



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster
en Administración de Empresas**

AUTORES: Estefanía Tatiana Maiguashca Tayupanta

Joseph Ernesto Mite Anzules

Julio Diocles Ponce Ponce

TUTOR: MBA. Pedro A. Mosquera D.

Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría
logística portuaria en la ciudad de Guayaquil.

**Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría
logística portuaria en la ciudad de Guayaquil.**

Por

Estefanía Tatiana Manguashca Tayupanta

Joseph Ernesto Mite Anzueles

Julio Diocles Ponce Ponce

agosto, 2021

Aprobado:

MBA. Pedro, A, Mosquera, D., Tutor

Msc. María, B, Castillo, Q., Miembro del Tribunal

Msc. Esteban, J, Arias, M., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 02, agosto,2021
MBA. Pedro, A, Mosquera, D.

Aceptado y Firmado: _____ 02, agosto,2021
Msc. María, B, Castillo, Q.

Aceptado y Firmado: _____ 02, agosto,2021
Msc. Esteban, J, Arias, M.

_____ 02, agosto, 2021

Msc. María, B, Castillo, Q.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

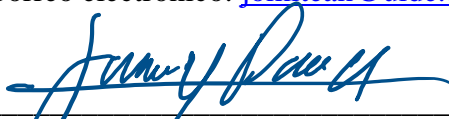
Nosotros, Estefanía Tatiana Maiguashca Tayupanta, Joseph Ernesto Mite Anzueles, Julio Diocles Ponce Ponce, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría logística portuaria en la ciudad de Guayaquil** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Estefanía Tatiana Maiguashca Tayupanta
Correo electrónico: tamaiguashcata@uide.edu.ec



Joseph Ernesto Mite Anzueles
Correo electrónico: jomitean@uide.edu.ec



Julio Diocles Ponce Ponce
Correo electrónico: juponcepo@uide.edu.ec

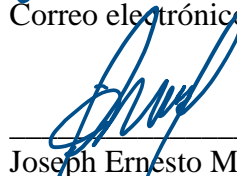
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Estefanía Tatiana Maiguashca Tayupanta, Joseph Ernesto Mite Anzueles, Julio Diocles Ponce Ponce, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría logística portuaria en la ciudad de Guayaquil**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

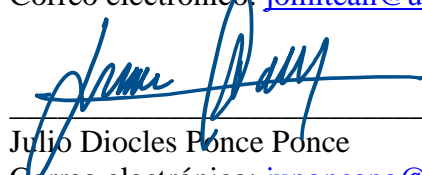
D. M. Quito, agosto del 2021



Estefanía Tatiana Maiguashca Tayupanta
Correo electrónico: tamaiguashcata@uide.edu.ec



Joseph Ernesto Mite Anzueles
Correo electrónico: jomitean@uide.edu.ec



Julio Diocles Ponce Ponce
Correo electrónico: juponcepo@uide.edu.ec

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mis padres por su constante apoyo y motivación; a mis compañeros de trabajo que me han impulsado a crecer, superarme personal y profesionalmente. Para finalizar quisiera dedicar este proyecto a mi prometido, quien me acompañó durante mi pregrado y me ha impulsado durante este postgrado.

Estefanía Tatiana Maiguashca Tayupanta

Dedicado a la persona que me motivo a inscribirme y me inspiro a estudiar para obtener el curso de cuarto nivel.

Julio Ponce Ponce

Agradecimiento

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios, ya que sin la salud que nos proporciona día a día, no hubiera podido terminar esta meta; también para nuestro tutor MBA. Pedro Mosquera, quien nos proporcionó su paciencia y guía para concluir este proyecto. Agradezco además a mi familia e hijo, quienes siempre están apoyándome en cada uno de los objetivos que me propongo; asimismo a mis compañeros de proyecto, ya que sin ellos no era posible culminar este trabajo.

Joseph Ernesto Mite Anzules

Quisiera agradecer a Dios, fuente constante de inspiración, salud y vida. Además me gustaría expresar mi gratitud al MBA. Pedro Mosquera, ya que con sus consejos, apoyo y tutoría, ha sido posible culminar el presente trabajo.

Estefanía Tatiana Maignashca Tayupanta

Agradezco a Dios a mi familia, compañeros, por su invaluable aporte con su experiencia y paciencia en esta etapa de estudios, así como también al MBA. Pedro Mosquera por su ayuda en la consecución para finalizar este trabajo.

Julio Ponce Ponce

Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación incluye información relevante que contribuye a la idea de desarrollar una empresa de asesoramiento logístico ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de poder ingresar a este mercado para colaborar con las pequeñas y medianas empresas que necesiten de estos servicios de asesoría y acompañamiento, en la importación o exportación de productos.

Para ello, se llevó a cabo el desarrollo de varios capítulos, cada una de las cuales controla un aspecto importante en la estructura de la empresa y que a su vez forma parte de un flujo de procesos y procedimientos que serán aplicados por compañías contratantes de nuestros servicios. Comenzando por el capítulo que se enfoca en estudiar el entorno, en donde se identificaron oportunidades para crear un nicho de mercado con la estipulación de una propuesta de valor, a su vez recopilando información importante para planificar un plan de marketing presentando las estrategias que la empresa pueda realizar para introducirse en el mercado. En cuanto al análisis técnico, se describen las características de la estructura de la empresa propuesta, en donde se valora su tamaño y los recursos que demandaría para sus operaciones.

Finalizando el proyecto se presenta una evaluación financiera, en donde se expone el monto de la inversión para la puesta en marcha de la entidad, estimándose además los costos para las operaciones y los ingresos que se percibirían, haciendo posible el cálculo de indicadores que demuestran la viabilidad de la propuesta.

Palabras clave: asesoría, logística, evaluación, financiera, costos, proyecto.

Abstract

This research work includes relevant information that contributes to the idea of developing a logistics advisory company located in the city of Guayaquil, with the aim of being able to enter this market to collaborate with small and medium-sized companies that need these advisory services and accompaniment, in the import or export of products.

For this, the development of several chapters was carried out, each of which controls an important aspect in the structure of the company and which in turn is part of a flow of processes and procedures that will be applied by contracting companies of our services. Starting with the chapter that focuses on studying the environment, where opportunities were identified to create a market niche with the stipulation of a value proposition, in turn collecting important information to plan a marketing plan presenting the strategies that the company can perform to enter the market. Regarding the technical analysis, the characteristics of the proposed company structure are described, where its size and the resources that it would demand for its operations are valued.

At the end of the project, a financial evaluation is presented, in which the amount of the investment for the start-up of the entity is exposed, also estimating the costs for the operations and the income that would be received, making possible the calculation of indicators that demonstrate the feasibility of the proposal.

Keywords: consulting, logistics, evaluation, financial, costs, project.

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Capítulo 1: Introducción..... | 1 |
| Objetivos..... | 1 |
| Objetivo general..... | 1 |
| Objetivos específicos | 1 |
| Justificación de la Idea de Negocio | 2 |
| Análisis del Medio..... | 5 |
| Diagnóstico a nivel internacional | 6 |
| Diagnóstico nacional | 10 |
| Análisis local | 13 |
| Concepto de negocio (CANVAS) | 15 |
| Resumen | 16 |
| Capítulo 2: Análisis del Macro Entorno | 17 |
| Aspecto Político y Legal | 17 |
| Aspecto Económico..... | 20 |
| Aspecto Social..... | 22 |
| Aspecto Tecnológico..... | 24 |
| Aspecto Ecológico..... | 25 |
| Aspecto Cultural..... | 26 |
| Análisis del Microentorno | 27 |
| Barreras de Entrada..... | 27 |
| Amenaza de entrada de nuevos competidores | 27 |
| Amenaza de ingreso de servicios sustitutos..... | 27 |
| Poder de negociación de los proveedores..... | 28 |
| Poder de negociación de los clientes | 28 |

| | |
|--|----|
| Rivalidad entre los competidores existentes..... | 29 |
| Cadena de Valor | 29 |
| Logística interna | 29 |
| Ventas | 29 |
| Publicidad | 30 |
| Servicio post-venta | 30 |
| Diagnóstico de la Situación | 31 |
| Análisis DAFO | 31 |
| Matriz DAFO cruzada / estratégico | 32 |
| Consumidor | 33 |
| Análisis Cualitativo | 33 |
| Análisis Cuantitativo | 35 |
| Cálculo Estimado de Ventas..... | 43 |
| Flujo de Ingresos Proyectados..... | 45 |
| Análisis de Riesgo | 46 |
| Resumen | 48 |
| Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas..... | 50 |
| Establecimiento de Objetivos | 50 |
| Criterios de Marketing..... | 50 |
| Formulación de Estrategias | 51 |
| Estrategia de venta del portafolio | 51 |
| Estrategia de precio..... | 53 |
| Estrategia de plaza | 59 |
| Estrategia de promoción | 60 |
| Aplicaciones de Marketing..... | 61 |

| | |
|--|----|
| Estrategia de precio..... | 61 |
| Estrategia de plaza | 62 |
| Estrategia de promoción | 62 |
| Estrategias de diferenciación | 66 |
| Presupuesto de las estrategias | 67 |
| Resumen | 69 |
| Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional | 70 |
| Tamaño del Proyecto | 70 |
| Unidad de medida del tamaño | 70 |
| Capacidad instalada | 70 |
| Localización del proyecto..... | 72 |
| Concepción Arquitectónica del Negocio..... | 75 |
| Ingeniería del proyecto | 77 |
| Descripción de la Tecnología del Negocio..... | 80 |
| Diseño del Proceso | 82 |
| Diseño Organizacional | 85 |
| Misión..... | 85 |
| Visión..... | 85 |
| Valores corporativos..... | 85 |
| Diseño de Perfiles Profesionales | 87 |
| Gerente General | 87 |
| Jefe Administrativo Financiero..... | 89 |
| Contador Outsourcing..... | 90 |
| Consultores de Planta y Servicios Prestados | 91 |
| Gerencia de Talento Humano..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| Políticas de selección de personal..... | 92 |
| Políticas de contratación | 93 |
| Políticas de capacitación..... | 93 |
| Análisis del Marco Normativo | 94 |
| Constitución de la empresa..... | 94 |
| Entes reguladores..... | 96 |
| Principales disposiciones y regulaciones al negocio | 96 |
| Código Civil | 96 |
| Código de Comercio..... | 97 |
| Código del Trabajo | 97 |
| Resumen | 98 |
| Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto | 98 |
| Costos de Inversión | 99 |
| Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo | 100 |
| Gastos Operativos..... | 101 |
| Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio..... | 103 |
| Evaluación Financiera | 105 |
| Análisis y determinación de la tasa de descuento..... | 105 |
| Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad..... | 106 |
| Valor actual neto..... | 106 |
| Tasa interna de retorno (TIR) | 106 |
| Periodo de recuperación | 107 |
| Análisis de Sensibilidad | 108 |
| Balances del Proyecto..... | 111 |
| Resumen | 113 |

| | |
|---|-----|
| Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones..... | 114 |
| Conclusiones..... | 114 |
| Recomendaciones | 115 |
| Limitaciones | 116 |
| Referencias | 117 |
| Apéndice..... | 120 |

Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | Modelo CANVAS de una consultora logística portuaria..... | 15 |
| Tabla 2 | Matriz DAFO | 32 |
| Tabla 3 | Buyer persona..... | 33 |
| Tabla 4 | Entrevista al cliente | 34 |
| Tabla 5 | Orientación de actividades | 36 |
| Tabla 6 | Tiempo de las actividades | 37 |
| Tabla 7 | Manejo del proceso | 39 |
| Tabla 8 | Complejidad | 40 |
| Tabla 9 | Valor a pagar | 41 |
| Tabla 10 | Contratación de servicios | 42 |
| Tabla 11 | Cálculo para escenario de ventas..... | 43 |
| Tabla 12 | Escenarios de ventas..... | 44 |
| Tabla 13 | Inflación proyectada | 45 |
| Tabla 14 | Proyección de ventas escenario..... | 45 |
| Tabla 15 | Significado de niveles de probabilidad e impacto..... | 47 |
| Tabla 16 | Criterios de marketing | 51 |
| Tabla 17 | Estrategia de venta del portafolio..... | 52 |
| Tabla 18 | Estrategia de precio | 53 |
| Tabla 19 | Costo de energía eléctrica..... | 54 |
| Tabla 20 | Costo de servicio telefónico | 54 |
| Tabla 21 | Costo de servicio de agua potable | 55 |
| Tabla 22 | Total de servicios básicos..... | 55 |
| Tabla 23 | Costo de arriendo..... | 55 |
| Tabla 24 | Costo de sueldo | 56 |

| | | |
|----------|-------------------------------------|-----|
| Tabla 25 | Costo de depreciación | 57 |
| Tabla 26 | Consolidación de costos | 57 |
| Tabla 27 | Calculo de costo hora | 58 |
| Tabla 28 | Costo del servicio | 58 |
| Tabla 29 | Estrategia de plaza..... | 59 |
| Tabla 30 | Estrategia de promoción..... | 60 |
| Tabla 31 | Estrategia de mercadeo directo..... | 63 |
| Tabla 32 | Estrategia de Venta directa..... | 64 |
| Tabla 33 | Estrategia de relación pública..... | 65 |
| Tabla 34 | Estrategia de publicidad | 66 |
| Tabla 35 | Diferenciación del servicio..... | 67 |
| Tabla 36 | Presupuesto de estrategia..... | 68 |
| Tabla 37 | Días a laborar..... | 71 |
| Tabla 38 | Días a laborar..... | 71 |
| Tabla 39 | Definición de horarios | 77 |
| Tabla 40 | Definición de horarios | 77 |
| Tabla 41 | Tecnología del negocio | 81 |
| Tabla 42 | Equipos de oficina..... | 81 |
| Tabla 43 | Gerente general..... | 87 |
| Tabla 44 | Gerente comercial..... | 89 |
| Tabla 45 | Contador | 90 |
| Tabla 46 | Consultores..... | 91 |
| Tabla 47 | Entes reguladores | 96 |
| Tabla 48 | Activos fijos | 99 |
| Tabla 49 | Totalización de Activos fijos..... | 100 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 50 | Desglose de capital de trabajo | 100 |
| Tabla 51 | Totalización del capital de trabajo..... | 101 |
| Tabla 52 | Gastos de venta y administrativos | 102 |
| Tabla 53 | Sueldos | 102 |
| Tabla 54 | Punto de equilibrio | 104 |
| Tabla 55 | Tasa de descuento..... | 105 |
| Tabla 56 | Cálculo del VAN | 106 |
| Tabla 57 | Cálculo del TIR | 107 |
| Tabla 58 | Cálculo del periodo de recuperación | 107 |
| Tabla 59 | Ingresos – Pesimista | 108 |
| Tabla 60 | Flujo acumulado – Pesimista..... | 109 |
| Tabla 61 | VAN y TIR – Pesimista..... | 109 |
| Tabla 62 | Ingresos – Optimista..... | 110 |
| Tabla 63 | Flujo acumulado – Optimista | 110 |
| Tabla 64 | VAN y TIR – Optimista | 110 |
| Tabla 65 | Estado de flujo de efectivo | 111 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Cronología de crecimiento de actividad portuaria a nivel mundial | 7 |
| Figura 2 Toneladas de embarque y desembarque por continente..... | 8 |
| Figura 3 Unidades Navieras atendidas a nivel nacional 2019 | 10 |
| Figura 4 Comparativa de importaciones 2012-2019 | 11 |
| Figura 5 Comparativa de exportaciones 2012-2018..... | 12 |
| Figura 6 Comparativa de cargas 2015-2019..... | 13 |
| <i>Figura 7</i> Índice de Producto Interno Bruto en Ecuador | 20 |
| <i>Figura 8</i> Índice de Precios al Consumidor de Ecuador..... | 21 |
| <i>Figura 9</i> Índice de desempleo 2014 – junio 2021 | 23 |
| Figura 10 índice de pobreza | 24 |
| <i>Figura 11</i> Índice de uso de internet..... | 25 |
| <i>Figura 12</i> Análisis FODA..... | 31 |
| Figura 13 Orientación de actividades | 37 |
| Figura 14 Tiempo de las actividades | 38 |
| Figura 15 Manejo del proceso | 39 |
| Figura 16 Complejidad | 40 |
| Figura 17 Valor a pagar..... | 41 |
| Figura 18 Contratación de servicios | 42 |
| Figura 19 Mapa de calor de riesgo | 48 |
| <i>Figura 20</i> Mapa de la Provincia del Guayas por volumen de compañías..... | 73 |
| <i>Figura 21</i> Mapa de localización de las compañías dedicadas a comercio exterior..... | 74 |
| <i>Figura 22</i> Instalación de la empresa | 75 |
| <i>Figura 23</i> Flujograma del proceso a través del programa Bizagi Modeler..... | 84 |
| <i>Figura 24</i> Organigrama estructural | 86 |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 25</i> Organigrama funcional..... | 87 |
| <i>Figura 26</i> Punto de equilibrio | 104 |

Capítulo 1: Introducción

En este capítulo se establecerán los objetivos a ser cumplidos a través del desarrollo de la presente investigación, justificando la idea del negocio con una presentación de la empresa a ser conformada, analizando el problema de forma cualitativa mediante el diagrama de Ishikawa. De igual manera, se analiza el contexto global a través de un diagnóstico internacional, en el cual se estudian las actividades portuarias a nivel del mundo, como también la revisión de un contexto menos amplio de las actividades portuarias a nivel nacional. Finalmente, en el capítulo se plantea la revisión de la actividad portuaria dentro de su sector de influencia, que comprende la ciudad de Guayaquil.

Objetivos

Objetivo general

Creación de una empresa de servicios de consultoría logística portuaria en la ciudad de Guayaquil, con operaciones plenas y productivas a partir de diciembre de 2021.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación de mercados para conocer la potencial demanda del servicio de asesoría logística en la ciudad de Guayaquil.
- Elaborar un plan de marketing y ventas, para promocionar el servicio en base a las necesidades de las empresas de importadoras de dispositivos e insumos médicos y empresas de tecnologías eléctricas.
- Definir la estructura administrativa y operativa de una empresa de servicios de consultoría logística portuaria.
- Determinar la viabilidad financiera por la puesta en marcha de la empresa de servicios de consultoría logística portuaria en la ciudad de Guayaquil.

Justificación de la Idea de Negocio

La empresa de servicios de consultoría logística portuaria a constituirse en el presente trabajo investigativo, se enfocará en brindar el servicio de asesoría parcial o completa en temas de logística portuaria tanto para la salida, como para la llegada de productos a la ciudad de Guayaquil. Esto implica la participación de la empresa en los trámites para la aprobación de los distintos cargamentos, los tipos de protocolos de seguridad a seguir, entre otros.

Con la creación de la empresa, se busca dar cobertura a la problemática existente para varias compañías, pequeñas y medianas, que requieren comercializar su producto fuera del país o a su vez, obtener los permisos de importación de diversos productos, pero que no lo realizan por el total desconocimiento en el ámbito de la gestión portuaria. Este desconocimiento llega a representar un problema en la cadena logística, operativa y de servicios de estas empresas; motivo por el cual la entidad propuesta tendría como factor diferenciador un servicio al cliente personalizado, cumpliendo con funciones, procesos y requisitos de los servicios navieros del Puerto de Guayaquil.

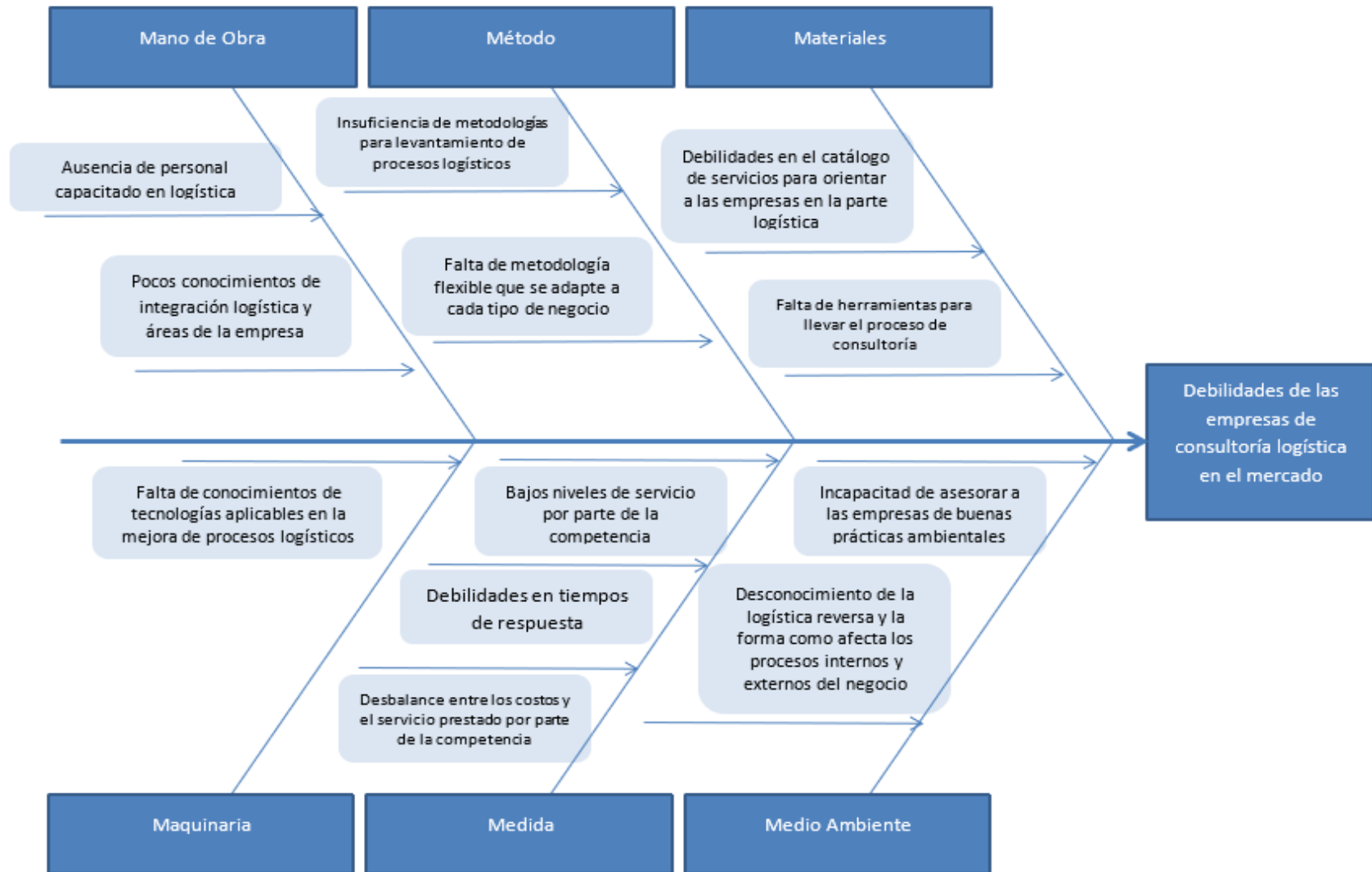


Figura 1. Diagrama de deficiencias en la cadena logística de importaciones y exportaciones.

Mano de obra: Para una prestación de servicios efectiva, eficiente y sobre todo productiva, debe contarse con personal capacitado en administración de recursos logísticos, basado en los avances que hoy el mundo globalizado ha impuesto. En respuesta a ello, la empresa inicialmente efectuará un diccionario de competencias que le permita delinear las capacidades que deberá tener todo el personal. De esta manera se asegura contar con personal eficiente en logística y administración de recursos, además que dentro de la planificación estratégica se establecerá una capacitación anual para la actualización de conocimientos basado en una evaluación por competencias integral y objetiva.

Método: Con la identificación de este factor se busca orientar las acciones para la obtención de un servicio que presente la facilidad de poder adaptarse a las necesidades o estructura operacional que tiene cada empresa, ya que se entiende que cada organización dispone de problemas y anexidades diferentes. Asimismo, se pretende también enfocar esfuerzos a la determinación de una metodología para la ejecución de levantamiento de datos.

Materiales: Por otro lado, considerando las falencias identificadas en la esquematización presentada, como factor de un servicio de excelencia, se espera disponer de un catálogo segmentado de los servicios que ofertará la organización con una breve síntesis que guíe al cliente y así informarlo del servicio que podría contrarrestar la necesidad que presenta, para así pasar a una asesoría personalizada donde se complementará el servicio y, se podrán esquematizar las verdaderas necesidades.

Medio ambiente: En relación con este factor se determina la orientación de los clientes sobre las normas y exigencias que se cumplen respecto a su producto y el traslado del mismo, esto con relación a las disposiciones que deben acatarse al

momento de exportar e importar. También se estima una orientación con respecto a una logística inversa y el manejo de la misma.

Medida: Con el análisis de este factor se logran identificar falencias en el nivel del servicio, la regularidad de los tiempos de respuestas y la variabilidad de costos que representa el servicio; por ende, se espera crear una estandarización a partir de la evaluación de los tiempos aproximados para cada servicio, disponiendo de una atención rápida a sus requerimientos con la estipulación de tiempo real que llevará su proceso.

Maquinaria: Haciendo referencia a este factor se determina la preparación de los clientes con respecto a las tecnologías existentes en la actualidad, las cuales permiten monitorear el proceso logístico desde su inicio hasta la fase final del mismo, otorgándole mayor seguridad al cliente.

Análisis del Medio

Se propone la creación de una empresa de consultorías logísticas e industriales, que está enfocada en brindar servicios que apoyen las operaciones de las empresas de producción y comercialización de la ciudad. En el medio en donde se desenvolverá la empresa, predomina la incertidumbre debido a las restricciones que actualmente han impuesto diferentes países con los productos ecuatorianos, especialmente hacia destinos en donde Ecuador había establecido canales logísticos con productos alimenticios, como el banano y el camarón.

De igual manera, es preciso analizar la afectación que tendrá en los negocios internacionales, la situación económica de las empresas luego del COVID – 19, hecho que indudablemente cambiará la forma de realizar negocios y que, la empresa expuesta, debe considerar. Estos aspectos serán analizados más adelante, tratando de explicar su naturaleza e incidencia dentro del medio (macro y micro ambiente).

Determinando la pertinencia de análisis de esta investigación resalta el proceso de realización de un estudio de mercado sobre comercio exterior, permitiendo así la identificación de servicios y su segmentación, al mismo tiempo que realizó una investigación para descubrir los diversos requisitos que las personas exigen de los servicios de comercio exterior, estableciendo un lugar específico en donde la empresa de asesoría de comercio exterior opera con todos los elementos para su correcto funcionamiento.

Diagnóstico a nivel internacional

La globalización del transporte marítimo se encuentra implícito en el comercio internacional, porque es una actividad global que utiliza el transporte como conexión para sustentar la economía mundial, además de todos los aspectos que lo conciernen. De acuerdo a Becker, Tamames y Velarde (2018) estos aspectos son la inversión extranjera en puertos y corporaciones transnacionales, derechos internacionales y transacciones financieras para la venta de bienes, diseño de embarcaciones, estandarización de documentos de transporte y reducción de costos.

Los puertos son estructuras que históricamente han pasado por varias etapas, según el área de aplicación y el tiempo de su ubicación, incluida la gestión como todos los sistemas, estructuras y procesos que organizan grupos de personas para un propósito común, aquellos que pueden ser percibidos como elementos constitutivos, estructuras de gobernanza, así como normas y reglas que determinan las acciones de política pública que el gobierno impone a las empresas públicas y privadas relevantes.

Desde hace varios años, el objetivo de las entidades internacionales encargadas de la regulación de este tipo de actividad, ha sido el mejorar los servicios de transporte internacional, siendo una de las principales características de la globalización bajo el ámbito económico (Quintero, Cortazar, & Ramirez, 2018). Cabe señalar que los

servicios de transporte marítimo se consideran como los más rápidos, confiables y económicos, así como los avances en telemática, estandarización y liberalización comercial, que ayudan a integrar procesos de transporte a nivel mundial.

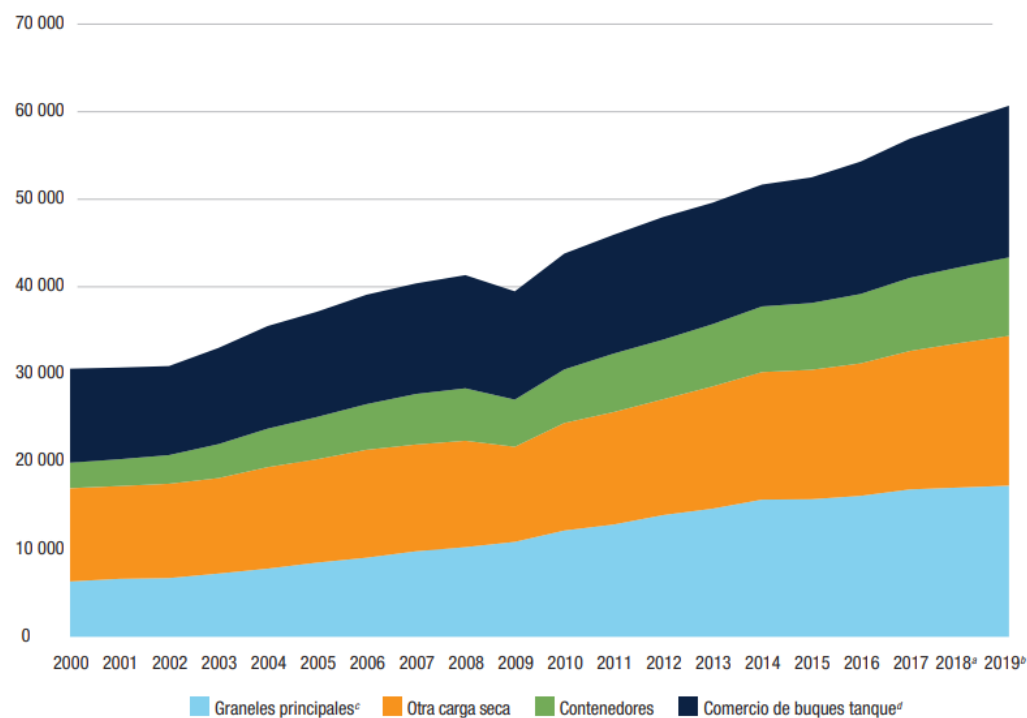


Figura 1 Cronología de crecimiento de actividad portuaria a nivel mundial
Fuente: Adaptado de UNCTAD (2019)

Es así que, la orientación de las tendencias de utilización de esta modalidad de transporte internacional, se inclinan hacia su crecimiento desde hace varias décadas, como se indica en la gráfica presentada en donde se estima un incremento constante en relación con los diferentes tipos de cargas que se movilizan bajo este medio. Esta tendencia de crecimiento se presentó hasta el año 2019, conformando un entorno favorable para las empresas orientadas a este tipo de actividad y sus posibles derivadas.

En América del Sur, como en Europa y Asia, la economía se volvió global, por lo que esta región tuvo que buscar estándares globales; un ejemplo sorprendente de la inclusión de un país sudamericano en la tendencia mundial, es la participación de Brasil en un bloque llamado BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), que se está convirtiendo en un concepto cada vez más conocido, tanto en el campo industrial como

en el académico (Suárez, 2016). Los países de este grupo de mercados emergentes comparten características, como grandes poblaciones, economías menos desarrolladas pero de rápido crecimiento y, gobiernos dispuestos a ingresar a los mercados mundiales.

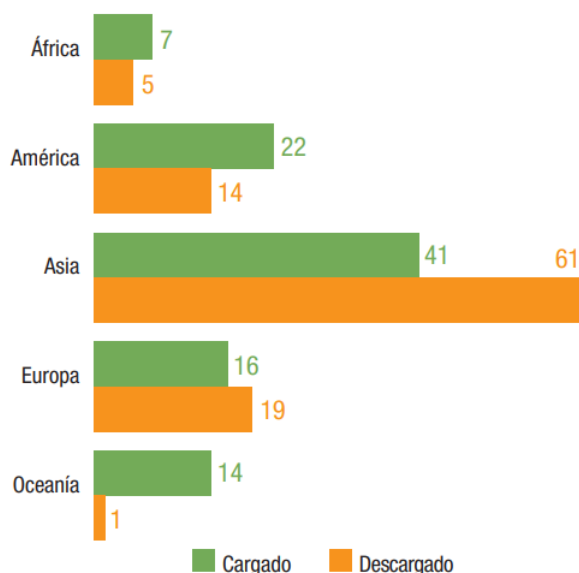


Figura 2 Toneladas de embarque y desembarque por continente
Fuente: Adaptado de UNCTAD (2019)

Siendo el continente asiático el que mayor actividad portuaria registra en relación a los demás continentes, reportando valores de embarque de 41 millones de toneladas en relación al año 2019 y, un aproximado de 61 millones de toneladas desembarcadas en puertos asiáticos, convierten a esta región en el principal referente económico relacionado con las actividades de transporte marítimo.

Sin embargo, a finales del año 2019 e inicios del año 2020, en la región asiática se presentó el brote de una enfermedad que se generó a partir de estructura genética del SARS, denominado como coronavirus, presentando una alta capacidad de contagio y letalidad. Esto conllevó a la toma de medidas extremas por parte de las autoridades asiáticas, dictaminando el cese de toda actividad económica sin excepción.

Entre estas actividades estuvo el transporte marítimo, cerrando así relaciones la región de mayor movimiento marítimo en relación con el resto del mundo. Lo expuesto ocasionó un descenso automático en la economía mundial y grandes pérdidas para las empresas navieras y sus servicios derivados, pues este puerto no podía recibir los contenedores provenientes del resto del mundo y viceversa (Canovas, 2020). Meses después, esta enfermedad presentó una rápida propagación a nivel mundial, lo que la llevó a ser declarada como pandemia.

El COVID – 19 ha ocasionado grandes pérdidas económicas y humanas a escala mundial, mientras los países tomaban medidas de prevención orientadas al cese de actividades en todas sus áreas; incluso de sus actividades portuarias como lo hizo China. Sin embargo, en países como Ecuador estas medidas presentaron excepciones, siendo el área de transporte marítimo una de las que pudo continuar funcionando, pero cumpliendo una serie de requisitos orientados a evitar contagios.

Al mismo tiempo China, siendo el país de origen de la enfermedad, logró controlar la propagación y dieron paso a la reanudación sus actividades portuarias. Cabe señalar que su paralización generó un impacto a nivel mundial, puesto que esta nación maneja gran parte de la actividad portuaria internacional. Por su parte, las autoridades dieron apertura a este sector bajo medidas más rigurosas de control y debidos cuidados, con el objetivo de retomar la fuerza que presentaban en las índices exportaciones de años anteriores.

Siendo así, a pesar que en la actualidad la economía mundial sigue golpeada, la retoma de actividades por parte del continente asiático y el no cese de actividades portuarias en otros países, representan una oportunidad para la recuperación de empresas relacionadas con el ámbito portuario y, en relación al nacimiento de nuevas

empresas, reinventar los servicios a ofertar, adaptándose al entorno actual bajo las nuevas exigencias que presenten los procesos de exportación.

Diagnóstico nacional

Las actividades de comercio exterior de Ecuador, se concentran principalmente en puertos, entre los que destacan los ubicados en Guayaquil (APG), Manta (APM), Puerto Bolívar (APPB) y Esmeraldas (APE). Entre ellos, el más importante es el puerto marítimo de Guayaquil a través del cual pasa aproximadamente el 70% del comercio internacional. Adicionalmente, existen otras tres entidades que también se manejan bajo actividades portuarias, éstas son la terminal petrolera de Balao (SUINBA), terminal petrolero de El Salitral (SUINSA) y terminal petrolero La Libertad (SUINLI) (Alava & Pinela, 2017).

Las empresas portuarias ecuatorianas están involucradas en el almacenamiento, distribución, transporte y gestión de los procedimientos aduaneros. En el ámbito nacional, estas entidades cumplen con asesoramiento logístico orientado al comercio exterior, cumpliendo con sus funciones para el cumplimiento de su objetivo principal, el cual corresponde a controlar y administrar todos los procesos con los cuales se entregan los productos a su destino.

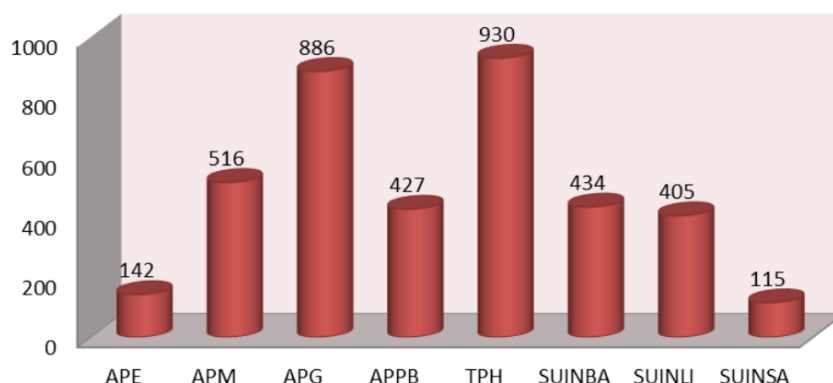


Figura 3 Unidades Navieras atendidas a nivel nacional 2019
Fuente: Adaptado de Ministerio de transporte (2019)

La figura presentada con antelación, hace referencia a la actividad portuaria realizada por cada entidad marítima existente a nivel nacional en el año 2019, presentando la cantidad de las unidades navieras atendidas en cada puerto, registrándose que la entidad de mayor actividad es la Agencia Portuaria de Guayaquil, seguida de la Agencia Portuaria de Manta, siendo éstos los puertos principales. Sin embargo, para determinar cuántas toneladas de productos fueron movilizadas por cada entidad portuaria a lo largo de un periodo se considera importante la siguiente revisión:

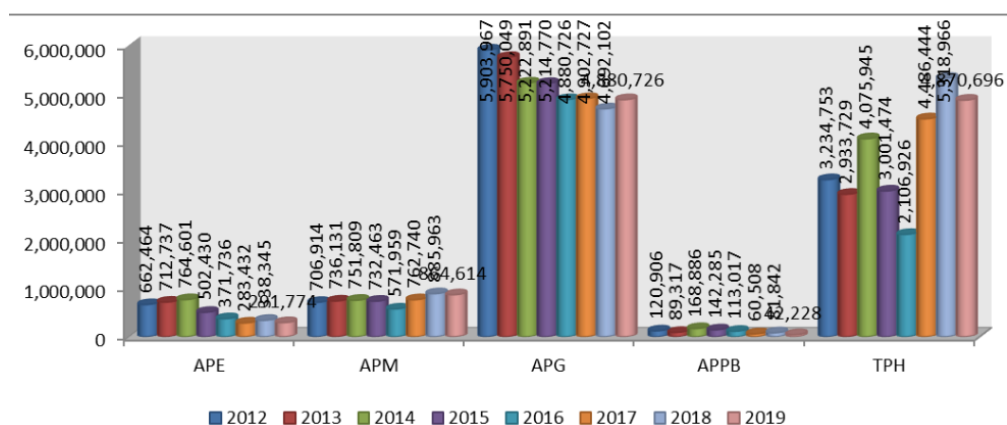


Figura 4 Comparativa de importaciones 2012-2019
Fuente: Adaptado de Ministerio de transporte (2019)

La figura expuesta es la comparativa histórica de carga a nivel nacional, producto de las actividades de importación de las agencias portuarias existentes a nivel nacional, abarcando el lapso comprendido entre 2012 y 2019. Aquí se logra determinar que la APG registra una tendencia de recesión en el periodo analizado, mientras que las demás agencias portuarias como PE, APM y APPB registran una interacción de variabilidad en relación a las exportaciones realizadas, presentando una disminución en el último año del periodo evaluado.

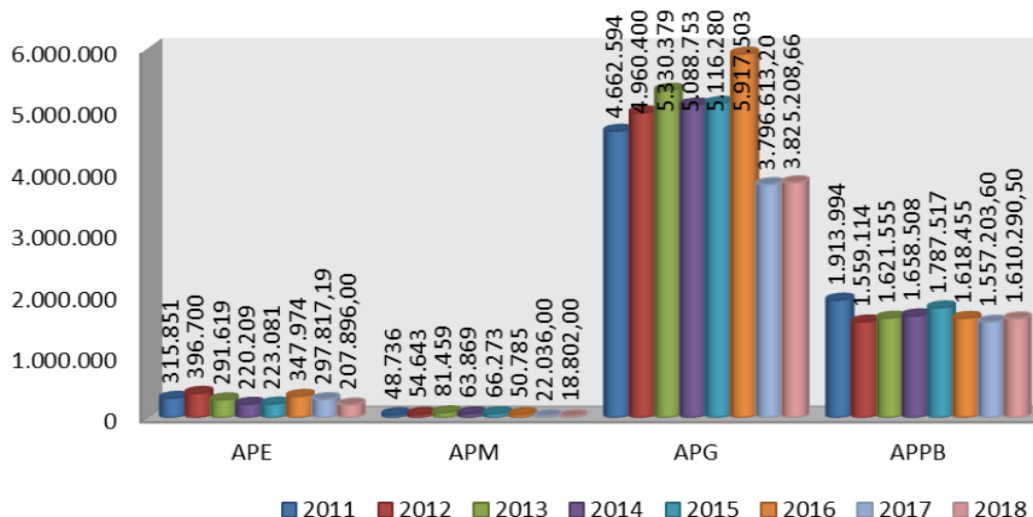


Figura 5 Comparativa de exportaciones 2012-2018
Fuente: Adaptado de Ministerio de transporte (2019)

Por otro lado, en relación al índice, las exportaciones realizadas en el periodo 2012 -2018 presentan una recesión poco considerable en cada año correspondiente al nivel de exportaciones de carga realizadas por cada entidad portuaria; sin embargo, con relación a la Agencia Portuaria de Guayaquil APG, se registra un leve crecimiento en la comparativa de los últimos años; situación que presentaría un cambio para el primer trimestre del 2020.

Este cambio surge motivo de la recesión económica producto de la emergencia sanitaria a razón de la propagación del coronavirus en el territorio ecuatoriano y el resto del mundo, lo cual ocasionaría que existan pérdidas en todos los sectores económicos a nivel nacional (Cámara Marítima del Ecuador CAMAE, 2020). Es así que, por parte de las actividades correspondientes al transporte de carga bajo el medio portuario, se reducen un 4% en relación al mismo tiempo presentado en periodos anteriores.

La caída en el volumen de carga se explica porque el país recibió menos mercadería importada, principalmente manufacturadas de países como China, en un contexto en el que el sector comercial se paralizó y el consumo se contrajo durante la cuarentena. Por lo tanto, se considera que a conforme se muestre una reactivación total

en las actividades portuarias del continente asiático, las actividades de traslado de carga a nivel nacional serán estimuladas, presentando un aumento progresivo que resulta favorable para la constitución de la empresa en consultoría de logística portuaria.

Análisis local

De acuerdo al análisis respectivo del sector local referente al entorno en el que se constituirá la empresa de consultoría en logística portuaria, se analizará la actividad portuaria que se realiza en la ciudad de Guayaquil, misma que observada en estadísticas correspondiente a la revisión nacional, ha presentado disminuciones en los últimos años.

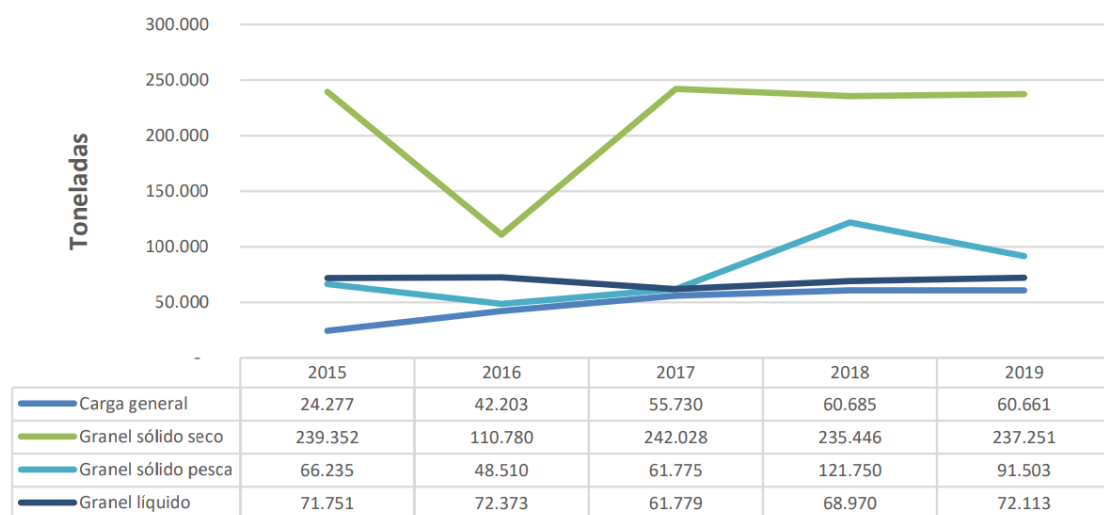


Figura 6 Comparativa de cargas 2015-2019

Fuente: Adaptado de Autoridad Portuaria de Guayaquil (2019)

No obstante, un análisis más detallado de las actividades portuarias en la ciudad, presenta la interacción de los movimientos respectivos a las diversas cargas por toneladas en relación al periodo 2015-2019, evidenciando variaciones leves en torno a las diferentes cargas que se mueven en este puerto. Respectivamente, el índice general representa una tendencia de crecimiento hasta el año 2019; aunque como se evidenció en análisis anteriores, por motivo de la emergencia sanitaria, las actividades portuarias

presentaron un decaimiento en su porcentaje de interacción y traslado de cargas portuarias a nivel nacional.

Es importante destacar que el puerto de Guayaquil es uno de los menos afectados, puesto que los registros correspondientes a su actividad presentaron un total de atención de 202 naves en el primer trimestre, contemplando del total de las mismas, 157 de índole internacional y 45 correspondientes a buques cabotaje (APG, 2020). Las disposiciones gubernamentales permitieron que la terminal portuaria de Guayaquil pudiera movilizar productos a diferentes partes del mundo, aplicando las normas de seguridad sanitaria establecidas por el Gobierno Nacional y la Organización Mundial de la Salud OMS frente al coronavirus.

DE esta manera pudo operar de forma casi normal desde la declaración de pandemia, con una interacción de ingreso de buques a través canal de acceso al puerto, las 24 horas del día, los siete días de la semana. Tomando como referencia la información presentada con antelación, se evidencia una oportunidad para la constitución de la empresa de consultoría en logística portuaria, dado que las actividades portuarias no se detuvieron ante la emergencia sanitaria, operando bajo las medidas necesarias para salvaguardar la salud de los colaboradores portuarios.

Concepto de negocio (CANVAS)

Tabla 1
Modelo CANVAS de una consultora logística portuaria

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <p>Socios claves Proveedores: 1. Agencia Aduanera 2. Puerto marítimo de Guayaquil. 3. Cooperativa de transporte pesado</p> | <p>Actividades claves</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el análisis de la información y tiempo demandada por cada proceso, para la creación de indicadores. 2. Implementar sistema de herramientas tecnológicas que permita asesoramiento en tiempo real para los clientes. 3. Implementar línea directa de comunicación con los clientes, manteniéndolo informado durante cada etapa del servicio. | <p>Propuesta de valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia logística, determinando tiempos reales de los procesos portuarios, generando pronósticos ciertos para que los clientes cumplan con sus cronogramas. 2. Brindar la seguridad del acompañamiento continuo de los asesores por medio del empleo de las tecnologías telemáticas. 3. Mantener comunicación bilateral con el cliente para determinar sus necesidades y mantener una asesoría completa. | <p>Relación con el cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento personal. 2. Soporte digital de acuerdo a sus necesidades. | <p>Segmento de clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importadores de productos 2. Exportadores de productos |
| | <p>Recursos claves</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado 2. Oficina equipada 3. Equipos informáticos de acuerdo a las necesidades 4. Presupuesto para cubrir posibles gestiones administrativas del servicio | | <p>Canales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficinas de atención al cliente. 2. Comunicación electrónica por medios digitales | |
| <p>Estructura de coste</p> <p>Arriendos y costes del espacio físico de la oficina</p> <p>Costo del personal que labora</p> <p>Costo de gastos administrativos y servicios básicos</p> <p>Costo de movilización del personal</p> <p>Costos variables a considerar en la realización de trámites aduaneros.</p> | | <p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Paquete de asesoramiento para lograr una correcta logística portuaria.</p> <p>Asesoramiento para el cumplimiento de normativa portuaria</p> <p>Asesoramiento para la importación de productos.</p> <p>Asesoramiento para la exportación de productos.</p> <p>Guía sobre los nuevos protocolos de seguridad del manejo de cargas</p> | | |

Resumen

Con relación al desarrollo del capítulo, se han analizado los problemas mediante la identificación de las causas con la aplicación de la metodología Ishikawa y el análisis de cada uno de sus elementos. Dejando especificadas las variables a cubrir con la creación de una nueva compañía de asesoría logística portuaria en la ciudad de Guayaquil, comprendiendo la importancia del servicio al cliente, logrado mediante el manejo y la distribución eficiente de bienes. En este sentido, se definen marcos de soporte logístico efectivos para garantizar la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del puerto a largo plazo, en el cual se enfoca el contexto del análisis Canvas.

A su vez, se plantea el entorno portuario a razón de tres escalas, entre la que se encuentra la escala internacional, en donde se determina un ambiente de reactivación después de una paralización total, evidenciado en el resurgimiento de la mayor actividad portuaria en la región asiática. Bajo la escala nacional, se presenta una disminución de la actividad portuaria a pesar de manejar un entorno de operatividad durante la emergencia sanitaria en todas las entidades portuarias a nivel nacional.

Finalmente, bajo el concepto local se plantea una atención aparentemente normal en la agencia portuaria de Guayaquil, esperando que, con la reactivación de los puertos a nivel internacional, la actividad portuaria se incremente. De esta manera, puede decirse que el desarrollo del presente trabajo tiene como finalidad adaptarse a las nuevas medidas de los servicios portuarios que pretenden brindar y, con ello ofrecer una respuesta acorde con la coyuntura y la dinámica de los procesos de importación/exportación a escala mundial.

Capítulo 2: Análisis del Macro Entorno

Aspecto Político y Legal

Como parte inicial del análisis, se determinan factores influyentes cuyo origen deriva de las acciones o decisiones que toman los entes gubernamentales, siendo éstos los que pueden incidir tanto de forma positiva como de forma negativa. El gobierno nacional ha apoyado la tendencia de desarrollo económico y político durante diez años, el cual se enfoca en la estabilidad política, además del desarrollo y promoción de la industria nacional.

Con este enfoque se han desarrollado estrategias para sustituir productos importados por nacionales, además de la creación de ferias como la MiPymes, cuyo objetivo es promover productos provenientes de estas empresas (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro-Ecuador, 2018). A través de las estrategias planteadas por el gobierno, se realizaron varios cambios políticos enfocados en el desarrollo de la producción y economía, proponiendo medidas para incluir a las pequeñas y medianas empresas.

Una de las principales acciones llevadas a cabo por el gobierno para fomentar el desarrollo económico del país, fue la concesión del acuerdo de influencia comercial internacional, siendo el firmado con la Unión Europea (UE) al año 2017, el cual se presentó para la conformación de una estrecha relación comercial entre Ecuador y el continente mencionado. Esta alianza representó la estipulación de una tarifa del 0% de arancel para los productos de las economías populares y solidarias, lo cual tiene como objetivo potenciar y proyectar sus exportaciones hacia esta región.

Este acuerdo ha representado un aumento progresivo de las exportaciones desde el año en el que entró en vigencia y, para el año 2020, solo la salida de productos no petroleros representó un crecimiento del 23%, esto en relación comparativa al mismo

periodo del año anterior (Banco Central del Ecuador BCE, 2020). Este mecanismo se ha convertido en uno de los más primordiales para el Ecuador, a lo que se refiere con la acogida exportable, hacia un mercado fundamental para los productos de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

En la actualidad, las acciones y esfuerzos gubernamentales se centran en el cuidado de la población y su salud pública, debido a la emergencia sanitaria declarada en Ecuador, teniendo como causante a la aparición del SARS-CoV-2, el virus que causa la enfermedad COVID-19. Por su rápida propagación a nivel mundial, ha provocado que naciones enteras hayan sido afectadas, dejando pérdidas humanas y económicas, especialmente un alto índice de desempleo, ubicándose Ecuador como uno de los países que ocupan los primeros puestos en los índices de mayor afectación por esta enfermedad.

El sector del comercio internacional, no es ajeno a la influencia que presentó esta pandemia, por parte de uno de los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas, como lo es China, quien como medida de seguridad ante la propagación de la enfermedad determinó que todo producto de origen extranjero que requiera entrar al mercado chino tendrá que contar con un certificado que garantice que está libre del virus (CAMAE, 2020). Lo expuesto obligó a los diferentes exportadores hacia el mercado chino, a acogerse a las disposiciones de la Organización de las Naciones Unidas ONU para la exportación e importación.

Por otro lado, las autoridades regulatorias del comercio exterior a nivel nacional presentaron varias resoluciones que reflejan beneficios para el sector de importaciones de determinados productos. Desde el mes de marzo del año 2020, el Comité de Comercio Exterior, de acuerdo a la resolución No. 004-2020, determinó una tarifa arancelaria temporal del 0% para una lista prescrita de artículos, mismos que involucran

ciertos productos médico y de cuidado personal, teniendo esta una vigencia de caducidad alineada con la finalización de la emergencia sanitaria (Comité de Comercio Exterior, 2020). Por otro lado, el mismo Comité de Comercio Exterior, dictaminó la vigencia de la resolución No. 002-2020, misma que en su contexto plantea la invalidez o retiro de las restricciones que conciernen al denominado Certificado de Reconocimiento.

El documento es mención es habilitante para el ingreso de un producto extranjero al mercado nacional, determinándose bajo dicha resolución que no será necesario presentarlo (Comité de Comercio Exterior, 2020). La resolución es válida para aquellos productos que pertenezcan a la lista previamente expresada por el comité; sin embargo, los productos que en ella preceden están ligados al ámbito de productos de utilización médica.

Con relación a estos factores, se logra determinar una oportunidad para el desarrollo de la empresa de asesoría portuaria, dado que en el contexto actual del país no ha presentado paralizaciones en el manejo del sector relacionado con el comercio exterior. A su vez, ha presentado estímulos para dar facilidades a la importación de insumos médicos requeridos para la pandemia, brindando a muchas empresas grandes y pequeñas que se manejan en este ámbito, la factibilidad de un proceso con mayor agilidad; beneficio que puede ser bien explotado bajo la tutela de una empresa experimentada.

Por otro lado, bajo un contexto general del comercio exterior, se encuentran los beneficios a largo plazo que presenta el acuerdo bilateral concebido con la Unión Europea, el mismo que a medida que transcurren los años presenta un crecimiento de las exportaciones a esta zona, generando mayor actividad por parte de los medianos y

pequeños productores que buscan sacar su producto y, que pueden convertirse en potenciales clientes de la empresa de asesoría portuaria.

Aspecto Económico

Bajo el análisis de los factores económicos correspondientes al entorno, sobre el que se estima el desarrollo de la empresa consultora de logística portuaria, se estipula en el análisis los indicadores económicos de mayor relevancia, como lo son el indicador del Producto Interno Bruto (PIB) y los índices de precios al consumidor (IPC). El PIB ecuatoriano, refiere su importancia a la determinación de la relación existente entre los niveles de producción total del país, contra el total de la población existente en la nación, siendo así una referencia de la riqueza que presenta el país por cada uno de sus pobladores.

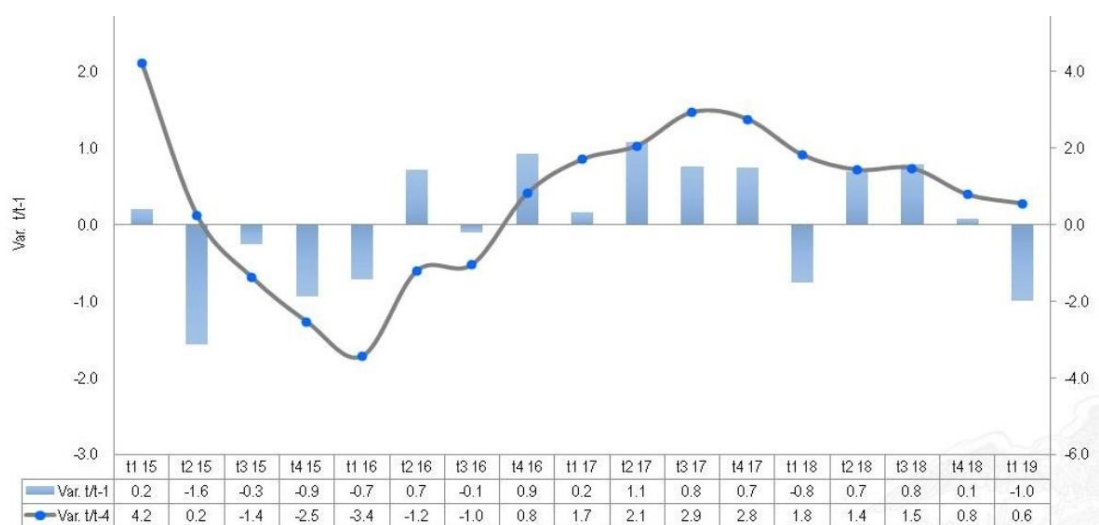


Figura 7 Índice de Producto Interno Bruto en Ecuador

Fuente: BCE (Junio, 2021)

En relación a la gráfica presentada, se definen datos existentes hasta el primer semestre del año 2019, puesto que el Banco Central del Ecuador (BCE) no ha presentado actualizaciones en estos índices financieros, tal como refleja el boletín 2032 publicado en junio del presente año. Sin embargo, en relación a la tendencia presentada en los últimos 3 años, esta presenta una recesión en la economía nacional, pues su tendencia presenta una baja considerable.

Tomando como referencia inicial el año 2017, el PIB presenta una evolución favorable del 2,8%, lo cual es signo de un crecimiento rápido y progresivo. Sin embargo, para el año 2018, este indicador presentó un crecimiento menos acelerado pasando a 0,8%, el cual volvió a desacelerarse nuevamente al primer trimestre del año 2019 al ubicarse en 0,6%.

De acuerdo con los acontecimientos presentados en el año 2020, con la propagación del COVID – 19, estos índices se encuentran a la baja, principalmente por la paralización de la jornada laboral para muchas empresas a nivel nacional, ocasionando que las de mayor magnitud pierdan sumas considerables de dinero y, empresas pequeñas cierran por la dificultad de mantener sus gastos (El Universo, 2020). Por otro lado, se presenta el análisis de otro indicador relacionado con el sector económico como lo es, el Índice de Precios al consumidor (IPC).

Dicho indicador mantiene información relacionada con las variaciones existentes, de forma anual en los precios estipulados por cada sector productivo. Es decir, este realiza un análisis en relación al costo que presenta la canasta básica, evidenciando la disponibilidad que otorga un presupuesto básico, para la obtención de los mismos.

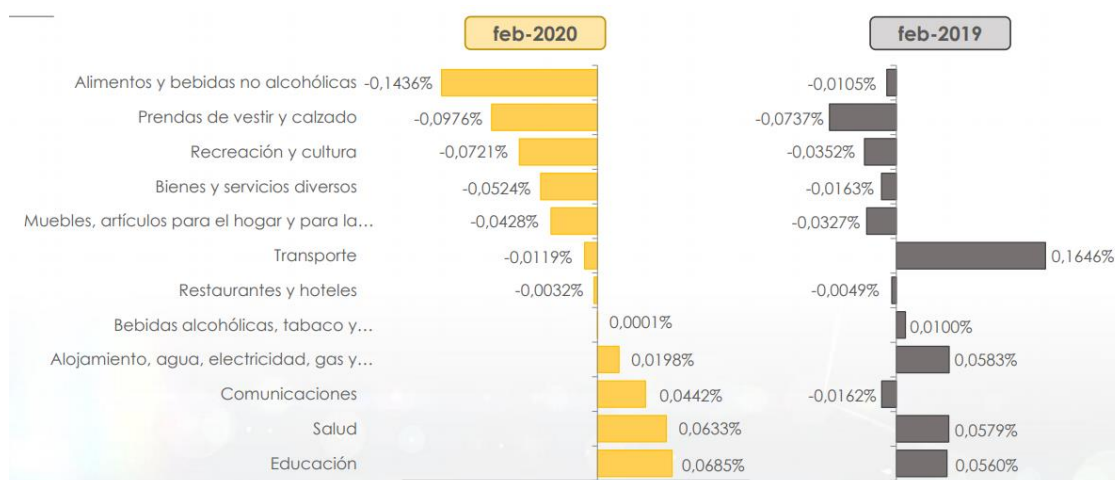


Figura 8 Índice de Precios al Consumidor de Ecuador
Fuente: INEC (2020)

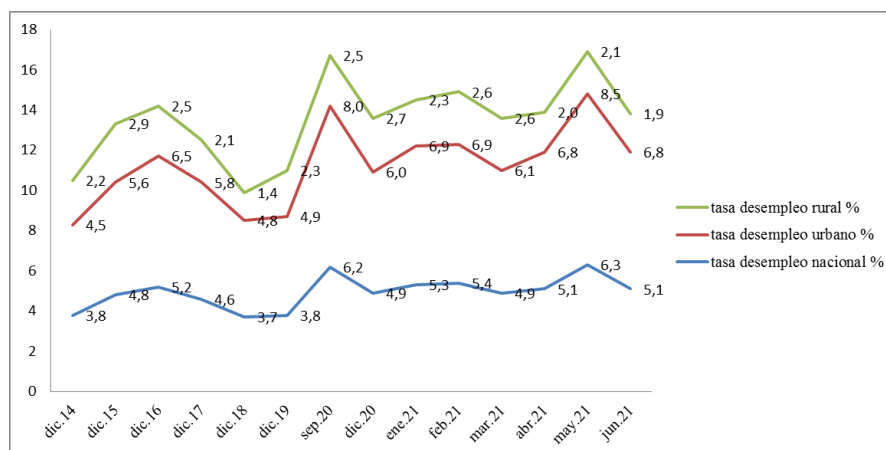
De acuerdo a la variación del IPC correspondiente al área de bienes y servicios diversos, sector en el que ingresa la empresa de consultoría de logística portuaria, el índice presentó para febrero del año 2019 un porcentaje de -0,0163, lo cual supone una disminución en los precios que, en comparación del año 2020, vuelve a disminuirse en un porcentaje de -0,0524%.

En relación a los índices económicos analizados, ambos representan una visión general del estado económico de un país. Por el lado del PIB, se refleja que la economía del país tiende a una recesión económica desde el año 2017, lo cual muestra una inestabilidad económica a nivel nacional, afectado incluso en el ámbito empresarial, lo cual puede representar una amenaza para la empresa a constituirse. Por otro lado, en relación al IPC, se determina que los precios del sector al que pertenece la empresa de asesoría portuaria; es decir, el área de bienes y servicios diversos, actualmente presenta una tendencia a la baja de precios, siendo este otro factor perjudicial que debe afrontar la organización en constitución.

Aspecto Social

En relación al contexto de análisis del factor social, se orienta a la revisión de características relevantes provenientes de la población, esto respecto al entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades. Por tal motivo, el análisis respectivo se inclina a la revisión de los índices de desempleo y pobreza existentes a nivel nacional. Por su parte, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Ecuador INEC, es el encargado de analizar las características demográficas de la población ecuatoriana y presentó, en el reporte emitido por esta entidad hasta el mes de junio de 2021, un crecimiento en el nivel de desempleo, con el fin de mantener la comparabilidad de las cifras para su interpretación y análisis el INEC decidió mantener el esquema tradicional de diseño muestral, estandarizando el cálculo de factores de ponderación a nivel de la

Unidad Primaria de Muestreo y recalculando los indicadores desde septiembre 2020 hasta junio 2021, desde el periodo en mención 2021 se implementó en la ENEMDU cambios metodológicos asociados al tamaño y distribución de la muestra dando como resultado la siguientes tasas de desempleos:



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborables - INEC

Figura 9 Índice de desempleo 2014 – junio 2021

Revisando estos índices, se puede identificar el crecimiento de desempleo desde en el mes junio de 2021 el descendió por lo que la tasa actual es de 5.1% en el nivel de desempleo nacional,. Si bien, el porcentaje de desempleo se encuentra descendiendo en relación al mes de mayo de 2021, aún sigue siendo una situación preocupante para el desarrollo del país. Por otro lado, debido a la crisis provocada por la emergencia sanitaria, se han registrado una serie de despidos por la incapacidad de las empresas de poder mantener su liquidez, lo cual demostrará un incremento en el índice de la tasa de desempleo al momento de levantar el censo pertinente.

Bajo el mismo contexto de análisis sociodemográfico, el indicador que corresponde al nivel de pobreza, información proporcionada por el INEC, no se considera la información del mes de junio de 2020 es excluido al ser interrumpido la operación

estadística cara a cara en contexto de la pandemia por COVID-19 y representada en el siguiente gráfico:

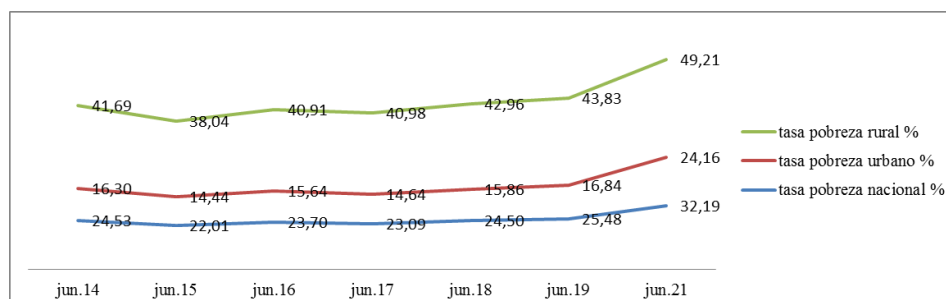


Figura 10 índice de pobreza

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Pobreza y Desigualdad - INEC

Situación parecida expresa el indicador de la pobreza extrema presentando para el mes de junio de 2021: Pobreza extrema Nacional de 14,7%, Pobreza extrema urbana 8,4% y Pobreza extrema rural 28,0% . Siguiendo el hilo de la situación actual por la que se encuentra cruzando el país, se estima un aumento considerable en estos índices presentado.

Este aspecto se considera perjudicial para la empresa, debido a que al aumentar el nivel de pobreza y la tasa de desempleo, se entiende que existe baja capacidad por parte de las empresas para la generación de empleos, a causa de una baja rentabilidad, siendo este enfoque considerado como una amenaza para la empresa de asesoría portuaria en planes de creación.

Aspecto Tecnológico

El factor tecnológico ha presentado gran relevancia en los últimos años, convirtiéndose en un aliado de las personas, para la realización de muchas actividades de forma electrónica, pasando de ser una oportunidad de progresar para las empresas, a

una necesidad empresarial para poder llegar a más personas con sus productos o servicios. De acuerdo con las cifras proporcionadas por el INEC se determina un crecimiento considerable en los índices de uso de internet a nivel nacional en el lapso de los últimos 8 años, pasando de un total de 49,3% en el año 2013, a un total de 86,1% para el año 2020, como se muestra a continuación:

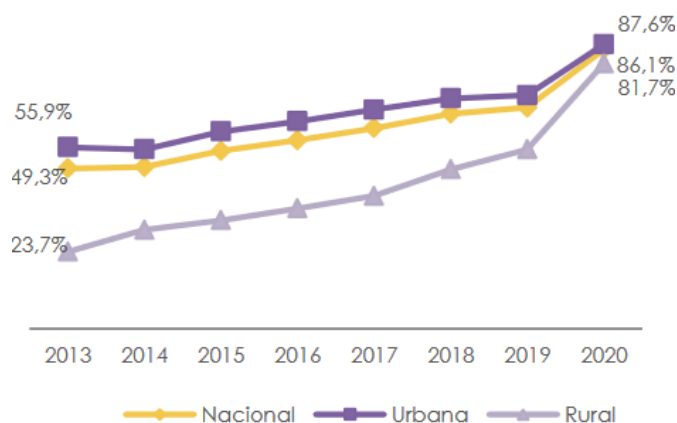


Figura 11 Índice de uso de internet
Fuente: Adaptado de INEC (INEC, 2020)

En la actualidad, las herramientas tecnológicas han representado una forma muy factible de sobrellevar la crisis sanitaria que afronta el país, utilizando la tecnología para la realización de actividades correspondiente a diversos sectores, como el sector laboral, educación, salud, comercio, entre otros.

Bajo este ámbito se considera un elemento a favor, debido a que, al aumentar el índice de uso de internet en relación a la población, logra identificarse que para la realización de promoción y contacto con los posibles clientes, esta se puede realizar por medios electrónicos, disminuyendo así los posibles costos que pueden incurrirse en la utilización de medios tradicionales.

Aspecto Ecológico

Aunque el transporte marítimo es el medio de transporte más ecológico en términos de emisiones de gases de efecto invernadero, el transporte marítimo es responsable de aproximadamente el 4% de las emisiones globales de CO₂. Los

científicos están de acuerdo en que la temperatura de la atmósfera de la Tierra está aumentando debido a la emisión de gases de efecto invernadero de las actividades humanas, lo que es una situación muy peligrosa.

Para ello, González, Soler y Orive (2015) explican que, debe darse una respuesta fuerte e integral, más allá de una declaración, exponiéndose las intenciones de varios gobiernos nacionales en sus planes de acción. La Organización Marítima Internacional (OMI) es el organismo responsable de regular las emisiones en el sector marítimo y, con el pasar de los años, ha tomado una amplia gama de medidas para prevenir y contener la contaminación de los barcos y mitigar las consecuencias de cualquier daño que pueda surgir de las operaciones marítimas y los accidentes.

La OMI estableció que para el 2025 los nuevos buques deberían ser un 30% más eficientes energéticamente que los actuales y que para el 2050 las emisiones de CO₂ del transporte marítimo deberían haberse reducido en un 50% desde los niveles de 2010, un desafío que los operadores portuarios deberán cumplir.

En relación a este factor, se considera una influencia favorable, ya que al determinar a la transportación marítima como una de las menos contaminantes, en un futuro, tendrá una mayor acogida debido las posibles regulaciones de contaminación que se estima determine las entidades internacionales responsables.

Aspecto Cultural

El Ecuador se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por ser un país mono exportador; es decir, basa el sustento de su economía en un solo producto como se ha dado a lo largo de la historia, nombrando los casos del cacao, banano y el petróleo. No puede negarse que, en los últimos años antes de la pandemia, la producción se había diversificado en alguna medida a los productos conocidos como los no tradicionales, tales como flores, el cultivo de diferentes frutas tropicales, para nombrar algunos.

No es de extrañarse que en la actualidad las estrategias se orienten a un resurgimiento de las exportaciones agrícolas, aprovechando las políticas y acuerdos creados por el gobierno, entre las que puede anotarse: Las políticas estatales encaminadas a apoyar el sector agrícola, la tecnificación e investigación que alienta el fomento de la producción, la eliminación de aranceles por acuerdo y tratados comerciales y la integración, entre los principales.

Estas se constituyen en las razones, con la cual se busca crear una época de auge en las exportaciones agrícolas, especialmente a partir de la caída devastadora que presentó el petróleo.

Análisis del Microentorno

Barreras de Entrada

Estas barreras fueron creadas por el economista Michael Porter y se utilizan para crear ventajas competitivas para la empresa e identificar cinco fuerzas. Para una empresa de logística, su barrera puede ser la inversión inicial y la lealtad del cliente.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El que ingresen nuevos competidores tiene un riesgo muy bajo, ya que deben cumplir con diferentes requisitos, estándares, estudios y pautas, lo que dificulta su ingreso. Además, deben tener certificaciones que respalden los procesos en las áreas de logística, finanzas, contabilidad, economía, administración, ventas, gestión de calidad, asegurando los servicios prestados. En resumen, puede mencionarse que es una empresa altamente especializada y una alta inversión que reduce los ingresos de los competidores.

Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

El riesgo a considerarse por parte de servicios sustitutos es baja, debiendo recalcar que no se dispone de competencia directa, debido al enfoque de negocio que

se está planteando; sin embargo, existe un grupo que debido al giro de negocio que manejan y, las características del servicio que oferta, tienden a posicionarse como una competencia indirecta para la empresas consultora de servicios logístico. Entre estas empresas se perfilan aquellas que ofertan un servicio de courier, como los son:

- Fedex
- Servientrega
- Laarcourier
- Wm Courier
- Global Interprice Courier Intercourier S.A.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, pues no se necesitan proveedores directos para este negocio, puesto que solo se ofrecen servicios. Sin embargo, se necesitan proveedores que complementen partes del negocio, como artículos de papelería y utensilios de oficina, repuestos, agentes de limpieza. Aquí la compañía decide qué proveedor le conviene para los costos.

Poder de negociación de los clientes

En la actualidad, el comercio internacional presenta gran influencia, ya que esto permite negociaciones en cualquier lugar del mundo, lo que tiene un impacto directo con el mejoramiento de la economía, siendo un sector que debe mantenerse en constante movimiento. En relación a este sector, los clientes exigen un servicio de calidad y que se acople a las distintas necesidades que presentan, y los costos de este tipo de servicio deben analizarse a medida de cada uno, pues no todas las empresas presentan el mismo volumen de manejo de carga. Por lo tanto, se considera una fuerza de influencia media.

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores ocurre en todas las áreas de negocios y su intensidad varía según los diferentes aspectos y condiciones del mercado. La tecnología y la infraestructura son aspectos muy importantes en la competencia por los clientes. Estrategias de marketing que ayudan a mantener la lealtad del cliente, tales como promover los servicios y reducir costos en las operaciones.

La calidad y el servicio antes y después de la venta, serán un factor muy importante para destacarse de la competencia y dificultará la entrada de nuevas empresas al mercado. La fuerza entre los competidores es alta, ya que solo hay unos pocos clientes, siempre que el puerto continúe con la afluencia de barcos actuales.

Cadena de Valor

Logística interna

Es muy importante tener contacto directo con el cliente, ya que la venta del servicio depende que los consultores interactúen constantemente con el cliente. Una vez que se completa la negociación, el asesor notifica al gerente, quien registra la coordinación de actividades directamente con el cliente, quien a su vez detalla las operaciones que se realizarán y coordina con proveedores específicos sobre los pedidos del cliente que administra los servicios.

Ventas

Forman el pilar básico de la empresa, la impulsan, la dejan crecer y la mantienen en el mercado en el que se realiza la actividad. Sin ventas no hay ingresos y esto permite a la empresa funcionar en todas sus áreas, interviniendo dos actores intervienen en esta transacción: El vendedor y el comprador, quienes se reúnen para establecer una relación laboral cuando venden y compran un producto, sea bien o servicio.

En torno al área de ventas, esta debe establecer estratégicamente políticas, regulaciones, promociones, mecanismos, métodos de pago y descuentos para atraer clientes y la venta se completa. El proceso de venta se realiza directamente, el vendedor visita las compañías navieras y sugiere los servicios ofrecidos por la compañía. Las visitas se planifican de acuerdo a la llegada de los barcos y planificadas por el gerente de ventas, en donde se establecen las pautas y procedimientos con los cuales se llevan a cabo las negociaciones.

Publicidad

La comunicación y difusión de información sobre los servicios ofrecidos se realiza digitalmente, utilizando la tecnología que actualmente ofrece muchos resultados. Se crea un sitio web en el que puede interactuar de manera simple, rápida y fácil.

Servicio post-venta

Este servicio es administrado por el vendedor y supervisado por el jefe del área de ventas. En este sentido, el vendedor visitará las compañías navieras para conocer e identificar las necesidades y así poder satisfacerlas. Por lo cual, es muy importante que tengan el seguimiento necesario al final de una venta, ya que se puede retener a los clientes, lo que permite un aumento en las ventas planificadas.

Diagnóstico de la Situación

Análisis DAFO

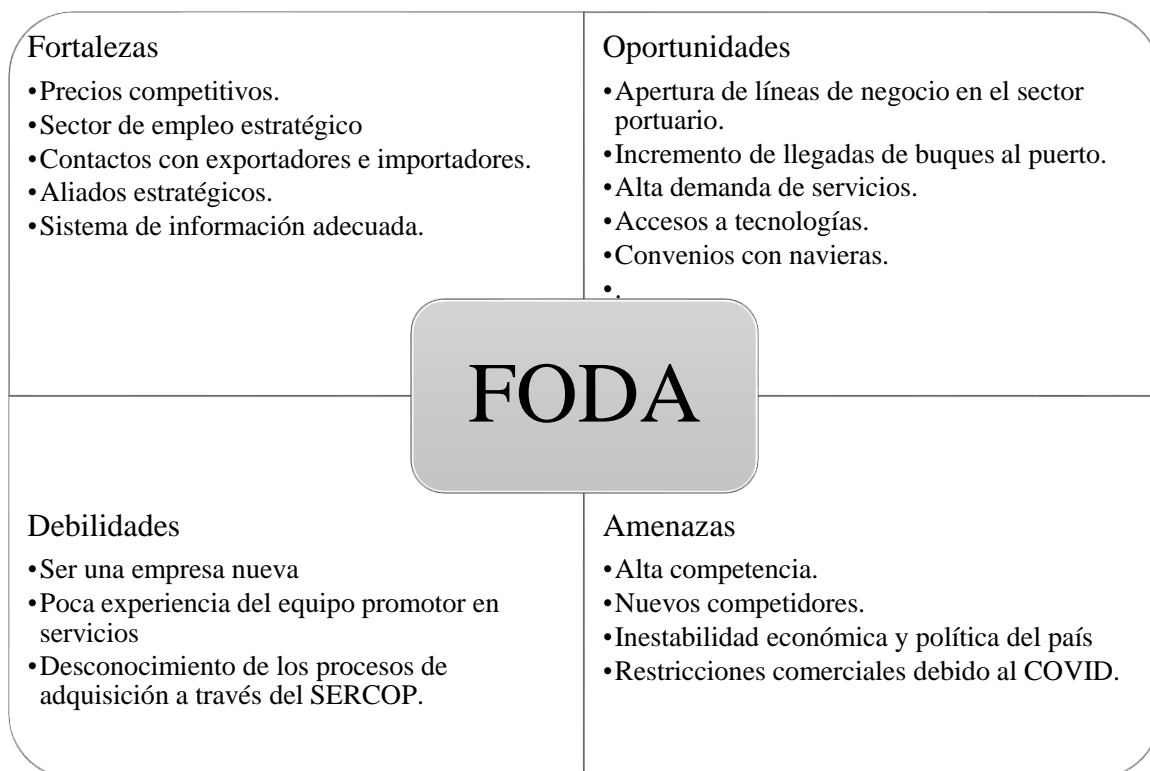


Figura 12 Análisis FODA

Matriz DAFO cruzada / estratégico

Tabla 2
Matriz DAFO

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos. 2. Sector de empleo estratégico 3. Contactos con exportadores e importadores. 4. Aliados estratégicos. 5. Sistema de información adecuada. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una empresa nueva 2. Poca experiencia del equipo promotor en servicios 3. Desconocimiento de los procesos de adquisición. |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura d líneas de negocios en el sector portuario. 2. Incremento de llegadas de buques al puerto. 3. Alta demanda de servicios. 4. Accesos a tecnologías. 5. Convenios con navieras. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estrategias que permitan captar clientes ofreciendo nuevas líneas de negocios en el servicio. • Estrategia de diferenciación de servicios, estrategias de precios. • Establecer promociones de acuerdo a las necesidades de los buques. | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar diversificación de servicios. • Aplicar el plan de negocios |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia. 2. Nuevos competidores. 3. Inestabilidad económica y política del país 4. Restricciones comerciales debido al COVID | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante, permitirá al personal brindar un mejor servicio. • Adquirir maquinaria con tecnología de punta que ayuda a optimizar recursos. • Crear estrategias dirigidas a la mantener la sanidad del personal y los productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar información que se obtiene del mercado. • Revisar los costos y gastos • Formar alianzas estratégicas, que permita captar clientes y mejorar la rentabilidad. • Cumplir con las medidas sanitarias impuestas por las autoridades |

Consumidor

Una vez comprendido y analizado el microentorno en el que se desarrollará la empresa de asesoría portuaria, en donde se presenta un esquema orientado a la identificación del consultado, será más dinámico a identificar al cliente potencial.

Tabla 3
Buyer persona

| Característica | Descripción |
|-----------------------------------|---|
| Nombre del buyer persona | Microempresa |
| Perfil general | <ul style="list-style-type: none"> Pequeña o mediana empresa cuya actividad económica requiera realizar exportaciones o importaciones de productos de forma constante. |
| Información demográfica | <ul style="list-style-type: none"> Ésta se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> Expandirse en el mercado al cual se encuentra dirigido, generando así plazas de empleo. |
| Retos | <ul style="list-style-type: none"> Mantener nexos solidos con el comercio internacional, para el correcto desarrollo de sus actividades económicas Facilitar el proceso de logística portuaria de las microempresas que lo requieran, agilizando así su desarrollo. |
| Cómo podemos ayudar | |
| Comentarios generales de clientes | <ul style="list-style-type: none"> Estas empresas en ocasiones pierden negocios internacionales por desconocimiento de exportar o importar un determinado producto. |

Análisis Cualitativo

Para la determinación de un análisis cualitativo, se determina la aplicación del Design Thinking, basado en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus preocupaciones y sus aspiraciones, respecto al servicio de consultoría portuaria que se

busca implantar. En este caso, el análisis se encuentra segmentado por bloques analizados, como se muestra a continuación:

Tabla 4
Entrevista al cliente

| Bloque analizado | Pregunta realizada | Objetivo | Respuesta |
|------------------|--|---|---|
| | ¿Dispone de un proceso claro y estandarizado para la realización de sus procesos portuarios? | | No, cada vez que necesito realizar este tipo de procesos, dispongo de una tercera persona para la realización del mismo. |
| Empatía | ¿Cuáles son sus metas como empresario? | Comprender a los posibles clientes y sus experiencias en el ámbito empresarial. | Quisiera poder expandir mi negocio, pudieran abarcar un mayor nivel de ingresos, y así poder abarcar mayor movimiento internacional de productos. |
| | ¿Cuáles son sus principales obstáculos se presentan en los procesos portuarios? | | Como principal inconveniente logro identificar el desconocimiento parcial de los procesos a ejecutarse y, el escaso tiempo del que dispongo como empresario. |
| | ¿Cómo espera que sea el servicio a ofertarse en la empresa? | | La verdad optaría por un servicio totalmente personalizado, que se preocupen de mis cargas como yo lo haría y que me brinden una asesoría completa, abarcando mi desconocimiento. |
| Servicio | ¿Qué es lo más importante en una empresa consultora de logística portuaria? | Conocer las expectativas del cliente en relación al servicio | Considero que lo primordial es el servicio que brinden, seguido muy cerca del profesionalismo que muestren. |
| | ¿Qué problemas ha presentado en la ejecución de los procesos portuarios? | | Por lo general, he tenido inconvenientes con la presentación de la documentación, me ha faltado presentar |

| | | | |
|---------|---|---|---|
| | | | documentos por desconocimiento, olvido y descuido. |
| | ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utiliza? | | Hoy en día es necesario el uso de medios digitales, por lo tanto, empleo el uso de plataformas de correo electrónico, redes sociales y páginas web. |
| Canales | ¿Considera que en internet encuentra información guía para la realización de trámites y procesos portuarios | Determinar los canales de uso de los clientes | No, considero que existe información muy superficial, pero no especifica el procedimiento a seguir para la ejecución de los mismos. |

Análisis Cuantitativo

En relación al análisis respectivo para la identificación de la demanda, es importante destacar que ésta es realizada mediante la aplicación de encuestas. La población corresponde al total de pequeñas y medianas empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019) en la ciudad de Guayaquil, cuya actividad se relaciona con la exportación e importación de bienes. De acuerdo con las cifras presentadas por esta entidad gubernamental, se determina un aproximado de 461 empresas con estas características.

Sin embargo, para la práctica investigativa, el respectivo análisis de esta cantidad de participantes representaría una extensión en tiempo y recursos, motivo por el cual se considera factible la determinación de una muestra. Bajo la aplicación de un método de muestreo probabilístico, el mismo que contempla la aplicación de la fórmula de muestra finita, se asegura un conjunto representativo de la población original.

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

El nivel de confianza indica la probabilidad que los resultados de la investigación sean ciertos. A continuación se exponen los valores de cada variable:

| | | |
|---------------------|---------------------------|-------|
| N = | Población = | 461 |
| P = | Probabilidad de éxito = | 0,5 |
| Q = | Probabilidad de fracaso = | 0,5 |
| P*Q= | Varianza de la Población= | 0,25 |
| E = | Margen de error = | 5,00% |
| NC (1- α) = | Confiabilidad = | 95% |
| Z = | Nivel de Confianza = | 1,96 |

$$\frac{1,96^2 * 461 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (461 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$\frac{3,84 * 461 * 0,5 * 0,5}{1,15 + 0,96}$$

$$= \frac{442,744}{2,11}$$

209

Producto de la aplicación del método de muestreo, se obtiene como conjunto representativo un total de 209 empresas, las cuales se contemplan para la aplicación de encuestas.

Análisis de resultados

1. ¿La empresa mantiene actividades orientadas a la importación, exportación o ambas?

Tabla 5
Orientación de actividades

| Indicadores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Exportaciones | 105 | 50% |
| Importaciones | 94 | 45% |

| | | |
|--------------|------------|-------------|
| Ambos | 10 | 5% |
| Total | 209 | 100% |

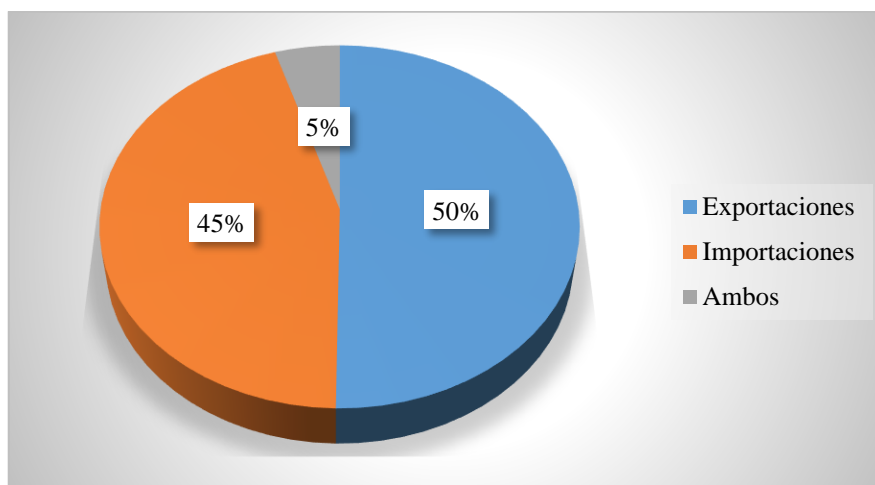


Figura 13 Orientación de actividades

Análisis: De acuerdo con los resultados presentados, se logra determinar que el 50% de los elementos participantes establecieron que la empresa mantiene actividades relacionadas con la exportación, el 45% determinó que mantiene relación con actividades de importación, mientras que el 5% restante sostuvo que se asocia con ambas actividades. Es decir, existirán empresas que requerirán asesoría específica en la exportación o importación, siendo mínimas aquellas que la solicitarán en ambas.

2. ¿Cuánto tiempo tiene con esta actividad?

Tabla 6
Tiempo de las actividades

| Indicadores | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|-------------|
| Menos de 1 año | 49 | 23% |
| De 1 año a 2 años | 70 | 33% |
| De 3 años a 4 años | 60 | 29% |
| Más de 4 años | 30 | 14% |
| Total | 209 | 100% |

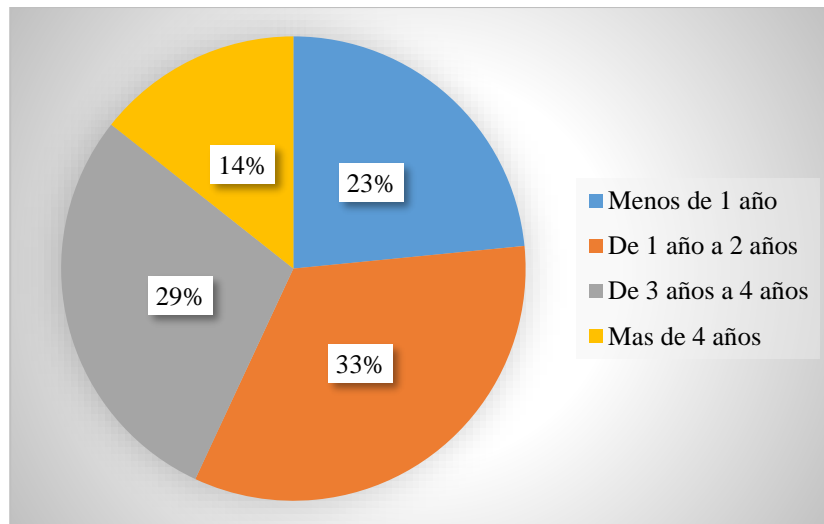


Figura 14 Tiempo de las actividades

Análisis: Según se determina en los resultados procesados, se constata que el 33% de las empresas participantes indicaron que se encuentran en esta actividad entre 1 y 2 años, el 29% expresó que mantiene entre 3 y 4 años, el 23% dispuso que mantiene menos de un año, mientras que el 14% restante sostiene que mantiene más de 4 años con esta actividad. Es decir, existe una alta concentración de empresas con una trayectoria que supera los dos años.

3. ¿Considera que ya maneja en su totalidad el proceso logístico portuario de su empresa?

Tabla 7
Manejo del proceso

| Indicadores | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Sí | 84 | 40% |
| No | 125 | 60% |
| Total | 209 | 100% |

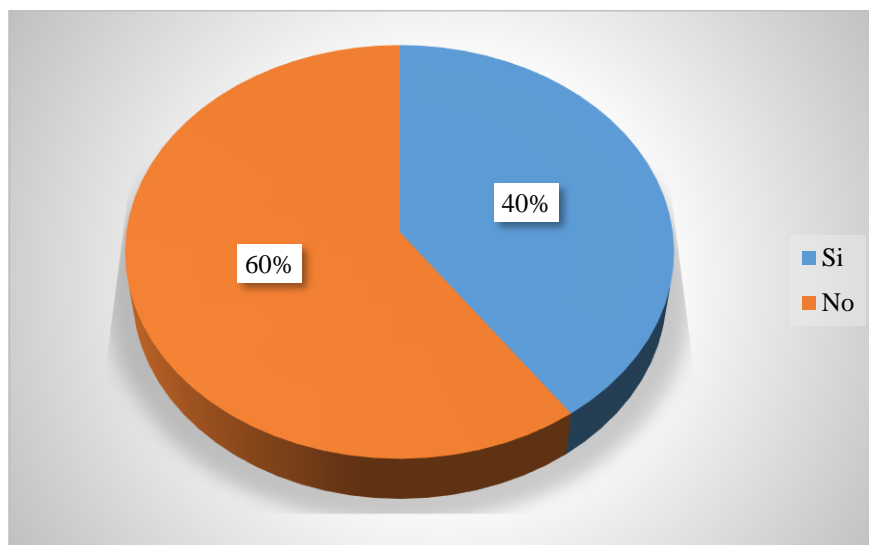


Figura 15 Manejo del proceso

Análisis: De acuerdo con los datos procesados, se logra determinar que el 60% de las PYMES encuestadas aún no manejan en su totalidad la logística portuaria que corresponde a la actividad de su empresa, mientras que el 40% restante sostuvo que sí lo maneja.

4. ¿Cuál es su principal complejidad al llevar a cabo el proceso de exportación o importación?

Tabla 8
Complejidad

| Indicadores | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Los cambios actuales en el proceso | 95 | 45% |
| Desconocimiento del proceso a realizar | 83 | 40% |
| El tiempo que conllevan | 21 | 10% |
| Otros | 10 | 5% |
| Total | 209 | 100% |

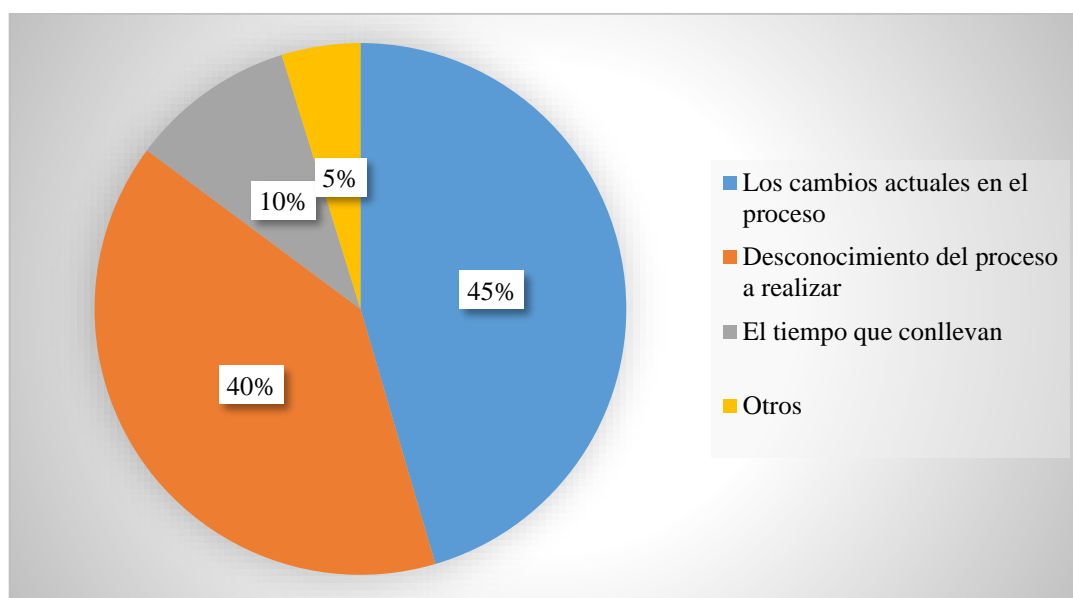


Figura 16 Complejidad

Análisis: Según se muestra en los resultados presentados, se permite constatar que el 45% de los participantes determinaron que su principal inconveniente radica en los cambios que se puedan suscitar en el proceso, el 40% dispuso que su principal problema se enfoca en el desconocimiento del proceso a ejecutar, seguido del 10% que menciona como mayor complejidad el tiempo, mientras que el 5% restante sostuvo que su dificultad corresponde a otros factores.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría para la logística portuaria?

Tabla 9
Valor a pagar

| Indicadores | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| De \$400 a \$500 | 75 | 36% |
| De \$501 a \$600 | 109 | 52% |
| De \$601 a \$700 | 23 | 11% |
| Más de \$700 | 2 | 1% |
| Total | 209 | 100% |

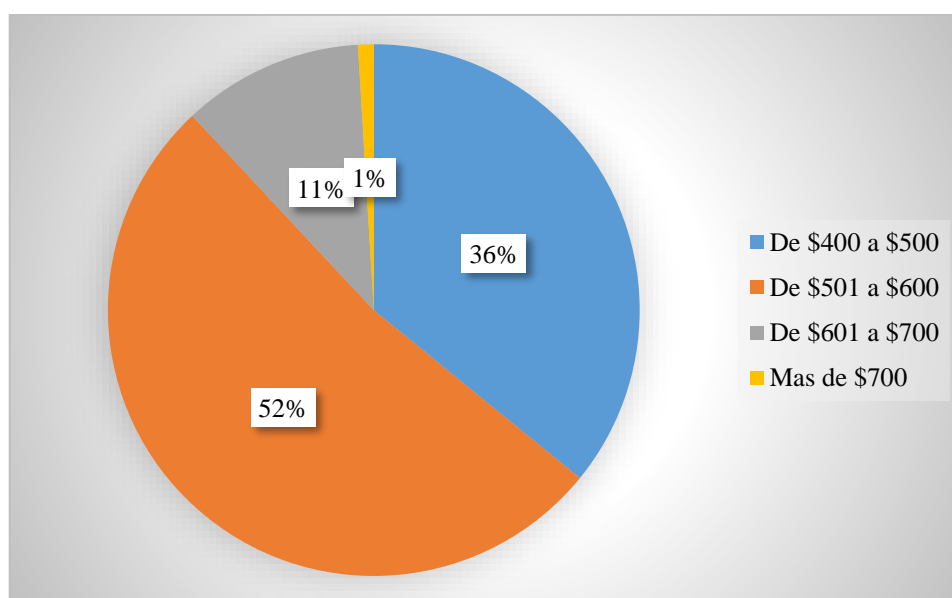


Figura 17 Valor a pagar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, permiten constatar que el 52% de las personas participantes manifestaron que estaría dispuestos a pagar un valor que se encuentra entre los \$501 y \$600, el 36% determinó que se encontraría en las posibilidades de pagar un total entre \$400 y \$500; el 11% determinó que se encontraría en la posibilidad de cancelar entre \$601 y \$700, mientras que el 1% restante determinó que pagaría un valor de más de \$700. Es decir, existe una mayor inclinación hacia el pago entre un valor que va desde \$400 a \$600.

6. ¿Consideraría la contratación de una empresa consultora de logística portuaria que le facilite este tipo de proceso?

Tabla 10
Contratación de servicios

| Indicadores | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Sí | 114 | 55% |
| No | 95 | 45% |
| Total | 209 | 100% |

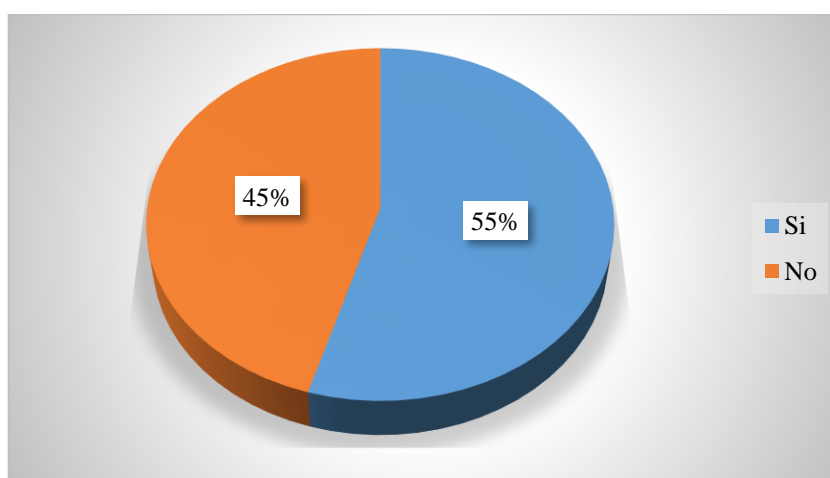


Figura 18 Contratación de servicios

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, se permite constatar que el 55% de las empresas participantes indicaron que sí realizarían la contratación de una empresa consultora que le ayude a llevar este proceso, mientras que el 45% restante sostuvo que no la realizaría. Por otro lado, en relación al procesamiento de la información correspondiente, se logra determinar que el mercado total al cual se puede direccionar la empresa se encuentra conformado por el 55% de las pequeñas y medianas empresas dispuestas a contratar los servicios de una empresa de logística portuaria, porcentaje que llevada a la población considerada, presenta un posible mercado inicial de 254 empresas.

Cálculo Estimado de Ventas

Bajo el contexto de cálculo de un estimado de ventas que podría presentar la empresa consultora de logística portuaria, considera la presentación de varios escenarios. Con respecto al escenario moderado corresponde a una participación de la demanda calculada previamente a través de las encuestas. En ella se evidencia que, un total de 125 empresas no manejan en su totalidad el proceso logístico portuario, lo cual representa un 60 % de las consultadas y se constituyen en potenciales clientes.

Por otra parte, de las empresas consultadas, solo el 55% consideró la contratación de estos servicios, cantidad que asciende a 114 empresas. Considerando la población de 461 empresas, se hace uso del porcentaje antes señalado para calcular el total de empresas dispuestas a la contratación, cantidad que ascendería a 254 entidades.

En tal virtud, considerando un escenario optimista estaría el total de 254 empresas, en un escenario moderado se plantea la potencial reducción de un 30% ubicando un mercado potencial de 177 empresas y finalmente, en un escenario pesimista refleja una baja del 50% de las posibles ventas, es decir 127 empresas, como se presenta a continuación:

254 escenario optimista

203 sería el escenario moderado

127 sería el escenario pesimista

Tabla 11
Cálculo para escenario de ventas

| | |
|--|--------------------|
| Total de población | 461 |
| Muestra dispuestas a contratar los servicios | 55 % |
| Optimista | $461 * 0.55 = 253$ |

| | |
|-----------|------------|
| Moderado | -30% = 177 |
| Pesimista | -50% = 127 |

Nota: Elaborado a partir de los resultados de encuesta

Se presenta a continuación un escenario de ventas en el cual se empleó un porcentaje de tan sólo un 9,86% sobre el espectro de mercado en base a los datos obtenidos, con el fin de presentar un panorama más realista.

Tabla 12
Escenarios de ventas

| DETALLE | ESCENARIOS | | | OBSERVACIONES |
|------------------|--------------|---------------|--------------|---|
| | MODERADO | OPTIMISTA | PESIMISTA | |
| Inversión | \$ 24.536,90 | \$ 24.536,90 | \$ 24.536,90 | |
| Vida en Años | 5 | 5 | 5 | |
| Valor de Costo | \$ 18.132,00 | \$ 18.132,00 | \$ 18.132,00 | |
| Ingresos por año | \$ 91.800,00 | \$ 100.980,00 | \$ 82.620,00 | Moderado: 17 contratos mensuales, 204 anuales Optimista: 25 contratos mensuales, 300 anuales Pesimista: 13 contratos mensuales, 56 anuales |
| Egresos por año | \$ 60.931,04 | \$ 60.931,04 | \$ 60.931,04 | |

Mediante el análisis detallado se podría indicar que el escenario moderado sería el adecuado para considerar por lo que para su cumplimiento se deberá realizar 17 contratos en forma mensual con un total de 204 contratos mensuales obteniendo en base a la información del escenario moderado y el análisis de los Estados Financieros lo siguientes:

TIR Y VAN

| | |
|-------------|--------------------|
| TMAR | 12,00% |
| TIR | 96,99% |
| VAN | \$61.739,57 |

Flujo de Ingresos Projectados

Para la estipulación de un flujo de ingresos proyectados correspondientes a un periodo de 5 años, se toma como base el total de ventas estimados en los escenarios de ventas, siendo considerado los valores correspondientes al escenario moderado, con un crecimiento anual del 9.86% de acuerdo al crecimiento del sector de empresas dentro del comercio exterior. Sin embargo, con la finalidad de no sobrevalorar o sobre dimensionar las cifras en la evaluación financiera únicamente se utilizará un 7,5% de incremento al finalizar los 5 años del plan de negocio es decir en un incremento anual de 1,05%, lo cual brindará un escenario estresado y conservador.

Tabla 13
Inflación proyectada

| Tasa de crecimiento | |
|----------------------------|-------|
| 2020 | 9.86% |

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

Tabla 14
Proyección de ventas escenario

| VENTAS PROYECTADAS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Monto escenario moderado | \$91.800,00 | \$96.390,00 | \$101.209,50 | \$106.269,98 | \$111.583,47 |
| Monto escenario optimista | \$100.980,00 | \$106.029,00 | \$111.330,45 | \$116.896,97 | \$122.741,82 |
| Monto escenario pesimista | \$82.620,00 | \$86.751,00 | \$91.088,55 | \$95.642,98 | \$100.425,13 |

Análisis de Riesgo

En relación a los riesgos que se pueden presentar en la constitución y actividades de una empresa de consultoría de logística portuaria, se determina el análisis respectivo a los factores de encontrados, planteando su interacción con respecto a la probabilidad y el impacto que éstas pueden lograr a tener.

1. **Riesgo de la mercancía:** En torno a esta industria, se debe contemplar el riesgo relacionado con las instalaciones portuarias y el manejo que éste le da a la carga que se monitorea, dado que debe llegar a su destino en perfecto estado, evitando así la devaluación de su precio o penalizaciones por daños a los productos.
2. **Riesgos medioambientales:** En relación a este tipo de riesgo, su contexto responde a los cambios medioambientales que se suscitan a nivel mundial, con la frecuente presentación de situaciones con clima extremo, donde aparecen tsunamis, huracanes, tormentas y demás catástrofes naturales, que puedan incidir en las actividades de las terminales portuarias.
3. **Riesgo económico:** Bajo el contexto de análisis de este riesgo, se determina su incidencia derivada a la presentación de diferentes situaciones, reflejando problemas relacionados con la interacción operativa del puerto, el cual afecta a diferentes tipos de industrias asociadas directa e indirectamente con pérdidas económicas.
4. **Riesgos asociados con la operación:** Otro de los factores y, sin duda uno de los riesgos de mayor concurrencia, recae sobre la operación portuaria, la misma que puede presentar retrasos considerables para la entrega de las cargas respectivas. Esto supone una serie de problemas para el dueño de esa

mercadería y, más cuando se maneja bajo una programación estimada de entrega.

Con respecto a los tipos de riesgos planteados, se determina un análisis, bajo la implementación de un mapa de calor, valorando la probabilidad e impacto que se puede presentar. Para ello, se establece el significado de los criterios utilizados:

Tabla 15
Significado de niveles de probabilidad e impacto

| Nivel de probabilidad | Significado | Impacto | Significado |
|------------------------------|---|----------------|---|
| Constante | Continuamente. Estado deficiente o con mucha deficiencia, lo que indica excesiva exposición a los riesgos | Catastrófico | Fracaso total de los planes de la empresa en los diferentes ámbitos |
| Moderado | Que se presenta varias veces. Indica un estado deficiente con exposición constante o moderada a los riesgos. | Mayor | Fracaso parcial de los planes de la empresa en los diferentes ámbitos |
| Ocasional | Alguna vez en la constitución o las actividades de la empresa. Indica un estado medio de exposición a los riesgos el cual debe mejorarse. | Crítico | Efectividad media en la ejecución de los planes de la empresa |
| Posible | Irregularmente. Indica un estado bajo de exposición a riesgos, que de igual manera hay que considerar | Menor | Efectividad baja en la ejecución de los planes de la empresa |
| Improbable | Baja exposición a los riesgos, muy poco | Insignificante | Buena efectividad en la ejecución de |

| | |
|---|-----------------------------|
| probable la materialización del mismo | los planes de la empresa |
|---|-----------------------------|

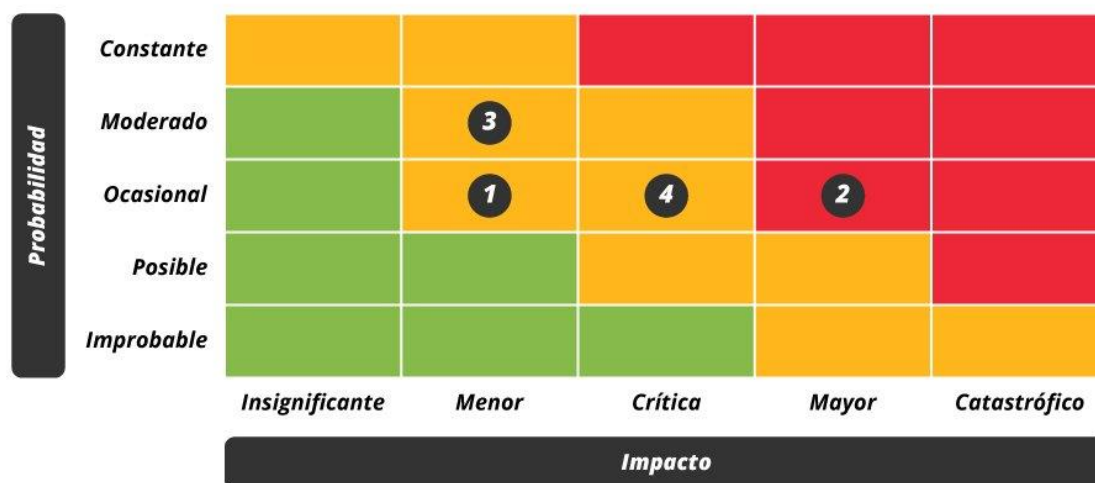


Figura 19 Mapa de calor de riesgo

En conclusión, al mapa presentado, se logra determinar que la interacción de la mayoría de los riesgos se encuentra bajo una interacción ocasional en relación a la probabilidad de que pueda ocurrir; sin embargo, el impacto que esto causan es menor. Por otro lado, el riesgo que mayor incidencia presenta ante este análisis corresponde a los riesgos medio ambientales que si bien es cierto tiene una probabilidad ocasional a que se presente, el impacto que causa es mayor, por lo que se debería utilizar menos recursos que generen impacto ambiental más bien en esta nueva era innovar hacia el uso de tecnologías y herramientas informáticas.

Resumen

En relación al contexto desarrollado en el presente capítulo, corresponde al análisis respectivo del mercado sobre el que se va a implementar la empresa de consultoría de logística portuaria, en el cual se abarca el respectivo análisis del entorno, estudiando tanto el macroentorno con el uso del análisis PESTEC y sus respectivos

factores, como el análisis del microentorno mediante las cinco fuerzas de PORTER, el cual involucra aspectos que incidencia sobre el proyecto.

Por otro lado, se estipula la cadena de valor de la empresa, resaltando los puntos de mayor relevancia de la misma. Posteriormente se realizó un diagnóstico de la situación, a través de una herramienta comparativa FODA para establecer las estrategias que deben aplicarse para mejorar las oportunidades y evitar las amenazas determinadas.

Como parte representativa de los resultados se determinó el análisis cualitativo y cuantitativo, ejecutando un cuadro de Design Thinking como herramienta cualitativa y, la esquematización de una encuesta que permitió determinar la demanda existente, siendo esta la base para el cálculo estimado de ventas y determinación de un flujo de ingreso proyectado a cinco años.

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas

En el presente capítulo se analizarán los diferentes factores que apoyan a la planificación de un plan de marketing que será aplicado a la empresa de consultoría de logística portuaria en constitución. Este plan mantiene la objetividad para alcanzar las estrategias que permitan el ingreso y posicionamiento dentro del segmento de mercado al que se encuentra dirigido la propuesta, estando conformado de pequeñas y medianas empresas orientadas a la realización de importaciones y exportaciones de bienes.

Con ello, se pretende atraer su atención mediante una oferta con valor agregado, que constituirá un pilar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Establecimiento de Objetivos

Para un correcto desenvolvimiento del plan de marketing, es necesario que se establezcan objetivos que direccionen las acciones de promoción de la empresa de consultoría, entre estos objetivos están:

- Implementar estrategias que apalanquen nuestro valor agregado y, permitan un crecimiento del 5% del mercado en el posicionamiento de la empresa.
- Establecer precios que se alineen a las preferencias del mercado, permitiendo obtener un 5% de incremento de ventas.
- Promocionar el servicio de consultoría de gestión portuaria mediante canales electrónicos para darse a conocer en el mercado objetivo.

Criterios de Marketing

Con relación a los criterios correspondientes al plan de marketing de la empresa consultora, éste se basará de acuerdo al ciclo de vida que presenta un producto, que va desde su nacimiento hasta su cierre o salida del mercado. Bajo este contexto, los criterios a utilizar se enfocan a la introducción y el crecimiento determinado del servicio de consultoría de gestión portuaria; presentándose su desglose a continuación:

Tabla 16
Criterios de marketing

| Criterio | Descripción |
|-----------------|---|
| Introducción | <p>Los criterios de marketing se orientan a potencializar las estrategias y esfuerzos de marketing en esta etapa, debido a que aquí es la primera vez que el servicio de consultoría se lanzará al mercado objetivo. En esta etapa, las ventas representarán un nivel bajo hasta que la empresa se vuelva reconocida entre los clientes. Es por esta razón, que las estrategias de marketing para esta fase se orientan a que el cliente conozca el servicio, bajo la utilización de estrategias de promoción y publicidad, con el objetivo que el volumen de clientes aumente con el tiempo.</p> |
| Crecimiento | <p>Dándole continuidad al criterio de marketing, este se asociará a la fase de crecimiento del servicio lanzado al mercado; en esta sección se espera que los clientes ya tengan identificado el servicio y tenga una mayor salida que en su lanzamiento. Sin embargo, en esta sección es necesario que la empresa opte por la aplicación de estrategias que le permitan obtener una ventaja competitiva sobre su respectiva competencia.</p> <p>Con base a este criterio, se determina la estipulación de un servicio totalmente personalizado, que se adapte a las necesidades de los clientes, con la objetividad de comenzar a generar una posible fidelización, mientras aumenta la cartera de clientes.</p> |

Formulación de Estrategias

Estrategia de venta del portafolio

Brindándole apertura a la formulación de las estrategias, se estipula la estrategia de venta del portafolio orientada a la manera en la que la empresa requiere que los

clientes perciban su servicio y, de esta manera, poder ganar reconocimiento en el mercado.

Tabla 17
Estrategia de venta del portafolio

| Estrategia | Objetivo | Acción | Responsable | Indicador |
|------------------------------------|--|---|-------------|--|
| Estrategia de venta del portafolio | Brindar un servicio totalmente personalizado | Capacitar a los asesores sobre la atención al cliente. | Gerencia | (Contratos suscritos/ Contratos proyectados) x 100 |
| | | Adaptar los servicios de asesoría para que se acoplen a las necesidades de los clientes | Gerencia | |

Para capacitar a los asesores, se contratará a un profesional encargado de brindarla por un costo de \$300 durante el lapso de cinco días. La primera capacitación involucrará aspectos relacionados a la atención al cliente como:

- Teorías sobre la atención al cliente.
- Importancia de la atención al cliente.
- Principales problemas durante la atención al cliente.
- ¿Cómo actuar frente a clientes problemáticos?
- Estrategias para una atención al cliente efectiva.
- Atención al cliente mediante herramientas digitales.

Programación: Se considerará para de la inducción que recibirán los asesores una vez contratados. Esta capacitación será proporcionada en los tres primeros días de ingresar al puesto. La segunda capacitación incluirá temas asociados a las necesidades que presenten los asesores, debiendo desarrollarse luego de seis meses posteriores.

Con esta capacitación será posible brindar un servicio personalizado a cada cliente, teniendo asesores que puedan atenderlos de acuerdo a las necesidades que presenten. La atención personalizada a cada cliente será continua y, si bien no tiene costo alguno, es esencial para el alcance de la máxima satisfacción del público objetivo.

Estrategia de precio

Por otro lado, la formulación de estrategias orientadas al precio, mantienen la perspectiva de establecer valores accesibles para lograr una mejor aceptación en el mercado objetivo.

Tabla 18
Estrategia de precio

| Estrategia | Objetivo | Acción | Responsable | Indicador |
|----------------------|--|---|-------------|--|
| Estrategia de precio | Ofertar precios accesibles para los clientes | Analizar los precios correspondientes en el mercado | Gerencia | Reducción de contratos al mes (-15% mes) |

También se debe tomar a consideración la metodología bajo la cual se especificará el precio del servicio a ofertarse, considerándose todos los costos que intervienen para la realización del servicio, planteando una base a cobrarse por cada asesoría. Este valor dependerá del tipo de servicio y las necesidades de los clientes, siendo propenso a un incremento o disminución.

Iniciando con la estimación de los valores correspondientes a los servicios básicos, estimando su costo de acuerdo al consumo que presente la organización, se muestra el cálculo de la energía eléctrica que consumirían los equipos necesarios para la ejecución del servicio. En tal sentido el Precio por la consultoría está situado en los USD \$ 480.00 ya incluido valores por descuentos.

Tabla 19
Costo de energía eléctrica

| Maquinas | N. de maquinas | H/Trabajo | % de utilización | Horas efectivas | Cv (Horas efectivas) | Gasto de energía eléctrica |
|--------------|----------------|-----------|------------------|-----------------|----------------------|----------------------------|
| Computadoras | 3 | 0.15625 | 60% | 4608 | 36864 | \$720,00 |
| Impresoras | 1 | 0.05 | 40% | 3072 | 9216 | \$480,00 |
| TOTAL | | | | | | \$1.200,00 |

Con relación a los cálculos realizados, se logra determinar que la organización dispondrá de un gasto de \$1.200,00 por la energía eléctrica consumida. Bajo el factor de servicios básicos, también se toman a consideración el valor correspondiente a los costos que genera el servicio de teléfono. En este caso, se prevé la contratación de planes móviles para todos los elementos de la empresa y, asegurará una correcta comunicación.

Tabla 20
Costo de servicio telefónico

| Descripción | N. de colaboradores | Valor unitario | Total | Total anual |
|---------------------------|---------------------|----------------|-----------|-------------|
| Plan de celular Ilimitado | 8 | \$ 38,25 | \$ 306,00 | \$ 3.672,00 |
| TOTAL | | | | \$ 3.672,00 |

Bajo el contexto de análisis del servicio telefónico, se logra identificar que se realizará la contratación de 8 planes de servicios telefónico móvil, para los 8 colaboradores con un costo promedio de \$38,25, lo que genera un gasto de \$3.672 anual. Como valor final a considerarse en el contexto de los servicios básicos, se encuentra el costo del servicio de agua potable.

Tabla 21
Costo de servicio de agua potable

| Descripción | Meses | Valor promedio | Total |
|--------------------|--------------|-----------------------|-----------------|
| Servicio de agua | 12 | \$50,00 | \$600,00 |
| TOTAL | | | \$600,00 |

Con relación al análisis de este servicio básico, se determina que cuenta con un costo promedio de \$50 mensuales, lo cual al término de un año de operaciones presenta un costo total de \$600. Por otro lado, la sumatoria total de los servicios básicos presentados abarca un total de \$2.520,00.

Tabla 22
Total de servicios básicos

| Descripción | Total |
|---------------------|-------------------|
| Energía eléctrica | \$1.200,00 |
| Servicio telefónico | \$3.672,00 |
| Agua potable | \$600,00 |
| TOTAL | \$5.472,00 |

En cuanto al análisis del valor que dispondrá el servicio, también se considera el análisis correspondiente del costo que genera el arriendo de las oficinas en donde brindará el servicio la organización, especificando los siguientes valores:

Tabla 23
Costo de arriendo

| Descripción | Meses | Valor promedio | Total |
|--------------------|--------------|-----------------------|--------------------|
| Arriendo | 12 | \$850,00 | \$10.200,00 |
| TOTAL | | | \$10.200,00 |

Con respecto al análisis de este factor, se estipula que la empresa incurre en un gasto aproximado de \$850 mensuales por concepto de alquiler, valor que llevado a un periodo anual corresponde a un costo total de \$10.200,00. En conjunto con los otros

costos, se integra el valor correspondiente al gasto de sueldo que corresponde a la empresa, abarcando de esta manera el total de la nómina de colaboradores, como se presenta a continuación:

Tabla 24
Costo de sueldo

| Nómina | Sueldo | Cantidad de empleados | 13er Sueldo | 14to Sueldo | Aporte Patronal 12,15% | Total por empleado | Total del personal | Total anual |
|--------------------------------------|----------|-----------------------|-----------------|----------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gerente General | \$800,00 | 1 | \$66,67 | \$33,33 | \$83,60 | \$983,60 | \$983,60 | \$11.803,20 |
| Jefe Administrativo Financiero | \$710,00 | 1 | \$59,17 | \$33,33 | \$74,20 | \$876,70 | \$876,70 | \$11.090,50 |
| Consultores Fijos | \$450,00 | 2 | \$37,50 | \$0,00 | \$47,03 | \$534,53 | \$1.069,05 | \$12.828,60 |
| Total Personal Administrativo | | 4 | \$163,33 | \$66,67 | \$204,82 | \$2.394,82 | \$2.929,35 | \$35.152,14 |

| Servicios Prestados | Honorarios | Cantidad de Profesionales | Base Imp. | IVA | Total a Pagar | Total Anual |
|----------------------------------|------------|---------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Contador | \$300,00 | 1 | \$300,00 | \$36,00 | \$336,00 | \$4.032,00 |
| Consultores Eventuales | \$450,00 | 2 | \$900,00 | \$108,00 | \$1.008,00 | \$6.048,00 |
| Total Servicios Prestados | | 3 | \$1.200,00 | \$144,00 | \$1.344,00 | \$10.080,00 |

| Servicios Prestados | Total Mensual | Total Anual |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|
| Total Personal Administrativo | \$2.929,35 | \$35.152,14 |
| Total Servicios Prestados | \$1.344,00 | \$10.080,00 |
| TOTAL A PAGAR | \$4.273,35 | \$45.232,14 |

Posterior a la realización del análisis de la nómina laboral y correspondientes valores de sueldos de los colaboradores de la organización, se logra constatar que ésta se encuentra conformada por 7 elementos, los cuales generan un costo de \$4.273,35 de forma mensual, valores que al ser proyectados a un periodo anual, abarca un total de \$45.232,14.

Por otro lado, en el cálculo de los costos incurridos para la realización del servicio, es importante incluir el valor de las respectivas depreciaciones correspondientes al equipo que será utilizado diariamente para el cumplimiento de las actividades que le corresponde a cada colaborador de la organización, entre estos valores se encuentran:

Tabla 25
Costo de depreciación

| ACTIVO FIJO | COSTO | DEPRECIACION | TOTAL ANUAL |
|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Edificio | \$1.000,00 | 10 | \$ 100,00 |
| Muebles de oficina | \$1.500,00 | 10 | \$ 150,00 |
| Equipos de computación | \$6.000,00 | 3 | \$ 2.000,00 |
| Otros equipos | \$248,90 | 1 | \$ 248,90 |
| TOTAL | \$ 7.748,90 | | \$ 2.498,90 |

Una vez identificado cada uno de los rubros que se encuentran involucrados en la ejecución del servicio, es necesario totalizarlos, para así conocer los respectivos gastos que se tendrá de manera anual.

Tabla 26
Consolidación de costos

| Descripción | Valor |
|-----------------------------------|--------------|
| Gasto de servicios básicos | \$3.000,00 |
| Gasto de arriendo | \$10.200,00 |
| Gasto de Mano de obra | \$45.232,14 |

| | |
|------------------------------|-------------|
| Gasto de depreciación | \$2.498,90 |
| Total | \$60.931,04 |

Con respecto al consolidado de los costos considerados, se logra constatar que en su totalidad abarca un \$60.931,04, monto que es tomado como base para calcular el valor por hora.

Tabla 27
Calculo de costo hora

| Descripción | Valor |
|-----------------------------|--------------|
| Total de consolidado | \$ 60.931,04 |
| Horas de trabajo | 7.680,00 |
| Costo/Hora | \$ 7,93 |

Una vez comparado el total consolidado de los costes referenciados, con las horas de trabajo, lo que da como resultado un costo de \$7,93 por cada hora, mismo que es la base para la determinación del valor referencial del precio que tendrá el servicio de consultoría.

Para esto se especifica que en relación a las encuestas realizadas, se plantea una demanda aproximada del 9,86% de contratos anuales, lo que se convertiría en un total aproximado de 204 contratos al año. Con relación a esto plantea la siguiente operación:

Tabla 28
Costo del servicio

| Descripción | Valor |
|--------------------|--------------|
| Costo/Hora | \$ 7,93 |
| Horas de trabajo | 7680 |
| Costos | \$ 60.931,04 |
| Contratos anuales | 204 |
| Costo de servicio | \$ 208,77 |

Una vez realizados los diversos cálculos, se logra determinar que el costo del servicio presenta un valor de \$208,77, sin embargo, este no será el valor de venta al público del servicio, dado que se plantea obtener una ganancia, en tal sentido el PVP de las asesorías será de \$450.00 por el servicio de asesoría como base, variando su precio de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Estrategia de plaza

Con relación a la estipulación de la estrategia de plaza planteada para la empresa de asesoría de gestión portuaria se orienta a la creación de satisfacción del cliente en relación con la atención que recibe.

Tabla 29
Estrategia de plaza

| Estrategia | Objetivo | Acción | Responsable | Indicador |
|---------------------|--------------------------------------|--|--------------------|--|
| Estrategia de plaza | Crear un ambiente óptimo de atención | Adecuar las instalaciones de la empresa de consultoría con las herramientas necesarias para el servicio. | Gerencia | Satisfacción del cliente |
| | | Capacitar al personal de ventas para garantizar una atención al cliente óptimo. | Gerencia | (Clientes insatisfechos/ Total de clientes) x100 |

Para lograr evaluar esta estrategia, debe realizarse una encuesta al cliente, lo cual permita conocer los niveles de satisfacción con el servicio recibido. Lo ideal es alcanzar un 100% de calificaciones favorables, lo cual permitirá suponer que la atención fue la adecuada, siendo contrario si existen calificaciones desfavorables.

Esta evaluación debe realizarse con una frecuencia trimestral, debiendo el cliente también exponer las causas por las cuales brinda la calificación, esto si existe

puntuaciones negativas. Así, la empresa podrá conocer sus debilidades y mejorar la experiencia al público.

Estrategia de promoción

Abarcando la formulación de estrategias orientadas a la promoción, se determina que la empresa de consultoría orienta este tipo de estrategia a la determinación los canales para promocionar el nuevo servicio a lanzarse al mercado.

Tabla 30
Estrategia de promoción

| Estrategia | Objetivo | Acción | Responsable | Indicador |
|-------------------------|---------------------------------|--|--------------------|---|
| Estrategia de promoción | Determinar canales de promoción | Crear de páginas en redes sociales, bajo un contexto corporativo, para la publicación de material promocional. | Gerencia | (Promedio de reacciones semanales/ Total de seguidores) x 100 |
| | | Establecer plataformas de mensajería masiva como WhatsApp y Telegram para tener un contacto ágil con los clientes. | Gerencia | (Respuestas recibidas/ total de mensajes enviados) x 100 |

El primer indicador señalado permitirá conocer en qué medida los seguidores que tiene la empresa en sus redes reaccionan al contenido. Niveles de reacciones escasos supondrán que el contenido publicado no atrae el interés del público pero, si el número de reacciones es alto, puede decirse que este contenido es atractivo. Para tales efectos, se plantea una meta inicial del 15% de reacciones promedio del total de seguidores.

En relación al segundo indicador, los mensajes serán promocionales y su efectividad se medirá en función de los mensajes en respuesta de los clientes, evaluando así el interés que despierta en el público. Para ello, la meta será del 30%, esperándose atender este volumen de respuestas según el total de clientes a los cuales se contacta por estos medios.

Aplicaciones de Marketing

Estrategia de precio

En relación con la determinación del precio que tendrá el servicio de consultoría, se ha considerado tomar como referencia válida la respuesta del precio referencial que estarían dispuestos a pagar los posibles clientes potenciales participantes en la encuesta realizada, el mismo que se encuentra estipulado entre un rango de \$500 y \$600. También se consideró que el segmento de clientes al que se dirige la empresa se caracteriza por tener un recurso limitado para invertir en este tipo de servicios, ya que los problemas de este segmento de negocio están más relacionados con una baja liquidez dado su estructura empresarial.

La estrategia de penetración de mercado, se enfocará en vender servicios de asesoría como una inversión que trae beneficios, tanto a corto como a largo plazo, por lo que el precio en conjunto con otros factores, se direcciona a la creación de demanda, factores como la ejecución de una comunicación constante con los clientes, creando apego con la marca.

A su vez, cada cliente tiene necesidades distintas y requiere un trato diferente, por lo que el precio del servicio vendrá determinado por la problemática que se busque erradicar.

Estrategia de plaza

Con relación a la plaza correspondiente al servicio que oferta la empresa de consultoría portuaria, se especifica que será brindada de forma directa, por parte de un equipo profesional de asesores, los cuales orientarán al cliente sobre las gestiones adecuadas que deben realizar para el correcto manejo de su propio proceso logístico.

La aplicación del servicio, se podrá llevar a cabo de forma virtual o de manera directa en las instalaciones o en el lugar que el cliente solicite. Para esto, la empresa contará con una oficina central, lo cual garantiza un mejor control para lograr un buen trabajo, mediante la observación que apoya la comunicación directa de los clientes sobre sus necesidades. Esta oficina se encontrará ubicada en el Samborondón Business Center, toda vez que es una ubicación estratégica que le va a permitir estar cerca de clientes. Según la (Superintendencia de Compañías, 2021) la concentración de empresas relacionadas al comercio exterior se encuentra distribuidas cercanamente a Guayaquil entre los cantones de Durán, Samborondón y Daule respectivamente, siendo Samborondón el cantón que concentra la mayor cantidad con un total de 1370 empresas.

Por otro lado, en relación con la forma virtual de atención, ésta se agendará previa solicitud del cliente, para ser registrado en la agenda laboral de la empresa, donde se pactará el día y hora de la reunión mediante videoconferencia y se llevará a cabo la reunión respectiva.

Estrategia de promoción

Con relación a la estipulación de la estrategia correspondiente a la sección del factor promoción, se encontrará segmentada bajo la aplicación de la herramienta denominada el mix de promociones, pasando a considerar las siguientes componentes:

Mercadeo directo

Como componente inicial, perteneciente a la estrategia orientada a la promoción, se encuentra el mercadeo directo, el mismo que es desarrollado con la finalidad de conformar canales de contacto directo con los posibles clientes, de tal forma que se facilita la promoción de este servicio; para este factor se considera la siguiente estrategia:

Tabla 31
Estrategia de mercadeo directo

| Ítem | Estrategia | Acción |
|--------------------------------|--|---|
| Estrategia de mercadeo directo | Determinar canales que permitan una interacción y venta directa con los clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Se plantea la creación de una página web, con la finalidad que funcione como punto de información de los futuros clientes. Aquí se especificará de forma clara el servicio que oferta la empresa, aparte de contar con una sección de adquisición de la línea del servicio y agendamiento de las primeras asesorías • Empleando como factor menos formal, pero de mayor uso en la actualidad, se determina la utilización de las redes sociales de mayor acogida para la difusión de contenido y comunicación con los clientes, también puede ser utilizado como medio de agenda de cita para cerrar ventas. |

Venta directa

Por otro lado, en relación con el factor correspondiente a la venta directa, éste se alinea con la generación de estrategias enfocadas a las acciones necesarias para que los canales directos sean de utilidad para las ventas., entre estas estrategias se plantea lo siguiente:

Tabla 32
Estrategia de Venta directa

| Ítem | Estrategia | Acción |
|-----------------------------|---|--|
| Estrategia de venta directa | Agilizar ventas por medio de página web | <ul style="list-style-type: none"> • Como acción principal en el manejo de la página web, ésta debe mantenerse todo el tiempo actualizada con información relevante de los servicios ofertados y posibles datos esenciales. • También se debe determinar un responsable del monitoreo constante de los mensajes que emite la página web, para tener una rápida respuesta para las personas, que podrían realizar consultas o cotizaciones y, posteriormente, se puedan convertir en venta. |
| | Agilizar ventas por medio de redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Para el manejo de redes sociales, se le puede dar una utilidad válida a este tipo de medio, presentando una actividad constante y rápida con la respuesta de mensajes de posibles clientes. • Gestionando de forma correcta, también se podría cerrar ventas mediante este medio, acordando previamente las formas de pagos y, receptando la constancia de estos, para proceder con el servicio. |

Relaciones públicas

Por parte de este segmento de la mezcla de promociones, es importante la creación de relaciones comerciales directamente con los clientes, de manera que ésta sea la base para la gestación de una afinidad hacia la empresa de consultoría de logística portuaria, entre estas estrategias se plantean beneficios para los clientes, con relación a las siguientes estrategias:

Tabla 33
Estrategia de relación pública

| Ítem | Estrategia | Acción |
|--------------------------------|---|--|
| Estrategia de relación pública | Establecer fidelidad desde el comienzo de la contratación del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Plantear beneficios, previo la contratación del servicio, ya que si el cliente atrae otros clientes referidos que también firmen el contrato en conjunto, el primero recibirá un descuento del 25% en su contrato. • Otra forma de crear un relacionamiento es demostrarle al cliente que se encuentra comprometido con ayudarlo. Por lo tanto, se oferta una atención totalmente personalizada y un acompañamiento continuo. |

Publicidad

Como factor final a considerarse en el contexto de la mezcla correspondiente a la estrategia de promoción, se tiene a la gestión de la publicidad, para una organización de inicio reciente, como lo es la empresa de consultoría para la gestión logística portuaria, abarcando publicidad mediante medios digitales, debido a que éstos disponen de un costo sumamente bajo, a diferencia de los medios tradicionales, por lo tanto, se plantea las siguientes estrategias:

Tabla 34
Estrategia de publicidad

| Ítem | Estrategia | Acción |
|--------------------------|---|--|
| Estrategia de publicidad | Publicitar mediante redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Como parte inicial de la estrategia de publicidad, se plantea la utilización de la red social Facebook, LinkedIn e Instagram para generar contenido publicitario. • También se debe considerar la contratación de publicidad pagada mediante estos medios, lo cual genere un alcance mayor en relación con su post. |
| | Crear un uso utilitario de las redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Una manera de abarcar mayores posibilidades de alcance, es la creación de contenidos utilitarios para las pymes en relación con el manejo de sus procesos logísticos, abarcando breves recomendaciones que podrían ser útiles para estas empresas. Lo expuesto ayudará a una rápida expansión en estos medios digitales, al ser compartidos por su utilidad. |

Estrategias de diferenciación

En el contexto de plantear factores de diferenciación ante el mercado y la posible competencia existente, se debe recalcar que el tipo de giro de negocio que se plantea para la empresa de consultoría orientada a la logística Portuaria de una pyme no presenta competencia directa; sin embargo, sí existen otros servicios que en ciertas condiciones pueden actuar como competencia indirecta. Entre este tipo de competencias indirectas se plantean las siguientes empresas:

- Fedex
- Servientrega

- Laarcourier
- Wm Courier
- Global Interprice Courier Intercourier S.A

Por lo tanto, para la determinación de diferenciación ante las empresas previamente planteadas se considera lo siguiente:

Tabla 35
Diferenciación del servicio

| Consultora | Competencia indirecta |
|--|--|
| Presenta un modelo de consultoría, creando un proceso logístico adaptable a la empresa. | Ofertan un servicio estándar de movilización de cargas. |
| Oferta un servicio personalizado arraigado a la determinación y aplicabilidad a la necesidad de la pyme. | Abarca un servicio general y estandarizado. |
| Crea beneficios a largo plazo en la pyme que se acoge como cliente, teniendo en cuenta la posible reducción de costos. | Representará un costo adicional por el servicio que ofertan a las pymes. |

Presupuesto de las estrategias

Uno de los factores relevantes a ser determinados, consiste en la identificación el costo que representara las estrategias de marketing en cada uno de sus puntos desarrollados, de forma que se presente un total consolidado, como se muestra a continuación:

Tabla 36
Presupuesto de estrategia

| Estrategia | Acción | Descripción | Costos unitarios | Total |
|------------------------------------|---|---|-------------------------|--------------|
| Estrategia de venta del portafolio | Capacitar a los asesores sobre la atención al cliente. | Realización de las capacitaciones 1 cada 2 meses (6 meses) | \$300 | \$900 |
| | Adaptar los servicios de asesoría para que se acoplen a las necesidades de los clientes | Se realiza estructuración interna orientada al cliente | - | - |
| Estrategia de precio | Analizar los precios correspondientes en el mercado | Se estudia el mercado y sus constantes cambios | - | - |
| Estrategia de mercadeo directo | Se plantea la creación de una página web, con la finalidad que funcione como punto de información de los futuros clientes, dónde se especifique de forma clara el servicio que oferta la empresa, aparte de contar con una sección de adquisición de la línea del servicio y agendamiento de las primeras asesorías | Creación de página web de la empresa | \$400 | \$400 |
| | Empleando como factor menos formal, pero de mayor uso en la actualidad, se determina la utilización de las redes sociales de mayor acogida, para la difusión de contenido y comunicación con los clientes, también puede ser utilizado como medio de agenda de cita para cerrar ventas. | Usar redes sociales como medio de comunicación. | - | - |
| Estrategia de venta directa | Como acción principal en el manejo de la página web, ésta debe mantenerse todo el tiempo actualizada, con información relevante de los servicios ofertados y, posibles datos de relevancia | Mantener actualizada la página web, para esto se requiere de un administrador de página web | \$250 | \$250 |
| | Para el manejo de redes sociales, se le puede dar una utilidad válida a este tipo de medio, presentando una actividad constante y rápida con la respuesta de mensajes de posibles clientes. | Realización de ventas por medio de redes sociales | - | - |
| Estrategia de relación pública | Plantear beneficios, previo la contratación del servicio, ya que si el cliente atrae otros clientes | Brindar descuento a los clientes que atraigan más clientes | \$137,50 | \$1.375,00 |

| | | | | |
|--------------------------|--|---|------------------|------------------|
| | referidos, que también firmen el contrato en conjunto, el primero recibirá un descuento del 25% en su contrato. | accesibles para los primeros 10 clientes | | |
| | Otra forma de crear un relacionamiento, es demostrarle al cliente que se encuentra comprometido con ayudarlo, por lo tanto, se oferta una atención totalmente personalizada y un acompañamiento continuo | Ofertar servicio personalizado | - | - |
| Estrategia de publicidad | Se debe considerar la contratación de publicidad pagada mediante estos medios, lo cual genere un alcance mayor en relación con su post en Instagram Facebook y LinkedIn. | Contratar publicidad pagada en redes sociales (un promedio de \$150 por las 3 redes mensuales, durante un lapso de 6 meses) | \$150,00 | \$900,00 |
| Total | | | \$1237,00 | \$4725,00 |

Resumen

Con relación al contexto desarrollado en el presente capítulo del proyecto en cuestión, se establece el plan de marketing a ser empleado por la empresa de servicio de consultoría de logística portuaria en el cual, como parte inicial, se plantean los objetivos a ser alcanzados, con la determinación de los criterios a considerarse por la empresa.

De esta manera se formularon correctamente las diversas estrategias pertenecientes a la mezcla de marketing y; posterior a su formulación, se centraliza el desarrollo y aplicación de cada una de las mismas, abarcando puntos como las características del servicio, su precio, la manera y lugar en donde será realizado y el tipo de promoción que se llevará a cabo, aplicando la herramienta del mix promocional. Como parte final, se determinan las diferenciaciones que presentará el servicio en relación a la competencia indirecta identificada.

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Con relación al contexto a desarrollarse en el capítulo cuatro del presente trabajo investigativo, comprende apartados relacionados con el estudio técnico, el cual se centra en la presentación de los factores relacionados directamente con las operaciones de la empresa, entre los que se encuentra la definición del tamaño de la empresa con su debida ubicación; en este apartado también se determinan los diseños del proceso a ejecutarse, el diseño organizacional y el respectivo marco normativo.

Tamaño del Proyecto

Unidad de medida del tamaño

Con relación a la estipulación del tamaño y la capacidad contemplada para proporcionar cobertura a la demanda potencial especificada en capítulos anteriores del proyecto, sustentada en el análisis del mercado correspondiente, del cual se tomó la consideración del 10% del mercado general identificado entre las pymes de la ciudad de Guayaquil.

En relación a este contexto y, tomando a consideración la demanda potencial identificada, se debe tomar en cuenta que la empresa debe contar con la capacidad de darle cobertura a un aproximado de 17 contratos de asesoramiento de logística portuaria de manera mensual. Actualmente la gerencia ha logrado realizar aproximaciones con distintas compañías que se encuentran interesadas en los servicios de asesoría, para lo cual se estima que por lo menos existirán 20 contratos de asesoría mensual.

Capacidad instalada

Una vez especificado el tamaño estimado para darle cobertura a la demanda potencial planteada, se concreta la capacidad instalada con la que contará la empresa de asesoramiento. Debido a que la empresa a constituirse se direcciona al sector de servicios, la capacidad instalada estará basada en el total de horas de atención que ésta

tendrá y la cantidad de contratos que puede abarcar por mes, considerando que la duración del asesoramiento básico se extiende por un total de 20 horas que serán cubiertas en un lapso de máximo 3 meses, teniendo en claro que, esto dependerá netamente del tipo de servicio que solicite el cliente.

Previo al cálculo de la capacidad de atención con la que contará la empresa de asesoramiento portuario, es importante especificar que la jornada laboral de la empresa constará con la siguiente estructura de tiempos:

Tabla 37
Días a laborar

| Segmentación | Días laborados | Horas laborables |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|
| Día | 1 | 8 |
| Semana | 5 | 40 |
| Mes | 20 | 150 |
| Año | 240 | 1920 |

Una vez especificados los lapsos laborables en la organización de asesoramiento, se considera el total de los contratos a abarcarse por mes, determinados bajo los siguientes cálculos:

Tabla 38
Días a laborar

| | Hora por proyecto al día | Veces de asesoría a la semana | Total de semanas al mes | Total de horas por proyecto al mes | Total de consultores | Horas disponibles al mes | Total de contratos por mes |
|----------|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Asesoría | 4 | 2 | 4 | 32 | 4 | 640 | 20 |

En relación al resultado de los cálculos de las horas correspondiente a la capacidad de trabajo que presenta la empresa de asesoramiento, se especifica que la misma contará con la capacidad de abarcar 20 contratos al mes. En un escenario conservador sobre la proyección de la demanda y de la capacidad gerencial de atender los 20 contratos por mes, se ubica un supuesto del 50% de atención, bajo las

condiciones laborales de asignar 4 horas al día, hasta dos veces a la semana para la atención de los clientes, con el acompañamiento de 2 consultores de planta; de ser el caso, ante el aumento de la demanda, y que sí se logró llegar al objetivo comercial esperado de los 20 contratos mensuales, se considerará la contratación de 2 nuevos consultores de manera externa, los mismos que entrarían bajo la figura de Servicios Prestados. Estos supuestos corresponden a un incremento gradual, propio del crecimiento sostenido de la consultora en el tiempo, el mismo que tiene relación directa con un escenario conservador a fin de no sobrevalorar las cifras ni tampoco sobredimensionar la posible rentabilidad del modelo de negocio en la valoración financiera a ejecutarse en el capítulo 5 del presente trabajo de investigación.

Localización del proyecto

Para una empresa, la determinación de una buena ubicación, es uno de los elementos de mayor importancia, debido a que esto puede incidir de manera significativa en el éxito o fracaso de la misma. Pues al seleccionar una buena ubicación, puede representar para la organización una ventaja competitiva que le ayude a la obtención de un segmento mayor de clientes, lo cual repercute en mayores beneficios económicos.

Por otro lado, si la organización acoge una ubicación errónea, ésta puede empezar a tener problemas para la captación de clientes en los primeros meses de apertura, lo cual recaería en un bajo rendimiento económico, también una mala ubicación puede provocar que los clientes potenciales se resistan a asistir por las condiciones, la distancia o el acceso que ésta tenga, lo cual también representaría pérdidas de nuevos clientes.

Por lo tanto, para el análisis correspondiente se consultó con la superintendencia de compañías la cantidad de empresas relacionadas con el comercio exterior en la

provincia de Guayas. En tal sentido se determinó que existen 4 cantones con mayor relevancia, los cuales son Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule como se evidencia a continuación:



Figura 20 Mapa de la Provincia del Guayas por volumen de compañías

Nota: Tomado de la base de datos de la Superintendencia de compañías por ubicación geográfica.

Es importante señalar que, en base a la información obtenida por la Superintendencia de compañías, a lo largo de la ciudad de Guayaquil, existe mucha dispersión en cuanto a la ubicación geográfica de las compañías exportadoras, sin embargo existe una concentración en ciertas posiciones geográficas en cuanto a los cantones de Samborondón, Durán y Daule.

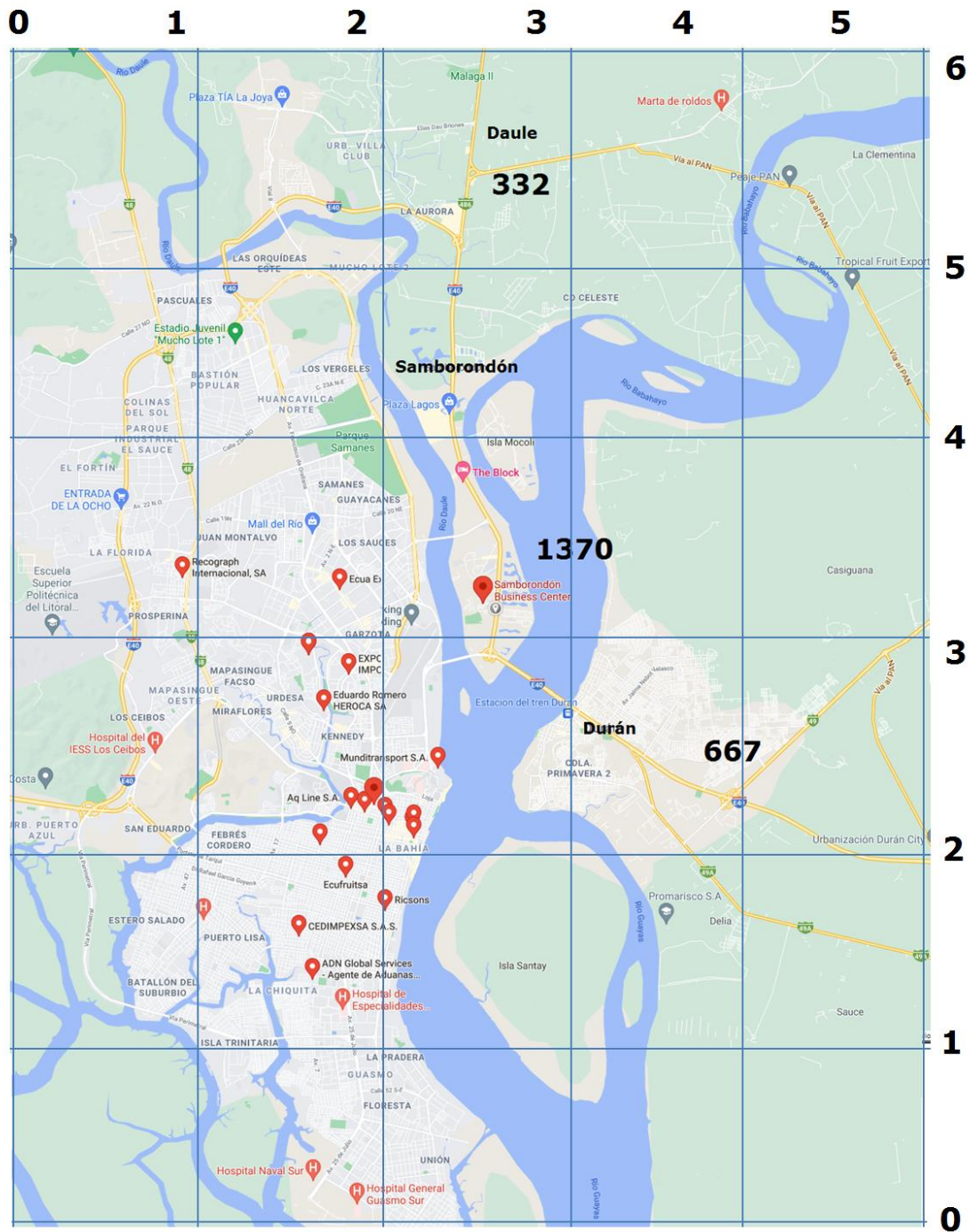


Figura 21 Mapa de localización de las compañías dedicadas a comercio exterior

Nota: Tomado de los datos aplicando la macro localización por método sistema de coordenadas geográfica para localización.

Es del caso que en el posicionamiento geográfico, se evidencia que en el punto de mayor concentración de compañías es en la vía Samborondón, ubicándose 1370 compañías. Siendo esto un factor clave y decisivo para la selección de un lugar físico para las oficinas de la consultora. Es importante señalar que dentro de la ruta de la vía Samborondón existen varios edificios empresariales, de vital relevancia, sin embargo dentro del presupuesto y por las dimensiones de la oficina la mejor opción sería Samborondón Business Center.

Concepción Arquitectónica del Negocio

Conjuntamente, en este marco es preciso dar a conocer la concepción arquitectónica del negocio; en otras palabras, la distribución de la empresa según sus departamentos y áreas.

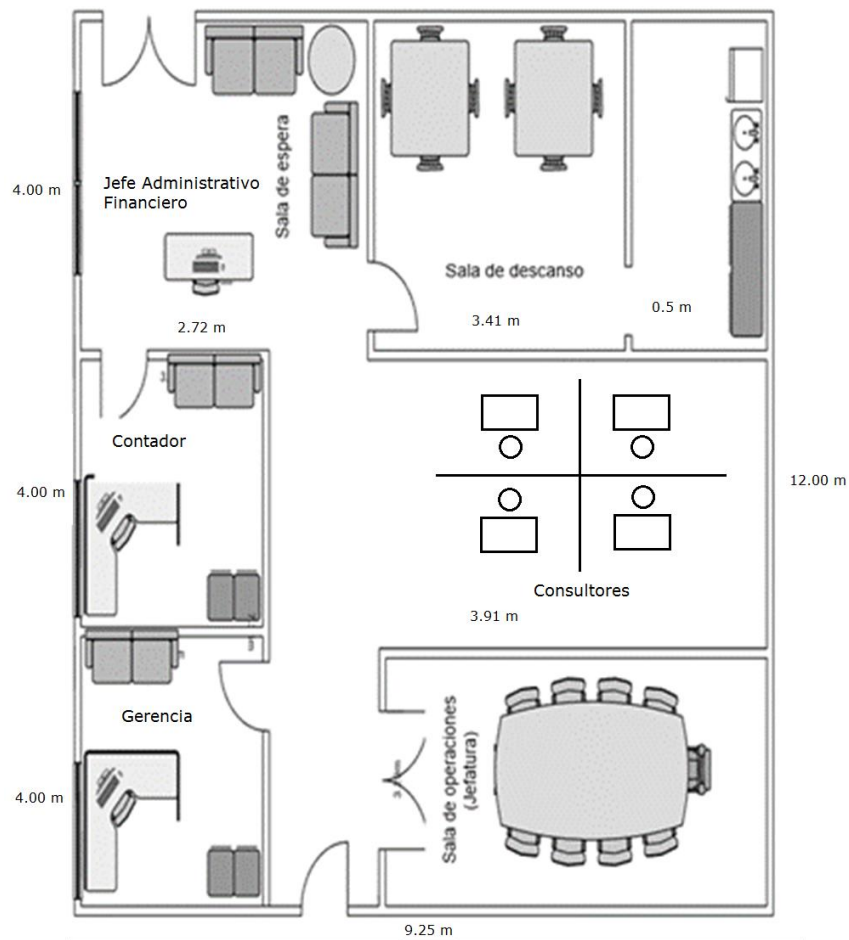


Figura 22 Instalación de la empresa

Según los departamentos o áreas mostradas, son las que contemplará la empresa de servicios de consultoría, siendo estas las siguientes:

- **Gerencia:** Espacio acogedor que se encuentre limpio, despejado, bajo una buena iluminación y con decoraciones que transmitan seguridad, sociabilidad y libertad de expresión, reduciendo el estrés por las actividades realizadas.
- **Área Contable:** Es necesario que en este espacio se cuente con equipos de oficina que permitan archivar documentos, clasificar carpetas y demás aspectos de mayor relevancia para la empresa, como el ingreso de nuevos proyectos, proyectos en proceso y proyectos culminados. El contador llevará registro de la situación financiera de la empresa.
- **Jefe Administrativo Financiero:** Como se puede notar en la figura sobre la instalación de la empresa, con el fin de llevar las reuniones del ingreso de nuevos proyectos o según otros temas de interés a tratar por parte de la alta dirección. Primera impresión del cliente; por lo tanto, se requiere que este espacio sea acogedor, tanto para el jefe comercial, como para los clientes que visitan las instalaciones. Además, como se puede visualizar en la figura, esta área debe contar con una sala de espera, exclusivamente para los clientes, a quienes se los hará pasar según la cita previamente agendada para mantener una comunicación directa con el consultor.
- **Dpto. de operaciones (consultores):** Del mismo modo, este departamento debe contar con un espacio suficiente para llevar a cabo las actividades de los consultores, quienes deben contar con un cubículo personal para colocar su ordenador y archivador de cada cliente que asesoren.
- **Sala de descanso:** Área específica para el personal que forma parte de la empresa; en sí comprende un espacio de cafetería que puede ser utilizado en

horas apropiadas para el consumo de alimentos o por alguna otra razón de emergencia o necesidad.

Ingeniería del proyecto

Con relación a la determinación de los aspectos principales que conciernen a la ingeniería del presente proyecto, como parte inicial se da a conocer la metodología de atención a los clientes bajo la que se regirá la empresa, especificando el horario laboral generalizado para la misma.

Tabla 39
Definición de horarios

| Descripción | Especificación |
|--|---|
| Días de atención | Lunes a viernes |
| Horarios de atención a los clientes | De 8 am hasta las 4 pm |
| Horario laboral | De 8 am hasta las 5 pm |
| Horario de descanso de los colaboradores | Consiste en la hora de almuerzo, estipulada a las 12 pm |

Por otro lado, también se considera relevante la esquematización de los tiempos que abarcaría el proceso necesario para la celebración de los respectivos contratos del servicio de asesoría, contemplando tiempos aproximados puesto que cada cliente presenta situaciones diferentes, sin embargo, se presenta como base el siguiente esquema:

Tabla 40
Definición de horarios

| Descripción del proceso | Tiempo estimado |
|--|------------------------|
| Ingreso de cliente a la sala de espera según el turno asignado | De 10 min a 30 min |
| Ingreso al departamento comercial | 1 min |
| Conversación del cliente sobre las necesidades | Máximo 30 min |

| | |
|--|---|
| Firma del respectivo contrato | Máximo 10 min |
| Realización del cobro | Máximo 5 min |
| Entrega de comprobantes y copia de contrato | 2 min |
| Reunión del cliente con el o los respectivos consultores iniciando el servicio. (Dependiendo del día que cuadre el cliente) | 4 horas en un día, hasta dos veces por semana |

Cabe recalcar que los tiempos planteados en el esquema se tornan un aproximado, siendo el tiempo de reunión al iniciar el servicio, el único que se rige y cumple, dado que bajo esa modalidad se atenderá a los respectivos clientes.

Por otro lado, con relación a la metodología de cobro y pago de los respectivos valores de la empresa se empleará la siguiente especificación:

- Cobro: La metodología de cobro con la que iniciará la organización será por medio de transferencias bancarias a las cuentas de la organización. Para ello, una vez se redacte el contrato y se firme, el cliente deberá realizar el pago correspondiente mediante transferencia y remitir el comprobante a la empresa para iniciar el servicio. Cabe señalar que la empresa cobrará el 50% de dinero de entrada y el 50% a mitad del contrato. A su vez, también se considerará la contratación de medios electrónicos de pago con tarjeta de crédito con el proveedor Datafast a un costo mensual de USD \$ 12.00 mensual por el servicio de DataLink.
- Pago: Para la realización de pagos a proveedores, se determina la utilización de transferencia bancaria, debido a que los proveedores de la organización constan de empresas que comercializan suministros de oficinas. Para ello, según el consumo, los útiles de oficina e implementos se comparan de manera mensual.

Por otra parte, en cuanto a la determinación del proceso de consultoría, se determina que éste se encuentra direccionado al tratamiento de la problemática que presenta cierto porcentaje de pequeñas y medianas empresas. Con relación a la logística que manejan al realizar la exportación o importación de sus productos, al ser un segmento que por lo general cuenta con un presupuesto limitado, se plantean entonces un paquete de asesoría, el cual consiste en las siguientes etapas:

- **Diagnóstico situacional:** Esta es la etapa inicial del servicio de la empresa de consultoría para estipular una correcta logística portuaria, por lo tanto, se convierte en la fase de evaluación del cliente en donde se determinarán las características principales de la problemática de los mismos, cuál es su actividad comercial, que tipo de producto manejar, qué necesidad insatisfecha han tenido. Por otra parte, de ser empresas que recién pretenden iniciar importaciones, cuáles son sus expectativas de servicio. De esta manera se sintetizará las necesidades específicas de cada una de las pymes que busque acceder al servicio, orientando las acciones y asesorías a brindar, con el objetivo que éstos obtengan los beneficios deseados.
- **Establecimiento de procesos y trámites a seguir:** Una vez identificadas las falencias, se procederá con el desarrollo del plan de acción y capacitación por parte del consultor a cargo, fundamentándose en los aspectos críticos identificados durante el diagnóstico. Para esto, el consultor deberá considerar la siguiente estructura previo a proceder:
 1. Plantear la acción de mejora dependiendo de las necesidades de los clientes.
 2. Especificar las actividades que la PYME deberá ejecutar para la corrección de errores.

3. Acordar con el cliente plazos para la finalización y el alcance que tendrá la consultoría.

- **Ejecución del proceso:** Como parte final de la asesoría se estima la ejecución del nuevo proceso logístico de la PYME o cliente, midiendo la resolución de la problemática planteada al comienzo del servicio, contando con una retroalimentación completa con el cliente para ajustar detalles y dar por terminado el servicio.

Como características propias del servicio, la empresa de consultoría de logística portuaria plantea lo siguiente:

1. Comprobar el sistema logístico que mejor se adapte al producto del cliente o, presente una resolución a su problemática.
2. Se determina un informe general acerca de la situación actual que presenta la PYME.
3. Socialización con dueños y directores generales.
4. Exposición evitando el uso de términos técnicos, para que el cliente entienda esto sin mucho esfuerzo.

Descripción de la Tecnología del Negocio

Bajo este apartado, se muestran los equipos o recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa de consultoría en relación a logística portuaria.

Tabla 41
Tecnología del negocio

| Descripción | cantidad | costo unitario | Costo Total |
|----------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Laptops | 1 | \$950,00 | \$950,00 |
| Computadoras PC Escritorio | 7 | \$650,00 | \$4.550,00 |
| Impresoras | 1 | \$350,00 | \$350,00 |
| Escaner | 1 | \$150,00 | \$150,00 |
| TOTAL | 10 | \$2.100,00 | \$6.000,00 |

Además de los equipos tecnológicos, también se requiere de otros implementos como los muebles de oficina para llevar a cabo la operación del negocio, en este caso, los muebles a utilizar son los presentados en la tabla 45.

Tabla 42
Equipos de oficina

| Muebles de oficina | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Descripción | Cantidad | Valor unitario | Total |
| Silla de Gerencia | 4 | \$185,00 | \$740,00 |
| Mesa central de reunión | 1 | \$250,00 | \$250,00 |
| Archivadores | 4 | \$75,00 | \$300,00 |
| Sillas de espera extendida | 3 | \$70,00 | \$210,00 |
| TOTAL: | | | \$1.500,00 |

En base a la figura 22 presentada con antelación, se presenta la esquematización de la distribución con la que contará la empresa, en la cual también se especifican las

respectivas medidas, especificando que se requiere un espacio físico de 13 metros por 10 metros.

Diseño del Proceso

Para el diseño del proceso se aplicará la metodología BPM son las siglas en inglés de *Business Process Management*, es decir *Gestión de Procesos de Negocio*. Bengochea (2018) lo define como el conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelamiento, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio.

Utilizando el modelador **Bizagi**, tecnología especializada en BPM, que se define como una solución que apoya a las empresas orientadas a procesos, brindándole herramientas que facilitan las tareas de toma de decisiones, gestión, operación, control, y automatización, en forma simplificada y unificada (Bengochea, 2018). En ambos conceptos se puede destacar que BPM es una metodología cuyo objetivo es mejorar de forma eficiente el desempeño de la organización.

Como tal, BPM es una colaboración entre las personas del negocio y la tecnología la cual fomenta que los procesos de negocios sean efectivos, ágiles y transparentes. El ciclo de vida BPM requiere diseñar, modelar, ejecutar, monitorear y optimizar un proceso de negocio. Para llevar a cabo estas etapas del ciclo de vida, es necesario representar el proceso de negocio mediante un modelo.

Un modelo de proceso de negocio representa al flujo de proceso de negocio que debe realizarse para producir un resultado específico para la organización.

Ventajas del uso de Bizagi.

A continuación, se detallan las ventajas del uso de flujos

- Tener una visión y definición clara de los procesos de la organización.

- Diagramar los procesos de la organización permite identificar de forma clara los problemas existentes y proponer mejoras.
- Tener organizados los procesos de la empresa.
- Poder mejorar los procedimientos.
- Estandarizar los flujos de trabajo.
- Definir responsabilidades en el flujo de trabajo de manera directa y sencilla.
- Adquirir transparencia en los procesos ya que se pueden visualizar de una manera directa todos los elementos del diseño.

Características y funciones de la herramienta Bizagi

La herramienta permite:

- Automatizar los procesos de forma rápida simplificada y unificada.
- Fortalecer el mejoramiento continuo ya que puede evaluarse el comportamiento de cada actividad.
- Reducir el tiempo de duración de los procesos.
- Simular los procesos de negocio los cuales ayudarán a evaluar el comportamiento y sobre carga de trabajo en cada actividad.
- Tener agilidad en los procesos, y capacidad de adaptación a eventos y circunstancias cambiantes de la organización.
- Alinear mejor los esfuerzos entre el área de negocios y tecnologías.
- Mejorar la productividad y rendimiento del personal de la organización.

En el siguiente marco, es necesario dar a conocer el proceso de actividades que ejecuta la empresa de consultoría de logística portuaria; según las áreas o departamentos que contempla la misma. Para ello, se hace una representación gráfica de las principales actividades que desarrolla la empresa.

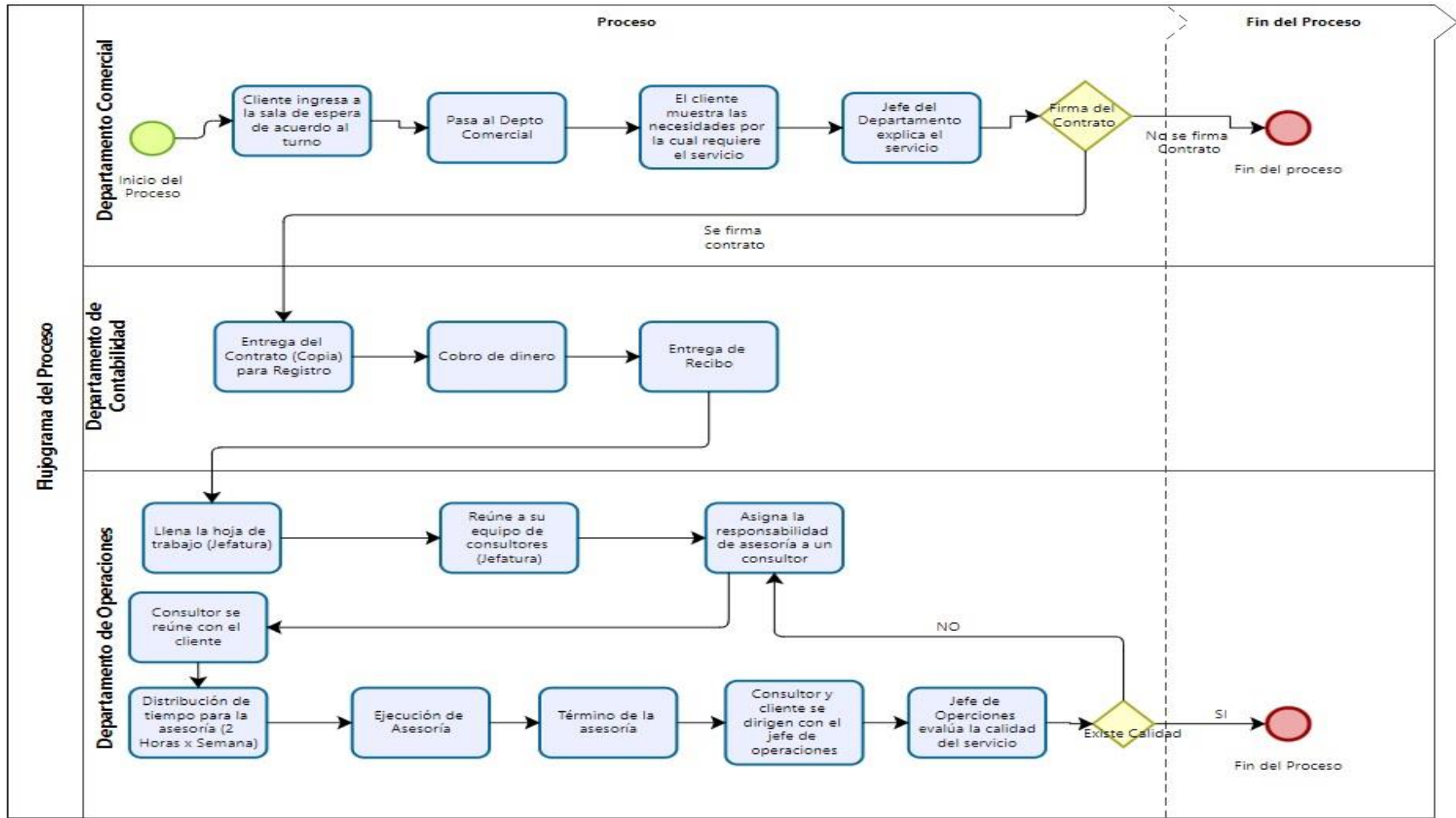


Figura 23 Flujoograma del proceso a través del programa Bizagi Modeler

Diseño Organizacional

La empresa de servicios de consultoría por concepto de logística portuaria, requiere de un adecuado diseño organizacional; por esta razón, como primera instancia, se plantea la misión., visión y valores organizacionales.

Misión

LogisticPort proporcionará servicios de consultoría portuaria de toda clase desde sus instalaciones ubicadas en Samborondón Business Center desde el año 2022, mediante procesos de acompañamiento dinámicos que proporcionen a nuestros clientes agilidad en sus trámites aduaneros, favoreciendo al ahorro de tiempo y recursos, a fin de satisfacer sus necesidades mediante soluciones técnicas y de calidad a fin que sus proyectos sean económicamente viables.

Visión

LogisticPort al año 2032 será una empresa reconocida a nivel nacional por su calidad en el servicio, competitividad y valor agregado para que sus clientes obtengan el mejor servicio posible.

Valores corporativos

Confianza: La empresa busca generar confianza a través de los resultados obtenidos por cada uno de nuestros clientes, que cada uno de éstos tengan la satisfacción que el servicio cumple con las expectativas y encuentren las respuestas para una mejor viabilidad de su negocio.

Responsabilidad: LogisticPort es responsable en cada uno de sus procesos mediante su profesionalidad y la solución de cada uno de los problemas, una empresa dedicada al servicio portuario y a la búsqueda de soluciones de cada uno de nuestros clientes. De la misma manera, ofrecemos soluciones éticas para cada una de las empresas a la que se les brinda el servicio, según el requerimiento de cada una de éstas.

Trabajo en equipo: El trabajo en conjunto es un eje fundamental para la empresa LogisticPort, ya que le permite el cumplimiento de nuestros servicios a favor de los clientes de la mano de cada uno de los colaboradores, que trabajarán incansablemente en el cumplimiento de sus objetivos

Ética: Capacidad para laborar de manera digna, noble y seria siendo aplicado esto con honestidad en el trato de cada uno de los clientes y las acciones de la empresa

Posterior a ello, se elabora el siguiente organigrama tanto estructural como también funcional.

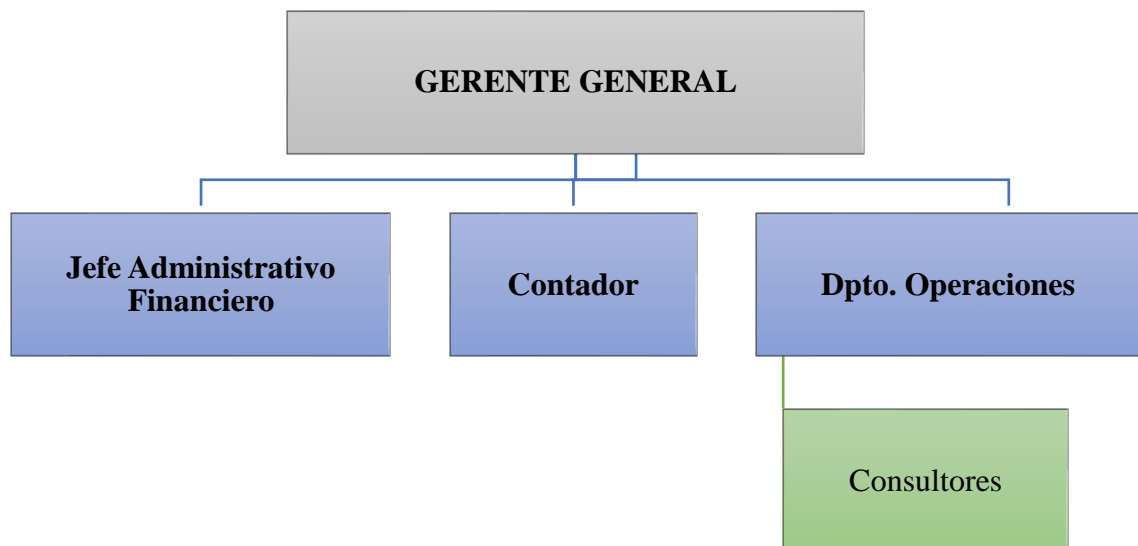


Figura 24 Organigrama estructural

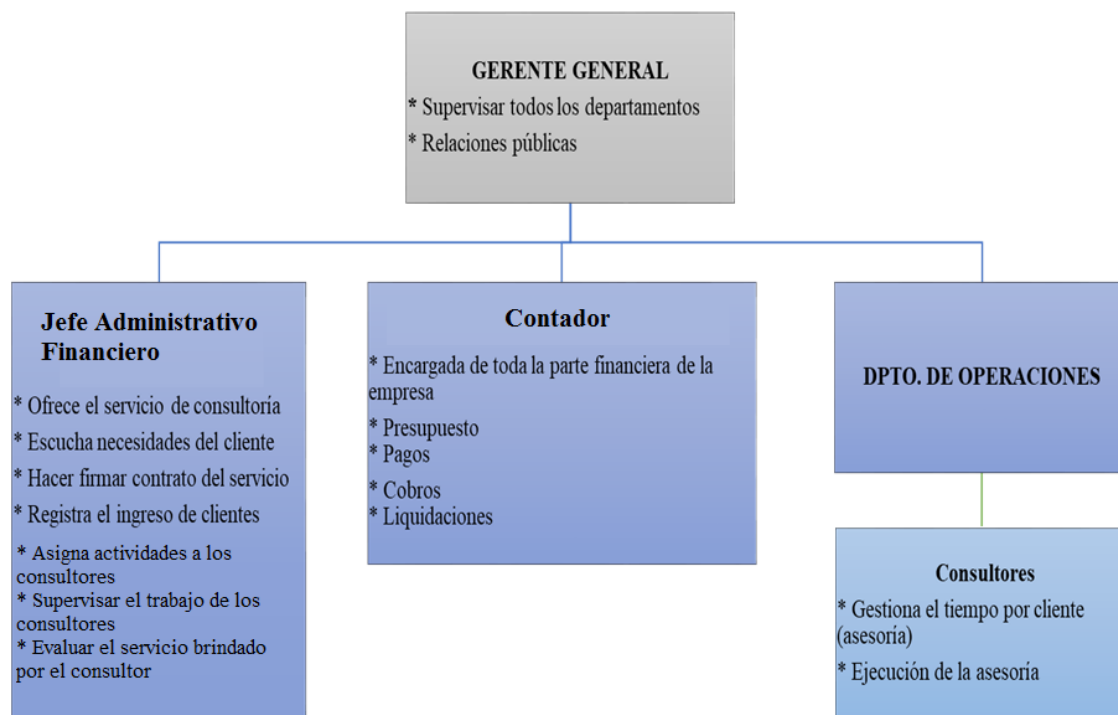


Figura 25 Organigrama funcional

Diseño de Perfiles Profesionales

Según los organigramas establecidos, es necesario conocer a detalle el perfil del personal que formará parte de la empresa de consultoría en relación a logística portuaria. Por esto, se presentan cada una de las capacidades, destrezas y competencias que debe tener cada colaborador para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Gerente General

Tabla 43

Gerente general

| Identificación del cargo | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del cargo: | Gerente General |
| Cargo: | Supervisar y llevar el control de la empresa |
| Número de cargos: | 1 |
| Supervisor: | N/A |

Objetivo

Planificar, dirigir y evaluar la ejecución de los procesos empleados en la empresa y en términos de logística portuaria ante una distribución nacional e internacional

Roles y funciones

- Analizar información resumida presentada por los distintos departamentos

-
- Tomar decisiones en beneficio de la empresa
 - Planificar objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo
 - Administrar , organizar, supervisar todos los departamentos de la empresa
 - Ofrecer el servicio de consultoría
 - Cerrar contratos (venta del servicio)
 - Coordinar las actividades de programación de consultas
 - Presentar informes en relación a las consultas
 - Fijar metas de ventas
 - Analizar las tendencias del mercado y la competencia
 - Gestionar negociaciones comerciales
 - Crear espacios de publicidad del servicio
 - Ejecutar relaciones públicas
 - Establecer estrategias
 - Confirmar el contrato de un personal nuevo
 - Trabajo en equipo (jefes de departamentos)
 - Aprobar la compra de nuevos equipos o recursos de trabajo
 -

Perfil de competencia

- Estudios superiores: Tercer nivel, maestría en comercio exterior, relaciones públicas, negocios internacionales, administración de empresa o carreras afines.
 - Titulado en: Gestión portuaria y transporte marítimo o carreras afines.
 - Liderazgo
 - Toma de decisiones
 - Planeación
 - Compromiso con la organización
 - Idioma: Español e Inglés
 - 3 años de experiencia en cargos similares
-

Jefe Administrativo Financiero

Tabla 44
Gerente comercial

| Identificación del cargo | |
|--|-------------------|
| Nombre del cargo: | Gerente comercial |
| Cargo: | - |
| Número de cargos: | 1 |
| Supervisor: | Gerente General |
| Objetivo: | |
| Ofrecer servicio al cliente de acuerdo con los estándares del servicio, generando operaciones eficientes y efectivas. | |
| Controlar el ingreso de clientes y formulación de nuevos contratos, determinando maneras óptimas para ofrecer los servicios de consultoría en logística portuaria. | |
| Roles y funciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Orientación al usuario - Identificar y establecer políticas de seguridad y salud ocupacional - Evaluar el ingreso de nuevos proyectos - Llenar hojas de trabajo - Asignar actividades a su equipo de trabajo (consultores) - Supervisar el trabajo de los consultores - Cooperar en distintas situaciones de inconformidad con el servicio - Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad - Evaluar el servicio brindado por el consultor - Presentar informes de nivel de competencias y desempeño de los consultores | |
| Perfil de competencia | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores: Tercer nivel, maestría en comercio exterior, relaciones públicas, negocios internacionales, administración de empresa o carreras afines. - Titulado en: Gestión portuaria y transporte marítimo o carreras afines. - Toma de decisiones - Compromiso con la organización - Pensamiento analítico - Atención al orden y calidad - Construcción de relaciones | |

Contador Outsourcing

Tabla 45
Contador

| Identificación del cargo | |
|---------------------------------|-----------------|
| Nombre del cargo: | Contador |
| Cargo: | - |
| Número de cargos: | 1 |
| Supervisor: | Gerente General |

Objetivo:

Registrar la información contable de la empresa, como las transacciones que esta realiza, para así poder determinar el estado en la que se encuentra y, realizar la toma de decisiones de forma correcta.

Roles y funciones

- Mantener actualizado la información contable
- Entregar resúmenes detallados al jefe inmediato
- Realizar presupuestos
- Establecer cobros y pagos
- Establecer las diferentes políticas existentes conforme a la contabilidad
- Entregar o enviar los estados financieros a las instituciones reguladoras
- Elaborar estados financieros de la empresa mensuales y anuales

Perfil de competencia

- Estudios superiores: Tercer nivel, CPA, administración de empresa o carreras afines.
- Titulado en: CPA, administración de empresas, Tributación y Finanzas,
- Cursos en: Gestión portuaria y transporte marítimo o carreras afines.
- Toma de decisiones
- Compromiso con la organización.
- Persuasión e influencia
- Capacidades técnicas y profesionales
- Manejo de herramientas de office

Consultores de Planta y Servicios Prestados

Tabla 46
Consultores

| Identificación del cargo | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del cargo: | Consultores |
| Cargo: | - |
| Número de cargos: | 4 en total (2 de planta y 2 por servicios prestados) |
| Supervisor: | Jefe de operaciones |

Objetivo:

Es el encargado de controlar las ventas y la forma en que éstas se realicen, determinando la manera óptima de poder comercializar los servicios de consultoría logística portuaria.

Roles y funciones

- Favorecer la solución de problemas mediante el análisis de sus posibles causas
- Establecer medidas de solución
- Orientar a los usuarios en términos de logística portuaria
- Trabajar conscientemente en las asesorías
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden del logro de las metas
- Gestionar los tiempos de asesoría por cliente
- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto
- Presentar avance de los proyectos al supervisor de área
-

Perfil de desempeño

- Estudios: Nivel superior, tercer nivel Comercio exterior, administración de empresas, ingeniería comercial, negocios internacionales o carreras afines
- Titulado en: gestión portuaria y transporte marítimo o carreras afines
- Toma de decisiones
- Compromiso con la organización
- 28 años en adelante
- 4 años o más de experiencia en cargos similares
- Conocimiento bastó sobre las leyes y reglamentos portuarios del Ecuador
- Trabajo en equipo

Gerencia de Talento Humano

En este contexto, diversos subsistemas relacionados con la gestión de recursos humanos son analizados y gestionados por todas las áreas de la administración de

empresas. La gerencia de talento humano contiene la definición de lineamientos para la selección de personal, lineamientos para el empleo, formación y retribución de los empleados.

Políticas de selección de personal

Cuando se trata de establecer pautas o reglamentos para la selección de personal entrante que se adhieran a las mismas pautas en cuanto al enfoque esencial de metas y valores propuesto por la organización, estos reglamentos deben ser seguidos por los responsables de la selección del personal entrante. En este caso, la dirección ha abordado lo siguiente:

- Se evalúan los aspectos generales y específicos de los responsables que requiere la empresa con la finalidad de elaborar un análisis equilibrado.
- Se deben tener en cuenta las reformas laborales actualizadas para implementar los módulos de contrato.
- Fomentar la fuerza laboral brindando oportunidades para estudiantes de pregrado y postgrado.
- Desarrollar sugerencias y estrategias de reclutamiento para atraer al mejor talento humano.
- La selección de candidatos debe realizarse de acuerdo con los requerimientos exigidos por la empresa.
- Una vez seleccionado el personal de talento humano, debe existir un proceso sistemático que le permita realizar una presentación adecuada sobre los procesos y servicios de la organización a sus potenciales clientes.
- Fortalecer la integración del nuevo personal con una formación adecuada.

Políticas de contratación

Ahora que se han establecido las pautas para la selección del personal entrante, es importante completar los siguientes pasos para completar el proceso de contratación:

- Los empleados permanentes solo pueden trabajar en la empresa durante la vigencia del contrato, de lo contrario no pueden prestar servicios a empresas que son consideradas como competencia.
- Los empleados son responsables de la total confidencialidad de la información que se maneja dentro de la compañía. Evite revelar o compartir los procedimientos, información financiera, estrategias e información que pueda dañar los activos e ingresos de la empresa.
- La contratación debe realizarse desde la dirección gerencial y con el responsable del área en la que se integrarán los nuevos trabajadores.
- Los empleados son contratados sobre la base de sus habilidades, competencias, habilidades y experiencia.
- El empleador debe medir los valores y la ética profesional al momento de contratar a los nuevos empleados. En ningún caso podrá emitir juicios de valor ni tener en cuenta aspectos discriminatorios.
- No se permite que los empleados trabajen con los activos de la compañía, ni que se realicen negociaciones bajo ningún concepto.
- Los empleados deben presentar antecedentes penales limpios

Políticas de capacitación

Una vez que se ha incorporado un nuevo elemento en los empleados de la empresa, éstos deben ser capacitados en el contexto de las actividades que realizarán y cómo se llevarán a cabo en la empresa, con el fin de proporcionar los conocimientos necesarios para el buen desarrollo de las actividades. También se puede proporcionar

capacitación con el personal existente para profundizar o adquirir nuevos conocimientos.

Se deben considerar los siguientes elementos:

- La empresa debe tener un flujo de proceso para seguir sistemáticamente cada fase de la formación de los empleados.
- El análisis del desarrollo profesional debe completarse mediante la evaluación del desempeño de los empleados.
- Crear salas de capacitación y horarios accesibles los cuales permitan conocer mejor cuales son los roles de cada uno de los empleados.
- Toda la formación debe incluir una especialización centrada en las actividades que se realizan en la empresa.
- Si debe presentar un certificado de finalización al completar el proceso de capacitación.

Análisis del Marco Normativo

Constitución de la empresa

Una vez presentada cuál es la perspectiva o técnica general, se debe considerar el proceso de formación constitucional que debe llevarse a cabo para que la empresa conste legalmente como una compañía. Para ello, hay que seguir el siguiente proceso constitucional, a través de medios electrónicos:

- Debe ingresar a un sistema que le permita configurar un negocio de forma electrónica. En primer lugar debe crear un nombre de usuario y una contraseña, reservar un nombre único y obtener la aprobación para continuar con este proceso.
- Una vez cumplidas estas condiciones, se inicia el proceso de solicitud de registro de la empresa, que comienza con la necesidad de implementar un programa que consta de siete apartados que comprenden:

1. Datos de la empresa
 2. Socios o accionistas de la empresa
 3. Esquemmatización de las suscripciones y pagos de capital
 4. Nombramiento de representantes legales
 5. Datos notariales
 6. Costo del proceso
 7. Inicio del proceso
- La primera parte contiene información relevante de la empresa como la dirección, tipo de negocio y razón social.
 - La segunda parte indica los tipos de socios y número de accionistas, los cuales deben registrarse individualmente y registrar su información general como son: La dirección, tipo de contacto, dirección y forma de representación en la empresa.
 - En el tercer apartado encontrará el listado de partidas de capital en el que podrá registrar el capital suscrito de la sociedad.
 - En la cuarta parte del formulario, puede considerar el registro de uno o más representantes legales e información relevante.
 - La quinta parte proporciona los datos de contacto del notario. Aquí puede elegir un notario que considerará la solicitud de formación y redactará un acta y un plazo.
 - En la sexta sección encontrará el costo del procedimiento. Allí se presentan las tarifas de registro y los servicios notariales de los que se debe estar exento para comenzar su negocio.

- La séptima parte del formulario muestra cómo iniciar el proceso, en donde pueden revisarse los datos generales del proceso, seleccionar una persona para facturar y aceptar los términos del proceso.
- Si acepta los términos de este juicio, comenzará el juicio constitucional.
- Finalmente, recibirá un correo electrónico con la información relevante sobre el tratamiento y el monto a pagar al Banco del Pichincha.

Entes reguladores

Reguladores claves debe tomar en consideración antes de iniciar con las actividades económicas de la organización:

Tabla 47

Entes reguladores

| Entes reguladores | Descripción |
|-------------------------------------|---|
| Superintendencia de compañías | Esta agencia gubernamental es una unidad técnica con autonomía administrativa y económica que supervisa y controla la compañía. |
| Municipio de la ciudad de Guayaquil | Es una agencia gubernamental que generalmente ejerce un control pre comercial. |
| SRI | Esta empresa corresponde a una agencia gubernamental que controla las leyes de impuestos corporativos. |

Principales disposiciones y regulaciones al negocio

Código Civil

Art. 1.- “La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite. Son leyes las normas generalmente obligatorias de interés común” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016).

Art. 6.- “La ley entra en vigencia a partir de su promulgación en el Registro Oficial y por ende es obligatoria y conocida por todos desde entonces. Sin embargo, podrá en la misma ley, designarse un plazo especial para su vigencia a partir de su promulgación” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016).

Código de Comercio

Art. 1.- “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019).

Art. 3.- “Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente: 1. - La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieran comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias; 2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil; 3.- La comisión o mandato comercial; 4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019) .

Código del Trabajo

Art. 2.- “Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012) .

Art. 4.- “Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012).

Art. 5.- “Protección judicial y administrativa. - Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012).

Art. 6.- “Leyes supletorias. - En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de procedimiento Civil.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012).

Resumen

Con relación al desarrollo del presente capítulo, se estipula el tratamiento de la fase técnica del proyecto investigativo, mismo que está orientado a la constitución de una empresa de asesoramiento en logística portuaria; con respecto a este apartado, se presenta la base de su constitución, pues en su desarrollo se define el tamaño del proyecto con la respectiva especificación de las capacidades operativas que tendrá la empresa.

Cabe recalcar que también se ejecutó el respectivo análisis para la determinación de la ubicación idónea de acuerdo a los criterios evaluados. Adicionalmente también se contempla la información relevante del diseño organizacional, donde se presentó su estructura, las funciones y roles que tendrá cada elemento.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

Bajo el contexto a desarrollarse en el presente capítulo, se determina que éste dispondrá del contenido necesario para validar su factibilidad desde una perspectiva financiera, siendo importante identificar de manera correcta cada uno de los factores y sus respectivos rubros que inciden en la inversión necesaria para la constitución de la empresa de consultoría. En esta sección también se definen los indicadores financieros, que ayudarán a determinar si la empresa que se plantea presenta rentabilidad, mediante

la identificación de los ingresos y respectivos gastos que conforman los estados financieros.

Costos de Inversión

Como parte inicial de la estipulación de los rubros a considerarse para que la empresa inicie operaciones, en esta sección se determinan los valores respectivos a los activos fijos que se adquirirán, mismos que son necesarios tanto para el cumplimiento de las actividades productivas como para las funciones de la parte administrativa de la empresa, entre los activos fijos se encuentra:

Tabla 48

Activos fijos

| Edificio | | | |
|------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| Descripcion | cantidad | costo unitario | Costo Total |
| Adecuaciones de las oficinas | 1 | \$1.000,00 | \$1.000,00 |
| TOTAL | 1 | \$1.000,00 | \$1.000,00 |
| Muebles de oficina | | | |
| Descripcion | cantidad | costo unitario | Costo Total |
| Silla de Gerencia | 4 | \$185,00 | \$740,00 |
| Mesa central de reunión | 1 | \$250,00 | \$250,00 |
| Archivadores | 4 | \$75,00 | \$300,00 |
| Sillas de espera extendida | 3 | \$70,00 | \$210,00 |
| TOTAL | 12 | \$580,00 | \$1.500,00 |
| Equipos de computacion | | | |
| Descripcion | cantidad | costo unitario | Costo Total |
| Laptops | 1 | \$950,00 | \$950,00 |
| Computadoras PC Escritorio | 7 | \$650,00 | \$4.550,00 |
| Impresoras | 1 | \$350,00 | \$350,00 |
| Escaner | 1 | \$150,00 | \$150,00 |
| TOTAL | 10 | \$2.100,00 | \$6.000,00 |
| Otros equipos | | | |
| Descripcion | cantidad | costo unitario | Costo Total |
| Camaras de seguridad (x4) | 1 | \$198,95 | \$198,95 |
| Alarma de seguridad | 1 | \$49,95 | \$49,95 |
| TOTAL | 2 | \$248,90 | \$248,90 |

Como se logra constatar en la tabla presentada con antelación, se especifican los rubros correspondientes a los activos fijos de los que dispondrá la empresa, cabe destacar que, por el modelo de negocio de la empresa, se plantea que la misma no disponga de activos fijos excesivos, siendo necesaria solamente la inversión de \$8.748,90 como muestra su respectiva totalización.

Tabla 49
Totalización de Activos fijos

| Tipo de Cuenta | Precio Unitario |
|------------------------|-------------------|
| Edificio | \$1.000,00 |
| Muebles de oficina | \$1.500,00 |
| Equipos de computacion | \$6.000,00 |
| Otros equipos | \$248,90 |
| TOTAL | \$8.748,90 |

Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo

En cuanto a la determinación del cálculo del capital de trabajo de la empresa a constituirse, en el cual se incluyen rubros que influyen en la inicialización de las actividades de la organización, entre estos factores se encuentran los costos involucrados como son la obtención de permisos en el proceso de conformación y demás conceptos; entre los valores a tomarse en cuenta se presenta lo siguiente:

Tabla 50
Desglose de capital de trabajo

| Permisos de constitución | | | |
|--|----------|-----------------|----------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Subtotal |
| Costo constitución de la compañía | 1 | \$500,00 | \$500,00 |
| Permisos Bomberos | 1 | \$50,00 | \$50,00 |
| Ruc | 1 | \$0,00 | \$0,00 |
| Permiso de funcionamiento | 1 | \$75,00 | \$75,00 |
| Publicidad | 1 | \$150,00 | \$150,00 |
| Diseñador Gráfico de páginas web y papelería | 1 | \$400,00 | \$400,00 |
| Costo transporte, por buscar cotizaciones y trámites | 1 | \$150,00 | \$150,00 |
| TOTAL POR MES | 8 | \$1.325 | \$1.325 |

| Previsión de sueldos (3 meses) | | | |
|--------------------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Subtotal |
| Gerente General | 1 | \$800,00 | \$2.400,00 |
| Jefe Administrativo Financiero | 1 | \$710,00 | \$2.130,00 |
| Consultores | 4 | \$450,00 | \$5.400,00 |
| TOTAL POR MES | 6 | \$2.000,00 | \$9.930,00 |

| Previsión de costos (3 meses) | | | |
|-------------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Subtotal |
| Suministros | 1 | \$520,00 | \$520,00 |
| TOTAL POR MES | 1 | \$520,00 | \$520,00 |

Una vez presentado el desglose de los valores que han sido identificados bajo el contexto del capital de trabajo, cabe recalcar que el apartado correspondiente al capital de sustento hace referencia a los diversos materiales necesarios para llevar a cabo sus actividades, dándole cobertura a un aproximado de 3 meses, dejando así un consolidado de \$10.450.

Tabla 51

Totalización del capital de trabajo

| Descripción | Precio total |
|--------------------------------|---------------------|
| Permisos de constitución | \$ 1.325,00 |
| Previsión de sueldos (3 meses) | \$ 9.930,00 |
| Previsión de costos (3 meses) | \$ 705,00 |
| TOTAL | \$ 11.960,00 |

Gastos Operativos

Bajo el contexto de la especificación de los costos relacionados con toda la operación de la empresa, esta se secciona en diferentes rubros, los mismos que abarcan la parte operativa de la organización, tomando en consideración los costos operativos o de producción de la empresa y, los elementos que generen costos con relación a la parte administrativa de la empresa.

Con relación a los valores del área operativa de la empresa a constituirse, está conformado por los gastos de ventas y gastos administrativos como lo representan los servicios básicos, como se evidencia a continuación:

Tabla 52
Gastos de venta y administrativos

| GASTOS DE VENTAS | | | |
|--|----------------------|--------------------|--|
| Detalle | Total Mensual | Total Anual | |
| Mantenimiento de las redes sociales | \$160,00 | \$1.920,00 | |
| Mantenimiento de instalaciones | \$75,00 | \$900,00 | |
| Mantenimiento de mobiliario | \$60,00 | \$720,00 | |
| Capacitaciones | \$0,00 | \$900,00 | |
| Reposicion de activos (3er año) | \$0,00 | \$2.100,00 | |
| Descuentos de promociones en contratos (1er año) | \$0,00 | \$1.375,00 | |
| Creacion de pagina web | \$0,00 | \$400,00 | |
| Publicidad pagada en redes sociales | \$0,00 | \$900,00 | |
| Gastos de seguridad | \$790,00 | \$9.480,00 | |
| TOTAL | \$1.085,00 | \$18.695,00 | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | |
| Detalle | Total Mensual | Total Anual | |
| Luz | \$100,00 | \$1.200,00 | |
| Agua | \$50,00 | \$600,00 | |
| Internet fijo | \$100,00 | \$1.200,00 | |
| Arriendo | \$850,00 | \$10.200,00 | |
| TOTAL | \$1.100,00 | \$13.200,00 | |

Con respecto a la estipulación de estos gastos, es importante resaltar que los gastos de marketing corresponden a la totalización del presupuesto correspondiente a las estrategias de marketing presentada en los capítulos anteriores, al unificarlos con los gastos administrativos, éstos presentan un total de \$13.200,00.

Como sección final de la determinación de los costos operacionales, se presentan los valores correspondientes a los sueldos de cada uno de los elementos que integran el personal, como se indica a continuación:

Tabla 53
Sueldos

| Nómina | Sueldo | Cantidad de empleados | 13er Sueldo | 14to Sueldo | Aporte Patronal 12,15% | Total por empleado | Total del personal | Total anual |
|--------------------------------------|---------------|------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|
| Gerente General | \$800,00 | 1 | \$66,67 | \$33,33 | \$83,60 | \$983,60 | \$983,60 | \$11.803,20 |
| Jefe Administrativo Financiero | \$710,00 | 1 | \$59,17 | \$33,33 | \$74,20 | \$876,70 | \$876,70 | \$10.520,34 |
| Consultores Fijos | \$450,00 | 2 | \$37,50 | \$0,00 | \$47,03 | \$534,53 | \$1.069,05 | \$12.828,60 |
| Total Personal Administrativo | | 4 | \$163,33 | \$66,67 | \$204,82 | \$2.394,82 | \$2.929,35 | \$35.152,14 |

| Servicios Prestados | Honorarios | Cantidad de Profesionales | Base Imp. | IVA | Total a Pagar | Total Anual |
|----------------------------------|------------|---------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Contador | \$300,00 | 1 | \$300,00 | \$36,00 | \$336,00 | \$4.032,00 |
| Consultores Eventuales | \$450,00 | 2 | \$900,00 | \$108,00 | \$1.008,00 | \$6.048,00 |
| Total Servicios Prestados | | 3 | \$1.200,00 | \$144,00 | \$1.344,00 | \$10.080,00 |

| Servicios Prestados | Total Mensual | Total Anual |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|
| Total Personal Administrativo | \$2.929,35 | \$35.152,14 |
| Total Servicios Prestados | \$1.344,00 | \$10.080,00 |
| TOTAL A PAGAR | \$4.273,35 | \$45.232,14 |

Con relación a los rubros presentados en el esquema anterior, se estipula que hacen referencia a los sueldos de cada uno de los colaboradores que tendrá la organización y los valores que corresponden a los beneficios sociales para cada uno.

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

Se conoce como punto de equilibrio al índice que determina la cantidad de contratos a celebrarse para que la empresa no presente pérdidas ni ganancias, quedando en un perfecto equilibrio. Con relación al presente proyecto, se logra determinar que, para encontrarse en equilibrio, deberá cerrar al menos 163 contratos correspondientes al primer año de iniciada sus operaciones, sin embargo, bajo los respectivos análisis se determina que los pronósticos de ventas visualizan un total mayor de contratos, lo que representaría ganancias para la organización.

Tabla 54
Punto de equilibrio

| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|------------|---------------|------------------|--------------|---------------|---------------------------------|
| COSTO UNITARIO | PRECIO UNITARIO | CANTIDADES | INGRESO TOTAL | COSTOS VARIABLES | COSTO FIJO | COSTOS TOTAL | UTILIDAD - PÉRDIDA - PTO. EQUI. |
| \$ 299,24 | \$ 480,00 | 0 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 29.399,00 | \$ 29.399,00 | -\$ 29.399,00 |
| \$ 299,24 | \$ 480,00 | 100 | \$ 48.000,00 | \$ 29.924,12 | \$ 29.399,00 | \$ 59.323,12 | -\$ 11.323,12 |
| \$ 299,24 | \$ 480,00 | 150 | \$ 72.000,00 | \$ 44.886,18 | \$ 29.399,00 | \$ 74.285,18 | -\$ 2.285,18 |
| \$ 299,24 | \$ 480,00 | 163 | \$ 78.068,22 | \$ 48.669,22 | \$ 29.399,00 | \$ 78.068,22 | \$ 0,00 |
| \$ 299,24 | \$ 480,00 | 204 | \$ 97.920,00 | \$ 61.045,20 | \$ 29.399,00 | \$ 90.444,20 | \$ 7.475,80 |
| \$ 299,24 | \$ 480,00 | 250 | \$ 120.000,00 | \$ 74.810,29 | \$ 29.399,00 | \$ 104.209,29 | \$ 15.790,71 |
| \$ 299,24 | \$ 480,00 | 275 | \$ 132.000,00 | \$ 82.291,32 | \$ 29.399,00 | \$ 111.690,32 | \$ 20.309,68 |

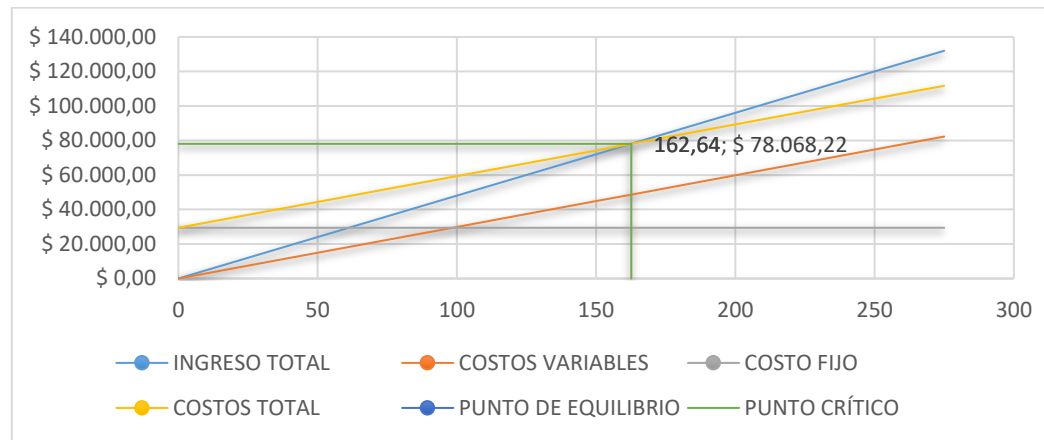


Figura 26 Punto de equilibrio

Evaluación Financiera

En cuanto a esta sección se logra determinar que se orienta al desarrollo de la valoración financiera correspondiente al presente proyecto de la constitución de una empresa de asesoría. Llevado a cabo con la finalidad de descubrir si presenta factibilidad financiera, determinando la respectiva tasa de descuento y posteriormente el cálculo de los indicadores de rentabilidad, es decir, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno.

Análisis y determinación de la tasa de descuento

Como parte inicial de la sección de evaluación financiera, se plantea el análisis de la tasa de descuento, la cual es utilizada como porcentaje referente para la evaluación del presente proyecto, cuyo resultado podría incidir en la decisión de inversión. Es importante resaltar que los porcentajes presentados están plenamente vinculados con la tasa de interés del préstamo realizado que abarca un interés del 10%, por otro lado, también se estipula un 12% correspondiente a los dividendos de los inversores del proyecto, con esta especificación se estipula los siguientes cálculos:

Tabla 55

Tasa de descuento

| Fuente | Inversión | Participación | TMAR | Ponderación |
|----------------|------------------|----------------------|-------------|--------------------|
| CAPITAL PROPIO | \$13.500,00 | 55,02% | 12,00% | 6,60% |
| PRESTAMO | \$11.036,90 | 44,98% | 12,00% | 5,40% |
| TMAR | | | | 12,00% |

Posteriormente a la realización de los cálculos, mediante la respectiva segmentación y participación en el financiamiento, se logra determinar que la tasa de descuento del presente proyecto abarca a un 12,00%

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad

Valor actual neto

Se conoce que el valor actual neto (VAN) corresponde a la diferencia que existe entre las entradas de efectivo de la organización y el valor presente de las salidas de efectivo en el lapso de un tiempo determinado, por lo tanto, este indicador es empleado en las planificaciones de inversiones y el presupuesto respectivo de capital, de forma que se puede analizar la rentabilidad de dicha inversión.

Bajo este contexto, se determina la importancia de emplear este indicador en el presente proyecto, para validar la rentabilidad de la inversión, ya que, si el VAN da como resultado un valor positivo, la inversión presenta total factibilidad, mientras que, si el valor obtenido presenta signo negativo, la inversión pasa a ser inviable.

Tabla 56
Cálculo del VAN

| DESCRIPCION | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Flujo de Caja Neto | | \$4.022,25 | \$7.528,98 | \$8.865,20 | \$7.671,78 | \$10.405,81 |
| Inversión Fija | -\$8.748,90 | | | | | |
| Inversión Corriente | -\$15.788,00 | | | | | |
| Resultado | -\$24.536,90 | \$4.022,25 | \$7.528,98 | \$8.865,20 | \$7.671,78 | \$10.405,81 |
| PAYBACK | (24.536,90) | (20.514,65) | (12.985,67) | (4.120,48) | 3.551,30 | 13.957,12 |
| | | VAN | | | | \$ 2146,61 |

Como resultado del VAN correspondiente al presente proyecto, se obtiene como resultado un total de \$2.146,61, cuyo análisis revela que el proyecto es factible.

Tasa interna de retorno (TIR)

Es importante recalcar que la tasa interna de retorno (TIR) de un proyecto, se orienta a determinar la tasa de descuento que produce un valor actual neto en cero, en

otras palabras, es el encargado de determinar la tasa que ocasionará que el valor presente de la entrada de efectivo, sea igual al valor presente de la salida de efectivo que plantea el proyecto. Para su respectivo cálculo se utilizará los valores de flujo de caja empleados en el cálculo del VAN, como se muestra a continuación:

Tabla 57
Cálculo del TIR

| DESCRIPCION | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| Flujo de Caja Neto | | \$4.022,25 | \$7.528,98 | \$8.865,20 | \$7.671,78 | \$10.405,81 |
| Inversión Fija | -\$8.748,90 | | | | | |
| Inversión Corriente | -\$15.788,00 | | | | | |
| Resultado | -\$24.536,90 | \$4.022,25 | \$7.528,98 | \$8.865,20 | \$7.671,78 | \$10.405,81 |
| PAYBACK | (24.536,90) | (20.514,65) | (12.985,67) | (4.120,48) | 3.551,30 | 13.957,12 |
| | | | TIR | | | 15.06% |

Con relación a los valores estipulados para el cálculo de la TIR, se determina que ésta dispone de una tasa superior al que fue obtenido como tasa de descuento, con una TIR de 15,06%, lo que refleja que los inversionistas dispondrán de una ganancia a mediano plazo, reiterando de esta manera la factibilidad del proyecto.

Periodo de recuperación

Por otro lado, con relación a la determinación del periodo de recuperación de efectivo acumulados, se ha identificado que esta presenta valores positivos a partir de tercer periodo anual de las proyecciones realizadas, sin embargo, es necesario la aplicación de la fórmula de cálculo, para de esta manera determinar de manera exacta el tiempo de recuperación de capital.

Tabla 58
Cálculo del periodo de recuperación

| DESCRIPCIÓN | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Flujo de Caja | | | | | | |
| Neto | | \$4.022,25 | \$7.528,98 | \$8.865,20 | \$7.671,78 | \$10.405,81 |
| Flujo | | | | | | |
| acumulado | (24.536,90) | (20.514,65) | (12.985,67) | (4.120,48) | 3.551,30 | 13.957,12 |

$$\text{Período de Payback} = \left[\frac{\text{Período último con Flujo}}{\text{Acumulado Negativo}} \right] + \left[\frac{\text{Valor absoluto del último Flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente período}} \right]$$

$$= 1 + (20.514,65/7.528,98)$$

$$= 1,27$$

Una vez ejecutados los respectivos cálculos, se logra identificar que la inversión será amortizada entre el periodo que se ha pronosticado, teniendo a consideración que la recuperación se da a partir del pago del préstamo solicitado como parte del financiamiento. Bajo este contexto, se determina que el periodo de recuperación tendrá una duración estimada al coeficiente de 1,27, valor que, al ser llevado a tiempo, se especifica que este lapso será de 1 año y 10 meses aproximadamente.

Análisis de Sensibilidad

En cuanto al análisis de sensibilidad que se desarrollará, se especifica la puesta a prueba de los 2 escenarios hipotéticos planteados en las secciones anteriores, donde se tomó como base factible del proyecto el escenario moderado, el cual demostró la viabilidad del proyecto, por lo tanto, los dos escenarios a revisarse corresponden al optimista y pesimista, tratando de constatar la interacción que estos tendrán.

Tabla 59

Ingresos – Pesimista

| Escenario pesimista | | | | |
|----------------------------|------------------|-----------------|---------------|--------------|
| AÑO. | INVERSIÓN | INGRESOS | COSTOS | FNE |
| 0 | \$-24.536,90 | \$0,00 | \$0,00 | \$-24.536,90 |
| 1 | \$0,00 | \$82.620,00 | \$96.681,12 | -\$14.061,12 |
| 2 | \$0,00 | \$86.751,00 | \$95.800,77 | -\$9.049,77 |
| 3 | \$0,00 | \$91.088,55 | \$98.532,22 | -\$7.443,67 |
| 4 | \$0,00 | \$95.642,98 | \$105.446,09 | -\$9.803,11 |
| 5 | \$0,00 | \$100.425,13 | \$106.430,80 | -\$6.005,67 |

Tabla 60
Flujo acumulado – Pesimista

| DESCRIPCION | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Flujo de Caja Neto | \$-24.536,90 | \$-14.061,12 | \$-9.049,77 | \$-7.443,67 | \$-9.803,11 | \$-6.005,67 |
| Inversión Fija | \$-8.748,90 | | | | | |
| Inversión Corriente | \$-15.788,00 | | | | | |
| Resultado | \$-24.536,90 | \$-14.061,12 | \$-9.049,77 | \$-7.443,67 | \$-9.803,11 | \$-6.005,67 |
| PAYBACK | \$-24.536,90 | \$-38.598,02 | \$-47.647,79 | \$-55.091,46 | \$-64.894,57 | \$-70.900,24 |

Tabla 61
VAN y TIR – Pesimista

| TIR Y VAN | |
|------------------|--------------|
| TMAR | 12,00% |
| TIR | #¡NUM! |
| VAN | -\$59.241,98 |

Como resultado del análisis del escenario pesimista, se logra determinar que los indicadores de rendimiento financiero demuestran una baja en relación a la estipulación de la factibilidad del negocio, por parte del valor actual neto se obtiene un valor presente neto de -\$59.241,98 y una tasa interna de retorno inferior al TMAR, por lo que financieramente hablando en este supuesto el negocio no resulta rentable.

Tabla 62
Ingresos – Optimista

| Escenario optimista | | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Nro. | INVERSION | INGRESOS | COSTOS | FNE |
| 0 | \$-24.536,90 | \$0,00 | \$0,00 | |
| 1 | \$0,00 | \$100.980,00 | \$96.681,12 | \$4.298,88 |
| 2 | \$0,00 | \$106.029,00 | \$95.800,77 | \$10.228,23 |
| 3 | \$0,00 | \$111.330,45 | \$98.532,22 | \$12.798,23 |
| 4 | \$0,00 | \$116.896,97 | \$105.446,09 | \$11.450,88 |
| 5 | \$0,00 | \$122.741,82 | \$106.430,80 | \$16.311,02 |

Tabla 63
Flujo acumulado – Optimista

| DESCRIPCION | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|---------------------|--------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| Flujo de Caja Neto | \$-24.536,90 | \$4.298,88 | \$10.228,23 | \$12.798,23 | \$11.450,88 |
| Inversion Fija | \$-8.748,90 | | | | |
| Inversion Corriente | \$-15.788,00 | | | | |
| Resultado | \$-24.536,90 | \$4.298,88 | \$10.228,23 | \$12.798,23 | \$11.450,88 |
| PAYBACK | \$-24.536,90 | \$-20.238,02 | \$-10.009,79 | \$2.788,44 | \$14.239,33 |

Tabla 64
VAN y TIR – Optimista

| TIR Y VAN | |
|-----------|-------------|
| TMAR | 12,00% |
| TIR | 28,31% |
| VAN | \$13.097,35 |

Por otro lado, bajo el respectivo análisis correspondiente al escenario optimista, se ha constatado que existe una tendencia creciente en los beneficios que percibirá la empresa, lo cual es respaldado por los indicadores financieros, donde el resultado

obtenido del valor actual neto presenta un total de \$14.097,35, mientras que el porcentaje correspondiente a la tasa interna de retorno abarca un total de 28,31%.

Balances del Proyecto

En cuanto a la realización de los respectivos balances financieros como parte del análisis, se presenta el estado de la situación financiera como inicio del estudio, dado que en este se resume la cantidad de activos, pasivos y el respectivo patrimonio del que dispondrá la organización.

Bajo el contexto de análisis de los estados financieros, también se desarrolla y presenta el estado de flujo de efectivo, en el cual resalta la obtención de flujos positivos en la proyección de 5 años.

Tabla 65
Estado de flujo de efectivo

| PERIODOS | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | | | | \$106.269,9 | \$111.583,4 |
| Ingresos | \$0,00 | \$91.800,00 | \$96.390,00 | \$101.209,50 | 8 | 7 |
| Costo de producción | \$0,00 | \$18.132,00 | \$18.715,85 | \$19.314,76 | \$19.927,04 | \$20.568,29 |
| Sueldos y salarios | | \$35.152,14 | \$36.284,04 | \$37.445,13 | \$38.632,14 | \$39.875,32 |
| Nomina | | \$35.152,14 | \$36.284,04 | \$37.445,13 | \$38.632,14 | \$39.875,32 |
| Gastos | | | | | | |
| Administrativos | | \$13.200,00 | \$13.625,04 | \$14.041,22 | \$14.486,33 | \$14.952,50 |
| Luz | | \$1.200,00 | \$1.238,64 | \$1.278,28 | \$1.318,80 | \$1.361,24 |
| Agua | | \$600,00 | \$619,32 | \$619,32 | \$638,95 | \$659,51 |
| Internet fijo | | \$1.200,00 | \$1.238,64 | \$1.278,28 | \$1.318,80 | \$1.361,24 |
| Arriendo | | \$10.200,00 | \$10.528,44 | \$10.865,35 | \$11.209,78 | \$11.570,51 |
| Gastos de Ventas | | \$16.595,00 | \$13.436,82 | \$13.866,31 | \$16.409,28 | \$14.434,06 |
| Mantenimiento de las redes sociales | | \$1.920,00 | \$1.981,82 | \$2.045,24 | \$2.110,08 | \$2.177,98 |
| Mantenimiento de instalaciones | | \$900,00 | \$928,80 | \$958,24 | \$989,08 | \$1.020,65 |
| Mantenimiento de mobiliario | | \$720,00 | \$742,82 | \$766,73 | \$791,20 | \$816,52 |
| Capitaciones | | \$900,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |

| | | | | | | |
|---|---------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Reposición de activos (3er año) | | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$2.100,00 | \$0,00 |
| Descuentos de promociones en contratos (1er año) | \$0,00 | \$1.375,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Creación de página web | | \$400,00 | | | | |
| Publicidad pagada en redes sociales | \$0,00 | \$900,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Gastos de seguridad | | \$9.480,00 | \$9.783,37 | \$10.096,10 | \$10.418,92 | \$10.418,92 |
| Gastos Financieros | | | | | | |
| Interés del préstamo | \$0,00 | \$1.023,08 | \$835,55 | \$628,37 | \$2.414,51 | \$2.667,34 |
| Otros Gastos | | | | | | |
| Depreciación | \$0,00 | \$2.498,90 | \$2.498,90 | \$2.498,90 | \$2.498,90 | \$2.498,90 |
| Total, gasto | | \$68.469,12 | \$66.680,34 | \$68.479,94 | \$74.441,15 | \$74.428,12 |
| Flujo antes de participación | \$0,00 | \$5.198,88 | \$10.993,81 | \$13.414,81 | \$11.901,79 | \$16.587,06 |
| Participación de trabajadores | | \$779,83 | \$1.649,07 | \$2.012,22 | \$1.785,27 | \$2.488,06 |
| Flujo antes de impuesto | | \$4.419,05 | \$9.344,74 | \$11.402,58 | \$10.116,52 | \$14.099,00 |
| Impuesto a la renta | | \$1.104,76 | \$2.336,18 | \$2.850,65 | \$2.529,13 | \$3.524,75 |
| Flujo después de impuesto | | \$3.314,29 | \$7.008,55 | \$8.551,94 | \$7.587,39 | \$10.574,25 |
| (+) Depreciaciones | | \$2.498,90 | \$2.498,90 | \$2.498,90 | \$2.498,90 | \$2.498,90 |
| (-) Pago de Capital | | | | | | |
| Préstamo | | -\$1.790,94 | -\$1.978,47 | -\$2.185,64 | -\$2.414,51 | -\$2.667,34 |
| Capital de trabajo | -\$15.788,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | |
| Activos Fijos en inversión | -\$8.748,90 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Flujo de Ejecutivo Neto | -\$24.536,90 | \$4.022,25 | \$7.528,98 | \$8.865,20 | \$7.671,78 | \$10.405,81 |

Resumen

Una vez estipulados todos los análisis de los datos correspondientes al capítulo 5 de la presente investigación, se define que esta recopila y evalúa la información económica vinculada con los factores de relevancia para la constitución de la empresa de asesoramiento. Donde su principal objetivo recae sobre la esquematización segmentada de los rubros inmersos en el inicio de las actividades operacionales de la organización, entre estos se encuentra la identificación de los ítems considerados como activos fijos, el capital de trabajo y sus principales consideraciones, determinando de esta manera la inversión inicial que se deberá tener para la creación de la empresa. En este contexto de análisis, también se presentan rubros relacionado con los costos y gastos administrativos, y la cantidad estimada de producción de acuerdo a la estipulación del punto de equilibrio. Calculando posteriormente los respectivos ingresos, mismos que al ser comparados con los demás rubros mediante la aplicación de los estados financieros y respectivos indicadores de rendimiento especifican la factibilidad del proyecto.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Para finalizar el presente proyecto investigativo, es importante contar con las conclusiones, donde se presentarán los principales hallazgos que dan respuestas a los objetivos específicos que fueron diseñados al inicio de desarrollo de la investigación.

- La investigación de mercado dictamina en su contexto macro, que a nivel nacional existe una economía endeble, que se ha debilitado aún más con la emergencia sanitaria, sin embargo, el Estado apuesta en los últimos tiempos por la fomentación de los emprendimientos, para de esta forma dinamizar la economía nacional, situación que ha provocado un aumento de pymes en los últimos años. Bajo este contexto, se logra determinar que existe una posibilidad de captar un mercado que no ha sido explotado, dado que la empresa se orienta a captar un segmento de las pequeñas y medianas empresas cuyas actividades se vinculan con el comercio exterior, puesto que son estas organizaciones las que no disponen de un conocimiento logístico portuario sólido y, por lo general requieren de asesoramiento de esta índole.
- El plan de marketing a manejarse en la empresa de asesoramiento por constituirse, establece tácticas orientadas a la utilización de medios digitales para tener un mayor alcance, incluyendo la estipulación de una página web como referente de información y medio de comunicación con los clientes, adicionalmente se estipula como elemento de diferenciación la oferta de un servicio totalmente personalizado con un personal calificado, que abarque las necesidades de las empresa que contrate los servicios de asesoría.
- La estructura administrativa y técnica de la empresa, establece las características que corresponden a la definición del tamaño del proyecto a través del cálculo de

la capacidad operacional de la que dispondrá, considerando los aspectos para darle cobertura a la posible demanda identificada, bajo este aspecto, también se determinó la ubicación de la empresa que le permitirá un acceso fácil para los posibles clientes.

- El estudio financiero determina la factibilidad del proyecto, detallando toda la información de los gastos e ingresos que tendrá la empresa; se identifica que los ingresos proyectados son los suficientes para darle cobertura a todos los costos, lo cual es plenamente respaldado por los índices de rendimiento financiero, donde se especifica que el valor actual neto presentó un total de \$13.097,35, y por parte de la tasa interna de retorno se obtiene un total de 28,31%. En conclusión, se reafirma la factibilidad de ejecución del proyecto, cuya recuperación del capital se dará en un tiempo inferior a 3 años para todos los socios capitalistas, cuyos réditos serán repartidos en partes iguales

Recomendaciones

Es recomendable que la empresa aproveche el segmento al que se enfoca, debido a que las microempresas se encuentran limitadas de obtener asesorías de este tipo, teniendo como principal factor el precio que les representa y la falta de asesoría personalizada que se acople a sus necesidades, teniendo como oportunidad un mercado que se encuentra insatisfecho.

Se recomienda que el personal con el que cuente la empresa para brindar su respectivo servicio, cuente con la experticia y el perfil especificado en cada uno los elementos de la estructura organizacional de la empresa, así mismo es de gran relevancia que estos dispondrán de una actualización de conocimiento al menos dos veces por año, de forma que se mantengan a la vanguardia de las tendencias nacionales e internacionales.

Por otro lado, también es importante que una vez que la organización se encuentre involucrada en el mercado, esta actualice sus respectivas estrategias de marketing, debido a que las que se encuentran desarrolladas en el segmento del plan de marketing, están netamente direccionadas al lanzamiento y breve crecimiento de la empresa en un mercado totalmente nuevo, se aconseja que las nuevas estrategias a desarrollarse estén orientadas al crecimiento y aumento de las ventas.

Limitaciones

Como principal limitante del desarrollo del proyecto y su constitución, se presenta el estado actual en el que se encuentra la nación ecuatoriana, dado que la misma se está recuperando de este entorno post-pandemia, donde se evidencia el descenso en la economía, el cierre de negocios y el aumento del desempleo, donde las tendencias de consumo de las empresas se encuentran plenamente orientadas a la adquisición de productos y servicios totalmente necesarios.

Referencias

- Alava, J., & Pinela, R. (2017). *Desempeño de los operadores logísticos en los servicios portuarios de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- APG. (2020). Información Marítima . *Registro de actividad portuaria*, 15.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Código del trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Código Civil*. Obtenido de Dirección Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación: https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion_del_Codigo_Civil.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *Código de comercio*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2019). Análisis de actividad portuaria. *Boletín Estadístico portuario*, 12.
- Banco Central del Ecuador BCE. (2020). *Exportaciones e importaciones*. Quito: BCE.
- BCE. (2019). *Índice del Producto interno bruto*. Quito: BCE.
- Becker, F., Tamames, R., & Velarde, J. (2018). El sector marítimo en la economía y el comercio. *Revisat económica de información comercial*, 188.
- Bengochea, B. P. (2018). *Direccionamiento de Marketing*. Barcelona-España: Ediciones McGrawHill.
- CAMAE. (2020). *Exportadores de alimentos a China deberán declarar que sus productos están libres de coronavirus*. CAMAE.

- Camara de Comercio. (2020). Especial de comercio exterior, aduanas y logistica. *La revista de la camara de comercio*, 1-40.
- Cámara Marítima del Ecuador CAMAE. (2020). Ecuador: Volumen de carga en puertos disminuye un 4%. *Camara Maritima del Ecuador*, 45.
- Canovas, B. (2020). El transporte marítimo internacional entre el cambio climático y el coronavirus. *Instituto español de estudios estrategicos*, 19.
- Carvajal, G. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría enfocada en los procesos logísticos de las pequeñas y medianas empresas dentro del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)*. Pereira: Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira.
- Comité de Comercio Exterior. (2020). *Resolucion No. 004-2020*. Quito: Comité de Comercio Exterior.
- Comité de Comercio Exterior. (2020). *Resolucion No.002-2020*. Quito: Comité de Comercio Exterior.
- Compañías, S. d. (09 de 07 de 2021). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec>
- El Universo. (19 de Abril de 2020). Trabajadores, analistas y empresarios afectados por el impacto económico provocado por COVID-19 en Ecuador. *Trabajadores, analistas y empresarios afectados por el impacto económico provocado por COVID-19 en Ecuador*, pág. 1.
- González, N., Soler, F., & Orive, A. (2015). TRANSPORTE MARÍTIMO Y MEDIO AMBIENTE:. *Revista Transporte y Territorio*, 138-156.
- INEC. (2019). *Encuesta de seguimiento al plan nacional de desarrollo*. Quito: Boletín técnico .

- INEC. (2020). *Boletín Técnico Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito: INEC.
- INEC. (2020). *Resultados del Índice de precios al consumidor*. Quito: INEC.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro-Ecuador. (2018). *Avances de emprendimientos a nivel nacional con incentivos*. Quito: Pro-Ecuador.
- Ministerio de trabajo. (2020). *Acuerdo Ministerial 077*. Quito: Ministerio de trabajo.
- Ministerio de transporte y obras públicas. (2018). Estadísticas Portuarias y de Transporte Marítimo 2018. *Boletín Estadístico*, 216.
- Quintero, J., Cortazar, A., & Ramirez, Y. (2018). Transporte marítimo internacional: aspectos operativos y comercio, logística portuaria, aspectos jurídicos y comerciales. *Journal de Ciencia e Ingeniería*, 18-31.
- Romo, C. (2012). *Creación de un empresa de asesoría de Comercio Exterior en la Ciudad de Quito*. Quito: Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador.
- Suárez, A. (2016). Competitividad portuaria en América Latina y el Caribe. *IBD*, 62.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Registro de pequeñas y medianas empresas*. Guayaquil: Superintendencia de compañías.
- UNCTAD. (2019). Informe sobre transporte marítimo. *UNCTAD*, 136.

Apéndice

Apéndice A Entrevista

| ENTREVISTA A DUEÑO DE MICROEMPRESA | |
|--|--|
| Tema: Creación de una Empresa de Servicios de Consultoría Logística Portuaria en la Ciudad de Guayaquil | |
| 1.- ¿Dispone de un proceso claro y estandarizado para la realización de sus procesos portuarios? | No, cada vez que necesito realizar este tipo de procesos, dispongo de una tercera persona para la realización del mismo. |
| 2.- ¿Cuáles son sus metas como empresario? | Quisiera poder expandir mi negocio, pudieron abarcar un mayor nivel de ingresos, y así poder abarcar mayor movimiento internacional de productos. |
| 3.- ¿Cuáles son sus principales obstáculos se presentan en los procesos portuarios? | Como principal inconveniente logro identificar el desconocimiento parcial de los procesos a ejecutarse, y el escaso tiempo del que dispongo como empresario. |
| 4.- ¿Cómo espera que sea el servicio a ofertarse en la empresa? | La verdad optaría por un servicio totalmente personalizado, que se preocupen de mis cargas como yo lo haría, y que me brinden una asesoría completa, abarcando mi desconocimiento. |
| 5.- ¿Qué es lo más importante en una empresa consultora de logística portuaria? | Considero que lo primordial es el servicio que brinden seguido muy cerca del profesionalismo que muestren, ofertante la tranquilidad que buscamos como clientes. |
| 6.- ¿Qué problemas ha presentado en la ejecución de procesos portuarios? | Por lo general, he tenido inconvenientes con la presentación de documentación, me han faltado presentar documentos por desconocimiento, olvido y descuido |
| 7.- ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utiliza? | Hoy en día es necesario el uso de medios digitales, por lo tanto, empleo el uso de plataformas de correo electrónico, redes sociales y páginas web. |

| |
|---|
| |
| 8.- ¿Considera que en internet encuentra información guía para la realización de trámites y procesos portuarios? |
| No, considero que existe información muy superficial, pero no especifica el procedimiento a seguir para la ejecución de los mismos. |

Apéndice B Modelo de encuesta a potenciales clientes – Empresas dedicadas a la exportación e importación de bienes

1. ¿La empresa mantiene actividades orientadas a la importación, exportación o ambas?

Exportaciones

Importaciones

Ambos

2. ¿Cuánto tiempo tiene con esta actividad?

Menos de 1 año

De 1 año a 2 años

De 3 años a 4 años

Más de 4 años

3. ¿Considera que ya maneja en su totalidad el proceso logístico portuario de su empresa?

Sí

No

4. ¿Cuál es su principal complejidad al llevar a cabo el proceso de exportación o importación?

Los cambios actuales en el proceso

Desconocimiento del proceso a realizar

El tiempo que conllevan

Otros

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría para la logística portuaria?

De \$400 a \$500

De \$501 a \$600

De \$601 a \$700

Más de \$700

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

6. ¿Consideraría la contratación de una empresa consultora de logística portuaria que le facilite este tipo de proceso?

Sí

No

| |
|--|
| |
| |