

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

**TEMA:**

**Plan de Negocio para la comercialización de unidades contenerizadas  
en desuso para empresas de Transportes Pesados de la provincia  
del Guayas en el año 2018**

**AUTORES:**

**Campuzano Herrera, Luis Carlos; Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTOR:**

**Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc**

Guayaquil, Ecuador

13 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Campuzano Herrera, Luis Carlos; Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas.**

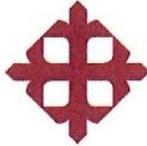
**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lic. Salazar Santander, Janett Mgs**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Campuzano Herrera, Luis Carlos; Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco**

**DECLARAMOS QUE:**

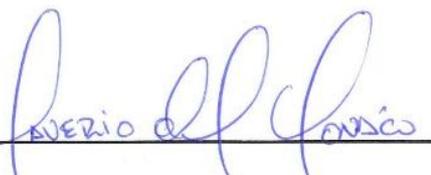
El Trabajo de Titulación, Plan de Negocio para la comercialización de unidades contenerizadas en desuso para empresas de Transportes Pesados de la provincia del Guayas en el año 2018, previo a la obtención del título Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

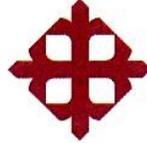
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

**LAS AUTORES**

f.   
Campuzano Herrera, Luis Carlos

f.   
Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

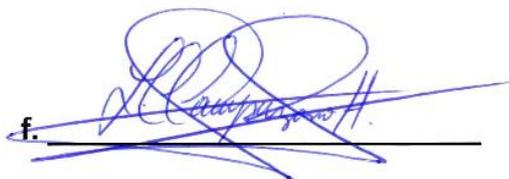
**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Campuzano Herrera, Luis Carlos; Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco**

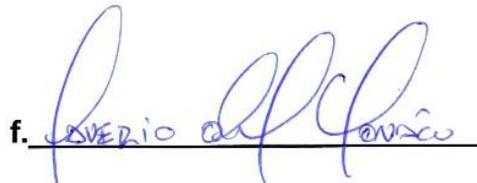
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio para la comercialización de unidades contenerizadas en desuso para empresas de Transportes Pesados de la provincia del Guayas en el año 2018**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

**LAS AUTORES**

f. 

Campuzano Herrera, Luis Carlos

f. 

Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco

# REPORTE URKUND

Documento: SAVERIO LUIS ROSA (033407945)  
Presentado por: max-perez-cespe  
Recibido por: max-perez-cespe@hotmail.com  
Mentaje: Tesis 2017: https://www.urkund.com

De esta 121 paginas, se compone de texto presente en 0 fuentes.

| Lista de fuentes | Bloques              | Enlaces/nombre de archivo                                 |
|------------------|----------------------|---|
|                  |                      | Tesis Erika Barrantes final 20130315.docx                 |
|                  |                      | Tesis Erika Barrantes final 20130315.docf                 |
|                  |                      | CSAG-FRAN-TICCO-COMPLEXIVO-ENERO-2012-SEPTEMBRE-2012.docx |
|                  | Fuentes alternativas | Tesis Erika Barrantes final 20130315.docx                 |
|                  |                      | Tesis Erika Barrantes final 20130315.docf                 |

Facultad de Especialidades Empresariales Carrera Administración de Ventas  
Tesis: Plan de negocio para la comercialización de unidades contentilizadas en desuso para empresas de Transportes Pesados de la provincia de Guayaquil en el año 2018  
AUTORES: Del Molaco Tejada, Saverio Francisco; Campuzano Herrea, Luis Carlos  
Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas  
TUTOR: Lic. Carlos Sosa, Magaly Norem, MSc  
Guayaquil, Ecuador 13 de septiembre del 2017  
Atención: 10 minutos  
Interés: 10 minutos  
Demora: 10 minutos  
Acción: 15 minutos  
1. Asesor Comercial  
Promesa de venta: 10 contentizadores

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por guiarme en cada paso.

Gracias a mi familia por apoyarme siempre y estar en cada momento que los necesito. Por ellos y para ellos es cada momento invertido en el desarrollo de esta tesis.

**Campuzano Herrera, Luis Carlos**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la salud, su protección y guía para terminar este gran sueño.

A mi familia por el apoyo, por la paciencia y amor.

**Del Mónico Tejena, Saverio Francisco**

## **DEDICATORIA**

Principalmente a Dios por sus bendiciones y misericordia y a mi familia por su inmensa paciencia y apoyo.

**Campuzano Herrera, Luis Carlos**

## **DEDICATORIA**

Mis familiares y a mis amigos, porque de uno forma parte de mi vida, se los dedico a todos ustedes por la paciencia y motivación.

**Del Mónico Tejena, Saverio Francisco**



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**LIC. SANTANDER SALAZAR JANETT, MGs  
DIRECTORA DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**LIC. GARCÉS SILVA MAGALY NOEMI, MSc  
COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**CPA. VÉLEZ BARROS CECILIA  
OPONENTE**



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

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**LIC. GARCÉS SILVA MAGALY NOEMI, MSc**  
**TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 2  |
| JUSTIFICACIÓN .....   | 4  |
| OBJETIVO GENERAL .....  | 7  |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS .....                                   | 7  |
| LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....                                 | 7  |
| CAPÍTULO 1 .....  | 9  |
| DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....                                 | 9  |
| 1.1. Actividad de la Empresa.....                             | 9  |
| 1.2. Misión, Visión .....                                     | 12 |
| 1.3. Descripción del Producto o Servicio.....                 | 12 |
| CAPÍTULO II .....   | 23 |
| ESTUDIO DE MERCADO Y EMPRESA .....                            | 23 |
| 2.1. Población, muestra.....                                  | 23 |
| 2.2. Selección del método muestral.....                       | 24 |
| 2.3. Técnicas de recolección de datos .....                   | 24 |
| 2.4. Presentación de los resultados .....                     | 25 |
| 2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....         | 37 |
| 2.6. Análisis externo .....                                   | 38 |
| 2.6.1. Análisis Pesta .....                                   | 38 |
| 2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado .....       | 50 |
| 2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter .....  | 53 |
| 2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global ..... | 58 |
| 2.6.5. Mercado meta .....                                     | 61 |
| 2.6.6. Perfil del consumidor .....                            | 62 |
| 2.7. Análisis interno .....                                   | 64 |
| 2.7.1 Cadena de valor .....                                   | 64 |
| 2.7.2. Benchmarking .....                                     | 68 |
| 2.8. Diagnostico .....  | 69 |
| 2.8.1. Análisis DAFO .....                                    | 69 |
| 2.8.2. Análisis CAME .....                                    | 73 |

|  |    |
|--|----|
| 2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff .....                         | 74 |
| 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos .....                           | 75 |
| 2.8.5. Conclusiones .....  | 77 |
| CAPÍTULO III .....   | 78 |
| PLAN ESTRATÉGICO .....   | 78 |
| 3.1. Objetivos Comerciales .....                                     | 78 |
| 3.2. Plan comercial y de marketing .....                             | 79 |
| 3.2.1. Estrategias de ventas .....                                   | 79 |
| 3.3. Función de la Dirección de Ventas .....                         | 79 |
| 3.4. Organización de la Estructura de Ventas .....                   | 80 |
| 3.5. Previsiones y cuotas de venta.....                              | 81 |
| 3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones ..... | 81 |
| 3.5.2. Procedimiento para las provisiones .....                      | 82 |
| 3.5.3. Métodos de previsión de ventas .....                          | 83 |
| 3.5.4. Cuotas de venta .....   | 83 |
| 3.5.5. Método de Krisp .....   | 84 |
| 3.5.6. Presupuestos de Ventas .....                                  | 85 |
| 3.6 Organización del territorio y de las rutas .....                 | 87 |
| 3.6.1. Establecimiento de los territorios .....                      | 87 |
| 3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios .....          | 88 |
| 3.6.3. Construcción de rutas .....                                   | 89 |
| 3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta .....                | 90 |
| 3.7. Realización de las Estrategias de Venta .....                   | 91 |
| 3.8. Remuneración de los vendedores .....                            | 92 |
| 3.9. Control de ventas y de vendedores .....                         | 94 |
| 3.9.1. Control del volumen de ventas .....                           | 94 |
| 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta .....                | 95 |
| 3.9.3. Evaluación de vendedores .....                                | 95 |
| 3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas .....                  | 96 |
| 3.10. Ventas especiales.....   | 98 |
| 3.11. Marketing mix .....  | 98 |
| 3.11.1. Producto .....   | 98 |

|   |       |
|---|-------|
| 3.11.2. Precio.....                         | 100   |
| 3.11.3                                      | Plaza |
| .....                                       | 101   |
| 3.11.4. Promoción .....                     | 102   |
| CAPÍTULO IV .....                           | 105   |
| ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....        | 105   |
| 4.1. Hipótesis de partida.....              | 105   |
| 4.1.1 Capital inicial.....                  | 105   |
| 4.1.2 Política de financiamiento.....       | 106   |
| 4.1.3 Costo de Capital .....                | 106   |
| 4.1.4 Impuestos .....                       | 106   |
| 4.2 Presupuesto de Ingresos .....           | 106   |
| 4.2.1 Volúmenes .....                       | 106   |
| 4.2.2 Precios .....                         | 107   |
| 4.2.3 Ventas esperadas .....                | 107   |
| 4.3 Presupuesto de Costos .....             | 108   |
| 4.3.1 Materia Prima .....                   | 108   |
| 4.3.2 Mano de Obra Directa .....            | 108   |
| 4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación..... | 109   |
| 4.3.4 Costos esperados .....                | 109   |
| 4.4 Análisis de Punto de Equilibrio .....   | 109   |
| 4.5 Presupuesto de Gastos .....             | 111   |
| 4.6 Factibilidad financiera .....           | 113   |
| 4.6.1 Análisis de ratios .....              | 113   |
| 4.6.2 Valoración del plan de negocios ..... | 113   |
| 4.6.3 Análisis de sensibilidad .....        | 114   |
| 4.7. Sistema de control .....               | 114   |
| 4.7.1. Cuadro de mando integral .....       | 114   |
| CAPITULO V .....                            | 116   |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL .....                | 116   |
| 5.1. Base Legal .....                       | 116   |
| 5.2. Medio Ambiente .....                   | 116   |

|  |     |
|--|-----|
| 5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir | 118 |
| 5.4. Política de responsabilidad corporativa .....                         | 118 |
| CONCLUSIONES.....  | 120 |
| GLOSARIO .....   | 123 |
| ANEXOS .....   | 124 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Clasificación de contenedores .....                        | 13 |
| Tabla 2 Contenedor 20 pies .....                                   | 14 |
| Tabla 3 Contenedor 40 pies .....                                   | 14 |
| Tabla 4 Contenedor 40 pies High cube .....                         | 15 |
| Tabla 5 Contenedor abierto 20 pies .....                           | 15 |
| Tabla 6 Contenedor abierto 40 pies .....                           | 16 |
| Tabla 7 Contenedor destapado 20 pies open top .....                | 16 |
| Tabla 8 Contenedor destapado 40 pies open top .....                | 17 |
| Tabla 9 Contenedor refrigerado 20 pies .....                       | 17 |
| Tabla 10 Contenedores refrigerados 40 pies .....                   | 19 |
| Tabla 11 Contenedor refrigerado 40 pies high cube .....            | 19 |
| Tabla 12 Contenedor ventilado 20 pies .....                        | 20 |
| Tabla 13 Precio de venta de contenedores .....                     | 21 |
| Tabla 14 Cantidad de camiones de carga pesada .....                | 25 |
| Tabla 15 Tiempo de reemplazo de contenedores de los camiones ..... | 27 |
| Tabla 16 Proveedor directo de contenedores .....                   | 28 |
| Tabla 17 Factores relevantes del proveedor .....                   | 29 |
| Tabla 18 Aspectos relevantes para la compra .....                  | 30 |
| Tabla 19 Aspectos del nuevo proveedor .....                        | 31 |
| Tabla 20 Modelo de contenedor a adquirir .....                     | 32 |
| Tabla 21 Precio a pagar .....                                      | 33 |
| Tabla 22 Forma de contacto con proveedor .....                     | 34 |
| Tabla 23 Tipo de servicio adicional .....                          | 35 |
| Tabla 24 Conocimiento empresa Aretina .....                        | 36 |
| Tabla 25 Intención de compra .....                                 | 37 |
| Tabla 26 Material de contenedores .....                            | 47 |
| Tabla 27 Valoración de PESTA .....                                 | 49 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 28 Posición del mercado.....                            | 52 |
| Tabla 29 Criterios de posición de competencia .....           | 52 |
| Tabla 30 Análisis Grupo Transoceanica.....                    | 56 |
| Tabla 31 Análisis Grupo Depconsa.....                         | 57 |
| Tabla 32 Proyección de la demanda.....                        | 61 |
| Tabla 33 Descripción del mercado meta .....                   | 61 |
| Tabla 34 Perfil de posible cliente .....                      | 63 |
| Tabla 35 Benchamarking .....                                  | 69 |
| Tabla 36 DAFO.....  | 70 |
| Tabla 37 Factor interno Aretina.....                          | 71 |
| Tabla 38 Factor externo Aretina .....                         | 72 |
| Tabla 39 Análisis CAME.....                                   | 73 |
| Tabla 40 Tabla SMART .....                                    | 79 |
| Tabla 41 Programa potencial de ventas para año 2018.....      | 81 |
| Tabla 42 Previsión de ventas por sector .....                 | 82 |
| Tabla 43 Distribución de venta en dólares por sector .....    | 82 |
| Tabla 44 Método de previsión de ventas.....                   | 83 |
| Tabla 45 Cuota de venta por sector en dólares y cantidad..... | 83 |
| Tabla 46 Proyección semanal, mensual, y anual.....            | 84 |
| Tabla 47 Método Krisp .....                                   | 84 |
| Tabla 48 Proyección de venta año 2018.....                    | 85 |
| Tabla 49 Proyección de venta por tipo de contenedor.....      | 86 |
| Tabla 50 Cantidad asignada semanal y mensual .....            | 89 |
| Tabla 51 Gestión rentable y Gestión no rentable.....          | 89 |
| Tabla 52 Detalle del tiempo del vendedor.....                 | 91 |
| Tabla 53 Cantidad de vendedor seleccionado .....              | 92 |
| Tabla 54 Ingresos del vendedor .....                          | 93 |
| Tabla 55 Estructura de evaluación de vendedores .....         | 96 |
| Tabla 56 Descripción contenedor 20 pies .....                 | 99 |
| Tabla 57 Descripción contenedor 40 pies.....                  | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 58 Descripción contenedor 40 pies High Cube .....  | 100 |
| Tabla 59 Precio de productos .....                       | 101 |
| Tabla 60 Presupuesto de promoción .....                  | 104 |
| Tabla 61 Inversión inicial.....                          | 105 |
| Tabla 62 Inversión en activos fijos .....                | 105 |
| Tabla 63 Costo de capital .....                          | 106 |
| Tabla 64 Cantidad de ventas proyectadas.....             | 107 |
| Tabla 65 Precio de contenedores.....                     | 107 |
| Tabla 66 Ventas proyectadas en dólares.....              | 107 |
| Tabla 67 Descripción de materia prima .....              | 108 |
| Tabla 68 Detalle de mano de obra .....                   | 108 |
| Tabla 69 Costos esperados.....                           | 109 |
| Tabla 70 Costos fijos para punto de equilibrio .....     | 110 |
| Tabla 71 Precio para punto de equilibrio.....            | 110 |
| Tabla 72 Costo variable para punto de equilibrio .....   | 110 |
| Tabla 73 Cantidad y dólares en punto de equilibrio ..... | 110 |
| Tabla 74 Descripción de gastos administrativos.....      | 111 |
| Tabla 75 Proyección de gastos administrativos.....       | 112 |
| Tabla 76 Detalle de gastos de ventas.....                | 112 |
| Tabla 77 Proyección de gastos de ventas .....            | 112 |
| Tabla 78 Razones financieras.....                        | 113 |
| Tabla 79 Análisis de sensibilidad.....                   | 114 |
| Tabla 80 Cuadro de mando integral.....                   | 114 |
| Tabla 81 Plan de contingencia.....                       | 115 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Exportación de productos Año 2017 .....                          | 6  |
| Figura 2. Instalación de Aretina.....                                      | 10 |
| Figura 3. Servicios que oferta Aretina .....                               | 10 |
| Figura 4. Políticas de mejor calidad .....                                 | 11 |
| Figura 5. Proceso interno para realizar la venta de contenedores .....     | 21 |
| Figura 6. Cantidad de camiones de carga pesada.....                        | 25 |
| Figura 7. Tiempo de reemplazo de contenedores de los camiones .....        | 27 |
| Figura 8. Proveedor directo de contenedores .....                          | 28 |
| Figura 9. Factores relevantes del proveedor.....                           | 29 |
| Figura 10. Aspectos relevantes para la compra .....                        | 30 |
| Figura 11. Aspectos del nuevo proveedor.....                               | 31 |
| Figura 12. Modelo de contenedor a adquirir.....                            | 32 |
| Figura 13. Tabla 8 Precio a pagar .....                                    | 33 |
| Figura 14. Forma de contacto con proveedor .....                           | 34 |
| Figura 15. Tipo de servicio adicional.....                                 | 35 |
| Figura 16. Conocimiento empresa Aretina .....                              | 36 |
| Figura 17. Intención de compra.....  | 37 |
| Figura 18. Plan de movilidad Ecuador .....                                 | 39 |
| Figura 19. Exportaciones a la Unión Europea 2016 - 2017.....               | 40 |
| Figura 20. Balanza Comercial I Trim. 2017 .....                            | 42 |
| Figura 21. Participación de productos no petroleros en la exportación..... | 43 |
| Figura 22. Exportación de Productos IV-Trim 2017 .....                     | 43 |
| Figura 23. Importación de Productos IV-Trim 2017.....                      | 44 |
| Figura 24. Tablero del ciclo económico.....                                | 45 |
| Figura 25. Población Económicamente Activa Dic.2016 .....                  | 45 |
| Figura 26. Empleo por rama de actividad.....                               | 46 |
| Figura 27. Contenedor reciclado para domicilio .....                       | 48 |
| Figura 28. Contenedor reciclado para oficina.....                          | 48 |
| Figura 29. Ubicación ponderación PESTA.....                                | 50 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 30. Posición de la competencia .....                                 | 53  |
| Figura 31. Análisis Porter .....  | 53  |
| Figura 32. Grupo Marglobal .....  | 55  |
| Figura 33. Transporte de madera y lona .....                                | 55  |
| Figura 34. Valoración de Depconsa y Transoceanía.....                       | 58  |
| Figura 35. Mercado potencial Aretina .....                                  | 60  |
| Figura 36. Crecimiento del sector de transporte y Almacenamiento .....      | 60  |
| Figura 37. Cadena de valor de Aretina .....                                 | 64  |
| Figura 38. Cadena valor servicio logístico.....                             | 65  |
| Figura 39. Ubicación de Aretina .....                                       | 68  |
| Figura 40. Estrategias CAME .....   | 74  |
| Figura 41. Ubicación de Aretina .....                                       | 74  |
| Figura 42. Ubicación de la línea de negocio .....                           | 75  |
| Figura 43. Matriz Estratégica Aretina .....                                 | 76  |
| Figura 44. Función del Gerente Comercial.....                               | 80  |
| Figura 45. Estructura de venta .....  | 81  |
| Figura 46. Proyección de venta año 2018.....                                | 85  |
| Figura 47. Modelo de contenedor más vendido .....                           | 86  |
| Figura 48. Localización de las cooperativas de Transporte en Guayaquil .... | 87  |
| Figura 49. Establecimiento de territorios .....                             | 88  |
| Figura 50. Método AIDA para el vendedor .....                               | 90  |
| Figura 51. Actividad del asesor comercial.....                              | 91  |
| Figura 52. Control de volumen de venta .....                                | 94  |
| Figura 53. Otras dimensiones de control .....                               | 95  |
| Figura 54. Cuadro de mando integral.....                                    | 97  |
| Figura 55. Producto – Contenedores 20 pies.....                             | 98  |
| Figura 56 Producto – Contenedores 40 pies.....                              | 99  |
| Figura 57. Producto – Contenedores 40 High Cube .....                       | 100 |
| Figura 58. Plaza - Distribución Contenedores.....                           | 102 |
| Figura 59. Publicidad en revistas .....                                     | 103 |
| Figura 60. Obsequios ARETINA S.A.....                                       | 103 |
| Figura 61. Punto de equilibrio en contenedores 20 ST .....                  | 110 |

## RESUMEN

La empresa ARETINA S.A. desea incorporar una nueva línea de negocio en las instalaciones por medio de la venta de contenedores en desuso de tamaño estándar de 20pies y 40pies, los mismos que se dan de baja después de su vida útil de 12 años. Al ser nacionalizados, se propone darles el mantenimiento adecuado para seleccionar los más idóneos para ser vendidos a las cooperativas de transporte pesado en Guayaquil. Se escogió este segmento por la movilidad de productos desde y hacia el puerto de la ciudad, para contribuir a la economía del país. La empresa actualmente brinda servicios relacionados con el comercio exterior y al incrementar una nueva línea de negocio, necesita de la contratación de un nuevo asesor que sea la persona encargada de buscar los clientes, y de abrir nuevos mercados y oportunidades de negocio estables, con la finalidad de que se expanda la venta de contenedores en desuso a nivel nacional, así como también buscar nuevos clientes que necesiten los contenedores para otros usos. La empresa ARETINA S.A. logrará mediante la puesta en marcha de este proyecto, generar ingresos adicionales de manera formal y coordinada, bajo una estructura, presupuesto y control de la gestión de ventas.

***Palabras claves: CONTENEDORES, TRANSPORTE, COOPERATIVA, MOVILIDAD, COMERCIO, DEPÓSITO***

## **ABSTRACT**

The company ARETINA S.A. wants to incorporate a new line of business in their facilities by means of the sale of disused containers of 20Foot and 40Foot standard size, the same ones that are given after the retirement of its useful life of 12 years. When nationalized, it is proposed to give them adequate maintenance to select the most suitable ones to be sold in the heavy transport cooperatives in Guayaquil. This segment was chosen for the mobility of products between provinces and from and to the terminals of the city, to contribute to the economy of the country. The company currently provides services related to foreign trade and the increase of a new line, it needs the hiring of a new adviser that will oversee finding the new clients, and of opening new markets, with the main purpose of that the sale of disused containers nationwide, as well as finding new customers who need the containers for other usages. The company ARETINA S.A. will achieve through the implementation of this project, generate additional revenue in a formal and coordinated way, under a structure, budget and control of sales management.

***Keywords: CONTAINERS, TRANSPORT, COOPERATIVE, MOBILITY, TRADE, DEPOSIT***

## INTRODUCCIÓN

La iniciativa de incorporar una nueva línea de negocio para la empresa Aretina S.A. nació de la necesidad de diversificar los servicios que expende así como también de movilizar los contenedores en desuso que se encuentran actualmente en el depósito, y que cuyo recurso puede ser bien utilizado mediante la venta de los mismos, y como primer mercado meta se consideró a los transportistas de carga pesada, para tal efecto se ha desarrollado la estructura comercial por medio de este plan de negocio, que se revisa en los capítulos siguientes.

En el capítulo uno, se realiza la descripción del negocio, identificando de lo general a lo simplificado, es decir, la presentación de la empresa Aretina S.A, sobre sus actividades, servicios y recursos que dispone, y al final del capítulo se indica cual es el servicio nuevo que se desea comercializar.

En el capítulo dos, se describe el estudio de mercado basados en instrumentos de investigación como las encuestas al consumidor, análisis PESTA, Porter, Dafo y Came, de esta manera concretar el negocio hacia el segmento que se desea llegar y de conocer cuáles son los factores externos e internos que faciliten esta gestión.

En el capítulo tres, se establecen las estrategias comerciales a seguir con la finalidad de posicionar el servicio que ofrece Aretina en el país, y de contar con procedimientos, métodos y presupuestos de ventas previos para realizar una correcta de gestión de seguimiento en tiempos y producción en la parte de la comercialización.

En el capítulo cuatro, se presenta la parte económica del proyecto por medio de la inversión inicial, los ingresos proyectados, los costos que se deben asumir y los resultados esperados, de tal manera, que se pueda evidenciar la viabilidad del mismo y revisión se las razones financieras.

En el capítulo cinco, se detallan los beneficios sociales que aporta este proyecto hacia el mercado, no solo para los propietarios del negocio, sino de brindar un aporte al mercado como parte del beneficio económico, social y plan del buen vivir.

Al final de proyecto se redactan las conclusiones que se destacan en cada capítulo que se fue desarrollando, para evidenciar los resultados y análisis que los investigadores detectaron a medida que se fue describiendo el proyecto con la finalidad de la aceptar los cambios, ideas propuestos para la mejora de la nueva línea de negocio que desea desarrollar tanto para el beneficio de la empresa como del personal detrás de la implementación gozando de una nueva manera de generar ingresos para ellos como para la organización.

## JUSTIFICACIÓN

La nueva generación del servicio de transporte pesado en la ciudad de Guayaquil, ha tenido algunas modificaciones por parte de las normativas de tránsito como horarios de circulación, uso de dispositivo satelital de rastreo, pesos y dimensiones, entre otros. Con la finalidad de que las unidades se encuentren reguladas, en buenas condiciones, así como de prevenir riesgos en las carreteras, y de ser parte importante en la protección del medio ambiente.

De acuerdo con esta primicia, la empresa ARETINA S.A. quien actualmente cumple funciones de Depósito de Contenedores, ha encontrado una oportunidad de negocio, brindando aquellos contenedores que se encuentran en desuso por haber cumplido su vida útil, poner a disposición del mercado estas unidades nacionalizadas, tal como lo indica El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, mediante Resolución No. SENAE-DGN-2014-0319-RE del 07 de mayo de 2014, resolvió Expedir la Norma General para la Regularización de Contenedores, la misma que acogándose la empresa manifiesta en su Artículo 4 “sobre la Declaración a consumo de los contenedores, la Resolución establece que podrán ser vendidos previo a la nacionalización de los mismos. La nacionalización deberá tener lugar dentro del plazo de permanencia permitido” (sp)

El proyecto se justifica en la implementación de una fuerza de venta dedicada a la comercialización y venta de contenedores en desuso dirigida especialmente a las cooperativas de transporte de carga pesada de la ciudad de Guayaquil, convirtiendo esta nueva línea de negocio como una evolución y transformación de contenedores, de acuerdo con las necesidades de cada cliente transportista, contribuyendo así a la sociedad brindando nuevas alternativas de productos con costo más bajo y recibiendo a cambio el mantenimiento de las unidades en un periodo determinado.

De acuerdo con (Pérez, 2011)

Esta modalidad de venta es muy común en los países industrializados, donde operan muchas compañías especializadas en la comercialización de este tipo de bienes. Más aún en tiempos de crisis mundial, porque las empresas buscan formas creativas de mejorar sus flujos de caja y rentabilidad, por medio de opciones alternativas generadoras de ingresos.

Con respecto a la movilización de mercadería que el transporte pesado realiza en la provincia del Guayas, se ha ido incrementando en los últimos años, esto debido al dinamismo de la matriz productiva en sectores estratégicos, los mismos que necesitan trasladar los bienes hacia los puertos, plantas, zonas industriales y viceversa, convirtiendo a la logística del transporte como parte fundamental en el círculo de la producción de entrega del producto final a los clientes. De acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Compañías hasta el año 2010 eran 49 Cooperativas de transporte bajo la actividad de “H5221.0 - Actividades de servicios vinculadas al transporte terrestre” y hasta abril del año 2017 se incorporaron 28 nuevas cooperativas más, es decir se incrementó más del 50%.

Las cooperativas de transporte pesado que realizan esta labor, tienen la responsabilidad de que los productos embarcados lleguen a su destino en las mismas condiciones que fueron embarcados, muchos de ellos han invertido en contenedores nuevos, puesto que genera más ingresos que un cabezal, por lo tanto a medida que la movilidad de productos por temas de importación o exportación a aumentado, en la misma medida será la disponibilidad que tengan las cooperativas para satisfacer esta necesidad.

Se prevé que con las negociaciones con la Unión Europea, ésta actividad de transporte se incremente aún más, puesto que la movilidad de productos nacionales debe ser más ágil si se requiere ser competitivo, es así que hasta el mes de marzo las cifras de exportación fueron de \$1.580 millones, comparado con el mes de marzo del año pasado que fue por \$1.284 millones, existe un incremento de exportación de alrededor del 23%. Esto sin duda representa, que el sector de la transportación ha ido creciendo a nivel nacional

y principalmente en la ciudad de Guayaquil, que cuenta con el puerto marítimo.

**Banco Central del Ecuador**

**3.1.1 EXPORTACIONES FOB POR PRODUCTO PRINCIPAL (1)**  
Miles de USD

| Período         | TOTAL EXPORTACIONES | TOTAL PRIMARIOS |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| Noviembre       | 1.331.500           | 1.023.711       |
| Diciembre       | 1.337.843           | 1.021.672       |
| <b>2016 (7)</b> |                     |                 |
| Enero-Marzo     | 3.627.186           | 2.737.835       |
| Enero           | 1.157.106           | 895.589         |
| Febrero         | 1.185.391           | 894.391         |
| Marzo           | 1.284.689           | 947.854         |
| Abril           | 1.263.639           | 966.559         |
| Mayo            | 1.525.128           | 1.172.379       |
| Junio           | 1.508.770           | 1.138.844       |
| Julio           | 1.443.551           | 1.143.170       |
| Agosto          | 1.385.047           | 1.027.349       |
| Septiembre      | 1.406.648           | 1.074.198       |
| Octubre         | 1.618.429           | 1.264.867       |
| Noviembre       | 1.431.804           | 1.120.835       |
| Diciembre       | 1.587.463           | 1.230.672       |
| <b>2017 (7)</b> |                     |                 |
| Enero-Marzo     | 4.721.102           | 3.708.268       |
| Enero           | 1.559.240           | 1.223.856       |
| Febrero         | 1.580.918           | 1.249.196       |
| Marzo           | 1.580.944           | 1.235.217       |

**Figura 1.** Exportación de productos Año 2017

De esta manera la propuesta que se presenta para que ARETINA S.A. incorpore la línea de negocio de venta de contenedores, busca optimizar sus productos, su servicio, su espacio y recursos en la búsqueda de nuevas alternativas de negocio en beneficio de la sociedad, en los siguientes puntos:

- Comercial, vender contenedores estándar a clientes que buscan transformar sus unidades de carga con un mejor contenedor de carga pesada.
- Financiero, incrementar las ventas de ARETINA S.A en un 5%.
- Administrativo, optimizar los recursos de la empresa.

Por lo anterior, la empresa tiene una oportunidad de mercado que desea aprovechar utilizando los recursos con los que actualmente posee, siendo una

ventaja su trayectoria como depósito de contenedores, debido a que conoce del producto y del mercado.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer la venta de contenedores estándar en desuso para los transportes de carga pesada en la ciudad de Guayaquil, como una nueva línea de negocio de ARETINA S.A. con la finalidad de incrementar las ventas.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Detallar el uso de contenedores, la clasificación y manipulación describiendo las políticas de calidad y de seguridad.
2. Efectuar el análisis del mercado mediante las herramientas de investigación de los posibles clientes, y el entorno en el que se propone realizar la comercialización de los contenedores estándar en desuso.
3. Proponer las estrategias comerciales que se van a realizar en Guayaquil, con la finalidad de captar el mercado e incrementar las ventas.
4. Realizar el estudio financiero sobre la inversión que se debe realizar, el financiamiento y los resultados esperados.
5. Presentar los beneficios que aporta el proyecto para la empresa, los clientes y la sociedad.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El proyecto de investigación se enmarca en la siguiente línea de investigación:

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

**Análisis:** Se escogió esta línea de investigación debido a que el mercado potencial son las compañías de transporte para vender productos tangibles que son los contenedores en desuso.

# **CAPÍTULO 1**

## **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **1.1. Actividad de la Empresa**

ARETINA S.A. es una empresa dedicada a las actividades logísticas siendo uno de los principales operadores portuarios de carga y contenedores del Ecuador, cuyo mercado posicionado se encuentra en Guayaquil, Manta y Puerto Bolívar. Sus actividades iniciaron en el año 1992 convirtiendo su servicio innovador de carga privada en el Ecuador, posterior de tres años en 1995 se constituyó como Operador Portuario Multipropósito en Guayaquil.

Durante su existencia ha ido innovando sus servicios e incorporando cada actividad en lo que se relaciona a la movilidad de la mercadería desde el puerto a las instalaciones de clientes y viceversa, con lo cual brindan servicios integrados apoyados de tecnología de punta y de recursos tanto de equipos como de personal capacitado y especializado en lo que respecta a la logística de mercadería.

En su ciclo de servicios integrados consiste desde la venta de contenedores nacionalizarlos para que se movilicen en el país, seguridad, transporte, depósito de contenedores, terminal portuario. En fin, brindan el servicio completo a los clientes, con los contenedores que necesite: Secos, de plataforma, refrigerados, abiertos, entre otros.

La empresa ARETINA S.A. mantiene en su depósito de contenedores, dichos activos en desuso, que ocasionalmente se han vendido por pedido especial de los propietarios. Estos activos se han ido incrementando en los terrenos del depósito, por tal motivo buscan tener la oportunidad de poder comercializarlos en el mercado, debido a la demanda que las cooperativas de transportes mantienen durante el año, con la finalidad de buscar beneficio tanto para ARETINA S.A. disminuyendo estos activos depreciados que ocupan espacio en los terrenos de la empresa, y también a los transportistas

porque los adquieren con precios más módicos a las líneas navieras que representan y se encuentran en estado aceptable para movilizarse en el país.



**Figura 2.** Instalación de Aretina

Los servicios que ofrece al mercado son los siguientes:



**Figura 3.** Servicios que oferta Aretina

Estiba / Desestiba y Porteo:

Servicio planificado que está determinado por la secuencia operacional para los contenedores, vehículos y carga en general de importación y exportación que comprende la destrinca, trinca, desestiba, estiba, descarga, embarque para luego traslado a nuestras áreas de almacenamiento en importación o áreas de stacking en exportación, respectivamente estos procesos requieren personal competente y equipos de transferencia altamente especializados e incorpora tecnología bajo programas electrónicos de administración y control de la información. (Aretina, 2017)

Terminal de Contenedores y Carga General:

Transbordos, Tránsitos de Contenedores, Vehículos y Carga en General habilitados para los Servicios Específicos como son los Contenedores Refrigerados y Productos congelados con Servicios de suministro de energía eléctrica, monitoreo y todo el apoyo en logística de inspecciones, mantenimiento, reparaciones y control. Planes de Seguridad Física con la incorporación de modernos equipos de CCTV y vigilancia las 24 horas con un equipo propio de seguridad y custodia.

Se incorporó el servicio On Line en tiempo real a la web, mediante el Sistema de CCTV, para clientes que requieran controlar su carga almacenada con la visualización en tiempo real de los patios y almacenes cubiertos. (Aretina, 2017)

Depósito de Contenedores:

Almacenamiento de contenedores vacíos, con áreas técnicas específicas para la atención de contenedores refrigerados y sus soluciones de mantención y reparaciones de equipos mecánicos y electrónicos. Servicios de Terminal Extraportuario para requerimientos operacionales de Consolidación, Desconsolidación, Almacenamiento, Suministro de Energía Eléctrica, Monitoreo, Inspecciones bajo Normas IICL, Cargo Whorthy. (Aretina, 2017). Siendo un operador logístico integral cuenta con las siguientes políticas, que son importantes mencionarlas:



**Figura 4.** Políticas de mejor calidad

## **1.2. Misión, Visión**

### Misión

Agregar valor a las cargas de comercio nacional e internacional mediante la prestación de servicios a los medios de transporte, a las cargas y a las terminales.

### Visión

Evolucionar en todas las áreas de la cadena de valor de servicios a las cargas, pasajeros, medios de transporte y terminales, expandir y diversificar las actividades y negocios de la compañía hacia nuevos mercados.

## **1.3. Descripción del Producto o Servicio**

Producto: Contenedores Estándar en Desuso

En desuso quiere decir que ya tuvieron su vida útil y se encuentran depreciados, pero que aún se puede generar ingresos adicionales al venderlos al mercado, porque a pesar de que ya pasó su tiempo de uso, aún se encuentra en buenas condiciones.

De acuerdo con (Pérez, 2011):

Las principales causas que se han determinado para que un activo se vuelva obsoleto son: Desgaste (fin de su vida útil), tecnología (menores costos al cambiar el equipo), ambientales (ya no es recomendable su uso), legales (leyes fiscales, normas de contabilidad), financieras (ya económicamente no se justifica su existencia activa).

Por lo tanto, si comienzan a comercializar estos activos en la ciudad, se puede encontrar un nicho importante tanto local como nacional y convertirse en uno de los primeros operadores logísticos en dedicarse a comercializar los contenedores en desuso.

## Reglamento de Activos Fijos:

Para dar de baja los activos en desuso, la empresa ARETINA S.A. mantiene un reglamento interno de procedimiento que indica lo siguiente:

**Activos en Desuso:** Corresponden a los activos que han sido consumidos de forma total, refiriéndose a su vida útil, pero que también por deterioro, se encuentran obsoletos o han sido reemplazados por nuevas tecnologías, por lo tanto, ya no son utilizados por la empresa y se encuentran disponibles para la venta.

## Clasificación de contenedores:

Tabla 1

### *Clasificación de contenedores*

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>CONTENEDOR</b>               |
| 20 pies                         |
| 40 pies                         |
| 40 pies "High Cube"             |
| <b>CONTENEDOR "FLAT RACK"</b>   |
| Abierto 20 pies "Flat Rack"     |
| Abierto 40 pies "Flat Rack"     |
| <b>CONTENEDOR "OPEN TOP"</b>    |
| Destapado 20 pies "Open top"    |
| Destapado 40 pies "Open top"    |
| <b>CONTENEDOR REFRIGERADO</b>   |
| Refrigerado 20 pies             |
| Refrigerado 40 pies             |
| Refrigerado 40 pies "High cube" |
| <b>CONTENEDOR VENTILADO</b>     |
| Ventilado 20 pies               |

## Descripción de contenedores:

Tabla 2 *Contenedor 20 pies*

### CONTENEDOR 20 PIES

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>          | 33,20 M3                               |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 606 x 243 cm<br>max alto : 260 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 590 x 235 cm<br>max alto : 239 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 2.230 kg                               |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 21.770 kg                              |

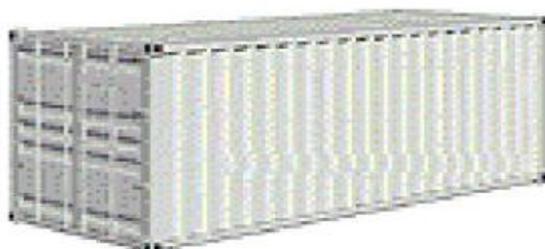


Tabla 3

*Contenedor 40 pies*

### CONTENEDOR 40 PIES

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>          | 67,70 M3                                 |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 1.220 x 243 cm<br>max alto : 260 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 1.203 x 235 cm<br>max alto : 239 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 3.700 kg                                 |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 26.780 kg                                |



Tabla 4

*Contenedor 40 pies High cube*

**CONTENEDOR 40 PIES HIGH CUBE**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>          | 76,30 M3                                 |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 1.220 x 243 cm<br>max alto : 289 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 1.203 x 235 cm<br>max alto : 269 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 3.970 kg                                 |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 26.510 kg                                |

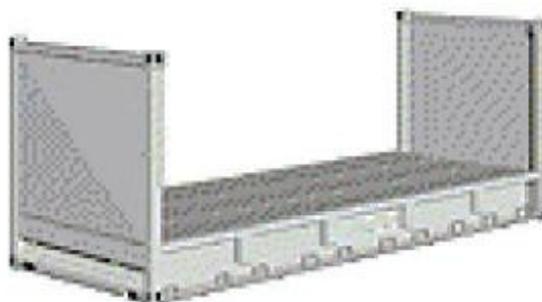


Tabla 5

*Contenedor abierto 20 pies*

**CONTENEDOR ABIERTO 20 PIES "FLAT RACK"**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 606 x 243 cm<br>max alto : 260 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 561 x 222 cm<br>max alto : 223 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 2.530 kg                               |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 27.722 kg                              |



---

Tabla 6

*Contenedor abierto 40 pies*

**CONTENEDOR ABIERTO 40 PIES "FLAT RACK"**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 1.219 x 243 cm<br>max alto : 259 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 1.206 x 222 cm<br>max alto : 223 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 5.479 kg                                 |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 38.918 kg                                |



---

Tabla 7

*Contenedor destapado 20 pies open top*

**CONTENEDOR DESTAPADO 20 PIES "OPEN TOP"**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>           | 32,23 m3                               |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b>  | Base 606 x 243 cm<br>max alto : 259 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b>  | Base 589 x 231 cm<br>max alto : 235 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>        | 2.400 kg                               |
| <b>PESO MÁXIMO</b>       | 21.600 kg                              |
| <b>ABERTURA SUPERIOR</b> | 574 X 219 cm                           |

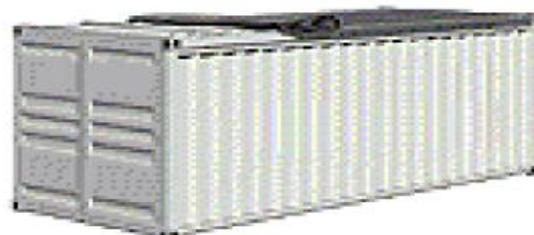


Tabla 8

Contenedor destapado 40 pies open top

**CONTENEDOR DESTAPADO 40 PIES "OPEN TOP"**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>           | 66,50 m3                                 |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b>  | Base 1.219 x 243 cm<br>max alto : 259 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b>  | Base 1.202 x 235 cm<br>max alto : 234 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>        | 3.850 kg                                 |
| <b>PESO MÁXIMO</b>       | 26,630 kg                                |
| <b>ABERTURA SUPERIOR</b> | 1.189 X 218 cm                           |



Tabla 9

Contenedor refrigerado 20 pies

**CONTENEDOR REFRIGERADO 20 PIES**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>          | 28,30 m3                               |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 606 x 243 cm<br>max alto : 259 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 542 x 227 cm<br>max alto : 226 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 3.200 kg                               |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 20.800 kg                              |





Tabla 10

*Contenedores refrigerados 40 pies*

**CONTENEDOR REFRIGERADO 40 PIES**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>          | 57,80 m <sup>3</sup>                     |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 1.219 x 243 cm<br>max alto : 259 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 1.149 x 227 cm<br>max alto : 219 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 4.900 kg                                 |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 25.580 kg                                |



Tabla 11

*Contenedor refrigerado 40 pies high cube*

**CONTENEDOR REFRIGERADO 40 PIES HIGH CUBE**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>          | 66,60 m <sup>3</sup>                     |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 1.219 x 243 cm<br>max alto : 289 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 1.155 x 229 cm<br>max alto : 250 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 4.500 kg                                 |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 25.980 kg                                |



Tabla 12

Contenedor ventilado 20 pies

### CONTENEDOR VENTILADO 20 PIES

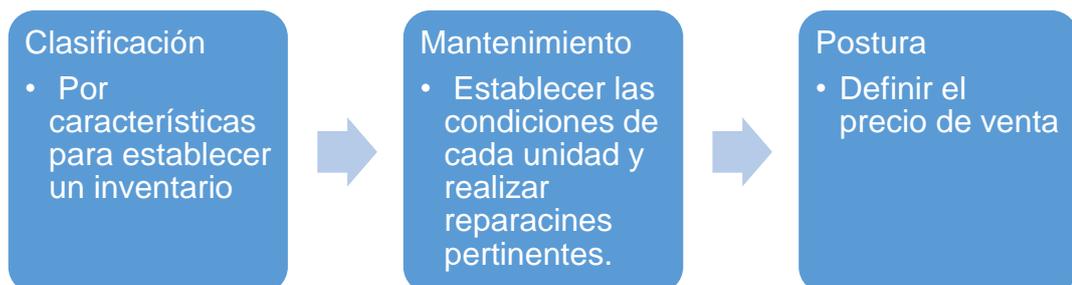
|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>VOLUMEN</b>          | 32,20 - 33,80 m <sup>3</sup>           |
| <b>MEDIDAS EXTERNAS</b> | Base 606 x 243 cm<br>max alto : 259 cm |
| <b>MEDIDAS INTERNAS</b> | Base 588 x 233 cm<br>max alto : 237 cm |
| <b>PESO VACÍO</b>       | 2,160 - 2.780 kg                       |
| <b>PESO MÁXIMO</b>      | 21.350 - 27.000 kg                     |



#### Característica

- Acero
- Herméticos
- Recubrimiento anti humedad
- Protección Anti corrosión
- Twistslocks

#### Proceso de Venta



**Figura 5.** Proceso interno para realizar la venta de contenedores

Internamente la empresa ARETINA S.A. debe dar de baja del inventario mediante un informe de Auditoría, posterior a ello se registra en la cuenta de Activos en Desuso para la venta.

De acuerdo con la información técnica, los ingenieros deben de evaluar las condiciones de cada unidad para poder clasificar según sus características, luego se realizará corrección y mantenimiento para que finalmente se proceda a asignar el precio de venta.

**Forma de Pago**

Los clientes pueden acercarse a las oficinas de ARETINA S.A. realizar la cotización, si está de acuerdo se realiza la facturación y se cancela en: efectivo, cheque, tarjeta de crédito o mediante transferencia a cuenta.

**Precio:**

Tabla 13

*Precio de venta de contenedores*

| <b>CONTENEDOR</b>             | <b>Precio</b> |
|-------------------------------|---------------|
| 20 pies                       | \$ 1.500      |
| 40 pies                       | \$ 1.400      |
| 40 pies "High Cube"           | \$ 1.500      |
| <b>CONTENEDOR "FLAT RACK"</b> |               |
| Abierto 20 pies "Flat Rack"   | \$ 1.100      |
| Abierto 40 pies "Flat Rack"   | \$ 3.500      |
| <b>CONTENEDOR "OPEN TOP"</b>  |               |
| Destapado 20 pies "Open top"  | \$ 1.200      |
| Destapado 40 pies "Open top"  | \$ 3.000      |
| <b>CONTENEDOR REFRIGERADO</b> |               |
| Refrigerado 20 pies           | \$ 1.600      |
| Refrigerado 40 pies           | \$ 1.900      |

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| Refrigerado 40 pies "High cube" | \$ 2.200 |
| <b>CONTENEDOR VENTILADO</b>     |          |
| Ventilado 20 pies               | \$ 1.500 |

---

### **Garantía**

La empresa ARETINA S.A. entrega los contenedores con las correcciones en las estructuras mínimas, para transportar y almacenar la mercadería seca durante largos periodos de tiempo, extendiendo su vida útil por cinco años más.

### **Beneficios**

- Fueron fabricados bajo estándares internacionales ISO de Calidad.
- Facilidad de carga, transporte y manipulación.
- Tienen varios usos.
- Durabilidad
- Resistencia
- Su estructura está diseñada para efectos climatológicos.
- Son apilables, permitiendo estructuras de 2 a 3 pisos
- Impenetrables
- El costo del mantenimiento es bien bajo
- Al término de su uso, se puede vender como reciclaje

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y EMPRESA

#### 2.1. Población, muestra

De acuerdo con Rodríguez (2005) manifiesta “la población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos” (p.79). Para el desarrollo del trabajo de investigación, la población total de estudio son las cooperativas de transporte de carga pesada registradas en la página de la Superintendencia de Compañía, bajo el código:

H – Transporte y almacenamiento, sub actividad H 5221 actividades relacionadas con el transporte terrestre de pasajeros, animales o carga: explotación de terminales, estaciones ferroviarias, de autobuses, de manipulación de mercancías; operación de infraestructura de transporte ferroviario su reparación y mantenimiento (limpieza exterior de las unidades, mantenimiento de vías y de equipos, instalación y mantenimiento electromecánico de maquinaria y conducción de líneas).

En la ciudad de Guayaquil constan 77 empresas registradas activas.

Para determinar la cantidad de encuestas, se lo realizará mediante la fórmula finita:

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

En donde:

n =                    Número de elementos de la muestra

|     |  |
|-----|--|
| N = | Número de elementos del universo           |
| p/q | Probabilidades que se presenta el fenómeno |
| Z2  | Nivel de confianza                         |
| e=  | Margen de error                            |

Se reemplaza: 
$$n = \frac{(1.64)^2 (0.50)(0.50)77}{0.001(77-1)+(0.50)(0.50)(1.64)^2}$$

Se obtiene:

**n = 69**

## 2.2. Selección del método muestral

En este proyecto, se va a escoger el probabilístico porque de los 77 elementos de investigación, cualquiera de ellos tiene la alternativa de ser escogidos para realizar el levantamiento de información.

De acuerdo con García (2005) “el método de muestreo probabilístico, también denominados aleatorios, todos los elementos de población tienen la misma probabilidad de salir escogidos como elementos muestrales. En el método aleatorio simple, mediante sorteo se escogen las unidades de estudio” (p.118).

## 2.3. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos será la encuesta:

Encuesta: “se define como el método de recogida de información cuantitativa que consiste en interrogar a los miembros de una manera representativa, con base a un cuestionario perfectamente estructurado” (Loureiro, 2015, p.77).

Encuesta personal: “la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador

formula las preguntas a la persona seleccionada de la muestra basándose en el cuestionario donde anotará la respuesta” (Loureiro, 2015, p.77).

Se utilizó la encuesta, mediante preguntas de elección múltiple y de filtro de ser necesario.

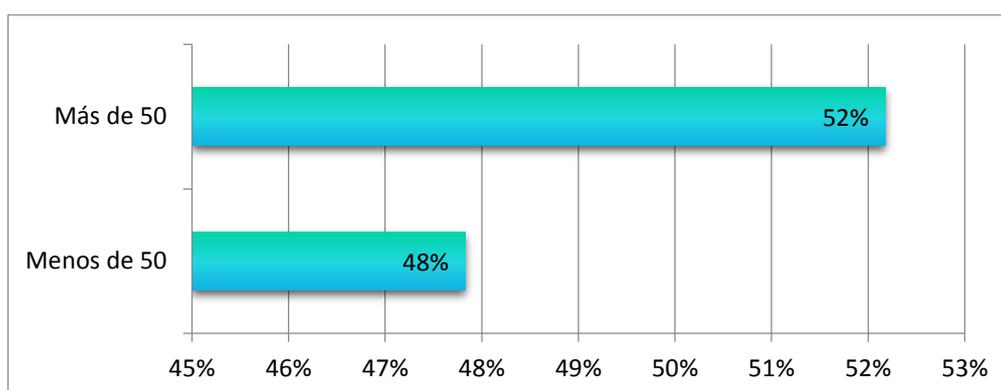
## 2.4. Presentación de los resultados

Codificación: “consiste en asignar a todos y a cada uno de los tipos de respuesta del cuestionario o del documento un dígito o número que represente a dicha respuesta en un soporte informático” (Loureiro, 2015, p.80).

### 1. ¿Qué cantidad de camiones de carga pesada dispone en su cooperativa?

Tabla 14  
*Cantidad de camiones de carga pesada*

| Opciones     | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|--------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Menos de 50  | 33                  | 48%         | 33                   |
| Más de 50    | 36                  | 52%         | 69                   |
| <b>Total</b> | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 6.** Cantidad de camiones de carga pesada

El objetivo de la pregunta planteada es determinar la totalidad de camiones de carga pesada que poseen las empresas encuestadas, esto nos

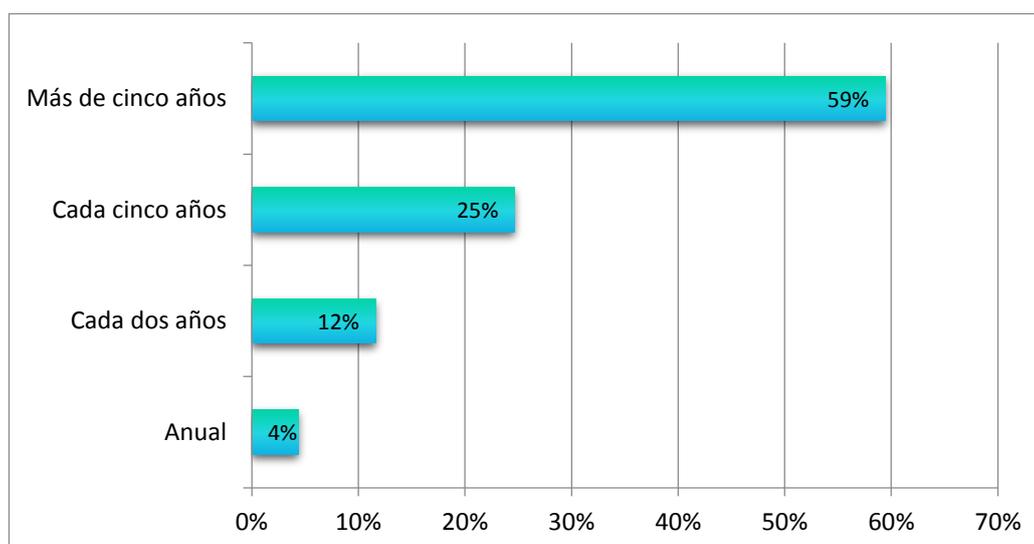
permite conocer el tamaño de la flota que se maneja en el mercado ubicado en la ciudad de Guayaquil. De los cuales, el 48% señaló que su flota está compuesta por menos de 50 camiones, por otro lado, el 52% de los encuestados, indicó que posee más de 50.

## 2. ¿Cada que tiempo reemplaza los contenedores de los camiones de su cooperativa?

Tabla 15

*Tiempo de reemplazo de contenedores de los camiones*

| Opciones          | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|-------------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Anual             | 3                   | 4%          | 3                    |
| Cada dos años     | 8                   | 12%         | 11                   |
| Cada cinco años   | 17                  | 25%         | 28                   |
| Más de cinco años | 41                  | 59%         | 69                   |
| <b>Total</b>      | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 7.** Tiempo de reemplazo de contenedores de los camiones

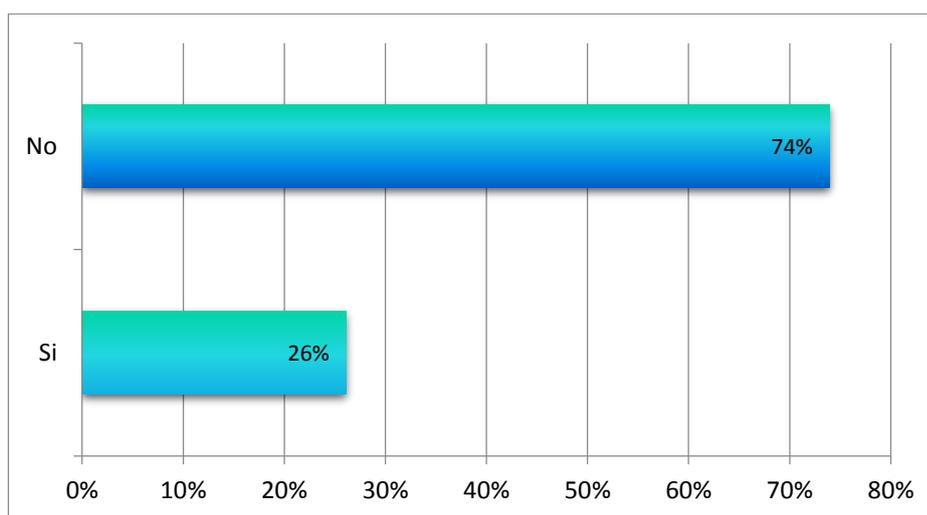
La pregunta se realiza para conocer la periodicidad en que los contenedores son renovados por las empresas, siendo que el 59% señaló que el cambio de la unidad se la realizada una vez transcurrido cinco años, el 25% indicó que lo hace cada cinco años, el 12% cada dos años y solamente el 4% de las empresas encuestas, señalaron que lo realiza anualmente.

3. ¿Mantiene algún proveedor actual directo que le vende los contenedores? (si responde NO pase a la pregunta 5, si responde SI pase a la siguiente)

Tabla 16

*Proveedor directo de contenedores*

| Opciones     | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|--------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Si           | 18                  | 26%         | 18                   |
| No           | 51                  | 74%         | 69                   |
| <b>Total</b> | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 8.** Proveedor directo de contenedores

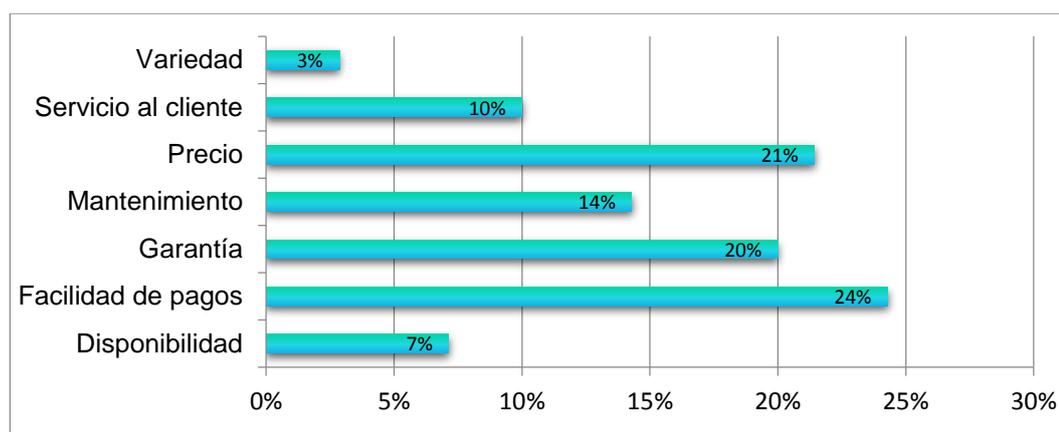
Con la consulta planteada, se determina si los encuestados actualmente mantienen relaciones comerciales directas con empresas que proveen contenedores. Del total de los encuestados, el 74% indicó que no posee proveedor directo, sin embargo, el 26% señaló que sí mantiene relación comercial directamente con navieras que son dueñas de los contenedores.

**4. ¿Qué factores considera relevantes de su proveedor actual? De los siguientes enunciados califique 1 el menos importante y 7 el más importante**

Tabla 17

*Factores relevantes del proveedor*

| Opciones            | Frecuencia Absoluta | Porcentaje     | Frecuencia acumulada |
|---------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| Disponibilidad      | 5                   | 7%             | 5                    |
| Facilidad de pagos  | 17                  | 24%            | 22                   |
| Garantía            | 14                  | 20%            | 36                   |
| Mantenimiento       | 10                  | 14%            | 46                   |
| Precio              | 15                  | 21%            | 61                   |
| Servicio al cliente | 6                   | 10%            | 68                   |
| Variedad            | 2                   | 3%             | 70                   |
| <b>Total</b>        | <b>69</b>           | <b>100,00%</b> |                      |



**Figura 9.** Factores relevantes del proveedor

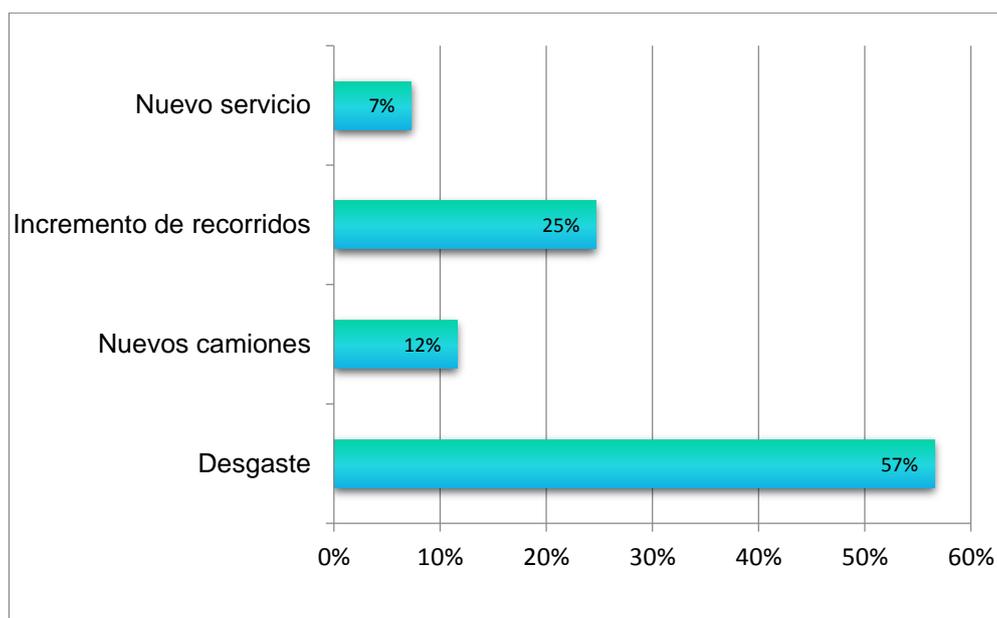
Considerando la respuesta con opción sí de la pregunta anterior, se solicita a los encuestados que desarrollen esta consulta, para conocer los factores que son relevantes del proveedor que actualmente mantienen. Con las respuestas se pudo conocer la lista de prioridades se establece el siguiente orden: Facilidad de pagos (24%), precio (21%), garantía (20%), mantenimiento (14%), servicio al cliente (10%), disponibilidad (7%) y variedad (3%).

**5. ¿Qué aspectos lo inclinan a usted a elegir la compra de contenedores?**

Tabla 18

*Aspectos relevantes para la compra*

| Opciones                 | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|--------------------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Desgaste                 | 39                  | 57%         | 39                   |
| Nuevos camiones          | 8                   | 12%         | 47                   |
| Incremento de recorridos | 17                  | 25%         | 64                   |
| Nuevo servicio           | 5                   | 7%          | 69                   |
| <b>Total</b>             | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 10.** Aspectos relevantes para la compra

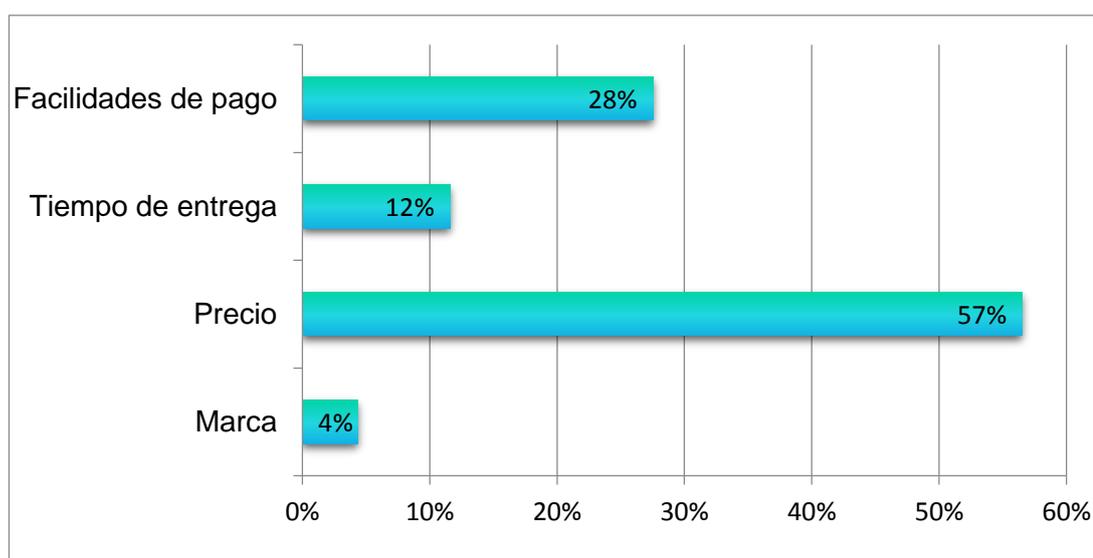
La pregunta se la realiza con el objetivo de conocer cuáles son los factores que las empresas consideran relevantes para determinar el momento adecuado para adquirir una unidad de contenedor, lo siendo el parámetro de mayor peso, con el 57%, el desgaste; seguido por el Incremento de recorridos con el 25%; por la adquisición de Nuevos Camiones con el 12% y por la incorporación de un Nuevo Servicio con el 7%.

## 6. ¿Qué aspectos lo inclinan a usted a elegir el proveedor de contenedores?

Tabla 19

*Aspectos del nuevo proveedor*

| Opciones            | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|---------------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Marca               | 3                   | 4%          | 3                    |
| Precio              | 39                  | 57%         | 42                   |
| Tiempo de entrega   | 8                   | 12%         | 50                   |
| Facilidades de pago | 19                  | 28%         | 69                   |
| <b>Total</b>        | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 11.** Aspectos del nuevo proveedor

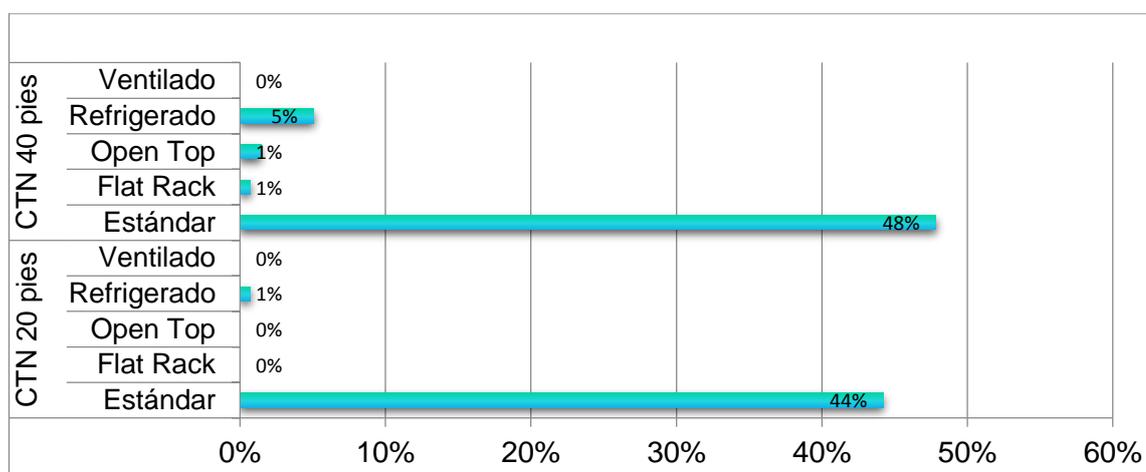
La pregunta se plantea para conocer cuáles de los aspectos planteados, son de importancia para las empresas encuestadas al momento de seleccionar un proveedor, como resultado se obtuvo que el 57% considera que el Precio es el factor de peso al momento de la toma de decisión, seguido con el 28% por las Facilidades de Pago que se otorga, el 12% opina que el Tiempo de Entrega es un aspecto de relevancia y solamente el 4% se inclinó por la Marca como un parámetro de importancia.

**7. ¿Cuál modelo de contenedor suele comprar con regularidad?  
(seleccionar dos opciones)**

Tabla 20

*Modelo de contenedor a adquirir*

| Opciones     |             | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|--------------|-------------|---------------------|-------------|----------------------|
| CTN 20 pies  | Estándar    | 61                  | 44%         | 61                   |
|              | Flat Rack   | 0                   | 0%          | 61                   |
|              | Open Top    | 0                   | 0%          | 61                   |
|              | Refrigerado | 1                   | 1%          | 62                   |
|              | Ventilado   | 0                   | 0%          | 62                   |
| CTN 40 pies  | Estándar    | 66                  | 48%         | 128                  |
|              | CTN 40 pies | 1                   | 1%          | 129                  |
|              | Flat Rack   | 2                   | 1%          | 131                  |
|              | Refrigerado | 7                   | 5%          | 138                  |
|              | Ventilado   | 0                   | 0%          | 138                  |
| <b>Total</b> |             | <b>138</b>          | <b>100%</b> |                      |



**Figura 12.** Modelo de contenedor a adquirir

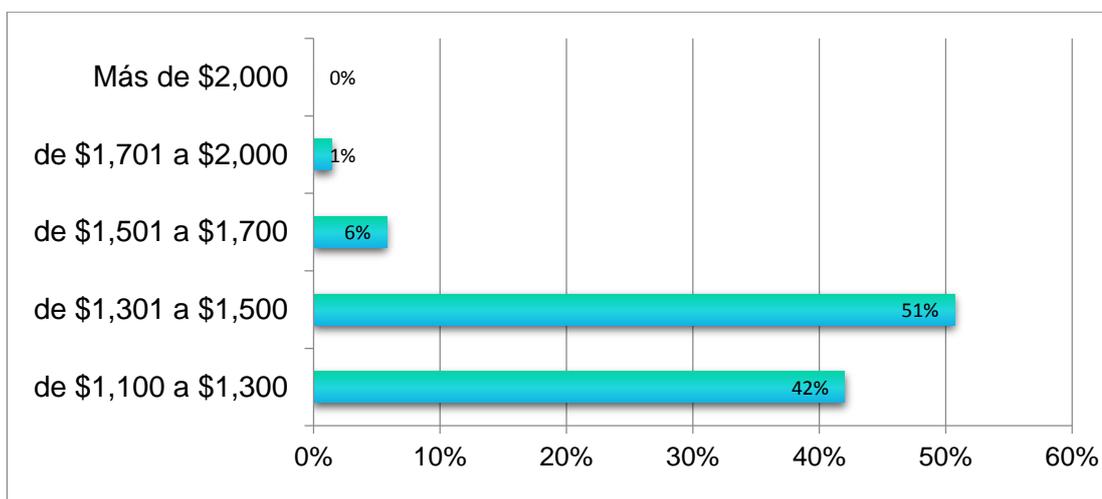
Para esta consulta, se indicó que seleccionen dos opciones de la lista. Ésta información de las empresas encuestadas permite conocer cuáles son los tipos de contenedores que compran con regularidad. Con los datos adquiridos se determina que las unidades que tienen mayor demanda son las Estándar tanto para contenedores de 20 y 40 pies; muy por debajo se encuentra el Refrigerado de 40 pies con el 5%; seguido por Refrigerado de 20 pies, Flat Rack y Open Top de 40 pies, cada uno con 1%.

**8. ¿De acuerdo con la respuesta anterior, cual es el precio que está dispuesto a pagar?**

Tabla 21

*Precio a pagar*

| Opciones             | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|----------------------|---------------------|-------------|----------------------|
| de \$1,100 a \$1,300 | 29                  | 42%         | 29                   |
| de \$1,301 a \$1,500 | 35                  | 51%         | 64                   |
| de \$1,501 a \$1,700 | 4                   | 6%          | 68                   |
| de \$1,701 a \$2,000 | 1                   | 1%          | 69                   |
| Más de \$2,000       | 0                   | 0%          | 69                   |
| <b>Total</b>         | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 13.** Tabla 8 Precio a pagar

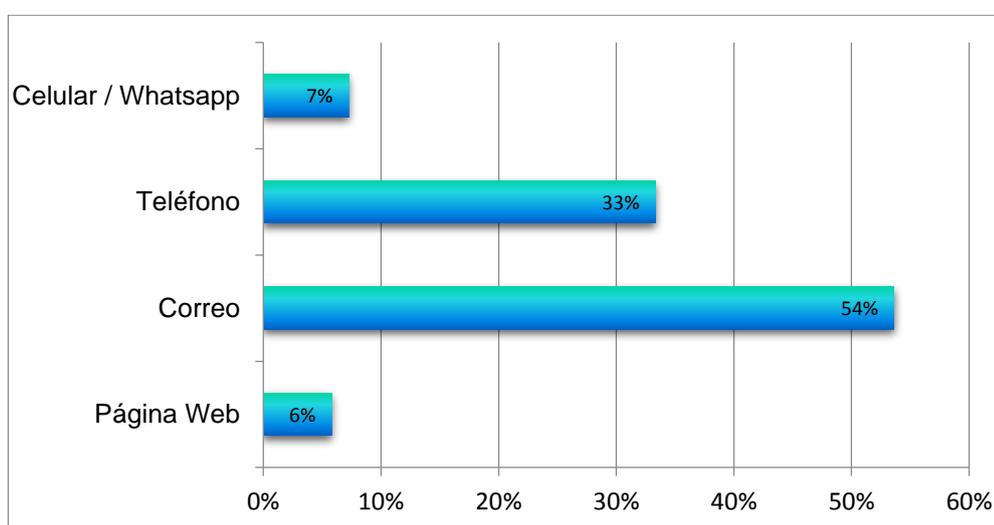
Considerando las respuestas que se obtuvieron en la pregunta anterior, esta consulta se basa en determinar el rango de precios que las empresas encuestas están dispuestas a pagar en la adquisición de las unidades. Así también, teniendo en cuenta que los tipos de los contenedores más demandados son los Estándar de 20 y 40 pies, el rango de precios que pueden cancelar, con el 51%; es de \$1,301 a \$1,500 por cada unidad; con el 42% se encuentra de \$1,100 a \$1,300; con el 6% el rango de \$1,501 a \$1,700 y con el 1% de \$1,701 a \$2,000. Cabe señalar que ninguno de los encuestados está dispuesto a pagar más de \$2,000.

## 9. ¿Cómo es más fácil contactar al proveedor que le compra los contenedores?

Tabla 22

*Forma de contacto con proveedor*

| Opciones           | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|--------------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Página Web         | 4                   | 6%          | 4                    |
| Correo             | 37                  | 54%         | 41                   |
| Teléfono           | 23                  | 33%         | 64                   |
| Celular / Whatsapp | 5                   | 7%          | 69                   |
| <b>Total</b>       | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 14.** Forma de contacto con proveedor

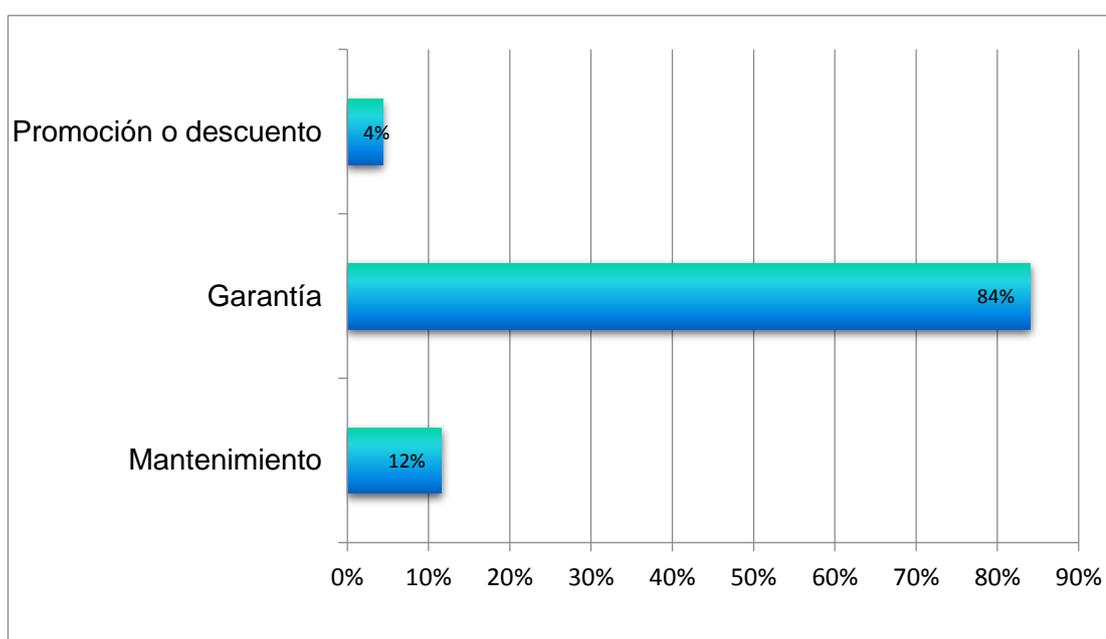
Por otro lado, también es necesario conocer la forma en que las empresas llevan a cabo las relaciones comerciales, por lo cual con la pregunta planteada se desea determinar el medio por el cual mantienen comunicación con el proveedor. De los encuestados el 54% señaló que las comunicaciones se las realizan a través de correos electrónicos, seguido por teléfono con el 33%, así también el 7% indicó que se comunican por telefonía móvil empleando la aplicación WhatsApp y el 6% señaló que lo realiza por medio de la página web del proveedor.

## 10. ¿Le gustaría recibir servicio adicional, cómo?

Tabla 23

*Tipo de servicio adicional*

| Opciones              | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|-----------------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Mantenimiento         | 8                   | 12%         | 8                    |
| Garantía              | 58                  | 84%         | 66                   |
| Promoción o descuento | 3                   | 4%          | 69                   |
| <b>Total</b>          | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 15.** Tipo de servicio adicional

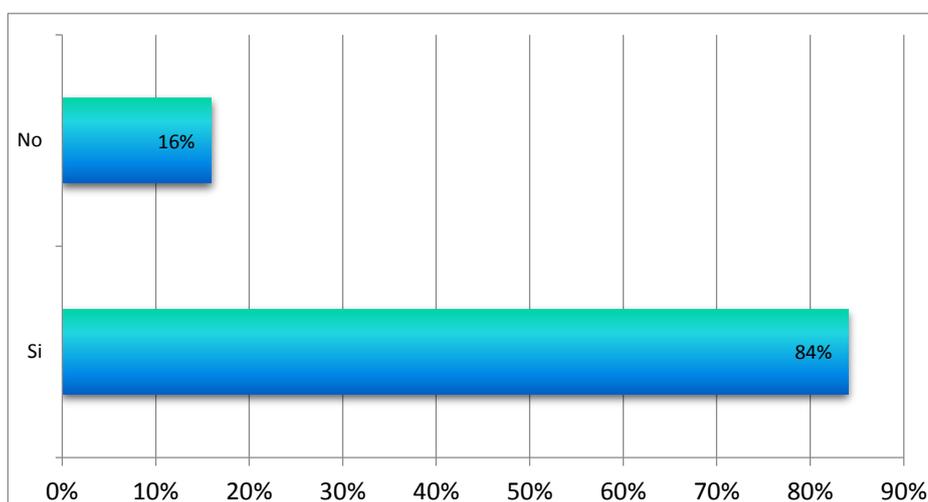
Para poder satisfacer las necesidades que tienen las empresas que adquieren contenedores, es fundamental determinar cuáles son los servicios adicionales que desean obtener al momento de comprar las unidades. En base a las opciones presentadas, el 84% indicó que prefiere garantía, el 12% indica que prefiere mantenimiento y el 4% señaló que desea algún tipo de promoción o descuento.

11. ¿Conoce a la empresa ARETINA? (depósito de contenedores), si su respuesta es SI pase a la siguiente, si su respuesta es NO. "Muchas gracias por su atención".

Tabla 24

Conocimiento empresa Aretina

| Opciones     | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|--------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Si           | 58                  | 84%         | 58                   |
| No           | 11                  | 16%         | 69                   |
| <b>Total</b> | <b>69</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 16.** Conocimiento empresa Aretina

Una vez determinadas las necesidades de los clientes, es preciso conocer si la empresa Aretina es reconocida en el mercado. Según la información proporcionada por las 69 empresas, 58 de ellas que representa el 84% señalaron sí conocer de la empresa Aretina y 11 que representa el 16% indicaron que no.

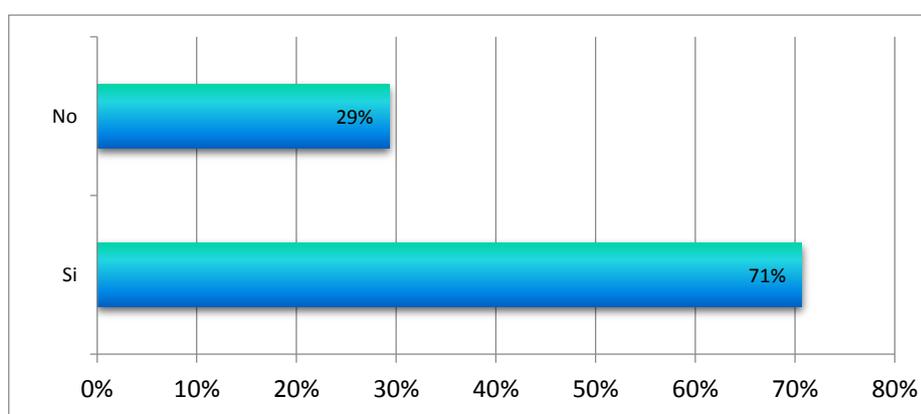
Para esta pregunta se señala que si la respuesta es No, finaliza la encuesta, caso contrario, continúa con la siguiente pregunta.

## 12. ¿Le interesaría realizar la compra con ARETINA?

Tabla 25

*Intención de compra*

| Opciones     | Frecuencia Absoluta | Porcentaje  | Frecuencia acumulada |
|--------------|---------------------|-------------|----------------------|
| Si           | 41                  | 71%         | 41                   |
| No           | 17                  | 29%         | 58                   |
| <b>Total</b> | <b>58</b>           | <b>100%</b> |                      |



**Figura 17.** Intención de compra

La pregunta se desarrolla en base a las respuestas señaladas en la pregunta anterior, es por eso que de las 58 empresas que dieron como respuesta sí, el 71% manifestaron que sí estarían interesados en establecer relaciones comerciales con la empresa Aretina y solamente el 29% indicaron que no.

### 2.5. Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo con las preguntas del cuestionario entregado, se encuentra que los propietarios de cooperativas de transporte tienen más de 50 unidades de transporte de carga pesada, y suelen comprar a partir de cinco años en adelante, la mayoría de los casos, aunque suelen hacerlo antes, si existe alguna falencia o daño que no es reparable.

No disponen de un proveedor directo que les vendan los contenedores usados, sino que llegan por medio de referencia o por el mismo proveedor anterior, por lo que prefieren comprar a quien le ofrece el mejor precio, facilidades de pagos y garantía. Los modelos que usualmente compran son los estándares de 20 y 40 pies, que son los que comúnmente existe mayor carga en los puertos.

De los encuestados afirmaron conocer a Aretina porque han tenido contacto en operaciones logísticas, y otro grupo manifestó que si estaría interesado en comprar los contenedores usados, siempre y cuando le brinde un precio adecuado y conforme a sus finanzas.

## **2.6. Análisis externo**

### **2.6.1. Análisis Pesta**

#### **Político**

#### **Norma General para la Regularización de Contenedores**

De acuerdo con esta normativa, los contenedores que ingresan al país deben de notificar el ingreso y tiempo de permanencia hasta de un año, sin embargo, si la empresa importadora tiene la intención de quedarse con esa unidad, tiene que proceder a la nacionalización.

“Artículo 4 sobre la Declaración a consumo de los contenedores, la Resolución establece que los contenedores podrán ser vendidos previo a la nacionalización de los mismos. La nacionalización deberá tener lugar dentro del plazo de permanencia permitido” (Resolución No. SENAE-DGN-2014-0319-RE, p.13)

Por medio de esta norma, se evidencia que está regulado el ingreso de contenedores, nuevos destinados para consumo nacional, o cuando aquellos que ya han perdido su vida útil en el transcurso del tiempo, también se los

puede nacionalizar e ingresarlos como parte del inventario del importador para venta o consumo.

## Plan de movilidad de puertos marítimos

Este plan de movilidad apunta para un cambio en la matriz productiva, apuntando a una integración de infraestructuras, equipamiento, gestión, en las rutas terrestres, marítimo, aéreo, y fluvial. Las propuestas para mejorar las infraestructuras abarcan las instalaciones portuarias para el tráfico internacional.

Con esta nueva proyección de movilidad en las carreteras del país y con la apertura de nuevos puertos fluviales, se prevé que el sector de transporte va a incrementar la demanda, con la proyección de la única red de transporte de ámbito nacional, integral, conectada, completa y multimodal, mediante la incorporación de red urbana, interurbana, conectores regionales, caminos básicos de integración territorial.



**Figura 18.** Plan de movilidad Ecuador

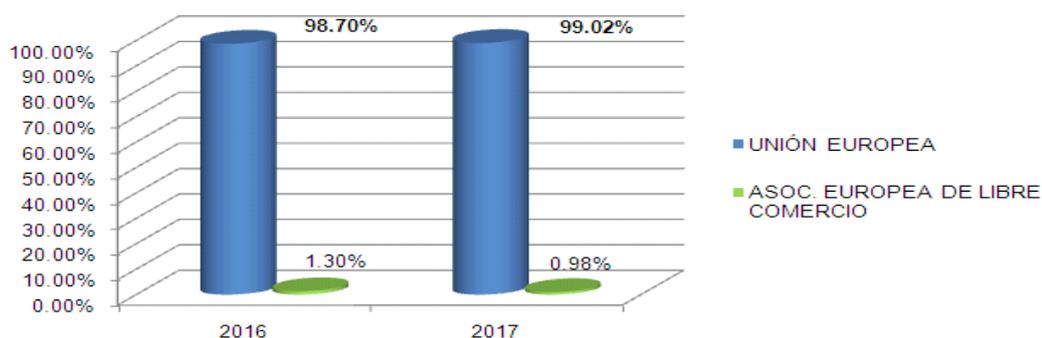
Este plan de movilidad también incluye la red estatal de equipamiento logístico ubicado en puntos estratégicos en el país, que sirvan como depósito

de contenedores para facilitar la carga, descarga, movilidad y despacho desde los puertos, aeropuertos, facilitando las actividades de los importadores y exportadores, que llegan al país, o lo utilizan como punto de tránsito hacia los países integrantes del plan de movilidad.

## Acuerdo comercial Ecuador – Unión Europea

Este acuerdo comercial, beneficia al plan propuesto porque tiene como propósito incentivar la producción nacional hacia los países de Europa, además de beneficiar a los empresarios que elaboran los productos de exportación, también recae este beneficio colateral para las empresas que dan los servicios adicionales, como es el de movilización en transporte, que utilizan los contenedores.

|  | 2016<br>Ene.- Abr | 2017<br>Ene.- Abr |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>EUROPA</b>                          | 1,219.0           | 1,437.0           |
| <b>UNIÓN EUROPEA</b>                   | <b>898.3</b>      | <b>1,076.0</b>    |
| Italia                                 | 127.8             | 200.3             |
| España                                 | 157.1             | 189.8             |
| Holanda                                | 135.0             | 174.4             |
| Alemania                               | 197.5             | 171.8             |
| Otros países                           | 91.2              | 126.0             |
| Francia                                | 87.5              | 92.8              |
| Bélgica y Luxemburgo                   | 57.3              | 63.5              |
| Reino Unido                            | 45.0              | 57.5              |
| <b>ASOC. EUROPEA DE LIBRE COMERCIO</b> | <b>11.8</b>       | <b>10.6</b>       |



**Figura 19.** Exportaciones a la Unión Europea 2016 - 2017

Ecuador normará el comercio de bienes y servicios desde y hacia dicho bloque, así como la participación de las Partes en licitaciones para la contratación pública, la protección de los derechos de propiedad

intelectual, la cooperación en el ámbito del comercio y, en particular disposiciones precisas que establecen un trato especial y diferenciado a favor del Ecuador, en reconocimiento a las asimetrías existentes entre la UE y el Ecuador. (Ministerio de Comercio Exterior, p.5)

Las exportaciones a Europa representan la mayor posición para los países de la Unión Europea, ubicando a Italia como el principal comprador de productos, seguido de España, al cierre de abril de 2017. También es importante acotar que al comparar las cifras de enero hasta abril del año 2017 vs las del año anterior en el mismo periodo, existe un incremento de exportaciones realizadas del 19.80%, conforme lo manifiestan las cifras del Banco Central.

Se aprecia que, conforme a las negociaciones realizadas, el nivel de exportaciones ha aumentado, lo cual se evidencia como un factor positivo para la aplicación del proyecto, debido al incremento de movilidad de productos que va a existir en el mercado, y con ello los transportes van a necesitar de contenedores adecuados para su transportación.

### **Regulación del Consejo Nacional de Transito**

La Agencia Nacional de Tránsito, sus Unidades Administrativas y los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se encargan de regular, planificar y controlar las actividades del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, constantemente realiza seguimientos, control, fiscalización y verificación de los cumplimientos de las normas, con la finalidad de prevenir accidentes y que los transportistas ejecuten la actividad por la cual están registrados.

En el caso de los transportistas de carga pesada, pueden operar con licencia tipo E de profesional, conforme lo indica el artículo 132 del decreto ejecutivo 1196 del 11 de junio de 2012. En el artículo 62 manifiesta “Carga Pesada: Consiste en el transporte de carga de más de 3.5 toneladas, en vehículos certificados para la capacidad de carga que se traslade, y de

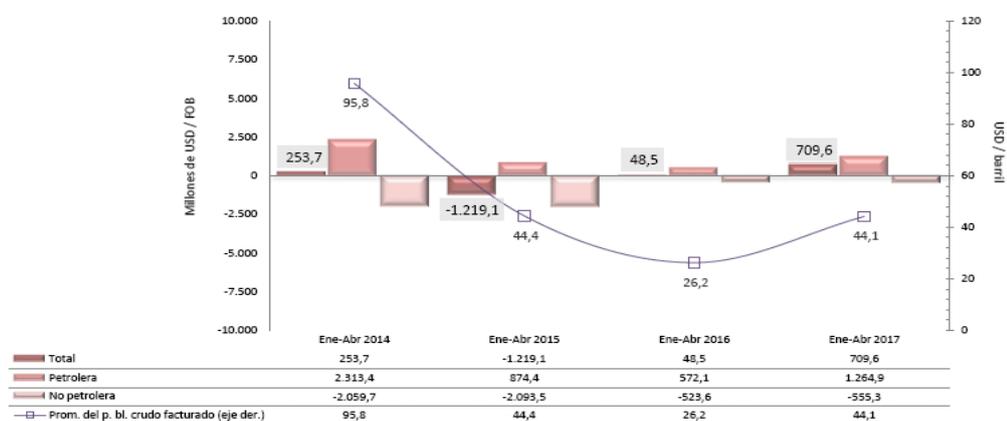
acuerdo a una contraprestación económica del servicio<sup>2</sup>” (CNT-No.1196, p.17)

La Agencia Nacional de Transito es quien otorga el título habilitante a los transportes de carga pesada interprovincial, por otra parte, si los transportistas van a circular entrarregional e intrapronvincial, el título habilitante se lo otorga el Gobierno Autónomo Descentralizado GAD

## Económico

### Balanza Comercial

Durante el período enero – abril de 2017, registró un superávit en valor FOB de USD 709.6 millones, debido a un aumento en el valor FOB de las exportaciones petroleras, consecuencia del mejoramiento del precio de barril de petróleo; si se compara con el saldo comercial en el mismo período del año 2016 (USD 48.5 millones), esto significó una recuperación del 1,362.8%. (Banco Central del Ecuador, 2017, p.61)

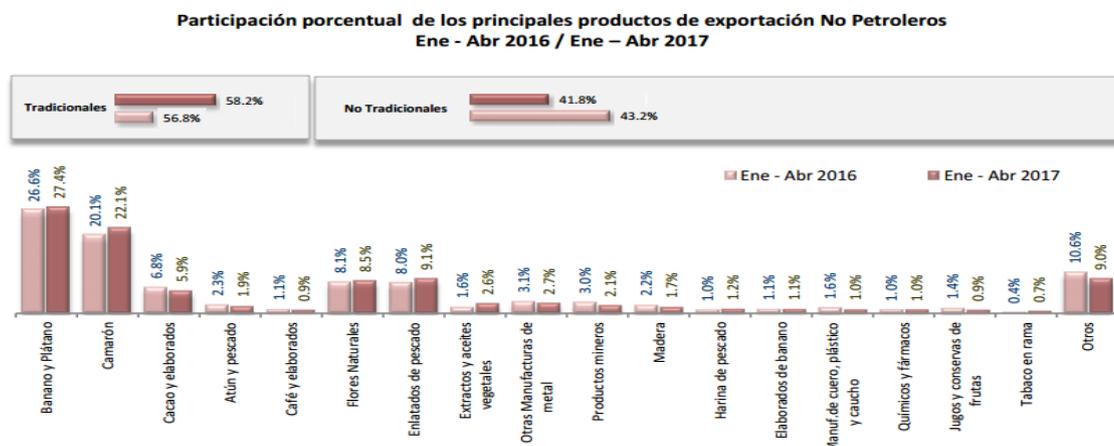


**Figura 20.** Balanza Comercial I Trim. 2017

Se evidencia en el primer trimestre hubo una recuperación en la economía ecuatoriana, debido a que el precio del barril de petróleo se incrementó, ubicando a la balanza en cifras positivas de \$709.6 millones.

Entre los principales productos que aportaron a la balanza comercial, se encuentra el banano, camarón, flores, enlatados de pescados, que de acuerdo

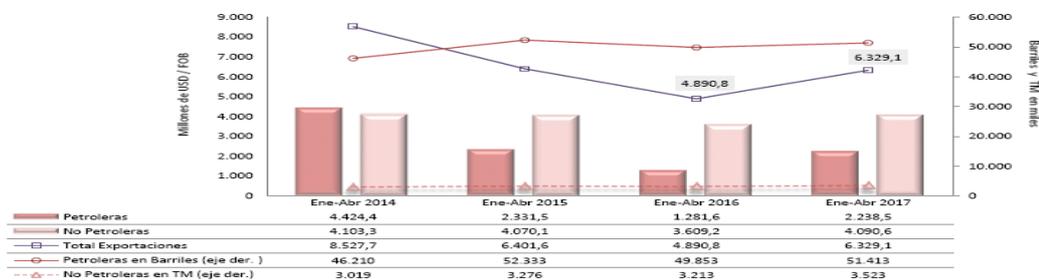
con el siguiente gráfico son las de mayor posición. Aporta esta información al proyecto debido a que estos productos han tenido incremento con relación al año anterior y necesitan movilizarse con camiones de carga pesada, por lo tanto se estima que existirá un crecimiento para el presente año.



**Figura 21.** Participación de productos no petroleros en la exportación

## Importaciones y Exportaciones

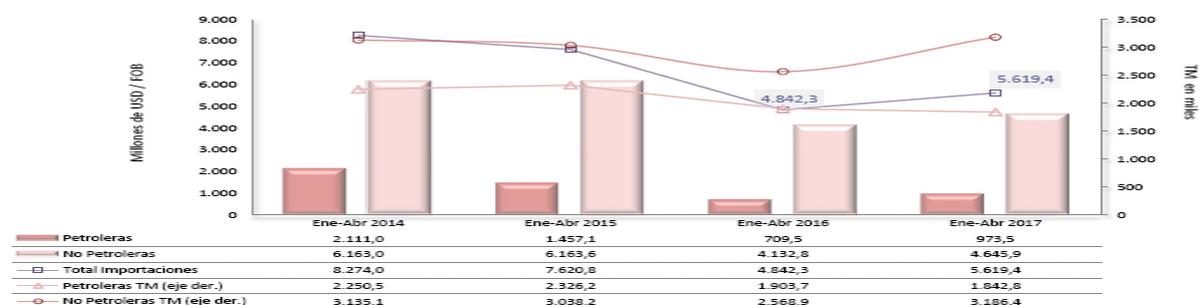
La movilización de bienes con importación y exportación se ha incrementado al cierre del primer trimestre del año 2017, no se llegan al mismo nivel que se tenía en el año 2014 sin embargo es una señal importante de la recuperación de los mercados, principalmente con la exportación petrolera y sus derivados por el precio que se incrementó brevemente, en cuanto a los productos no petroleros se incrementó en \$481 millones, con respecto al periodo anterior.



**Figura 22.** Exportación de Productos IV-Trim 2017

Por otra parte, también se mencionan las importaciones, que se han incrementado, posiblemente por la liberación de ciertos productos que se

necesitaban importar de Europa y conforme a los acuerdos comerciales, se empezó a importar con menos valor. De acuerdo con la imagen a continuación, se evidencia el incremento con respecto al periodo anterior de \$453 millones.



**Figura 23.** Importación de Productos IV-Trim 2017

En ambas circunstancias, tanto importaciones como exportaciones, se evidencia incremento en las cifras, enfocado al proyecto de investigación, es un factor positivo debido a que se requiere de transportes para movilizar los productos en contenedores, de entrada, o de salida al puerto, dicho servicio lo realizan las compañías de transporte de carga pesada.

### Ciclo Económico

La economía ecuatoriana se encuentra en expansión económica", Abarca (2017) Gerente del Banco Central informó que "las tasas de crecimiento se empezaron a ver desde el tercer trimestre del año anterior y que sectores como la construcción, refinación y electricidad apuntalan este proceso". Desde finales del año 2016 se evidenció un leve crecimiento, principalmente por la recuperación del precio del barril de petróleo. De acuerdo con CEPAL manifiesta "el crudo pueda recobrar a nivel mundial alrededor del 20 por ciento de su precio, lo cual tendrá un impacto positivo en la economía nacional y de todos los países productores"

| TABLERO INTERNACIONAL DEL CICLO ECONÓMICO |                |                                |
|---|----------------|--------------------------------|
| Enero de 2017                             | Fase del Ciclo |                                |
| Alemania                                  |                | Expansión                      |
| Brasil                                    |                | Expansión                      |
| Chile                                     |                | Expansión                      |
| China                                     |                | Recuperación                   |
| ECUADOR                                   |                | Recuperación                   |
| España                                    |                | Desaceleración sobre tendencia |
| Estados Unidos                            |                | Recuperación                   |
| Francia                                   |                | Recuperación                   |
| India                                     |                | Recuperación                   |
| Italia                                    |                | Desaceleración sobre tendencia |
| Japón                                     |                | Recuperación                   |
| México                                    |                | Desaceleración bajo tendencia  |
| Reino Unido                               |                | Recuperación                   |

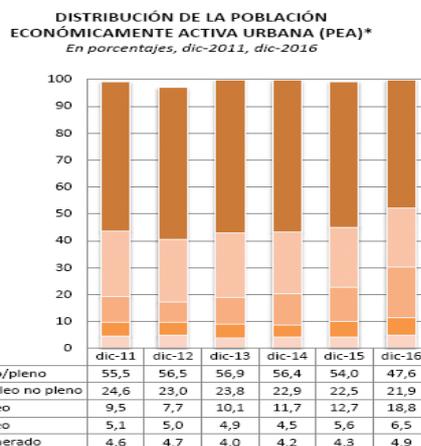
**Figura 24.** Tablero del ciclo económico

Este factor externo pone a Ecuador en etapa de recuperación en la que económicamente puede abrir nuevas oportunidades a emprendimientos y negocios que permita movilizar los recursos hacia actividades productivas, y en consecuencia los beneficios colaterales, lo tendrán las cooperativas de transporte para movilizar bienes en el país.

## Social

### Población económicamente activa

De acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador al cierre de diciembre de 2016, de la totalidad de personas que se encuentra registrada como económicamente activos, el 47.60% de la población tiene un empleo adecuado y pleno, es decir se encuentra bajo relación de dependencia. El siguiente porcentaje importante es de 21.90% que son las personas que no tienen un empleo fijo.



**Figura 25.** Población Económicamente Activa Dic.2016

Partiendo de esta cifra, las personas dedicadas a la agricultura, ganadería y caza son las actividades que más personal empleado tiene con el 25.61%, seguido del comercio con el 18.97% en segundo lugar y las personas dedicadas al transporte se encuentra en sexto lugar con el 5.70%.

**EMPLEO POR RAMA DE ACTIVIDAD\***  
*En porcentajes, dic-2015, dic-2016*

|   | dic. 2015 | dic. 2016 |
|---|-----------|-----------|
| RAMAS DE ACTIVIDAD Nacional   |           |           |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca                     | 24.97%    | 25.61%    |
| Petróleo y minas  | 0.69%     | 0.60%     |
| Manufactura (incluida refinación de petróleo)                           | 10.55%    | 11.18%    |
| Suministro de electricidad y agua                                       | 0.71%     | 0.64%     |
| Construcción  | 7.34%     | 7.14%     |
| Comercio  | 18.85%    | 18.97%    |
| Alojamiento y servicios de comida                                       | 6.08%     | 6.50%     |
| Transporte  | 6.21%     | 5.70%     |
| Correo y Comunicaciones   | 1.19%     | 0.99%     |
| Actividades de servicios financieros                                    | 0.82%     | 0.63%     |
| Actividades profesionales, técnicas y administrativas                   | 4.46%     | 4.22%     |
| Enseñanza y Servicios sociales y de salud                               | 7.15%     | 6.91%     |
| Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria | 4.44%     | 4.19%     |
| Servicio doméstico  | 2.68%     | 2.79%     |
| Otros Servicios   | 3.86%     | 3.94%     |

**Figura 26.** Empleo por rama de actividad

Se evidencia, con estas cifras que las actividades relacionadas al transporte y movilización como es la agricultura, comercio, construcción, tienen una posición importante en las actividades de las personas económicas activas, evidenciando que son sectores donde existe concentración de actividades en el país.

## Tecnológico

### Estructura moderna de contenedores

Los contenedores estándar tienen mediciones semejantes y están elaborados de acero. Para poder movilizarlos se necesita del número de identificación asignado por marca y características.

Los contenedores son confeccionados para transportar carga pesada, suelen estar fabricados principalmente de acero, pero también los hay de aluminio y algunos otros de madera contrachapada reforzados con fibra de vidrio. Interiormente llevan un recubrimiento especial antihumedad, para evitar las humedades durante el viaje. En cada una de sus esquinas, de

alojamientos tienen los twistlocks, que les permiten ser enganchados por grúas especiales, así como su trincaje tanto en buques como en camiones. (Cortainer, 2016, p.3)

Los materiales que contienen los diferentes contenedores como parte de la estructura se describen los siguientes, depende de la necesidad de transportar los productos, es el tipo de contenedor que se adapte para movilizar los productos, cada uno tiene características diferentes y tecnología acorde a la transportación de los mismos, brindando seguridad y estabilidad.

Tabla 26  
*Material de contenedores*

| <b>Open Tops</b>   | <b>Flatracks</b>                       | <b>Plataformas</b>  | <b>Refrigerados</b>   |
|--|--|---|---|
| Techo extraíble,<br>Cargas de alta densidad, estructuras siderúrgicas pesadas, tambores. | Sin murallas laterales, carga limitada | Baja en esquinero, número limitado de equipos de alta nivelación. | Unidad frigorífica mantenida con electricidad, enchufes eléctricos. |

### **Normas de calidad**

Las normas que se aplican de calidad para el uso, manipulación y mantenimiento de los contenedores, se basan en las siguientes normas:

- ISO 8323:1985 – Contenedores para el transporte de mercancías. Contenedores aire/superficie (intermodales) para uso general. Especificaciones y ensayos.
- ISO 10374:1991 – Contenedores para el transporte de mercancías. Identificación automática.

Los contenedores mientras han estado en uso normal de la empresa, han cumplido con especificaciones de normas internacionales, por lo tanto, al final su depreciación, se dieron de baja porque cumplió su vida útil pero aún se encuentra en condiciones de poder ser utilizados por un periodo alargado, y como ya no serán utilizados para exportación, basta con la nacionalización de los contenedores para que sean utilizados.

## Ambiental

Los contenedores después de su vida útil proporcionan beneficios al medio ambiente, mediante la reutilización de los mismos para que sean adecuados para uso de domicilios u oficina. El uso de contenedores reciclados reduce la contaminación de electricidad y materiales de construcción que se realizan para construir casas u oficinas, se ahorra material y energía, reduciendo la emisión de CO<sub>2</sub> a la atmosfera.



**Figura 27.** Contenedor reciclado para domicilio

El reciclaje de contenedores estándar brinda ventajas para quienes lo usan y para el ambiente como:

- Aprovechamiento de espacios, para diseñar en su interior oficina o casa.
- Adaptabilidad, la estructura es sólida y permite adaptarse al terreno, peso en su interior, o que se coloquen en su superficie, objetos pesados.
- Baratos, los estándares en desuso son más económicos.
- Robustos y Duraderos, diseñados para soportar golpes, clima y oxidación
- Facilidad, para movilizar casa u oficina porque basta con enganchar a un transporte.



**Figura 28.** Contenedor reciclado para oficina

Tabla 27

Valoración de PESTA

|              |    |                   |                 |
|--------------|----|-------------------|-----------------|
| Muy positivo | MP | <b>VALORACIÓN</b> |                 |
| Positivo     | PO | 0-5               | Poco importante |
| Indiferente  | IN | 6 a 10            | Importante      |
| Negativo     | NE | 11 a 15           | Muy Importante  |
| Muy negativo | MN |                   |                 |

| VARIABLES  | VALORACION |    |    |    |    | TRASCENDENCIA |   |    |
|--|------------|----|----|----|----|---------------|---|----|
|  | MP         | PO | IN | NE | MN | A             | M | B  |
| <b>POLÍTICO</b>                                      |            |    |    |    |    |               |   |    |
| Norma General para la Regularización de Contenedores |            | 4  |    |    |    | 2             |   | 8  |
| Plan de movilidad de puertos marítimos               | 7          |    |    |    |    | 3             |   | 21 |
| Acuerdo comercial Ecuador – Unión Europea            |            | 5  |    |    |    |               | 2 | 10 |
| Regulación del Consejo Nacional de Transito          |            |    | 6  |    |    | 3             |   | 18 |
| <b>ECONÓMICO</b>                                     |            |    |    |    |    |               |   |    |
| Balanza Comercial                                    | 5          |    |    |    |    | 2             |   | 10 |
| Importaciones y Exportaciones                        | 5          |    |    |    |    | 3             |   | 15 |
| Ciclo Económico                                      |            | 7  |    |    |    |               | 3 | 12 |
| <b>SOCIAL</b>  |            |    |    |    |    |               |   |    |
| Población económicamente activa                      |            | 7  |    |    |    |               | 3 | 21 |
| <b>TECNOLÓGICO</b>                                   |            |    |    |    |    |               |   |    |
| Estructura moderna de contenedores                   |            | 4  |    |    |    |               | 1 | 4  |
| Normas de calidad ISO                                |            | 7  |    |    |    | 3             |   | 21 |
| <b>AMBIENTAL</b>                                     |            |    |    |    |    |               |   |    |
| Reuso de contenedores                                |            | 7  |    |    |    | 2             |   | 14 |

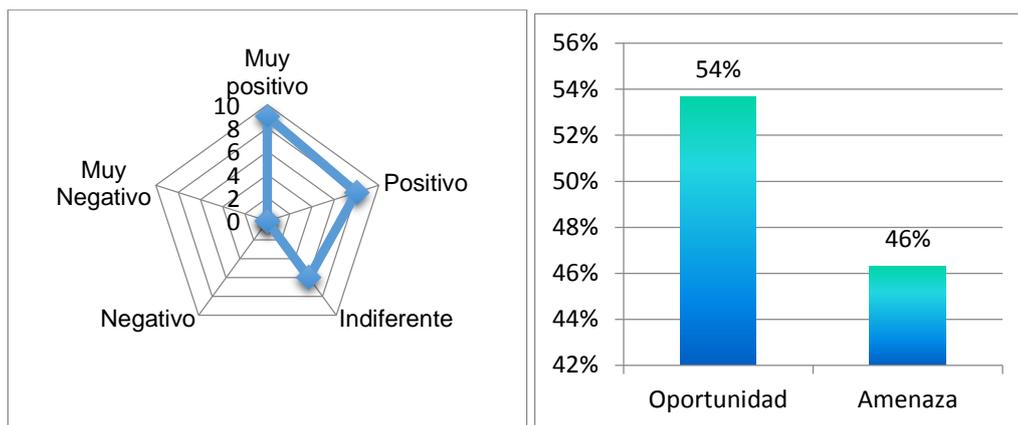


Figura 29. Ubicación ponderación PESTA

En las gráficas se evidencia que el proyecto tiene aspectos muy positivos con ponderación promedio de 9, con lo cual hace prevalecer las oportunidades con el 54% frente a las amenazas que se puedan suscitar de 46%.

## 2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

### Sector de Venta de contenedor de transporte pesado

Esta actividad de venta de contenedores estándar se encuentra dirigida al segmento de transportes de carga pesada en general, existiendo en el registro de sociedades inscritas en la Superintendencia de Compañía en la ciudad de Guayaquil 77 compañías reguladas para poder operar a nivel nacional. Además de necesitar permisos relevantes de movilización intercantonal e interprovincial expedido por el Agencia Nacional de Tránsito.

### Posición:

La venta de contenedores en desuso es una actividad que ha ido incrementándose en el país, debido a que al terminar la depreciación y uso no son desechados, sino que se les busca una mejor utilidad como, por ejemplo, para oficinas móviles, oficinas temporales, casas fijas, casas remolques, y como parte del proyecto, para los transportistas de carga pesada a nivel nacional que necesitan actualizar sus contenedores.

Por lo anterior la posición de este producto en el mercado es medio, porque ya existen empresas dedicándose a esta gestión, ya sea de venta o alquiler, no como una actividad principal del negocio, pero si como un ingreso extraordinario en base a la misma línea del negocio.

### **Competidores:**

- Grupo transoceánica
- Grupo Depconsa

La competencia directa realiza la venta de contenedores, a diversos sectores, como es el de construcción, oficinas móviles, para archivo general, entre otros, se encargan de buscar usos en el mercado para poder comercializarlos.

### **Opciones de posicionamiento:**

La adquisición de contenedores, para las cooperativas obedece al incremento de movilidad de productos, es importante para estas empresas, tener disponibilidad de contenedores para carga y descarga, en puerto de salida y llegada, porque su principal ingreso es mantener los transportes con cargas en ambos viajes de recorrido, de ida y vuelta.

Por lo anterior, se indica que las opciones de posicionamiento que tiene Aretina para colocar contenedores en la ciudad son:

- Calidad
- Variedad
- Mantenimiento
- Precio

## Posición del mercado que posee la empresa

El mercado que se desea penetrar consiste de tres competidores directos, y de 77 cooperativas de transporte de carga pesada, que en base a la encuesta desarrollada se enlista cuáles son los requerimientos para tomar la decisión de adquirirlo

Tabla 28  
*Posición del mercado*

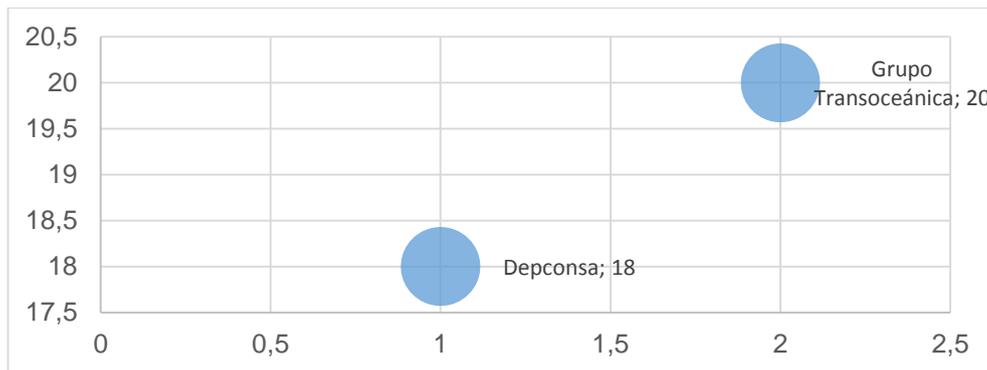
| Provincia | Cooperativas de Transporte | Competidores |
|-----------|----------------------------|--------------|
| Guayas    | 77                         | 3            |

Tabla 29  
*Criterios de posición de competencia*

### Indicadores de evaluación:

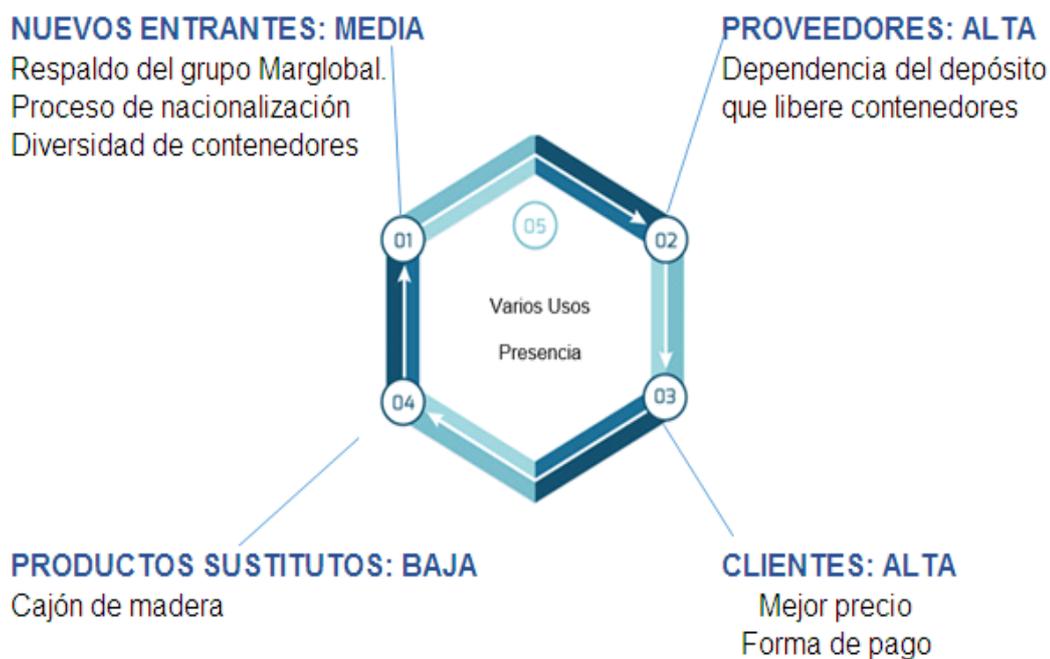
|           |   |
|-----------|---|
| Muy Mala  | 1 |
| Mala      | 2 |
| Regular   | 3 |
| Buena     | 4 |
| Muy buena | 5 |

| Criterios           | Competencia |                     |
|---------------------|-------------|---------------------|
|                     | Depconsa    | Grupo Transoceánica |
| Disponibilidad      | 5           | 3                   |
| Facilidad de pagos  | 5           | 5                   |
| Garantía            | -           | -                   |
| Mantenimiento       | -           | -                   |
| Precio              | 5           | 5                   |
| Servicio al cliente | -           | 3                   |
| Variedad            | 3           | 4                   |
| <b>Total</b>        | <b>18</b>   | <b>20</b>           |



**Figura 30.** Posición de la competencia

### 2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter



**Figura 31.** Análisis Porter

#### Nuevos entrantes:

Para el ingreso de nuevos competidores se debe estar inmerso en el mercado relacionado a temas de contenedores, como son los depósitos, operadores logísticos, entre otros, puesto que parte de esta clase de negocios el que existan nuevos entrantes para la venta de contenedores, porque son los únicos que los nacionalizan.

Partiendo de esta premisa, se asigna la puntuación de medio, puesto que existen varios operadores logísticos en la ciudad dedicados a esta actividad, además que la tienen como parte de la línea de negocio el vender contenedores para diversos usos, como oficinas, casas temporales, casas fijas, oficinas móviles, entre otros destinos.

La diferencia entre Aretina y los posibles competidores radica en que tienen el respaldo de Marglobal que es un grupo internacional dedicado a la logística a nivel mundial, por lo que tienen conocimiento y experiencia de 25 años del mercado y sobre todo del producto que se ofrece. Por lo tanto, los criterios esta amenaza se orienta en los siguientes puntos:

- Respaldo del grupo Marglobal
- Proceso de nacionalización
- Diversidad de contenedores

#### **Fuerza de proveedores:**

El único proveedor de contenedores para Aretina es Marglobal, porque es quien suministra de este producto para que realice las operaciones localmente. Por lo tanto, se considera esta dependencia como alta, debido a su dependencia de la asignación de contenedores, y posterior a ello después que pasan a etapa de desuso se puedan comercializar.

Además de mencionar que el grupo Marglobal tiene otras empresas relacionadas que tienen actividades en Guayaquil, como lo es Portrans y Modatrade. Por lo cual esto implica un riesgo de alta dependencia sobre las estrategias que determine Marglobal con sus relacionadas y con relación al proyecto de investigación, la asignación de contenedores para que opere Aretina.

# MARGLOBAL

Empresas Relacionadas



**Figura 32.** Grupo Marglobal

### **Fuerza de clientes:**

Los posibles clientes para el proyecto son las 77 cooperativas de transporte registradas en la ciudad de Guayaquil, que requieren el cambio de contenedores en plazo de cinco años, no manejan un proveedor específico sin embargo su compra se encuentra orientada al precio y facilidades de pago.

Por lo anterior se considera que esta fuerza tiene calificación alta, debido a que el cliente tiene la potestad de elegir el proveedor que le brinde la oportunidad de adquirir un contenedor conforme sean su situación económica.

### **Amenaza de producto sustituto:**

Los contenedores son fabricados de acero y el posible sustituto pueden ser los transportes con plataforma de madera que son cubiertos con lona, sin embargo, no tienen la misma resistencia, capacidad y seguridad que brindan los cabezales con contenedor.



**Figura 33.** Transporte de madera y lona

Por lo tanto, se considera que esta amenaza es baja, debido a que la movilización de productos en las carreteras de la ciudad y del país tienen que ir conforme a la seguridad que necesita el cliente, comprendido desde la salida del puerto o llegada al puerto, por lo tanto, es necesario que sean de acero. Los productos que son cubiertos con lona en plataforma de madera, es para otra clase de movilización de productos y es intercantonal.

### Rivalidad entre competidores: media

Tabla 30

#### Análisis Grupo Transoceanica

| DETALLE  | PESO  |   |           |
|--|-------|---|-----------|
| Debilidad menor  | 1     |  |           |
| Debilidad Mayor  | 2     |   |           |
| Fortaleza menor  | 3     |   |           |
| Fortaleza Mayor  | 4     |   |           |
| GRUPO TRANSOCEANICA  | PESO  | CALIFICACIÓN  | PONDERADO |
| FORTALEZA  |       |   |           |
| Poseer certificados de sistemas de gestión de calidad.                   | 0.125 | 4   | 0.50      |
| Cultura de calidad en todo el grupo.                                     | 0.125 | 4   | 0.50      |
| Compromiso con el cuidado ambiental.                                     | 0.125 | 3   | 0.38      |
| Implementación BASC (Business Alliance for Secure)                       | 0.125 | 4   | 0.50      |
| DEBILIDADES  |       |   |           |
| Falta de control estadístico de riesgos en las diferentes instalaciones. | 0.125 | 2   | 0.25      |
| Insuficiente control del SSO (Seguridad y salud ocupacional)             | 0.125 | 1   | 0.13      |
| Falta depurar el reglamento de seguridad e higiene.                      | 0.125 | 2   | 0.25      |
| No se realiza adecuadamente el seguimiento de medidas de previsión.      | 0.125 | 2   | 0.25      |
| F-D  | 1.00  | 22  | 2.75      |

La rivalidad actual con los competidores se considera que sea media, debido a que en el mercado existen otras empresas dedicadas a esta actividad, por lo tanto, tienen experiencia en el mercado. La diferencia radica que no se enfocan en un solo segmento de negocio como es el caso de las cooperativas de transporte, sino que la venta la realizan para diversos usos. Con la puntuación de 2.75, indica que la empresa se encuentra en condiciones adecuadas, utilizando sus fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 31

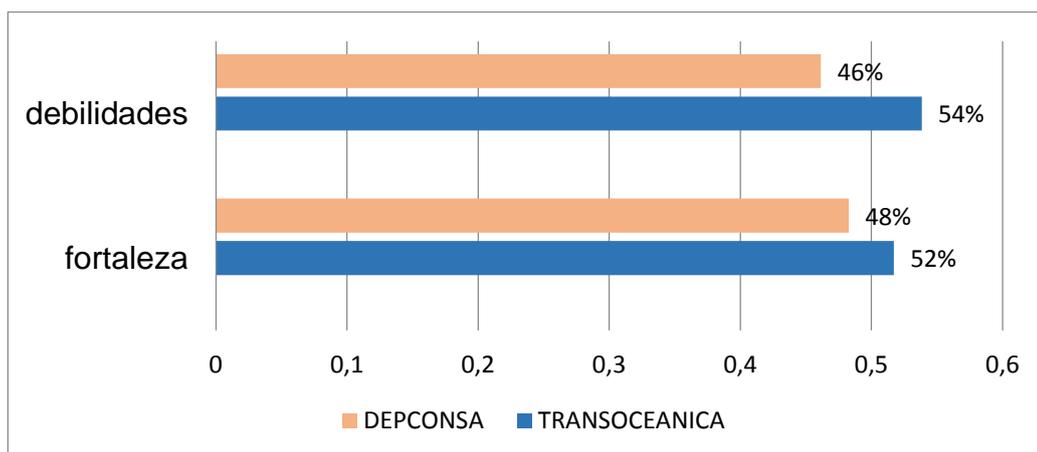
*Análisis Grupo Depconsa*

| DETALLE         | PESO |   |  |
|-----------------|------|---|--|
| Debilidad menor | 1    |  |  |
| Debilidad Mayor | 2    |   |  |
| Fortaleza menor | 3    |   |  |
| Fortaleza Mayor | 4    |   |  |

| GRUPO DEPCONSA  | PESO        | CALIFICACIÓN | PONDERADO   |
|---|-------------|--------------|-------------|
| <b>FORTALEZA</b>  |             |              |             |
| Localización del patio a 1km del puerto.  | 0.125       | 4            | 0.50        |
| Personal capacitado en operaciones portuarias   | 0.125       | 3            | 0.38        |
| Precios bajos de servicios y de contenedores.   | 0.125       | 4            | 0.50        |
| Especializado en operaciones extraportuarias, almacenaje & reparación de contenedores marítimos | 0.125       | 3            | 0.38        |
| <b>DEBILIDADES</b>  |             |              |             |
| Es una empresa con pocos años en el mercado no muy reconocida.                                  | 0.125       | 2            | 0.25        |
| Es pequeña con pocos funcionarios.  | 0.125       | 2            | 0.25        |
| No se dedica 100% a vender contenedores.  | 0.125       | 1            | 0.13        |
| No tiene mercado fijo para vender contenedores.   | 0.125       | 1            | 0.13        |
| <b>F-D</b>  | <b>1.00</b> | <b>20</b>    | <b>2.50</b> |

La empresa Deconsa obtuvo la puntuación de 2.50, con la cual la ubica como una organización que se encuentra adecuadamente organizada para poder detectar problemas, que puedan ser aplacados con las fortalezas que dispone.



**Figura 34.** Valoración de Deconsa y Transoceanica

#### 2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

La población total comprende de 77 cooperativas de transporte de carga pesada en la ciudad de Guayaquil, dicha cantidad se la va a considerar como el total de mercado que va direccionado el proyecto.

$$N = 77$$

De acuerdo con las encuestas que se realizaron los contenedores son demandadas por precio y forma de pago, lo cual es 84% que se encuentra en la pregunta seis de la encuesta.

$$77 \times 84\% = 65$$

En el siguiente enunciado se detecta, la razón por la cual están dispuestos a comprar contenedores, y manifestaron que por desgaste o porque se incrementaron los recorridos, lo cual suma el 81% que se encuentra en la pregunta cinco de la encuesta.

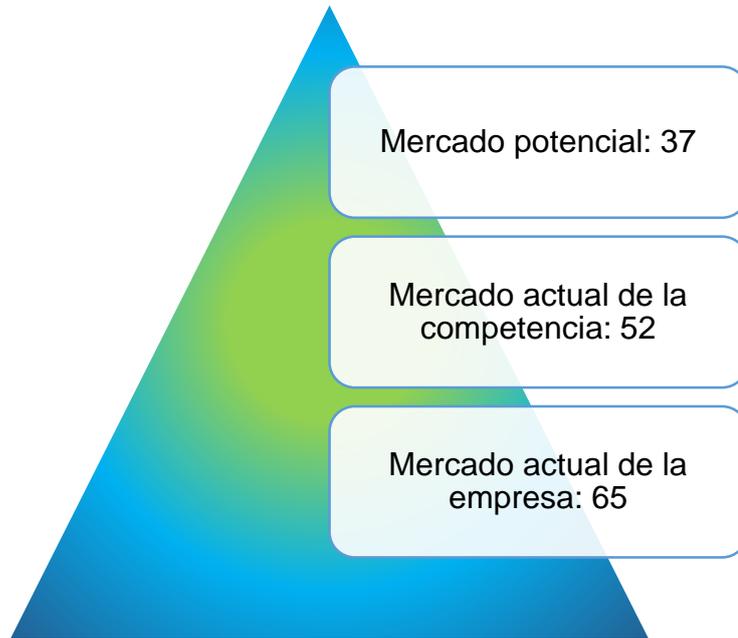
$$65 \times 81\% = 52$$

En el último cuestionamiento, para identificar el interés que tienen para comprar directamente a Aretina los contenedores, los encuestados indicaron afirmativamente con el 71%, quedando la demanda con la siguiente cantidad:

$$52 \times 71\% = 37$$

|  |             |           |
|--|-------------|-----------|
| <b>Total de Población</b>                    | <b>N</b>    | <b>77</b> |
| <b>El mercado potencial máximo teórico</b>   | <b>MPMT</b> | <b>65</b> |
| <b>El mercado potencial máximo realizado</b> | <b>MPMR</b> | <b>52</b> |
| <b>El mercado potencial máximo actual</b>    | <b>MPMA</b> | <b>37</b> |

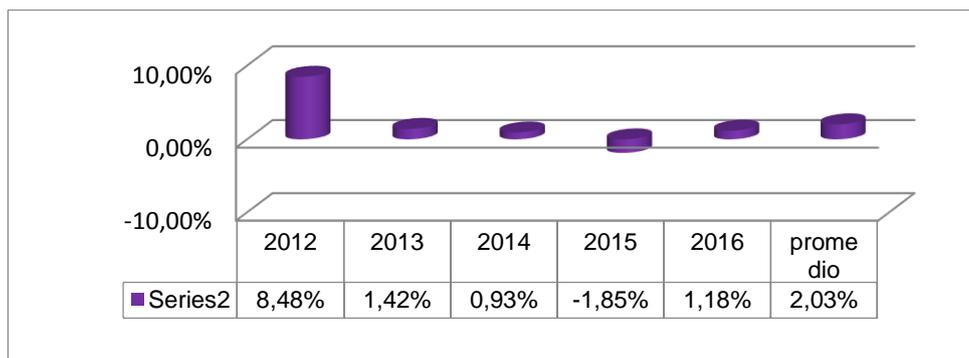
Se determina que el mercado potencial es de 37 cooperativas de transportes en la ciudad de Guayaquil, quienes son de forma cuantitativa la realidad del mercado al cual tendrá acceso al proyecto, a esto hay que considerar la cantidad de transporte pesado que tiene cada cooperativa, que se estima que son entre 60 a 65 transportes.



**Figura 35.** Mercado potencial Aretina

**Proyección de la demanda**

La proyección de la demanda será tomada del ingreso promedio que ha tenido el sector de Transporte y Almacenamiento durante los últimos cinco años de 2.03%, que corresponde al crecimiento que ha tenido el sector en ingresos, tomado desde la página de la Superintendencia de Compañías:



**Figura 36.** Crecimiento del sector de transporte y Almacenamiento

Con esta información se procede a realizar la proyección de la demanda, estimando que la tendencia de crecimiento sea de 2.03% constante durante los cinco años del proyecto y sobre el mercado potencial de 37 cooperativas de transporte, obteniendo los cálculos los siguientes:

Tabla 32

*Proyección de la demanda*

| Cantidad Cooperativas Demandada | Tasa de crecimiento | Demanda (incremento) | Años        | Demanda proyectada |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|-------------|--------------------|
|                                 | <b>AÑO BASE</b>     | <b>(II Semestre)</b> | <b>2017</b> | 37                 |
| 37                              | 2.03%               | 1                    | 2018        | 38                 |
| 38                              | 2.03%               | 1                    | 2019        | 39                 |
| 39                              | 2.03%               | 1                    | 2020        | 40                 |
| 40                              | 2.03%               | 1                    | 2021        | 41                 |
| 41                              | 2.03%               | 1                    | 2022        | 42                 |

Partiendo del mercado potencial de 37 cooperativas de la ciudad de Guayaquil, se prevé un crecimiento de poder incorporar a la demanda cinco cooperativas adicionales para realizar la venta de contenedores estándar en desuso.

**2.6.5. Mercado meta**

El mercado meta para vender contenedores en desuso, se encuentra en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, en total inventariadas de 77 Cooperativas de Transporte instaladas en diversos sectores de la ciudad. Cada una posee en promedio de 60 a 65 transportes de carga pesada, y su función radica en movilizar productos desde y hacia el puerto. A continuación, se describe el mercado meta:

Tabla 33

*Descripción del mercado meta*

|               |  |
|---------------|--|
| Ciudad        | Guayaquil  |
| Sector        | Urbano   |
| Necesidad     | Contenedores en buen estado para circular en la ciudad y país. |
| Educación     | Indiferente  |
| Forma de pago | Efectivo / Transferencia / Cheque / Crédito directo            |

El nombre de las cooperativas se encuentra en el anexo del presente proyecto.

### **2.6.6. Perfil del consumidor**

Características demográficas:

- Propietarios de Cooperativas de Transporte, por lo cual el sexo es indiferente.
- Ser mayores de edad.
- Ingresos acordes al negocio.
- Se paga al contado, transferencias o crédito directo.

Estilos de Vida:

- Necesiten adquirir contenedores en desuso para transportes.
- Sus preferencias se definen por precio y forma de pago.
- Buscan oportunidad de ahorro cuando adquieren contenedores.

Motivación:

- Precio
- Facilidad de pagos
- Garantía
- Mantenimiento

Personalidad:

- Comercial
- Proactiva
- Diligente
- Extrovertido

Creencias y actitudes:

- Renovar equipo de trabajo
- Acceso de información.
- Aprovechar oportunidades.

Aprendizaje:

- Logística y transporte
- Distribución de espacio y tiempo.
- Carreteras de la ciudad y el país.
- Participar en capacitaciones de movilidad de productos.

Tabla 34

*Perfil de posible cliente*

| <b>Geográficas</b>        |  |
|---------------------------|--|
| País                      | Ecuador  |
| Región                    | Costa  |
| Provincia                 | Guayas   |
| Ciudad                    | Guayaquil  |
| <b>Demográficas</b>       |  |
| Edad                      | Indiferente  |
| Sexo                      | Indiferente  |
| Mercado laboral           | Transporte   |
| Nacionalidad              | Empresas ecuatorianas  |
| <b>Socioeconómica</b>     |  |
| Ingreso                   | Superior a \$1.000 anual   |
| Instrucción               | Secundaria / Superior  |
| Ocupación                 | Administración y propietario de Cooperativas de transporte                         |
| <b>Psicográficos</b>      |  |
| Clase social              | Indiferente  |
| Estilos de vida y valores | Normas de convivencia personal, social, laboral y normativas de entes reguladores. |
| Personalidad              | Sociable   |
| <b>Conductuales</b>       |  |
| Beneficios buscados       | Hacer negocios de transporte   |
| Tasa de uso               | 100%   |
| Nivel de confianza        | 84% Conoce a Aretina   |
| Nivel de lealtad          | 71% Interesa hacer negocios con Aretina  |

## 2.7. Análisis interno

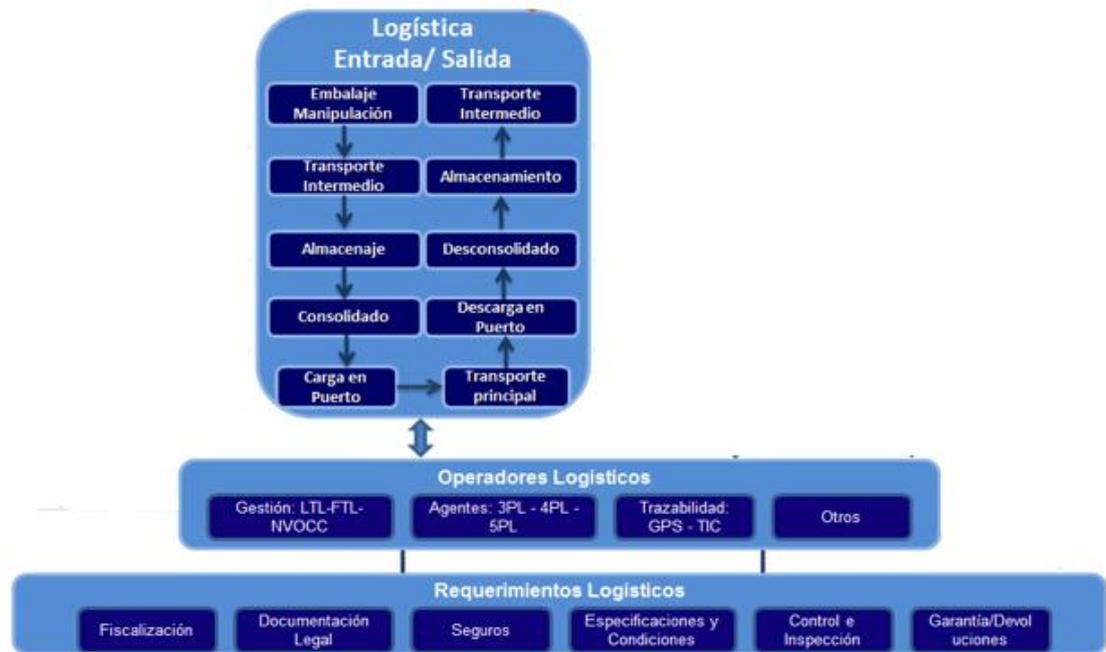
### 2.7.1 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en 1985 en la obra ventaja competitiva. Lo cual permite a las empresas inmersas en un mismo mercado generar una actividad adicional que aporte al negocio y que para el cliente sea un beneficio extra que recibe, diferente de lo que encuentra en el mercado.

Este valor adicional que tiene Aretina, comprende la actividad integral de quienes ejercen sus funciones al interior de la empresa, por lo tanto en el gráfico siguiente se aprecia las áreas intervinientes para revisar el proceso sistemático que se ejecuta.



**Figura 37.** Cadena de valor de Aretina



**Figura 38.** Cadena valor servicio logístico

## Administración y recursos humanos

La empresa cuenta con oficinas ubicadas en la cdla. Kennedy donde trabaja el personal administrativo de planta, cerca de 15 personas, además de personal operativo que se encuentra en partes estratégicas encomendados a realizar actividades de servicio logístico cerca de 36 personas. Actualmente no disponen de un área de venta de contenedores, debido a que se dedican al servicio logístico, dependiente de la asignación de Marglobal.

## Tecnología

Se mantiene un sistema integrado de todas las operaciones y áreas que mantiene la empresa, además de proporcionar en línea información de cómo se encuentra cada carga de contenedor, para que tanto los funcionarios de Aretina como los clientes puedan recibir información en directo de la ubicación de la carga. Los contenedores y plataformas cumplen con normas internas del Grupo Margobal para lograr el tiempo y servicio acertado, con el mínimo de error y desgastes de recursos.

## **Certificaciones / Adquisiciones**

En la cadena de valor, la parte interna de certificaciones es la persona encargada de documentar las necesidades del cliente con respecto al servicio logístico, por lo tanto, se debe obtener permisos, soportes, diligencias, entre otras actividades que requieren de aprobación para ingresar o retirar contenedores de puertos.

Por lo tanto, será la persona encargada de documentar y nacionalizar los contenedores en desuso estándar que se van a poner a la venta a las cooperativas de transporte, soportando debidamente el estado nacionalizado para que pueda circular sin ningún inconveniente en la ciudad y en el país.

## **Logística**

El área logística de Aretina es el corazón del negocio, porque en ésta radica la movilidad de los contenedores, la agilidad que realicen el transporte, carga, descarga, almacenaje, pero que a su vez dichas actividades están atadas a otras gestiones de fiscalización, control, inspección, revisión de documentación legal para que pueda avanzar adecuadamente cada paso. Por lo tanto, contar con espacio en los depósitos es lo óptimo para que la operativa logística se efectúe sin novedades.

## **Operaciones**

Continuando con los servicios logísticos se encuentra el personal operativo que realiza de forma paulatina y consecutiva cada actividad de documentación, supervisión y control que les realizan a los contenedores y es esta misma persona que acompaña a la supervisión que se ejecute adecuadamente a cada contenedor, junto con los funcionarios de las instituciones.

## **Almacenamiento**

En la cadena de valor para vender contenedores, se desprende esta actividad logística que es la de almacenamiento, donde se depositan los contenedores que se encuentran en tránsito o los que están en desuso, que son vendidos esporádicamente bajo pedido puntual de los propietarios, sin embargo, si esta cantidad de desuso aumenta queda poco espacio para dar el servicio de almacenamiento en tránsito.

En la figura No. 26 se describen los procesos logísticos, entre ellas se encuentra el almacenaje en el depósito que tiene Aretina, por lo tanto, será en este lugar donde se va a ubicar la nueva línea de negocio de los contenedores estándar en desuso, para que los interesados puedan revisar, dar mantenimiento y entregar los contenedores que se vendan.

## **Venta y Servicio**

El servicio de Artenia es el logístico se incorpora la línea de negocio de venta de contenedores que cumplieron su vida útil, por lo tanto, se van a incorporar nuevas actividades para que no se ejecuten esporádicamente, sino que sea con personal idóneo y capacitado en la venta de contenedores. Se debe considerar que el segmento que apunta el proyecto es el transportista, aunque se puede abarcar otros segmentos.

## **Valor Agregado / Competitive Advantage**

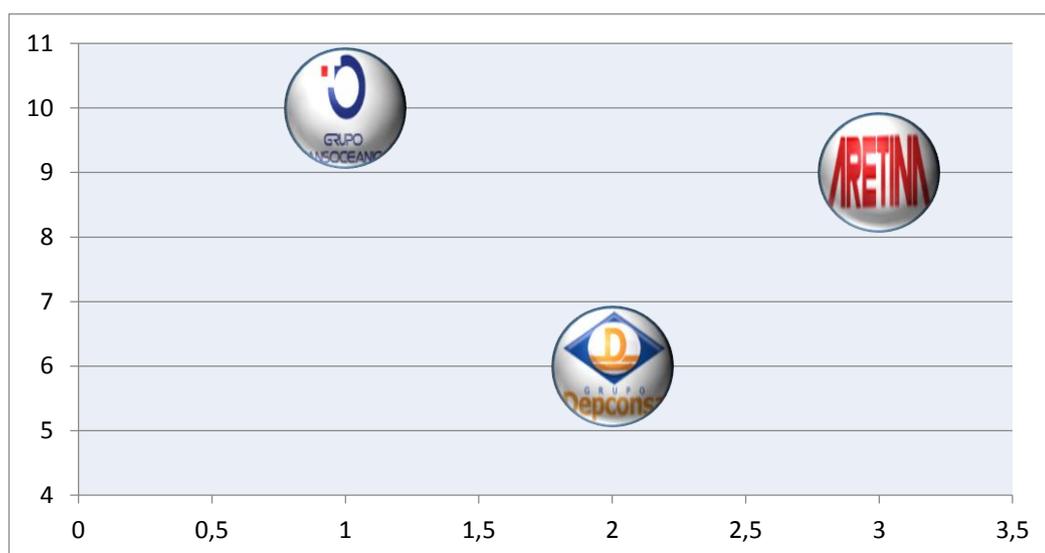
- Contenedores propios.
- Buen estado
- Documentación al día.
- Precio adecuado

## 2.7.2. Benchmarking

El benchmarking está elaborado tomando en consideración la competencia directa que es transoceánica y Depconsa en la comercialización de contenedores, porque son operadores logísticos que tienen patios propios y que se han dedicado a vender contenedores para diversas funciones, que no son específicamente para cooperativas de transporte.

En el cuadro se aprecia la comparación en la calidad productividad y el tiempo que para esta clase de servicio logístico es importante contar con precisión y rapidez. En cada evaluación se asignó un punto para al final poder cuantificarlos e identificar la ubicación que se encuentra Aretina con relación a la competencia directa.

Se evidencia en la comparación entre la competencia directa de Aretina y la competencia, asignando el número uno en cada detalle que cubre y la celda vacía en el detalle que no cubre, obteniendo los siguientes resultados gráficamente y posterior se encuentra el detalle numérico, en la que se evidencia la descripción del detalle y se asignó el número uno en cada ítem que cumplen, los casilleros en blanco es porque no lo disponen.



**Figura 39.** Ubicación de Aretina

Tabla 35

*Benchmarking*

| <b>Detalle</b>  | <b>Transoceanica</b> | <b>Depconsa</b> | <b>Aretina</b> |
|---|----------------------|-----------------|----------------|
| <b>Calidad</b>  |                      |                 |                |
| Personal capacitado en operaciones portuarias.                          | 1                    | 1               | <b>ok</b>      |
| Respaldo de grupo empresarial   | 1                    |                 | <b>ok</b>      |
| Poseer certificación de calidad.  | 1                    |                 | <b>ok</b>      |
| Cultura de calidad.   | 1                    |                 | <b>ok</b>      |
| Cuidado ambiental.  | 1                    |                 | <b>ok</b>      |
| <b>Productividad</b>  |                      |                 |                |
| Precios bajos en servicios y venta de contenedores.                     |                      | 1               | <b>x</b>       |
| Posee marca reconocida en el mercado.                                   | 1                    |                 | <b>ok</b>      |
| Maneja programa de clientes preferentes.                                | 1                    | 1               | <b>ok</b>      |
| Diversificación de negocio en la venta de contenedores.                 | 1                    | 1               | <b>x</b>       |
| <b>Tiempo</b>   |                      |                 |                |
| Ubicación de oficinas y servicio  |                      | 1               | <b>ok</b>      |
| Convenios especiales con proveedores directos nacionales y extranjeros. | 1                    |                 | <b>ok</b>      |
| Experiencia en el mercado vendiendo contenedores.                       | 1                    | 1               | <b>x</b>       |
| <b>Total</b>  | <b>10</b>            | <b>6</b>        | <b>9</b>       |

## 2.8. Diagnostico

### 2.8.1. Análisis DAFO

Como parte del análisis y la empresa se requiere la presentación del DAFO, se desarrolló con enfoque a la venta de contenedores en desuso para identificar los factores internos y externos en que se encuentra Aretina.

Tabla 36

DAFO

| D   | A  | F  | O   |
|---|--|--|---|
| Ausencia de control en mantenimiento                    | Cambio de normativas gubernamentales.                  | Personal calificado y capacitado.                        | Alianzas estratégicas con clientes internos y externos. |
| Falta de personal en área comercial                     | Otras empresas con ventaja en la venta de contenedores | Flexibilidad al cambio interno y normativo               | Cultura de cuidado ambiental                            |
| Saturación en el depósito de contenedores               |  | Estructura organizacional adecuada                       | Implementación de certificaciones de calidad            |
| Desorden en la categorización de contenedores en desuso |  | Distribución y carga laboral adecuada par a cada función | Incremento de exportaciones y exportaciones             |
| Dependencia de la agencia.                              |  | Respaldo de grupo logístico con alto potencial.          | Licitación de puerto de Manta                           |

**La información de fortaleza y debilidades son los factores internos que tiene la empresa y las amenazas y oportunidades son los factores externos que enfrenta la empresa para desarrollar el negocio.**

**Posterior a la descripción general del DAFO, se describe en factores externos e internos cada elemento con la finalidad de detectar los puntos favorables para ejecutar el negocio y los que causan debilidad para conocer cómo responder respecto a ellos.**

Factores Internos:

Obtuvieron la calificación de 2.60 que se concluye que la empresa dispone de la fortaleza suficiente, como su marca, el respaldo del grupo, el factor humano y conocimiento del negocio, para afrontar debilidades internas, es decir se pueden controlar.

Tabla 37

*Factor interno Aretina*

## MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) ARETINA

| DETALLE         | PESO |  |  |
|-----------------|------|--|--|
| Debilidad menor | 1    |  |  |
| Debilidad Mayor | 2    |  |  |
| Fortaleza menor | 3    |  |  |
| Fortaleza Mayor | 4    |  |  |

| Factores   | Peso        | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| <b>Debilidades</b>                                       | <b>0.50</b> |              |                        |
| Ausencia de control en mantenimiento                     | 0.10        | 2            | 0.20                   |
| Falta de personal en área comercial                      | 0.10        | 2            | 0.20                   |
| Saturación en el depósito de contenedores                | 0.10        | 1            | 0.10                   |
| Desorden en la categorización de contenedores en desuso  | 0.10        | 2            | 0.20                   |
| Dependencia de la agencia.                               | 0.10        | 1            | 0.10                   |
| <b>Fortalezas</b>  | <b>0.50</b> |              |                        |
| Personal calificado                                      | 0.10        | 4            | 0.40                   |
| Flexibilidad al cambio interno y normativo               | 0.10        | 4            | 0.40                   |
| Estructura organizacional adecuada                       | 0.10        | 3            | 0.30                   |
| Distribución y carga laboral adecuada par a cada función | 0.10        | 3            | 0.30                   |
| Respaldo de grupo logístico con alto potencial.          | 0.10        | 4            | 0.40                   |
| <b>Totales</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>2.60</b>            |

Factores Externo:

Se obtuvo la calificación de 2.80, la misma que indica que se encuentra en una buena posición en la que puede aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, con relación a las amenazas que puede encontrar.

Tabla 38

*Factor externo Aretina*

## MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) ARETINA

| DETALLE         | PESO |  |  |
|-----------------|------|--|--|
| Nada Importante | 1    |  |  |
| Poco Importante | 2    |  |  |
| Importante      | 3    |  |  |
| Muy Importante  | 4    |  |  |

| Factores  | Peso        | Calificación | Calificación Ponderada |
|---|-------------|--------------|------------------------|
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>0.50</b> |              |                        |
| Cambio de normativas gubernamentales.                   | 0.25        | 2            | 0.50                   |
| Otras empresas con ventaja en la venta de contenedores  | 0.25        | 4            | 1.00                   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                    | <b>0.50</b> |              |                        |
| Alianzas estratégicas con clientes internos y externos. | 0.10        | 4            | 0.40                   |
| Cultura de cuidado ambiental                            | 0.10        | 3            | 0.30                   |
| Implementación de certificaciones de calidad            | 0.10        | 3            | 0.30                   |
| Incremento de exportaciones y exportaciones             | 0.10        | 4            | 0.40                   |
| Licitación de puerto de Manta                           | 0.10        | 4            | 0.40                   |
| <b>Totales</b>  | <b>1.00</b> |              | <b>2.80</b>            |

## 2.8.2. Análisis CAME

Tabla 39

### Análisis CAME

|   | <b>FORTALEZAS "F"</b>   | <b>DEBILIDADES "D"</b>   |
|---|---|--|
|   | Personal calificado   | Ausencia de control en mantenimiento   |
|   | Flexibilidad al cambio interno y normativo  | Falta de personal en área comercial  |
|   | Estructura organizacional adecuada  | Saturación en el depósito de contenedores  |
|   | Distribución y carga laboral adecuada par a cada función  | Desorden en la categorización de contenedores en desuso  |
|   | Respaldo de grupo logístico con alto potencial.   | Dependencia de la agencia.   |
| <b>OPORTUNIDADES "O"</b>                                | <b>ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)</b>  | <b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)</b>   |
| Alianzas estratégicas con clientes internos y externos. |   |  |
| Cultura de cuidado ambiental                            | De acuerdo con la experiencia y conocimiento del producto (contenedores), se debe aprovechar la oportunidad de tener contenedores en buenas condiciones en desuso para venderlos. | Establecer procesos de organización de contenedores en los patios, por el incremento de operaciones. |
| Implementación de certificaciones de calidad            |   |  |
| Incremento de exportaciones y exportaciones             |   |  |
| Licitación de puerto de Manta                           |   |  |
| <b>AMENAZAS " A"</b>                                    | <b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</b>   | <b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</b>   |
| Cambio de normativas gubernamentales.                   | De acuerdo con la estructura y flexibilidad al cambio se puede adaptar al ingreso de nueva línea de venta de contenedores.  | Incorporar nuevos controles para que el depósito tenga espacio adecuado para mantenimiento y venta.  |
| Otras empresas con ventaja en la venta de contenedores  |   |  |

En base al análisis CAME, se proponen las estrategias que Aretina debe implementar para incorporar la línea de venta de contenedores, que son las siguientes:



**Figura 40.** Estrategias CAME

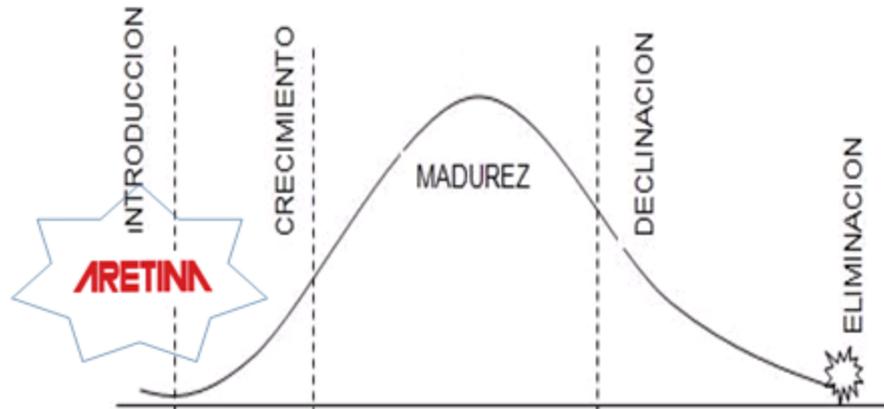
**2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff**

En la matriz Ansoff, la ubicación de Aretina es en el desarrollo de los productos, porque es una nueva línea de negocio independiente de los servicios logísticos, pero tienen relación por el producto que se vende, por lo tanto, se ubica en un mercado conocido con un producto nuevo.



**Figura 41.** Ubicación de Aretina

La línea de venta de contenedores en desuso se ubica en la etapa de introducción del producto.



**Figura 42.** Ubicación de la línea de negocio

#### 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

##### Perspectiva Financiera

La iniciativa de incorporar las ventas de contenedores estándar en desuso nació de la idea de generar ganancias en base a los contenedores que se encuentran en el patio, puesto que se han vendido de forma esporádica pero no dando énfasis en generar ingresos constantes a la empresa. Con esta iniciativa, va a competir con las empresas que actualmente brindan este producto y el objetivo es posicionarse a la empresa en este segmento con la finalidad de realizar ventas superiores a \$60.000 de forma anual.

##### Perspectiva de clientes

De acuerdo con la revisión del análisis de lo que necesita el cliente, se encontró que el precio y forma de pago son las más demandadas, por lo tanto, la estrategia debe partir de estos puntos, generar un contacto directo para facilitar la entrega y condiciones para asegurar que sea una costumbre comprar en Aretina.

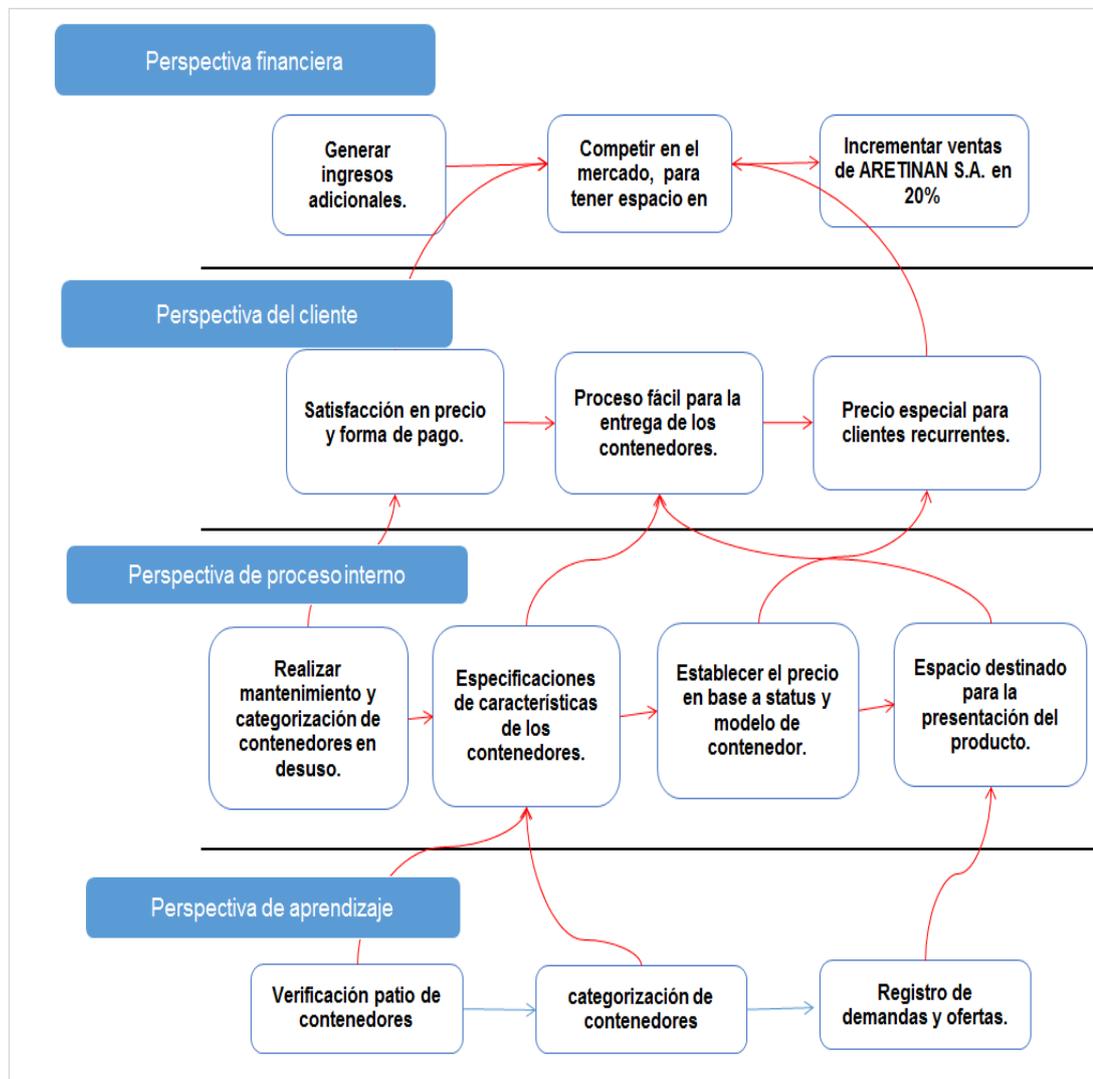
##### Perspectiva del proceso interno

Con la implementación se debe establecer estrategias para que forme parte del proceso operativo el mantenimiento, organización y control de los

contenedores en desuso, con la finalidad de que no se confundan con los almacenados de forma transitoria, además de brindar una imagen adecuada a los clientes.

### Perspectiva de aprendizaje

En las funciones del personal interno, debe incorporar en los sistemas y funciones la adaptación del servicio de venta de contenedores, esto demandara nuevas funciones en verificar, categorizar y registrar los aspectos relacionados a este producto.



**Figura 43.** Matriz Estratégica Aretina

### **2.8.5. Conclusiones**

En la estructura del capítulo dos se revisó el interés de los posibles clientes sobre la adquisición de contenedores, siendo los de mayor demanda los de 20 y 40 pies, porque la mayor parte de sus transportes son de estas medidas. Conforme a los factores externos, el análisis indica que la empresa ARETINA S.A. se encuentra en una buena posición en la oportunidad que brinda el mercado para generar una ventaja competitiva.

Por otra parte, también se revisó que existen otras empresas que se dedican a la venta de contenedores, no específicamente para cooperativas de transporte, sino que tienen otros sectores como para uso de viviendas y de oficina, sin embargo, la diferencia que ARETINA S.A. presenta frente a la competencia, es de estructurar un área comercial destinada a un sector específico y luego ir replicando para otras áreas de una forma organizada y programada.

El mercado potencial se basa en efectuar ventas en 37 empresas de las 77 que existen en el registro para comercializar el producto, en la que se presentará a la empresa, sus productos y beneficios para buscar la mejor alternativa que se ajuste a sus necesidades.

La inclusión de este nuevo producto se ubica en la tabla de Ansoff en el desarrollo del producto y se ubica en la etapa de introducción en el ciclo de producto

Conforme al mapa estratégico se aspira concretar el incremento del 20% de ventas con relación al año anterior, establecer nuevas políticas internas para comercializar los contenedores, evaluar el servicio que ARETINA S.A. brinda a sus clientes para que las ventas sean repetitivas.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Objetivos Comerciales**

Incrementar las ventas de la empresa ARETINA S.A. por medio de la comercialización de contenedores en desuso.

##### Objetivo General

Aumentar las ventas en un 20% para el año 2018 por medio de la comercialización de contenedores estándar en desuso para las cooperativas de transporte pesado.

##### Objetivos Específicos

- Realizar la programación de ventas para el año 2018 para incrementar un 20%.
- Determinar la organización de la fuerza comercial para asignar las cuotas de ventas, contratando un asesor.
- Gestionar los puntos principales para el control de las ventas y de los vendedores.

##### **Objetivos operacionales.**

Se desprenden del planteamiento de los objetivos específicos para establecerlos mediante la herramienta SMART, de tal manera que se determine medición, realismo y tiempo límite de ejecución de cada objetivo.

Tabla 40

Tabla SMART

| S  | M   | A  | R   | T  |
|--|---|--|---|--|
| Específicos  | Medible   | Alcanzables  | Realista  | Tiempo límite  |
| 1. Realizar la programación de ventas para el año 2018 para incrementar un 20%.                                |   |  |   |  |
| Cubrir las 77 cooperativas de Guayaquil.   | Captar el interés del 71%   | Realizar pactos comerciales con cooperativas                     | Brindar mantenimiento a los contenedores                            | Optimizar la cobertura durante el primer semestre.                             |
| 2. Determinar la organización de la fuerza comercial para asignar las cuotas de ventas, contratando un asesor. |   |  |   |  |
| Contratar a un asesor comercial para la línea de venta de contenedores en desuso.                              | Lograr que el 50% sean clientes constantes.                             | Cubrir la demanda de contenedores en desuso para transportistas. | Realizar análisis de los contenedores en desuso para posible venta. | Recorrer cuatro cooperativas semanalmente para presentar el servicio.          |
| 3. Gestionar los puntos principales para el control de las ventas y de los vendedores.                         |   |  |   |  |
| Revisar semanalmente el cumplimiento del presupuesto en cantidad y dólares.                                    | Lograr colocar durante el año, al menos 3 contenedores por cooperativa. | Ofrecer diversidad y buen estado de los contenedores en desuso.  | Realizar medición y cumplimiento de metas del asesor.               | Realizar promoción en revistas del medio, para atraer atención y más clientes. |

### 3.2. Plan comercial y de marketing

#### 3.2.1. Estrategias de ventas

Para elaborar el plan comercial de ARETINA S.A. se estima realizarla como estrategia horizontal, porque se busca ubicar la nueva línea de producto que son los contenedores para ser comercializados a las cooperativas de transportes en la ciudad de Guayaquil.

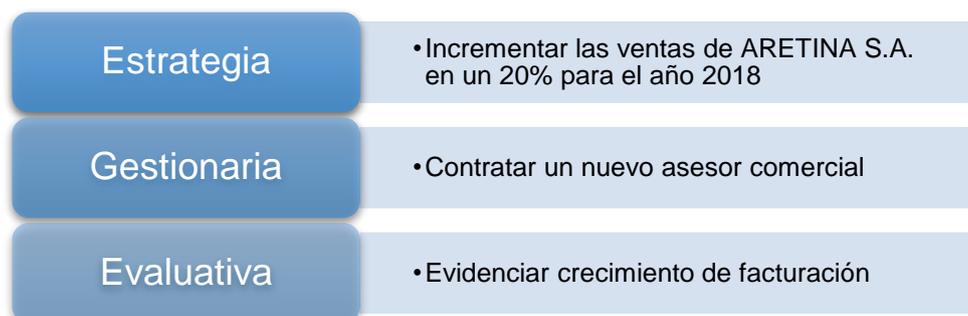
#### 3.3. Función de la Dirección de Ventas

La empresa ARETINA S.A. mantiene un Gerente Comercial, quien es la persona encargada de dirigir al área comercial, cuyas funciones radican en la dependencia que tienen de la agencia del grupo empresarial. Por lo tanto, las funciones se enfocan en los siguientes puntos:

- Dirige y motiva a los vendedores.
- Coordina las tareas encomendadas a la fuerza de ventas.
- Revisa la cronología de las actividades y resultados de las ventas.
- Realiza seguimiento de la comercialización.
- Desarrollar las habilidades de la fuerza de ventas.
- Establecer estrategias comerciales.
- Promover nuevos mercados para llevar los productos y servicios de ARETINA S.A.
- Supervisar las actividades mediante el control de mando.

Para el cumplimiento del proyecto, de comercializar contenedores estándar en desuso, precisa que el Gerente Comercial, ponga en consideración las siguientes actividades.

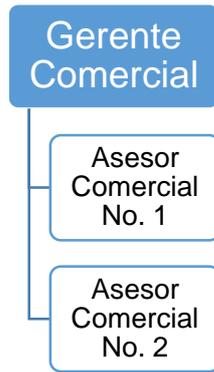
- Establecer una lista de los posibles clientes.
- Organizar el equipo de trabajo en tiempo y rutas.
- Realizar seguimiento entre el presupuesto y las ventas reales.
- Revisar el incremento de cartera de clientes.



**Figura 44.** Función del Gerente Comercial

### 3.4. Organización de la Estructura de Ventas

La estructura organizacional de ARETINA S.A. está conformada de dos personas y una nueva que se va a contratar para que quede estructurada de la siguiente manera:



**Figura 45.** Estructura de venta

Rol asignado:

Asesor Comercial No. 1  $\implies$  Servicios aduaneros

Asesor Comercial No. 2  $\implies$  Venta de contenedores

### 3.5. Previsiones y cuotas de venta

#### 3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

La comercialización de contenedores es una nueva línea que ARETINA S.A. va a incorporarla, por tal razón no guarda información histórica, sin embargo para realizar el cálculo en el incremento de ventas, se consideró sus servicios actuales e incrementando la proyección del 20% de ventas.

Tabla 41

*Programa potencial de ventas para año 2018*

| Servicios Aretina                         | Año 2016            | Año 2017 (Anualizado) |
|---|---------------------|-----------------------|
| Estiba / Desestiba y Porteo               | \$ 883.662          | \$ 936.682            |
| Terminal de Contenedores y Carga General: | \$ 961.010          | \$ 1.028.281          |
| Depósito de Contenedores                  | \$ 310.315          | \$ 332.037            |
| <b>Total</b>                              | <b>\$ 2.154.987</b> | <b>\$ 2.296.999</b>   |
| <b>Incremento propuesto 20%</b>           |                     | <b>\$ 459.400</b>     |

El incremento del 20% es de \$459.400 que se proyecta aumentar en las ventas de contenedores, la proyección de los otros servicios que ofrece ARETINA S.A. se realizó el presupuesto con incremento del 5%.

### 3.5.2. Procedimiento para las previsiones

Las previsiones están distribuidas por sector, en donde se encuentran ubicadas las oficinas de las cooperativas, porque operativamente el vendedor tiene que visitarlas para realizar la comercialización de los contenedores.

Tabla 42

*Previsión de ventas por sector*

| <b>Cooperativas de Transporte</b> | <b>Norte</b> | <b>Centro</b> | <b>Sur</b> |
|-----------------------------------|--------------|---------------|------------|
| 77                                | 43           | 20            | 14         |
| <b>Total</b>                      | <b>43</b>    | <b>20</b>     | <b>14</b>  |
|                                   | <b>56%</b>   | <b>26%</b>    | <b>18%</b> |

En el sector norte existen el 56% que es la mayor parte de los futuros clientes, le sigue el centro con el 26% y 14 oficinas que se ubican al sur de la ciudad con el 18%. Basados en esta distribución porcentual, se asigna a cada sector el valor correspondiente a la previsión de venta que se estima ubicar en cada uno.

Tabla 43

*Distribución de venta en dólares por sector*

| <b>Cooperativas de Transporte</b> | <b>Grandes</b> | <b>Medianas</b> | <b>Pequeñas</b> |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Contenedores                      | \$ 257.264     | \$ 119.444      | \$ 82.692       |
| <b>Relativo por sector</b>        | <b>56%</b>     | <b>26%</b>      | <b>18%</b>      |

### 3.5.3. Métodos de previsión de ventas

La venta de contenedores de ARETINA S.A. se realizará mediante gestión de venta que realice el vendedor o por referidos de personal interno de la empresa, en base a estos datos, se asigna que el 70% que sea por las actividades de acercamiento a cliente que tenga el asesor y la diferencia del 30%, que sean aquellos que busquen a ARETINA S.A. sin esfuerzo de la parte comercial.

Tabla 44

*Método de previsión de ventas*

| Sector       | Ventas por sector | Gestión                  | Referidos                |
|--------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|
| Norte        | \$ 257.264        | \$ 180.085               | \$ 77.179                |
| Centro       | \$ 119.444        | \$ 83.611                | \$ 35.833                |
| Sur          | \$ 82.692         | \$ 57.884                | \$ 24.808                |
| <b>Total</b> | <b>\$ 459.400</b> | <b>\$ 321.580</b><br>70% | <b>\$ 137.820</b><br>30% |

Por actividad que realiza el vendedor.....\$321.580

Por recomendación de terceros.....\$137.820

### 3.5.4. Cuotas de venta

De acuerdo con el crecimiento proyectado, el asesor comercial que se contrate debe efectuar las ventas de 225 contenedores al año que en dólares se convierten en \$459.400

Tabla 45

*Cuota de venta por sector en dólares y cantidad*

| Sector       | Previsión anual por Vendedor |            |
|--------------|------------------------------|------------|
|              | Dólares                      | Cantidad   |
| Norte        | \$ 257.264                   | 126        |
| Centro       | \$ 119.444                   | 59         |
| Sur          | \$ 82.692                    | 41         |
| <b>Total</b> | <b>\$ 459.400</b>            | <b>225</b> |

Para una mejor distribución de la cuota que se asigne al vendedor, se lo ha dividido por semana la cantidad de contenedores que debe de vender y en dólares, aunque no ambas en la práctica se pueden cumplir ya que los contenedores por peso tienen diferente precio. Es decir, el vendedor puede cumplir su cuota en dólares semanal, aunque la cantidad sea menor de la estimada.

Tabla 46

*Proyección semanal, mensual, y anual*

| Cooperativas de Transporte | Dólares         |                  | Cantidad |           | Venta total Año   |            |
|----------------------------|-----------------|------------------|----------|-----------|-------------------|------------|
|                            | Semanal         | Mensual          | Semanal  | Mensual   | Dólares           | Cantidad   |
| Norte                      | \$ 5.360        | \$ 21.439        | 3        | 11        | \$ 257.264        | 126        |
| Centro                     | \$ 2.488        | \$ 9.954         | 1        | 5         | \$ 119.444        | 59         |
| Sur                        | \$ 1.723        | \$ 6.891         | 1        | 3         | \$ 82.692         | 41         |
| <b>Total</b>               | <b>\$ 9.571</b> | <b>\$ 38.283</b> | <b>5</b> | <b>19</b> | <b>\$ 459.400</b> | <b>225</b> |

### 3.5.5. Método de Krisp

El método Krisp, permite distribuir de forma porcentual el plan propuesto para evidenciar cuales son los posibles efectos en el cumplimiento del mismo, basados en hechos históricos. Sin embargo, para la empresa ARETINA S.A. no hay datos históricos en este producto porque es nuevo para ser comercializado en el mercado en el 2018. Para tal efecto se tomó en cifras cerradas los porcentajes de distribución de cada sector y las ventas son las proyectadas en el punto anterior.

Tabla 47

*Método Krisp*

| Incremento anual |                | 20%               |             |                      |                   |                   |
|------------------|----------------|-------------------|-------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| ZONA             | CUOTA EN %     | VENTAS            | EFICACIA    | PRESUPUESTO DEL PLAN | SUPUESTO 1        | FINAL PRESUPUESTO |
| <b>Norte</b>     | 55,00%         | \$ 256.609        | 1,02        | \$ 265.366           | \$ 265.366        | \$ 268.020        |
| <b>Centro</b>    | 25,00%         | \$ 119.353        | 1,04        | \$ 120.621           | \$ 120.621        | \$ 121.827        |
| <b>Sur</b>       | 20,00%         | \$ 83.547         | 0,91        | \$ 96.497            | \$ 91.672         | \$ 92.637         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>100,00%</b> | <b>\$ 459.509</b> | <b>1,00</b> | <b>\$ 482.484</b>    | <b>\$ 477.659</b> | <b>\$ 482.484</b> |

El máximo de potencial de venta que se puede conseguir es de \$482.484.

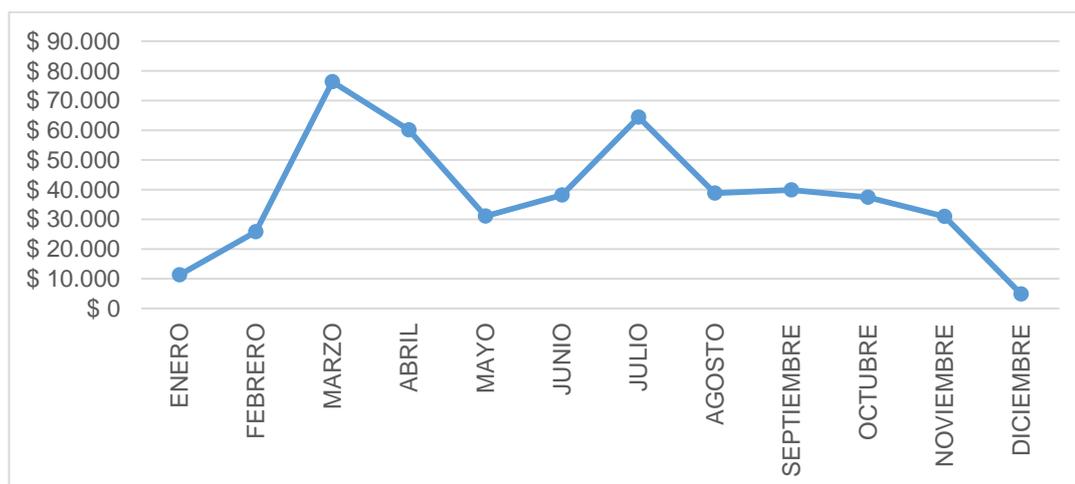
### 3.5.6. Presupuestos de Ventas

La proyección de ventas anuales se la realizó con un total de 245 contenedores vendidos y en dólares \$459.400, no se mantiene un valor constante debido al movimiento que tiene el mercado para la adquisición de los mismos.

Tabla 48

*Proyección de venta año 2018*

| Mes          | Boxes      | \$ Venta          |
|--------------|------------|-------------------|
| ENERO        | 5          | \$ 9.600          |
| FEBRERO      | 14         | \$ 23.100         |
| MARZO        | 40         | \$ 78.200         |
| ABRIL        | 26         | \$ 59.800         |
| MAYO         | 17         | \$ 31.700         |
| JUNIO        | 22         | \$ 38.600         |
| JULIO        | 34         | \$ 62.200         |
| AGOSTO       | 25         | \$ 41.100         |
| SEPTIEMBRE   | 20         | \$ 38.500         |
| OCTUBRE      | 22         | \$ 40.900         |
| NOVIEMBRE    | 17         | \$ 31.200         |
| DICIEMBRE    | 3          | \$ 4.500          |
| <b>Total</b> | <b>245</b> | <b>\$ 459.400</b> |



**Figura 46.** Proyección de venta año 2018

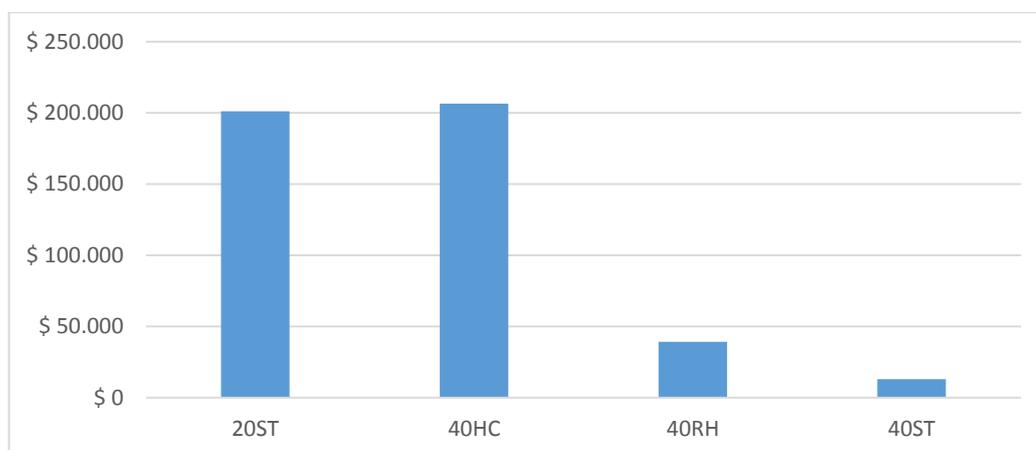
Las ventas de mayor cantidad se encuentran en marzo, debido a que al cierre del primer trimestre existe mayor movimiento portuario para abastecerse las empresas para los meses de abril, mayo y junio que son de mayor movimiento comercial, el mismo evento se repite en Julio en donde se importan más productos para tender al mercado en los próximos meses.

Tabla 49

*Proyección de venta por tipo de contenedor*

| Mes                  | 20ST              | 40HC              | 40RH             | 40ST             | Total general     |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| ENERO                | \$ 3.000          | \$ 6.600          | \$ 0             | \$ 0             | \$ 9.600          |
| FEBRERO              | \$ 16.500         | \$ 6.600          | \$ 0             | \$ 0             | \$ 23.100         |
| MARZO                | \$ 21.000         | \$ 57.200         | \$ 0             | \$ 0             | \$ 78.200         |
| ABRIL                | \$ 13.500         | \$ 19.800         | \$ 17.500        | \$ 9.000         | \$ 59.800         |
| MAYO                 | \$ 15.000         | \$ 13.200         | \$ 3.500         | \$ 0             | \$ 31.700         |
| JUNIO                | \$ 21.000         | \$ 17.600         | \$ 0             | \$ 0             | \$ 38.600         |
| JULIO                | \$ 27.000         | \$ 35.200         | \$ 0             | \$ 0             | \$ 62.200         |
| AGOSTO               | \$ 31.500         | \$ 6.600          | \$ 0             | \$ 3.000         | \$ 41.100         |
| SEPTIEMBRE           | \$ 13.500         | \$ 22.000         | \$ 0             | \$ 3.000         | \$ 38.500         |
| OCTUBRE              | \$ 19.500         | \$ 15.400         | \$ 0             | \$ 6.000         | \$ 40.900         |
| NOVIEMBRE            | \$ 15.000         | \$ 13.200         | \$ 0             | \$ 3.000         | \$ 31.200         |
| DICIEMBRE            | \$ 4.500          | \$ 0              | \$ 0             | \$ 0             | \$ 4.500          |
| <b>Total general</b> | <b>\$ 201.000</b> | <b>\$ 213.400</b> | <b>\$ 21.000</b> | <b>\$ 24.000</b> | <b>\$ 459.400</b> |

Los contenedores de mayor venta son los de 20ST y 40HC, por lo tanto se aspira vender más de esta clase de contenedores porque son los que las cooperativas de transporte a donde se dirige el proyecto tienen su mayor flota de transporte.

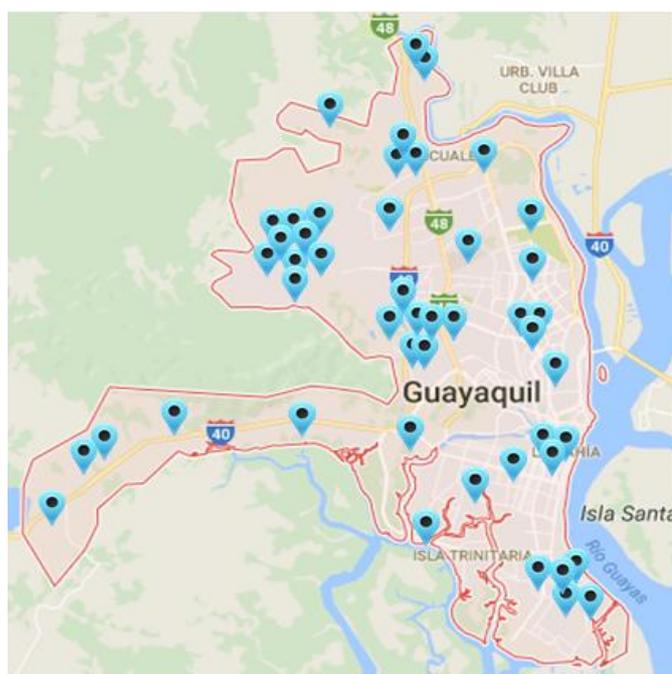


**Figura 47.** Modelo de contenedor más vendido

### 3.6 Organización del territorio y de las rutas

#### 3.6.1. Establecimiento de los territorios

ARETINA S.A. ha determinado como territorio para la comercialización de los contenedores a la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, donde se encuentran registradas 77 cooperativas de transporte pesado, cuya ubicación está en los sectores norte, centro y sur de la ciudad.

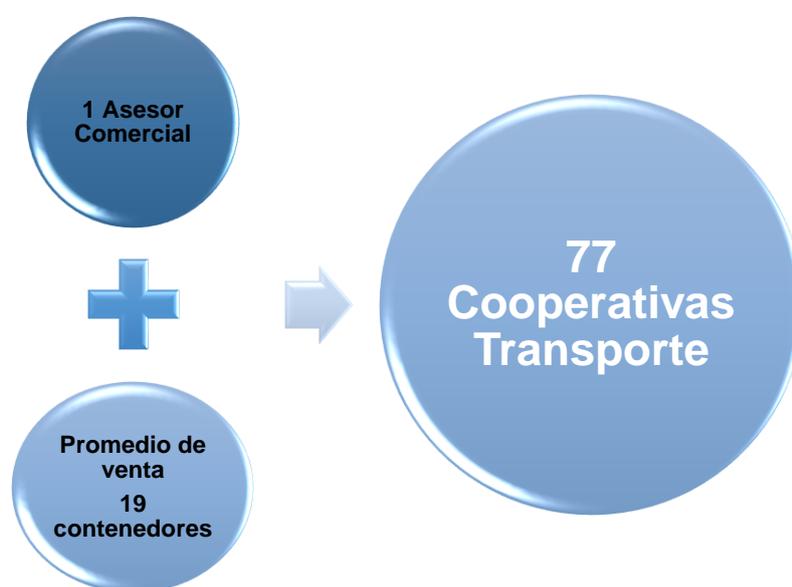


**Figura 48.** Localización de las cooperativas de Transporte en Guayaquil

La comercialización de los contenedores estándar se lo realizará de manera directa hacia el cliente final, es decir, no se utilizará intermediarios para la ejecución de las ventas. Considerando que se va a contratar a una persona que realizará las funciones de asesor comercial para la comercialización de los contenedores.

El nuevo asesor comercial será el encargado y responsable de visitar las 77 cooperativas de transporte pesado que se localizan en la ciudad de Guayaquil, con el fin de dar a conocer el producto (contenedores), establecer relaciones comerciales, receptar inquietudes y demás temas que se presenten con los clientes.

Debido que ARETINA S.A. mantiene stock permanente de los diversos modelos de contenedores, el plazo de entrega de los contenedores es hasta 24 horas posterior a la confirmación de compra. Las instalaciones se encuentran ubicadas en la vía Perimetral, por lo cual la logística de entrega inmediata empleando los cabezales que posee ARETINA S.A. hacia la dirección donde el cliente señale como lugar de entrega dentro del perímetro de la ciudad de Guayaquil; o en su efecto, el cliente puede retirar el contenedor directamente de las instalaciones de ARETINA S.A.



**Figura 49.** Establecimiento de territorios

### **3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios**

Para que la gestión rentable sea más productiva en la asignación de las labores del vendedor, se determina las visitas semanales que debe efectuar a cada cooperativa, tomando en consideración que en el sector norte es donde más lugares deben de realizar su gestión. Se realiza un ajuste en uno de los sectores para completar que cubra las 77 cooperativas en un mes.

Tabla 50

*Cantidad asignada semanal y mensual*

|               | Semanal   | Mensual     |
|---------------|-----------|-------------|
| <b>Norte</b>  | 9         | 36+1 ajuste |
| <b>Centro</b> | 5         | 20          |
| <b>Sur</b>    | 5         | 20          |
| <b>Total</b>  | <b>19</b> | <b>77</b>   |

En la gestión rentable de las actividades del vendedor se determina que sean 6 horas 30 minutos que ejecuta actividades propias del área comercial, en la segmentación de movilización y de venta hay que considerar que tiene que realizar un promedio de 4 visitas diarias.

En la gestión no rentable se determina un total de 1 hora 30 minutos para aquellas actividades que tiene que realizar el vendedor, pero que no se involucran con su gestión comercial.

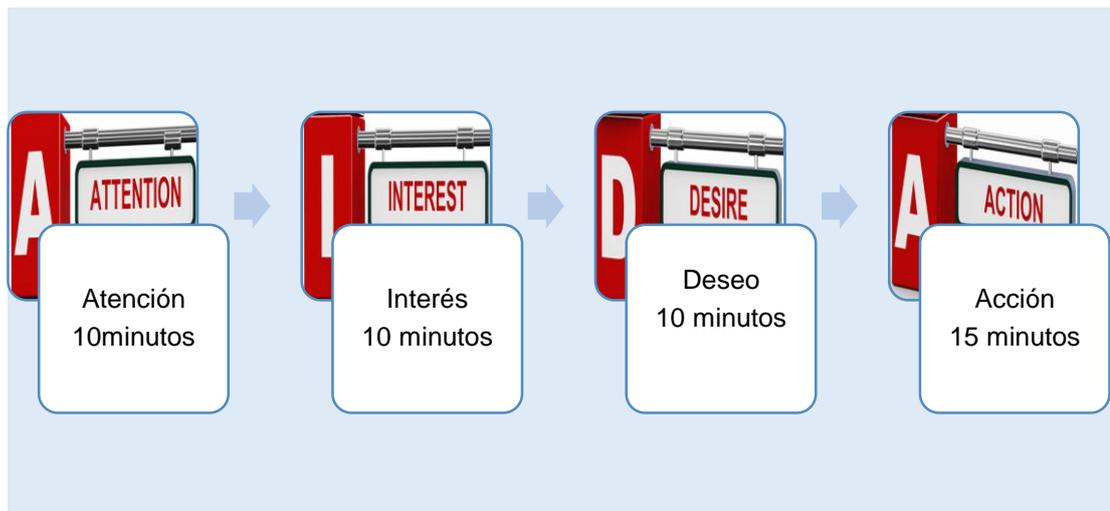
Tabla 51

*Gestión rentable y Gestión no rentable*

| <b>Gestión rentable:</b> |                           | <b>Gestión No rentable:</b> |                          |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Trabajo de oficina       | 1,30 horas                | Almuerzo                    | 1 hora                   |
| Movilización             | 30 minutos x empresa      | Café / Agua                 | 10 minutos               |
| Gestión de venta         | 45 minutos x empresa      | Necesidades básicas         | 20 minutos               |
| <b>Total día</b>         | <b>6 horas 30 minutos</b> | <b>Total día</b>            | <b>1 hora 30 minutos</b> |

### 3.6.3. Construcción de rutas

Para construir las rutas se utiliza el método AIDA con el cual se puede planificar la distribución de tiempo asignado en la gestión que realice el vendedor en cada una de las visitas que efectúe.



**Figura 50.** Método AIDA para el vendedor

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Atención:</b> | 10 minutos para poder exponer las cualidades del producto.                                  |
| <b>Interés:</b>  | 10 minutos para explicar los beneficios que contienen los contenedores para su cooperativa. |
| <b>Deseo:</b>    | 10 minutos para determinar cuál de los productos es el que más de ajusta a su negocio.      |
| <b>Acción:</b>   | 15 minutos para concretar el negocio y realizar la venta.                                   |

### 3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

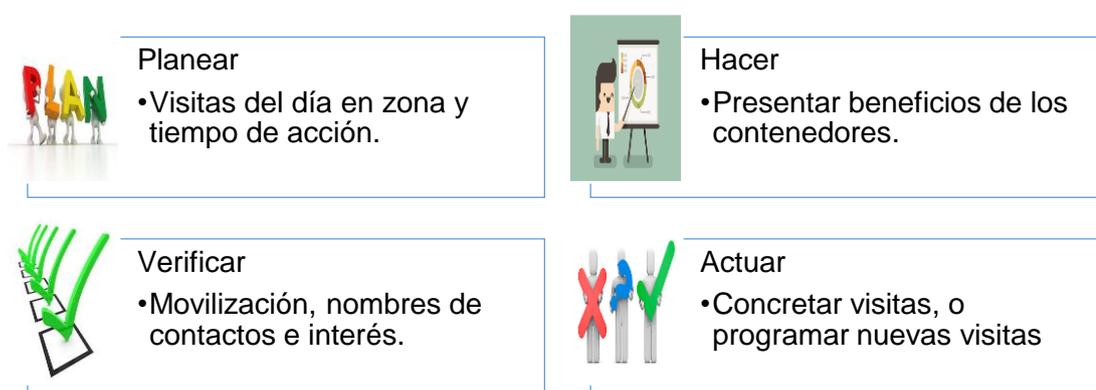
En la distribución de tiempo se considera que el vendedor tiene el horario de 8 horas diarias de trabajo desde las 8h30 hasta las 17h30, cubriendo en total 480 minutos de trabajo al día, de los cuales el trabajo de oficina corresponde a una hora y medio, la movilización entre un punto a otro es de 30 minutos cumpliendo 120 por día porque son cuatro lugares que debe visitar, y en cada visita que son de 45 minutos al ser cuatro empresas el total es de 180 minutos por día.

Tabla 52

*Detalle del tiempo del vendedor*

| Detalle                         | Tiempo en minutos |
|---------------------------------|-------------------|
| Tiempo total de trabajo por día | 480               |
| Trabajo de oficina              | 90                |
| Movilización x puntos           | 120               |
| Gestión de venta x 4 puntos     | 180               |
| Gestión no rentable             | 90                |

El asesor comercial en su labor debe concretar las actividades comerciales, antes de efectuarlas para estar atentos a los imprevistos que se pueden presentar, es decir tiene que efectuar un programa de actividades descritas en la figura a continuación.



**Figura 51.** Actividad del asesor comercial

### 3.7. Realización de las Estrategias de Venta

#### 3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

En el reclutamiento del vendedor se realiza el cálculo de las horas de trabajo que tiene el asesor comercial y el tiempo que requiere de su labor de oficina y visitas de clientes que es la actividad principal. El total de horas de trabajo es de 8 horas diarias con un total de 480 minutos por día y de ejecución de actividades diarias de 390 minutos diarios.

La relación entre estos dos puntos da como resultado 1,23 que es la necesidad de personas que necesita reclutar para comercializar los contenedores.

Tabla 53

*Cantidad de vendedor seleccionado*

|                         |  |        |   |             |
|-------------------------|--|--------|---|-------------|
| <b>Horas de trabajo</b> | 480 minutos x<br>22 días al mes                                    | 10.560 | = | <b>1,23</b> |
| <b>Tiempo requerido</b> | $\frac{90+120+180}{22 \text{ días}} =$<br>390 por día x<br>22 días | 8580   |   |             |

**Cantidad:** 1 vendedor

**Lugar de trabajo:** Guayaquil

**Estudios:** Ingeniero de Ventas

**Experiencia:** Ventas de productos

**Habilidades:** Iniciativa, persistencia, compromiso, aptitud para las ventas.

### 3.8. Remuneración de los vendedores

ARETINA S.A. considera que la remuneración a los empleados, en especial de los que conforman el área comercial, constituye un elemento esencial para atraer, motivar y retener a la fuerza de ventas, es por eso que la remuneración se fija en relación a las funciones establecidas para el cargo.

#### 3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

La remuneración que ARETINA S.A. ha establecido para las funciones de los asesores comerciales se encuentra fijada en un sueldo fijo base, adicionalmente se ha considerado el pago de comisión equivalente a un porcentaje fijo por cada unidad comercializada.

Tabla 54

*Ingresos del vendedor*

|                   | <b>Asesor Comercial</b> |
|-------------------|-------------------------|
| <b>Sueldo</b>     | \$ 700,00               |
| <b>Comisión</b>   | 1% sobre ventas         |
| <b>Transporte</b> | NA                      |

El pago de la comisión por cada contenedor vendido fue establecido para que los asesores comerciales se encuentren motivados e incentivados a ejecutar y cumplir con las metas establecidas. Así también es importante mencionar que la tabla de sueldo y comisión que percibirá el asesor comercial se encuentra fijado para la gestión por dos años.

**3.8.2. Primas y otros incentivos similares**

No procede en los productos de ARETINA S.A.

**3.8.3. Sistemas mixtos**

No procede en los productos de ARETINA S.A.

**3.8.4. Sistemas colectivos**

No procede en los productos de ARETINA S.A.

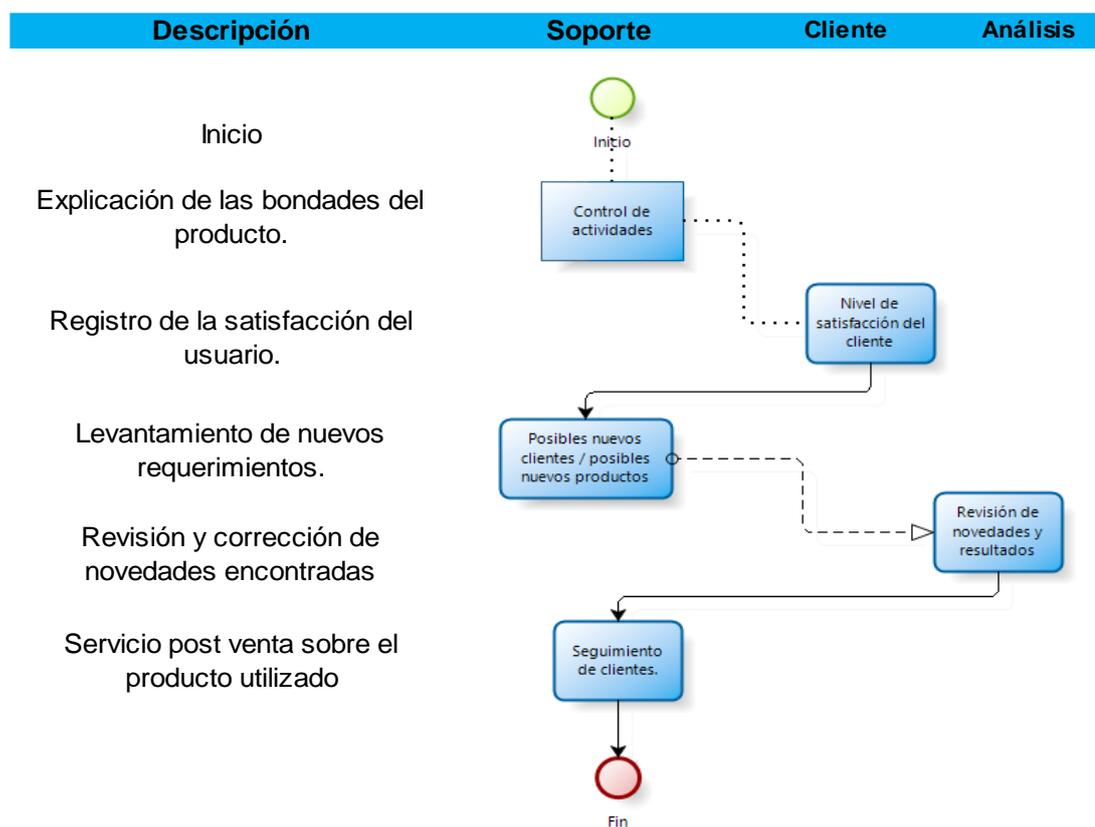
**3.8.5. Gastos de viaje**

Considerando que el mercado que ARETINA S.A. estableció para comercializar los contenedores es la ciudad de Guayaquil y que así mismo es donde se encuentra ubicada la oficina matriz y planta, el concepto de gastos por viaje no procede para el presente plan de negocios.



### 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Además de realizar el seguimiento cuantitativo de la gestión que realice el asesor comercial de ARETINA S.A. existen otros parámetros que a nivel del grupo el personal debe cumplir.



**Figura 53.** Otras dimensiones de control

### 3.9.3. Evaluación de vendedores

Después de realizar el seguimiento en el control de volumen de ventas, y la revisión de otras dimensiones, se debe estructurar la evaluación de los vendedores para evidenciar el cumplimiento de la gestión comercial que realice, además de controlar el desempeño y a nivel organizacional se cumplan con los reglamentos internos.

La evaluación se propone realizar bajo la siguiente estructura:

Tabla 55

*Estructura de evaluación de vendedores*

| REVISIÓN                          | EVALUACIÓN  |
|-----------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN</b>                    |   |
| Visitas Efectivas                 | Visitas eficaces / Visitas programadas                          |
| Frecuencia de visitas             | Cantidad de visitas al mismo cliente / visitas por mes          |
| No. De clientes visitados         | Cantidad de clientes visitados / Cantidad de clientes.          |
| Contenedores vendidos             | Cantidad de vendedores vendidos / ventas programadas            |
| <b>DESEMPEÑO</b>                  |   |
| Organización de tiempo por visita | Tiempo usado / tiempo programado                                |
| Tiempo asignado por cliente       | Tiempo usado por cliente / tiempo programado por cliente        |
| Satisfacción del cliente          | Novedades recibidas por cliente / total de novedades recibidas. |
| <b>ORGANIZACIÓN</b>               |   |
| Ahorro                            | Material y recursos   |
| Horarios                          | Entrada y salida  |
| Presencia                         | Buena presencia / uniforme / tarjeta de presentación            |

### 3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

La dirección del área comercial de ARETINA S.A. está a cargo del Gerente Comercial, quien es el que realiza dichas funciones. Es el encargado de establecer los mecanismos y estrategias para cumplir y alcanzar los objetivos comerciales fijados por los directivos de la empresa.

Parte de las funciones del Gerente Comercial también es velar por el cumplimiento de las proyecciones de ventas, por lo que se vuelve necesario establecer e implementar herramientas que permitan obtener información de

manera rápida, clara y sencilla donde se visualice la evolución de las ventas, es así que el Cuadro de Mando Integral permite obtener información actualizada y sencilla, fijada en cuatro parámetros:

- Ventas acumuladas, refleja la evolución de las ventas acumuladas mes a mes durante el transcurso de un año.
- Ventas mensuales, corresponde al monto de venta mensual, de esta manera se puede realizar un comparativo en cuanto al monto del o los meses anteriores.
- Ventas mensuales unidades, muestra la cantidad de contenedores comercializadas mes a mes por el lapso del año en curso.
- Ventas por tipo de contenedor, se refiere a la cantidad de unidades vendidas en el periodo del año en curso, reflejada por tipo de contenedor.

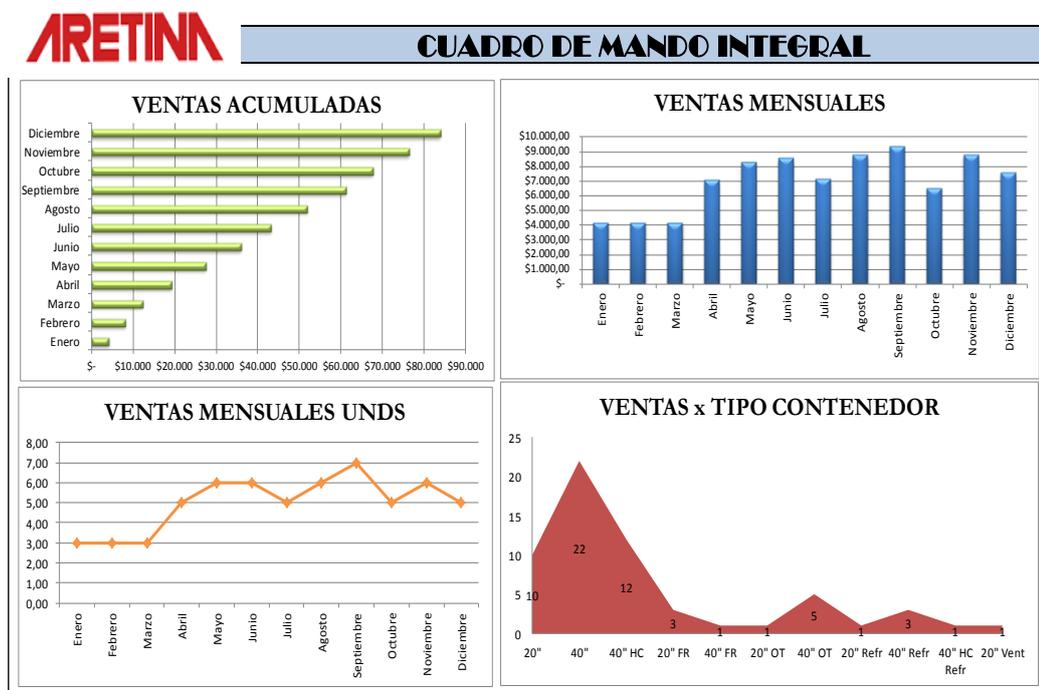


Figura 54. Cuadro de mando integral

### 3.10. Ventas especiales

El producto que la empresa ARETINA S.A. desea incorporar es la comercialización de contenedores en desuso a las cooperativas de transporte pesado ubicados en la ciudad de Guayaquil, considerando como oportunidad de venta cada vez que el tiempo de vida útil concluya, se encuentre en mal estado, así también cuando se incremente la flota de camiones o cuando una nueva empresa inicie con el servicio de transporte, es por ello que no se posee temporada fija de demanda.

### 3.11. Marketing mix

#### 3.11.1. Producto

ARETINA S.A. va a incorporar a su abanico de productos, la venta de contenedores de 20 y 40 que son dados de baja por el tiempo de vida útil para transportar mercancía vía marítima; sin embargo, los mismos se encuentran en óptimo estado para seguir trasladando mercancías, por lo que pueden ser utilizados para la movilización de mercancía por vía terrestre, es por eso que serán ofertados a las cooperativas de transporte pesado que se encuentran en la ciudad de Guayaquil.



**Figura 55.** Producto – Contenedores 20 pies

Tabla 56

Descripción contenedor 20 pies

| 20 PIES STANDARD |         |       |         |        |                |       |
|------------------|---------|-------|---------|--------|----------------|-------|
| MEDIDAS          | EXTERNA |       | INTERNA |        | PUERTA ABIERTA |       |
|                  | Metros  | Pies  | Metros  | Pies   | Metros         | Pies  |
| LARGO            | 6,05    | 20'   | 5,9     | 19' 4" |                |       |
| ANCHO            | 2,43    | 8'    | 2,34    | 7' 8"  | 2,33           | 7' 8" |
| ALTO             | 2,59    | 8' 6" | 2,4     | 7' 10" | 2,29           | 7' 6" |

| VOLUMEN | CAPACIDAD | PESO | VACIO    | MÁXIMO    |
|---------|-----------|------|----------|-----------|
|         | 33,30 m3  |      | 2,250 kg | 28,240 kg |

| TIPO DE CARGA | DESCRIPCIÓN |
|---------------|-------------|
|               |             |



Figura 56 Producto – Contenedores 40 pies

Tabla 57

Descripción contenedor 40 pies

| 40 PIES STANDARD |         |       |         |        |                |       |
|------------------|---------|-------|---------|--------|----------------|-------|
| MEDIDAS          | EXTERNA |       | INTERNA |        | PUERTA ABIERTA |       |
|                  | Metros  | Pies  | Metros  | Pies   | Metros         | Pies  |
| LARGO            | 12,19   | 40'   | 12,03   | 39' 6" |                |       |
| ANCHO            | 2,43    | 8'    | 2,34    | 7' 8"  | 2,33           | 7' 8" |
| ALTO             | 2,59    | 8' 6" | 2,4     | 7' 10" | 2,29           | 7' 6" |

| VOLUMEN | CAPACIDAD | PESO | VACIO    | MÁXIMO    |
|---------|-----------|------|----------|-----------|
|         | 67,70 m3  |      | 3,630 kg | 28,750 kg |

| TIPO DE CARGA | DESCRIPCIÓN                  |
|---------------|------------------------------|
|               | Cualquier carga seca normal. |

TIPO DE CARGA

Cualquier carga seca normal.



**Figura 57.** Producto – Contenedores 40 High Cube

Tabla 58

*Descripción contenedor 40 pies High Cube*

| 40 PIES HIGH CUBE |   |        |              |               |                |       |
|-------------------|---|--------|--------------|---------------|----------------|-------|
| MEDIDAS           | EXTERNA                                 |        | INTERNA      |               | PUERTA ABIERTA |       |
|                   | Metros                                  | Pies   | Metros       | Pies          | Metros         | Pies  |
| LARGO             | 12,19                                   | 40'    | 12,03        | 39' 6"        |                |       |
| ANCHO             | 2,43                                    | 8'     | 2,34         | 7' 8"         | 2,33           | 7' 8" |
| ALTO              | 2,89                                    | 8' 11" | 2,59         | 8' 6"         | 2,29           | 7' 6" |
| VOLUMEN           | <b>CAPACIDAD</b>                        | PESO   | <b>VACIO</b> | <b>MÁXIMO</b> |                |       |
|                   | 76,50 m3                                |        | 3,880 kg     | 32,500 kg     |                |       |
| TIPO DE CARGA     | DESCRIPCIÓN                             |        |              |               |                |       |
|                   | Especial para cargas secas voluminosas. |        |              |               |                |       |

### 3.11.2. Precio

Los precios de venta establecidos para la comercialización de los contenedores estándar en desuso, fueron fijados para que sea un factor de diferencia entre las demás alternativas que se encuentran en el mercado, es así que los precios de la competencia fueron considerados al momento de establecer la lista de precios de ARETINA S.A.

Tabla 59

*Precio de productos*

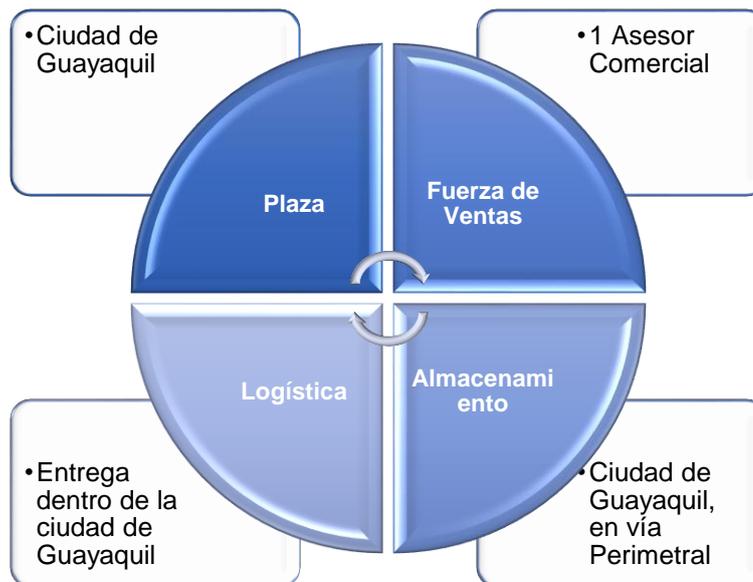
| <b>CONTENEDOR</b> | <b>Precio</b> |
|-------------------|---------------|
| 20ST              | \$ 1.500      |
| 40HC              | \$ 2.200      |
| 40RH              | \$ 3.500      |
| 40ST              | \$ 3.000      |

### **3.11.3 Plaza**

ARETINA S.A. estableció a la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas como lugar para comercializar los contenedores en desuso, para lo cual el asesor comercial será el encargado y responsable de visitar y establecer relaciones comerciales con las 77 cooperativas de transporte pesado que se encuentran ubicadas en los sectores norte, centro y sur de la ciudad.

El presente plan de negocios establece que la actividad de venta se la realizará directamente con las cooperativas de transporte, es decir, no existirá la utilización de canales de distribución, debido porque no se trata de productos de consumo masivo, sino de productos con características específicas de uso.

La logística de entrega del producto se lo hará directamente de la bodega de ARETINA S.A. que se encuentra en la vía Perimetral, hacia el lugar que el cliente establezca como lugar de entrega, el mismo debe estar ubicado dentro del perímetro de la ciudad, en un plazo máximo de 24 horas posterior a la confirmación de la compra.



**Figura 58.** Plaza - Distribución Contenedores

### 3.11.4. Promoción

#### Para introducción al mercado

Teniendo en cuenta que el producto que desea incorporar ARETINA S.A. se enfoca exclusivamente para una localidad como lo es Guayaquil, a un grupo de posibles clientes como lo son las cooperativas de transporte pesado, además que la utilización de los contenedores es para transportar diferente tipo de mercancía seca, se ha establecido que la promoción para dar a conocer el nuevo servicio que ofrece ARETINA S.A. se lo hará a través de revistas, como: EKOS, Cámara de Comercio de Guayaquil, Revista de Comercio Exterior, entre otras.

Durante el primer trimestre del año 2018, se lo contratará el servicio para que se publicite en el espacio de una carilla completa ubicada dentro artículo especial del mes. Para el segundo trimestre, se lo hará en media página vertical ubicado en cualquier espacio de la revista.



**Figura 59.** Publicidad en revistas

**Obsequios:**

Como parte del programa de promoción, en el mes de diciembre se otorgará a los clientes que han generado al menos una compra durante el año, un bolso que contiene diferentes elementos de oficina, cada uno de ellos con la marca de ARETINA S.A. de tal manera de generar presencia, mantener recuerdo permanente en la mente del cliente.



**Figura 60.** Obsequios ARETINA S.A.

Presupuesto:

De acuerdo a lo que se ha indicado, la campaña de lanzamiento de la nueva línea de producto se lo realizará a través de publicidad en revistas comerciales durante el primer semestre del año 2018. Siendo que el primer trimestre se lo hará empleando una carilla ubicada dentro del editorial principal y el segundo trimestre en media hoja de manera vertical ubicada en cualquier lugar de la revista. El costo que tendrá el servicio es de USD \$ 17,100.00.

Así también en el mes de diciembre se otorgará un bolso con artículos de oficina que contienen logo de ARETINA S.A. a aquellos clientes que han generado por lo menos una compra durante el año; para cual se considera que el costo será de USD \$ 1,800.00.

Tabla 60

*Presupuesto de promoción*

| PROMOCIÓN                                     | MEDIO                                      | CANTIDAD | MES                   | COSTO       | COSTO TOTAL ANUAL |
|---|--|----------|-----------------------|-------------|-------------------|
| <b>Salida al mercado</b>                      | Promoción revistas (página completa)       | 3        | Enero, Febrero, Marzo | \$ 3.500,00 | \$ 10.500,00      |
|   | Promoción revistas (media página vertical) | 3        | Abril, Mayo, Junio    | \$ 2.200,00 | \$ 6.600,00       |
| PREMIOS                                       | MEDIO                                      | CANTIDAD | MES                   | COSTO       | COSTO TOTAL ANUAL |
| <b>Obsequios</b>                              | Bolso con materiales oficina               | 45       | Diciembre             | \$ 40,00    | \$ 1.800,00       |
| <b>Total gastos de promoción y publicidad</b> |  |          |                       | <b>\$</b>   | <b>18.900,00</b>  |

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Hipótesis de partida

##### 4.1.1 Capital inicial

El capital inicial de ARETINA S.A. está compuesto por la inversión en los activos que tiene que efectuar, así como el desembolso del rubro de publicidad programada y gastos iniciales legales para incluir la nueva actividad entre los servicios que expende la empresa.

Tabla 61

*Inversión inicial*

| <b>Inversión Inicial</b>          | <b>Valor</b>    |
|-----------------------------------|-----------------|
| Activos Fijos                     | \$2.971         |
| Publicidad                        | \$18.900        |
| <b>Total de inversión Inicial</b> | <b>\$21.871</b> |

Tabla 62

*Inversión en activos fijos*

| <b>Inversión Activos Fijos</b> |         |
|--------------------------------|---------|
| Equipo de computación          | \$1.300 |
| Impresora                      | \$600   |
| Escritorio                     | \$180   |
| Teléfono                       | \$50    |
| Archivador                     | \$80    |
| Silla ejecutivo                | \$60    |
| Remodelación oficina           | \$700   |

La inversión inicial es de \$21.871 que debe invertir la empresa al inicio del proyecto.

#### 4.1.2 Política de financiamiento

El financiamiento es el 100% de aporte de accionistas de la empresa ARETIINA S.A., que se encuentran dispuestos a desembolsar en la inversión para incrementar los rendimientos de la empresa.

#### 4.1.3 Costo de Capital

Tabla 63

*Costo de capital*

| <b>FÓRMULA</b>  |               |
|---|---------------|
| $CPPC = Ke * (Ca / (Ca + Cd)) + Kd(1-t) * Cd / (Cd(Ca + Cd))$                                   |               |
| Ke = Tasa de costo de oportunidad de los accionistas, se puede obtener de la estimación del ROE | 21,24%        |
| Ca = Capital aportado por los accionistas   | 100,00%       |
| Cd = Capital aportado por la deuda financiera   | 0,00%         |
| Kd = Tasa de costo de la deuda financiera   | 0,00%         |
| t = Tasa de impuesto a la renta.  | 22,00%        |
| <b>CPPC =</b>   | <b>21,24%</b> |

#### 4.1.4 Impuestos

Los impuestos de este proyecto incluyen:

22% de impuesto a la renta

12% Impuesto al Valor agregado (el Precio de Venta ya lo incluye)

15% Participación

8,33% Fondo de reserva

#### 4.2 Presupuesto de Ingresos

##### 4.2.1 Volúmenes

El volumen de ventas trata de la cantidad estimada de venta de los contenedores, considerados solo en 20 y 40 pies, se proyecta que los de 20 sean los de mayor salida que son de modelo estándar seguidos de los 40HC.

Tabla 64

*Cantidad de ventas proyectadas*

| <b>VENTAS CANTIDAD</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 20ST                   | 134         | 136         | 137         | 139         | 140         |
| 40HC                   | 97          | 98          | 99          | 100         | 101         |
| 40RH                   | 6           | 6           | 6           | 6           | 6           |
| 40ST                   | 8           | 8           | 8           | 8           | 8           |
| <b>TOTALES</b>         | <b>245</b>  | <b>248</b>  | <b>251</b>  | <b>253</b>  | <b>256</b>  |

#### 4.2.2 Precios

El precio de los contenedores se detalla a continuación por peso y modelo.

Tabla 65

*Precio de contenedores*

| <b>Detalle</b> | <b>Precio</b> |
|----------------|---------------|
| 20ST           | \$ 1.500      |
| 40HC           | \$ 2.200      |
| 40RH           | \$ 3.500      |
| 40ST           | \$ 3.000      |

#### 4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas esperadas se calculan en la cantidad proyectada y el precio de venta al público, para el primer año se proyecta realizar ventas de \$459.400, para los futuros años el incremento es del 1,12%.

Tabla 66

*Ventas proyectadas en dólares*

| <b>VENTAS DÓLARES</b> | <b>2018</b>       | <b>2019</b>       | <b>2020</b>       | <b>2021</b>       | <b>2022</b>       |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 20ST                  | \$ 201.000        | \$ 203.251        | \$ 205.528        | \$ 207.830        | \$ 210.157        |
| 40HC                  | \$ 213.400        | \$ 215.790        | \$ 218.207        | \$ 220.651        | \$ 223.122        |
| 40RH                  | \$ 21.000         | \$ 21.235         | \$ 21.473         | \$ 21.714         | \$ 21.957         |
| 40ST                  | \$ 24.000         | \$ 24.269         | \$ 24.541         | \$ 24.815         | \$ 25.093         |
| <b>TOTALES</b>        | <b>\$ 459.400</b> | <b>\$ 464.545</b> | <b>\$ 469.748</b> | <b>\$ 475.009</b> | <b>\$ 480.329</b> |

### 4.3 Presupuesto de Costos

#### 4.3.1 Materia Prima

La materia prima principal son los contenedores que son dados de baja de ARETINA S.A., posterior a su vida útil, y que aún se encuentran en buenas condiciones para ser comercializados para otros fines. Dicho costo de materia prima comprende el mantenimiento que se debe dar a los contenedores antes de ponerlos en venta, y sobre la nacionalización que deben tener registrados los contenedores. En cada uno se describe el costo:

Tabla 67

*Descripción de materia prima*

| Detalle | Costo    | Impuestos | Mantenimiento |
|---------|----------|-----------|---------------|
| 20ST    | \$ 1.022 | \$ 985    | \$ 37         |
| 40HC    | \$ 1.380 | \$ 1.328  | \$ 52         |
| 40RH    | \$ 3.200 | \$ 2.367  | \$ 833        |
| 40ST    | \$ 2.650 | \$ 2.025  | \$ 625        |

#### 4.3.2 Mano de Obra Directa

La mano de obra se divide en personal administrativo con la Gerencia y Servicio al cliente; y el personal comercial Gerente comercial y el ejecutivo de venta de contenedores. Los gastos por este rubro se dividen de la siguiente manera:

Tabla 68

*Detalle de mano de obra*

| Años  | Administrativo | Comercial |
|-------|----------------|-----------|
| Año 1 | \$13.645       | \$48.038  |
| Año 2 | \$13.798       | \$48.576  |
| Año 3 | \$13.952       | \$49.120  |
| Año 4 | \$14.108       | \$49.670  |
| Año 5 | \$14.266       | \$50.226  |

### 4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

El producto del proyecto es contenedores de 20 y 40 pies los mismos que son parte del círculo del negocio de ARETINA S.A., que son adquiridos en el mercado externo para ser usados por la empresa, y cuando termina su vida útil pasan a ser productos en desuso para la venta, por las características y espacio que tienen.

Por lo tanto, son productos que no se fabrican sino que comercializa y no tienen costos indirectos de fabricación.

### 4.3.4 Costos esperados

El costo esperado de los contenedores está basado en la cantidad de venta de productos proyectados y el costo asumido en cada año, esta relación da como resultado de un costo esperado promedio de \$1.270

Tabla 69

*Costos esperados*

|                | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cantidades     | 245        | 248        | 251        | 253        | 256        |
| Costos         | \$ 311.208 | \$ 314.694 | \$ 318.218 | \$ 321.782 | \$ 325.386 |
| Costo Esperado | \$ 1.270   | \$ 1.270   | \$ 1.270   | \$ 1.270   | \$ 1.270   |

## 4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio- Costo Variable}}$$

Tabla 70 Costos fijos para punto de equilibrio

| Costos fijos | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 20ST         | \$ 33.617 | \$ 9.071  | \$ 9.071  | \$ 9.071  | \$ 9.071  |
| 40HC         | \$ 24.365 | \$ 13.304 | \$ 13.304 | \$ 13.304 | \$ 13.304 |
| 40RH         | \$ 1.419  | \$ 21.166 | \$ 21.166 | \$ 21.166 | \$ 21.166 |
| 40ST         | \$ 1.850  | \$ 18.142 | \$ 18.142 | \$ 18.142 | \$ 18.142 |

Tabla 71 Precio para punto de equilibrio

| Precio | Año 1    | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 20ST   | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 |
| 40HC   | \$ 2.200 | \$ 2.200 | \$ 2.200 | \$ 2.200 | \$ 2.200 |
| 40RH   | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 |
| 40ST   | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 |

Tabla 72 Costo variable para punto de equilibrio

| Costos variables | Año 1    | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 20ST             | \$ 1.022 | \$ 1.022 | \$ 1.022 | \$ 1.022 | \$ 1.022 |
| 40HC             | \$ 1.380 | \$ 1.380 | \$ 1.380 | \$ 1.380 | \$ 1.380 |
| 40RH             | \$ 3.200 | \$ 3.200 | \$ 3.200 | \$ 3.200 | \$ 3.200 |
| 40ST             | \$ 2.650 | \$ 2.650 | \$ 2.650 | \$ 2.650 | \$ 2.650 |

Tabla 73  
Cantidad y dólares en punto de equilibrio

| Detalle               | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Q de Pto. Equilibrio  | 111        | 112        | 114        | 115        | 116        |
| \$ de Pto. Equilibrio | \$ 206.276 | \$ 208.586 | \$ 210.922 | \$ 213.285 | \$ 215.673 |

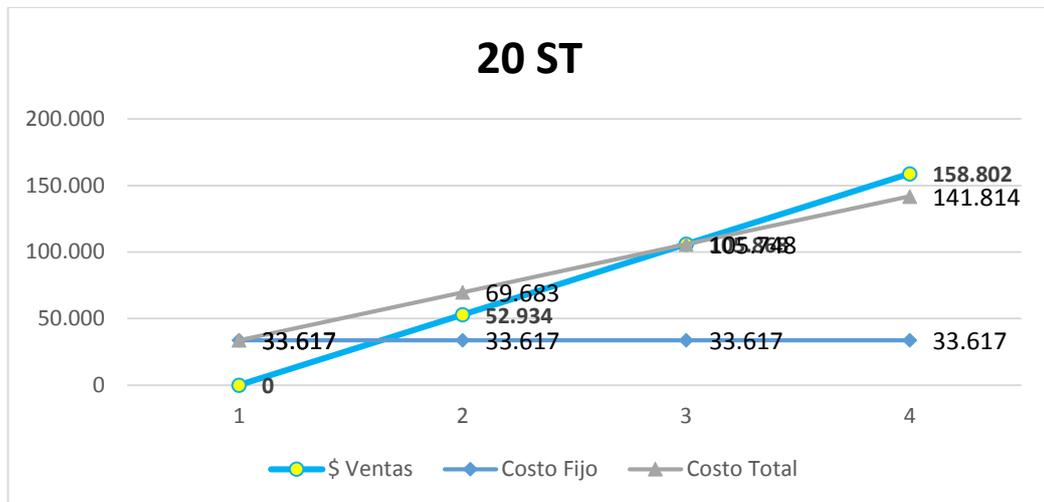
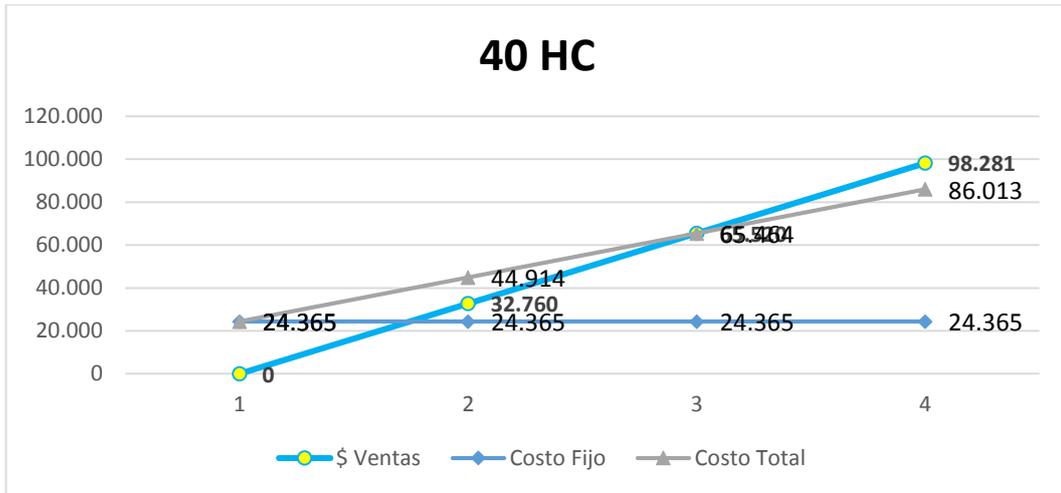


Figura 61. Punto de equilibrio en contenedores 20 ST



**Figura 62.** Punto de equilibrio en contenedores 40 HC

#### 4.5 Presupuesto de Gastos

Los gastos también fueron separados en administrativos y de ventas, detallados en los siguientes puntos:

Los gastos administrativos se dividen de forma proporcional para el área de venta de contenedores, que al tratarse de una sola persona cubre el 0,03% del gasto total de ARETINA S.A.

Tabla 74

#### *Descripción de gastos administrativos*

| Gastos administrativos                | Valor    | Periodo | Proporcional |
|---------------------------------------|----------|---------|--------------|
| Papelería de oficina                  | \$20.400 | anual   | \$10,69      |
| Servicio básico (luz, agua, teléfono) | \$57.600 | anual   | \$16,92      |
| Consumo de internet                   | \$7.200  | anual   | \$22,20      |

Tabla 75

*Proyección de gastos administrativos*

|                        | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos administrativos | \$ 50        | \$ 50        | \$ 51        | \$ 52        | \$ 52        |
| <b>Total</b>           | <b>\$ 50</b> | <b>\$ 50</b> | <b>\$ 51</b> | <b>\$ 52</b> | <b>\$ 52</b> |

Los gastos de venta incluyen el plan de celular y movilización del vendedor, también se consideran los gastos de publicidad al inicio y en los próximos años.

Tabla 76

*Detalle de gastos de ventas*

| <b>Gastos Ventas</b>          | <b>Valor</b> | <b>Periodo</b> |
|-------------------------------|--------------|----------------|
| Plan celular Vendedor         | \$480        | anual          |
| Movilización vendedor         | \$600        | anual          |
| Movilización camión de bodega | \$840        | anual          |

| <b>Publicidad y Marketing</b> | <b>Cantida<br/>d</b> | <b>Costo<br/>mensua<br/>l</b> | <b>Costo<br/>anual</b> |
|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|------------------------|
| <b>Salida al mercado</b>      |                      |                               |                        |
| Promoción revistas            | 3                    | \$5.700                       | \$17.100               |
| <b>Obsequios</b>              |                      |                               |                        |
| Bolso Aretina                 | 45                   | \$40                          | \$1.800                |

Tabla 77

*Proyección de gastos de ventas*

|                        | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Publicidad y Marketing | \$18.900        | \$19.112        | \$19.326        | \$19.542        | \$19.761        |
| Gastos Ventas          | \$1.920         | \$1.942         | \$1.963         | \$1.985         | \$2.007         |
| <b>Total</b>           | <b>\$20.820</b> | <b>\$21.053</b> | <b>\$21.289</b> | <b>\$21.527</b> | <b>\$21.769</b> |

## 4.6 Factibilidad financiera

### 4.6.1 Análisis de ratios

Las razones financieras en el proyecto se describen a continuación:

Tabla 78

#### Razones financieras

| RATIOS                                 | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>              | 144.583 | 188.837 | 233.583 | 278.617 | 324.154 |
| <b>NIVEL PATRIMONIAL</b>               | 91,14%  | 89,59%  | 91,29%  | 92,44%  | 93,36%  |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                    | 32,26%  | 32,26%  | 32,26%  | 32,26%  | 32,26%  |
| <b>MARGEN NETO</b>                     | 11,02%  | 9,37%   | 9,37%   | 9,46%   | 9,46%   |
| <b>RAZON CIRCULANTE</b>                | 11,13   | 9,54    | 11,44   | 13,20   | 15,04   |
| <b>RAZÓN ÁCIDA</b>                     | 10,13   | 8,54    | 10,44   | 12,20   | 14,04   |
| <b>ROA (RETORNO SOBRE<br/>ACTIVOS)</b> | 31,43%  | 20,48%  | 17,14%  | 14,87%  | 13,06%  |
| <b>ROE (RETORNO SOBRE<br/>CAPITAL)</b> | 34,48%  | 22,86%  | 18,78%  | 16,09%  | 13,99%  |

### 4.6.2 Valoración del plan de negocios

|                             | Año 0 | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-----------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas                      |       | \$ 459.400       | \$ 464.545       | \$ 469.748       | \$ 475.009       | \$ 480.329       |
| Costo variable              |       | \$ 311.208       | \$ 314.694       | \$ 318.218       | \$ 321.782       | \$ 325.386       |
| Costo fijo                  |       | \$ 61.683        | \$ 62.373        | \$ 63.072        | \$ 63.778        | \$ 64.493        |
| Depreciación                |       | \$ 734           | \$ 734           | \$ 734           | \$ 107           | \$ 107           |
| Utilidad antes de impuestos |       | \$ 64.905        | \$ 65.640        | \$ 66.383        | \$ 67.762        | \$ 68.522        |
| (-)Impuesto a la renta      |       | (\$ 14.279)      | (\$ 12.275)      | (\$ 12.414)      | (\$ 12.671)      | (\$ 12.814)      |
| <b>Utilidad Neta</b>        |       | <b>\$ 50.626</b> | <b>\$ 53.366</b> | <b>\$ 53.970</b> | <b>\$ 55.090</b> | <b>\$ 55.708</b> |

| Flujo de caja libre             | Año 0      | Año 1             | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5      |
|---------------------------------|------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| NOPAT                           |            | \$ 50.626         | \$ 53.366 | \$ 53.970 | \$ 55.090 | \$ 55.708  |
| (+) Depreciación                |            | -\$ 734           | -\$ 734   | -\$ 734   | -\$ 107   | -\$ 107    |
| (-)Inversión AF                 | \$ 2.970   |                   |           |           |           |            |
| (-)Capital de trabajo           | -\$ 93.223 | \$ 15.798         | -\$ 867   | -\$ 877   | -\$ 887   |            |
| (+)Recuperación cap. De trabajo |            |                   |           |           |           | \$ 80.055  |
| (=)Flujo de caja libre          | -\$ 90.253 | \$ 65.691         | \$ 51.764 | \$ 52.359 | \$ 54.097 | \$ 135.656 |
| <b>Tasa de descuento</b>        |            | 21,24%            |           |           |           |            |
| <b>VAN</b>                      |            | <b>\$ 105.345</b> |           |           |           |            |
| <b>TIR</b>                      |            | <b>64%</b>        |           |           |           |            |
| <b>Año de recuperación</b>      |            | <b>4 años</b>     |           |           |           |            |

### 4.6.3 Análisis de sensibilidad

En el análisis de la sensibilidad se aplican los tres escenarios para establecer la viabilidad del proyecto, siendo el optimista el 25% de incremento de ventas que se desea obtener y para el pesimista se disminuye al 15%.

Tabla 79

#### Análisis de sensibilidad

|                          | NORMAL            | OPTIMISTA         | PESIMISTA        |
|--------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Incremento de Ventas     | 20%               | 25%               | 15%              |
| <b>Tasa de descuento</b> | 21,24%            | 24,71%            | 14,83%           |
| <b>VAN</b>               | <b>\$ 105.345</b> | <b>\$ 145.907</b> | <b>\$ 55.815</b> |
| <b>TIR</b>               | <b>64%</b>        | <b>86%</b>        | <b>36%</b>       |
| Año de recuperación      | 4 años            | 2 años            | 4 años           |

### 4.7. Sistema de control

#### 4.7.1. Cuadro de mando integral

Tabla 80

#### Cuadro de mando integral

|                                | OBJETIVO                                       | INDICADOR                              | FÓRMULA                                     | FECHA DE REVISIÓN | META                       |
|--------------------------------|--|--|---|-------------------|----------------------------|
| Perspectiva financiera         | Incrementar las ventas                         | Incrementar en 20%                     | ROE   | c/mes             | 20%                        |
|                                | Diversificar servicios                         | Cantidad de requerimientos.            | Cantidad de visitas y pedidos.              | c/mes             | 100%                       |
| Perspectiva de clientes        | Satisfacción en precio                         | Ventas realizadas por contenedor.      | Facturación                                 | c/mes             | 100%                       |
|                                | Facilidad de compra                            | Cantidad de medio más utilizado.       | Medio de pago / total de venta              | c/mes             | 90%                        |
| Perspectiva de procesos        | Mantenimiento y categorización de contenedores | No. De ingresos y No. De pedidos.      | No. De reclamos / despachos realizados      | c/mes             | 0 reclamos                 |
|                                | Precio en base a estatus y modelo.             | Eficiencia Comercial                   | Precio de Venta x cantidad de productos.    | c/mes             | 100%                       |
| Perspectiva de Recursos Humano | Organización del depósito de contenedores.     | Cantidad de contenedores en depósitos. | Contenedores en Desuso / total contenedores | c/mes             | -                          |
|                                | Categorizar contenedores.                      | Inventario de contenedores.            | Cantidad por modelo                         | Semestral         | 100% control de inventario |

#### 4.7.2. Planes de contingencia

Para cubrir algún incumplimiento en el trayecto del proyecto, se implementa el plan de contingencia que sirve de soporte para mejorar la operativa.

Tabla 81

#### *Plan de contingencia*

|                                | OBJETIVO                                       | TIPO DE DESVIACION                  | MEDIDAS   |
|--------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Perspectiva financiera         | Incrementar las ventas                         | Menos ventas de las proyectadas     | Tener nuevos puntos para visitar.   |
|                                | Diversificar servicios                         | No se logra reconocimiento de marca | Aplicar relaciones públicas.  |
| Perspectiva de clientes        | Satisfacción en precio                         | Solicitan descuentos                | Realizar campaña de presentación del producto.  |
|                                | Facilidad de compra                            | No existe incremento                | Buscar otras fuentes de promoción y lugares.  |
| Perspectiva de procesos        | Mantenimiento y categorización de contenedores | No existe mantenimiento.            | Organizar al tiempo y proceso de mantenimiento.   |
|                                | Precio en base a estatus y modelo.             | No se reporta el estatus.           | Revisar el procedimiento de mantenimiento y reporte de cada contenedor para asignar precio. |
| Perspectiva de Recursos Humano | Organización del depósito de contenedores.     | Desorganización en patios.          | Determinar lugar y cantidad de contenedores en desuso.                                      |
|                                | Categorizar contenedores.                      | No existe distinción.               | Organizar en cada inventario la categoría.  |

## **CAPITULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1. Base Legal**

##### **Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial**

La ley que entró en vigencia en diciembre de 2014 en la publicación en el registro Oficial y que fue emitida por la entidad encargada del control de los vehículos de transporte, es la que regula los vehículos de transporte terrestre que se encargan de movilizar mercancía dentro del territorio ecuatoriano, mediante la utilización de unidades de carga que soporten más de 3.5 toneladas; estos vehículos en la ley es considerados como transporte de carga pesada.

##### **Ley de Gestión Ambiental**

Entró en vigencia en el año 2004, mediante la cual el gobierno central establece los principios, directrices, obligaciones y responsabilidades para el cuidado ambiental, así también se ejecute las cooperaciones, coordinaciones y demás acciones para proponer y promover alternativas ambientales sustentables.

#### **5.2. Medio Ambiente**

En relación al cuidado del medio ambiente que guarda relación con la contaminación generada por la utilización de los medios de transporte se establecieron reglamentos que regulan varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- **Límites permisibles de niveles de ruido ambiente para fuentes fijas y fuente móviles, y para vibraciones**

Mediante este reglamento se estipula cuáles son los niveles máximos permisibles en relación al ruido que generan los diversos vehículos de transporte terrestre, con el fin de resguardar el bienestar y salud de las personas y del medio ambiente, es así que el territorio de cada ciudad fue dividido por tipos de zonas, de tal manera que se establezcan los horarios mediante los cuales los automotores pueden transitar.

- **Norma INEN 2207**

De acuerdo al marco del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, desde al año 2002 el gobierno central estableció como normativa ambiental, la puesta en marcha del reglamento INEN 2207 para vehículos a diésel para la regulación de las emisiones contaminantes producidas por la utilización de los vehículos tipos camiones.

La norma técnica ecuatoriana INEN 2007 se basa en las normativas Euro 1 que guardan relación sobre las emisiones contaminantes, por lo cual se detallan un conjunto de requisitos, mediante las cuales, se pretende regular los límites de gases aceptables generados por los vehículos.

Las normas señaladas servirán de valor agregado a la gestión de ventas, debido que se indicará a los clientes que con la adquisición de las unidades de carga reutilizadas, se contribuye con el medio ambiente, es por ello que se capacitará al asesor comercial de todos los aspectos, incluido el relacionado con el medio ambiente. También se realizarán campañas de concientización de:

- Charla a todos los trabajadores de Aretina y a los clientes nuevos y antiguos sobre las normas de medio ambiente mediante la reutilización de unidades de carga tipo contenedor.
- Implementación en la página web de Aretina sobre las ventajas ambientales de la utilización de este tipo de unidades de carga para el transporte terrestre de mercancía.

### **5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

El objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir que se refiere a la optimización de la calidad de vida de los ciudadanos, encaja en el desarrollo del presente trabajo, debido que al poner en marcha el proyecto de reciclaje mediante la reutilización de contenedores, se contribuye directamente a contrarrestar los problemas de medio ambiente generados por el desecho de este tipo de unidades de carga.

De tal manera que la estrategia decidida por la empresa Aretina, de ofrecer este servicio a las cooperativas de transporte de carga ubicados en la ciudad de Guayaquil, sumado a la ubicación estratégica de la empresa, permite que se ofrezca una atención óptima y oportuna para satisfacer las necesidades y consulta de los posibles clientes.

Beneficiarios directos:

Cooperativas de Transporte de Carga en la ciudad de Guayaquil

Beneficios indirectos:

Consumidor final.

### **5.4. Política de responsabilidad corporativa**

El impacto social que se dé en la puesta en marcha del proyecto corresponde como responsabilidad de la política corporativa, es así que la adecuada toma de decisiones que realicen los directores y ejecutivos de Aretina, pueden repercutir directa o indirectamente en el desarrollo de la sociedad y el medio ambiente; es por ello que las mismas deben ser analizadas y enfocadas hacia la sociedad en general, empleados y clientes.

Con el proyecto propuesto, se puede lograr valor agregado a la actividad comercial, por lo que la empresa Aretina puede ser reconocida e

identificada como una empresa con enfoque social y con servicio de alta calidad, además con la incorporación de personal altamente capacitado y calificado, que posea los siguientes valores corporativos:

- Responsabilidad, organización.
- Amabilidad y honradez.
- Conocimientos de atención y servicio al cliente.
- Capacitación constante de conocimientos de cuidado de medio ambiente.

## CONCLUSIONES

La empresa Aretina S.A. desea generar más ingresos por medio de la incorporación del servicio de ventas de contenedores en desuso, que por el cumplimiento de vida útil ya no son utilizados en la movilidad de productos, sin embargo, resta espacio en el depósito donde actualmente se encuentran, y proyectan generar más valor con estos activos si los pueden vender a un tercero que pueda usarlos localmente.

Al analizar el mercado meta que en primera instancia se ha considerado que sean los transportistas, se evidenció que existe el interés por la adquisición de los mismos, ya que su trabajo consiste desde puerto a empresas y viceversa, además de ser más económicos y de que pueden caber más productos a su interior.

Entre los factores relevantes, se destaca que la empresa pertenece al grupo Marglobal que es una multinacional especializada en servicios aduaneros y sus derivados, por lo tanto, existe la dependencia de que los contenedores en desuso que se van incorporando al depósito dependan de su gestión interna para darlos de baja.

Para llevar a cabo el proyecto, se necesita que un vendedor se encargue de toda la gestión comercial, para lo cual se debe estructurar su incorporación desde las líneas de mando, sus funciones, las cuotas asignadas y el mercado en el cual va a comercializar, sin embargo, se prevé que los segmentos aumenten para no centralizar la venta de contenedores en un solo mercado, sino que exista la oportunidad de negocio de poder expandirse para otros fines como oficinas móviles, casas, entre otros.

Se proyecta que el negocio de venta de contenedores en desuso es viable, generando un roe promedio del 26% y de ventas anuales por encima de \$400.000, generando para los propietarios del negocio ingresos adicionales.

## REFERENCIAS

- Cabrerizo Dumont,, M. (2009). *plan de negocio*. Málaga: Vértice.
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- García Ferrer, G. (2005). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC, segunda edición.
- INEC, I. N. (2010). *Censo 2010*.
- Jack, C. (2003). *Finanzas Teoría Aplicada Para Empresas*. Quito: Ediciones Abya Yala.
- Keat, P. (2004). *Economía de empresa*. México: PEARSON.
- López Ruiz, V. (2012). *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. México: ESIC.
- Loureiro Dios, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados*. Madrid: Ideas Propias.
- Mestre, M. S. (2012). *Fundametos de Marketing*. Madrid: Pirámide.
- Monllor, J. (1994). *Economía, legislación y administración de empresas*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Olmedo, J. (2000). *Manual del director comercial*. Barcelona: Profit.
- Pérez, R. (2011). a venta de activos en desuso, una oportunidad para generar ingresos líquidos en su empresa. *Industria y Negocios*, 5.
- Piedra Herrera, F. (2009). *Contabilidad Financiera*. Madrid: Publicaciones Zoco.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juarez.
- Rodríguez, E. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: ESIC.
- Rodríguez, F. (2016). *Reflexiones para el cambio administrativo*. Madrid: Seleer.
- Ruíz, J. B. (1997). *Presupuesto, enfoque moderno de planeación y control de recursos, segunda edición*. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Siegel, E., & Ford, B. (2006). *El plan empresarial: la guía de Ernst & Young*. Madrid: Díaz de Santos.
- Soriano, C. (2000). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos.

- Thomsen, M. (2012). *El Plan de Negocios Dinámico*. España: Thomsen.
- Torres, C. E. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Rosario: Universidad del Rosario.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Administración Financiera*. México: Pearson.
- Vitale, M. (2014). *La investigación educativa*. Mexico.
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

## GLOSARIO

**AGENTE NAVIERO:** Es la persona natural o jurídica que representa al armador en las gestiones de carácter administrativo, comercial y operacional, así como en todos los trámites relacionados con el arribo y estadía del buque, aceptando en nombre del armador, los derechos y obligaciones que a este le corresponden en dichas gestiones

**AGENTE DE TRANSITO.** - Miembro de la CTE o de los GADs, encargados del control del tránsito, del transporte terrestre y la seguridad vial en sus jurisdicciones.

**ALMACENAMIENTO O ALMACENAJE:** Significa la permanencia y custodia al interior de las Terminales, patios, bodegas o cualquier otro recinto o instalación, incluyendo las bodegas especiales destinadas a carga refrigerada o mercadería peligrosa, de carga o contenedores con carga de importación, exportación u otra., sujeta a destinación aduanera, incluyendo todos los recursos y actividades necesarios para la prestación de tales servicios.

**CARROCERIA.** - Estructura que se adiciona al chasis de forma fija, para el transporte de carga y las personas.

**SENAE o AUTORIDAD ADUANERA:** Significará el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que, para el efecto será la máxima autoridad en materia aduanera en este país, o la entidad que legalmente la sustituya en sus funciones.

## ANEXOS

### a. Carta de autorización



Guayaquil, Agosto 9 del 2016

**Atención.-**  
Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Carrera Ingeniería en Administración de Ventas

Por medio de la presente y a petición personal, autorizamos al Sr. Saverio del Monaco Tejena portador de C.I. 092130583-5, estudiante de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil de la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas.

El uso de información exclusiva y confidencial de nuestra división de elaboración, construcción y modificación de estructuras, casas u oficinas hechas a base de paneles de contenedores por la empresa ARETINA S.A. para la elaboración de su tesis:

“Plan de Comercialización de contenedores en desuso para empresas transportistas de la provincia del Guayas para el año 2017”

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,



Andres Padilla  
Gerente General  
Aretina S.A.

Dirección: Pascuales, Calle Pública, Solar 4, Manzana 68, Diagonal al Relleno Las Iguanas, Guayaquil, Ecuador  
Telf.: [593 4] 3710898 Ext. 307  
E-Mail: info@aretina.com  
Web: www.aretina.com

## b. Encuesta

| UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL   |                                      |   |  |
|--|--------------------------------------|---|--|
|   |                                      |   |  |
| Plan de negocio para incluir una nueva línea de negocio de la empresa ARETINA S.A. en la venta de contenedores estándar en desuso, para cooperativas de transportes de carga pesada en la ciudad de Guayaquil en el segundo semestre del año 2017. |                                      |   |  |
| Dirigido a: Propietarios de Cooperativas de transporte de carga pesada   |                                      |   |  |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL</b>   |                                      |   |  |
| <b>Nombre de la cooperativa:</b>   | <b>Sector:</b>                       | <b>Tiempo de actividad:</b>                   |  |
| <input type="text"/>   | Norte <input type="text"/>           | Más de 5 años <input type="text"/>            |  |
|  | Centro <input type="text"/>          | Menos de 5 años <input type="text"/>          |  |
|  | Sur <input type="text"/>             |   |  |
| <b>Encuesta de opción múltiple y de filtro</b>   |                                      |   |  |
| <b>Pregunta: 1</b>   |                                      |   |  |
| ¿Qué cantidad de camiones de carga pesada dispone en su cooperativa?   |                                      |   |  |
| menos de 50 <input type="text"/>   | Mas de 50 <input type="text"/>       |   |  |
| <b>Pregunta: 2</b>   |                                      |   |  |
| ¿Cada que tiempo reemplaza los contenedores de los camiones de su cooperativa?   |                                      |   |  |
| Anual <input type="text"/>   | Cada dos años <input type="text"/>   | Cada 5 años <input type="text"/>              |  |
| mas de 5 años <input type="text"/>   |                                      |   |  |
| <b>Pregunta: 3</b>   |                                      |   |  |
| ¿Mantiene algún proveedor actual directo que le vende los contenedores? ( si responde NO pase a la pregunta 5, si responde SI pase a la siguiente)   |                                      |   |  |
| Si <input type="text"/>  | No <input type="text"/>              |   |  |
| Si su respuesta es SI, indicar el nombre de su proveedor directo   |                                      |   |  |
| <input type="text"/>   |                                      |   |  |
| <input type="text"/>   |                                      |   |  |
| <input type="text"/>   |                                      |   |  |
| <b>Pregunta: 4</b>   |                                      |   |  |
| ¿Qué factores considera relevantes de su proveedor actual? De los siguientes enunciados califique 1 el menos importante y 7 el más importante  |                                      |   |  |
| Disponibilidad   | <input type="text"/>                 |   |  |
| Facilidad de pagos   | <input type="text"/>                 |   |  |
| Garantía   | <input type="text"/>                 |   |  |
| Mantenimiento  | <input type="text"/>                 |   |  |
| Precio   | <input type="text"/>                 |   |  |
| Servicio al cliente  | <input type="text"/>                 |   |  |
| Variedad   | <input type="text"/>                 |   |  |
| <b>Pregunta: 5</b>   |                                      |   |  |
| ¿Que aspectos lo inclinan a usted a elegir la compra de <b>contenedores</b> ?  |                                      |   |  |
| Desgaste <input type="text"/>  | Nuevos Camiones <input type="text"/> | Incremento de recorridos <input type="text"/> |  |
| Otros <input type="text"/>   | Especifique: _____                   |   |  |

**Pregunta: 6**  
 ¿Que aspectos lo inclinan a usted a elegir el **proveedor** de contenedores?

Marca  Precio  Tiempo de entrega  Facilidades de pago

---

**Pregunta: 7**  
 ¿Cuál modelo de contenedor suele comprar con regularidad?

|             |                      |                      |                      |                      |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|             | Flat Rack            | Open Top             | Refrigerado          | Ventilado            |
| CTN 20 pies | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| CTN 40 pies | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

---

**Pregunta: 8**  
 ¿ De acuerdo con la respuesta anterior, cual es el precio que esta dispuesto a pagar?

|             |                      |                      |                      |                      |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|             | Flat Rack            | Open Top             | Refrigerado          | Ventilado            |
| CTN 20 pies | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| CTN 40 pies | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

---

**Pregunta: 9**  
 ¿Cómo es más fácil contactar al proveedor que le compra los contenedores?

Pagina Web  Correo  Teléfono  Celular / Whatup

Otros  Detallar: \_\_\_\_\_

---

**Pregunta: 10**  
 ¿Le gustaría recibir servicio adicional, como?

Mantenimiento por un año gratis  Garantía por año  Promoción o descuento si es cliente frecuente

---

**Pregunta: 11**  
 ¿Conoce a la empresa ARETINA? (depósito de contenedores), si su respuesta es SI pase a la siguiente, si su respuesta es NO. "Muchas gracias por su atención".

Si  No

---

**Pregunta: 12**  
 ¿Le interesaría realizar la compra con ARETINA?

Si  No

**c. Lista de cooperativas de transporte pesado**

**d.**

| No. | Compañía  | F.Constitución | Calle  |
|-----|---|----------------|--|
| 1   | ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR<br>AGENCIA DE CARGA Y ADUANAS<br>EN GENERAL SATURNO S.A.      | 03/06/2003     | FLORES PEREZ Y CLOTARIO<br>PAZ   |
| 2   | ASASA<br>AGUILA INTERNACIONAL DE  | 14/04/1999     | PELIKANO ESTE  |
| 3   | CARGA AGUICA S.A.   | 14/12/1995     | AV. DE LAS AMERICAS MZ. 2  |
| 4   | AIDTRANS S.A.   | 24/08/2011     | CUARTA   |
| 5   | ALIANZA CARGO S.A. (ALICARGO)<br>ALMACENAMIENTO CRIS                                    | 06/10/2003     | s/n  |
| 6   | CONTAINER CRISTAINER S.A.<br>ALQUILER Y RENTA DE VEHICULOS<br>COMERCIALIZADORA FIVESTAR | 17/02/2017     | ALBORADA SEPTIMA ETAPA<br>Av Felipe Peso campuzano y<br>32 noreste           |
| 7   | ALLSTAR5 S.A.<br>AQ LINE FREIGHT FORWARDING   | 28/12/2016     |  |
| 8   | AQLINE S.A.<br>ASISTENCIA VIAL GRUAEXPRESS<br>S.A.                                      | 28/03/2017     | LIZARDO GARCIA<br>CALLE 16   |
| 9   | AUTOCITY S.A.   | 04/07/2016     | SAUCES 9 MZ. L-17  |
| 10  | AUTOPARKING S.A.  | 25/05/2004     | AVENIDA DE LAS AMERICAS  |
| 11  | AXIONLOG ECUADOR S.A.   | 09/09/2016     | kennedy norte  |
| 12  | BIENPETROL S.A.   | 20/07/2016     | GUAYACANES   |
| 13  | CARGO-MAR SERVICIOS S.A.  | 15/07/1997     |  |
| 14  | CARGOMAR  | 25/02/1999     | AV. 9 DE OCTUBRE   |
| 15  | CARPARKING S.A.<br>COMPAÑIA DE TRANSPORTE   | 05/09/2016     | CHILE<br>AV. RODRIGO CHAVEZ  |
| 16  | ESCOLAR Y PERSONAL EZSA S.A.<br>COMPAÑIA DE TRISIMOTOS 28 DE                            | 08/06/2006     | PARQUE EMPRESARIAL CO<br>COOP. ASSAD BUCARAM                                 |
| 17  | AGOSTO S.A.   | 13/02/2006     | CALLE ELOY ALFARO  |
| 18  | CONSUDSA S.A.<br>CORPORACION DE<br>TRANSPORTISTAS DEL ECUADOR                           | 04/02/1999     | AV. DEL EJERCITO   |
| 19  | S.A. CORTRADEC<br>CORPORACION PORTUARIA DEL   | 06/10/2003     | G.MORENO   |
| 20  | SUR PUERTOSUR S.A.  | 30/03/2016     | KM 21 1/2 VIA PERIMETRAL   |
| 21  | CORPTRANSCAR S.A.<br>CURRIER EXPRESS LC CURRIER   | 15/12/2005     | SOLAR 2 mZ-103   |
| 22  | LUIS CURRLC S.A.  | 13/10/2016     | ACUARELA DEL RIO   |
| 23  | DIRECVISION S.A.  | 02/06/2005     | MZ. 123A SL. 4   |
| 24  | DISTRIBUIDORA JDM THEOS S.A.<br>EMPRESA DE INNOVACION AL                                | 06/05/2016     | CIUDADELA LA FAE   |
| 25  | TRANSPORTE EMINTRA S.A.   | 28/08/2015     | LEONIDAS PLAZA CEDEÑO<br>AV. DE LAS<br>AMERICAS(AEROPUERTO<br>SIMON BOLIVAR) |
| 26  | ESAD ECUADOR SERVICE<br>DESPACHOS S.A.<br>ESTIBAS ACOSTA & ACOSTA,<br>ESTIBACOSTA S.A.  | 01/02/2000     |  |
| 27  |   | 18/08/2016     | -  |
| 28  | EXONORTE S.A.<br>EXPRESS FAST ESTIBAS   | 17/07/2002     | FRANCISCO DE ORELLANA  |
| 29  | "FASTESTIBAS" S.A.  | 29/09/2015     | AV 44 S-O  |
| 30  | FASTCARGO INTERNACIONAL S.A.  | 23/03/1998     | COOP. GUAYAQUIL<br>AV JOSE JOAQUIN<br>ORRANTIA                               |
| 31  | HAFEN ECUADOR C.LTDA.<br>IMPORTADORA Y EXPORTADORA                                      | 03/09/2015     |  |
| 32  | SANCHEZCARGO S.A.   | 31/08/2000     | HERMANO MIGUEL<br>AV. 25 JULIO COOP. SANTA<br>MONICA MZ. 1                   |
| 33  | INDUSERSA S.A.<br>JIMMY PICO TRANSPORTE   | 28/02/2003     | COOP. PUERTAS AL SOL MZ.   |
| 34  | PESADOS S.A.  | 19/01/2004     | 19 SOLAR 13 KM.  |
| 35  | JOHAN CURILLO "JOHANCAR" S.A.   | 19/04/2005     | PANAMA   |

|    |  |            |  |
|----|--|------------|--|
| 36 | KISHINVEST S.A.  | 18/03/2004 | AV. 9 DE OCTUBRE                                       |
| 37 | LINETOP S.A.<br>LOGISTIC SHIPPING LINE LOSHIP<br>S.A.                    | 10/09/1998 | MIGUEL H. ALCIVAR MZ. 507                              |
| 38 | LOGISTICA ABASTECIMIENTO<br>MATERIALES Y TRANSPORTES<br>LOMATRANS S.A.   | 23/01/2017 | CDLA. AMAZONAS   |
| 39 | LOINT S.A.   | 24/01/2006 | URB. SAN FELIPE, MZ. 129<br>SOLAR 8                    |
| 40 | MATER CARGO LOGISTICS<br>MATERCARGO S.A.                                 | 15/06/2015 | CHIMBORAZO   |
| 41 | MAXAVANCE S.A.   | 13/01/2017 | AV. BENJAMIN CARRION                                   |
| 42 | MEDIALINE S.A.   | 25/09/2003 | JUNIN  |
| 43 | MOREIRA Y MOREIRA SERVICIOS<br>LOGISTICOS MYMCOMEX S.A.                  | 11/04/2006 | 25 AVA.  |
| 44 | MOTOVILIZATE (MOTOVIL) S.A.  | 19/01/2017 | coop pancho jacome                                     |
| 45 | MUELLE & LOGÍSTICA FLUVIAL,<br>ALBATTROS S.A.                            | 05/11/2004 | JOSE BERNAL  |
| 46 | OPILOG S.A.  | 20/10/2016 | AVENIDA LA SAIBA                                       |
| 47 | OVERSY CARGO S.A.  | 17/11/2015 | MIGUEL ANGEL JIJON                                     |
| 48 | PARADICORP S.A.  | 01/10/1999 | CDLA. ALAMOS   |
| 49 | PRODUCOST S.A.   | 06/03/2006 | COSTA RICA   |
| 50 | RAPIMOVIL S.A. RAPIMOVILSA   | 11/10/1999 | A  |
| 51 | SAFETYCAR S.A.   | 17/01/2005 | ESMERALDAS   |
| 52 | SANDROGALCAR S.A.<br>SERVICES LOGISTICS CREW<br>SOLUTIONS SERLOCREW S.A. | 11/09/2003 | CALLE SEGUNDA  |
| 53 | SERVICIOS LOGISTICOS<br>ADUANEROS EYON S.A.                              | 29/06/2016 | AV DEL EJERCITO  |
| 54 | SERVICIOS PROFESIONALES EN<br>COMERCIO EXTERIOR<br>SERPROFCE S.A.        | 24/06/2016 | JUAN TANCA MARENGO                                     |
| 55 | SERVICIOS Y ENCOMIENDAS<br>MORALES S.A. (SERMOSA)                        | 24/10/2016 | LOS RIOS   |
| 56 | SERVIDIRECTO S.A.<br>TECNI GRUAS SERVICE<br>S.A.TECGRUSER                | 07/07/2016 | GUASMO SUR   |
| 57 | TECNICENTRO-NARANJO S.A.<br>"THIABY" TRANSPORTE DE<br>SERVICIO S.A.      | 04/08/2004 | CALLE ONCEAVA  |
| 58 | TIMPLE S.A.  | 05/05/2005 | CDLA. SAMANES IV                                       |
| 59 | TIRINSA S.A.<br>TRANS CARGO INTERNACIONAL<br>TRANCA S.A.                 | 24/03/2006 | VICTOR EMILIO ESTRADA                                  |
| 60 | TRANSCOL S.A.  | 17/05/2016 | TULCAN   |
| 61 | TRANSESPOL S.A.  | 27/04/2017 | CH<br>AV. JUAN TANCA MARENGO<br>KM 4,5                 |
| 62 | TRANSGROUP S.A.  | 24/01/1995 | AV. PEDRO MENENDEZ<br>GILBERT                          |
| 63 | TRANSKALY S.A.<br>TRANSPREGUASA TRANSPORTES<br>PESADOS GUAYAS S.A.       | 24/04/1995 | BOYACA   |
| 64 | GRUATECH S.A.  | 08/12/1999 | VIA A DAULE  |
| 65 | TRANSPORTE INTERNACIONAL DE<br>PASAJEROS TRANSSARAVIC C.A.               | 07/11/1997 | VIA PERIMETRAL-ESPOL                                   |
| 66 | TRANSPORTES VG S.A.<br>(TRANSVAGASA)                                     | 15/11/2000 | ALBORADA   |
| 67 | TRANSPORTES Y SERVICIOS<br>ESPECIALES TRANSERES S.A.                     | 11/06/2002 | MZ. 949  |
| 68 | TURISMO DE GALA<br>INTERNACIONAL S.A.                                    | 22/03/2007 | COOP BRISAS DEL SALADO                                 |
| 69 | TURGALINTER  | 13/04/2017 | AV.SUFRAGIO LIBRE MZ 110                               |
| 70 | TURIVEL S.A.   | 04/09/2008 | AV. ERNESTO ALBAN                                      |
| 71 |  | 06/01/2003 | MZ. 412 VILLA 42<br>AV.25 DE JULIO CDLA. LAS<br>TEJAS. |
| 72 |  | 01/08/1996 |  |
| 73 |  | 02/02/2010 | CDLA. FERROVIARIA CALLE<br>TERCERA                     |
| 74 |  | 06/02/2001 | ALBORADA MZ. 103                                       |

|    |                               |            |                                 |
|----|-------------------------------|------------|---------------------------------|
| 76 | UNIENTREGA S.A.               | 26/09/1997 | VICTOR MANUEL RENDON<br>OF. 206 |
| 77 | VORSA VIAJES ORGANIZADOS S.A. | 18/12/1998 | TERCERA ESTE                    |



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Campuzano Herrera, Luis Carlos; Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco;** con C.C: # 0924992753; 0921305835 autores del trabajo de titulación: **Plan de Negocio para la comercialización de unidades contenerizadas en desuso para empresas de Transportes Pesados de la provincia del Guayas en el año 2018** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

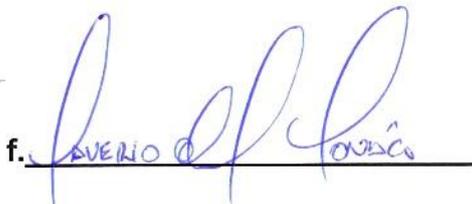
2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de septiembre de 2017**

f. 

Campuzano Herrera, Luis Carlos

C.C: **0924992753**

f. 

Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco

C.C: **0921305835**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

|   |  |   |     |
|---|--|---|-----|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>  | Plan de Negocio para la comercialización de unidades contenerizadas en desuso para empresas de Transportes Pesados de la provincia del Guayas en el año 2018 |   |     |
| <b>AUTOR(ES)</b>  | Campuzano Herrera, Luis Carlos; Del Mónaco Tejena, Saverio Francisco   |   |     |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>  | Garcés Silva, Magaly Noemí   |   |     |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>   | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |   |     |
| <b>FACULTAD:</b>  | Empresariales  |   |     |
| <b>CARRERA:</b>   | Administración de ventas   |   |     |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>   | Ingeniero en Administración de Ventas  |   |     |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  | 13 de septiembre de 2017   | <b>N. DE PÁGINAS:</b>   | 126 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>   | logística, bodegas, reciclaje  |   |     |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>   | contenedores, transporte, cooperativa, movilidad, comercio, depósito   |   |     |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>   |  |   |     |
| <p>La empresa ARETINA S.A. desea incorporar una nueva línea de negocio en las instalaciones por medio de la venta de contenedores en desuso de tamaño estándar de 20 y 40 tn, los mismos que se dan de baja después de su vida útil de 12 años. Al ser nacionalizados, se propone darles el mantenimiento adecuado para seleccionar los más idóneos para ser vendidos a las cooperativas de transporte pesado en Guayaquil. Se escogió este segmento por la movilidad de productos desde y hacia el puerto de la ciudad, para contribuir a la economía del país. La empresa actualmente brinda servicios relacionados con el tema aduanero y al incrementar una nueva línea, necesita de la contratación de un nuevo asesor que sea la persona encargada de buscar los clientes, y de abrir nuevos mercados, con la finalidad de que se expanda la venta de contenedores en desuso a nivel nacional, así como también buscar nuevos clientes que necesiten los contenedores para otros usos. La empresa ARETINA S.A. logrará mediante la puesta en marcha de este proyecto, generar ingresos adicionales de manera formal y coordinada, bajo una estructura, presupuesto y control de la gestión de ventas.</p> |  |   |     |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>   | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO   |     |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>   | <b>Teléfono:</b> 593-09- 93 927 2860; 09- 99 225 7350  | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:Sdmonaco@hotmail.com">Sdmonaco@hotmail.com</a> ,<br><a href="mailto:lucampu_86@hotmail">lucampu_86@hotmail</a> |     |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>  | Nombre: Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemi   |   |     |
|   | Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046   |   |     |
|   | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec">magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</a>  |   |     |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>   |  |   |     |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>   |  |   |     |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>  |  |   |     |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>   |  |   |     |