámara de comercio, cámara marítima etc.

6. ¿Cuáles son las falencias que ha observado en su actual proveedor de servicios

| OPCIONES                                  | FRECUENCIA | %           |
|---|------------|-------------|
| a) Tarifas altas                          | 215        | 33%         |
| b) Problemas de coordinación de embarques | 128        | 20%         |
| c) Problemas en la documentación          | 133        | 20%         |
| d) Ninguno                                | 35         | 5%          |
| e) Otros                                  | 96         | 15%         |
| mienten                                   | 43         | 7%          |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>650</b> | <b>100%</b> |



Elaborado por la autora

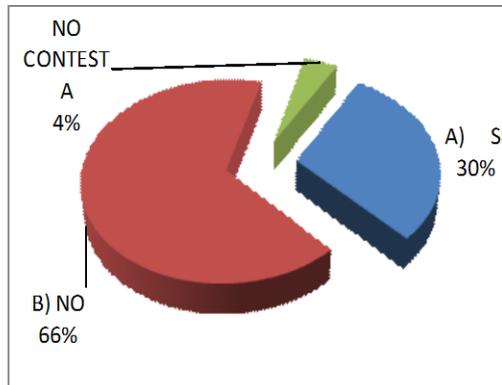
## ANÁLISIS 6

Esta consulta descubre las falencias de la competencia, de tal manera que vemos nuevamente que el factor preponderante por lo que un cliente decide con quien embarcar es el nivel de flete que se maneja. Por otro lado encontramos falencias en los departamentos de documentación y en la coordinación de embarques por lo que es necesario que la empresa elabore de manera clara sus procedimientos y ponga énfasis en la capacitación/actualización del personal que tiene contacto directo con los clientes.

**7. ¿Ha recibido o recibe algún tipo de promoción de su actual proveedor de servicios logísticos?**

| OPCIONES    | FRECUENCIA | %    |
|-------------|------------|------|
| a) Si       | 102        | 30%  |
| b) No       | 228        | 66%  |
| NO CONTESTA | 15         | 4%   |
| TOTAL       | 345        | 100% |

Elaborado por la autora



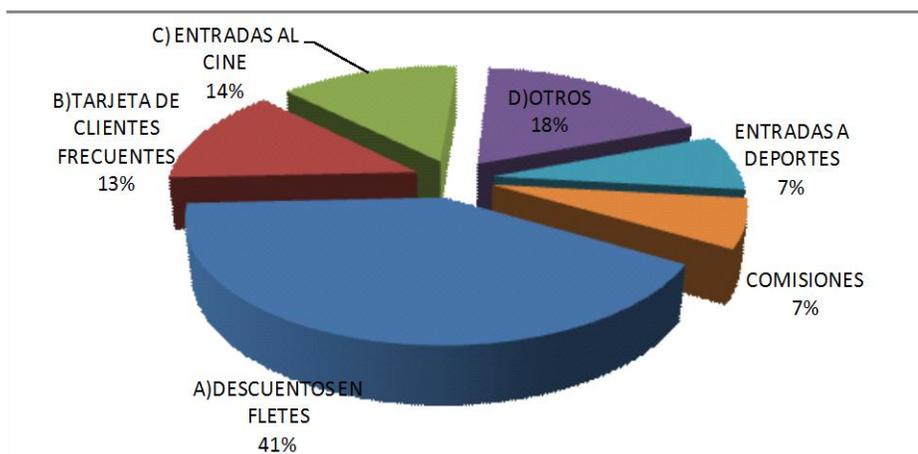
## ANÁLISIS 7

Es importante notar que el 66% de los clientes potenciales en consulta no han recibido ninguna promoción de su agente de carga, lo que desarrollar un sistema de promoción en ventas sería un factor adicional en la toma de decisiones del cliente en el momento de realizar sus exportaciones/importaciones.

El transporte internacional al ser considerado como un servicio especializado no ha desarrollado estrategias más agresivas de promoción, como sucede en las empresas que comercializan productos tangibles, por lo que las promociones en ventas agregarían valor adicional al servicio que se ofrece.

8. ¿Cuáles son las promociones que le gustaría recibir de su proveedor de servicios logísticos?

| OPCIONES                          | FRECUENCIA | %           |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| a) Descuentos en fletes           | 305        | 41%         |
| b) Tarjeta de clientes frecuentes | 98         | 13%         |
| c) Entradas al cine               | 102        | 14%         |
| d) Otros                          | 135        | 18%         |
| Entradas a deportes               | 56         | 8%          |
| comisiones                        | 49         | 7%          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>745</b> | <b>100%</b> |



Elaborado por la autora

## ANÁLISIS 8

Esta consulta nos da una idea de los gustos de los clientes potenciales, sus preferencias en las promociones, adicional al costo del flete marítimo encontramos también interés en recibir promociones como entradas al cine y premios por ser clientes frecuentes.

La empresa deberá entonces adoptar medidas que busquen fidelizar a los clientes a través de sus opiniones en esta encuesta.

## **CAPÍTULO III.**

### **EI PRODUCTO O SERVICIO**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A OFRECER**

Temcorpsa S.A. es una empresa dedicada a atender las necesidades de transporte Internacional de carga en las diferentes modalidades que requiere el comercio Internacional. El Los servicios que la empresa brinda a sus clientes son:

#### **3.2 SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO DE CARGA**

Comprende:

Diseño del servicio (personalizado) análisis de la mejor opción en lo que respecta a rutas y costos.

Coordinación de embarque, desde punto de origen hasta punto de destino.

Manejo de documentación de exportación / importación.

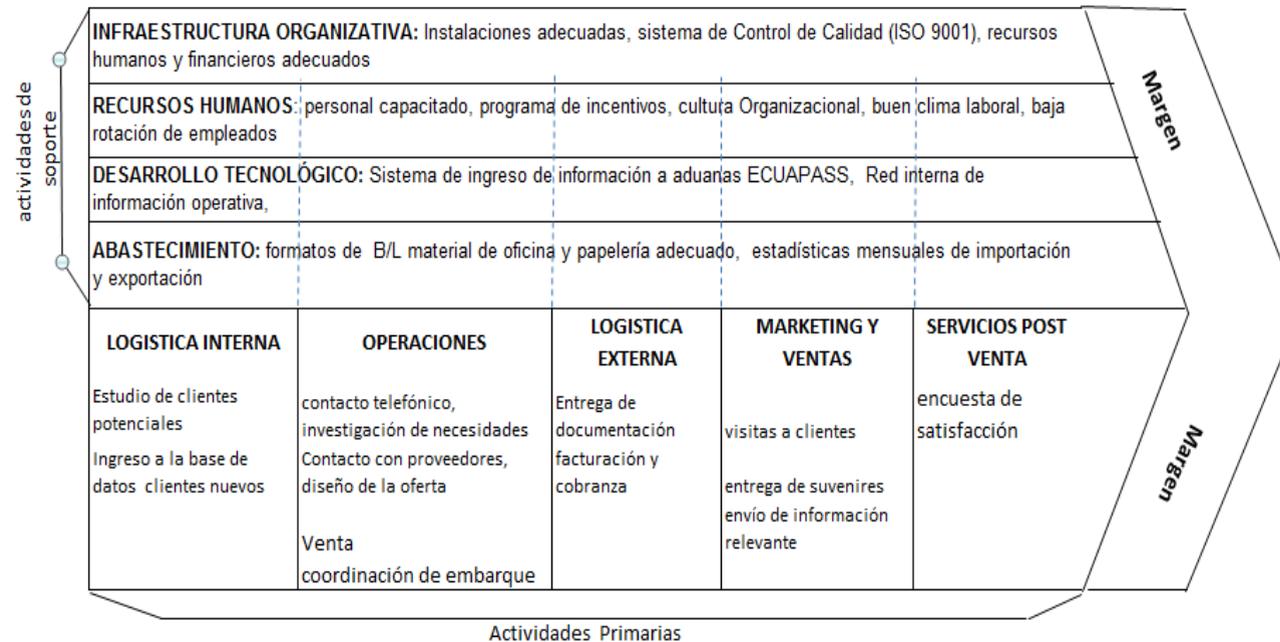
Servicios complementarios como: Despachos de aduana, transporte terrestre.

Monitoreo de la carga hasta punto de entrega.

### 3.3 CADENA DE VALOR

Michael Porter planteó la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Con la cadena de valor se busca identificar las fuentes donde se gestan las ventajas competitivas de la empresa.

Ilustración 5 CADENA DE VALOR



Elaborado por la autora

A continuación se especifican las diferentes actividades de esta cadena de valor:

## **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

### **Logística interna**

La información que se genera a partir de los datos de estadísticas es primordial ya que ésta nos da el detalle del desenvolvimiento del mercado en estudio y a partir de la cual podemos realizar gestiones comerciales con los clientes.

### **Operaciones**

Las operaciones en ventas, se inician con el primer contacto con el cliente, en el caso de clientes nuevos, se exploran posibilidades de venta y los requisitos del cliente.

Se realiza el diseño de la oferta con tarifas pre-establecidas o se solicita tarifas nuevas a los proveedores.

Se cierra la venta y se programa el embarque determinando condiciones y especificaciones

### **Logística Externa**

Se preparan los documentos de embarque, se envían las facturas correspondientes y se realiza la gestión de cobranzas

## **Marketing y ventas**

Las actividades de marketing y ventas se realizan con las visitas regulares a los clientes, entrega de suvenires y envío periódico de información relevante del negocio, invitaciones a conferencias y participación en ferias. Adicionalmente se analiza implementar un sistema que motive a los clientes a realizar embarques a través de Temcorpsa mediante premios para los clientes frecuentes y posteriormente analizar la posibilidad de realizar descuentos en las compras de servicios complementarios y/o fletes.

Es necesario recalcar la importancia que tiene el contacto permanente con los clientes sea mediante visitas personales como en llamadas telefónicas, creando un clima de confianza con el cliente con el fin de fidelizar las cuentas y generar la atmosfera necesaria para una relación interpersonal más estrecha dando un valor agregado y un servicio personalizado que marcara la diferencia en el servicio que otorga la empresa.

## **Servicio Post Venta**

El inicio del Servicio de post venta está muy ligado con el departamento de documentación quien es el que coordina la entrega final de los conocimientos de embarque, lo que hace imprescindible que el personal de documentación esté debidamente capacitado en el manejo de objeciones y reclamos.

Luego de la entrega final de los conocimientos de embarque, el servicio post venta se complementa con el seguimiento de la carga y el envío del estatus de la misma al cliente.

Finalmente se realizan las encuestas de satisfacción del cliente. Y las gestiones que de esta encuesta se generen (anexo 2 encuesta).

## **ACTIVIDADES DE SOPORTE**

Las actividades administrativas internas de la empresa que servirán de soporte para poder brindar el servicio de intermediación logística se han clasificado de la siguiente manera:

### **Infraestructura organizativa**

La empresa posee instalaciones adecuadas para el desarrollo adecuado del servicio, además la organización mediante la adopción del sistema de control de Calidad asegura el control de todos los procesos administrativos, operativos y de ventas.

La empresa cuenta además con personal calificado y está en disposición de disponer los recursos económicos necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

## **Recursos humanos**

La empresa cuenta con personal capacitado en las áreas en que se desenvuelven, adicionalmente se empeña en capacitar adecuadamente en las nuevas modalidades y requerimientos de las autoridades aduaneras.

Todas las actividades se desarrollan en un buen clima laboral lo cual reduce considerablemente la rotación del personal.

## **Desarrollo tecnológico**

Dentro del desarrollo tecnológico se cuenta con Sistema de ingreso de información a aduanas ECUAPASS, además de una red interna de información eficiente

Las actividades de abastecimiento implican el manejo eficiente de formatos de B/L material de oficina y papelería adecuado, estadísticas mensuales de importación y exportación.

### **3.4 FODA**

El análisis FODA es una matriz que nos permite visualizar la situación real de una empresa o negocio, donde se detallan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera que permita a la empresa implementar

medidas para contrarrestar los factores que pudieran afectar los resultados de la misma.

Tabla 1 ANÁLISIS FODA

**ANALISIS FODA / CAME**

| <b>FORTALEZAS</b>                            |   | <b>MANTENER</b>   |  |
|--|---|---|--|
| Tarifas Competitivas                         | } | Estudio constante del mercado.  |  |
| Eficiencia y conocimiento del producto       |   | contratar personal capacitado y altamente comprometido. Mantener al personal existente actualizado a través de cursos de capacitación |  |
| Despachos oportunos                          |   | Mantener agentes aduaneros eficientes   |  |
| Información Constante de estatus de la carga |   | Seguimiento continuo del departamento de importaciones y logística.   |  |
| Cumplimiento en la logística de entrega      |   | Monitoreo Constante para el cumplimiento de entrega.  |  |
| Sistema de rasteo de la carga hasta destino  |   | Constar con buena tecnología.   |  |

| <b>OPORTUNIDADES</b>  |   | <b>EXPLOTAR</b>   |  |
|---|---|---|--|
| Desarrollo de nuevas líneas de negocio (rutas nuevas).  | } | capacitar al personal de ventas en lo relacionado con las ventas cruzadas y el desarrollo de nuevos mercados de importación.                    |  |
| Base de Datos de información que tenemos para que se transforme en una base de conocimientos (pronósticos, proyecciones). |   | A partir de la base de datos se puede crear un sistema de CRM para desarrollar el marketing relacional y buscar la fidelización de los clientes |  |

| <b>DEBILIDADES</b>   |   | <b>CORREGIR</b>   |  |
|--|---|---|--|
| Bajo nivel de preparación de la fuerza de venta (ingles), facturación y servicio al cliente. | } | Capacitación al personal de ventas (ingles) y capacitación al departamento de facturación y servicio al cliente (Atendiendo quejas). Establecer como política que el personal nuevo debe ser bilingüe |  |
| Falta de personal de ventas.   |   | Contratar personal calificado en ventas para realizar trabajo de cobertura  |  |
| Falta de comunicación y alineamiento del personal con los objetivos de la empresa.           |   | Programar reuniones semanales para desarrollar la comunicación y motivación a fin de lograr que el personal se alinee a los objetivos de la empresa.  |  |

| <b>AMENAZAS</b>   |   | <b>AFRONTAR</b>  |  |
|---|---|--|--|
| La determinación del gobierno de sustituir las importaciones creando barreras arancelarias, creación de nuevas regulaciones aduaneras                             | } | Buscar alternativas de negocios en los clientes nuevos, importadores de materias primas, y exportaciones de productos con valor agregado |  |
| Los proveedores (NAVIERAS) se están convirtiendo en competencia directa pues al tener acceso a nuestra información, están <u>contactando a nuestros clientes.</u> |   | buscar la fidelización de clientes otorgando ercicios complementarios que las compañías navieras no estan interesadas en ofrecer         |  |
| Disminución de los márgenes de rentabilidad, por lo cual hay menor ganancia por volumen.  |   | controlar y evaluar a los proveedores de servicios complementarios buscando controlar y/o reducir los costos                             |  |

Elaborado por la autora

## **CAPÍTULO IV.**

### **PLANES ESTRATÉGICOS**

#### **4.1 PLAN DE VENTAS**

La situación de la empresa respecto a las ventas de servicios logísticos durante el año 2013 nos indica que si bien es cierto ha mantenido una presencia en el mercado europeo, norteamericano y en Sudamérica y esto debido a los aportes de sus agentes en el exterior, no presenta registros importantes de ventas en el mercado asiático en exportaciones y en importaciones, alcanzando solo 32 unidades, es decir el 0,05% subutilizando de esta manera los recursos y oportunidades que posee la empresa y limitando los ingresos por ventas.

Por este motivo se plantea en este plan de ventas enfocar los recursos en el desarrollo de este nuevo mercado para lo cual se analizan los siguientes parámetros:

##### **4.1.1 FUERZA DE VENTAS**

PREMISAS:

Cabe indicar que las premisas sobre las cuales se basa este plan de ventas son:

## El precio promedio de Venta

La empresa genera en sus rutas regulares una utilidad promedio de venta de \$300 por embarque.

Considerando el precio promedio de venta tenemos que acuerdo al histórico de otras rutas que maneja la empresa, un crecimiento sustancial durante el primer año, lo que representa:

Tabla 2 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1

| <b>PRESUPUESTO DE VENTAS PRIMER AÑO</b> |                      |                                    |
|---|----------------------|------------------------------------|
| <b>mes</b>                              | <b>embarques mes</b> | <b>Utilidad neta (\$300 prom.)</b> |
| 1                                       | 10                   | \$ 2.000,00                        |
| 2                                       | 10                   | \$ 2.000,00                        |
| 3                                       | 10                   | \$ 2.000,00                        |
| 4                                       | 10                   | \$ 2.000,00                        |
| 5                                       | 12                   | \$ 2.400,00                        |
| 6                                       | 12                   | \$ 2.400,00                        |
| 7                                       | 16                   | \$ 3.200,00                        |
| 8                                       | 18                   | \$ 3.600,00                        |
| 9                                       | 18                   | \$ 3.600,00                        |
| 10                                      | 20                   | \$ 4.000,00                        |
| 11                                      | 18                   | \$ 3.600,00                        |
| 12                                      | 15                   | \$ 3.000,00                        |

La fuerza de ventas será elegida en base a conocimientos, y experiencia para lo cual se ha elaborado el perfil (anexo 3 perfil del vendedor), Para emprender las ventas del servicio en una nueva ruta se determinó contratar inicialmente a un vendedor y utilizar como parte del equipo de ventas a una persona del departamento de documentación, la cual tiene experiencia en el

manejo de este tipo de carga, para que dé asistencia en oficina al asesor y al Subgerente de ventas.

El método que se implementara para medir y controlar los resultados del departamento de ventas será el de supervisión directa, a través de reportes de visitas diarias, y el seguimiento de cada una de las gestiones que se realicen, además de visitas conjuntas con el subgerente de ventas.

La labor del Subgerente de ventas será de fomentar el trabajo y motivar a su fuerza de ventas colaborando y guiando en las labores de:

- Identificación de clientes potenciales
- Diseño de ofertas y márgenes de negociación
- Establecer normas de visitas ( frecuencias, tiempos)
- Visita a eventos relacionados como las diferentes ferias comerciales/ empresariales que se realizan en la ciudad.

Adicionalmente se aplicara el método de los índices de mercado para establecer la cuota de venta tanto del vendedor como del “Servicio al Cliente” tomando en cuenta que la producción promedio del mercado es de 2 embarques semanales para los vendedores nuevos a partir del tercer mes de labores.

## **PROCESO DE VENTAS**

El proceso de ventas está definido de acuerdo a las siguientes políticas de gestión de clientes (Anexo 4 proceso de ventas):

- Seleccionar cliente potencial
- Hacer el pre-contacto
- Presentación de plan comercial
- Determinar tarifas de negociación
- Acordar condiciones de embarque  
Coordinación de embarque (receptar documentación correspondiente).
- Entrega final de documentos ( conocimientos de embarques)
- Facturación y cobranza

### **4.1.3 PROMOCIONES DE VENTAS**

En base a la información obtenida de las encuestas realizadas y las sugerencias de los clientes potenciales tenemos que, las promociones que se establecerán políticas para la aplicación de las promociones en ventas como:

Descuentos en fletes por embarque mensuales mayores a 8 contenedores de veinte pies (TEUS) en casos de clientes nuevos.

Regalos (suvenir, pases de cortesía etc.) para clientes frecuentes para lo cual se asignara una ficha a cada cliente con un número de identificación para efectos de control.

#### **4.1.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

La compañía ha establecido como única política de crédito, otorgar un máximo de 15 días de crédito solo en caso absolutamente excepcionales a las empresas que califiquen bajo los siguientes parámetros:

- Personas jurídicas cuyo volumen de carga embarcados bajo el servicio de Temcorpsa haya sido de 2 o más contenedores semanales, generando una utilidad mensual desde \$3000 o más.
- Personas Jurídicas que tengan calificación de riesgo comprobada de AAA.
- Personas Jurídicas que hayan cumplido los parámetros anteriores y hayan cumplido con los requisitos que están establecidos en el formulario de solicitud de crédito (Anexo 5 formulario).

Las personas jurídicas o naturales que no cumplan con las condiciones antes expuestas no serán sujetas de crédito y recibirán los conocimientos de embarque y/o liberación de la carga contra pago de las facturas correspondientes.

### **4.3 RELACIÓN CON EL MARKETING MIX**

En el mercado ecuatoriano, los proveedores de servicios logísticos, sean éstos empresas navieras, consolidadores de carga o agentes de carga, así como las compañías de transporte terrestre de carga son considerados como de “servicio especializado” por lo tanto no realizan mayores inversiones en publicidad ni promociones, ya que se dedican al mercadeo directo con sus clientes aportando todos los beneficios y esfuerzos en captar la atención de sus clientes mediante ventas directas.

#### **4.2.1. PRODUCTO**

El producto que la empresa busca lanzar al mercado es el servicio de transporte marítimo en la ruta del Lejano Oriente para puertos definidos como: CHINA, JAPÓN, COREA DEL SUR, TAIWÁN, HONG KONG. Otorgando valor mediante la oferta de servicios complementarios como:

- Consolidación de carga
- Transporte terrestre
- Trámites aduaneros
- Coordinación de embarques,
- Diseño, análisis de los costos
- Búsqueda de rutas y de servicios marítimos más acordes para cada cliente.
- Servicio especializado y personalizado

## **4.2.2 PRECIO**

El precio será establecido de manera personalizada para cada cliente tomando en cuenta el precio promedio de venta establecido en las premisas del plan de ventas, para lo cual se ha tomado en cuenta el volumen de embarques y los costos.

Es importante mencionar que el asesor comercial, es la principal fuente de información para la empresa del desenvolvimiento del mercado con relación al precio, por lo que es importante que exista una buena retroalimentación hacia la gerencia sobre el comportamiento de la competencia y cualquier otra información que permita a la empresa tomar medidas respecto al precio del producto, sea negociando con sus proveedores tarifas más convenientes o reduciendo los márgenes de utilidad por embarques de alto volumen.

## **4.2.3. PLAZA**

Este plan de negocios busca posicionar la marca Temcorpsa (logística) en el mercado asiático tanto de importación como de exportación en la ciudad de Guayaquil utilizando un canal directo de distribución (ventas directas) y a través de los agentes en el exterior que realice las labores de ventas desde y hacia puertos del lejano oriente.

GRAFICO 1 VENTAS DIRECTAS



Elaborado por la Autora

GRAFICO 2 VENTAS A TRAVÉS DE AGENTES EN EL EXTERIOR



Elaborado por la autora

#### 4.2.4 PROMOCIÓN

Los asesores de ventas y la persona de “servicio al cliente” estarán encargados de monitorear el cumplimiento de las promociones establecidas como estrategias de mercadeo, las mismas que nacieron de las encuestas realizadas a importadores y exportadores de la ciudad de Guayaquil, las mismas que se detallan a continuación:

## **ESTRATEGIA DE DESCUENTO EN FLETES**

Esta estrategia está dirigida a los exportadores con embarques frecuentes y de volumen a quienes se les otorgara un descuento del 10% sobre el valor del flete marítimo del contenedor numero 10 dentro del mes.

Con esto se busca lograr una continuidad en la utilización de los servicios que la empresa brinda

## **ESTRATEGIA DE CLIENTES FRECUENTES.**

Esta estrategia busca la fidelización de los clientes importadores, con volúmenes de carga menores mediante la entrega de premios equivalentes a entradas al cine, eventos deportivos y/o suvenires de hasta un valor de \$50 para clientes de embarques regulares, el método de asignación será para los 3 clientes con mayor volumen de embarques durante un periodo de 3 meses.

## CAPÍTULO V.

### ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

#### 5.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Se prevé una inversión menor en equipos de cómputo y gastos relacionados con la contratación del personal y adecuación de oficinas, los cuales deben ser desembolsados previo el inicio de las operaciones y tareas de venta y promoción del nuevo servicio.

Adicionalmente se realizara la compra de un vehículo para uso de labores operativas.

Tabla 3 INVERSIÓN INICIAL

| <b>Concepto</b>                | <b>Inicial</b>  |
|--------------------------------|-----------------|
| EQUIPOS DE COMPUTO             | 2500,00         |
| ADECUACION DE OFICINA          | 1000,00         |
| EQUIPOS DE OFICINA             | 500,00          |
| VEHICULO OPERACIONES           | 20000,00        |
| PREOPERACIONALES               | 3600,00         |
| <b>TOTAL INVERSION INICIAL</b> | <b>27600,00</b> |

elaborado por la autora

## 5.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Dado a que la empresa cuenta ya con una infraestructura y recursos humanos y materiales disponibles de manera inmediata, el financiamiento para este proyecto se obtendrá con recursos propios, de tal manera que el inicio de este plan de negocios puede establecerse sin mayores obstáculos.

## 5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS

Los presupuestos de ingresos y costos fueron elaborados tomando como base una media de unidades embarcadas hacia otros destinos, además de las ventas proyectadas en el plan de ventas, de manera que se estima como ingresos proyectados a 5 años lo siguiente:

Tabla 4 INGRESOS PROYECTADOS A 5 AÑOS

| HAYDEE BROCEL                    |                 |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| INGRESOS PROYECTADOS             |                 |                 |                 |                 |                 |
| Productos                        | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               |
| <b>Cantidades (En Unidades)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |
| EXPORTACION                      | 169             | 189             | 214             | 242             | 272             |
| IMPORTACION                      | 169             | 189             | 214             | 242             | 272             |
|                                  | -               | -               | -               | -               | -               |
|                                  | -               | -               | -               | -               | -               |
| 0                                | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total</b>                     | <b>338</b>      | <b>378</b>      | <b>428</b>      | <b>484</b>      | <b>544</b>      |
| <b>Precio Unitario (En US\$)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |
| EXPORTACION                      | 1.629,59        | 1.628,50        | 1.631,21        | 1.629,72        | 1.628,45        |
| IMPORTACION                      | 1.962,93        | 1.961,83        | 1.964,54        | 1.963,05        | 1.961,79        |
|                                  | -               | -               | -               | -               | -               |
|                                  | -               | -               | -               | -               | -               |
| 0                                | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total</b>                     | <b>3.592,52</b> | <b>3.590,33</b> | <b>3.595,74</b> | <b>3.592,77</b> | <b>3.590,24</b> |
| <b>Ingresos (En US\$)</b>        |                 |                 |                 |                 |                 |
| EXPORTACION                      | 275.402         | 307.787         | 349.078         | 394.391         | 442.939         |
| IMPORTACION                      | 331.735         | 370.787         | 420.411         | 475.058         | 533.606         |
|                                  | -               | -               | -               | -               | -               |
|                                  | -               | -               | -               | -               | -               |
| 0                                | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total</b>                     | <b>607.136</b>  | <b>678.573</b>  | <b>769.489</b>  | <b>869.450</b>  | <b>976.546</b>  |

Elaborado por la autora

Respecto a los costos, éstos se establecieron en base a cotizaciones recibidas de proveedores desde y hacia los puertos del lejano oriente analizados en este plan de negocios, utilizando un valor promedio y considerando las variaciones de los costos en los meses de pico donde las tarifas por lo general sufren un incremento.

Tabla 5 COSTOS PROYECTADOS A 5 AÑOS

| HAYDEE BROCEL<br>COSTOS PROYECTADOS |                 |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Productos                           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               |
| <b>Cantidades (En Unidades)</b>     |                 |                 |                 |                 |                 |
| EXPORTACION                         | 169             | 189             | 214             | 242             | 272             |
| IMPORTACION                         | 169             | 189             | 214             | 242             | 272             |
|                                     | -               | -               | -               | -               | -               |
| 0                                   | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total</b>                        | <b>338,00</b>   | <b>378,00</b>   | <b>428,00</b>   | <b>484,00</b>   | <b>544,00</b>   |
| <b>Costo Unitario (En US\$)</b>     |                 |                 |                 |                 |                 |
| EXPORTACION                         | 1.466,64        | 1.465,65        | 1.468,08        | 1.466,74        | 1.465,61        |
| IMPORTACION                         | 1.766,64        | 1.765,65        | 1.768,08        | 1.766,74        | 1.765,61        |
| xxx                                 | -               | -               | -               | -               | -               |
| 0                                   | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total</b>                        | <b>3.233,27</b> | <b>3.231,30</b> | <b>3.236,17</b> | <b>3.233,49</b> | <b>3.231,22</b> |
| <b>Costos (En US\$)</b>             |                 |                 |                 |                 |                 |
| EXPORTACION                         | 247.861         | 277.008         | 314.170         | 354.952         | 398.646         |
| IMPORTACION                         | 298.561         | 333.708         | 378.370         | 427.552         | 480.246         |
| xxx                                 | -               | -               | -               | -               | -               |
| xxx                                 | -               | -               | -               | -               | -               |
| 0                                   | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total</b>                        | <b>546.423</b>  | <b>610.716</b>  | <b>692.540</b>  | <b>782.505</b>  | <b>878.891</b>  |

Elaborado por la autora

## 5.4. FACTIBILIDAD FINANCIERA

### 5.4.1 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultado de Temcorpasa S.A. refleja los ingresos

provenientes de la venta de los servicios, y los egresos correspondientes a la misma labor, la diferencia entre estos dos rubros da una idea de la utilidad que la empresa ha generado, de acuerdo a la siguiente tabla vemos la utilidad que la empresa busca obtener durante los siguientes 5 años.

Tabla 6 ESTADO DE RESULTADOS

**Estado de Resultados**

|                                    | Pre - Operacional | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
|------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas                             | -                 | 607.136       | 678.573       | 769.489       | 869.450       | 976.546       |
| Costos de Ventas                   | -                 | -546.423      | -610.716      | -692.540      | -782.505      | -878.891      |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | -                 | <b>60.714</b> | <b>67.857</b> | <b>76.949</b> | <b>86.945</b> | <b>97.655</b> |
| Gastos Administrativos y de Ventas | -                 | -37.690       | -39.574       | -41.553       | -43.630       | -45.812       |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | -                 | <b>23.024</b> | <b>28.283</b> | <b>35.396</b> | <b>43.315</b> | <b>51.843</b> |
| Ingresos por Intereses             | -                 | -             | -             | -             | -             | -             |
| (Gastos por Intereses)             | -                 | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | -                 | <b>23.024</b> | <b>28.283</b> | <b>35.396</b> | <b>43.315</b> | <b>51.843</b> |
| Impuestos a la Renta \$25          | -                 | -5.756        | -7.071        | -8.849        | -10.829       | -12.961       |
| <b>Utilidad Neta</b>               | -                 | <b>17.268</b> | <b>21.212</b> | <b>26.547</b> | <b>32.486</b> | <b>38.882</b> |

Elaborado por la autora

Se observa que se espera obtener una utilidad de \$17.268 en el primer año de actividades, asimismo este monto ira en crecimiento año tras año conforme las ventas se incrementen.

## 5.4.2 PERIODO DE RECUPERACIÓN

El periodo de recuperación es de dos años, tiempo en el cual se espera generar los ingresos necesarios para recuperar la inversión inicial, en especial la del rubro más importante como la adquisición de un vehículo.

### 5.4.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

“**Valor actual neto** procede de la expresión inglesa *Net present value*. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.” (Extracto de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/VAN>)

El valor actual neto que refleja este plan de negocios como el resultado de la diferencia de los ingresos y egresos expresados en valor actual es de \$74.780, con una tasa de descuento del 12% lo que factible el presente proyecto.

Tabla 7 EVALUACIÓN ECONÓMICA

| Evaluación económica del proyecto             |            |           |           |           |           |            |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
|   | 0          | 1         | 2         | 3         | 4         | 5          |
| Flujos de caja                                | \$ -25.100 | \$ 21.101 | \$ 25.046 | \$ 31.480 | \$ 36.586 | \$ 42.982  |
| Flujo de caja acumulado                       |            | \$ -3.999 | \$ 21.047 | \$ 52.528 | \$ 89.113 | \$ 132.095 |
| Valor de Salvamento                           |            |           |           |           |           | \$ 1.000   |
| Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento | \$ -25.100 | \$ -3.999 | \$ 21.047 | \$ 52.528 | \$ 89.113 | \$ 133.095 |
| Tasa de Descuento                             | 12%        |           |           |           |           |            |
| VAN   | 74.780     |           |           |           |           |            |
| TIR   | 97%        |           |           |           |           |            |
| Año de recuperación                           | 2          |           |           |           |           |            |

Elaborado por la autora

### 5.4.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método de evaluación financiera determina que la tasa debe ser superior a la utilizada por el sector, en el caso del presente proyecto se observa que el TIR es del 97 % cuando la tasa mínima requerida por el sector es del 12% (Tabla 7 EVALUACIÓN ).

### 5.4.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El valor mínimo donde las ventas son suficientes para cubrir los costos se le llama punto de equilibrio. Y se determina mediante la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

$$PVU - CVU$$

CFT = Costos Fijos

PVU= Precio de Ventas Unitario

CVU= Costo Variable Unitario

En el caso específico del transporte marítimo, dado a que los costos son menores que sus ingresos el punto de equilibrio se determina en 1, es decir cada embarque cubre los costos que este embarque genera.

Tabla 8 PUNTO DE EQUILIBRIO

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>                  |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>EXPORTACION</b>                          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Precio Unitario (En US\$)</b>            | 1.629,59 | 1.628,50 | 1.631,21 | 1.629,72 | 1.628,45 |
| <b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>    | 1.457,76 | 1.457,32 | 1.460,36 | 1.459,57 | 1.458,91 |
| <b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>           | 1.500    | 1.575    | 1.654    | 1.736    | 1.823    |
| <b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b> | 9        | 10       | 10       | 11       | 11       |
| <b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b> | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |
|   |          |          |          |          |          |
| <b>IMPORTACION</b>                          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Precio Unitario (En US\$)</b>            | 1.962,93 | 1.961,83 | 1.964,54 | 1.963,05 | 1.961,79 |
| <b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>    | 1.757,76 | 1.757,32 | 1.760,36 | 1.759,57 | 1.758,91 |
| <b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>           | 1.500,00 | 1.575,00 | 1.653,75 | 1.736,44 | 1.823,26 |
| <b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b> | 8        | 8        | 9        | 9        | 9        |
| <b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b> | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |

Elaborado por la autora

## 5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis permitirá a la empresa determinar los puntos de sensibilidad respecto a los costos, a los volúmenes de venta y al margen de utilidad de manera que se obtienen la siguiente información:

Tabla 9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

| <b>ESCENARIOS</b>                      | <b>VAN</b>   | <b>TIR</b> |
|--|--------------|------------|
| <b>ACTUAL</b>                          | <b>74780</b> | <b>97%</b> |
| INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS 10%   | 74780        | 97%        |
| DISMINUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS -10% | 74780        | 97%        |
|  |              |            |
| INCREMENTO DEL 10% DE LOS COSTOS       | 98788        | 122%       |
| DISMINUCIÓN DEL 10% DE LOS COSTOS      | 41670        | 77%        |

| ESCENARIOS                        | VAN     | TIR  |
|-----------------------------------|---------|------|
| CRECIMIENTO MARGEN DE VENTAS 10%  | 305702  | 326% |
| DISMINUCIÓN MARGEN DE VENTAS -2%  | 34823   | 55%  |
| DISMINUCIÓN MARGEN DE VENTAS -10% | -257574 | 0%   |

Elaborado por la autora

Dada la información obtenida se deduce que de los supuestos que se presentan tanto en las variaciones del volumen de ventas como las variaciones de los costos no afectarían de manera negativa la ejecución del proyecto, sin embargo las variaciones en el margen de rentabilidad de cada embarque son el factor determinante que podría afectar la inversión de manera positiva como negativa.

## 5.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento, control y evaluación de las estrategias que se plantean ejecutar en este plan de negocios son los pasos más importantes que harán que los objetivos se cumplan en el plazo estipulado. El éxito entonces de toda la labor de planificación, organización e implementación de este proyecto dependerá de la correcta identificación de las actividades sensibles de la actividad del servicio de transporte marítimo que la empresa brinda a sus clientes.

Para esto, se plantean indicadores de gestión a través de la herramienta conocida como Balanced Scorecard que controla las 4 áreas neurálgicas de la actividad que la empresa realiza, estas son:

- Financiera
- Aprendizaje y crecimiento/ Recurso humano
- Operativa / procesos
- Comercial/ clientes

Para este efecto, la empresa ha creado una matriz donde se detallan los objetivos y los indicadores de gestión que se van a medir y sobre los cuales se realizaran las gestiones pertinentes.

Tabla 10 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD

### SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION (BSC)

| OBJETIVO ESTRATEGICO  | AREA                      | INDICADOR   | SEMAFOROS |            |      | RESULTAD<br>O ACTUAL | FRECUENCIA | PERIODO<br>No. | DUEÑO DEL<br>INDICADOR |
|---|---------------------------|---|-----------|------------|------|----------------------|------------|----------------|------------------------|
|   |                           |   | peligro   | precaucion | meta |                      |            |                |                        |
| mantener el % de rentabilidad de los embarques                  | FINANCIERA                | Porcentaje de rentabilidad sobre ventas                                       | < 8%      | .= 8%      | >8%  |                      | mensual    |                | GERENTE FINANCIERO     |
| mantener y/o mejorr el clima lab                                | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | porcentaje de satisfaccion del clima laboral                                  | ≤ 80      | .= 80%     | >80% |                      | semestral  |                | GERENTE DE RR.HH.      |
| Mantener y/o mejorar el nivel de capacitacion del RR.HH.        | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | porcentaje de cumplimiento del cronograma de capacitacion                     | ≤ 80      | .= 80%     | >80% |                      | semestral  |                | GERENTE DE RR.HH.      |
| Mantener y/o mejorar el nivel de eficiencia en serv. Al cliente | PROCESOS                  | Porcentaje de cumplimiento en envio de cotizaciones                           | 3dias     | 2dias      | 1dia |                      | mensual    |                | ASIST. SERV. CLIENTES  |
| Mantener y/o mejorar el nivel de eficiencia en documentacion    | PROCESOS                  | Porcentaje reclamos por incumplimiento de tiempos de entrega de documentacion | >2%       | .= 2%      | < 2% |                      | mensual    |                | OPERADOR DOCUMENTACION |
| Mantener y/o mejorar el nivel de satisfaccion del cliente       | COMERCIAL                 | porcentaje de nivel de satisfaccion del cliente                               | ≤ 80      | .= 80%     | >80% |                      | Semestral  |                | ASIST. ADMINISTRATIVO  |
| Mantener y/o mejorar los volúmenes de venta                     | COMERCIAL                 | porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas                          | ≤ 80      | .= 80%     | >80% |                      | mensual    |                | ASESOR COMERCIAL       |
| Elabrado por la autora  |                           |   |           |            |      |                      |            |                |                        |

## **CAPÍTULO VI.**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Es imprescindible para las empresas gestoras del comercio exterior en el Ecuador adoptar estrategias que permitan mayores ingresos económicos para los inversionistas sino también que las mismas estén enfocadas a la generación de valores y principios éticos tales como:

- Honestidad
- Buena voluntad
- Transparencia
- Cumplimiento fiel de las obligaciones adquiridas

#### **6.1 PUBLICO INTERNO**

En el marco de las relaciones entre empleados y empleadores, se maneja un canal abierto de comunicación en la cual todas las opiniones y sugerencias son abiertamente expresadas sin discriminación alguna, y con una política de respeto y tolerancia hacia las minorías.

Por otro lado, Temcoprsa S.A. busca llenar todas las expectativas de su principal recurso como es el recurso humano, para que las labores en todas las áreas de la empresa sean realizadas de manera segura, en un ambiente saludable y contando con todas las herramientas que se necesarias, buscando además el total cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulan la administración de los trabajadores en cuanto a temas salariales como de seguridad social.

## **6.2 MEDIO AMBIENTE**

En esta área, Temcorpsa S.A. está empeñado a dar un aporte que evite el mayor daño posible al medio ambiente mediante el establecimiento de una campaña a favor de la utilización de material reciclado, de tal manera que se instruye al personal a la utilización del papel de impresora reciclado.

Adicionalmente se utilizan todos los medios electrónicos disponibles en el manejo de la información con el fin de disminuir considerablemente la impresión de información que no sea estrictamente necesaria.

## **6.3 PROVEEDORES**

Debido a que la empresa como operador logístico maneja carga desde y hacia mercados internacionales, la selección y calificación de los proveedores se hace imprescindible, por lo que todos los proveedores están debidamente registrados y calificados para el manejo de carga, esto como parte de los cuidados necesarios para evitar el tráfico de sustancias estupefacientes que pudieran utilizar los canales marítimos para su transferencia hacia otros países.

## **6.4 CONSUMIDORES Y CLIENTES**

La empresa en su relación con los consumidores y clientes propone un servicio de eficiente y comprometido en el cumplimiento fiel de las obligaciones

adquiridas, buscando no solo una relación comercial sino una relación interpersonal que permita establecer vínculos de confianza y respeto mutuo.

## **6.5 COMUNIDAD**

El compromiso con la comunidad está basado en la prestación de un servicio eficiente, en una empresa que a través de valores éticos aporta a la sociedad con una marca de prestigio y buena imagen corporativa.

Aportando en todo momento con la erradicación del contrabando y el narcotráfico, colaborando con las autoridades respectivas en la detección de estos delitos que buscan corromper a la sociedad, la salud física y mental de sus habitantes.

## **6.6 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS**

Los beneficiarios directos de este plan de negocios son en primera instancia los inversionistas, dueños de la empresa quienes a través de sus nuevas contrataciones y adopción de estrategias comerciales verán incrementados sus ingresos anuales.

Por otro lado son beneficiarios también los proveedores quienes al incrementarse los niveles de ventas también crecerán a la par del crecimiento de Temcorpsa S.A.

El tercer grupo beneficiado son los trabajadores de la compañía quienes verán incrementados sus beneficios sociales como utilidades, comisiones y bonos adicionales por cumplimientos de objetivos, garantizando el trabajo digno y mejorando de esta manera la calidad de vida de los colaboradores.

Dentro de los beneficiarios indirectos se encuentran los importadores y exportadores que podrán contar con una nueva forma de hacer negocios, una alternativa de transporte eficiente, confiable y segura.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el mercado del comercio exterior ecuatoriano, existen muchas empresas dedicadas a la intermediación logística, muchas de las cuales han alcanzado captar un gran volumen de ventas anuales. De la misma manera estas grandes empresas han perdido con el tiempo la capacidad de operar, dar el mismo nivel de excelencia y servicio personalizado a todos sus clientes.

La inhabilidad de establecer procesos que personalicen el servicio al cliente de manera que cada importador/exportador sea tratado como único y exclusivo es lo que ha ocasionado que muchas de estas grandes empresas lleguen a un nivel alto y luego se empiecen a desmoronar llegando inclusive hasta el cierre en muchas ocasiones.

El servicio personalizado entonces, será un reto que Temcorpsa S.A. debe emprender, como una diferenciación competitiva importante, a través de una capacitación constante y el desarrollo de todas sus actividades en un buen ambiente laboral y con personal motivado. Es imprescindible que todos los miembros de la empresa comprendan que el servicio al cliente es el valor agregado más importante que una organización pueda brindar a sus clientes tanto internos como externos.

Adicional al servicio personalizado esta la transparencia y honestidad, valores que actualmente están siendo dejados a un lado en pos de la obtención de mayores beneficios económicos pero que a la larga se transforman en una

degeneración de las relaciones interpersonales con los clientes y por ende en la pérdida de clientes.

En materia de ingresos económicos, la razón de ser de las empresas, el éxito no solo se verá reflejado en la utilidad genere año tras año sino en que logre fidelizar a sus clientes. El negocio de la intermediación logística es altamente rentable siempre y cuando se manejen los parámetros antes señalados, totalmente controlados y se mantenga un servicio de calidad a todo nivel.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Porter, M. (2010) “Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior” Madrid, España: Editorial Pirámide.

Johnson, E.M., Kurtz, D.L., Scheuing, E.E. (1996) “Gerencia de ventas, conceptos, prácticas y casos”. Colombia: McGraw-Hill, Inc.

Flórez, J.A. (2012) “Pan de Negocio para Pequeñas Empresas”. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Kotler, P. (1992) “Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control” sexta edición 1992.

León. (2014). Previsiones de crecimiento económico. Diario el Telégrafo.

Recuperada de:

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/perspectivas-economicas-para-2014.html>.

Diario el Telégrafo (2013). 83,95% de la carga pasa por Guayaquil. Recuperada de:

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/8395-de-la-carga-pasa-por-guayaquil.html>.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### 83,95% de la carga pasa por Guayaquil - El Telégrafo

| Año                      | Distrito                 | Naves        | Contenedores   | Peso (kilos)             | Naves %        | Contenedores % | Peso (kilos) % |
|--------------------------|--------------------------|--------------|----------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 2010                     | 028-Guayaquil - Marítimo | 1.707        | 193.769        | 6.403'842.338,80         | 67,90%         | 88,94%         | 63,22%         |
|                          | 037-Manta                | 319          | 403            | 779'858.885,02           | 12,69%         | 0,18%          | 7,70%          |
|                          | 046-Esmeraldas           | 233          | 16.817         | 2.045'678.432,62         | 9,27%          | 7,72%          | 20,20%         |
|                          | 064-Puerto Bolívar       | 255          | 6.864          | 900'062.680,25           | 10,14%         | 3,15%          | 8,89%          |
|                          | <b>Total 2010</b>        | <b>2.514</b> | <b>217.853</b> | <b>10.129'442.336,69</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| 2011                     | 028-Guayaquil - Marítimo | 1.958        | 426.129        | 9.012'044.118,87         | 68,92%         | 93,89%         | 75,76%         |
|                          | 037-Manta                | 316          | 155            | 721'514.191,69           | 11,12%         | 0,03%          | 6,07%          |
|                          | 046-Esmeraldas           | 231          | 17.717         | 1.166'059.519,25         | 8,13%          | 3,90%          | 9,80%          |
|                          | 064-Puerto Bolívar       | 336          | 9.867          | 995'429.802,72           | 11,83%         | 2,17%          | 8,37%          |
|                          | <b>Total 2011</b>        | <b>2.841</b> | <b>453.868</b> | <b>11.895'047.632,53</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| 2012                     | 028-Guayaquil - Marítimo | 1.546        | 406.558        | 8.568'170.216,99         | 56,61%         | 93,25%         | 53,56%         |
|                          | 037-Manta                | 357          | 219            | 707'537.619,83           | 13,07%         | 0,05%          | 4,42%          |
|                          | 046-Esmeraldas           | 309          | 19.274         | 5.787'809.176,95         | 11,31%         | 4,42%          | 36,18%         |
|                          | 064-Puerto Bolívar       | 519          | 9.927          | 932'481.359,09           | 19,00%         | 2,28%          | 5,83%          |
|                          | <b>Total 2012</b>        | <b>2.731</b> | <b>435.978</b> | <b>15.995'998.372,86</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| De enero a junio de 2013 | 028-Guayaquil - Marítimo | 914          | 212.040        | 8.731'258.565,30         | 63,34%         | 93,11%         | 83,95%         |
|                          | 037-Manta                | 145          | 34             | 303'924.248,55           | 10,05%         | 0,01%          | 2,92%          |
|                          | 046-Esmeraldas           | 143          | 10.561         | 863'061.704,57           | 9,91%          | 4,64%          | 8,30%          |
|                          | 064-Puerto Bolívar       | 241          | 5.100          | 502'854.062,19           | 16,70%         | 2,24%          | 4,83%          |
|                          | <b>Total 2013</b>        | <b>1.443</b> | <b>227.735</b> | <b>10.401'098.580,61</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/8395-de-la-carga-pasa-por-guayaquil.html>

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

### ENCUESTA

Estimados señores:

Estamos realizando una investigación sobre los servicios de logística de transporte de carga internacional, por lo que solicitamos su valiosa colaboración para responder el cuestionario que a continuación se muestra.

Muchas gracias por su amable colaboración.

#### 1. Por favor, de este listado, indique los agentes de carga que usted conoce.

- a) FARLETTA
- b) ECULINE
- c) TRADINTER
- d) ASIA SHIPPING
- e) TEMCORPSA
- g) Otros  ESPECIFIQUE:

\_\_\_\_\_

#### 2. De la serie de servicios que involucra la logística internacional ¿Cuáles son los que usted solicita a su operador logístico?

- a) EXPORTACIONES
- b) IMPORTACIONES
- f) OTROS
- d) TRANSPORTE INTERNO
- TRAMITES ADUANEROS

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**3. ¿Que otro servicio le gustaría recibir de su agente de carga / proveedor de servicios logísticos:**

- a) Envío de reportes de estatus de carga
- b) Seguros
- c) Asesoría de rutas
- d) Otros  Especifique\_\_\_\_\_

**4. ¿Qué factores considera importantes para elegir a su agente de carga?**

- a) Tarifas
- b) Eficiencia
- c) Prestigio
- d) Variedad de servicios
- e) Otros  Especifique\_\_\_\_\_

**5. ¿Qué medios utiliza para buscar información respecto a los servicios logísticos de importación y/o exportación?**

- a) Prensa escrita
- b) Revistas relacionadas
- c) Páginas Web
- d) Redes Sociales
- e) Otros  Especifique\_\_\_\_\_

**6. ¿Cuáles son las falencias que ha observado en su actual proveedor de servicios logísticos?**

a) Tarifas altas

b) Problemas de coordinación de embarques

c) Problemas en la documentación

d) Ninguno

e) Otros  Especifique\_\_\_\_\_

**7. ¿Ha recibido o recibe algún tipo de promoción de su actual proveedor de servicios logísticos?**

a) Si

b) No

**8. ¿Cuáles son las promociones que le gustaría recibir de su proveedor de servicios logísticos?**

a) Descuentos en fletes

b) Tarjeta de clientes frecuentes

c) Entradas al cine

d) Otros

Especifique\_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su amable atención!

## ANEXO 3

### DESCRIPCION DEL CARGO EJECUTIVO

**POSICIÓN:** Asesor de Ventas  
**REPORTAR A:** Subgerente de Ventas

**FUNCIÓN BÁSICA, NATURALEZA Y PROPÓSITO:**  
El profesional será responsable de asistir al departamento Comercial

**Dimensión del cargo:**  
Esta función deberá apoyar la labor del departamento Comercial

#### **REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**Educación:** Educación de cursando el tercer nivel, en las especialidades administrativas o carreras afines. Conocimiento de inglés hablado y escrito.

**Experiencia:** Haber desempeñado varios cargos en departamentos de importación y exportación,

Experiencia mínima de 2 años en funciones de primer nivel.

**Habilidades especiales:**  
Manejo de comunicación efectiva con clientes internos y externos  
Manejo de SAC

**Responsabilidades principales:**  
Revisar la información y requerimientos de los clientes  
Revisar, analizar la información de estadísticas y seleccionar a clientes potenciales  
Visitar, y contactar a clientes potenciales y actuales

**Tareas y asuntos operativos:**  
Responsable de las tareas administrativas, operativas del departamento comercial

Recibir toda la información y requerimientos de los clientes referentes a los embarques (Importación y exportación)

Asistir a los clientes con información y procesos requeridos para hacer dichos embarques (Que no sean documentos)

Tener relación con navieras locales y agentes en el exterior y pedir precios y fletes para los Diferentes servicios que ofrecemos.

## **COMUNICACIÓN:**

**Interna:** Crear canales de comunicación amplios y efectivos con los distintos departamentos de la empresa.

Comunicación directa con su superior

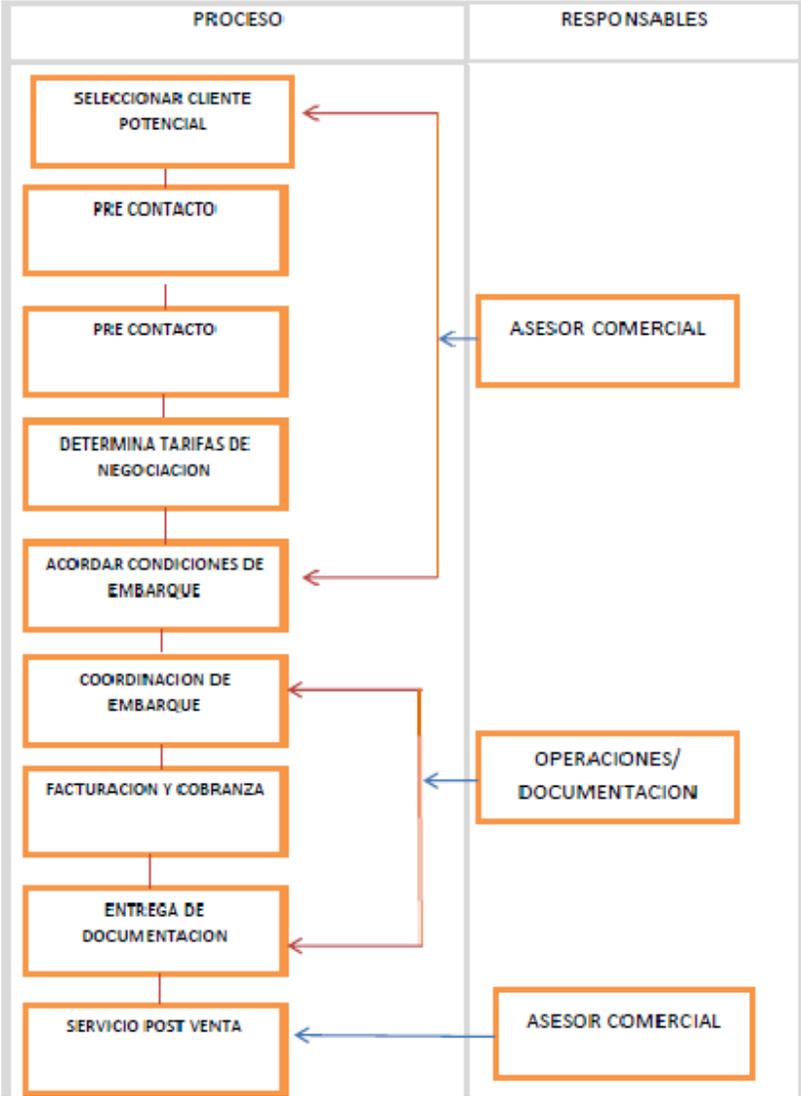
**Externa:** Contacto con clientes

Solución de problemas y libertad de acción:

Manejo de conflictos entre el cliente interno y externo.

**ANEXO 4**

**PROCESO DE VENTAS**



## **ANEXO 5**

Guayaquil,

Señor  
Ciudad.-

Estimado:

Adjunto encontrará la solicitud de crédito con información general de la Compañía que represento, con el propósito de ser sometida a consideración del COMITÉ DE CREDITO.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre o razón social:

RUC#:

Año de fundación:

Nombre del Representante Legal:

C.I.:

E-mail:

Celular:

Domicilio habitual del representante:

Dirección exacta de la compañía:

Teléfonos:

Actividad específica de la Compañía:

Monto del crédito solicitado

Días de crédito solicitados:

## **REFERENCIAS COMERCIALES (CON QUIENES MANEJAN CREDITOS)**

Nombre:

Teléfono:

Dirección:

Nombre:

Teléfono:

Dirección:

## **REFERENCIAS BANCARIAS**

Banco:

Cuenta No.:

Cientes desde:

Promedio de Cifras:

Banco:

Cuenta No.:

Cientes desde:

Promedio de Cifras:

## DECLARACIÓN REPRESENTANTE LEGAL

Hago constar en mi condición de Representante Legal de esta empresa, que la información consignada en este documento de **SOLICITUD DE CRÉDITO** es verídica y constituye la realidad de la situación actual de mi representada. Conociendo el valor y la trascendencia de la información declarada y de los datos que aquí consigné, los ratifico y firmo conforme, comprometiéndome al cumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente documento.

---

Firma del Representante Legal

---

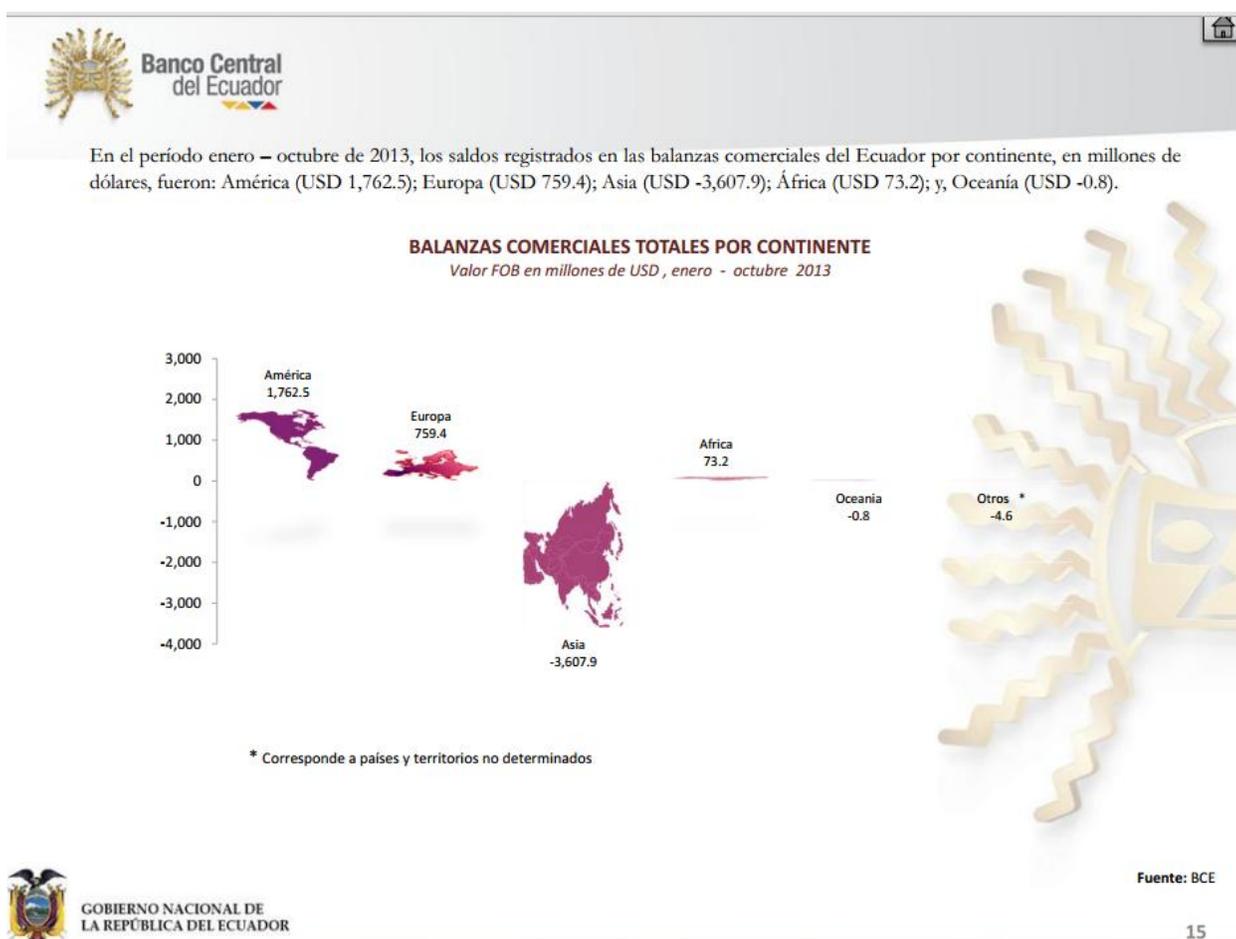
No. de cédula

---

Nombre y Sello de la compañía

## ANEXO 6

### EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL



#### Evolución de la Balanza Comercial

Balanzas Comerciales del Ecuador con sus Principales Socios (enero-octubre 2013)