



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
XII PROMOCIÓN**

TEMA:

“EL CRECIMIENTO DEL SECTOR DE ALMACENAMIENTO EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIO DE SERVICIOS LOGÍSTICOS”

AUTOR:

Ing. Juan Carlos Paladines Muñoz

Previa a la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Diomedes Rodríguez Villacis, MBA.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero *Juan Carlos Paladines Muñoz*, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Diomedes Rodriguez Villacis, MBA

REVISORES

C.P.A. Laura Vera Salas

Ing. Elsie Zerda Barreno

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo, MBA.

Guayaquil, al 30 del mes de enero del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juan Carlos Paladines Muñoz

DECLARO QUE:

La Tesis "*El crecimiento del sector de almacenamiento en la provincia de Santa Elena como oportunidad de negocio de servicios logísticos*" previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, al 30 del mes de enero del año 2015

AUTOR

Ing. Juan Carlos Paladines Muñoz



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN:

Yo, Juan Carlos Paladines Muñoz

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: *"El crecimiento del sector de almacenamiento en la provincia de Santa Elena como oportunidad de negocio de servicios logísticos"*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 30 del mes de enero del año 2015

EL AUTOR:

Ing. Juan Carlos Paladines Muñoz

AGRADECIMIENTO



Le doy gracias a Dios, a mi familia y al Director de tesis por el apoyo brindado para la realización de la tesis.

Juan Carlos Paladines Muñoz

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mi familia, por haberme apoyado y acompañado durante todo este tiempo.

Juan Carlos Paladines Muñoz



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Diomedes Rodríguez Villacis, MBA.

PROFESOR GUÍA O TUTOR

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento.....	I
Dedicatoria.....	II
Índice General.....	IV
Índice de Tablas	IX
Índice de Figuras.....	X
Índice de Anexos.....	XII
Resumen.....	XIII
Abstract	XIV
Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Justificación	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Delimitación de la investigación.....	5
CAPÍTULO 1.....	7
1. MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL.....	7
1.1. Marco Teórico	7
Teoría de Inventarios	7
Teoría de la Ventaja Absoluta de Adam Smith.....	8
Teoría de los costos	8

Estructuras de costo de inventario	10
Importancia de la Logística	15
1.2. Marco Referencial	16
La Logística Ecuatoriana.....	16
Situación política y marco legal	18
Situación Vivienda	19
Situación: Facilitación de los trámites aduaneros	19
Situación: Cadenas Productivas y Servicios.....	20
1.3. Marco Conceptual	21
CAPÍTULO 2.....	23
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR LOGÍSTICO EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.2. Análisis del Macroentorno: PEST	26
2.2.1. Factores Políticos.....	26
2.2.2. Factores Económicos	28
2.2.3. Factores Socioculturales	29
2.2.4. Factores Tecnológicos	30
2.3. Análisis de las fuerzas de Porter.....	31
2.3.1. Amenaza de nuevos competidores	31
2.3.2. Amenaza del ingreso de productos y servicios sustitutos.....	32
2.3.3. Poder de negociación de los clientes	32

2.3.4. Poder de negociación de los proveedores.....	33
2.3.5. Rivalidad entre los competidores	33
CAPÍTULO 3.....	34
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	34
3.1 Objetivo General	34
3.2 Objetivos Específicos	34
3.3 Marco Metodológico de la investigación	34
3.3.1 Tipo de Investigación	34
3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.4 Población y muestra	36
3.5 Grupo Objetivo.....	36
3.6 Encuesta.....	37
3.7 Entrevistas	39
3.8 Análisis de las entrevistas realizadas.....	44
3.9 Clientes Fantasma.....	45
3.10 Conclusiones de las encuestas	53
CAPÍTULO 4.....	54
4. PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO	54
4.1 Planeación Estratégica.....	54
4.2 Análisis FODA	55
4.3 Análisis de la Cadena de Valor	56
4.4 Marketing Mix.....	57

4.4.1	Producto.....	57
4.4.2	Precio.....	57
4.4.3	Plaza.....	59
4.4.4	Promoción.....	62
4.5	Procesos de la empresa.....	62
4.5.1	Servicio de Almacenamiento.....	63
4.5.2	Servicio interno de almacenamiento.....	63
4.5.3	Servicio de Transporte y distribución.....	64
4.6	Recursos Recurso humano – Organigrama.....	66
4.6.1	Manual de funciones.....	66
4.6.2	Perfil de cargos.....	68
4.6.3	Remuneraciones salariales.....	71
4.7	Establecimiento, Maquinarias y equipos.....	72
4.7.1	Establecimiento.....	72
4.7.2	Equipos Administrativos.....	75
CAPÍTULO 5.....		77
5.	ESTUDIO ECONÓMICO.....	77
5.1	Inversión inicial.....	77
5.2	Detalle de ingresos.....	77
5.3	Detalle de Costos.....	78
5.4	Detalle de gastos administrativos y de ventas.....	79
5.5	Estado de Resultados.....	79

5.6 Análisis de Sensibilidad	81
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
Bibliografía	86
Anexos.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Composición PIB 2013	24
Tabla 2 Empresas de la industria Transporte y almacenamiento	31
Tabla 3 Calificación de variables - Resultado de encuesta	39
Tabla 4 Resultados clientes fantasma.....	45
Tabla 5 Precios por servicios	58
Tabla 6 Detalle de servicios de distribución	59
Tabla 7 Equipo y maquinaria de producción	74
Tabla 8 Equipo y maquinaria de producción	75
Tabla 9 Detalle de inversión inicial.....	77
Tabla 10 Ingresos por ventas.....	78
Tabla 11 Detalle de Costos.....	78
Tabla 12 Gastos Administrativos	79
Tabla 13 Comisión por Ventas.....	79
Tabla 14 Estado de resultados	79
Tabla 15 TIR y VAN con financiamiento	80
Tabla 16 Resultados de la TIR y el VAN.....	80
Tabla 17 Análisis de sensibilidad.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa geográfico de la Provincia de Santa Elena	23
Figura 2 Ingresos anuales por ventas nacionales 2013	25
Figura 3 Ingresos anuales por ventas en Santa Elena.....	26
Figura 4 Análisis FODA	56
Figura 5 Cadena de Valor de la operadora logística	56
Figura 6 Mapa geográfico de la península de Santa Elena - Comparación de la ubicación del Complejo Industrial.....	60
Figura 7 Plano General De La Península	60
Figura 8 Plano Geográfico De La Libertad	61
Figura 9 Ubicación Del Complejo En El Parque Industrial La Libertad	61
Figura 10 Plano de los galpones para la operadora logística	62
Figura 11 Flujo de servicio de almacenamiento.....	63
Figura 12 Flujo interno de almacenamiento.....	64
Figura 13 Flujo de transporte y distribución	65
Figura 14 Organigrama Estructural.....	66
Figura 15 Remuneraciones Salariales – Administración	71
Figura 16 Remuneraciones Salariales - Personal Operativo	71
Figura 17 Vista frontal del establecimiento	72
Figura 18 Vista interna del establecimiento.....	73
Figura 19 Fachada frontal del Complejo Industrial	73
Figura 20 Foto frontal de la parte interna de un galpón	73
Figura 21 Vista frontal del galpón en planos arquitectónicos.....	74
Figura 22 Vista Frontal Del Galpón.....	74

Figura 23 Plano De Un Galpón Con El Detalle De La Capacidad De Almacenamiento En Rack
Para Poder Optimizar La Operación Logística 75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuestas.....	92
Anexo 2 Cotización de un camión	93
Anexo 3 Cotización carretilla Hidráulica.....	94
Anexo 4 Cotización de Pallets	95
Anexo 5 Detalle Estudio Económico Inversión Inicial.....	96
Anexo 6 Detalle de Inversión Administrativa.....	96
Anexo 7 Costo de Mano de Obra	96
Anexo 8 Costos Indirectos de Fabricación.....	96

RESUMEN

La presente tesis busca investigar un sector en particular e identificar una oportunidad de negocio para la creación de una operadora logística que permita brindar los servicios de distribución y almacenamiento a empresas de consumo masivo con operaciones en la provincia de Santa Elena. De igual manera, en el análisis respectivo se estudia el macro y microentorno, realizando una adecuada investigación de mercados para conocer la oferta y demanda para finalmente presentar la propuesta de un plan de negocios.

En el capítulo uno, se desarrollan los marcos: referencial, teórico y conceptual, los cuales permiten revelar información sobre la logística: su origen, comportamiento a nivel mundial, teorías que aporta al trabajo de tesis, el entorno, entre otros.

En el capítulo dos, se realizó un análisis del crecimiento logístico y de la situación actual en la provincia de Santa Elena. El mismo revela información estadística de la península y sobre todo muestra que en los últimos años el mercado está creciendo cada vez más rápido desde su provincialización.

Por otra parte, en el capítulo tres se desarrolló la metodología de la investigación, el cual muestra que existe una demanda latente y que a pesar de que las empresas multinacionales o nacionales desean captar el mercado de esta provincia específicamente: Salinas, Santa Elena y La Libertad, han buscado algunas alternativas que no son las óptimas para el manejo de su cadena de distribución.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se realizó una propuesta para aprovechar la oportunidad de negocio encontrada en el sector comercial para ser desarrollada en el parque industrial de La Libertad, un lugar estratégicamente bien ubicado para la comunicaciones de cobertura.

Palabras claves: logística, oportunidad de negocio, distribución, plan de negocio, almacenamiento, racks.

ABSTRACT

This thesis aims to investigate a particular sector and identify a business opportunity for the creation of a logistics operator providing services to enable distribution and storage to consumer companies with operations in the province of Santa Elena. Similarly, in the accompanying analysis studies the macro and micro, making proper market research to meet the supply and demand to finally present the proposal for a business plan with its own financial analysis.

In chapter one, the frames: for reference, theoretical and conceptual, which can reveal information about the logistics: their origin, behavior globally theories thesis contributes to the environment, among others.

In chapter two, an analysis of logistic growth and the current situation was conducted in the province of Santa Elena. The same statistical information reveals the peninsula and especially shows that in recent years the market is growing faster and faster from birth as a province.

Moreover, in chapter three the research methodology, which shows that there is a latent demand and developed that although multinational or national companies want to capture the market in this province specifically: Salinas, Santa Elena and La Libertad, searched some alternatives that are not optimal for managing their supply chain.

Finally, in chapter four, a proposal was made to seize the business opportunity found in the commercial sector to be developed in the industrial park of La Libertad, a strategically well located for communications coverage.

Keywords: logistics, business opportunity, distribution, business plan, storage, racks.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, desde la provincialización de Santa Elena ocurrida en el 2007 se han desarrollado a lo largo de tres principales industrias: a) agricultura, ganadería, b) silvicultura y pesca, Industrias manufactureras, y c) transporte y almacenamiento, siendo ésta última actividad el área y sector que se desarrollará la presente tesis para identificar una oportunidad de negocio.

La provincia de Santa Elena es para muchos un destino vacacional al cual se acude únicamente durante la temporada según cada región. Es gracias a esto, que la provincia ha incrementado su participación en ventas de empresas que producen y/o comercializan productos de consumo masivo, siendo estos cada vez más promocionados en este destino.

Pero estas empresas no solo buscan la venta efectiva de estos productos, sino también llegar al consumidor de forma eficiente con sus producto en buen estado, en el tiempo requerido y realizando un correcto abastecimiento en el punto de venta. Esto no se logra únicamente con estrategias de ventas y marketing dentro de las empresas, sino que juega un papel importante la especialización de actividades logísticas para cumplir con la oferta de valor ofrecida al cliente.

Así también, estos servicios logísticos están poco desarrollados en la provincia de Santa Elena ofreciéndolos informalmente y sin respaldo de empresas especializadas. Ante esto, se presentará una propuesta de factibilidad para la creación de una operadora logística, que permita a las empresas de consumo masivo tener operaciones eficientes en sus actividades, soportadas por un servicio integral de logística y respaldado por la correcta información de mercado, de clientes y servicio especializado.

Planteamiento del Problema

Después de siete años de la provincialización, la península de Santa Elena tiene en la actualidad 308.693 habitantes sin considerar las fluctuaciones temporales según el último censo de población y vivienda del año 2010, según los datos obtenidos en el INEC. El crecimiento cada vez es más notorio por lo que las empresas de consumo masivo que trasladan sus productos desde las principales bodegas de Guayaquil, Quito o Cuenca están realizando modificaciones dentro de su cadena logística.

La baja capacidad de inversión de algunas empresas para el desarrollo de centros de distribución en distintas localidades, por los costos de operación, terreno y obra civil, pueden convertirse en barreras de entradas al mercado, por lo que disponen su encargo a través de los distribuidores. Los mismos, que de forma general, no cuentan con infraestructura acorde para manejar: altos volúmenes de almacenamiento, adecuada seguridad ni espacio para zonas de descarga.

Entre tanto, para ganar participación en el mercado de la península es necesario manejar una correcta cadena de abastecimiento tomando en cuenta algunas variables tales como; la carga de viaje por semana, costos del producto, costo de la operación, entre otras. En algunos casos es más rentable tercerizar ya que una operadora logística puede prorratear para todos sus clientes costos como: uso del montacargas, guardias de seguridad, servicios básicos, etc.

Así por ejemplo, el costo de transportación dentro del manejo de una sola agencia para una sola empresa puede salir costoso, sin embargo manejar la misma capacidad pero con un costo prorrateado minimizaría enormemente los costos operativos de estos clientes.

Finalmente, por los puntos antes mencionados, lo que se desea investigar, en este caso, es la falta de servicios logísticos en la provincia de Santa Elena como consecuencia del crecimiento económico después de su provincialización.

Justificación

La península de Santa Elena en los últimos años después de provincialización ha incrementado la comercialización de productos de consumo masivo debido al aumento de la población considerando además las fluctuaciones en temporada por el turismo.

Los datos del último censo económico del 2010 indican que existen 9,446 establecimientos económicos que desarrollan actividades productivas en Santa Elena, que representa el 2% a nivel país. El presente proyecto permitirá evaluar la necesidad real de empresas que tienen parte de su mercado objetivo en la Península y que no cuentan con puntos de distribución o aliados para realizar una cobertura adecuada en esta provincia.

La mayoría de empresas para captar el mercado de la península tienen algunos canales de distribución entre esos: canal directo, canal indirecto y en ocasiones un canal híbrido dependiendo de las circunstancias de su cadena de distribución. Es importante considerar que lo fundamental es evaluar los costos de almacenamiento y transportación y el costo de oportunidad de ganar mercado. Algunas empresas multinacionales deciden alquilar como bodegas viviendas en Salinas y manejar ahí su almacenamiento. La consecuencia de esto además de una reducción de costos es el surgimiento de problemas como inseguridad, falta de cobertura, espacio de almacenamiento limitado y un descuido total del objetivo de crecimiento que no responderá de manera proporcional al crecimiento de espacio físico.

Por lo tanto, es de suma importancia evaluar un análisis a profundidad en ésta área para incentivar un manejo adecuado en la cadena logística e impulsar el comercio con mayor cobertura en la provincia de Santa Elena ya que serán beneficiadas las empresas que buscan optimizar su cadena logística, entre las pymes y las multinacionales; además generará plazas de trabajo en la zona y atraerá el comercio en la zona por el tránsito de afluencia de camiones y personal. Finalmente, el desarrollo de esta tesis bien podría servir como una guía de consulta para la aplicación de teorías que mejoren el comercio de ciudades que necesitan impulsar una eficiencia en la cadena logística.

Objetivo general

- Analizar la demanda de servicios logísticos en la provincia de Santa Elena a través de un estudio de mercado, con la finalidad de identificar oportunidades de negocios para una empresa operadora logística.

Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de la industria del transporte y almacenamiento en la provincia de Santa Elena.
2. Describir la oferta actual de servicios logísticos y sus condiciones de desarrollo, en la provincia de Santa Elena a través de un estudio de mercado.
3. Analizar la factibilidad económica y financiera de una propuesta de creación de una empresa de servicios logísticos en la provincia de Santa Elena.

Hipótesis

La investigación del sector comercial permitirá identificar una oportunidad de negocio para desarrollar una operadora logística en la provincia de Santa Elena.

- **Variable independiente:** es el crecimiento de las actividades del sector transporte y almacenamiento en la provincia de Santa Elena.
- **Variable dependiente:** oportunidad de establecer negocios de servicios logísticos.

Delimitación de la investigación

La propuesta consistirá en investigar el sector de transporte y almacenamiento para buscar y justificar una oportunidad de emprender una operadora logística delimitando sus servicios a los de distribución y almacenamiento, bajo los recursos normales de la economía. A su vez, razona la creación de una operadora logística en el parque industrial de La Libertad, provincia de Santa Elena. En esta ciudad se encuentra concentrado el mayor casco comercial ubicándose estratégicamente en un punto céntrico entre la ciudad de Salinas y Santa Elena lo que permitirá desarrollar una ventaja competitiva por la ubicación.

Se enfocará principalmente en brindar servicios de almacenamiento a empresas que tengan su mercado objetivo o clientes en esta zona, pero esto no limita que estas empresas tengan sede en zonas externas a esta. El servicio de almacenamiento planteado en este plan de negocios se enfocará en productos de las siguientes categorías:

- Alimentos de consumo masivo no perecibles
- Artículos de aseo y cuidado personal
- Artículos de consumo masivo para limpieza

- Bebidas gaseosas, alcohólicas y electrodomésticos.

La información estadística corresponderá a tres años atrás y el proyecto tendrá una proyección del negocio a diez años. Se considerará crear una empresa nueva que se encuentre estratégicamente ubicada en galpones en el parque industrial de La Libertad, ya que es una zona que permite el acceso de vehículos pesados y cuentan con permisos respectivos por parte del Municipio y otras instituciones para operar estos tipos de negocios; además, se realizó un trabajo de campo viendo instalaciones e infraestructura que permitirá un mejor desenvolvimiento operativo del negocio.

Los datos que se consideren dentro de esta tesis, serán datos reales que se obtengan hasta la fecha de finalización de la misma, del pasado información a tres años atrás. El mismo concepto se aplica a las normas legales, se considerará las que se encuentren vigentes hasta el período de finalización de la tesis. En cuanto a los valores se procederá a realizar un estudio de precios referenciales del mercado.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

1.1. Marco Teórico

Teoría de Inventarios

Los primeros intentos de desarrollo de una teoría de inventario se centraron en el problema de determinar la dimensión económica de los lotes en la compra o en la producción. Es así como la administración de inventarios empezó a partir de 1915, año en que se desarrollaron modelos matemáticos para estimar las cantidades óptimas que debían pedirse. Los inventarios actúan para mejorar actividades organizacionales, con lo cual se logra menos costos de operación. Asimismo, actúan para reducir costos de consecución y para proporcionarles servicios a los clientes y evitar faltantes costosos en la mercancía. Los inventarios que se obtienen con costos de transportes más bajos y descuentos de precio son el resultado de pedir en grandes cantidades. Los inventarios requieren espacio de almacenamiento costoso: así la administración busca reglas de decisión para balancear en forma óptima estos costos opuestos para un sistema dado. Las decisiones básicas en inventarios en cada problema son las siguientes (González , 2003, pág. 6):

- ¿Qué cantidad se debe pedir?
- ¿Cuánto se debe pedir?

Al hacer estas preguntas, el gerente se enfrenta a un dilema. Por una parte, desearía pedir y producir en grandes tamaños de lotes, para minimizar los costos de producción y almacenamiento. Esto sólo se logra si se producen o abastecen de lotes pequeños. La estrategia óptima es lograr un balance entre la producción y los costos óptimos, utilizando herramienta cuantitativas clásicas. Se pueden formular modelos y desarrollar reglas de

decisión para obtener la cantidad económica de pedido, así como también cuánto se debe pedir. En resumen se puede decir que la teoría de inventario llevada a gestión de inventarios tiene dos objetivos (González , 2003, pág. 6):

- Minimizar costos
- Prestar un servicio adecuado.

Teoría de la Ventaja Absoluta de Adam Smith

Para comprender el campo de la Economía Internacional se debe referir a Adam Smith quien escribió la Teoría de la Ventaja Absoluta en su libro titulado *La riqueza de las naciones*. Adam Smith profesor y filósofo de la Universidad de Glasgow en el año 1751 formó parte del grupo de los llamados economistas clásicos. En esta obra, según Amartya Sen (2010), Adam Smith recalcó la importancia del libre comercio para incrementar la riqueza de todas las naciones comerciantes.

De acuerdo con Adam Smith, *el comercio mutuamente beneficioso se basa en el principio de la Ventaja Absoluta*. Él declaró que *es la máxima de todo jefe de familia prudente nunca intentar tratar de producir en casa lo que le costaría más producir que comprar* (Universidad Politécnica de Nicaragua, 2011).

Teoría de los costos

El costo de un producto es superior a su precio de venta, este producto podría ocasionar a la empresa una pérdida (lo cual, es cierto) y, en consecuencia, cuantas menos unidades del mismo se produzcan, mejor (lo que puede ser falso). Paradojas como ésta, son relativamente habituales y tienen su origen en una utilización equívoca de la palabra *costo*. Un

buen punto de partida puede ser la noción intuitiva que cualquier persona tiene de la palabra costo, correspondiente a una definición de medida, en términos monetarios, de los recursos sacrificados para conseguir un objetivo determinado. Así hablamos del coste de un producto para referirnos al dinero que empleamos para fabricarlo, o del costo de un departamento de investigación o de un sistema de información, respectivamente (Instituto Politécnico Nacional, 2009).

En la era de la informática, de los sistemas de manufactura flexibles, en esta era de la robótica y la globalización de los mercados, los gastos indirectos han llegado a representar hasta el 70% del costo total de un producto o servicio, lo cual refleja la importancia de asignar correctamente los gastos indirectos, si se quiere conocer con precisión los costos de los productos y, de esa forma, tomar decisiones correctas (Pereira, Ballarín, Rosanas, & Grandes, 2011).

Los sistemas de costeos actuales se basan en modelos de prorrateo arbitrario de los de los gastos indirectos, ya que se utilizan tasas de aplicación basadas en unidades producidas, horas-máquina u horas-hombre, lo cual distorsiona el costo de los productos porque, independientemente de las diferentes líneas o productos para diseñar estrategias que aseguren la permanencia a largo plazo de la empresa (Ramírez Padilla, 2008).

La apertura comercial y la competencia mundial han obligado a las empresas a adoptar nuevas estrategias para sobrevivir en un mercado cada vez más exigente e informado. La estrategia correcta consiste en satisfacer las necesidades de los clientes, tratando de ofrecer un producto o servicio cuyo precio y calidad esté por encima de sus expectativas y de la competencia. Por lo tanto, ya no es posible determinar un precio de venta basándose en un costeo tradicional calculado con un prorrateo arbitrario y aumentando el margen de utilidad

deseado. La competitividad de hoy demanda que este margen esté en función de una disminución del costo del producto. Pero, ¿Cómo disminuir el costo de un producto sin descuidar su calidad? (Ramirez Padilla, 2008).

Estructuras de costo de inventario

Muchos problemas sobre las decisiones relativas a los inventarios pueden resolverse con criterios económicos. No obstante, uno de los prerrequisitos más importantes para ello es entender la estructura de costos. Las estructuras del costo de inventario incorporan los siguientes cuatro tipos de costos (Schroeder, 2014):

1. *Costo del artículo.* Es el costo de comprar y producir los artículos individuales del inventario. El costo del artículo generalmente se expresa como un costo unitario multiplicado por la cantidad adquirida o producida (Schroeder, 2014).
2. *Costo de levantar (o preparar) pedidos.* El costo de levantar pedidos se relaciona con la adquisición de un grupo o lote de artículos. El costo de levantar un pedido no depende de la cantidad de artículos que se adquiera; se le asigna al lote entero. Este costo incluye la mecanografía de la orden de compra, la expedición del pedido, los costos de transportación, los costos de recepción y otros. Cuando el artículo se produce dentro de la empresa, existe también costos relacionados con la colocación de un pedido que son independientes de la cantidad de artículos producidos. Estos llamados costos de preparación comprenden los costos del papeleo más los requeridos para poner a funcionar el equipo de producción para una corrida. En algunos casos, los

costos de preparación pueden ascender a miles de dólares, lo que implica importantes ahorros en corridas muy grandes (Schroder, 2014).

3. *Costo de mantener (o llevar) inventarios.* Los costos que se derivan de mantener o llevar inventarios se relacionan con la permanencia de los artículos en inventario durante un periodo. El costo de mantenimiento generalmente se carga como un porcentaje del valor en dólares por unidad en el tiempo. Por ejemplo, un costo de mantenimiento anual de 15% significa que costará 15 ctvs. conservar USD \$ 1 dólar de inventario durante un año. En la práctica, lo más común es que los costos de mantenimiento fluctúen entre 15% y 30% anual (Schroder, 2014).

El costo de mantenimiento de inventarios se compone casi siempre de las siguientes tres partes:

- *Costo de capital.* Cuando se mantienen artículos en el inventario, el capital que se invierte no está disponible para otros fines. Esto representa un costo de operaciones para otras inversiones, el cual se asigna al costo de inventario (Schroder, 2014).
- *Costo de almacenamiento.* Este costo incluye costos variables para el espacio, seguros e impuestos. En algunos casos, una parte del costo de almacenamiento es fijo, por ejemplo, cuando se posee un almacén y no se puede utilizar para otra cosa. Tales costos fijos no deben incluirse en el costo del almacenamiento del inventario. De la misma manera, los impuestos y los seguros deben incluirse si se modifican de acuerdo con el nivel del inventario (Schroder, 2014).
- *Costos de obsolescencia, deterioro y pérdida.* Los costos de la obsolescencia deben asignarse a los artículos que tienen un alto riesgo de hacerse obsoletos; entre mayor es

el riesgo, mayores los costos. Los productos perecederos deben cargarse con los costos de deterioro cuando el artículo se daña con el tiempo, como es el caso, por ejemplo, de los alimentos y de la sangre. Muchos productos tienen una fecha de caducidad impresa en ellos y se vuelven obsoletos en ese momento. Los costos de pérdida incluyen los costos por hurto y rotura que se derivan de mantener los artículos en inventario (Schroeder, 2014).

4. *Costo por agotamiento de las existencias.* El costo por agotamiento de las existencias refleja las consecuencias económicas de quedarse sin ellas. Dado los costos superiores, es fácil advertir porqué la administración de inventarios es un problema interfuncional. A mercadotecnia puede interesarle particularmente minimizar los costos por agotamiento de las existencias que se relacionen con pérdida de ventas. A contabilidad y finanzas, minimizar la cantidad de inventario que hay que financiar. Operaciones puede querer un nivel suficiente de inventario para garantizar que no haya contratiempos con la programación y con el control de la producción. Como estos objetivos pueden estar en riesgo, es importante adoptar el enfoque de minimización de costos que se describe en este capítulo. Éste es inherentemente interfuncional por naturaleza y hace lo que es mejor para la empresa. (Schroeder, 2014)

Se puede apreciar que la retroalimentación debe estar siempre presente en todo momento en la cadena de valor. En la retroalimentación, se puede lograr aprender qué se está haciendo bien y mal y cómo se puede mejorar las actividades de la empresa. En la cadena de valor se puede estudiar los beneficios de elegir un proveedor de otro y que beneficios vamos a

tener eligiéndolos para poder brindar un valor agregado al cliente (Collier, Evans, & James, 2009).

El último proceso en la figura que se puede observar es el servicio postventa, es la que se puede marcar una diferencia y nos puede separar de nuestra competencia dando un seguimiento al cliente. Si se presenta algún problema la empresa debe tener empleados capacitados para complacer al cliente en su requerimiento del servicio que ofrece la empresa (Collier, Evans, & James, 2009). En la cadena de valor se compone de la siguiente manera (Osorio, 2013):

- **Actividades Primarias:** son las que tratan directamente con la creación del producto:
 - *Logística de entrada de materias primas:* tanto el medio de transporte que se utiliza como el tiempo que nos toma en entrar la materia prima a nuestra empresa implican un costo. Este costo se verá reflejado después en el precio de venta de nuestro producto; si se logra minimizar este costo, es posible dedicar más tiempo a otros procesos sin generar gastos adicionales.
 - Transformación de las materias primas (producción)
 - Logística de salida (distribución)
 - Comercialización de las ofertas (proceso de ventas)
 - Servicios anexos
- *Actividades de apoyo:* aquí entramos a las áreas de apoyo que no intervienen directamente con nuestro producto pero que aportan mucho a la calidad y la imagen de la empresa (Osorio, 2013):
 - Mercadotecnia
 - Recursos Humanos

- Tecnología de la información
- Finanzas

La logística es un tema que no se ve, pero es algo importante en el tema de transacciones de mercaderías. La comida y otras mercancías útiles o de conveniencia estaban generalmente dispersas y solo disponibles en abundancia en ciertos años.

Antiguamente se podían consumir los bienes en su ubicación o moverlos a un lugar preferido, almacenándolos para más tarde. Sin embargo, como todavía no existían transportes y almacenamientos bien desarrollados, el movimiento de los bienes era limitado a lo que un individuo pudiera mover personalmente, y el almacenamiento de las mercancías perecederas era posibles solo por un espacio de tiempo.

El sistema limitado de almacenamiento por lo general obligaba a las personas a vivir cerca de las fuentes de producción y a consumir más bien un rango estrecho de bienes. Ejemplos las naciones en vía de desarrollo de Asia, América del Sur y África, donde parte de la población vive en aldeas pequeñas, y la mayoría de los bienes que necesitan los residentes se producen o se adquieren en las cercanías inmediatas. Se importan bienes de otras zonas.

Por lo tanto, la eficiencia de la producción y el estándar económico de vida por lo general son bajos. En este tipo de economías, un sistema de logística bien desarrollado y económico alentaría el intercambio de bienes con otras zonas de producción de un país, o incluso el mundo (Osorio, 2013). En el caso de Ecuador, muestra una dinámica muy lenta. El *Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad*¹ (CNPC) inició actividades de trabajo para mejorar la logística pero desde la perspectiva de la exportación.

¹ El *Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad* (CNPC) fue elegido por el Presidente de la República como la agencia responsable de promover la simplificación de los procedimientos administrativos para negocios. (Sin Trámites, 2011)

En el año 2007, se organizó un grupo de trabajo de logística y facilitación del comercio y transporte que abarco a varios ministerios y organismos vinculados al tema para ver el estado de situación y empezar a identificar los temas de trabajo. Es decir, que se están empezando a encaminar algunas acciones para encarar el tratamiento de la temática, pero todavía se requiere incorporar fehacientemente la óptica del sector privado y organizar mejor las labores de los grupos de trabajo de logística y facilitación (Naciones Unidas, 2010).

Importancia de la Logística

Es importante porque el fin de la logística es mejorar y dar un buen servicio al cliente, mejorando la fase de mercadeo y la transportación de los productos al menor costo que sea conveniente para la empresa. Hay algunas actividades de los departamentos de logísticas y operaciones que podemos destacar (Meserón, 2011):

- Tener una efectividad en la línea productora que puedan alcanzar altos niveles de eficiencia.
- Que la cadena de distribución debe mantener inventarios en el punto de equilibrio de las ventas para ser efectivos.
- Aumentar las líneas de producciones para satisfacer a los clientes.
- Desarrollar sistemas de información para que los procesos fluyan adecuadamente.

Estas son algunas pequeñas mejoras que traerán los siguientes beneficios a las empresas:

- Incrementan la competencia entre empresas y ayuda a mejorar la rentabilidad de las mismas para afrontar el reto de la globalización mundial.
- Ayuda a tener una organización excelente de los factores que intervienen en la decisión de compra.

- Mejorar los departamentos de logísticas y la gestión logística comercial tanto nacional e internacional.

1.2. Marco Referencial

La Logística Ecuatoriana

La logística en el Ecuador, es una parte importante para el desarrollo productivo del país, por lo que desde los años anteriores viene incentivando mejoras por parte del Gobierno y a su vez invertir en mejoramientos de las carreteras, un punto muy importante para los distintos sectores del país.

Las concesiones portuarias del puerto de Guayaquil no son de toda efectiva, porque se necesita una mejora en el desarrollo de una institucionalidad adecuada. La modernización aduanera está cambiando, la misma tiene como proyectos la Ventanilla Única Ecuatoriana de Comercio Exterior (VUE)² que según el *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2013)* indica que “el objetivo es de lograr optimizar e integrar procesos relacionados con esta actividad. A través de esta herramienta electrónica, todo usuario de servicios aduaneros y operadores de comercio exterior presentarán los requisitos, trámites y documentos necesarios para la realización de operaciones de comercio exterior” (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013).

Con el funcionamiento de la Ventanilla Única Ecuatoriana para el Comercio Exterior, se busca reducir significativamente el tiempo y los costos de transacción en la realización de actividades de comercio exterior, así como facilitar la tramitación de autorizaciones y

² La *Ventanilla Única Ecuatoriana para el Comercio Exterior (VUE)* es una herramienta electrónica por medio de la cual todo usuario de los servicios aduaneros y, en general, todos los operadores de comercio exterior, presentarán los requisitos, trámites y documentos necesarios para la realización de operaciones de comercio exterior. El objetivo general de la VUE es optimizar e integrar procesos de comercio exterior. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013).

certificaciones en un solo punto de acceso a Internet, brindar a los operadores de comercio exterior información sobre los requisitos vigentes y el estado de los trámites en curso, entre otros beneficios (Ministerio de Producción, 2013).

En el sector aeroportuario del Ecuador, específicamente en la provincia del Guayas, se evidencia que existe un gran avance en lo que respecta a la modernización del aeropuerto y sus sistemas logísticos de mercaderías como se puede observar en el aeropuerto de Guayaquil la creación de la Terminal de Carga del Ecuador (TCE) que en su página web indica que “es una de las terminales de carga más modernas de América Latina. Cuenta con el respaldo técnico y financiero de Corporación América a través de sus empresas Terminal de Carga de Uruguay (TCU) y Terminal de Carga Argentina (TCA)” (Terminal de Cargas Ecuador, 2010).

El Terminal de Cargas del Ecuador (TCE) está conformado por un equipo de profesionales nacionales con amplia experiencia en logística de carga aérea y apoyado con tecnología de punta desarrollada in house³, para prestar de forma segura, cómoda y rápida el mejor servicio de manejo de carga en el Ecuador manteniendo una constante interacción con las autoridades de control (Terminal de Cargas Ecuador, 2010).

El TCE en conjunto con la Corporación Aduanera Ecuatoriana administra la Zona de Distribución y el área de Courier en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo y está calificada como Almacén Temporal Aduanero, brindando soluciones para el Tránsito Internacional (trasbordo) y Almacenes Especiales (Terminal de Cargas Ecuador, 2010).

El Terminal de Cargas del Ecuador es la mejor opción para los operadores de comercio exterior (Terminal de Cargas Ecuador, 2010). En el sector de transportación terrestre, la provincia del Guayas ha mejorado notablemente por las concesiones existentes de las

³ In House (inglés): dentro de la empresa, interno.

carreteras. El Gobierno Provincial ha trabajado para mejorar las carreteras. Otro medio poco común y casi no utilizable es la transportación fluvial, la cual tiene problemas por la sedimentación de los ríos de gran influencia dentro de la provincia, lo que provoca una dificultad para la navegación.

Situación política y marco legal

El sector transporte es la que menos los gobiernos de turnos invierten por lo que tiene falta de políticas que desarrolle este sector. Unos de los puntos que falta de desarrollar son los siguientes:

- Desarrollo Sectorial.
- Desarrollo de los servicios logísticos que facilite el comercio y transporte.

El sector privado es el que más ha realizado propuestas de promocionar al Ecuador como un centro logístico internacional pese a sus limitaciones, ya que los recursos vienen de ellos mismos. Existe un marco legal que es el Código de Producción desarrollado por el *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, y del Ministerio de Transporte y Obras Públicas*⁴ que es el rector del transporte aéreo, terrestre y marítimo, con el objetivo de fomentar el desarrollo de la producción y entrar en competencia con los demás países de la región.

En una breve declaración de la entrevista del viceministro de Gestión del Transporte, David Mejía al periódico digital El Ciudadano del Gobierno de la Revolución Ciudadana (2011), expresó su satisfacción por el avance en la conformación del Reglamento Tributario Interno, en materia de Política Comercial y Desarrollo Productivo, que a su vez incluye el

⁴ <http://www.produccion.gob.ec/>

Reglamento de Delegaciones de los Servicios del Transporte, desarrollado mancomunadamente entre los Ministerios de Transporte y Obras Públicas y de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

Este acuerdo facilitará el marco legal para delegar a la empresa privada los servicios de transporte y logística de puertos y aeropuertos del país. El reglamento en mención, está orientado a normar la provisión de servicios públicos en puertos, aeropuertos, hidrovías, carreteras, servicios logísticos relacionados, servicios ferroviarios en infraestructuras estatales, ya sean existentes o nuevas, tanto privadas como públicas.

Situación Vivienda

Para tener un adecuado sistema de infraestructura logística integrado se amerita que haya una estrategia integral de desarrollo portuarios para que así se puedan definir los roles de los puertos públicos como privado. Debe existir un marco institucional que asegure transparencia en el sector que lo regula. En el área aeroportuaria, hay un nuevo proyecto de aeropuerto de la ciudad de Guayaquil que permitiría optimizar las inversiones. Tomar acciones de los pasos fronterizos provinciales para que sean de óptima utilización para los usuarios, creando que los pesos de las cargas sean los mismos que salieron de la bodega hasta el consumidor final. Por lo tanto, desarrollar la red de vías terciarias provincial es importante para integrar la producción de pequeños productores al sistema.

Situación: Facilitación de los trámites aduaneros

Modernizar la aduana es de gran importancia para los países de la región y la Provincia del Guayas. Esta provincia tiene la gran ventaja de tener una aduana aérea y portuaria, esto le da más competitividad que las demás provincias del país por lo tanto, hay mayor oferta

logística. Lo que se recomienda para tener una aduana más competitiva son los siguientes puntos:

- Revisar los puntos importantes del Código de Producción.
- Optimizar la Ventanilla Única Ecuatoriana de Comercio Exterior.
- Que opere de forma eficaz y eficiente el sistema informático Ecuapass de la Aduana Ecuatoriana.
- Realizar aforos de inspección física inmediatos incluyendo inteligencia o gestión de riesgo.
- Hacer que se realicen con eficiencia y modernización los controles fitosanitarios e INEN.
- Que los trámites aduaneros sea mayormente por internet.

Situación: Cadenas Productivas y Servicios

Cada cadena de producción tiene como objetivo llegar al consumidor, pero dentro de la misma se encuentra introducida la logística, si falla algún proceso logístico hace que la cadena de producción pierda tiempo de llegada de los productos al consumidor provocando una escasez de los mismos y especulación de precios. Es necesario que las empresas tengan mayor número de proveedores ofertantes de materias primas y servicios para que sea diversificada y que beneficie a toda la cadena productiva.

Dentro de la cadena de producción está la de servicios, es importante ya que el producto si es de exportación tiene que usar los servicios navieros, que es un mercado altamente competitivo y hay gran oferta de servicios. Estos servicios por lo general pueden ser rápidos y a veces por fuerza mayor pueden ser lentos porque depende de que los buques no se

averíen en alta mar. Los costos de fletes si son elevados porque dependen del precio del combustible que es cambiante a nivel mundial.

Una empresa debe estar en la capacidad de regenerarse a sí misma. Los gerentes deben preguntarse cosas como: ¿Quiénes serán nuestros clientes en cinco años? ¿Quiénes serán nuestros competidores? ¿Qué habilidades necesitamos? Las respuestas a estas y otras preguntas similares deben ser muy distintas a las respuestas a los problemas actuales. Para imaginar y crear el futuro, es necesario des-aprender el pasado, desarrollar la visión de futuro, crear una arquitectura estratégica que ayude a identificar las competencias centrales necesarias para ser el líder, crear objetivos extendidos que inspiren y actuar antes que sus competidores (Hamel & Prahalad, Los Recursos humanos, 2011).

1.3. Marco Conceptual

- **Análisis PEST.-** Herramienta que permite realizar un análisis del macro entorno en donde se desarrollará un proyecto o negocio específico. PEST son las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
- **Benchmarking.-** Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.
- **Cadena de valor.-** Modelo teórico elaborado por Michael Porter que se utiliza a nivel gerencial para describir todas las actividades de una empresa, clasificando y organizando sus procesos.

- **FODA.-** Siglas que hacen referencia a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Herramienta que permite plasmar la situación actual de la empresa por medio de un cuadro analizando estas cuatro variables.
- **Investigación de Mercados.-** Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia (Malhotra, 2011).
- **Las cinco fuerzas de Porter.-** Las cinco fuerzas de Porter es un modelo sistemático desarrollado por Michael Porter en 1979 que sirve para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que realicen sus operaciones en dicho sector. El define cinco fuerzas: Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de clientes, Poder de negociación de los proveedores y una última que se crea a partir de las combinación de las anteriores que es la Rivalidad entre los competidores.
- **Mercado meta.-** El segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing (Staton, Etzel, & Walker, 2013, pág. 12).
- **Servicio:** Cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos (Staton, Etzel, & Walker, 2013).

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR LOGÍSTICO EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

2.1. Antecedentes

La industria del transporte es esencial para la viabilidad económica del país. Afecta de forma directa a muchas de las industrias que forman nuestra economía y es el motor principal para la generación de ventas en las empresas de consumo masivo.

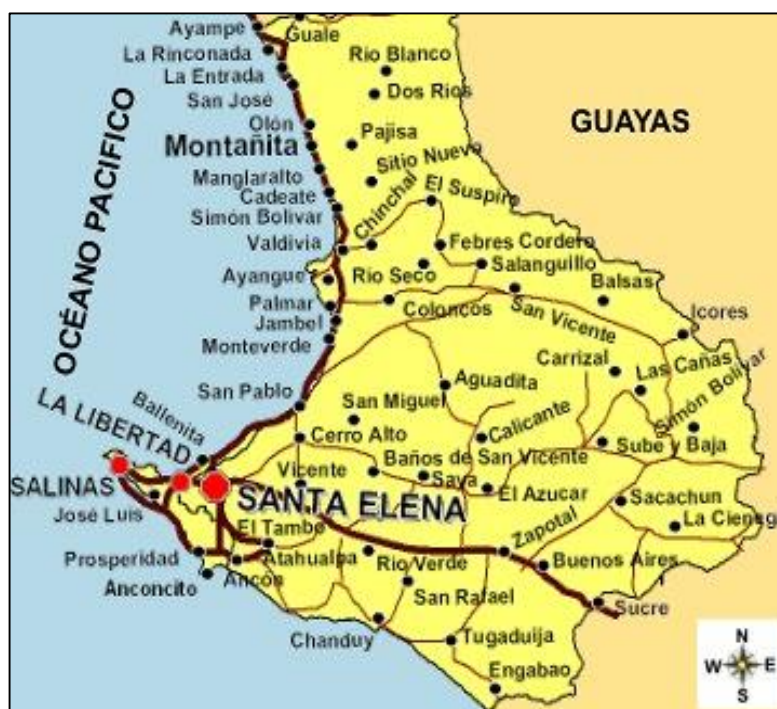


Figura 1 Mapa geográfico de la Provincia de Santa Elena

Tomado de: Subsecretaría de Turismo, 2013.

La participación de este sector en el Producto Interno Bruto (PIB) al año 2013 fue de 6.18%. A continuación se detalla la participación por cada industria:

Tabla 1 Composición PIB 2013

PIB		57.978.116	
RANKING	INDUSTRIA	MILES DE DOLARES	% PART.
1	Otros Servicios (2)	16.058.728	27,70%
2	Explotación de minas y canteras	8.679.222	14,97%
3	Comercio al por mayor y al por menor	6.837.083	11,79%
4	Construcción	5.973.023	10,30%
5	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	5.406.723	9,33%
6	Transporte y almacenamiento	3.583.472	6,18%
7	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3.395.436	5,86%
8	Otros elementos del PIB	3.121.710	5,38%
9	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	3.118.073	5,38%
10	Intermediación financiera	1.618.474	2,79%
11	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	849.631	1,47%
12	Suministro de electricidad y agua	460.439	0,79%
13	Pesca	428.819	0,74%
14	Hogares privados con servicio doméstico	72.858	0,13%
15	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (3)	-1.625.575	-2,80%

Tomado de: Banco Central del Ecuador. Censo Económico 2013.

La provincia de Santa Elena, se destaca por la afluencia de personas que la visitan por temporadas, con mayor presencia de marcas, actividades de mercadeo e incremento en la oferta de diversos productos y servicios en comparación a los últimos cinco años. A continuación se presentan los datos del Banco Central del Ecuador, de los ingresos por ventas de tres industrias principales de Santa Elena, a nivel nacional y provincial:

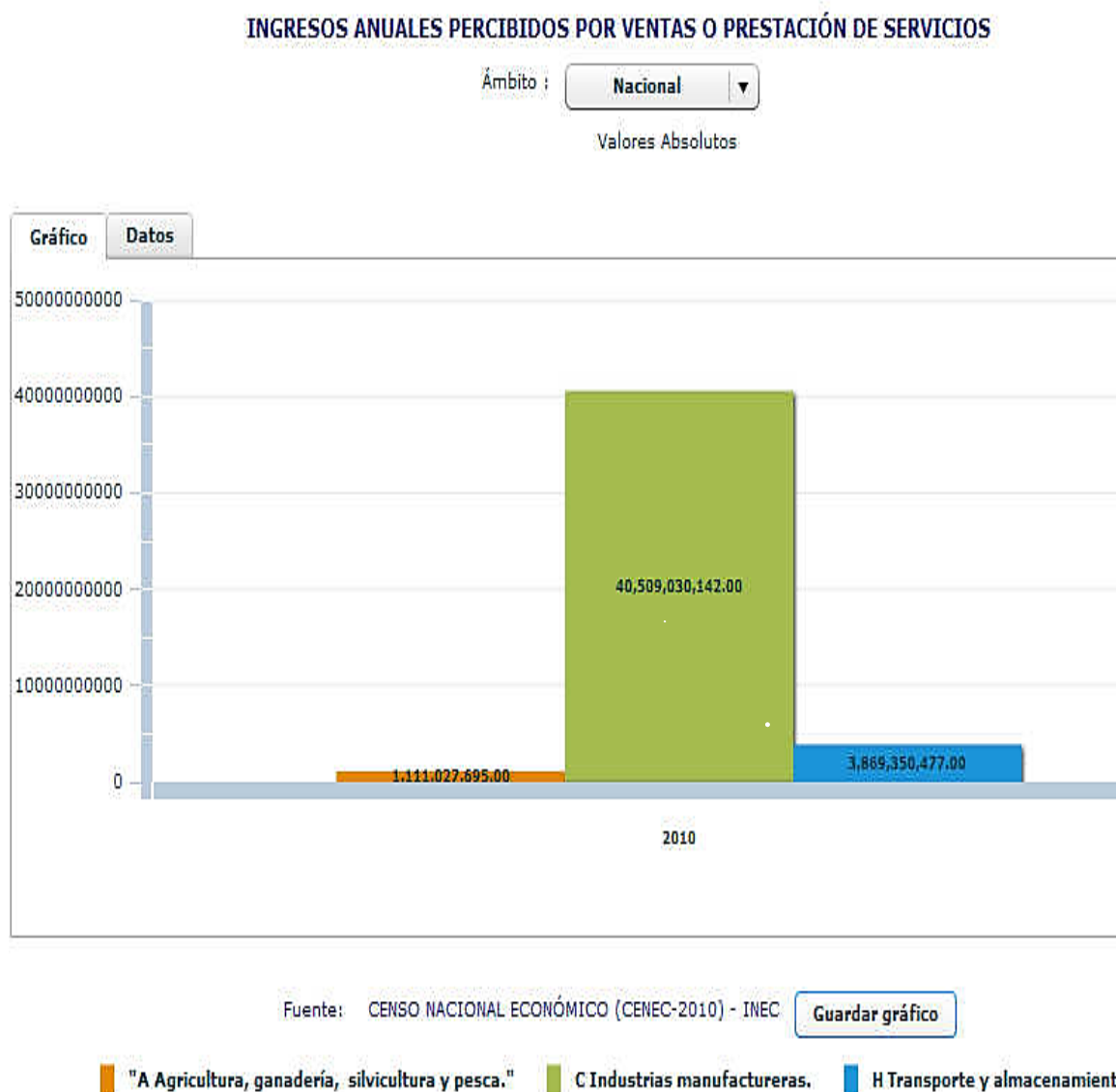


Figura 2 Ingresos anuales por ventas nacionales 2013

Tomado de: Banco Central del Ecuador. Censo Económico 2013

El gráfico muestra claramente un nivel alto en la Industria Manufactureras a nivel nacional, siendo la industria de Transporte y almacenamiento la de segundo nivel más alto por ventas o prestación de servicios. El gráfico a continuación muestra el nivel de ventas en la provincia de Santa Elena:

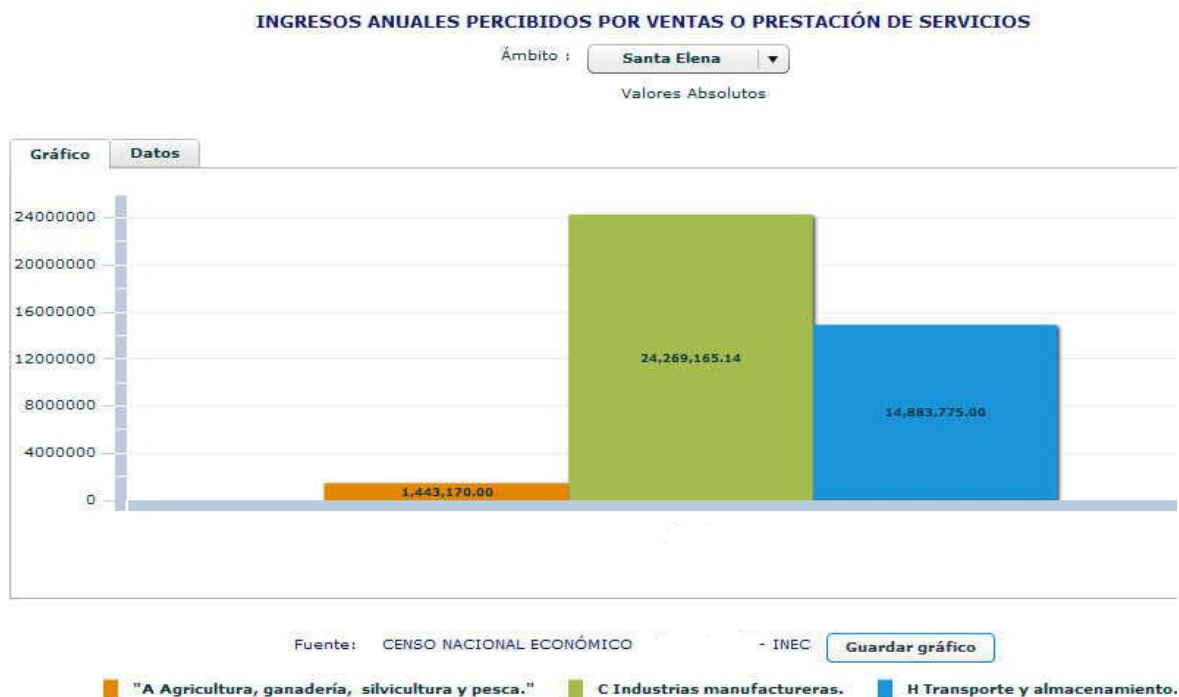


Figura 3 Ingresos anuales por ventas en Santa Elena

Tomado de: Banco Central del Ecuador. Censo Económico 2013

La participación por nivel de ventas de la industria relacionada, Transporte y almacenamiento, incrementa de forma significativa como lo muestra el gráfico. Se puede recalcar entonces que la Industria de transporte y almacenamiento es más representativa a nivel de la provincia de Santa Elena que a nivel Nacional. Esto es un aspecto positivo para el desarrollo de Plan de Negocio que se elaborará.

2.2. Análisis del Macroentorno: PEST

2.2.1. Factores Políticos

Transparencia Internacional es un organismo que analiza los niveles de corrupción mediante una metodología que estudia percepciones. El ranking 2013 del Índice de Percepción de la Corrupción elaborado por este organismo, coloca a Ecuador en el puesto 118 de un total

de 176 países y territorios analizados y con un puntaje total de 32. Este puntaje va de 0 – 100, donde 0 significa que es un país altamente corrupto y 100 que es un país limpio de corrupción.

Esto hace referencia directa sobre la forma en que se administra y controla las entidades públicas, la inversión pública y las personas que están detrás de ellas. Esto llama a trabajar en la transparencia de estas instituciones y un trabajo responsable por parte de sus funcionarios en el Ecuador.

La regulación y equidad en el mercado es también uno de los factores claves para el desarrollo económico y es responsabilidad gubernamental. La aprobación por el gobierno actual de la Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado induce a las empresas a la diversificación de proveedores y abre las puertas al desarrollo de nuevos negocios para cubrir esta demanda. Si se enfoca en el desarrollo de la provincia, existen particulares que afectan directamente su desarrollo como por ejemplo, el posible desarrollo de un nuevo puerto en Chanduy que incrementaría significativamente el desarrollo del comercio en la provincia.

Al corte de diciembre 2013 el volumen de los créditos otorgados por Instituciones Financieras Privadas para los segmentos Empresarial y Pyme ha disminuido en 19.69% y 2.35% respectivamente. Este mismo análisis para las Instituciones Financieras Públicas presenta también una reducción del 3.52% para el segmento Empresarial y 2.14% para el segmento Pyme. Esta comparación muestra a las instituciones públicas administradas y supervisadas muy de cerca por el gobierno, con una apertura mayor al otorgamiento de créditos para los segmentos empresariales, apoyando así al desarrollo económico de los mismos.

Se puede entonces recalcar que el trabajo de gobierno es uno de los motores importantes para la inclusión de industrias no explotadas, mercados no desarrollados y fuentes

de trabajo que no se contemplaban como potenciales hasta hace cinco años. El foco en estas variables, por parte del gobierno como factores políticos, es el punto de partida para el crecimiento económico del país y una de las aristas que tiene mayor participación e influencia.

2.2.2. Factores Económicos

En los datos del Banco Central para el periodo 2004 – 2007 de la provincia de Santa Elena, el PNB generado en el 2004 fue de USD \$396.7 millones y de USD \$ 480.8 millones en el 2007, lo que muestra un crecimiento significativo en sus actividades productivas.

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad identifica tres actividades principales para el sector de servicios: Comercio al por mayor y al por menor, Hoteles y restaurantes y Transporte, almacenamiento y comunicaciones. Esta última actividad, representa un apoyo al comercio y para el año 2007 aportó con USD \$49.6 millones al PNB de Santa Elena, que corresponde al 10% del PNB total generado por la provincia. Para el año 2012, en cuanto a la Inversión Pública, se destinó USD \$7,782 millones a nivel nacional en donde USD \$261.32 millones fueron destinados para la provincia de Santa Elena representando el 3.35% de la inversión pública total, en comparación con el 2011 cuya participación fue del 2.74%.

El INEC clasifica las actividades económicas que desempeñan los habitantes de la provincia como: Jornalero o peón, Empleado del estado, Empleado doméstico, Patrono, Trabajador no remunerado, Socio, No declarado, Cuenta propia y Empleado privado. De estos, la mayor concentración está en ocupación tipo Cuenta propia con el 29,1%, seguido por Empleado privado con el 28% y Jornalero o peón con el 13,6% del total de los habitantes de la provincia.

Por otro lado, la Inversión Extranjera Directa para el período 2006 - 2013 fue en total USD\$ 3,218.2 millones según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, en donde la mayor inversión fue proveniente de México con USD \$ 1,367.70 millones, seguido de Panamá, España, China, entre otros. La participación de estas inversiones sobre el total de inversión extranjera directa en el país representa el 42.78%, 16.27%, 12.80% y 12.76% respectivamente. La inversión realizada por México en este periodo estuvo destinada a la actividad de Transporte, Almacenamiento, Comunicación lo cual resalta la oportunidad que hay en esta actividad para su desarrollo y aporte económico al país.

Sobre la disponibilidad de recursos, desde finales del 2013 las instituciones financieras han incrementado el nivel de restricciones para acceder a créditos de tipo: Consumo, Vivienda, Productivo y Microcrédito, siendo este último el que presenta mayores restricciones según las estadísticas del Banco Central. Estas instituciones notaron una reducción en la demanda de créditos, a excepción de los clasificados como *consumo*, para el que si se percibió un incremento en la demanda. Esto repercute directamente en el desarrollo de nuevos negocios, principalmente para el segmento Pyme. Es un círculo vicioso, al limitar la disponibilidad de recursos económicos se limita el desarrollo de negocios con inversión adecuada que a su vez evita la implementación de empresas eficientes, altos estándares de calidad y características diferenciadas dentro del mismo mercado.

2.2.3. Factores Socioculturales

El Ecuador se encuentra en una etapa de cambios significativos para el desarrollo social y cultural. La inversión gubernamental en recursos económicos y humanos para estructurar adecuadamente las áreas de educación, investigación y desarrollo y tecnología se

han incrementado significativamente los últimos cinco años. Los datos del INEC muestran que Santa Elena cuenta con 301,168 habitantes según el último censo poblacional del 2010, lo cual representa el 2% del total población a nivel país. Las mismas estadísticas muestran que el 64% de las personas vive en zonas rurales y el 36% de la población en zonas urbanas. Por otro lado, el 80% de la población está compuesta por personas entre los 0 – 44 años, mostrando que concentra mayormente población en edades jóvenes. En cuanto a género, su proporción es del 50.8% hombres y 49,2% mujeres.

En el ámbito de educación, con la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior y planes de educación superior gratuita se ha logrado brindar oportunidades de acceso a los sectores más desprotegidos. Basado en las estadísticas, el SENESCYT indica que hay una mayor cantidad de personas que se inscriben en las instituciones educativas a pesar de sus limitaciones económicas. Finalmente, la reestructuración en el modelo de acceso a las instituciones educativas públicas basado ahora en las aptitudes y capacidades de los postulantes, desarrollará un perfil profesional más competitivo y especializado para el desarrollo de actividades económicas en el país. Estos factores antes mencionados, darán un giro significativo al comportamiento social y cultural de los ecuatorianos. La inclusión de tecnología, como uso de computadores y acceso al internet, incrementarán significativamente a favor del desarrollo social y cultural del país.

2.2.4. Factores Tecnológicos

Las tecnologías de la información y de la comunicación en el país han incrementado de forma notoria. La inversión del gobierno en el desarrollo de nuevos canales para la inclusión de la población a la tecnología y mejoramiento de diferentes servicios se identifica en

instituciones públicas como Registro Civil, Instituto de Seguridad Social y Sistema Integrado de Seguridad, por mencionar algunos.

El último censo, muestra para el caso de la provincia de Santa Elena la inclusión de la población en el uso de las herramientas informáticas básicas. De la población total de la provincia de Santa Elena, el 72% usa un teléfono celular, el 13.5% utiliza una computadora, el 8.7% televisión por cable y únicamente el 7.2% internet según las estadísticas mostradas por el INEC. Para esta provincia la inclusión de factores tecnológicos dará la apertura a la especialización de las industrias que tienen mayor desarrollo. Es vital su consideración dentro de los planes de desarrollo del país, siendo una provincia con ubicación estratégica, su desarrollo abriría más puertas para nuevas industrias.

2.3. Análisis de las fuerzas de Porter

2.3.1. Amenaza de nuevos competidores

Competidores directos: Los datos mostrados por la Superintendencia de Compañías muestran la clasificación de actividades dentro de la actividad económica Transporte y Almacenamiento. En el detalle sobre la provincia de Santa Elena se refleja una única compañía para la clasificación “Almacenamiento y actividades de apoyo al transporte”. Se muestra el detalle a continuación:

Tabla 2 Empresas de la industria Transporte y almacenamiento

SANTA ELENA - DIVISIÓN ACTIVIDADES TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO			
Número de Compañías	2011	2012	2013
Transporte por transporte por vía terrestre y por tuberías.	14	17	26

Transporte por vía acuática.	0	0	0
Transporte por vía aérea.	8	8	5
Almacenamiento y actividades de apoyo al transporte.	1	1	1
Actividades postales y de mensajería.	0	0	0
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS	23	26	32

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2014.

Si existe oportunidad para el ingreso de nuevos competidores directos para el desarrollo de esta actividad, sin embargo esto no representa una amenaza a corto plazo, se debe considerar que existen barreras de entradas para la implementación de este negocio como: Especialización en el manejo del negocio, personal capacitado, inversión.

2.3.2. Amenaza del ingreso de productos y servicios sustitutos

Como sustitutos para este servicio se puede considerar a cualquier negocio informal o personas y empresas que oferten galpones, bodegas, locales comerciales o terrenos en los cuales se pueda realizar el almacenamiento de mercadería en general. Esto se complementa con la disponibilidad de personas naturales que tiene camiones propios y son subcontratados para realizar el transporte y distribución de productos. Ambos servicios no darán iguales beneficios que una empresa con servicio integral de operación logística, sin embargo si cubren la necesidad básica.

2.3.3. Poder de negociación de los clientes

Para este servicio el poder de negociación de los clientes es bajo dado que no existen competidores en la provincia que les puedan ofrecer mejores condiciones que las ofrecidas por

el negocio propuesto. Por otro lado, si existen variables que pueden ayudar a los clientes a mejorar las condiciones sobre las cuales contratan el servicio, por ejemplo los descuentos por el manejo de altos volúmenes o convenios de largo plazo.

2.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Son considerados proveedores para este negocio las empresas de: Sistemas y tecnología, seguridad física o guardianía, insumos de oficina y de la operación en general, transporte y distribución. Estos proveedores tendrán un poder de negociación bajo ya que no son categorías especializadas o de las cuales exista oferta limitada en el sector.

2.3.5. Rivalidad entre los competidores

Dado que en el sector no existen competidores, no se puede mencionar rivalidad entre los mismos. Sin embargo, se puede considerar al giro de este negocio, servicio integrado de almacenamiento y transporte, como la ventaja competitiva sobre los servicios sustitutos en el mercado de la provincia de Santa Elena.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Objetivo General

Demostrar la demanda y oportunidad de negocio de la operadora logística recopilando información del mercado.

3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la aceptación del servicio por parte de las empresas del mercado objetivo.
2. Definir la mejor oferta de servicio a ofrecer.

3.3 Marco Metodológico de la investigación

3.3.1 Tipo de Investigación

Como parte de la metodología de investigación estará basada en el tipo de investigación mixta es decir, cualitativa (entrevistas) y cuantitativa (encuestas).

- *Exploratoria*: Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un trabajo más profundo.
- *Descriptivas*: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la metodología de investigación se realizará mediante una observación directa, documental e investigativa. Como fuente de información se buscará entidades del gobierno que provean de datos o soportes estadísticos tales como el INCE, Ministerio de Transporte, entre otros.

La investigación de mercado se enfocará en la búsqueda de datos: información de información estadística, entrevistas con personas claves que permitan revelar la problemática y buscar una propuesta de valor y así satisfacer la verdadera necesidad latente. Así como también, analizar la tendencia y el perfil del cliente y de acuerdo a los objetivos a alcanzar en el presente proyecto el diseño de investigación tiene un enfoque mixto (método cuantitativo y cualitativo).

En conclusión, por el método cuantitativo se desarrollará en base al número de encuestas y cualitativo a través de entrevistas realizadas con personas claves que aporten al presente trabajo de investigación.

- **Investigación Documental.-** la investigación documental, recopilará antecedentes a través libros, revistas, folletos, documentos, gráficos, que son útiles para que el investigador inicie el levantamiento de información. En la observación documental se recurrirán tanto en las fuentes primarias y secundarias como textos guías, artículos de diarios, revistas del sector, datos estadísticos, documentales, etc.
- **Encuesta:** Investigación de tipo cualitativa que nos permite hondar en preguntas específicas a personas relacionadas o conocedoras del sector.
- **Entrevistas:** personas que están desempeñando un cargo ejecutivo de una empresa reconocida y que tenga participación en la mayoría de ciudades del país inclusive en la provincia de Santa Elena.

- **Cliente fantasma:** Metodología de tipo cualitativa en el cual se realiza un estudio exploratorio y descriptivo de los principales competidores directos o indirectos y los servicios que estos ofrecen.

3.4 Población y muestra

Población meta.- La población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información que busca el investigador y sobre los que deben hacerse inferencias. La población meta debe definirse con precisión. La definición inexacta de la población meta dará como resultado una investigación ineficaz en el mejor de los casos y engañosa en el peor. La definición de la población meta comprende la traducción de la definición del problema a una afirmación exacta sobre quién debe incluirse en la muestra y quién no (Malhotra, 2012, pág. 360).

Se realizó cuatro entrevistas a personas que tienen experiencia en las ramas de la logística: Gerente de Servicios de Camiones de Mavesa, Gerente de Proyectos Huawei Technologies, Director Comercial Fresh Natural y a un gerente Técnico de Montacargas Helli del Grupo Juan Eljuri. Además, se realizó unas encuestas a clientes fantasmas que permite orientar hacia las características diferenciadoras y estimación de precios a considerar para llevar a cabo la creación de la operadora logística.

3.5 Grupo Objetivo

Para el desarrollo de las encuestas, el grupo objetivo fueron empresas con clientes u operaciones de cualquier tipo en la provincia de Santa Elena que requieren servicios de logística para el desempeño natural de su negocio. Estos actualmente son tercerizados o manejados por ellos directamente. Para la metodología de cliente fantasma, se consideró empresas de operación logística integral con amplia trayectoria en el mercado. Se consideró las variables más importantes que diferencia a cada una de estas.

3.6 Encuesta

A continuación se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas luego del estudio. El formato utilizado puede ser revisado en el *ANEXO I*.

- El 75% de las empresas encuestadas indican que la logística dentro de sus operaciones es Extremadamente Importante. Por otro lado, el 25% le dio una calificación de Importante. Esto ayuda a confirmar el potencial de negocio propuesto en el plan de negocios.
- Se evaluó la demanda de los servicio de Transporte y distribución interprovincial, como resultado se obtuvo que el 88% de las empresas encuestadas requieren de este servicio. Con estos datos se confirma la necesidad del servicio que se incluye en la oferta de valor de un operador logística.
- Un dato muy interesante obtenido como resultado es la percepción de estas empresas sobre la ofertada disponible en la provincia de Santa Elena por este tipo de servicios. El 57% de las empresas percibe que el nivel de oferta es adecuado para la necesidad del mercado y un 43% percibe que el nivel de oferta es bajo en comparación a lo requerido. Este resultado se debe tomar en cuenta al realizar el análisis económicos, para demostrar si es viable o no el proyecto dados estos resultados de percepción.
- A continuación se presentan los factores determinados por las empresas que son considerados más importantes a la hora de escoger una empresa de transporte y distribución:
 - Precio
 - Disponibilidad
 - Cobertura
 - Nivel de Servicio

Para considerar la contratación de una empresa que brinda servicios de almacenamiento, las empresas coinciden en los siguientes factores más importantes:

- Calidad y disponibilidad de información.
- Capacidad de almacenamiento / disponibilidad
- Experiencia
- Seguridad
- Precio
- Calidad de servicio

Con este resultado, se determinará la estrategia y oferta de valor a ofrecer a este perfil de clientes.



- Sobre los medios por los cuales estas empresas buscarían una empresa que brinde los servicios propuestos, Referencias/Recomendación tuvo el 60% de participación en comparación a los demás medios indicados. Considerando esto, se pueden brindar alternativas de promoción o descuento por recomendación a los clientes de la empresa.
- El estudio mostró también que las empresas le dan la mayor importancia a la variable Precio en el momento de escoger una empresa de servicios logísticos. Luego de eso, la importancia la tiene la ubicación estratégica y cobertura como variables importantes que se deben considerar al establecer este plan de negocio. Se muestran los resultados a continuación, en donde uno es la calificación de **MÁS IMPORTANTE** y ocho **MENOS IMPORTANTE**:

Tabla 3 Calificación de variables - Resultado de la encuesta



Variable	Promedio Calificación
Precio	2.0
Ubicación estratégica	3.5
Cobertura	3.5
Años de experiencia	4.5
Personal capacitado	4.5
Servicio Integral (Servicios: almacenamiento y distribución).	5.5
Horarios de atención extendidos	6.3
Maquinaria / Instalaciones especializadas	6.5



3.7 Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Guayaquil ya que en primer lugar estas empresas cuentan con su canal de distribución a lo largo de todo el país y sobre todo en la provincia de Santa Elena. Por otra parte, ellos recalcan la importancia de una cadena logística para alcanzar a satisfacer la demanda a nivel de coberturas. Se realizaron cuatro entrevistas con personas claves del sector comercial.



ENTREVISTA No. 1	
NOMBRE: Gabriel Morales	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. Mavesa
EMPRESA: MAVESA S.A.	
CARGO: Gerente de Servicios de Camiones	
FUNCIONES: Gerente	
1. Cuando uno escucha hablar de logística piensa en una cadena de servicios o de transporte, o bien en el almacenamiento. ¿Cuál es la clave de la logística moderna?	Pienso que la rapidez de una cadena logística es la característica más importante. Existen varias empresas cuyos procesos no pueden detenerse debido al volumen de ventas. Esto implica no solo velocidad con la atención al cliente, sino velocidad también con atención al proceso de tal manera que el mercado no quede desabastecido.
2. ¿En qué contribuye la logística desde el enfoque gerencial a la	Usualmente la planificación anual realizada por la gerencia depende

<p>eficiencia y competitividad de una empresa?</p>	<p>en cierta forma de la agilidad de las cadenas logísticas de cumplir con tiempos de entrega, calidad de servicio, etc. En la mayoría de las empresas actualmente la logística es manejada por una tercera compañía lo que crea cierta dependencia sobre esta. Esta tercera debe de gozar de un alto nivel de credibilidad de manera que se ajuste a las exigencias de la empresa contratante. En otras palabras la eficiencia de una empresa puede depender accidentalmente de la capacidad logística de esta o de la empresa contratista.</p>
<p>3. ¿Cómo se relaciona esto con el tema de infraestructura?</p>	<p>Dependiendo del mercado de cada empresa, estas podrían estar interesadas en buscar una nueva forma de agilizar sus procesos de logística, lo cual usualmente tiene la infraestructura como un factor importante. Lo que las empresas pueden hacer es invertir en proyectos capitalizables que mejoren la gestión de sus inventarios por dar un ejemplo.</p>
<p>4. ¿Cómo afectaría el desarrollo de otras economías sin la conectividad del país a las del resto del mundo?</p>	<p>Si las cadenas de abastecimiento se ralentizan la producción de las compañías se entorpece o se detiene eventualmente. Sin embargo, esto solo sucede por imprevistos. Al menos en el caso de Latinoamérica la infraestructura vial aún tiene potencial de mejora sin embargo no creo que eso sea un problema. En Ecuador era usual tomar en consideración posibles imprevistos como huelgas en el tema de desabastecimiento; sin embargo eso ha ido disminuido en los últimos años.</p>
<p>5. ¿Hay algún elemento clave del almacenamiento en el que en este momento se están enfocando las empresas?</p>	<p>Eso depende mucho del tipo de industria. Pero usualmente consiste en reducir el tiempo de almacenamiento.</p>

ENTREVISTA No. 2		 <small>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</small>
NOMBRE: Edman Guillca		
EMPRESA: Huawei Technologies Co. Ltd.		 HUAWEI
CARGO: Gerente de Proyectos		
FUNCIONES: Gerencia de implementación de proyectos de telecomunicaciones para las cuentas de CNT y CLARO		
1. Cuando uno escucha hablar de logística piensa en una cadena de servicios o de transporte, o bien en el almacenamiento. ¿Cuál es la clave de la logística moderna?	Integrar la cadena de suministro a las actividades de compras, producción, ventas y distribución de la empresa, sirviendo a clientes internos y externos, y asegurando un flujo de acuerdo a las exigencias de los clientes, optimización de recursos y siguiendo los estándares de la industria.	
2. ¿En qué contribuye la logística desde el enfoque gerencial a la eficiencia y competitividad de una empresa?	Al influir directamente en la relación entre la empresa y el cliente, la logística es un factor importante de diferenciación de los productos y servicios que ofrece la empresa, ayudando a cumplir los compromisos adquiridos con los clientes y ofreciendo flexibilidad en las entregas.	
3. ¿Cómo se relaciona esto con el tema de infraestructura?	La infraestructura pública y propia de la empresa para implementar un sistema de logística debe usar principalmente los medios tecnológicos modernos que le permitan una coordinación y operación ágil y eficaz en el cumplimiento de su rol.	
4. ¿Cómo afectaría el desarrollo de otras economías sin la conectividad del país a las del resto del mundo?	La falta de infraestructura básica impide la cohesión territorial, económica y social entre las diferentes regiones del país, dificultando a sus habitantes conectarse con el entorno, lo cual afecta su desarrollo y condiciones de vida.	
5. ¿Hay algún elemento clave del almacenamiento en el que en este momento se están enfocando las empresas?	Algunas empresas están optando por rentar el almacenamiento e inclusive los servicios logísticos.	

ENTREVISTA No. 3	
NOMBRE: Carlos Herrera Tomalá	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
EMPRESA: FRESH NATURAL S.A.	
CARGO: Director Comercial	
1. Cuando uno escucha hablar de logística piensa en una cadena de servicios o de transporte, o bien en el almacenamiento. ¿Cuál es la clave de la logística moderna?	La clave en la logística moderna es que esta se entienda como un proceso que es parte de la cultura organizacional de la empresa en donde abarca la planificación de la producción, el manejo de empaques y embalaje, el transporte, el manejo de inventario, la tramitación de órdenes de compras y el manejo de la información a lo largo de toda la cadena a fin de que los consumidores obtenga los productos de manera rápida, económica confiable.
2. ¿En qué contribuye la logística desde el enfoque gerencial a la eficiencia y competitividad de una empresa?	<p>La logística desde la perspectiva gerencia ayuda a mejorar en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los procesos de las empresas - Evitar pagos por multas o recargos, por parte de las empresas de transporte, aduanas, y hasta los mismos clientes. - Buscar las mejores alternativas en costos, o por lo menos mantener los previstos. - Mantener una excelente relación comercial con los clientes gracias al cumplimiento en entregas de los productos y servicios. - Mejorar la imagen antes los clientes de que la empresa es confiable, capaz y profesional.
3. ¿Cómo se relaciona esto con el tema de infraestructura?	La infraestructura juega un papel muy importante tanto en el interior de la empresa contar con buenos equipos y maquinaria para hacer la operación rápida y eficiente. También se debe tener una buena infraestructura vial que con buena autopista que al momento no dañen los productos por malas condiciones de las vías, así como una buena infraestructura en aduanas, y demás servicios complementarios.
4. ¿Cómo afectaría el desarrollo de otras economías sin la	Afecta mucho no se podría realizar un adecuado intercambio comercial, porque este aspecto es muy importante.

conectividad del país a las del resto del mundo?	
5. ¿Hay algún elemento clave del almacenamiento en el que en este momento se están enfocando las empresas?	Nos estamos enfocando en como tener un almacenamiento idóneo que permita tener una vida postcosecha más larga en productos tropicales.

ENTREVISTA No. 4		 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
NOMBRE: René Cantos Quezada		
EMPRESA: Almacenes Juan Eljuri		 Juan Eljuri <small>ALMACENES</small>
CARGO: Gerente Técnico Montacargas HELI		
1. Cuando uno escucha hablar de logística piensa en una cadena de servicios o de transporte, o bien en el almacenamiento. ¿Cuál es la clave de la logística moderna?	La logística hay que verla como una oportunidad para el desarrollo y crecimiento de la empresa, es proceso de cambio al que no debemos evadirlo sino enfrentarlo no aisladamente como un área o departamento, más bien como una organización, como parte importante de la orientación de estrategia para lograr los objetivos trazados.	
2. ¿En qué contribuye la logística desde el enfoque gerencial a la eficiencia y competitividad de una empresa?	Contribuye a una mejora continua que nos permita desarrollarnos competitivamente en el mercado, ofreciendo calidad, variedad y lugar. Llegando primero, mejorando continuamente los flujos, agregando valor al servicio	
3. ¿Cómo se relaciona esto con el tema de infraestructura?	La infraestructura es un factor importante que va de la mano del servicio o producto que tenemos que trasladar.	
4. ¿Cómo afectaría el desarrollo de otras economías sin la conectividad del país a las del resto del mundo?	La política de un país afecta directamente en la logística de una empresa ya que la construcción y mantenimiento de las vías depende de la visión y política interna que lleva cada nación, es así que en la estrategia de nuestra empresa debe estar desarrolladas en base a las condiciones de la vialidad local.	

	Es cierto que afecta la inadecuada conectividad al desarrollo de las actividades de las regiones rezagadas, esa es la oportunidad para desarrollar variables para enfrentar y desarrollar alternativas de desarrollo.
5. ¿Hay algún elemento clave del almacenamiento en el que en este momento se están enfocando las empresas?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El alquiler de bodegas cercanas a sus actividades comerciales. ▪ Trueque comercial de compra o venta a consignación.

3.8 Análisis de las entrevistas realizadas

Como indica el entrevistado, Edman Guillca, “*se debe integrar la cadena de suministro a las actividades de compras, producción, ventas y distribución de la empresa, para servir a clientes internos y externos, asegurando así, un flujo de acuerdo a las exigencias de los clientes, optimización de recursos, sin descuidar los estándares de la industria*”.

En el Ecuador, operan varias empresas cuyos procesos no pueden detenerse debido al volumen de ventas, por lo que implica; que no solo la velocidad se debe a la atención del cliente, sino la velocidad, también con atención al proceso de tal manera que el mercado no quede desabastecido. Es decir, la eficiencia de una empresa puede depender accidentalmente de la capacidad logística de ésta o de la empresa contratista. Existe también, apoyo por parte del Estado, mediante el Banco Nacional de Fomento, brindando facilidades para pagar créditos como el programa *Todo Pago* y los créditos que se otorgan a la producción nacional más que a la importación, compra de tierras, etc.

Lo que se tiene que atender, sin descuidar, es la infraestructura básica, la cual sin ella, impediría la cohesión territorial, económica y social entre las diferentes regiones del país, dificultando a sus habitantes conectarse con el entorno, lo cual afecta su desarrollo y condiciones de vida.

3.9 Clientes Fantasma

Tabla 4 Resultados clientes fantasma

Empresas	INARPI S.A (TPG - Terminal Portuaria de Guayaquil)	Contecon Guayaquil S.A.	Comexport S.A
Ubicación	Guayaquil	Guayaquil	Guayaquil
Lugar Físico	2,160 m ² disponibles para ofrecer a clientes el servicio de almacenamiento	Información no disponible	6,000 m ² disponibles para el almacenamiento de carga en general
Descripción de servicios	Almacenamiento de contenedores y carga suelta	Almacenamiento de contenedores y carga suelta	Almacenamiento de contenedores y carga suelta
	Cuenta con Software <i>Terminal Management System</i> para control de inventarios y facturación.		Sistema de control de inventarios
	Maquinaria especializada para el manejo de carga.		
Beneficios / Valor agregado	Control de inventario en línea	Control de inventario en línea	Servicio de implementación de tracking a carga (códigos de barras)
	Cálculo de carga en línea	Cálculo de carga en línea	Etiquetado de carga / productos
	Emisión de estado de cuenta en línea	Emisión de estado de cuenta en línea	
Precios por servicios	USD \$ 9,60 por M ³	USD \$10,50 por M ³	USD \$ 5.00 por m ² Servicios fuera de horario regular tienen un costo adicional

Modificado por: Juan Carlos Paladines M.

Es importante recalcar que las empresas estudiadas en la ciudad de Guayaquil tienen como mínimo diez años de operación en el mercado ecuatoriano y se especializan

en dar servicios de almacenamiento de contenedores y carga suelta en la aduana. Estas empresas están especializadas en el tipo de negocio y cuentan con personal y maquinaria profesional. Las empresas estudiadas cuentan con sistemas integrados que permiten: controlar inventarios, facturar en línea, seguimiento en línea de la carga, entre otros servicios. A pesar de esto, el alto volumen de clientes que mantienen les permite mantener un nivel relativamente bajo de precios, lo que las hace más competitivas. En la provincia de Santa Elena no hay empresas que ofrezcan servicios como operador logístico.

Análisis de las encuestas realizadas

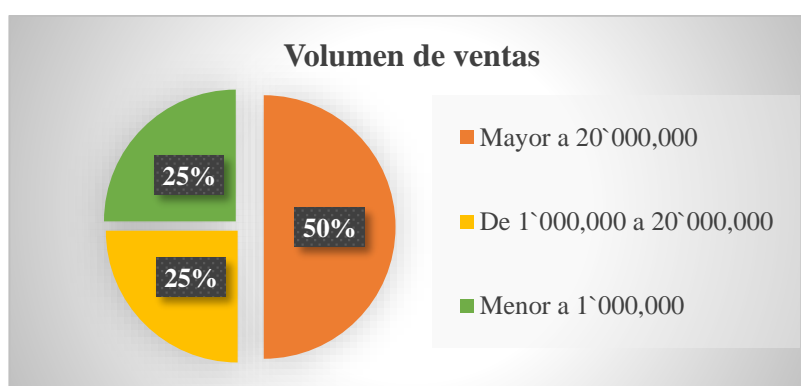
1.- ¿Cuál es el giro de negocio de su empresa?

El giro de negocio del 88% de las empresas encuestadas es la comercialización de productos de consumo masivos dentro de los cuales hay:

- ✓ Electrodomésticos
- ✓ Equipos de computación
- ✓ Cuidado personal
- ✓ Entre otros.

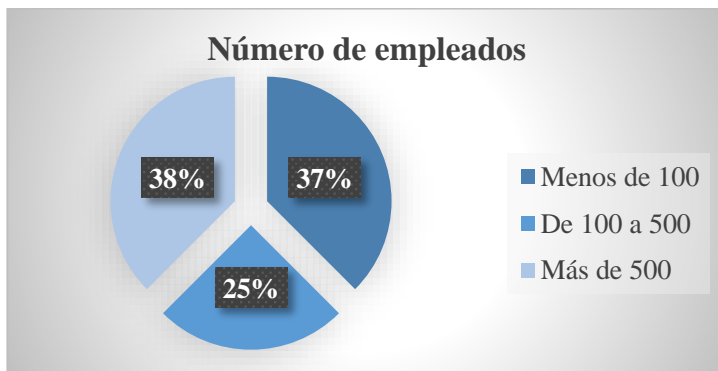
Solo una empresa de las ocho encuestas realiza también actividades de producción además de comercialización.

2.- Volumen de ventas anuales



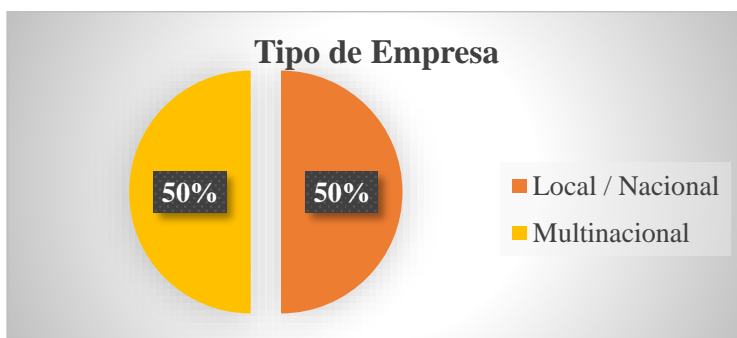
El 50% de las empresas encuestadas tiene un volumen de ventas mayores a USD \$ 20`000,000. El 50% restante está en el rango de USD \$ 1`000,000 a 20`000,000 y Menor a USD \$ 1`000,000.

3.- Número de empleados en la empresa



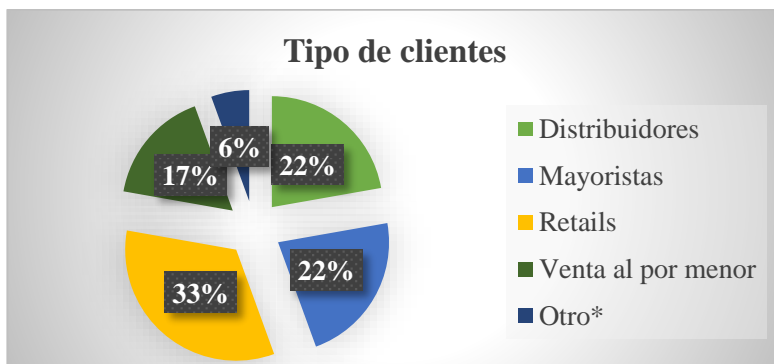
En el perfil de las empresas encuestadas predominan el 37% con un rango menor a 100 empleados y el 38% con un rango mayor a 500 empleados en la empresa.

4.- Tipo de empresa



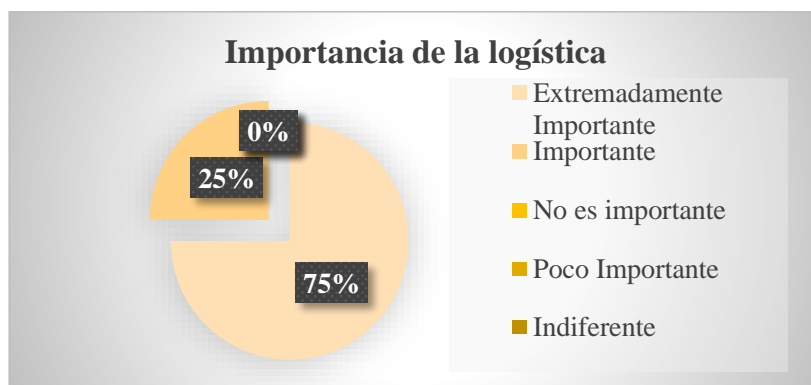
La participación es equitativa en empresas de tipo nacional y multinacional.

5.- ¿Qué tipo de clientes tiene?



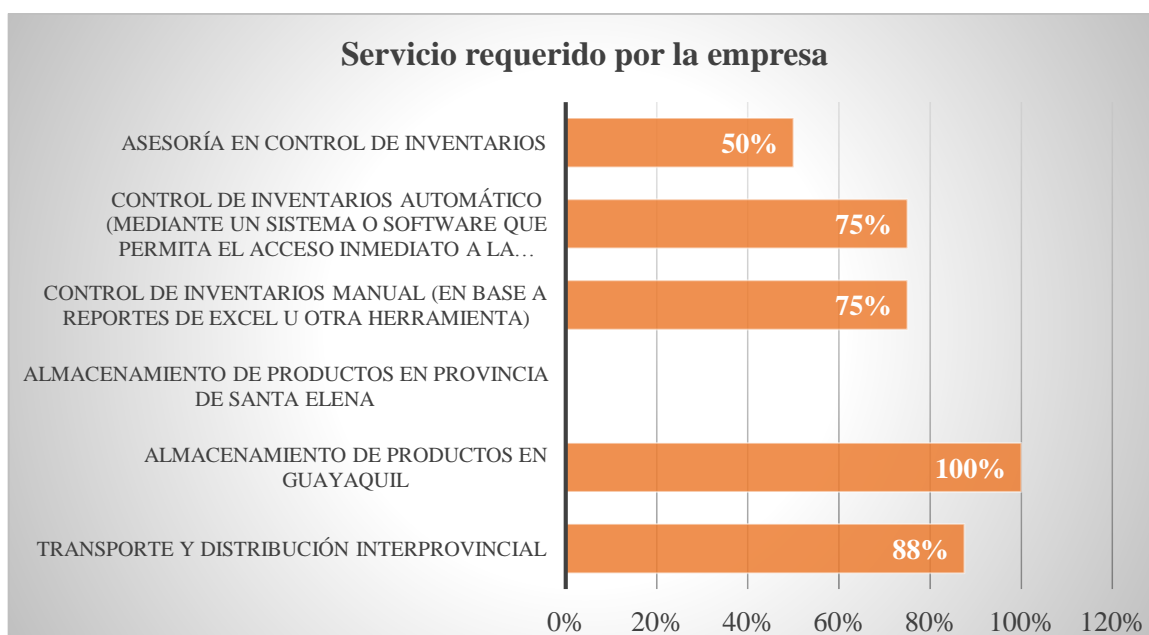
El tipo de clientes que ocupa el 77% de participación corresponde a: distribuidores, mayoristas y retailers.

6.- Grado de importancia de la logística

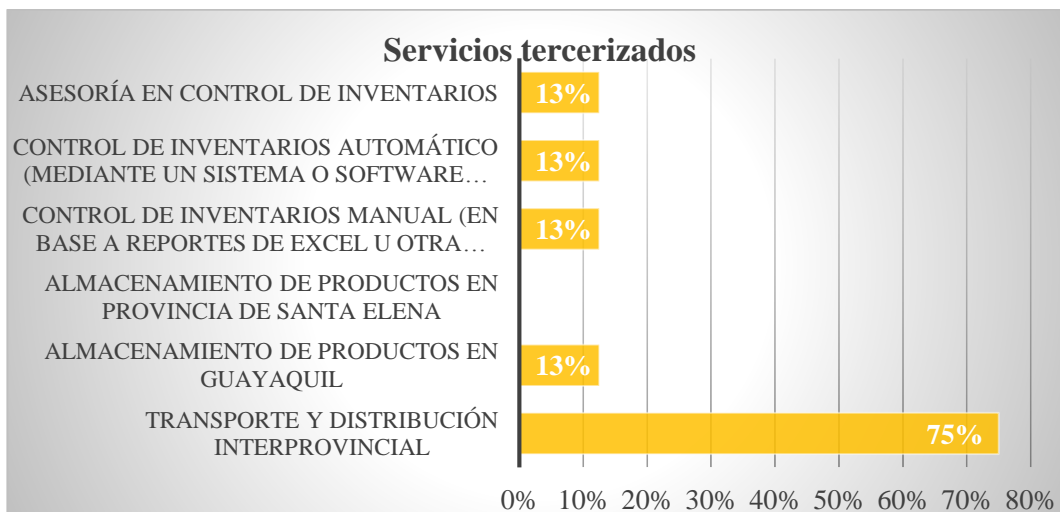


El 75% de las empresas encuestadas coinciden en que las actividades logísticas dentro de su giro de negocio es *Extremadamente Importante*, respaldando la importancia de que el servicio de esta empresa se respalda con una oferta de alta calidad.

7.- En el siguiente cuadro se detallan algunos servicios/actividades propias de un operador logístico. Por favor indique las actividades que usted realiza y de estas cuales contrata actualmente.



- El 88% de las empresas requieren “Transporte y distribución interprovincial”. Es el servicio más requerido luego del servicio de “Almacenamiento en la ciudad de Guayaquil”.
- Ninguna de estas empresas realiza almacenamiento de productos Santa Elena a pesar de tener operaciones en la provincia.



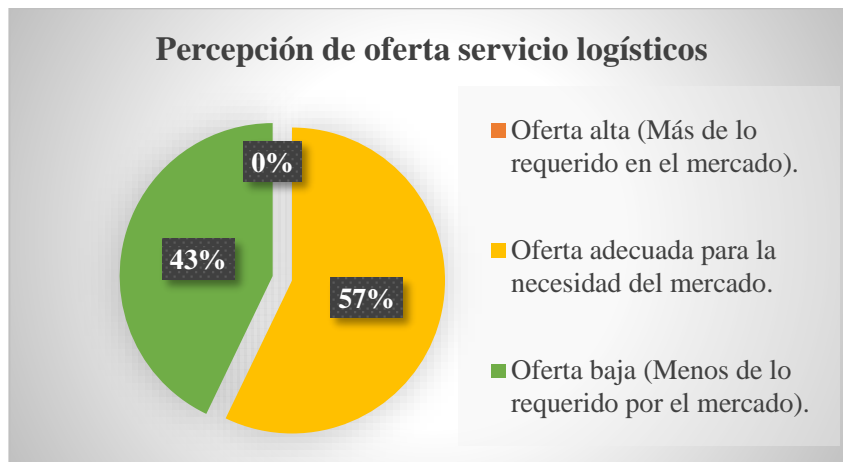
De los servicios requeridos por las empresas encuestas, el 75% contrata a una empresa para que le brinde los servicios de *Transporte y distribución interprovincial*.

8.- ¿Mantiene clientes u operaciones en la provincia de Santa Elena?



El 87% de las empresas encuestadas si tienen operaciones en la provincia de Santa Elena. Este porcentaje corresponde a siete empresas de las ocho encuestadas.

9.- ¿Cuál es su percepción sobre la disponibilidad u oferta de los servicios logísticos en la provincia de Santa Elena?



El 57% de las empresas percibe que la oferta de servicios en la provincia es adecuada en comparación a lo requerido. Es decir, se *percibe* que el nivel ofertado de estos servicios cubre con lo demandado.

10.- ¿Cuáles son las características o factores clave que ud. consideraría al momento de escoger una empresa de transporte y distribución?

Factores clave determinados por las empresas para empresas de transporte y distribución:

- Precio
- Disponibilidad
- Cobertura
- Nivel de Servicio

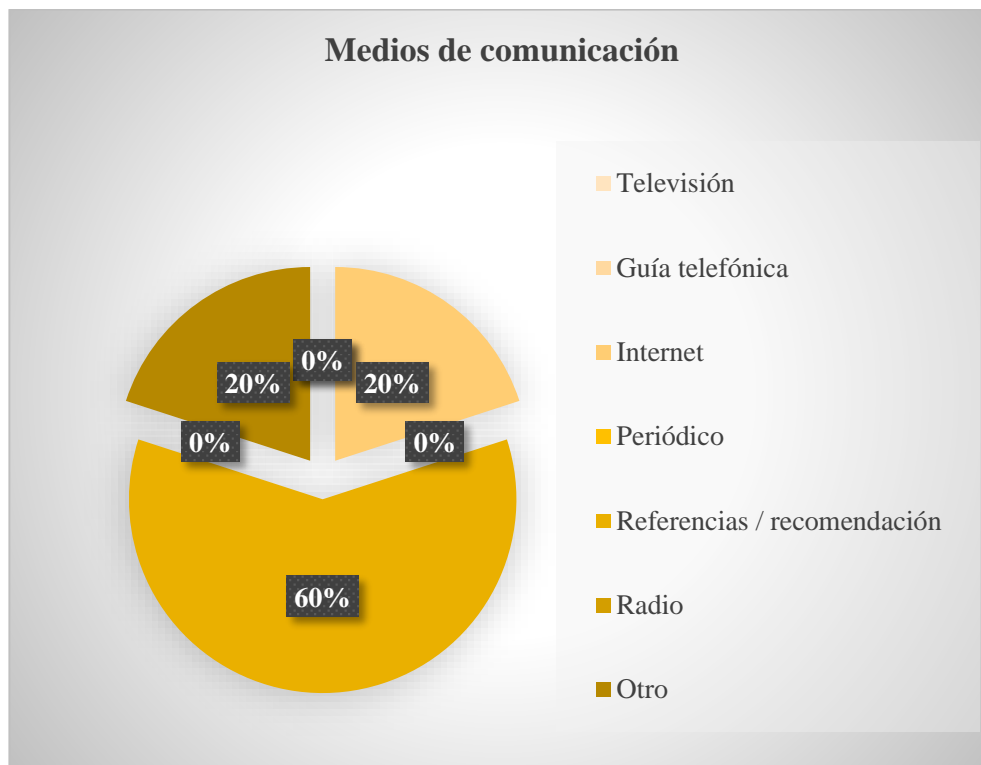
11.- ¿Cuáles son las características o factores clave que Ud. consideraría al momento de escoger una empresa de almacenamiento?

Variables determinadas por las empresas al momento de escoger una empresa que brinde el servicio de almacenamiento:

- Calidad y disponibilidad de información.

- Capacidad de almacenamiento / disponibilidad
- Experiencia
- Seguridad
- Precio
- Calidad de servicio

12.- ¿En caso de que usted considere la contratación de estos servicios, porque medios Ud. buscaría información de estos para tomar la decisión de contratar? (Marque con X. Puede escoger más de una opción).



El medio que tiene el 60% de participación es *Referencias / recomendación*, por lo que la recordación y experiencia de cada empresa como cliente es un factor importante para incrementar el portafolio de clientes potenciales.

13.- Según su experiencia, indique el orden de importancia que usted considera adecuado para la selección de un operador logístico. (1 más importante – 8 menos importante. No se deben repetir los números marcados).

Variable	Promedio Calificación
Precio	2.0
Ubicación estratégica	3.5
Cobertura	3.5
Años de experiencia	4.5
Personal capacitado	4.5
Servicio Integral (Servicios: almacenamiento y distribución).	5.5
Horarios de atención extendidos	6.3
Maquinaria / Instalaciones especializadas	6.5

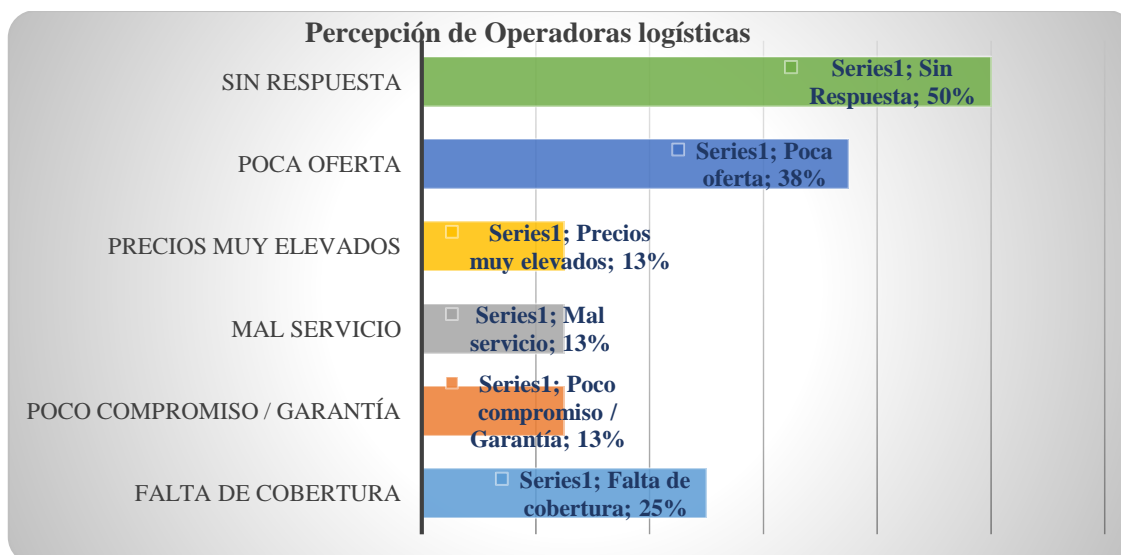
Es resumen de calificación muestra que la variable más importante con calificación promedio de dos es *Precio*, seguida de la *Ubicación Estratégica* y *Cobertura* con una calificación promedio de 3,5 estas dos últimas. Así también muestra como la de menos importancia *Maquinaria/Instalaciones especializadas*.

14.- ¿Cuál es su opinión sobre las Operadoras logísticas (empresas de servicio integrado de transporte, distribución y almacenamiento) a nivel nacional, provincial o local?

Las características comunes descritas en la encuesta son:

- Falta de cobertura
- Poco compromiso / garantía
- Mal servicio
- Precios muy elevados
- Poca oferta

Hubo un total de cuatro empresas, de las ocho encuestadas, que no contestó esta pregunta. Se muestra a continuación un cuadro con los porcentajes de participación:



3.10 Conclusiones de las encuestas

En conclusión, se puede apreciar que por medio del análisis de las encuestas la logística tiene un rol demasiado importante con una aceptación del 75% de los encuestados. Por otra parte, la calificación dentro de las encuestas muestra que la variable más importante con calificación promedio pertenece al precio, seguida de la ubicación estratégica y cobertura con una así también muestra como la de menos importancia maquinaria/Instalaciones especializadas.

En cuanto a, la manera de adquirir los servicios se daría por los siguientes medios para tomar la decisión de contratar, el 60% de participación mediante *referencias o recomendaciones*, por lo que, la recordación y experiencia de cada empresa como cliente es un factor importante para incrementar el portafolio de clientes potenciales.

Adicionalmente, la percepción de parte de los clientes hacia las operadoras logísticas se dan con las siguiente características: falta de cobertura, poco compromiso / garantía, mal servicio, precios muy elevados y poca oferta. Finalmente, es necesario esmerarse en cada una de estas variables para lograr adquirir un servicio de calidad ya que solo así las empresas podrían recomendar de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO

4.1 Planeación Estratégica

Misión

Brindar servicios logísticos a la industria local, regional y nacional, generando valor y optimizando costos, bajo estándares de calidad, normas de seguridad y buenas prácticas.

Visión

Ser líder en el manejo integral de servicios logísticos en la provincia de Santa Elena, comprometidos siempre con la comunidad y el medioambiente.

Principios y Valores

- **Integridad:** Cumplir siempre con las leyes, normas y una alta responsabilidad con nuestro entorno.
- **Servicio:** Permanente mejora en nuestros procesos para dar un servicio de calidad superior.
- **Respeto:** Valorar y respetar a todos nuestros clientes, equipo de trabajo, proveedores y comunidad en el trato diario.
- **Responsabilidad:** El cumplimiento eficaz y eficiente de nuestro trabajo ante nuestros clientes es primordial.
- **Trabajo en equipo:** Desarrolla el potencial de nuestro equipo de trabajo, trabajar por un mismo objetivo mediante una comunicación clara, abierta y activa.

4.2 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio integral que no se ofrece en la provincia. • Ubicación estratégica para acceso y distribución. • Negociación de tarifas por altos volúmenes, convenios de largo plazo, pagos anticipados. • Disponibilidad de infraestructura nueva y funcional. • Personalización de servicio según las necesidades individuales de cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva, sin reconocimiento en el mercado. • Estacionalidades del negocio. • No tener experiencia en el manejo de actividades logísticas.
• OPORTUNIDADES	• AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No hay competencia en el mercado. • El servicio integral que se ofrecerá tiene gran acogida a nivel mundial y nacional en otras provincias. • Crecimiento en las actividades de comercio dentro la provincia. • Posible creación de un nuevo puerto en la provincia. • El mercado está orientado a mejorar y optimizar sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia de operadores logísticos internacionales en Guayaquil. • Un nivel alto de servicios sustitutos que se manejan informalmente: Bodegas, galpones, terrenos, locales comerciales.

<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de desarrollo de la provincia por parte del gobierno. 	
---	--

Figura 4 Análisis FODA

Adaptado por: Juan Carlos Paladines

Luego del análisis FODA se puede resaltar que las fortalezas y oportunidades encontradas son mayores a las debilidades y amenazas. Esto va de la mano con el hecho de que la operadora logística tiene un giro de negocio diferenciador y nuevo para el mercado de la provincia de Santa Elena, si bien existen empresas con que brindan estos servicios informalmente y de forma independiente, el mercado de empresas de consumo masivo está dirigiéndose a una etapa de especialización, en donde el manejo eficiente de su cadena de abastecimiento juega un papel importante.

4.3 Análisis de la Cadena de Valor

CUADRO DE CADENA DE VALOR INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					
ACTIVIDADES DE APOYO	- Operaciones: Bodegas de almacenamiento con estanterías/racks y espacio para carga y descarga de camiones. - Administrativo: Oficinas principales en la misma locación donde se llevan acabo las operaciones.				
	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS				
	20 empleados con contratos anuales, seguro social IESS, capacitaciones, beneficios de ley completos, evaluación de desempeño, promoción interna, planes e motivación.				
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
	Adecuada selección de maquinaria para el manejo de productos, mejoras continuas en sistemas de tecnología para el control de inventarios. Mejoras continuas en procesos para el manejo de control de inventarios.				
	ABASTECIMIENTO				
	Tecnología de la información: internet y telefonía. Compra de maquinaria para manejo de inventarios, suministros de oficina, equipamiento de oficinas y de bodegas de almacenamiento.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
	- Estrategia de precios, promociones y tarifas. - Negociación de acuerdos comerciales con clientes y proveedores.	- Almacenamiento de productos de consumo masivo. - Transporte. - Distribución.	- Control de inventarios. - Mantenimiento de bodegas. - Revisión de camiones de distribución.	- Comunicación del servicio, cobertura dentro de la provincia, ventajas y tarifas.	- Negociación de tarifas según volúmen, descuentos por pronto pago, - Asesoría en manejo de stock y control de inventarios.
	MARGEN				

Figura 5 Cadena de Valor de la operadora logística

4.4 Marketing Mix

4.4.1 Producto

Como operadora logística, los productos que esta ofrece son intangibles para el cliente. El servicio a ofrecer consiste en brindar almacenamiento, transporte y distribución de productos de consumo, apoyado en el manejo de sistemas informáticos, maquinaria e infraestructura adecuada para esta gestión.

El servicio que se ofrecerá brinda a posibilidad de adecuar la mercadería dependiendo de sus características y de las condiciones particulares que sean negociadas con cada cliente. Existe dos opciones a ser elegidas: almacenamiento por metro cúbico o almacenamiento por metro cuadrado. Las consideraciones para determinar el servicio a ofrecer dependerán del espacio físico disponible al momento de solicitar el servicio y de las características de los productos que se desee almacenar. La empresa contratante podrá escoger que servicios contratar y cuales no de los que esta empresa ofrecerá.

4.4.2 Precio

Se establecerán precios por almacenaje para cada modalidad escogida: almacenaje libre por metro cuadrado y almacenaje por metros cúbicos. Estos precios pueden variar dependiendo de las negociaciones particulares con cada cliente y con un análisis previo de la estimación de costos y márgenes respectivos. Para el servicio de distribución y transporte el precio no varía si el camión a ser asignado es propio de esta empresa o tercerizado con el fin de brindar el servicio al cliente. Luego de realizar un análisis de costos, mercado objetivo, competencia y mercado se ha establecido los siguientes precios por cada servicio:

Tabla 5 Precios por servicios

SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO			
DESCRIPCIÓN	UND.	DETALLE	PVP
Almacenamiento de carga en general / suelta	m2 x mes	Espacio utilizable en bodega en metros cuadrados para carga apilable o paletizada en piso.	\$9,00
Almacenamiento en Bodega (con racks de hasta 1 ton.)	m3 x mes	Posiciones individuales para pallets de 1,2 x 1 x 1,5 m y de peso máximo 1 tonelada en estantería selectiva doble.	\$4,00
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL ALMACENAMIENTO			
DESCRIPCIÓN	UND.	DETALLE	PVP
Carga y descarga de contenedores o camiones con montacargas	20 o 40 pies máximo 2 horas	Carga y descarga de contenedores o camiones.	\$45,00
Carga y descarga de contenedores o camiones con cuadrilla (4 hombres)	20 o 40 pies máximo 2 horas	Carga y estiba de contenedores o camiones.	\$50,00
Alquiler de montacargas	Hora	Manipuleo de carga, descarga o estiba de productos en la bodega.	\$25,00
SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO EN HORARIOS EXTRAORDINARIOS			
DESCRIPCIÓN	UND.	DETALLE	PVP
DE LUNES A VIERNES			
Carga y descarga de contenedores o camiones con montacargas	Hora	De 18:00 a 08:00 horas para carga y descarga de contenedores o camiones.	\$45,00
Carga y descarga con cuadrilla (4 hombres)	Hora	De 18:00 a 08:00 horas para carga y descarga de contenedores o camiones.	\$30,00
Alquiler de montacargas	Hora	Manipuleo de carga, descarga o estiba de productos en la bodega.	\$35,00
SÁBADOS - DOMINGOS Y FERIADOS			
Carga y descarga de contenedores o camiones con montacargas	Hora	Carga y descarga de contenedores o camiones.	\$55,00
Carga y descarga con cuadrilla (4 hombres)	Hora	Carga y estiba de contenedores o camiones.	\$60,00
Alquiler de montacargas	Hora	Manipuleo de carga, descarga o estiba de productos en la bodega.	\$45,00

Adaptado por: Juan Carlos Paladines

Tabla 6 Detalle de servicios de distribución

SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN			
DESCRIPCIÓN	UND.	DETALLE	PVP
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	Día	Alquiler de camión para distribución en zona o transporte de carga. Horario: de 08h00 a 18h00.	\$90,00
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	m3 x día	Alquiler de 22 a 30 m3 de espacio en camión para distribución en provincia o transporte de carga. Horario 08h00 a 18h00.	\$4,00
SERVICIOS EN HORARIOS EXTRAORDINARIOS			
DESCRIPCIÓN	UND.	DETALLE	PVP
DE LUNES A VIERNES			
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	Hora	Alquiler de camión para distribución en provincia o transporte de carga. Horario: 18h00 a 24h00.	\$11,70
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	Hora	Alquiler de camión para distribución en provincia o transporte de carga. Horario: 24h00 a 08h00.	\$13,50
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	m3 x hora	Alquiler de 22 a 30 m3 de espacio en camión para distribución en provincia o transporte de carga. Horario: 18h00 a 24h00.	\$5,20
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	m3 x hora	Alquiler de 22 a 30 m3 de espacio en camión para distribución en provincia o transporte de carga. Horario: 24h00 a 08h00.	\$6,00
SÁBADOS - DOMINGOS Y FERIADOS			
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	Hora	Alquiler de camión para distribución en provincia o transporte de carga.	\$13,50
Alquiler de camión (5 a 7 toneladas)	m3 x hora	Alquiler de 22 a 30 m3 de espacio en camión para distribución en provincia o transporte de carga	\$6,00

Adaptado por: Juan Carlos Paladines

4.4.3 Plaza

Es un servicio que se brinda en las instalaciones de la operadora logística en la Libertad. Aquí se realizarán todas las operaciones de almacenamiento y será el centro de

distribución o recepción de mercadería de los clientes. La ubicación es estratégica en el Parque Industrial La Libertad, en el cantón Libertad de la península de Santa Elena.

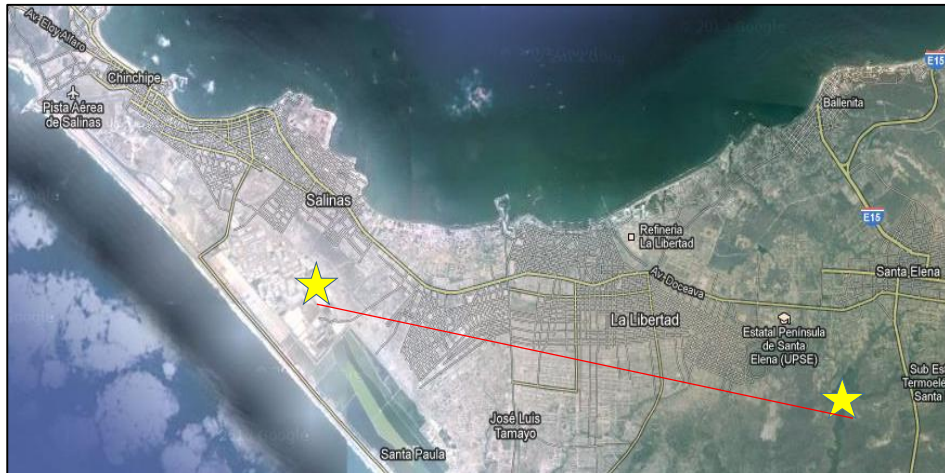


Figura 6 Mapa geográfico de la península de Santa Elena - Comparación de la ubicación del Complejo Industrial

Tomado de: Google maps

En la siguiente figura representa el plano geográfico solicitado por el Municipio para que puedan determinar la efectividad de la concentración de la demanda y sus alrededores. Esto nos permite demostrar que existe una mayor concentración en la Libertad ya que es casco comercial.

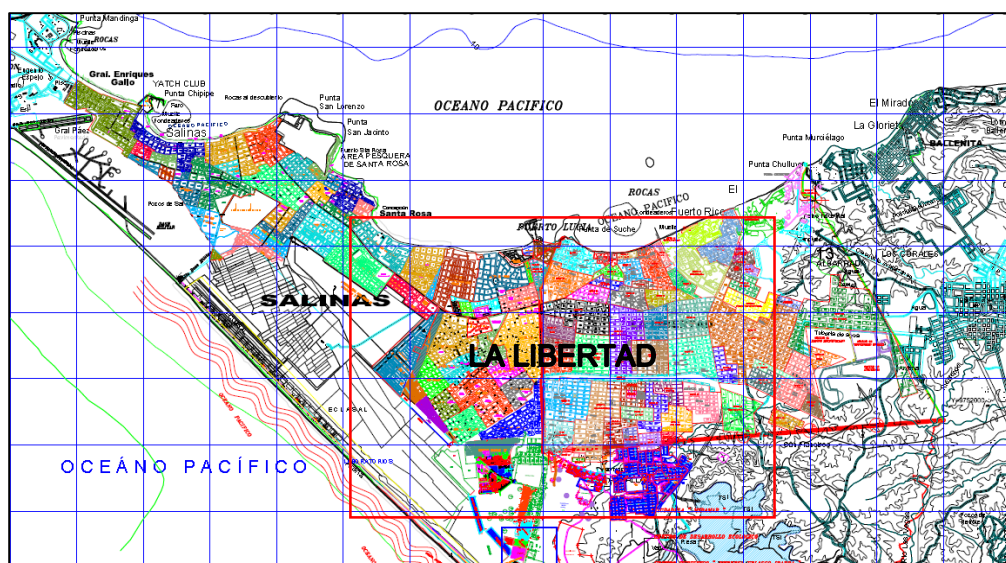


Figura 7 Plano General De La Península

Tomado de: Municipio de La Libertad

A continuación se muestra una ampliación de La Libertad para que puedan identificar aún más su cobertura y permita apreciar la importancia de una buena ubicación en una agencia logística.

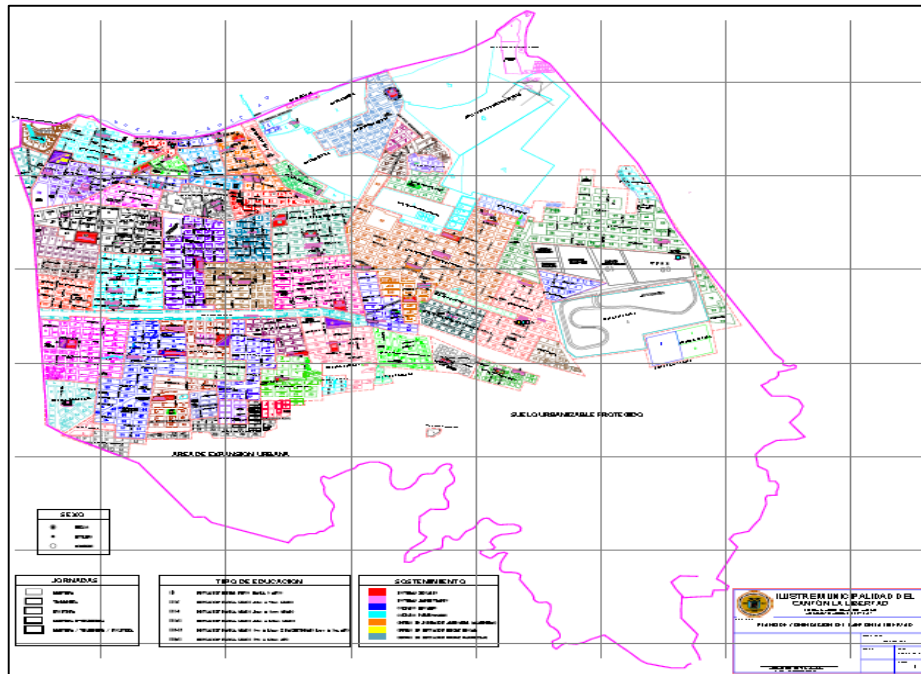


Figura 8 Plano Geográfico De La Libertad

Tomado de: Municipio de La Libertad



Figura 9 Ubicación Del Complejo En El Parque Industrial La Libertad

Tomado de: Google maps

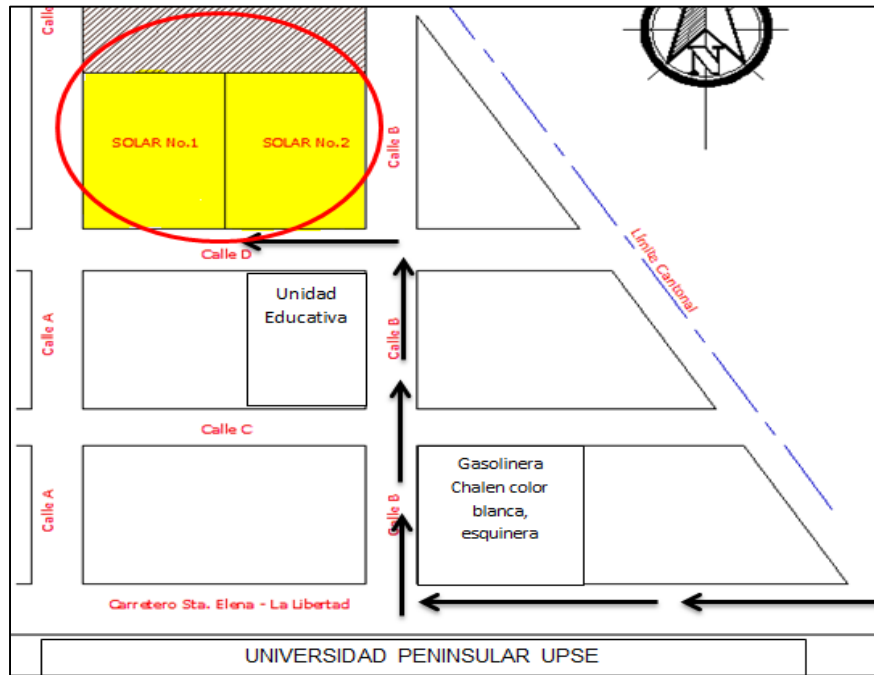


Figura 10 Plano de los galpones para la operadora logística

Modificado por: Juan Carlos Paladines

4.4.4 Promoción

- Vallas publicitarias estratégicamente ubicadas en la entrada a la península
- Correo directo a empresas que comercializan productos de consumo masivo.
- Publicidad en revistas industriales, de consumos masivos y especializados en logística.
- Presencia en ferias comerciales de industrias.
- Publicidad en páginas especializadas, Ministerios, etc.

4.5 Procesos de la empresa

Luego de la investigación de mercado realizada, se levantó algunas observaciones en cómo se lleva a cabo el manejo de las empresas en cuanto al proceso en servicios de almacenamiento y transporte y distribución. Con las observaciones realizadas, se procede a proponer flujos de estos servicios para entender los procesos internos y externos.

4.5.1 Servicio de Almacenamiento

El siguiente gráfico muestra el proceso a seguir para el servicio de almacenamiento de la operadora logística. Esta es de forma general la guía para brindar el servicio a todas las empresas que soliciten el servicio.

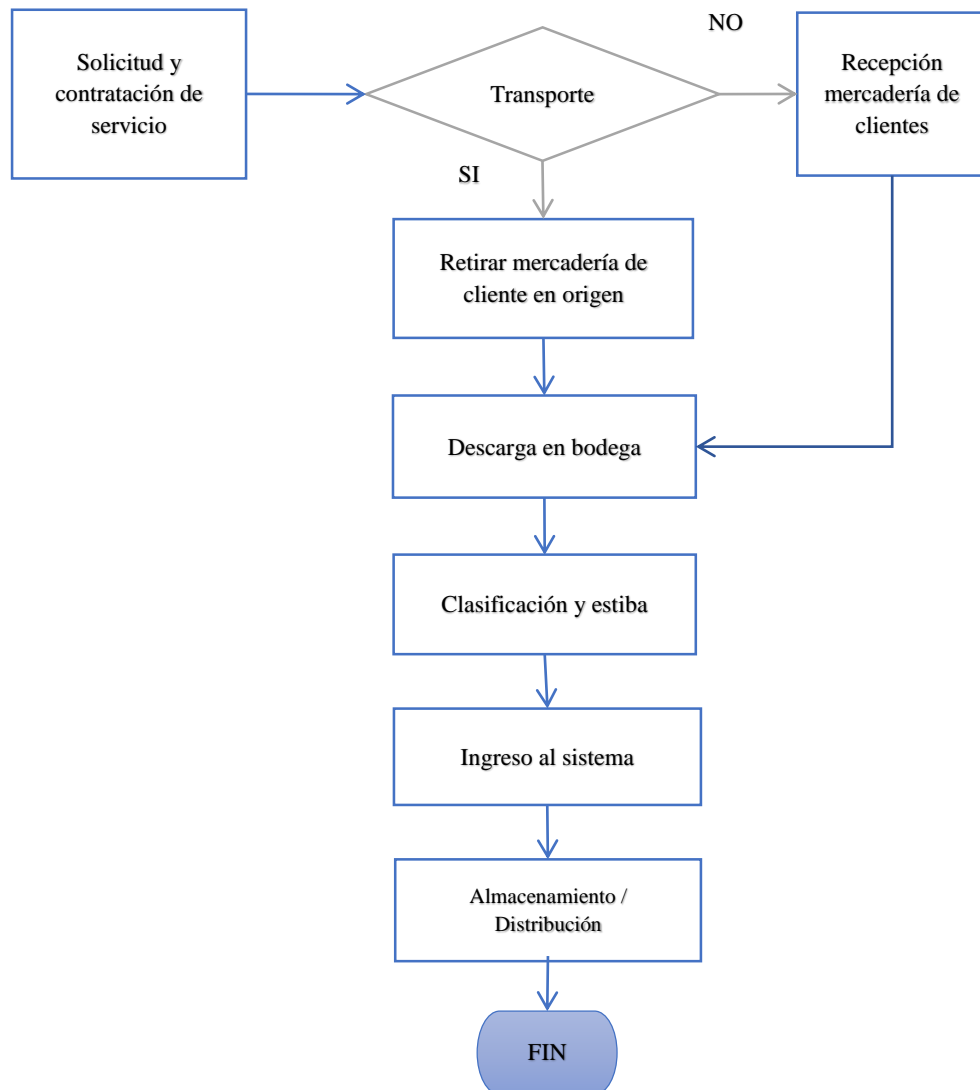


Figura 11 Flujo de servicio de almacenamiento

Modificado por: Juan Carlos Paladines

4.5.2 Servicio interno de almacenamiento

El flujo que se muestra a continuación es del proceso interno. Este puede variar para clientes particulares pero sirve de guía para entender el funcionamiento interno de la operadora logística.

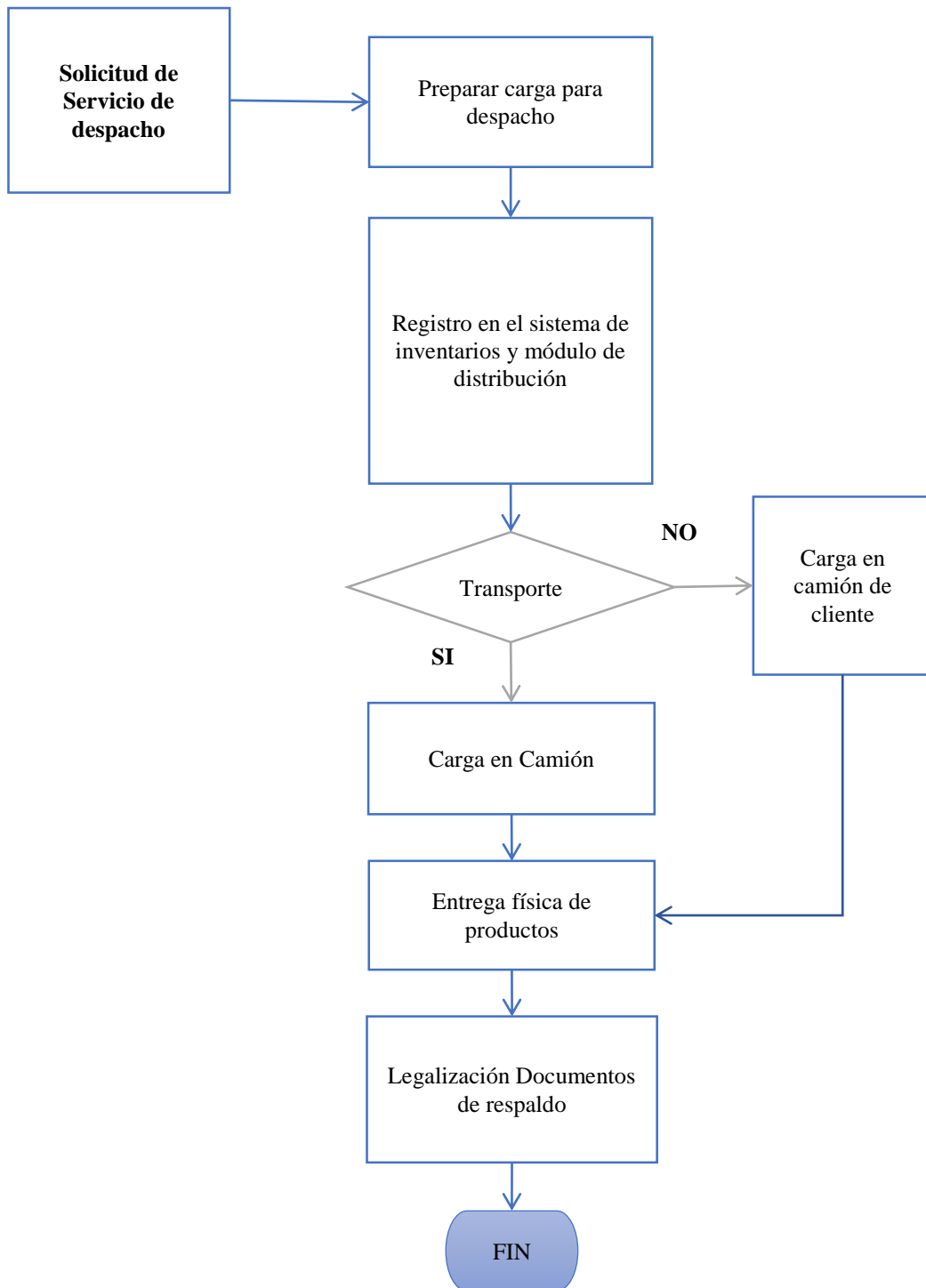


Figura 12 Flujo interno de almacenamiento

Modificado por: Juan Carlos Paladines

4.5.3 Servicio de Transporte y distribución

Se muestra a continuación el proceso para el servicio de Transporte y distribución:

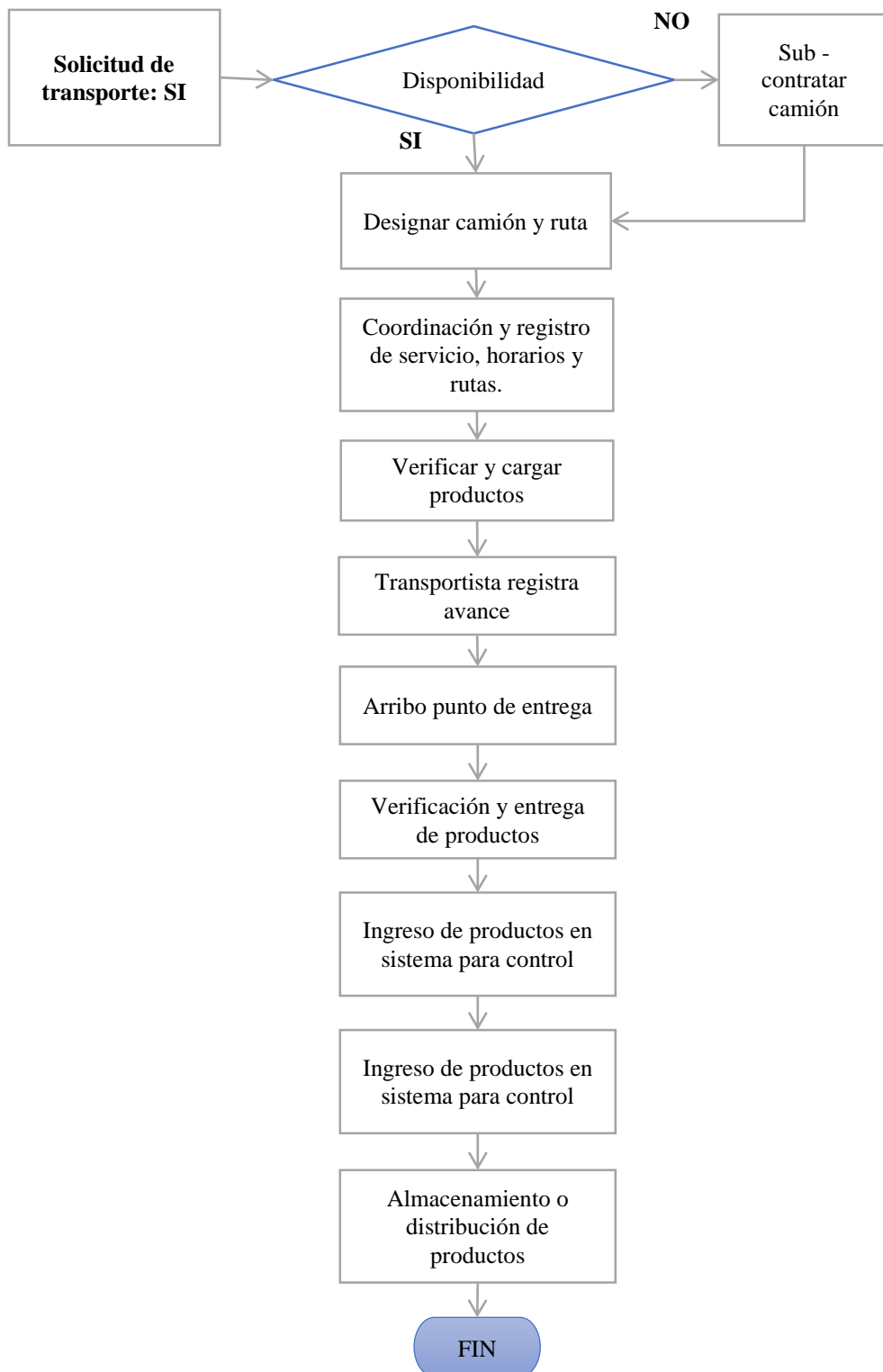


Figura 13 Flujo de transporte y distribución

Modificado por: Juan Carlos Paladines

4.6 Recursos Recurso humano – Organigrama

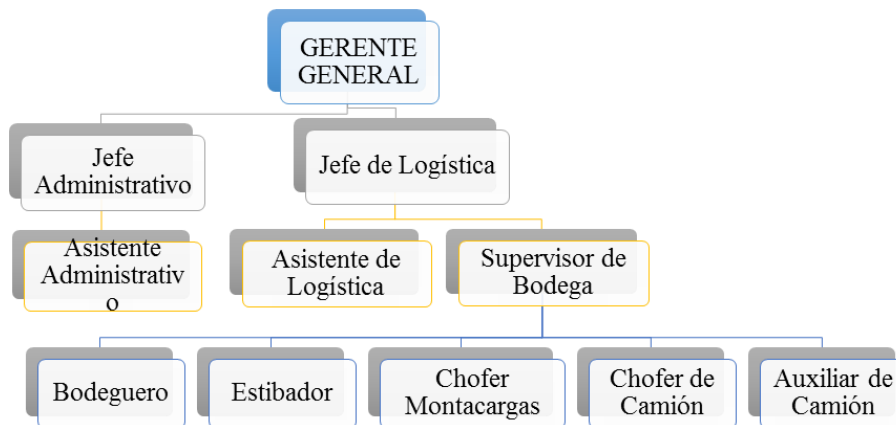


Figura 14 Organigrama Estructural

Modificado por: Juan Carlos Paladines

4.6.1 Manual de funciones

- **Gerente General:**

1. Definir las bases sobre las cuales se elaboran las políticas y directrices a seguir en la empresa. Considerando el entorno interno con los empleados y externo con clientes y proveedores.
2. Elaborar junto con el Jefe de finanzas y logística los planes estratégicos para cada unidad de negocio, estableciendo así las acciones a seguir en corto, mediano y largo plazo.

- **Jefe de Administrativo:**

1. Diseñar, implementar y controlar la gestión financiera y contable propia del negocio.
2. Velar por el manejo eficiente del negocio desde el aspecto contable y financiero.

3. Proporcionar información económica y financiera a los directivos de la empresa, conjunto de estados financieros.
4. Supervisar el cumplimiento de normas tributarias.

- **Jefe de logística:**

1. Diseñar, implementar y controlar la gestión logística propia del negocio y de los clientes, balanceando adecuadamente los recursos asignados.
2. Elaborar indicadores de eficiencia y cumplimiento de procesos. Utilizar estos para realizar mejoras continuas a los mismos.
3. Supervisar las tareas del Asistente de logística, bodegueros, estibadores y chofer de montacargas. Velar por el buen desempeño de estos.
4. Coordinar y supervisar los mantenimientos de espacios o instalaciones físicas de la empresa.
5. Controlar suministros, materiales y presupuestos que le sean asignados para las actividades propias del área.

- **Asistente de logística:**

1. Brindar soporte a las actividades a realizar por el jefe de logística.
2. Elaborar reportes, controles y diversas tareas administrativas propias del área de logística que le sean asignadas.
3. Llevar inventarios de bodega necesarios.

- **Asistente administrativa:**

1. Brindar soporte a las actividades realizadas por el Gerente General y Jefe de Finanzas.

2. Elaborar reportes, controles y diversas tareas administrativas propias del área de logística que le sean asignadas.

- **Supervisor de Bodega:**

1. Recibir y entregar mercadería de clientes de acuerdo a la documentación entregada por el Jefe de Logística.
2. Coordinar la recepción y despacho físico con los choferes de camión, chofer de montacargas, estibadores y bodeguero a cargo.
3. Velar por el correcto estado físico de las instalaciones, limpieza y seguridad.
4. Verificar el correcto funcionamiento de los equipos y maquinaria asignado para el funcionamiento de bodega.
5. Informar de cualquier movimiento inusual o persona no autorizada dentro de las bodegas.
6. Participar en la planificación del área de Logística para la semanal y mensual.
7. Desarrollar descripciones de trabajos y pautas del área de Logística.

4.6.2 Perfil de cargos

- **Jefe Administrativo**

- Educación: Profesional en CPA, Ingeniería Comercial o carreras afines.
- Formación:
 - Conocimientos en finanzas, administración y sistemas informáticos, etc.
 - Conocimientos de NIIF

- Competencias conductuales: hábil, participativo, Integridad, Visionario, Sensibilidad Social, Trabajo en equipo, Orientado al Cliente
 - Experiencia: mínima cinco años en cargos similares o tres años como contador.
-
- **Jefe de Logística**
 - Educación: Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial, Logística, administración de empresas o carreras afines. Deseable título de cuarto nivel en Logística o carreras afines.
 - Formación:
 - Conocimientos avanzados en software utilitarios: Word, Excel, Powerpoint.
 - Conocimientos intermedios en programas de control y desarrollo gerencial (Project Manager, Access, Balance Score Card).
 - Conocimientos de gestión Logística, gestión de bodegas, administración de inventarios.
 - Conocimientos intermedios en idioma Inglés.
 - Conocimientos de negociación, relaciones humanas y gestión de personal.
 - Suficiencia en control estadístico de procesos.
 - Conocimientos básicos sobre seguridad industrial.
 - Experiencia: De tres a cinco años de experiencia en operaciones logísticas o cargos similares.

- **Asistente de Logística**

- Educación: Graduado o egresado en Ingeniería Industrial, Administración, Logística o carreras afines.
- Formación:
 - Conocimientos básicos de manejo de inventarios y despachos.
 - Conocimiento intermedio de Office.
 - Competencias conductuales: hábil Negociador, Liderazgo participativo, Integridad, Visionario, Sensibilidad Social, Trabajo en equipo, Orientado al Cliente
- Experiencia: Mínimo un año en funciones similares.

- **Asistente Administrativo**

- Educación: Graduado o egresado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Marketing, Economía o carreras afines.
- Formación:
 - Conocimientos contables básicos.
 - Conocimiento intermedio de Office.
 - Competencias conductuales: hábil Negociador, Liderazgo participativo, Integridad, Visionario, Sensibilidad Social, Trabajo en equipo, Orientado al Cliente
- Experiencia: Mínimo un año en cargos similares.

- **Supervisor de Bodega**

- Educación: Graduado o cursando los últimos años de Contabilidad, Administración de empresas, economía o carreras afines.

- Formación:
 - Conocimientos contables básicos.
 - Conocimiento intermedio de Office.
 - Conocimientos de manejo de inventarios y despachos.
 - Conocimientos básicos de seguridad industrial.
- Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares.

4.6.3 Remuneraciones salariales

Cargo	Sueldo Bruto incluido beneficios sociales	No. Personas	Sueldo Bruto Total con beneficios sociales
Gerente General	\$2.000,00	1	\$2.000,00
Jefe (Logística y Administrativo)	\$1.000,00	2	\$2.000,00
Asistentes (Logística y Administrativa)	\$500,00	2	\$1.000,00
TOTAL			\$5.000,00

Figura 15 Remuneraciones Salariales – Administración

Cargo	Sueldo Bruto	No. Personas	Sueldo Bruto Total
Supervisor de bodega	\$700,00	1	\$700,00
Bodeguero	\$400,00	2	\$800,00
Chofer Montacargas	\$350,00	1	\$350,00
Estibador	\$320,00	3	\$960,00
Chofer Camión	\$380,00	5	\$1.900,00
Auxiliar de Camión	\$320,00	3	\$960,00
TOTAL			\$5.670,00

Figura 16 Remuneraciones Salariales - Personal Operativo

4.7 Establecimiento, Maquinarias y equipos

De acuerdo al grupo objetivo de clientes y a los resultados obtenidos se identificó como una de las premisas principales la ubicación estratégica del negocio. Esta será en el Parque Industrial La Libertad, siendo el valor agregado de esta ubicación el fácil y rápido acceso a las principales zonas de comercio y urbanas de la provincia. Para el caso de la maquinaria y equipos que se adquieran deberán contar con las normas técnicas mínimas requeridas. En este plan de negocio se indicará el detalle de maquinaria y equipo contemplado como mínimo requerido para empezar la operación de forma eficiente. A continuación se detalla las características del establecimiento, maquinaria y equipos requeridos:

4.7.1 Establecimiento

Se realizará el alquiler mensual de dos bodegas. Cada una cuenta con 1.200 mt² y 100 mt² adicionales para el área administrativa / oficinas. El costo de alquiler mensual es USD \$ 3.500 por cada bodega incluidos los 100 mt² de oficinas. El total a pagar por alquiler mensual es USD \$7.000 por los 2.500 mt². Se muestra a continuación imágenes de las bodegas que se proponen para ser alquiladas en el plan de negocio:



Figura 17 Vista frontal del establecimiento



Figura 18 Vista interna del establecimiento



Figura 19 Fachada frontal del Complejo Industrial



Figura 20 Foto frontal de la parte interna de un galpón

Equipo / Maquinaria de producción

Se contempla que la compra de maquinaria y equipos para el área de producción se realizará a proveedores locales. A continuación se detalla lo mínimo requerido para empezar a trabajar de forma eficiente:

Tabla 7 Equipo y maquinaria de producción

Activos Producción	Unid.	Valor Unitario	Valor Total
Camiones (5.5 a 6.5 tons)	5	\$38.864,00	\$194.320,00
Montacargas eléctrico	1	\$38.000,00	\$38.000,00
Carretilla hidráulica	2	\$477,83	\$955,65
Estanterías (racks)	2152	\$58,00	\$124.816,00
Pallets (para racks)	100	\$7,80	\$780,00
Pallets (carga suelta)	50	\$8,00	\$400,00
Equipo de seguridad (cámaras)	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Servidor	1	\$2.240,00	\$2.240,00
Software ERP	1	\$13.440,00	\$13.440,00
TOTAL ÁREA PRODUCCIÓN			\$379.951,65

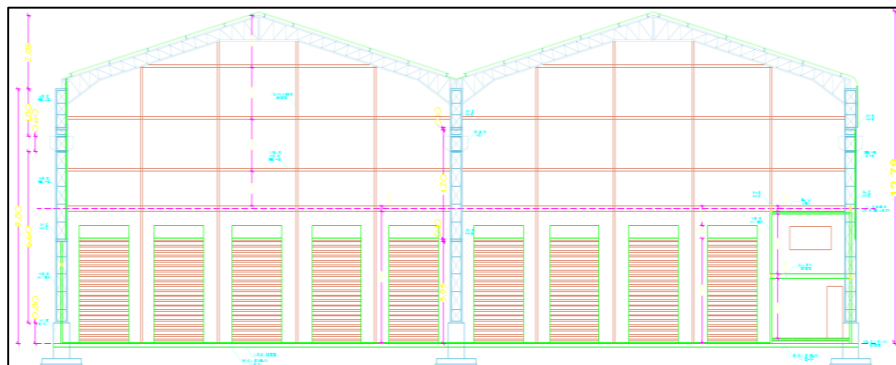


Figura 21 Vista frontal del galpón en planos arquitectónicos

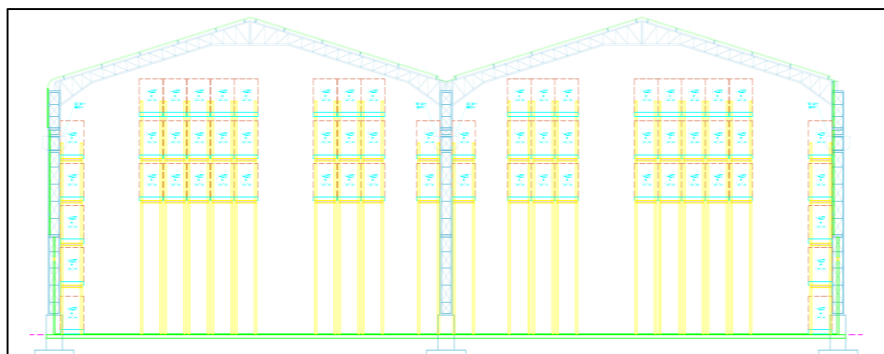


Figura 22 Vista Frontal Del Galpón

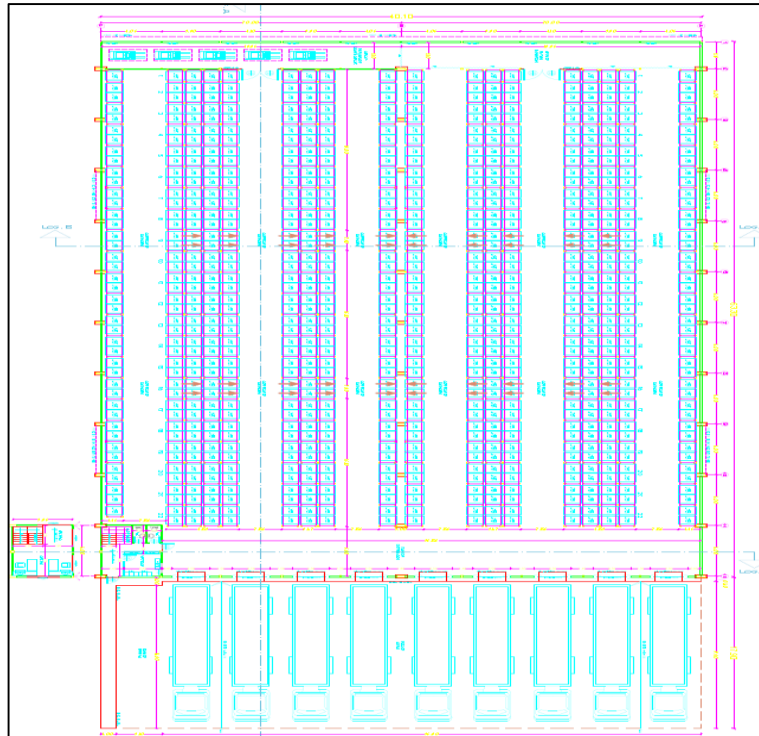


Figura 23 Plano De Un Galpón Con El Detalle De La Capacidad De Almacenamiento En Rack Para Poder Optimizar La Operación Logística

4.7.2 Equipos Administrativos

Se contempla que la compra de maquinaria y equipos para el área de producción se realizará a proveedores locales. A continuación se detalla lo mínimo requerido para empezar a trabajar de forma eficiente:

Tabla 8 Equipo y maquinaria de producción

Activo Adm.-Vtas.	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Computadora PC	3	\$450,00	\$1.350,00
Laptops	3	\$650,00	\$1.950,00
Impresora Administrativa	1	\$120,00	\$120,00
Impresora Bodega	1	\$400,00	\$400,00
Escritorios administrativo	5	\$470,00	\$2.350,00
Escritorio Bodega	1	\$250,00	\$250,00

Sillas de escritorio	6	\$180,00	\$1.080,00
Sillas de visita	8	\$115,00	\$920,00
Módulos / archivadores	3	\$180,00	\$540,00
TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA			\$8.960,00

El detalle de las cotizaciones obtenidas para maquinaria y equipos se encuentra en los anexos.

CAPÍTULO 5

5. ESTUDIO ECONÓMICO

Para determinar la factibilidad del proyecto, se debe realizar el respectivo análisis económico determinando costos, gastos e ingresos esperados. A continuación se detallarán los elementos considerados para realizar el análisis económico. Los flujos y proyecciones financieras elaboradas consideran un periodo de cinco años.

5.1 Inversión inicial

En el capítulo anterior se mostró el detalle de los rubros considerados dentro de la inversión fija. A continuación se muestran los Gastos Pre-operacionales y el resumen de los valores requeridos de inversión para el plan de negocio. La estructura de financiamiento de la inversión inicial está compuesta por el 25% por capital propio y el 75% por financiamiento bancario.

Tabla 9 Detalle de inversión inicial

Inversión Inicial	Valor Total
Inversión Fija	\$388.911,65
Gastos Pre-Operacionales	\$7.900,00
Capital de Trabajo	\$54.627,46
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$451.439,11

5.2 Detalle de ingresos

El cálculo del ingreso por ventas está dado por un escenario optimista del nivel de ocupación de los servicios ofrecidos por la operadora logística. La base para el cálculo del nivel de ingresos se describe a continuación:

- **Servicio de almacenamiento:** Los valores dados por capacidad para el cálculo del ingreso por Almacenamiento, están considerando un nivel de ocupación del 70% para el año 1, 80% para el año 2 y 90% para los últimos tres años.

- **Servicios complementarios:** Estos valores están dados considerando un servicio de ocho horas diarias, seis días a la semana. No es la máxima capacidad de servicio disponible.
- **Servicio de transporte:** Para el cálculo de estos valores se considera el máximo de capacidad. Con cinco camiones propios, se asume un cobro de USD \$ 90.00 por día y seis días de trabajo por semana.

La proyección de ingresos para cada concepto se detalla a continuación:

Tabla 10 Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Almacenamiento m2	\$71.820,00	\$82.080,00	\$92.340,00	\$92.340,00	\$92.340,00
Ingreso por Almacenamiento m3	\$111.753,60	\$127.718,40	\$143.683,20	\$143.683,20	\$143.683,20
Ingreso por Servicios complementarios	\$115.800,00	\$121.590,00	\$121.590,00	\$121.590,00	\$121.590,00
Ingreso por distribución flota propia	\$140.400,00	\$154.440,00	\$169.884,00	\$169.884,00	\$169.884,00
Ingreso por distribución flota terceros	\$140.400,00	\$154.440,00	\$169.884,00	\$169.884,00	\$169.884,00
Ingresos Totales	\$580.173,60	\$640.268,40	\$697.381,20	\$697.381,20	\$697.381,20

5.3 Detalle de Costos

Se detalla a continuación el consolidado de mano de obra y costos indirectos de fabricación:

Tabla 11 Detalle de Costos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra	\$90.493,20	\$96.147,32	\$96.147,32	\$96.147,32	\$96.147,32
CIF	\$183.997,89	\$185.785,97	\$185.785,97	\$185.785,97	\$185.785,97
TOTAL CIF	\$274.491,09	\$281.933,29	\$281.933,29	\$281.933,29	\$281.933,29

5.4 Detalle de gastos administrativos y de ventas

Tabla 12 Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS Y SALARIOS	\$79.800,00	\$84.786,00	\$84.786,00	\$84.786,00	\$84.786,00
ALQUILER ÁREA ADMINISTRATIVA	\$3.360,00	\$3.360,00	\$3.360,00	\$3.360,00	\$3.360,00
SERVICIOS BÁSICOS ÁREA ADMINISTRAT.	\$1.080,00	\$1.080,00	\$1.080,00	\$1.080,00	\$1.080,00
DEPRECIACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA	\$2.301,33	\$2.301,33	\$2.301,33	\$2.301,33	\$2.301,33
"AMORTIZACIÓN" GASTOS PRE-OP	\$7.900,00	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$94.441,33	\$91.527,33	\$91.527,33	\$91.527,33	\$91.527,33

Para el cálculo de gastos de ventas, se considera una comisión para el Gerente general por ventas del 1% calculado sobre los ingresos totales:

Tabla 13 Comisión por Ventas

COMISIÓN VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mensual	\$1.835,74	\$2.097,98	\$2.360,23	\$2.360,23	\$2.360,23
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$22.028,83	\$25.175,81	\$28.322,78	\$28.322,78	\$28.322,78

5.5 Estado de Resultados

Tabla 14 Estado de resultados

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 580.173,60	\$ 640.268,40	\$ 697.381,20	\$ 697.381,20	\$ 697.381,20
(-) Costo de Ventas		\$ 274.491,09	\$ 281.933,29	\$ 281.933,29	\$ 281.933,29	\$ 281.933,29
Utilidad Bruta		\$ 305.682,51	\$ 358.335,11	\$ 415.447,91	\$ 415.447,91	\$ 415.447,91
(-) Gastos Adm.		\$ 94.441,33	\$ 91.527,33	\$ 91.527,33	\$ 91.527,33	\$ 91.527,33
(-) Gastos de Vtas.		\$ 22.028,83	\$ 25.175,81	\$ 28.322,78	\$ 28.322,78	\$ 28.322,78
Utilidad Operacional		\$ 189.212,34	\$ 241.631,97	\$ 295.597,79	\$ 295.597,79	\$ 295.597,79
(-) Gastos Financieros		\$ 37.041,67	\$ 30.405,80	\$ 22.987,35	\$ 14.694,02	\$ 5.422,64
UAIT		\$ 152.170,67	\$ 211.226,17	\$ 272.610,45	\$ 280.903,77	\$ 290.175,15
(-) Part. Trabajadores	15%	\$ 22.825,60	\$ 31.683,93	\$ 40.891,57	\$ 42.135,57	\$ 43.526,27
Utilidad Gravable		\$ 129.345,07	\$ 179.542,24	\$ 231.718,88	\$ 238.768,21	\$ 246.648,88
(-) Impuesto Renta	22%	\$ 28.455,92	\$ 39.499,29	\$ 50.978,15	\$ 52.529,01	\$ 54.262,75
UTILIDAD NETA		\$ 100.889,16	\$ 140.042,95	\$ 180.740,73	\$ 186.239,20	\$ 192.386,12

El estado de resultados nos da una utilidad neta para el primer año positiva. Se ve un crecimiento del 38,80% en el segundo año versus el primer año, y un crecimiento del 90,69% del quinto año versus el primer año. Cabe mencionar que estos valores son referenciales dado el nivel de ocupación supuesto para el plan de negocio. En cuanto a la TIR y VAN, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 15 TIR y VAN con financiamiento

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión Fija	\$ (388.911,65)					
Gastos Pre-Operacionales	\$ (7.900,00)					
Capital de Trabajo	\$ (54.627,46)					
UAIT		\$ 152.170,67	\$ 211.226,17	\$ 272.610,45	\$ 280.903,77	\$ 290.175,15
(-) Partic. Trabajadores		\$ -	\$ (22.825,60)	\$ (31.683,93)	\$ (40.891,57)	\$ (42.135,57)
(-) Impuesto a la Renta		\$ -	\$ (28.455,92)	\$ (39.499,29)	\$ (50.978,15)	\$ (52.529,01)
(+) Depreciación del A. Prod.		\$ 57.876,39	\$ 57.876,39	\$ 57.876,39	\$ 57.876,39	\$ 57.876,39
(+) Depreciación del A. Adm.		\$ 2.301,33	\$ 2.301,33	\$ 2.301,33	\$ 2.301,33	\$ 2.301,33
(+) Amortiz. Gastos Pre-Op.		\$ 7.900,00				
(-) Pago de Principal (préstamo)		\$ (56.268,62)	\$ (62.904,50)	\$ (70.322,95)	\$ (78.616,28)	\$ (87.887,65)
VALORES RECUPERABLES						
(+) Capital de Trabajo						\$ 54.627,46
(+) Inversión Fija						\$ 88.023,03
FLUJO NETOS	\$ (451.439,11)	\$ 163.979,77	\$ 157.217,88	\$ 191.282,00	\$ 170.595,50	\$ 310.451,14
Flujos Descontados	\$ (451.439,11)	\$ (287.459,34)	\$ (130.241,46)	\$ 61.040,54	\$ 231.636,04	

Tabla 16 Resultados de la TIR y el VAN

Período de Recuperación	2,64	Años
TIR	29,80%	
VAN	\$237.542,31	

La TIR del 29,80% obtenida en el ejercicio del plan de negocio está por encima del Wacc (12,18%) lo que significa que el proyecto puede aceptarse mientras se mantenga los parámetros establecidos.

5.6 Análisis de Sensibilidad

Tabla 17 Análisis de sensibilidad

	Precio	Costo	Cantidad	Inversión
20%	54,93%	18,71%	44,09%	22,64%
15%	48,71%	21,50%	40,56%	24,26%
10%	42,46%	24,30%	37,01%	25,99%
5%	36,16%	27,04%	33,42%	27,83%
0%	29,83%	29,83%	29,83%	29,83%
-5%	23,39%	32,56%	26,14%	31,92%
-10%	16,81%	35,31%	22,44%	34,20%
-15%	10,12%	38,07%	18,68%	36,67%
-20%	3,25%	48,82%	14,88%	39,35%

El análisis de sensibilidad muestra como varía la TIR con modificaciones o variaciones en las variables de precio, costo, cantidad e inversión. Luego del ejercicio realizado con los diferentes cambios, crecimientos y decrecimientos porcentuales, se observa la siguiente:

- Con una disminución en el precio, la TIR se reduce del 29,83% hasta un 3,25%. Por lo tanto, la TIR es muy sensible a una disminución de precios.
- Moderadamente sensible al aumento de costo y disminución de cantidad.
- Ligeramente sensible al aumento en inversión.

Conclusiones

Luego de la investigación sobre la situación actual de las empresas de operación logística en la provincia de Santa Elena, se determinó que no hay empresas que actualmente brinden el servicio integral. Se observó que hay empresas y personas naturales que ofrecen servicio de almacenamiento o de transporte de forma informal dando lugar a la inclusión de una nueva empresa que abarque estos servicios y los desarrolle de forma eficiente y con altos estándares de calidad.

Se debe considerar además la realidad económica del país, el nivel de inversión es bajo y las facilidades para la obtención de financiamiento están recién en aumento. Este plan de negocios requiere de una inversión inicial de USD \$ 451.439,11 según los parámetros propuestos, contemplando el capital propio requiere un financiamiento del 75%. Esto es alto y deberá revisarse con bastante detalle las opciones de financiamiento que soporte el nivel.

De acuerdo al estudio de mercado de realizado, este plan tiene potencial por sus ventajas competitivas frente a otras sin embargo, luego del estudio de mercado realizado a clientes potenciales, estos indican que hay variables que juegan un papel importante y son más relevantes que el servicio integral y altos estándares de calidad. Se encontró por ejemplo, que se requiere de buenas referencias y experiencia para que una empresa de operación logística sea escogida como un potencial proveedor. Esto implica trabajar en el buen reconocimiento del mercado lo que no brinda al plan de negocios el nivel de ocupación esperado desde el inicio, o al menos requerirá de un mayor esfuerzo para obtener estos clientes.

La presentación de la estructura organizacional, es uno de los focos principales para llevar a cabo la operadora logística, considerando siempre que las personas que formen parte de ésta, necesitarán lograr el desarrollo esperado así como también la mejora a los parámetros establecidos. Es este recurso humano, formará parte crucial para la

correcta creación y desarrollo de la empresa se definió la estructura idónea mínima requerida para iniciar las operaciones de forma eficiente.

Por otro lado, con la elaboración del estudio técnico del proyecto, se puede concluir que los estándares de calidad pueden ser alcanzados siempre que se trabaje sobre esta guía propuesta. Los procesos y equipos pueden mejorarse o adaptarse para la conveniencia de servicio por cada empresa en particular, pero el concepto sobre el cual se trabaja y lineamientos de servicios propuestos debe mantenerse para trabajar sobre una estructura y no alterar los parámetros de estructura organizacional o costos establecidos.

Finalmente, el plan de negocios desarrollado muestra la viabilidad del proyecto siempre y cuando se mantengan los parámetros establecidos en el mismo. Estos podrán variar dependiendo de la situación económica del país o cambios en el comportamiento del mercado. Sobre este se debe tomar en cuenta los indicadores y resultados obtenidos.

Recomendaciones

Luego de la identificación de la oportunidad de negocio se propuso la realización del plan de negocios y el establecimiento de parámetros mínimos a seguir para obtener la viabilidad del mismo, se recomienda esperar a un mayor crecimiento y desarrollo del mercado en la provincia de Santa Elena para poder ofrecer un servicio integrado de logística. Los niveles mínimos requeridos de ocupación son altos para tener una rentabilidad holgada.

En caso de optar por la creación de la operadora logística, como se mencionó anteriormente, se recomienda establecer una buena estrategia de ventas medible en el tiempo, que soporte y proporcione lo niveles de ocupación de la bodega y servicios complementarios mínimos para el cumplimiento de los parámetros establecidos en la presente tesis.

Para la implementación del proyecto a pesar de los niveles de inversión requeridos, se debe prestar principal atención a los precios. Para el caso de descuentos por volumen o por clientes especiales, se debe tener bastante consideración sobre el análisis de sensibilidad.

Así también, se debe considerar un trabajo importante en el posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado logístico, a fin de generar reconocimiento en base a las buenas experiencias y recomendaciones sobre el servicio y valor agregado de este. Se debe mantener los valores asignados a publicidad para no alterar la propuesta, buscando entonces alternativas más económicas y creativas para el trabajo de marca.

Entre tanto, es necesario contar con un buen programa que contenga módulos de inventario, recursos humanos y distribución. Hoy por hoy, hay variedad de programas o sistemas que pueden fácilmente brindar una ayuda hasta con el trazado de rutas y monitoreo por GPS que permitirá identificar tiempos de despacho y hasta posibles retrasos a un buen precio.

Adicionalmente, la península de Santa Elena al ser estacionaria es necesario buscar la manera de brindar apoyos además de los clientes fijos a otros tipos de clientes que por ejemplo, aun teniendo su propia agencia no dispongan de mucho espacio en alta temporada ofreciéndoles el servicio por la fracción de productos que no les quepa en su agencia con la finalidad de que esta empresa pueda abastecer normalmente la necesidad del mercado ya que si no lo hace habrán otras que puedan conquistar ese segmento o ese canal de distribución.

Al inicio cuando se quiera arrancar la empresa es necesario contar con los permisos de funcionamiento y de igual manera cuando se empieza no es imperativo comprar montacargas o camiones. En este tipo de negocios se podría empezar alquilando para hacerlo más rentable de acuerdo a la capacidad de endeudamiento de los accionistas y de su aporte de inversión aun así, dependerá de algunos factores tales como que un cliente desee brindar un apalancamiento directo y que al manejar esta empresa, bien podría beneficiarse la operadora logística con los costos de esta multinacional.

Finalmente, es necesario conseguir clientes de producto masivo al inicio bajo la categoría de bebidas alcohólicas, licores o colas, energizantes, etc., ya que este tipo de producto tiende a rotar más el inventario y en relación a los snacks tienen mayor porcentaje de utilidad en cambio, los productos de consumo masivo como los snacks el volumen es mayor pero el margen es pequeño y ocupa mucho espacio.

Bibliografía

ADA Computer S.A. (11 de julio de 2014). *Evolución del marketing según Philip Kotler*.

Obtenido de <http://www.adacomputer.es/evolucion-del-marketing-segun-philip-kotler/>

Aduana del Ecuador. (2014). *ARANCEL NACIONAL INTEGRADO*. Obtenido de

<http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>

América Economía. (22 de junio de 2011). *La ueva era del Marketig*. Obtenido de

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-nueva-era-del-marketing>

Asociación Latinoamericana de Integración. (14 de 03 de 2014). *ALADI*. Obtenido de

Integración y Comercio, Acuerdos, Disposiciones de Internalización, Sumarios y Textos de Acuerdos Actuales:

<http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/vpaises/ecuador>

Bligoo. (29 de abril de 2013). *Kotler habla sobre el marketing digital*. Obtenido de

<http://marketing.bligoo.com/content/view/309670/Kotler-habla-sobre-el-Marketing-Digital.html#.U7rPSrEWSM0>

Cadena Productivas. (14 de marzo de 2013). Obtenido de

www.cadenasproductivas.blogspot.com/2008/04/cadenas-productivas.html

Chambron, A.-C. (2008). Straightening the bent world of the banana.

Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, R. F. (s.f.). *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios* (8ta Edición ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.

Collier, Evans, D. A., & James, R. (2009). *Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadena de valor* (2da ed.). Estados Unidos: Cengage Learning.

- Conversis Consulting. (30 de mayo de 2010). *¿Cuál es tu verdadero problema de marketing?* Obtenido de <http://conversisconsulting.com/2010/05/30/%C2%BFcual-es-tu-verdadero-problema-de-marketing/>
- Definición.org. (2014). *Definición*. Obtenido de <http://www.definicion.org/valor-agregado>
- Dittrich, K., & Duysters, G. (2007). *Product Innovation Management* (Vol. 24).
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for results* (1a Edición ed.). Estados Unidos: Harper & Row.
- El Universo. (16 de abril de 2012). *El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/04/16/1/1356/90-firmas-guayaquil-son-empresas-familiares.html>
- Eumed.net. (2014). *TESIS MERCANTILISTAS SOBRE EL COMERCIO INTERNACIONAL*. (E. Virtual, Productor) Recuperado el 13 de 03 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1291/comercio-internacional.html>
- Fonseca, A. (2014). *Marketing digital en redes sociales*. España: Lacomba.
- González, Á. (2003). *Manual de Investigación de Operaciones I*. Barranquilla: Uninorte.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2010). *Compitiendo para el Futuro*. Obtenido de Tome Control de su Industria y cree los mercados del futuro: http://orion2020.org/archivo/articulos/compitiendo_futuro.pdf
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2011). *Los Recursos humanos*. Obtenido de Compitiendo para el futuro. Tome el control de su industria y cree los mercados del futuro: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1800-compitiendo-para-el-futuro-tome-control-de-su-industria-y-cree-los-mercados-del-futuro.html>

Hellin, J., & Higman, S. (2002). *LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES Y LOS MERCADOS ESPECIALIZADOS: Lecciones Aprendidas en la Región andina*. Obtenido de Red de Extensión e Investigación Agrícola:

http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1248201842296_118espanol.pdf

Hooke, J. (2008). *Security Analysis on Wall Street*.

Instituto Politécnico Nacional. (2009). Obtenido de Estudio para demostrar la viabilidad de ampliar la empresa desarrollo de estudios Construcción e Ingeniería S.A.: <https://www.google.com.ec/search?tbm=bks&q=La+administraci%C3%B3n+consiste+en+darle+forma%2C+de+manera+consciente+y+constante%2C+a+las+organizaciones.+Todas+las+organizaciones+cuentan+con+personas+que+tienen+el+encargo+de+servicios+para+alcanzar+sus+metas>

Kotler, P., Amstrong, G., & Wong, V. (2013). *Principles of marketing* (3 edición europea ed.). Inglaterra: Prentice Hall.

La voz de Houston. (2012). *Teorías del marketing digital*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/teoras-de-marketing-digital-12423.html>

Malhotra, N. (2012). *Investigación de Mercados - Un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.

Meserón, S. (2 de 12 de 2011). La Evolución de la Logística. *Resumen de la Historia Logística*. Venezuela. Obtenido de <http://evoluciondelalogistica.blogspot.com/2007/12/resumen-de-la-historia-de-logistica.html>

- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2013). *Ventanilla única ecuatoriana para el comercio exterior (VUE)*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/ventanilla-unica-de-comercio-exterior/>
- Ministerio de Producción. (24 de julio de 2013). Ventanilla Unica Ecuatoriana VUE. Quito, Ecuador: Ministerio Cordinador de Producción, empleo y Competitividad.
- Naciones Unidas. (05 de 2010). *Recursos Naturales e Infraestructura*. (CEPAL, Ed.) Obtenido de Políticas Integradas de Infraestructura, transporte y logística: experiencias internacionales y propuestas iniciales: <http://www.docstoc.com/docs/99552512/lcl3226e>
- Organización Mundial de Comercio. (2013). *Organización y cadena de Valor*.
- Osho. (2011). *Cambio: Cómo convertir una crisis en una oportunidad*. México: Griljalbo .
- Osorio, G. (2013). *Cadena de Valor*.
- Pereira, F., Ballarín, E., Rosanas, J. M., & Grandes, M. (2011). *Contabilidad para dirección*. España: Eunsa.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2013). *EFI Economía y Finanzas Internacionales*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de Proyecto Académic de la Facultad de Economía: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/2-uncategorised/91-david-ricardo-ventajas-comparativas>
- Porter, M. (2012). *Ventaja Competitiva*. Obtenido de Gestión: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>
- Porter, M. E. (2012). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámides.
- ProEcuador. (2014). *Guía Comercial de la República del Ecuador*. (ProEcuador, Ed.) Obtenido de

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fUjYxwjGRqAJ:www.proecua.dor.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8va Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Sanchez, M. G. (18 de 07 de 2012). *Retail Software 3 - RP 3*. Obtenido de Caso estudio - merchandising:

http://www.rp3.com.ec/ayuda/RP3_NegociosRetail/RP3_CasosEstudio/MERCHANDISING/CASOS/01.Logistica.pdf

Schroeder, R. G. (2014). *Administración de Operaciones*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de

http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaabenavides.files.wordpress.com%2F2012%2F08%2Funidad-i-administracion-de-inventarios.pdf&ei=3-pyU6uoE_OisQTWwYHwDQ&usg=AFQjCNFBfBb_XNEKQ8tJ

Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2013). *Fundamentos de Marketing* (14 edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (Sexta Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.

Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Terminal de Cargas Ecuador. (2010). *Terminal de Cargas*. Obtenido de Aeropuerto Internacional de Guayaquil: <http://www.tce.aero/terminal-de-carga.php>

- TPGEN09. (2012). *FREDERICK W. TAYLOR*. Obtenido de ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA- ¿QUÉ ES LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA?: <https://sites.google.com/site/tpgen092/apadmini>
- Universidad Complutense de Madrid. (2014). *Social Media Marketing*. Obtenido de <http://www.nticmaster.com/socialmediamarketing.html>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2012). *Diferentes Escuelas de la Administración*. Obtenido de <http://fcaenlinea1.unam.mx/>
- Universidad Politécnica de Nicaragua. (29 de 11 de 2011). *Teorías del Comercio Internacional*. Obtenido de Comercio basado en la Ventaja Absoluta: Adam Smith: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmauricionavarrozeledon.files.wordpress.com%2F2010%2F11%2Funidad-no-ii-teorc3adas-del-comercio-internacional.pdf&ei=m6hyU_uML8rR8AG5jIHgCA&usg=AFQjCNFUwlfGtLr
- Vértice. (2010). *Marketing digital*. España: Vértice.

Anexos

Anexo 1 Modelo de encuestas

1.- ¿Cuál es el giro de negocio de su empresa? (actividad comercial)											
2.- Volumen de ventas anuales en USD \$?											
<input type="checkbox"/> mayor a 20 millones		<input type="checkbox"/> entre 1 millón y 20 millones			<input type="checkbox"/> menos a 1 millón						
3.- Número de empleados en la empresa											
<input type="checkbox"/> menos a 100		<input type="checkbox"/> entre 100 y 500			<input type="checkbox"/> mayor a 500						
4.- Tipo de empresa											
<input type="checkbox"/> nacional / local			<input type="checkbox"/> multinacional								
5.- ¿Qué tipo de clientes tiene?											
<input type="checkbox"/> distribuidores		<input type="checkbox"/> mayoristas			<input type="checkbox"/> retails		<input type="checkbox"/> ventas al por menor			<input type="checkbox"/> otro	
6.- Grado de importancia de la logística											
<input type="checkbox"/> extremadamente importante		<input type="checkbox"/> importante			<input type="checkbox"/> no es importante			<input type="checkbox"/> poco importante		<input type="checkbox"/> indiferente	
7.- En el siguiente cuadro se detallan algunos servicios/actividades propias de un operador logístico. Por favor indique las											
<input type="checkbox"/> Asesoría en control de inventarios											
<input type="checkbox"/> Control de inventarios automático (mediante un sistema o software que permita el acceso inmediato a la información)											
<input type="checkbox"/> Control de inventarios manual (en base a reportes de excell y otra herramienta)											
<input type="checkbox"/> Almacenamiento de productos en provincia de Santa Elena											
<input type="checkbox"/> Almacenamiento de productos en Guayaquil											
<input type="checkbox"/> Transporte y distribución interprovincial											
8.- ¿Mantiene clientes u operaciones en la provincia de Santa Elena?											
<input type="checkbox"/> SI					<input type="checkbox"/> NO						
9.- ¿Cuál es su percepción sobre la disponibilidad u oferta de los servicios logísticos en la provincia de Santa Elena?											
<input type="checkbox"/> oferta alta (mayor de la requerida en el mercado)											
<input type="checkbox"/> oferta adecuada para la necesidad del mercado											
<input type="checkbox"/> Oferta baja (mejor de lo requerida por el mercado)											
10.- ¿Cuáles son las características o factores clave que Ud. consideraría al momento de escoger una empresa de transporte y distribución?											
Factores clave determinados por las empresas para empresas de transporte y distribución:											
<input type="checkbox"/> Precio											
<input type="checkbox"/> Disponibilidad											
<input type="checkbox"/> Cobertura											
<input type="checkbox"/> Nivel de Servicio											
11.- ¿Cuáles son las características o factores clave que Ud. consideraría al momento de escoger una empresa de almacenamiento?											
Variables determinadas por las empresas al momento de escoger una empresa que brinde el servicio de almacenamiento:											
<input type="checkbox"/> Calidad y disponibilidad de información.											
<input type="checkbox"/> Capacidad de almacenamiento / disponibilidad											
<input type="checkbox"/> Experiencia											
<input type="checkbox"/> Seguridad											
<input type="checkbox"/> Precio											
<input type="checkbox"/> Calidad de servicio											
12.- ¿En caso de que usted considere la contratación de estos servicios, porque medios Ud. buscaría información de estos para tomar la decisión de contratar? (Marque con X. Puede escoger más de una opción).											
<input type="checkbox"/> televisión					<input type="checkbox"/> periódico						
<input type="checkbox"/> guía telefónica					<input type="checkbox"/> referencia/recomendación						
<input type="checkbox"/> internet					<input type="checkbox"/> radio						
13.- Según su experiencia, indique el orden de importancia que usted considera adecuado para la selección de un operador logístico. (1 más importante – 8 menos importante. No se deben repetir los números marcados).											
		Variable			Promedio Calificación						
		Precio			_____						
		Ubicación estratégica			_____						
		Cobertura			_____						
		Años de experiencia			_____						
		Personal capacitado			_____						
		Servicio Integral (Servicios: almacenamiento y distribución)			_____						
		Horarios de atención extendidos			_____						
		Maquinaria / Instalaciones especializadas			_____						
14.- ¿Cuál es su opinión sobre las Operadoras logísticas (empresas de servicio integrado de transporte, distribución y almacenamiento) a nivel nacional, provincial o local?											
Las características comunes descritas en la encuesta son:											
<input type="checkbox"/> Falta de cobertura											
<input type="checkbox"/> Poco compromiso / garantía											
<input type="checkbox"/> Mal servicio											
<input type="checkbox"/> Precios muy elevados											
<input type="checkbox"/> Poca oferta											

Anexo 2 Cotización de un camión



VENDEDORA MARIA TERESA LARREA
TELEFONO 2644242-0994138191
MAVESA HINO

HINO DUTRO 2014
CAPACIDAD 3.5 TONELADAS (4 LLANTAS)
CON AIRE ACONDICIONADO Y VIDRIOS ELECTRICOS



CREDITO DIRECTO HINO MAVESA

ENTREGA INMEDIATA

CAPACIDAD 3.5 TONELADAS (4 LLANTAS)

CON AIRE ACONDICIONADO Y VIDRIOS ELECTRICOS

PRECIO DE LISTA	\$ 33.488 INCLUYE IVA
Entrada	\$ 9.999
Saldo 36 meses	\$ 753

ATENTAMENTE,







MARIA TERESA LARREA

ASESORA VENTAS HINO

MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A.

Tel. 094138191-2644242

Anexo 3 Cotización Carretilla Hidráulica

						
COTIZACION		No. CLIENTE: D015037		PARTIDA: 14	No. DE ORDEN: 41Q055985	
V E N D I D O A	ACE SEGUROS S.A. ALONSO CORDERO 3-77 Y MANUEL J. CALLE CUENCA-AZUAY			STORE 41	PVTA OF1	ENTREGADO POR:
	ORDENADO POR: 07-2888200					
MARCA	PIC	MODELO	SERIE No.	EQUIPO No.	ARREGLO No.	No. REFERENCIA
MK					9/09/2013	17.06.14
HORA	VENDEDOR	GFP				
NO. ORDER	SHIPDESCRIPCION	TR	SOS	PESO LB	PRECIO UNIT.	PRECIO EXT.
1	2 PALLET JACK,	QS	444	160.0	426.63	853.26
12 % I.V.A.						102.39
PRECIO VENTA INCLUIDO IVA USD						955.65
35% DSCTO X PAGO CONTADO EN REPUESTOS TREN FUERZA Y RODAJE YA INCLUIDO						
Motores, long y short blocks (7/8 y 3/4 de motor) Reman o de Intercambio Local pueden contener cigueñal y túnel rectificadas						

Anexo 4 Cotización De Pallets

Respuesta al presupuesto:

- Pallets 100 x 120 tipo europeo valor unitario en nuestra planta es de \$7.80 cada uno.
- Pallets de 106 x 120 valor unitario es de \$ 8.00 cada uno.
- El transporte tiene un costo promedio de \$1.50 cada unidad hasta la Libertad.
En estos valores no se encuentra incluido el iva.

También le informo que para considerar dichos valores esta tomado en cuenta que es una cantidad considerable, porque si se tratase de una cantidad pequeña tendría otro valor.

La madera que esta tomado para elaboración de dichos pallets es SAMAN y otras similares.

Si ud. requiere de una madera especifica hagame saber y gustoso le haré un nuevo presupuesto.

Quedo en espera de sus comentarios para atender satisfactoriamente vuestro requerimiento.

Saludos,

JORGE PEÑALOZA C
PALETERA EL ROBLE

TELÉFONOS: Celular: 0999605160 / Planta: 072162170 / Casa: 072937752.

Anexo 5 Detalle Estudio Económico Inversión Inicial

Activo Producción	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Camiones (5.5 a 6.5 tons)	5	\$ 38.864,00	\$ 194.320,00
Montacargas eléctrico	1	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00
Carretilla hidráulica	2	\$ 477,83	\$ 955,65
Estanterías (racks)	2152	\$ 58,00	\$ 124.816,00
Pallets (para racks)	100	\$ 7,80	\$ 780,00
Pallets (carga suelta)	50	\$ 8,00	\$ 400,00
Equipo de seguridad (monitoreo)	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Servidor (compra e implementación)	1	\$ 2.240,00	\$ 2.240,00
Software FRP	1	\$ 13.440,00	\$ 13.440,00
TOTAL AREA PRODUCCIÓN			\$ 379.951,65

Anexo 6 Detalle de inversión administrativa

Activo Adm.-Vtas.	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Computadora PC	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Laptops	3	\$ 650,00	\$ 1.950,00
Impresora Administrativa	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Impresora Bodega	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Escritorios administrativo	5	\$ 470,00	\$ 2.350,00
Escritorio Bodega	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Sillas de escritorio	6	\$ 180,00	\$ 1.080,00
Sillas de visita	8	\$ 115,00	\$ 920,00
Módulos / archivadores	3	\$ 180,00	\$ 540,00
TOTAL AREA COMERCIAL			\$ 8.960,00

Anexo 7 Costo de mano de obra

Cargo	Sueldo Bruto	No. Personas	Sueldo Bruto Total
Supervisor de obra	700,00	1	700,00

Anexo 8 Costos Indirectos De Fabricación					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación Producción	\$ 57.876,39	\$ 57.876,39	\$ 57.876,39	\$ 57.876,39	\$ 57.876,39
Otros costos (gasolina, matrícula, seguro, etc)*	\$ 35.761,50	\$ 37.549,58	\$ 37.549,58	\$ 37.549,58	\$ 37.549,58
Alquiler de instalaciones	\$ 80.640,00	\$ 80.640,00	\$ 80.640,00	\$ 80.640,00	\$ 80.640,00
Servicios básicos	\$ 9.720,00	\$ 9.720,00	\$ 9.720,00	\$ 9.720,00	\$ 9.720,00
TOTAL CIF ANUAL	\$183.997,89	\$185.785,97	\$185.785,97	\$185.785,97	\$185.785,97

