

Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

ESTUDIO DE MERCADO DE LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE DE CARGA ADUANERA BAJO RÉGIMEN DE “DEPOSITO ADUANERO PUBLICO” DE TERMINAL DE CARGAS ECUADOR S.A.

Econ. Bolívar Madero Romero, Mae

bmaderor@ulvr.edu.ec

Docente Investigador - ULVR

Andreina Belén Jiménez Hugalde

abjh93@gmail.com

Egresada de Administración de Empresas – ULVR

Joselyne Del Carmen Saverio De La Torre

joselynsav@hotmail.com

Egresada de Administración de Empresas – ULVR

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bolívar Madero Romero, Andreina Belén Jiménez Hugalde y Joselyne Del Carmen Saverio De La Torre (2020): “Estudio de mercado de la industria de transporte de carga aduanera bajo régimen de “deposito aduanero público” de terminal de cargas Ecuador S.A.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/estudio-mercado-ecuador.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003estudio-mercado-ecuador>

Resumen

La evaluación de mercado que se desarrolla en este trabajo nace de la necesidad fundamental de generar una nueva fuente de ingresos para TCE mediante el aumento de su propuesta de servicios y con base en el conocimiento de la empresa, también el hecho de tener un portafolio completo, justamente agregando el servicio de transporte.

Para el fin propuesto se presentan diferentes análisis de negocios, entre los que encontramos: Evaluación situacional, evaluación comercial, evaluación operativa y evaluación financiera; estos cuatro tipos de estudios muestran la conclusión sobre la factibilidad de negocios de la propuesta al final del capítulo.

Dentro de la evaluación situacional se incluye el análisis externo y el análisis interno de la empresa, logrando como resultado que en un alto puntaje TCE tiene la capacidad de intervenir en el nuevo negocio pese a las amenazas económicas actuales ya que maneja recursos propios acumulados y presenta mayor poder de mercado que su competencia y proveedores de transporte.

En la evaluación comercial se evidencia la necesidad de contar con el servicio ya que es parte de una propuesta integral de negocios con el fin de aumentar el volumen de clientes y su gasto promedio, lo cual dejaría a la empresa con ingresos de \$14'498.595 al quinto año que representa 130% de crecimiento frente al año 2018.

Operativamente el negocio cuenta actualmente con una amplia estructura física y de personal para poder dar soporte a la nueva propuesta, esto aporta a realizar una inversión menor en activos, representando un egreso total de \$141.348, que será generado con inversión

propia; gastos de operaciones, sueldos y mantenimientos se harán con el mismo ingreso que genere la línea.

Para concluir el estudio se aplica una estimación financiera a los flujos futuros a mediano plazo contrarrestando los potenciales ingresos de los gastos que incluye el proyecto y así se obtuvo un VAN de -\$129 mil y una TIR de -3%, a un horizonte de 5 años en donde no se recupera la inversión en el escenario "Probable" y en el escenario "Óptimo" que deja un VAN de \$29 mil, TIR de 28% y asegura recuperar la inversión en 4 años siendo medida en el mismo lapso de tiempo de flujos futuros.

Palabras Clave: Deposito Aduanero Publico en Ecuador, Terminal de carga Ecuador, Almacén Temporal Aduanero Ecuador.

Abstract

The market evaluation developed in this chapter stems from the fundamental need to generate a new source of income for TCE by increasing its service proposal and based on the knowledge of the company, also the fact of having a complete portfolio, just adding the transport service.

For the proposed purpose, different business analyzes are presented, among which we find: Situational evaluation, commercial evaluation, operational evaluation and financial evaluation; These four types of studies show the conclusion about the business feasibility of the proposal at the end of the chapter.

The situational evaluation includes the external analysis and the internal analysis of the company, achieving as a result that in a high score TCE has the capacity to intervene in the new business despite the current economic threats since it manages accumulated own resources and presents greater market power than its competition and transport providers.

The commercial evaluation shows the need for the service since it is part of a comprehensive business proposal in order to increase the volume of customers and their average expenditure, which would leave the company with revenues of \$ 14,498,595 at Fifth year representing 130% growth compared to 2018.

Operationally, the business currently has a broad physical and personnel structure to support the new proposal, this contributes to a smaller investment in assets, representing a total expenditure of \$ 141,348, which will be generated with own investment; operating expenses, salaries and maintenance will be made with the same income generated by the line.

To conclude the study, a financial estimate is applied to the medium-term future flows, offsetting the potential income of the expenses included in the project and thus a NPV of - \$ 129,000 and an IRR of -3% were obtained, at a horizon of 5 years in which the investment is not recovered in the "Probable" scenario and in the "Optimal" scenario that leaves a NPV of \$ 29 thousand, IRR of 28% and ensures that the investment is recovered in 4 years being measured in the same period of time future flows.

Key Words: Public Customs Deposit in Ecuador, Cargo Terminal Ecuador, Temporary Warehouse Customs Ecuador.

I. INTRODUCCIÓN

Todas las compañías que en sus actividades tengan integrado un proceso logístico serán capaces de conseguir una mayor flexibilidad, reducir costes, como también minimizar el tiempo de respuesta. La alta gerencia junto con las tendencias actuales de los mercados cada vez se ve más comprometida a brindar un servicio integral a sus clientes dándole la posibilidad de tener una mejor trazabilidad de su mercancía, atendiendo de forma efectiva sus necesidades.

El Terminal de Cargas del Ecuador (TCE) está conformado por un equipo de profesionales nacionales con amplia experiencia en logística y almacenamiento de carga aérea y apoyado con tecnología de punta desarrollada in house, 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, actualmente los procesos que desarrolla TCE son desde el arribo de la mercadería, registro, almacenamiento, manipulación dentro de las diferentes áreas que manejan hasta la entrega al importador, cuentan con la participación de personal altamente capacitado y calificado para estas labores.

La propuesta de negocios y servicios que brinda actualmente TCE no se considera completa según los objetivos de la compañía en cuanto a satisfacer enteramente las necesidades de sus clientes, y según opinión de sus directivos, el hecho de proponer el servicio de transporte de carga, adicional al de almacenamiento que es el Core business de TCE, sin duda generara mejores y mayores nexos comerciales con los clientes.

El presente trabajo consiste en una evaluación interna y de mercado, con el fin de verificar la factibilidad de negocios que puede encontrar TCE agregando un nuevo servicio a sus clientes. Al tratarse de una nueva línea de negocios por la que se cobraría un valor adicional, es necesario realizar este estudio antes de la presentación formal de un plan.

Se considera evaluar diferentes alternativas para la adquisición de transporte desde la subcontratación, hasta la compra de las unidades de carga, por lo cual el riesgo de inversión puede ser mayor y es necesario un previo estudio comercial, operativo y financiero.

II. Metodología

Según la naturaleza de este estudio y de acuerdo a la información encontrada, se concluye que la investigación debe estar orientada hacia tres alcances:

1. Exploratorio
2. Concluyente - Descriptivo

Investigación exploratoria

Con el manejo rutinario del negocio y los problemas que se van encontrando en sus operaciones periódicas, las autoras hemos podido determinar la necesidad de implementar una nueva línea de negocio para TCE, ya que ayudara estabilizar los ingresos de la empresa balanceando el aporte que genera cada línea. El objetivo es que TCE diversifique sus líneas de negocios para no depender de los actuales que se ven afectados por factores externos y, además cumplir con la misión del negocio en cuanto a ofrecer un servicio completo a sus clientes.

Con los fines propuestos, la primera parte de este trabajo es explorar cual es la necesidad o potencial que puede presentar este servicio. Esto conlleva a presentar los argumentos por los cuales este trabajo es de alcance exploratorio en su primera parte:

- Levantar los primeros indicios de información acerca del negocio potencial que ayude a las autoras a comprender la generalidad del tema
- A nivel interno no se ha realizado este tipo de investigación y a nivel general es poca la información acerca del mismo tema
- La información para conseguir conlleva una parte que no se considera estructurada por lo cual después será necesario realizar un alcance concluyente y descriptivo, para lo cual el modelo exploratorio servirá de base
- Aporta con el análisis cualitativo de los datos primarios

Los requerimientos de este alcance de investigación y la utilidad que se planea darles tienen soporte en lo mostrado en el libro de los autores McDaniel y Gates acerca de investigación de mercados y específicamente sobre lo que consideran que es una investigación exploratoria:

“A veces no bastan las conversaciones informadas con gerentes y proveedores y las visitas a los centros de trabajo. Información exploratoria podría efectuarse para obtener una mejor comprensión de un concepto o para ayudar a cristalizar la definición de un problema. Esta se usa también para identificar importantes variables por estudiar. La investigación exploratoria es investigación preliminar, no la investigación definitiva usada para determinar un curso de acción. La investigación preliminar puede adoptar varias formas: estudios piloto, encuestas de experiencia, análisis de datos secundarios, análisis de casos de estudios piloto y grupos de enfoque” (McDaniel & Gates, 2016, pág. 48)

Para realizar de mejor forma esta etapa de la investigación las autoras toman como base los datos secundarios encontrados acerca de estudios previos, artículos y otra información bibliográfica, complementándolos con información primaria proveniente de la entrevista.

Investigación concluyente descriptiva

Tomando como referencia el tipo de datos finales que se desea proyectar, es necesario guiar esta información hacia un alcance descriptivo, debido a que debemos definir características específicas de grupos de clientes y otros temas como los descritos a continuación:

- Describir las características de grupos específicos, como clientes y competidores, organizaciones o áreas del mercado.
- Calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestran cierta conducta, en este caso los clientes actuales de TCE.
- Determinar la percepción de las características de los servicios ofertados actualmente por la empresa.
- Determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas, como por ejemplo la satisfacción de los clientes con los ingresos.
- Hacer predicciones específicas. Por ejemplo, ¿Cuáles serán las ventas de la empresa a mediano plazo con el servicio propuesto?

- Conocer todos los recursos con los que se debe contar para el proyecto y que a su vez deben ser medidos en términos de costos y gastos para contraponerse a los ingresos.

Para llegar a las descripciones concretas del mercado evaluado, es necesario tomar como referencia la fase exploratoria, y para este fin debe aplicarse una encuesta a los clientes potenciales (En este caso los actuales), la misma que es de orden primario y que luego de ser tabulada arrojará indicadores numéricos válidos para la medición de varios aspectos del proyecto.

El autor N. Malhotra indica textualmente la siguiente definición acerca de lo que es una investigación descriptiva: *Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado* (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 82).

Herramientas de investigación primarias

Para cada tipo de enfoque y alcance se requiere la aplicación de distintas herramientas o fuentes de información, las cuales se han aplicado de acuerdo con su idoneidad y practicismo (tiempo y recursos):

Bibliografías

La consulta de diferentes fuentes en formatos físicos o de internet propone la mejora de conocimientos básicos y conocer resultados previos en otras investigaciones, se enmarca en el alcance exploratorio y proporciona datos cualitativos y cuantitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Informarse acerca de indicadores económicos, aspectos legales y políticos que apoyen o afecten la idea de negocios.
- Conocer conclusiones y resultados obtenidos en otras investigaciones de formato similar.
- Reforzar conocimientos teóricos y de herramientas formales de medición de negocios.
- Reconocer como plantear la investigación adecuada de acuerdo con los objetivos del proyecto
- Encontrar información disponible en internet acerca de los competidores

Base de datos

La base de datos con información interna de la empresa, la misma que ha sido procesada por diferentes departamentos de esta, sin duda ayuda a conocer la situación actual de la misma, así como otros datos relevantes como el comportamiento de las compras de los clientes. Se enmarca en el alcance exploratorio y proporciona datos cuantitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Medir los resultados comerciales que han tenido los servicios actuales en los últimos años.

- Conocer la cantidad de clientes que deben ser encuestados y que se pueden considerar potenciales candidatos a adquirir el nuevo servicio.
- Analizar información acerca del estado financiero de la empresa.
- Proyectar los flujos de caja a mediano plazo con base en resultados de periodos anteriores.

Entrevista

Con la entrevista se busca conocer la opinión de un experto en el área de servicios ofrecidos por TCE, la misma será aplicada con preguntas abiertas para conseguir argumentos que soporten la necesidad de crear un nuevo negocio. Se enmarca en el alcance exploratorio y proporciona datos cualitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Conocer la opinión de un directivo acerca del estado de la empresa y la necesidad de esta por ofrecer un nuevo servicio.
- Reforzar la base cualitativa del alcance exploratorio de este proyecto de investigación.

Encuesta

La encuesta se considera como la herramienta más efectiva para captar resultados concluyentes; la misma será aplicada a una base de 30 clientes que actualmente contratan los otros servicios ofrecidos por TCE y será realizada por vía online. Se enmarca en el alcance descriptivo y proporciona datos cualitativos y cuantitativos. Su aplicación se da para los siguientes casos:

- Estimar el porcentaje de clientes que podrían acceder al nuevo servicio y de igual forma el volumen de productos que trasladan para luego cuantificar monetariamente esos ingresos.
- Conocer el estado actual del grado de satisfacción de los clientes y sus opiniones sobre opciones de mejora del servicio.
- Informarse acerca de proveedores que actualmente estén atendiendo a estos clientes en el negocio de transportación de mercaderías.

Enfoques de la investigación.

Determinar la factibilidad en los campos comercial, operativo y financiero mediante el uso de información estructurada que permita la aplicación de herramientas matemáticas y financieras indica que esta investigación debe desarrollarse bajo un enfoque cuantitativo, pero también es relevante encontrar información no estructurada u opiniones de parte de expertos para sustentar el criterio y aprendizaje sobre la nueva línea de negocios, esa parte de la investigación se relaciona al enfoque cualitativo

Con base en la explicación expuesta en un libro acerca de Investigación de mercados, las autoras consideran que este trabajo debe estar enmarcado en la búsqueda de los dos

enfoques de investigación (Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, 2008, pág. 143):

“La **investigación cualitativa** proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la **investigación cuantitativa** debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada”.

Para sustentar la afirmación anterior, también se toma como referencia la opinión de otros dos autores en su libro acerca de investigación de mercados (McDaniel & Gates, 2016, pág. 93), los mismos que resumen en la siguiente figura las características que debe guardar cada enfoque de investigación, según lo cual este trabajo se enmarca en ambos tipos:

	Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Tipos de preguntas	De enfoque	De enfoque limitado
Tamaño de muestra	Pequeño	Grande
Monto de información procedente de cada encuestado	Sustancial	Varia
Requerimientos de administración	Entrevistador con habilidades especiales	Entrevistador con pocas habilidades especiales o ningún entrevistador
Tipo de análisis	Subjetivo, interpretativo	Estadístico, sumario
Equipo	Grabadoras, proyectores, videograbadoras, fotografías, guías de tópicos	Cuestionarios, computadoras, impresiones, dispositivos móviles
Grado de replicabilidad	Bajo	Alto
Capacitación de investigadores	Psicología, sociología, psicología social, conducta del consumidor, marketing, investigación de mercados	Modelos estadísticos de decisión, sistemas de apoyo de decisiones, programación de computadoras, marketing, investigación de mercados
Tipo de investigación	Exploratoria	Descriptiva o causal

Figura 1. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa

Fuente: Investigación de mercados (McDaniel & Gates, 2016, pág. 93)

Determinación de población y muestra

Para llevar a cabo la implementación de la línea de transporte es necesario conocer la opinión de los clientes que actualmente contratan los servicios del depósito temporal bajo régimen 70, ya que son ellos los potenciales usuarios del nuevo servicio.

El estudio considera la totalidad de los clientes para tomar como población objetivo a los usuarios de DAP y dentro de estos se consideran a los clientes A y B (Anexo 4) como la muestra para aplicar encuestas. Dentro de la categorización de clientes que realiza la empresa se consideran “Clientes A” a aquellos que sumen el 85% de los ingresos, “Clientes B” a los que sumen el 15% y “Clientes C” a los que completen el 5% restante y que son ocasionales. La siguiente tabla resume el total de cada grupo:

Este método de toma de muestras por estratos se considera pertinente en este caso ya que los clientes A y B suman el 95% de los ingresos totales por DAP y componen el 38% del total

de clientes, en resumen, la importancia de estos, valida el hecho de no considerar a los “Clientes C” dentro de este estudio.

Tabla 1

Grupos de población y muestra para encuestas

Universo	Cientes totales	800	100%
Población	Cientes DAP	242	30%
Cientes por encuestar			
Muestra	Cientes A	19	8%
	Cientes B	72	30%
	Total, de encuestas	91	38%

Elaborado por: Las autoras

III. Marco referencial y teórico

Marco referencial

Considerando el propósito del presente estudio de investigación se han realizado observaciones y análisis sobre varios proyectos ya concluidos que se relacionan con el tema en desarrollo, para reconocer e identificar las técnicas utilizadas, la estructura de las propuestas y los resultados y conclusiones obtenidos en los mismos.

1. Tema: Estudio de factibilidad para la creación de una compañía de transporte pesado especializada en carga portuaria en la ciudad de Esmeraldas

Autor (es): Lissette Solorzano Cunalata

IES: Pontificia Universidad católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Referencia: (Solorzano Cunalata, 2015)

La autora indica que antes la logística era solamente tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. Actualmente estas actividades aparentemente sencillas han sido analizadas y definidas y ahora son todo un procedimiento en el traslado de cargas pesadas. En el estudio se hace referencia de que el movimiento de la carga tanto de importaciones como de exportaciones que se moviliza por el Puerto Comercial de la ciudad de Esmeraldas es operado por empresas de transporte que no tienen sede en Esmeraldas en su gran mayoría por lo que genera un buen indicativo para realizar el estudio de factibilidad y que el crecimiento constante que ha tenido el puerto durante los últimos años ha generado la expectativa de captar más carga.

El diseño de esta investigación fue de carácter deductivo el cual pudo establecer todo aquello que brindan las empresas de transporte de carga pesada a sus clientes, prestación de servicios y las rutas que manejan con frecuencia. En cuanto a la recolección de información emplearon la técnica de investigación de la entrevista dirigidos a profesionales dentro del área del comercio exterior y la observación con el fin de conocer cada uno de los procedimientos que llevan a cabo las empresas para proceder al traslado de mercancías. El análisis de los resultados permitió determinar que en el proceso de movilización de mercancías hacia sus

lugares de destino la principal desventaja es que no cuenta con sistemas que proporcionen seguridad y confianza a sus clientes.

La inversión inicial se estima en \$165.088, la misma que según los flujos descontados a un costo de capital de 16.40% y proyectados a 10 años, deja como resultado una rentabilidad media de 21.37% con un VAN de \$283.995 y se prevé la recuperación de la inversión en 3.57 años.

2. Tema: Estudio de factibilidad para la implementación de un depósito aduanero en la ciudad de Cuenca

Autor (es): Andrea Molina Vélez

IES: Universidad del Azuay

Referencia: (Molina Velez, 2011)

Se recalca que el comercio internacional es fundamental y de vital importancia en la actualidad ya que éste facilita el abastecimiento de productos-servicios que no se pueden producir-prestar en todos los países debido a varios componentes externos sean estos económicos, tecnológicos o políticos siendo este último unos de los aspectos que debe ser analizado minuciosamente ya que el éxito de todas las estrategias que diseñe la empresa deberán estar alineados a las normas, leyes y reglamentos vigentes.

El estudio conduce y orienta a resaltar la importancia de realizar un estudio de mercado en el cual se concluyó que la demanda es abundante y que la oferta es reducida siendo un 30% del sector de los importadores la demanda potencial insatisfecha. El portafolio de los servicios debe contener; asesoramiento legal y tributario, comercio internacional y almacenaje, siendo el transporte uno de los servicios adicionales que los importadores prefieren que preste un depósito aduanero el cual permite el desarrollo de la presente investigación.

La inversión inicial se estima en \$236.089, la misma que según los flujos descontados a un costo de capital de 10.97% y proyectados a 10 años, deja como resultado una rentabilidad media de 30.46% con un VAN de \$260.900 y se prevé la recuperación de la inversión en 3 años.

Fundamentación teórica

Factibilidad

“Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto”. (Educalingo, 2005)

Según (Gulliver, Francescutti, & Medeiros, 1992) es un instrumento de decisión que establece si el proyecto es rentable y que tiene como objetivos beneficiarse de los recursos para optimizar los contextos de una comunidad, estos pueden ser a corto, mediano o a largo plazo. El beneficio o no del proyecto de inversión obedecerá a las distintas variables examinadas y de la tasa circunstancial del inversionista. La preparación y valoración de

proyectos se ha establecido en un instrumento de uso prioritario entre los dependientes económicos que participan en la asignación de recursos para efectuar iniciativas de inversión.

Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que la factibilidad permite determinar si los objetivos previamente planteados serán alcanzados y bajo qué condiciones se debe desarrollar para que el resultado sea positivo y rentable. El resultado de estos estudios conforma la base para que se tomen decisiones acertadas; por lo que éstas deben ser claras y precisas las cuales se logran con el correcto empleo de procedimientos y análisis debidamente sustentados.

Estudio de factibilidad

“El estudio de factibilidad de un proyecto es una herramienta que se utiliza para guiar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto, sirve para identificar las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, de esta manera se podrá decidir si se procede o no a la implementación”, (Labor Mexicana, 2015).

El estudio de factibilidad es la base para la toma de decisiones de la alta gerencia que tienen la responsabilidad de aprobar las inversiones, para lo cual atienden a los valores de los indicadores, a saber, periodo de recuperación (PR), valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), para establecer la estrategia de ejecución de las inversiones en función de las prioridades según los indicadores y las fuentes de financiamiento disponibles (Burneo, Delgado, & Vérez, 2015). Un estudio de factibilidad debe conducir a:

- Realizar un estudio de mercado que ayudará a determinar el tamaño del proyecto, la ubicación de este y qué tecnología deberá utilizar.
- Hacer un cálculo de la inversión que será necesaria para los costos de operación y tener un estimado de los ingresos.
- Identificar las fuentes de financiamiento y el nivel participación en el proyecto.
- Determinar la realización del proyecto a través de un análisis financiero incluyendo lo económico, social y ambiental.

Segmentos del estudio de factibilidad

De acuerdo con el estudio realizado por (Ramírez Almaguer, 2013), un estudio de factibilidad es una combinación de elementos técnicos y económicos, donde aparecen como aspectos fundamentales 4 segmentos importantes:

1. El mercado: A diferencia del plan de negocios, en el estudio de factibilidad no se pretende realizar una investigación exhaustiva del mercado, sino únicamente entender la estructura de la industria en la que se quiere participar y los retos que presenta. El análisis de la estructura y rentabilidad de la industria puede realizarse utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter a través de evaluar el poder de los competidores, clientes y proveedores, así como las barreras de entrada y la rivalidad de la industria. El emprendedor debe utilizar estos resultados para definir un plan estratégico para su negocio.

2. La organización: La meta de la factibilidad organizacional es evaluar si las destrezas y habilidades del equipo actual son las necesarias y suficientes para poder ejecutar la idea exitosamente. El emprendedor debe tener el liderazgo para reconocer si se debe reforzar al

equipo, ya sea invitando a nuevos socios o a través de la contratación de empleados clave. En el caso de que sea necesario buscar nuevos integrantes, el emprendedor debe hacer una valoración honesta sobre las habilidades que le hacen falta al equipo para poder atraer a la persona correcta, asegurándose que esta persona comparta la visión y pasión por el negocio.

3. La operación: El estudio técnico puede definirse como los recursos que se toman en consideración para desarrollar la producción de un bien o servicio, consiste en crear un esquema óptimo de la función de producción que utilice adecuadamente los recursos disponibles para obtener el producto o servicio. Su función principal está en verificar la disponibilidad técnica para fabricar el producto que se piensa crear, además de analizar y decidir el tamaño, la ubicación más efectiva, así como los equipos e instalaciones necesarias para realizar la producción del bien o servicio.

Está vinculada a la disponibilidad en el momento y en el lugar adecuado, de los recursos humanos que habrán de participar en el proyecto, principalmente cuando éste se convierta en resultados y debe ser operado a través de esos recursos. En este sentido deben analizarse dos aspectos. Por un lado, el nivel de capacitación alcanzado por el personal afectado si se implanta el proyecto y la posibilidad de capacitarlo en caso de que no lo esté. Por otro lado, habrá que evaluar el comportamiento (actitud y aptitud) de ese personal con respecto a los resultados esperados.

4. Las finanzas: El objetivo de esta sección es detallar el monto de la inversión inicial requerida para comenzar la empresa, para lo cual es necesario considerar todos los gastos e inversiones que se necesitan antes de comenzar a operar. Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada.

Estructura de estudio de factibilidad

Según (Ramírez, Vidal, & Domínguez, 2006) el modelo establecido para un estudio de factibilidad comprende la relación entre elementos técnicos y económicos los cuales recoge los siguientes elementos de análisis que se apegan al presente estudio:

- Información del proyecto de inversión
- Análisis de las fuerzas de PORTER
- Análisis del FODA
- Análisis del mercado (oferta/demanda)
- Estimación de las inversiones económicas e infraestructuras
- Evaluación de la factibilidad de proyecto y análisis de riesgos

Información de proyectos de inversión

Acerca de los conceptos básicos relacionados a un proyecto de inversión se muestran los siguientes enunciados:

“Es un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de

servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable” (Ceballos, 2015)

“Los proyectos de inversión son la asignación de recursos para efectuar iniciativas de inversión. Es una técnica cuyo objeto es juntar, crear y analizar en forma metódica un conjunto de historiales económicos que permitan calificar cuantitativa y cualitativamente las ventajas y desventajas de establecer recursos a una determinada iniciativa. Los proyectos de inversión no se deben tomarse como un factor decisonal, sino como un instrumento capaz de proporcionar más información a quien debe decidir.” (Inversion-Es, s.f.).

Tipologías de proyectos de inversión

Los proyectos de inversión al igual que otros estudios de aplicación empresarial constan de varios tipos de acuerdo con las necesidades de cada negocio. Según el portal (Inversion-Es, s.f.), la clasificación es la siguiente:

- a. Estudios para medir la rentabilidad que genera la inversión total
- b. Estudios para medir la rentabilidad que genera la inversión con recursos propios
- c. Estudios para medir la rentabilidad que genera la inversión con recursos provenientes de deuda

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL está relacionado a la evaluación del macroentorno al que se verá enfrentada la empresa, aquí se incluyen los factores que no son de directo control de la alta dirección, bajo el acrónimo de PESTEL se detallan los siguientes aspectos:

- Políticos: Políticas o prácticas de gobierno, subvenciones, bonos, subsidios, política fiscal, etc.
- Económicos: Ciclos económicos, políticas económicas del gobierno, tipos de interés, factores macroeconómicos en general, tasas cambiarias, nivel de inflación.
- Sociales: Niveles y preferencias de consumo, nivel de ingresos y otras características demográficas de la población.
- Tecnológicos: Impacto de la tecnología en el mercado y las empresas, niveles de inversión en TIC's, cambios tecnológicos futuros.
- Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía, manejo de residuos, aspectos sobre calentamiento global regularizados, etc.
- Legales: Licencias y patentes, leyes laborales, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud ocupacional, sectores protegidos o regulados.

Como se puede observar, cada uno de los factores mencionados corresponde a fuerzas externas del mercado y que pueden limitar o permitir la presencia o continuidad de un negocio.

Se debe plasmar cada uno de ellos en una matriz que mida el peso de cada uno dentro de nuestro análisis de negocios, esto con el fin de plantear estrategias posteriores para tratar de atenuar los más limitantes. En caso de encontrarse con barreras muy altas dentro del análisis,

quizás el inversionista debe revisar las alternativas de inversión y cambiar de negocio ya que a barreras más altas mayor riesgo de fracaso.

2.1.1 Análisis de las fuerzas de PORTER

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. Por muy distintos que en un comienzo puedan parecer entre sí los diferentes sectores, los impulsores subyacentes de las utilidades son los mismos (Porter, 2008).

Según este concepto es necesario evaluar el microentorno de una empresa o posible negocio antes de decidir participar en una industria, esto ayudara a disminuir el riesgo a base de contrarrestar la incertidumbre y preparar a los directivos en planes de acción y estrategias para enfrentar productos y gestiones de la competencia, así como mantener relaciones solidas con los competidores y los clientes.

Análisis FODA

En el portal web (Matriz FODA, s.f.), el concepto de un análisis FODA se puede definir de la siguiente manera:

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”

“La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo con las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico” (Biblioteca Itson, s.f.).

Esta herramienta permite evaluar la relación entre los elementos particulares de la compañía y el entorno en el cual participa. El análisis FODA busca identificar las amenazas y oportunidades que el medio ambiente plantea a la empresa y analizar las capacidades internas, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades, en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como: Matriz FODA. El propósito de las estrategias alternativas, generadas por el análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas

con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades, para lograr metas importantes (Ponce Talancon, 2006).

Los criterios expuestos en el FODA deben ser resultado de análisis previos del entorno e internos entre los cuales podemos resumir:

- Macroentorno: análisis PESTEL
- Microentorno: Análisis de cinco fuerzas de PORTER
- Interno: Análisis de cadena de valor y evaluación de portafolio de productos

Del análisis externo se extraen criterios como amenazas y oportunidades y del análisis interno se establecen las debilidades y fortalezas.

Análisis del mercado

Del portal (Innova Media Consultores, s.f.) se extrae la siguiente explicación acerca de lo que abarca un análisis de mercado:

“El análisis de mercado es una recaudación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el que nos queremos desarrollar, en general, que servirá para su posterior estudio. Del análisis de estos datos se sacan otras informaciones como las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, etc.”

“Los datos analizados se utilizarán como backup para la toma de decisiones. Servirá tanto para conocer, aproximadamente, la tasa de éxito en el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, como para crear un plan de negocios personalizado para cada mercado, o segmento, etc. También ayudarán a tomar otras decisiones como cuánto se debe invertir en un producto. Además, el estudio de mercado también se puede llevar a cabo durante el ciclo de vida del producto, lo que puede ayudar a detectar desviaciones del plan de marketing, no obstante, por norma general los estudios de mercado tienen un alto nivel de retorno de inversión.

Un estudio de mercado puede ser la diferencia entre lanzar un producto con éxito o un producto desastre, perdiendo así una gran cantidad de dinero. Es por ello que es preferible saber en qué productos invertir”.

“En adición, el análisis de mercado no sirve simplemente para diseñar el plan de marketing estratégico, sino que ayudará a realizar un buen plan de marketing mix. Después de haber diseñado el producto, para un público objetivo en concreto, los datos recopilados esclarecerán en qué lugar y cómo se debe distribuir el producto, cómo debe ser la comunicación de este, y el precio adecuado para cubrir los costes, adaptándose además al posicionamiento, o imagen del producto que queremos transmitir al consumidor.”

Segmentación de mercado

La segmentación ayuda a las empresas a definir cuáles son los grupos de clientes que debe atender de acuerdo con su capacidad de generar productos y servicios, así como la manera en que debe dirigir hacia ellos aspectos de mercadeo, Philip Kotler da como significado de segmentación de mercado lo siguiente (Kotler, 2003):

“Hoy en día las empresas pecan más de poca segmentación que de exceso de segmentación. Se imaginan proyectos con mayor potencial que el que realmente existe. El antídoto es dividir el mercado en diferentes niveles de potencial. El primer nivel consta de los consumidores cuya respuesta a la oferta de la empresa es más probable. Se debería definir el perfil de este grupo en relación con sus características demográficas y psicológicas. Después de esto, se deberían definir los grupos secundario y terciario. La empresa debería, por tanto, centrar sus primeras ventas en el grupo del primer nivel; si éste no responde, la empresa, o bien ha fallado en la segmentación, o su oferta no es interesante. Se pueden identificar segmentos de tres maneras: El enfoque tradicional es dividir el mercado en *grupos demográficos*, la ventaja de esto es que es más fácil alcanzar a grupos definidos de esta forma. El segundo enfoque trata de segmentar el mercado en *grupos de necesidades*, esta es una necesidad clara que tiene varias soluciones, como supermercados que acepten pedidos a domicilio por teléfono o a través de Internet. El tercer enfoque es segmentar el mercado en *grupos de comportamiento*, este segmento se define por su comportamiento real, no sólo por las necesidades, y el analista puede después buscar características comunes que puedan compartir.”

Por otro lado, Laura Fisher y Jorge Espejo exponen el siguiente criterio acerca de lo que consideran como segmentación de mercado (Fisher & Espejo, 2011).

“La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores”

IV. Resultados y análisis de investigación

- En cuanto a la relación entre nivel de satisfacción y recomendación se evidencia que entre más satisfechos es más probable que los clientes recomienden nuestros servicios.

Tabla 2
Relación entre nivel de satisfacción y recomendación

Nivel de satisfacción	Nivel de recomendación	Peso
Conforme	Muy probable	14%
	Probable	9%
Muy Satisfecho	Muy probable	55%
		0%
Normal	Probable	23%
		0%
Total		100%

Elaborado por: Los autores

- El número de días en que los clientes envían cargas por vía terrestre se pondera en 4.18 por semana y 16.72 días mensuales según la probabilidad de una a seis veces por semana.

Tabla 3

Frecuencia de envío de cargas terrestres

Repeticiones	Probabilidad	Frecuencia semanal	Frecuencia mensual
1	9,1%	0,09	0,36
2	9,1%	0,18	0,73
3	9,1%	0,27	1,09
4	24,2%	0,97	3,88
5	24,2%	1,21	4,85
6	24,2%	1,45	5,82
	100,0%	4,18	16,72

Elaborado por: Los autores

- La ponderación matemática indica que en promedio los encuestados trasladan 9 contenedores cada mes, teniendo como grupo principal aquellos que movilizan entre 7 y 10 contenedores mensuales.

Tabla 4

Frecuencia de contenedores enviados por mes

Repeticiones	Probabilidad	Frecuencia mensual
4	0,16	0,64
6	0,16	0,96
7	0,25	1,75
10	0,25	2,50
11	0,07	0,77
15	0,07	1,05
16	0,03	0,40
17	0,03	0,43
	1,0	8,5

Elaborado por: Los autores

- La siguiente tabla resume de acuerdo con la frecuencia de transporte semanal y la cantidad de contenedores transportados por mes, cual es el tipo y el volumen de estos que se deben considerar para la capacidad que deben tener los camiones usados para los fines de transporte.

Tabla 5

Tipos de contenedores por frecuencia

Transporte por semana	Cantidad de contenedores	Dry General	Bulk
1-3 veces por semana	4-6	40 PIES	40 PIES
		20 PIES	
	7-10	40 PIES	
		20 PIES	
4-6 veces por semana	4-6	20 PIES	40 PIES
		40 PIES	40 PIES
	7-10	20 PIES	
		40 PIES	40 PIES
	11-15	20 PIES	
		40 PIES	
15 en adelante	20 PIES		
	40 PIES		

Elaborado por: Los autores

- Por último, se encuentra concordancia entre el porcentaje de clientes que se están muy satisfechos con los servicios que actualmente les presta TCE y aquellos que indican que es muy probable que también acepten el nuevo servicio de transporte ofrecido por nuestra empresa incluso por sobre sus proveedores actuales en esta área.

Tabla 6

Relación entre ISC y aceptación de nueva línea

Nivel de satisfacción	Potenciales clientes	Peso
Conforme		
	Muy probable	5%
	Poco probable	5%
	Probable	14%
Muy Satisfecho		
	Muy probable	45%
	Probable	9%
Normal		
	Muy probable	5%
	Poco probable	9%
	Probable	9%
Total		100%

Elaborado por: Los autores

Con los resultados evidenciados a lo largo de todo el proceso de investigación de factores tanto internos como externos se plantera el análisis del entorno, comercial, operativo y financiero en el capítulo siguiente con el fin de comprobar si la implementación de una nueva línea de servicios de transporte para TCE compensara la inversión realizada y generara nuevos objetivos en rentabilidad, ingresos y por supuesto apalancando la satisfacción de clientes como medida para aumentar y mantener el volumen de estos.

Otras conclusiones del proceso de investigación

Según los resultados del último año y comparando con el balance general se detalla que la gestión de cuentas por cobrar es efectiva por cuanto solo se mantiene 15% de este rubro frente a los ingresos en el 2018, pero también se pueden acotar los siguientes puntos:

- Los ingresos provenientes de las líneas de “Deposito temporal consumo” y “Deposito aduanero público” representan el 65% de las ventas de TCE, haciendo a la empresa dependiente de estos conceptos.
- Los pagos de salarios y el canon de arrendamiento suman el 45% de los egresos de la empresa, pero aun así el resto de los gastos se manejan en bajos porcentajes permitiendo una utilidad antes de impuestos de 34% y una utilidad neta de 22% lo cual es un rubro alto en comparación a otras empresas.

En comparación a los resultados del 2017, se presenta el siguiente cuadro para comprobar la evolución de indicadores de negocio principales y que demuestran el crecimiento de ingresos y de utilidad de TCE:

Tabla 7

Estado de resultados TCE al 2018

Conceptos	2017	2018	Peso 2017	Peso 2018	Variación
Ingresos	\$5.002.333	\$6.300.283	100%	100%	26%
Costos y gastos	\$3.162.804	\$4.127.121	63%	66%	30%
Utilidad operativa	\$1.839.529	\$2.173.162	37%	34%	18%
Pago de utilidades	\$275.929	\$325.974	6%	5%	18%
Impuestos	\$390.900	\$461.797	8%	7%	18%
Utilidad neta	\$1.172.700	\$1.385.391	23%	22%	18%

Fuente: Departamento Financiero TCE

Elaborado por: Los autores

De la tabla mostrada se extrae que existe un crecimiento de 26% en ingresos en el último año, así mismo crecimiento de 18% en utilidad en valores absolutos, pero que la misma decae en un punto (del 23% al 22%) frente al 2017 debido al incremento en gastos de 3%.

El efecto de la reducción de gastos se ve reflejado en una reducción porcentual del pago de utilidades a trabajadores y de impuesto a la renta que pasan del 6% y 8% al 5% y 7% respectivamente.

V. ESTUDIO DE MERCADO

1.1.1.1 Matriz de cadena de valor

La matriz de cadena de valor diagnostica con base a diferentes criterios como la gestión interdepartamental aporta a enfrentar problemas frecuentes y que expectativa se puede tener en el corto plazo.

Tabla 8

Evaluación de la cadena de valor

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.				x	
2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.				x	
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.					X
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.				x	
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.				x	
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva					X
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.				x	
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.			x		
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.					X
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.				x	
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.				x	
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.			x		
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.		x			
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.				x	
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.				x	
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.			x		
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.					X
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.				x	
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.				x	
20. La gestión del circulante está optimizada.					X
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.			x		
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.			x		
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.				x	
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.		x			

Tabla 10

Análisis de ingresos de TCE

Conceptos	2016	2017	2018	2017 vs 2016	2018 vs 2017
Ingresos Totales	\$4.435.194	\$5.002.333	\$6.300.283	12,8%	25,9%
Ingresos DAP	\$1.241.854	\$1.409.347	\$1.800.257	13,5%	27,7%
Peso	28,0%	28,2%	28,6%	0,2%	1,4%
Total, Clientes	71	129	242	81,7%	87,6%
Ticket Promedio	\$17.491	\$10.925	\$7.439	-37,5%	-31,9%
ANALISIS POR TIPO DE CLIENTES					
Clientes A	15	15	19	0,0%	26,7%
Clientes B	13	33	72	153,8%	118,2%
Clientes C	43	81	151	88,4%	86,4%
Ingresos Promedio A	\$65.335	\$74.248	\$76.235	13,6%	2,7%
Ingresos Promedio B	\$15.299	\$7.014	\$3.759	-54,2%	-46,4%
Ingresos Promedio C	\$1.464	\$792	\$537	-45,9%	-32,2%

Fuente: Departamento Financiero TCE

Al relacionar el ingreso anual obtenido por el DAP y el número de clientes que encontramos en esa misma línea, observamos claramente que hay una disminución en el gasto promedio (Ticket Promedio) que realiza cada cliente con la empresa, el mismo que cae en 38% y 32% en los últimos años y en valor real eso representa pasar de \$17.491 a \$10.925 y \$7.439 en el último año.

Matriz de fuerzas de Porter

Esta matriz indica cual es la posición de la empresa frente a su competencia directa, posibles competidores y productos sustitutos y también frente a factores como el poder de negociación de los proveedores y clientes frente a lo que pueda realizar TCE.

Tabla 11

Matriz fuerzas competitivas de Porter para TCE

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
Rivalidad empresas del sector							
- Crecimiento	Lento				X		Rápido
- Naturaleza de los competidores	Muchos			X			Pocos
- Exceso de capacidad productiva	Si			X			No
- Rentabilidad media del sector	Baja				X		Alta
- Diferenciación del producto	Escasa			X			Elevada
- Barreras de salida	Bajas					x	Altas
Barreras de Entrada							
- Economías de escala	No					x	Si
- Necesidad de capital	Bajas					x	Altas
- Acceso a la tecnología	Fácil		X				Difícil
- Reglamentos o leyes limitativos	No		X				Sí

- Trámites burocráticos	No		X				Sí
- Reacción esperada actuales competidores	Escasa					x	Enérgica
Poder de los Clientes							
- Número de clientes	Pocos			X			Muchos
- Posibilidad de integración ascendente	Pequeña		X				Grande
- Rentabilidad de los clientes	Baja				X		Alta
- Coste de cambio de proveedor para cliente	Bajo		X				Alto
Productos sustitutos							
- Disponibilidad de Productos Sustitutos	Grande				X		Pequeña
CONCLUSIÓN	> La situación actual del mercado es favorable a la empresa.						Total
							58

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

El resultado indica que, sobre una base de 100 puntos, TCE tiene una situación favorable frente a todos los factores calificados de 58, ósea más de la mitad por lo cual puede intervenir en un nuevo negocio sin mayor peligro frente a las reacciones que puedan mostrar sus competidores directos y otros actores de mercado incluidas las empresas que actualmente se dedican a la oferta de servicios de transporte.

Matriz PESTEL

Los criterios valorados en el análisis externo responden a cada factor PESTEL descrito y que ahora se cuantifican para conocer la afectación de los diferentes componentes de la matriz, según lo cual se obtienen los siguientes resultados:

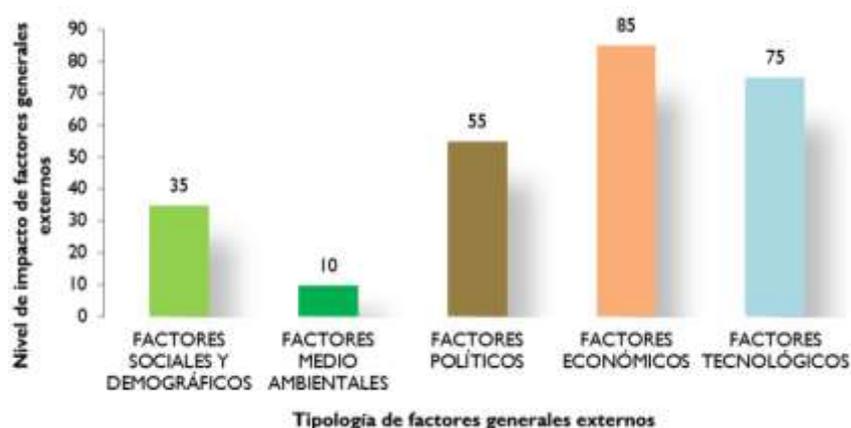


Figura 2: Factores externos de influencia

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

Los factores económicos y tecnológicos son los que deben presentar mayor preocupación para la empresa ya que afectan de mayor manera al entorno en general. En cuanto a lo económico se debe considerar los cambios en las regulaciones al comercio exterior y las tasas de crecimiento de la economía en general.

Una vez realizadas todas las evaluaciones situacionales se obtienen las siguientes conclusiones que dan como factible el hecho de incursionar en la línea de negocios de transporte:

- A nivel financiero la empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir una inversión en un nuevo negocio.
- En cuanto a lo comercial es necesario ofrecer un servicio completo que recupere, fidelice y atraiga a nuevos clientes de mayor escala (Clientes A).
- También se debe mejorar el gasto promedio que realiza cada cliente con la empresa captando ingresos por una nueva oferta.
- El crecimiento de las importaciones permite el aumento de operaciones que generen más ingresos por cada línea de negocios.

Evaluación comercial

Bajo la gama de servicios actuales que propone TCE, es indudable que incluir un servicio de transporte complementaria esta oferta haciendo que la empresa cubra una necesidad extra de sus clientes actuales. El servicio de transporte está dirigido principalmente a un segmento de empresas que contratan servicios con TCE pero que deben subcontratar el transporte debido al hecho de que nuestra empresa no dispone de forma propia de una flota de camiones ni personal que realice esta actividad por lo cual no se cumple con la premisa de lograr la satisfacción completa de los adquirentes.

¿Por qué se centra el servicio en los clientes del DAP?

El servicio propuesto se centra en las necesidades de los clientes que usan el DAP debido a que de los 4 servicios que presta TCE (Zona de distribución, Deposito temporal de consumo, Deposito temporal courier y Deposito aduanero publico), estos clientes son los que necesitan trasladar sus mercaderías desde las bodegas del puerto marítimo hacia las bodegas de TCE cuando se acogen al régimen 70.

El traslado se realiza entre bodegas debido a que la legislación aduanera obliga a las empresas a retirar sus cargas de las bodegas en el puerto marítimo una vez cumplidas todas las formalidades de desaduanización y nacionalización de mercancías para poder continuar con la rotación de embarques.

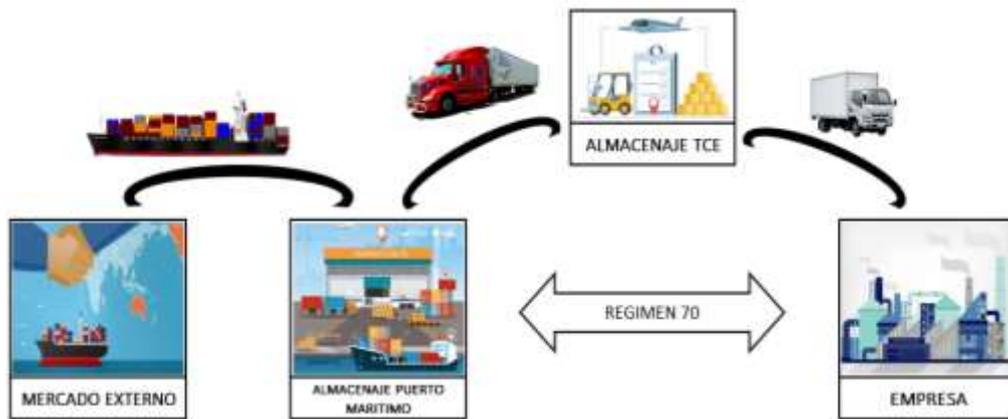


Figura 3. Esquema de traslado de mercancías

Descripción del cliente

Tipo de cliente: Empresas importadoras

Volumen de cargas: Indiferente

Tipo de cargas: Indiferente

Limitaciones: Solo las que apliquen Régimen 70

Localización: Guayas

Cantidad actual: 242 clientes

Tasa de crecimiento: 85% anual

Lealtad al negocio: Baja

Precios

Las tarifas que se van a aplicar son las mismas que aplica el principal proveedor de transporte que es Transcantera S.A. por lo cual los clientes no verán alteraciones en el valor final de la factura que pagan.

Tabla 12

Tarifas de transporte aplicadas

Descripción	Valor
Contenedor de 40 pies	\$215,00
Contenedor de 20 pies	\$180,00
Carga suelta	\$90,00

Elaborado por: Los autores

Estimación de clientes y volumen de carga

Durante los 3 años del funcionamiento del DAP ha perdido en promedio el 61% de su cartera, eso se debe a diferentes factores

Tabla 13

Comportamiento de los clientes de DAP

	2016	2017	2018	Promedio
Clientes que ingresan	71	98	197	148
Clientes que abandonan	0	40	84	62
Clientes Totales DAP	71	129	242	186
Total, sin abandono de clientes	71	169	326	248
Tasa de ingreso		138%	153%	145%
Tasa de abandono		56%	65%	61%
Crecimiento actual		82%	88%	85%
Crecimiento sin abandono de clientes		138%	93%	115%

Elaborado por: Los autores

La conclusión de este análisis lleva a que en promedio el crecimiento en volumen de clientes sin considerar la tasa de abandono (Solo la tasa de ingresos) sería de 115%, para evaluaciones a largo plazo se estima un 50% de crecimiento para al 2019 y se nivelara prudentemente a 25% en los siguientes años de acuerdo con el volumen de empresas locales y el comportamiento de la economía.

Tabla 14

Volumen de clientes y carga proyectados

Indicador	Datos actuales			Datos proyectados				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Clientes actuales y proyectados	71	129	242	339	390	448	515	593
Tasa de crecimiento en clientes*		82%	88%	40%	15%	15%	15%	15%
Contenedores por cliente al mes**	1,21	1,18	1,09	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Volumen de contenedores por mes***	86	152	264	288	331	381	438	504
Volumen de contenedores por año	1031	1827	3168	3456	3974	4570	5256	6044
Volumen de contenedores diarios****	4	7	12	13	15	17	20	23

Fuente: Departamento de Operaciones TCE

Estimación de ingresos

En la siguiente tabla se detallan por línea de negocios los ingresos resultantes a un plazo de 5 años con base en las ventas actuales, se debe apreciar que los porcentajes de crecimiento son más bajos que los mostrados hasta ahora en el negocio con el fin de mostrar un escenario conservador y según lo cual también se detalla la medición de cada uno:

Tabla 15

Proyección de ingresos de TCE

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto promedio anual DAP	\$7.439	\$6.500	\$7.000	\$7.000	\$7.000
DEPOSITO ADUANERO PUBLICO	\$1.800.257	\$2.202.200	\$2.727.340	\$3.136.441	\$3.606.907
ZONA DE DISTRIBUCIÓN	\$659.590	\$758.528	\$872.307	\$1.003.153	\$1.153.627
DEPÓSITO TEMPORAL CONSUMO	\$2.261.174	\$2.600.350	\$2.990.403	\$3.438.963	\$3.954.808
DEPÓSITO TEMPORAL COURIER	\$1.249.999	\$1.437.499	\$1.653.124	\$1.901.093	\$2.186.257
OTROS INGRESOS	\$329.263	\$378.652	\$435.450	\$500.768	\$575.883

TRANSPORTE		\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$
INGRESOS TOTALES		\$6.300.283	\$8.120.219	\$9.533.061	\$10.963.021	\$12.607.474
CRECIMIENTOS PORCENTUALES						
Crecimiento en ventas DAP		28%	22%	24%	15%	15%
Crecimiento en línea de transporte				15%	15%	15%
Crecimiento en ingresos totales		26%	29%	17%	15%	15%

Elaborado por: Las autoras

La estimación de ingresos futuros de TCE logra un crecimiento total de 130% si se compara el año 2023 versus el año 2018, esto se debe al aumento de clientes del DAP que se da en un 145% estimado en el mismo periodo, este porcentaje puede parecer alto, pero es lógico si se compara tan solo con el crecimiento del último periodo (2018 vs 2017) que fue de 88%.

Evaluación operativa

Proceso de ingreso al régimen 70

La siguiente figura desglosa los procedimientos que deben realizarse para tramitar mercadería que se autoriza por parte de la aduana a pasar al régimen 70 (Deposito aduanero temporal), en donde se necesita la intervención de los siguientes actores: Aduana, Importador, Agente aduanero y TCE.

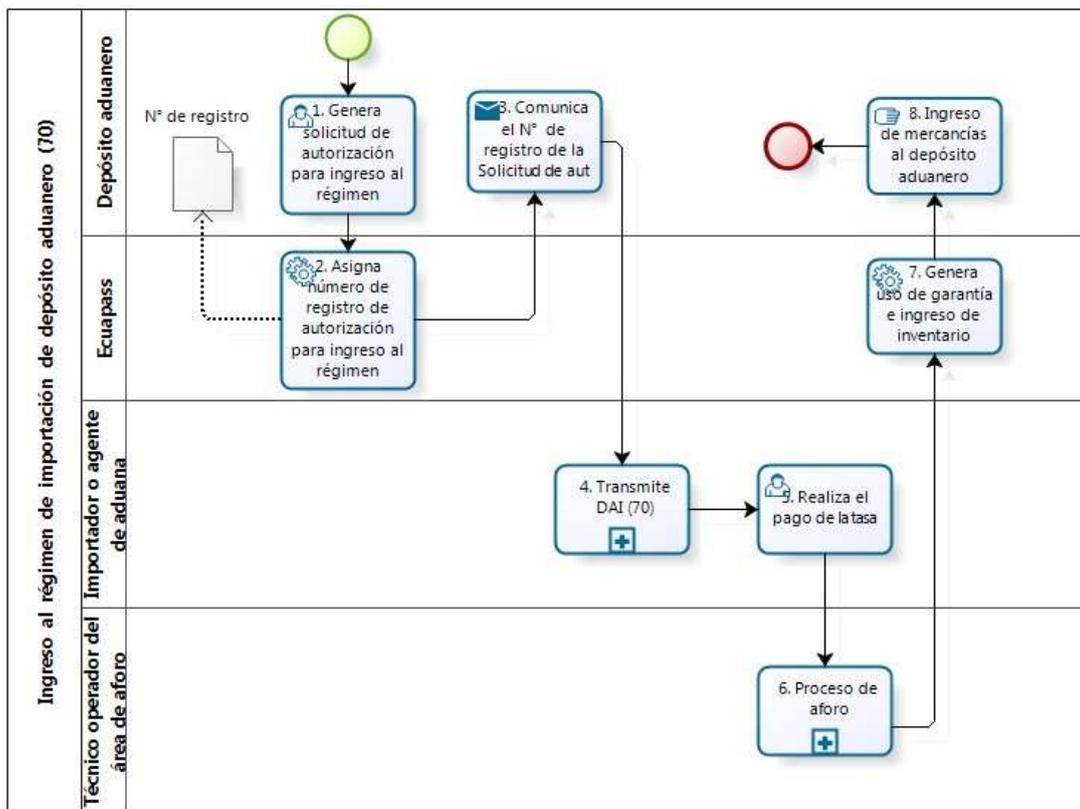


Figura 4. Flujograma de procesos de ingreso al Régimen 70

Fuente: Departamento de Operaciones TCE

Una vez terminado el proceso y cuando se haya autorizado el traslado de la carga a régimen 70 se origina la necesidad de contar con transporte externo ya que hasta ese punto todos los movimientos son dentro de la zona aduanera portuaria.

Recursos necesarios para el proyecto

La siguiente tabla desglosa el flujo de operaciones diarias en cada año, esto se debe a que el mismo volumen de operaciones del 2019 no es igual al que planea tener en el año 2023. Los primeros 4 datos de la tabla se deben a que la distancia entre los dos puntos (Aeropuerto y Puerto) es de 17.9 km, se deben realizar dos traslados para cada embarque de carga; desde la base de los camiones que es el aeropuerto hasta el puerto marítimo (Vacíos) y regreso desde el mismo punto (Cargados), esto genera un trayecto de 35.8 km en cada traslado y por último se considera el dato diario de contenedores que se deben transportar según se concluyó en la evaluación comercial.

Tabla 16

Volumen de operaciones diarias de transporte

Detalle	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
1. Distancia Puerto – Aeropuerto	KM	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9
2. Viajes Ida - Vuelta (PTO-AER-PTO)	UNID	2	2	2	2	2
3. Km diarios recorridos en cada viaje	KM	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8
4. Contenedores diarios a movilizar*	UNID	13	15	17	20	23
5. KM diarios a recorrer total	KM	468,6	538,9	619,8	712,7	819,6
6. Camiones disponibles	UNID	3	3	3	3	3
7. Km diarios a recorrer por camión	KM	156,2	179,6	206,6	237,6	273,2
8. Tiempo estimado por viaje	HORAS	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
9. Viajes diarios por camión	UNID	4	5	6	7	8
10. Horas necesarias de trabajo al día	HORAS	6,5	7,5	8,7	10,0	11,4

Elaborado por: Los autores

Con el fin de cuidar los recursos en los primeros años en que los ingresos son menores se propone la adquisición de 3 unidades de transporte y más bien aumentar el número de transportistas y de agentes de carga en los años de mayor carga operativa; como se conoce existe un límite en las horas de trabajo semanales y esto limita que un solo transportista realice labores por 12 horas diarias los cinco días de trabajo por semana.

Los activos o recursos materiales y el personal que se deben incluir para efectuar las actividades de transporte diarias se detallan a continuación:

- Contenedores de 40 pies (Naviera)
- Candados satelitales (Importador)
- Camiones cabezales para cargas de contenedores de hasta 40 pies (TCE)
- Bodegas (TCE)

- Montacargas (TCE)
- Conductores (TCE)
- Coordinador de transporte (TCE)
- Asistente administrativa de transportes (TCE)
- Agentes de carga (TCE)

Tabla 17

Estimación de recursos necesarios para la operación

Detalle	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
CAMIONES Y MANTENIMIENTOS						
1. Camiones	UNID	3	3	3	3	3
2. Cambios de aceite por año	UNID	21	24	27	31	36
3. Pago de seguro de camiones	UNID	36	36	36	36	36
4. Combustible anual (1gl - 10km)	GL	4.124	4.742	5.454	6.272	7.213
5. Consumo de llantas anual	UNID	45	51	59	68	78
6. Otros mantenimientos	UNID	36	36	36	36	36
PERSONAL						
7. Horas de trabajo mensual	HORAS	144	166	190	219	252
9. Coordinador de transporte	UNID	1	1	1	1	1
10. Asistente administrativa	UNID	1	1	1	1	1
11. Conductores	UNID	3	3	4	4	4
12. Agentes de carga	UNID	3	3	4	4	4

Elaborado por: Los autores

Costeo de recursos del proyecto

Tabla 18

Valoración de recursos del proyecto

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	Total
CAMIONES Y MANTENIMIENTOS						
1. Camiones (Valor contable al inicio)	\$390.91 6	\$312.73 3	\$268.95 0	\$107.58 0	\$21.516	\$21.516
2. IVA	\$46.910					\$46.910
3. Valor total	\$437.82 6					\$437.82 6
4. Valor residual de mercado	\$357.91 6	\$324.91 6	\$291.91 6	\$258.91 6	\$225.91 6	\$225.91 6
5. Cambios de aceite por año	\$2.474	\$2.845	\$3.272	\$3.763	\$4.328	\$16.683
6. Pago de seguro de camiones	\$12.527	\$11.372	\$10.217	\$9.062	\$7.907	\$51.085
7. Consumo de combustible anual	\$6.186	\$7.114	\$8.181	\$9.408	\$10.819	\$41.707
8. Consumo de llantas anual	\$24.496	\$28.170	\$32.396	\$37.255	\$42.843	\$165.16 0
9. Otros mantenimientos y gastos	\$108.00 0	\$108.00 0	\$108.00 0	\$108.00 0	\$108.00 0	\$540.00 0
PERSONAL						
10. Coordinador de transporte	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$91.718
11. Asistente administrativa	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$46.844
12. Conductores	\$29.991	\$29.991	\$39.988	\$39.988	\$39.988	\$179.94 7
13. Agentes de carga	\$21.016	\$21.016	\$28.022	\$28.022	\$28.022	\$126.09 8

Elaborado por: Los autores

Según los valores detallados se calcula que la inversión y el gasto que se genera en esta propuesta de negocio es de 1.7 millones de dólares, para lo cual se necesita el desembolso del 30% del valor de los camiones como entrada y dentro de la inversión inicial, el valor restante de estos activos y los otros gastos se amortizan en los 5 años de estimación del proyecto.

Evaluación financiera

Gastos financieros

Para intervenir en el nuevo negocio de transporte, la empresa debe incurrir en la compra de 3 unidades de carga o cabezales los mismos que según la propuesta enviada por el proveedor tienen un valor de \$130.305,36 + IVA (\$145.942 c/u o \$531.646 las 3 unidades). En la misma propuesta también se explica que el financiamiento se da con crédito bancario para el 70% del valor total y el restante 30% debe ser pagado de contado por TCE.

Tabla 19

Gastos financieros del proyecto

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Depreciación acumulada	\$78.183	\$156.366	\$234.550	\$312.733	\$390.916	
Amortización de vehículos	\$65.359	\$72.354	\$80.097	\$88.668	\$0	\$306.478
Gastos de intereses	\$28.289	\$21.295	\$13.552	\$4.980	\$0	\$68.115

Elaborado por: Los autores

Adicional a lo presentado no se recurre a financiar otros activos ya que como se indicó antes la empresa al ser un negocio en marcha cuenta actualmente con la estructura de almacenaje y otros activos (Oficinas y adecuaciones) para el inicio de estas operaciones, tan solo se deben financiar los vehículos con un pago de entrada con recursos propios y solo se financia el saldo.

Valoración financiera del proyecto

En esta evaluación solo se van a incluir los valores relacionados al proyecto, no los ingresos totales de TCE, así mismo los gastos serán los generados en el proyecto en cuanto a su financiamiento y operatividad tanto para recursos materiales como humanos. Se propone también incluir en el rubro de gastos un porcentaje fijo de 8.5% en cada año de acuerdo con los gastos totales de la compañía ya que el tratarse de una nueva línea de negocios debe también cubrir con los egresos totales del negocio.

Tabla 20

Proyección “Optima” de flujos de caja del Servicio de Transporte

Detalle	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos						
Ingresos del Servicio de transporte		\$742.98	\$854.43	\$982.60	\$1.129.9	\$1.299.4
		8	7	2	92	91
Valor residual						\$225.916
Total, de ingresos		\$742.98	\$854.43	\$982.60	\$1.129.9	\$1.525.4
		8	7	2	92	07
Egresos						
Pago de capital del préstamo		\$65.359	\$72.354	\$80.097	\$88.668	\$0
Pago de intereses		\$28.289	\$21.295	\$13.552	\$4.980	\$0
Cambios de aceite por año		\$2.474	\$2.845	\$3.272	\$3.763	\$4.328
Pago de seguro de camiones		\$12.527	\$11.372	\$10.217	\$9.062	\$7.907
Consumo de combustible anual		\$6.186	\$7.114	\$8.181	\$9.408	\$10.819
Consumo de llantas anual		\$24.496	\$28.170	\$32.396	\$37.255	\$42.843
Otros mantenimientos y gastos		\$108.00	\$108.00	\$108.00	\$108.000	\$108.000
		0	0	0		
Coordinador de transporte		\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344	\$18.344
Asistente administrativa		\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369	\$9.369
Conductores		\$29.991	\$29.991	\$39.988	\$39.988	\$39.988
Agentes de carga		\$21.016	\$21.016	\$28.022	\$28.022	\$28.022
Aporte a los gastos totales del negocio	8,5%	\$413.86	\$486.87	\$559.90	\$643.887	\$871.141
		3	1	1		
Total, de egresos de operación		\$739.91	\$816.74	\$911.33	\$1.000.7	\$1.140.7
		4	0	8	45	60
Utilidad antes de impuestos		\$3.075	\$37.696	\$71.264	\$129.247	\$384.647
Utilidad a trabajadores	15%	\$461	\$5.654	\$10.690	\$19.387	\$57.697
Impuesto a la renta	25%	\$653	\$8.010	\$15.144	\$27.465	\$81.738
Inversión inicial	\$141.34					
	8					
Flujo de caja neto		\$141.34	\$1.960	\$24.031	\$82.395	\$245.213
		8				
Periodo de retorno		\$1.960	\$25.992	\$71.423	\$153.818	\$399.030

Elaborado por: Los autores

Con un porcentaje de 8.5% el “Aporte a los gastos totales del negocio” los resultados de flujos de caja serian positivos ya que este gasto es el de mayor cuantía dentro del total de egresos de dinero y se lograría que los indicadores financieros aplicados para la valoración de la propuesta sean positivos también, como se resume a continuación:

Adicional al alto impacto que tiene en los flujos la tasa de “Aporte a los gastos totales del negocio” también se debe destacar que el porcentaje al cual se descuentan los flujos es del 22%, este es el costo de capital solicitado por los directivos de acuerdo con la utilidad neta del negocio (Capítulo 3) bajo la propuesta actual de servicios. En conclusión, se pide que este proyecto genere la misma rentabilidad que los negocios actuales de almacenaje que ofrece TCE para aprobar su funcionamiento.

Tabla 21

Resumen de resultados e indicadores

Indicadores	Optimo
Ingresos	\$5.235.427
Inversión inicial	\$-141.348
Egresos	\$4.609.497
Valor residual	\$225.916,08
Costo de capital	22%
Tasa de aporte a gastos	8,5%
VAN	\$29.345,34
TIR	28%
Años de proyección	5
Periodo de retorno	4to año
Conclusión	Factible

Elaborado por: Los autores

Por cada reducción de la tasa de “Aporte a los gastos totales del negocio” en 0.5%, es posible reducir el 2.5% del valor de esta cuenta lo que equivale a casi \$124.000 logrando un impacto beneficioso en los flujos finales. El riesgo del proyecto está alineado directamente al nivel de gastos por lo cual se debe fijar a mediano plazo una tasa no mayor al 8.5%, a partir del quinto año los ingresos se proyectan de manera favorable y también se puede aumentar el aporte a gastos en una tasa superior al 10% para ser equitativo con los otros ingresos de almacenaje y considerando por supuesto el peso que tenga la línea de transporte dentro del total de ingresos de la empresa.

Estado de resultados proyectado

Tabla 22

Estado de resultados proyectado

INGRESOS	2018	Peso	2019	2020	2021	2022	2023	Peso	Var. año 1	Var. año 5	Dif. Año 1	Dif. Año 5
DEPOSITO ADUANERO PUBLICO	\$1.800.257	29%	\$2.202.200	\$2.727.340	\$3.136.441	\$3.606.907	\$4.147.943	29%	22%	130%	\$401.943	\$2.347.686
ZONA DE DISTRIBUCIÓN	\$659.590	10%	\$758.528	\$872.307	\$1.003.153	\$1.153.627	\$1.326.671	9%	15%	101%	\$98.938	\$667.081
DEPÓSITO TEMPORAL	\$2.261.174	36%	\$2.600.350	\$2.990.403	\$3.438.963	\$3.954.808	\$4.548.029	31%	15%	101%	\$339.176	\$2.286.855
CONSUMO	\$1.249.999	20%	\$1.437.499	\$1.653.124	\$1.901.093	\$2.186.257	\$2.514.195	17%	15%	101%	\$187.500	\$1.264.196
DEPÓSITO TEMPORAL COURIER	\$329.263	0%	\$378.652	\$435.450	\$500.768	\$575.883	\$662.265	5%	15%	101%	\$49.389	\$333.002
OTROS INGRESOS	\$0	0%	\$742.988	\$854.437	\$982.602	\$1.129.992	\$1.299.491	9%	100%	100%	\$742.988	\$1.299.491
TRANSPORTE	\$0	0%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0%	0%	0%	\$0	\$0
TOTAL INGRESOS	\$6.300.283	100%	\$8.120.219	\$9.533.061	\$10.963.021	\$12.607.474	\$14.498.595	100%	29%	130%	\$1.819.936	\$8.198.312
EGRESOS												
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$1.776.303	28%	\$2.040.525	\$2.331.169	\$2.669.581	\$3.041.834	\$3.451.311	24%	15%	94%	\$264.222	\$1.675.008
HONORARIOS	\$122.598	2%	\$158.012	\$185.504	\$213.330	\$245.329	\$282.129	2%	29%	130%	\$35.414	\$159.531
SERVICIOS	\$130.334	2%	\$167.983	\$197.210	\$226.792	\$260.811	\$299.932	2%	29%	130%	\$37.649	\$169.598
ADMINISTRACION	\$229.095	4%	\$295.273	\$346.647	\$398.644	\$458.441	\$527.207	4%	29%	130%	\$66.178	\$298.112
MARKETING	\$113.647	2%	\$146.475	\$171.961	\$197.755	\$227.418	\$261.530	2%	29%	130%	\$32.829	\$147.884
SEGUROS	\$80.000	1%	\$115.636	\$132.421	\$149.423	\$165.067	\$184.100	1%	45%	130%	\$35.636	\$104.101
MANTENIMIENTO	\$289.894	5%	\$443.577	\$601.079	\$763.144	\$930.633	\$1.104.530	8%	53%	281%	\$153.683	\$814.635

VIGILANCIA, SANIDAD Y BOMBEROS	\$37.602	1%	\$48.463	\$56.896	\$65.430	\$75.244	\$86.531	1%	29%	130%	\$10.862	\$48.930	
IMPUESTOS	\$20.823	0%	\$26.838	\$31.508	\$36.234	\$41.669	\$47.919	0%	29%	130%	\$6.015	\$27.096	
CANON Y OTROS	\$1.043.5		\$1.345.0	\$1.579.0	\$1.815.94	\$2.088.33	\$2.401.58				\$301.45	\$1.357.9	
	93	17%	52	78	0	1	0	17%	29%	130%	8	87	
	\$159.90		\$206.09	\$241.95								\$208.07	
AMORTIZACIONES	4	3%	4	3	\$278.246	\$319.982	\$367.980	3%	29%	130%	\$46.191	6	
GASTOS FINANCIEROS	\$8.179	0%	\$38.831	\$33.671	\$25.928	\$17.356	\$12.376	0%	375%	51%	\$30.652	\$4.197	
GASTOS VARIABLES	\$62.822	1%	\$80.969	\$95.057	\$109.315	\$125.712	\$144.569	1%	29%	130%	\$18.147	\$81.747	
OTROS EGRESOS	\$52.328	1%	\$67.444	\$79.179	\$91.055	\$104.714	\$120.421	1%	29%	130%	\$15.116	\$68.093	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$4.127.1		\$5.181.1	\$6.083.3	\$7.040.81	\$8.102.54	\$9.292.11				\$1.054.0	\$5.164.9	
	21	66%	72	32	7	1	7	64%	26%	125%	51	96	
										0%			
TOTAL RESULTADO EJERCICIO	\$2.173.1		\$2.939.0	\$3.449.7	\$3.922.20	\$4.504.93	\$5.206.47				\$765.88	\$3.033.3	
	62	34%	47	30	3	3	8	36%	35%	140%	4	15	
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	\$325.97		\$440.85	\$517.45							\$114.88	\$454.99	
	4	5%	7	9	\$588.331	\$675.740	\$780.972	5%	35%	140%	3	7	
IMPUESTO A LA RENTA	\$461.79		\$624.54	\$733.06			\$1.106.37				\$162.75	\$644.58	
	7	7%	7	8	\$833.468	\$957.298		6	8%	35%	140%	0	0
RESULTADO FINAL	\$1.385.3		\$1.873.6	\$2.199.2	\$2.500.40	\$2.871.89	\$3.319.12				\$488.25	\$1.933.7	
	91	22%	42	03	5	5	9	23%	35%	140%	1	39	
Elaborado			por:				Los					autores	

En la proyección de resultados mostrada se puede evidenciar mejoras sustanciales en cuanto a la utilidad, desde el primer año de funcionamiento del negocio si estimamos el escenario optimo, la misma que llega a mejorar en cerca de 500 mil (35% de crecimiento) al 2019 y en cerca de 2 millones (140% de crecimiento) al final de los 5 años.

En cuanto a la rentabilidad también mejora en un punto pasando a ser de 23% siendo esto resultado de una disminución de gastos que pasa a representar 64% de los ingresos al final del quinto año versus el 66% actual. En conclusión, existen varios beneficios financieros dentro de la aplicación de este proyecto que avalan la implementación de este en términos de resultados.

Resumen de evaluaciones de negocio

Como punto final de este trabajo de investigación se muestra una tabla que resume los principales resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones realizadas (Negocios, Comercial, Operativa y Financiera), con lo cual tenemos la siguiente información:

Tabla 23

Resumen de resultados de evaluaciones

Evaluación	Resultados	Conclusión
Evaluación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir una inversión en un nuevo negocio - Es necesario ofrecer un servicio completo que recupere, fidelice y atraiga a nuevos clientes de mayor escala (Clientes A). - Se debe mejorar el gasto promedio que realiza cada cliente con la empresa captando ingresos por una nueva oferta - El crecimiento de las importaciones permite el aumento de operaciones que generen más ingresos por cada línea de negocios 	Factible
Evaluación comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento promedio de 20% anual en volumen de clientes - Aumento promedio de 14% anual en volumen de contenedores - Crecimiento en ticket promedio de \$7,500 a \$9,000 - Aumento promedio de 18% anual en ingresos 	Factible
Evaluación operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Se pueden lograr economías de escala al distribuir los gastos fijos a mas operaciones - La empresa cuenta con capacidad excedente de almacenamiento - TCE maneja actualmente recursos que disminuyen el monto de inversión inicial del servicio de transporte - La inversión inicial es baja en relación a los posibles ingresos y la mayoría de los gastos se cubren con lo que genere el mismo negocio 	Factible
Evaluación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de 130% en utilidad en el 5to año y de 1 punto en rentabilidad - Permite disminuir gastos de 66% a 64% en el ultimo año - La empresa cuenta con recursos propios para cubrir la inversión inicial de 141 mil - Si se fija un nivel de aporte a gastos generales de 8,5%, los resultados serian los siguientes: VAN = \$29.345 TIR = 28% RETORNO = 4to año 	Factible

Elaborado por: Los autores

Conclusiones

- La situación de mercado en cuanto a competencia, proveedores y clientes permite a la empresa intervenir en esta nueva línea de negocio ya que alrededor del 85% de los

importadores del DAP indican que es probable que elijan a TCE como proveedor de transporte.

- La empresa cuenta con recursos propios para realizar desembolsos en posibles negocios ya que mantiene sus utilidades retenidas del ejercicio anterior y maneja un 67% de sus activos en activos circulantes o a corto plazo.
- La demanda actual de clientes del servicio de DAP es de 242 y se puede aumentar a 593 (144%) al final del quinto año, tan solo el negocio de transporte puede generar 1 millón de nuevos ingresos en promedio anual durante 5 años.
- Así mismo al final del quinto año se puede aumentar de 12 a 23 contenedores de manejo diario (91%) haciendo que el gasto promedio por cliente pase de \$7.500 a \$9.000 en promedio y esto conlleva al incremento en ingresos de toda la empresa de 130%.
- Para considerar la implementación de esta nueva línea de negocio, se estima que el valor de recursos humanos y materiales durante los 5 años de medición sean de \$1'633.835, si se añade el porcentaje de aporte a los gastos totales de la empresa (8.5%) estos aumentarían en \$2'975.662, dando un total de egresos para el proyecto de \$4'609.497.
- Debido al hecho de que la empresa está en funcionamiento y maneja ya una estructura física y humana no es necesaria una alta inversión en activos y contratación de un mayor número de personas ya que se pueden integrar nuevas funciones a personas que actualmente trabajan en la empresa y de igual forma usen instalaciones y otro tipo de activos existentes.
- Dentro de un escenario "Probable" los resultados de indicadores de medición de proyectos son negativos (VAN de -\$129 mil, TIR de -3% y Retorno después de 5 años), en cambio en el escenario "Óptimo" únicamente con disminución del aporte a gastos de 10% a 8.5% se obtienen indicadores positivos (VAN de \$29 mil, TIR de -28% y Retorno dentro del cuarto año), los ingresos de la empresa cambiarían hasta en 140%, la utilidad en 35% y la rentabilidad total pasaría de 22% a 23%.

BIBLIOGRAFIA

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de www.contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122018.pdf

Banco Central del Ecuador. (2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/COMEX.xls>

Biblioteca Itson. (s.f.). *www.biblioteca.itson.mx*. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa9/metodo_foda/m1.htm

- Burneo, S., Delgado, R., & Vérez, M. (2015). *www.scielo.sld.cu*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n3/rii090316.pdf>
- Campaña Castillo, L. (2012). *www.repositorio.upacifico.edu.ec*. Obtenido de http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/253/1/TNE_UPAC_17536.pdf
- Ceballos, M. (Enero de 2015). *www.ri.uaemex.mx*. Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/66285/CEBALLOS_JIMENEZ_LOURDES_ENERO_2015%5B1%5D-split-merge.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cedeño Reyes, R., & Arias Delgado, R. (2015). *www.repositorio.ulvr.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/662>
- CEEI. (6 de Julio de 2009). *www.emprenemjunts.es*. Obtenido de www.emprenemjunts.es/descargando/894_ADJUNTO_1.pdf
- Chafla Satian, M. (2016). *www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10234/1/T-UCE-0003-AE038-2016.pdf*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10234/1/T-UCE-0003-AE038-2016.pdf>
- Educalingo. (2005). *www.educalingo.com*. Obtenido de <https://educalingo.com/es/dic-es/factibilidad>
- El Telegrafo. (2018). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_EITelegrafo/Documentos/2018/vetoleyfomento.pdf
- Escalate Guevara, A., & Siguencia Santos, D. (2014). *www.repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13422>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). Segmentación del mercado. En L. Fisher, & J. Espejo, *Mercadotecnia Cuarta Edición* (pág. 61). Mexico: McGrawHill.
- Fundacion publica andaluza. (2015). *www.andaluciaemprende.es*. Obtenido de www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/
- Gulliver, A., Francescutti, D., & Medeiros, K. (1992). *www.fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a0323s/a0323s09.htm>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizara. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 90). Mexico: McGraw Hill - Interamericana de editores.
- Innova Media Consultores. (s.f.). *www.innovamediaconsultores.com*. Obtenido de <https://www.innovamediaconsultores.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-analisis-de-mercados/>
- Inversion-Es*. (s.f.). Obtenido de [www.inversion-es.com: http://www.inversion-es.com/proyectos-de-inversion.html#proyectosdeinversion1](http://www.inversion-es.com/proyectos-de-inversion.html#proyectosdeinversion1)
- Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z. En P. Kotler, *Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z* (pág. 125). Pearson Education.
- Labor Mexicana. (2015). *www.labormx.com*. Obtenido de <http://www.labormx.com/estudio-factibilidad.html>

- Malhotra, N. (2008). Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa. En N. Malhotra, *Investigación de mercados* (pág. 143). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N. (2008). Preparación del diseño de la investigación. En N. Malhotra, *Investigación de mercados* (pág. 82). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Matriz FODA. (s.f.). *www.matrizfoda.com*. Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). Datos secundarios y analisis del big data. En C. McDaniel, & R. Gates, *Investigacion de mercados* (pág. 73). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Mejia Salazar, E., & Mero Rodriguez, N. (2015). *www.repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10684>
- Molina Velez, A. (2011). *www.dspace.uazuay.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11110/1/08940.pdf>
- Ponce Talancon, H. (2006). *www.eco.mdp.edu.ar*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. (2008). *www.academia.edu*. (H. B. Review, Ed.) Obtenido de https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter
- Ramírez Almaguer, V. (2013). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Ramírez, D., Vidal, S., & Domínguez, Y. (2006). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Solorzano Cunalata, L. (2015). *www.repositorio.pucese.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/371>