

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

Carrera de Economía e Ingeniería Comercial



## **PROYECTO PARA LA CREACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DEL CONSORCIO VILLACRESES & PINZÓN – AGENTES NACIONALES Y FEDATARIOS DE ADUANAS**

Previa a la obtención del título de:

**Economista con Mención en Gestión Empresarial Especialización  
Marketing**

**Juan Carlos Pinzón Barriga**

**Ingeniera Comercial y Empresarial Especialización Marketing y  
Comercio Exterior**

**Fátima de Lourdes García Villafuerte**

**GUAYAQUIL – ECUADOR  
2007**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por estar conmigo siempre en mi vida, a mis padres ya que sin ellos no sería quien soy y a mi familia entera y amigos por apoyarme siempre en todo momento.*

***Juan Carlos Pinzón Barriga***

*Gracias a Dios y a la Virgen por llenarme de sabiduría y fortaleza para seguir luchando cada día.*

*Se lo dedico a mis padres, mis hermanos, mi mamá querida y a una persona muy especial, a mi papá querido que gracias a su apoyo incondicional logró hacer posible este triunfo.*

***Gracias Familia!***

***Fátima de Lourdes García Villafuerte***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primordialmente a Dios por ser fuente de sabiduría para guiarnos en la realización de este proyecto.

A nuestros padres por ese apoyo incondicional en todo momento, a nuestro director de tesis Ing. Jorge Luís Miranda por su tiempo y dedicación, y a todas aquellas personas por su colaboración y empeño para culminarlo.

Agradecimiento especial al Consorcio Villacreses & Pinzón y a su grupo de profesionales por brindarnos su ayuda y sus bastos conocimientos en el amplio mundo del Comercio exterior.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

**Ing. Óscar Mendoza  
DECANO  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



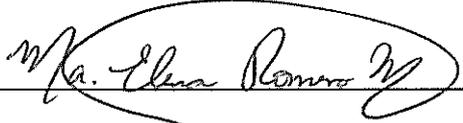
---

**Ing. Jorge Luís Miranda  
Director de Tesis**



---

**Econ. Hugo García  
Vocal Principal**



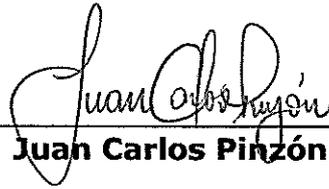
---

**Econ. María Elena Romero  
Vocal Principal**

---

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de éste proyecto de grado corresponde exclusivamente a los autores y su propiedad intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica del Litoral



---

**Juan Carlos Pinzón Barriga**



---

**Fátima de Lourdes García Villafuerte**

# **ÍNDICE GENERAL**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>II</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b>	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b>	<b>IV</b>

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN GENERAL**

1.1. Introducción	<b>11</b>
1.2. Breve descripción del Proyecto	<b>12</b>
1.3. Historia de la organización	<b>13</b>
1.4. Organigrama estructural	<b>15</b>
1.5. Flujo de actividades	<b>16</b>
1.6. Misión	<b>18</b>
1.7. Visión	<b>18</b>

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

2.1. Análisis del Mercado	<b>19</b>
2.2. Segmentación del Mercado	<b>25</b>
2.2.1 Estrategia de Posicionamiento	26
2.2.2 Selección de Mercados Meta	27
2.3. Servicio al Cliente	<b>27</b>
2.4. Necesidades del cliente	<b>33</b>
2.5. Análisis FODA	<b>33</b>
2.6. Análisis de la competencia	<b>36</b>
2.7. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	<b>37</b>

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DEL ÁREA COMERCIAL**

3.1. Planteamiento de Meta y Objetivos	<b>39</b>
3.1.1. Participación de Mercado	40
3.1.2. Ventas	40
3.1.3. Posicionamiento y Ventaja Diferencial	41
3.2. Investigación de Mercado	<b>41</b>
3.2.1. Definición del Mercado y Mercado objetivo	42

3.2.2.	Determinación de los clientes reales y potenciales	42
--------	--	----

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO Y PLAN DE MERCADEO**

4.1.	Análisis y Medición de la demanda	<b>44</b>
4.2.	Planteamiento de Estrategias (determinación de la estrategia global):	<b>45</b>
4.2.1.	Por flancos	47
4.3.	Cómo retener a los clientes:	<b>48</b>
4.4.1.	El Costo de perder clientes	49
4.4.2.	La necesidad de retener a los clientes	50
4.4.3.	Mercadotecnia de la relación con los clientes.	51
4.4.	Marketing MIX (las 4C 's del Marketing):	<b>57</b>
4.5.1.	Consumidor Satisfecho	57
4.5.2.	Costo a satisfacer	57
4.5.3.	Comodidad del cliente	58
4.5.4.	Comunicación.	58

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

5.1.	Ingresos Esperados	<b>59</b>
5.2.	Presupuesto de Inversión y Gastos	<b>59</b>
5.2.1.	Inversión	59
5.2.2.	Gastos	63
5.3.	Estado de Resultado	<b>64</b>
5.4.	Flujo de Caja	<b>64</b>
5.5.	Valor Actual Neto Incremental (VAN)	<b>67</b>
5.6.	Tasa Interna de Retorno Incremental (TIR)	<b>67</b>
5.7.	Análisis de Sensibilidad	<b>68</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>70</b>
---------------------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>73</b>
---------------------	-----------

<b>ANEXOS</b>	<b>74</b>
---------------	-----------

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario final para la investigación de mercados.

**Anexo 2.** Estado de Resultados.

**Anexo 3.** Flujo de caja del 2006 con inversión.

**Anexo 4.** Detalle de los servicios que presta la empresa con sus precios y cantidades que generan el ingreso anual proyectado 2007.

**Anexo 5.** Detalle de los gastos proyectados 2007.

**Anexo 6.** Flujo de Caja proyectado anual durante 5 años desde el 2007 con inversión.

**Anexo 7.** Flujo de Caja proyectado 2007 sin inversión.

**Anexo 8.** Flujo de Caja anual durante 5 años desde el 2007 sin inversión.

**Anexo 9.** Flujo de caja proyectado 2007 optimista al 20% de los ingresos anuales.

**Anexo 10.** Flujo de Caja anual durante 5 años desde el 2007 optimista al 20% de los ingresos anuales.

**Anexo 11.** Flujo de Caja proyectado 2007 pesimista al 13% de los ingresos anuales.

**Anexo 12.** Flujo de Caja anual durante 5 años desde el 2007 pesimista al 13% de los ingresos anuales.

**Anexo 13.** Flujo de Caja proyectado 2007 optimista cuyos gastos generales bajaron al 15%.

**Anexo 14.** Flujo de Caja anual durante 5 años desde el 2007 optimista cuyos gastos generales bajaron al 15%.

**Anexo 15.** Flujo de Caja proyectado 2007 pesimista cuyos gastos generales subieron al 25%.

**Anexo 16.** Flujo de Caja anual durante 5 años desde el 2007 pesimista cuyos gastos generales subieron al 15%.

**Anexo 17.** Escenario 1 del Flujo de caja proyectado anual optimista al 20%.

**Anexo 18.** Escenario 2 del Flujo de caja proyectado anual pesimista al 13%.

**Anexo 19.** Escenario 3 del Flujo de caja proyectado anual optimista cuyos gastos bajaron al 21%.

**Anexo 20.** Escenario 4 del Flujo de caja proyectado anual pesimista cuyos gastos ascendieron al 30%.

# **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

## **2. Análisis Situacional**

### **Gráfico 2.1.a**

Servicio Personalizado

### **Gráfico 2.1.b**

Comunicación Cliente-Ejecutivo

### **Gráfico 2.1.c**

Rapidez en la Nacionalización

### **Gráfico 2.1.d**

¿Cómo considera el tiempo de entrega?

### **Gráfico 2.1.e**

Calidad Servicio-Precio

### **Gráfico 2.7.**

Matriz BCG

## **3. Estudio Del Área Comercial**

### **Gráfico 3.1.2.**

Participación de Mercado

### **Gráfico 3.2.2.**

Clientes Potenciales

## **4. Desarrollo y Plan de Mercado**

### **Gráfico 4.3.3.**

Marketing Relacional

## Índice de Tablas

### **2. Análisis Situacional**

#### **Tabla 2.1.**

Calidad Servicio-Precio

### **5.- Análisis Financiero**

#### **Tabla 5.2.1.a**

Inversión General

#### **Tabla 5.2.1.b**

Implementación de la Página Web ([www.consorciovyp.com](http://www.consorciovyp.com))

#### **Tabla 5.2.1.c**

Servicio del Flyer electrónico

#### **Tabla 5.2.1.d**

Compra de radios de telecomunicación

#### **Tabla 5.2.1.e**

Compra de nuevas Computadoras

#### **Tabla 5.2.1.f**

Seminarios de capacitación para personal (3 veces al año).

#### **Tabla 5.2.1.g**

Televisión (duración tres meses) 30 ´ ´

#### **Tabla 5.2.1.h**

Revistas (3 meses)

#### **Tabla 5.2.1.i**

Web Banners

#### **Tabla 5.4.a**

Flujo de Caja proyectado 2007 con inversión

#### **Tabla 5.4.b**

Escenario para calcular el VAN y la TIR

#### **Tabla 5.8.**

Escenarios para el análisis de sensibilidad

# **CAPÍTULO 1**

## **INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Introducción**

Hemos seleccionado este tema como proyecto de graduación debido a la creación de un plan de comercialización que requiere el Consorcio Villacreses y Pinzón, para mejorar su estructura organizacional y de posicionamiento en el mercado.

Este trabajo busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles alternativas de abordajes de problemas, sugerencias y distribución para la puesta en marcha del plan de comercialización mejorando así su estructura organizacional y de posicionamiento en el mercado.

Conforme nos seguimos desarrollando y creciendo, una preocupación constante es incluir el concepto de calidad en todas nuestras actividades y en el trabajo diario; cada día tratamos de cumplir con las expectativas de nuestros clientes, pero, cual es el concepto de calidad y como saber si lo estamos logrando. Hay muchas definiciones de calidad y parece que ninguna define el concepto en forma total. ¿Acaso la calidad es cosa de precio, efectividad, velocidad, eficiencia de costos y de productividad? ¿Acaso la calidad es hacer siempre lo correcto para los clientes sin importar el costo? ¿Acaso es realizar nuestro trabajo correctamente sin cometer errores ni equivocaciones?

Aunque haya temas difíciles y controvertidos en materia aduanera, siempre debemos tratar de ayudar a nuestros clientes de la manera mas positiva. Si nos equivocamos debemos responder rápidamente y en forma eficiente. Estamos aprendiendo como mejorar nuestra calidad y como cumplir y exceder las expectativas de nuestros mandantes al mejorar

nuestra relación con ellos y al comprender mejor sus necesidades. Una manera de cómo estamos logrando esto es a través de un proyecto de comercialización mediante la creación de diferentes estrategias de mercado, los cuales se encargarán de centrar su actividad a las diferentes áreas tanto en importaciones como en exportaciones, y con las herramientas de marketing necesarias para conocer y satisfacer aun más a todos los clientes.

## **1.2 Breve descripción del proyecto**

En la primera parte de nuestro proyecto se encuentra la información general donde relatamos una reseña histórica de la empresa, sus inicios, su estructura organizacional con sus actividades y lo más importante su misión y visión.

Seguimos con su respectivo análisis situacional el cual nos dará un resultado de cómo esta nuestra empresa en el medio en que se desenvuelve, mediante eso nuestro paso es de segmentarlo para llegar mas fácil a nuestros clientes, aplicar una estrategia el cual situara a la empresa entre una de las pioneras, conociendo los puntos fuertes y débiles de la empresa mediante el análisis FODA y sobre todo mejorar el servicio al cliente ya que ellos son primordiales para nuestra empresa.

En la tercera parte entramos de lleno al área comercial el cual conocemos las metas y objetivos de la empresa, sus ventas, su posicionamiento y ventaja diferencial seguida de una investigación de mercado determinándolo junto a las necesidades del cliente.

Llegamos a nuestra parte principal el cual es nuestro plan de comercialización el cual analizaremos la demanda, aplicaremos estrategias, analizaremos el como retener a los clientes, la necesidad de retenerlos y el costo de perderlos si no se realiza una excelente estrategia y sobre todo las 4 C's de marketing.

Por último para que nuestro proyecto sea completo tenemos que hacer el respectivo análisis financiero, detallando la inversión en que se va a incurrir y los ingresos esperados, calculando las variables financieras como la TIR, Van, TMAR y el análisis de sensibilidad que nos explicarán el comportamiento de la empresa y si es o no factible hacer la inversión.

Y, al término del mismo haremos nuestras conclusiones y recomendaciones para tener una perspectiva final de nuestra investigación.

### **1.3 Historia de la organización**

La historia del Consorcio Villacreses y Pinzón – Agentes Nacionales y Fedatarios de Aduanas tuvo lugar en la ciudad de Guayaquil el 27 de Agosto de 1984.

La empresa fue producto de la iniciativa de tres Agentes Nacionales de Aduanas quienes venían incursionando desde hacía muchos años antes en el ámbito del comercio exterior, ya sea como importadores, agencias y representaciones, trámites de permisos de importación y exportación ante el Banco Central del Ecuador, autorizaciones previas, exoneraciones, etc.

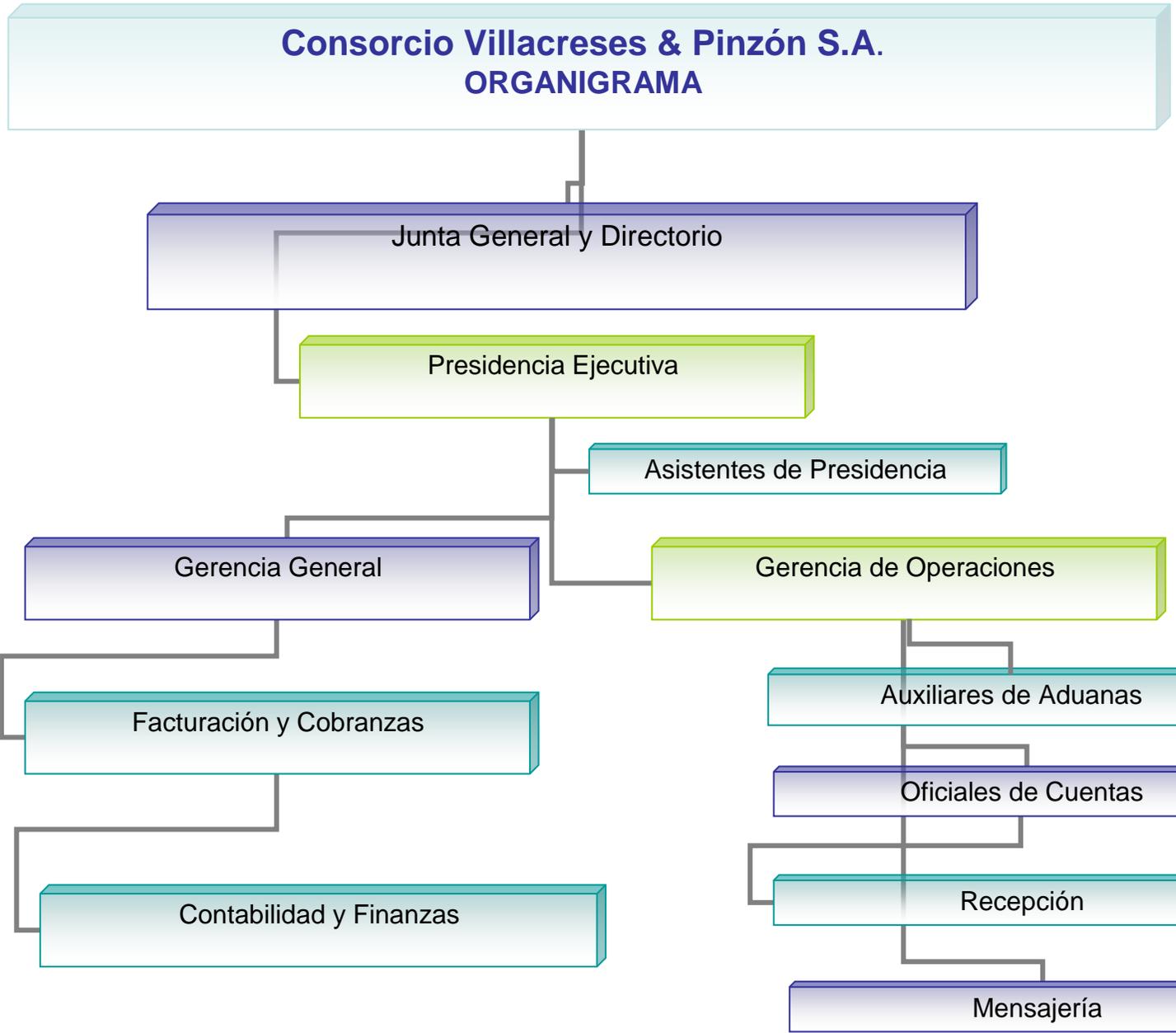
El Consorcio hoy en día está compuesta en la parte directiva por tres miembros de la familia Villacreses Pinzón a saber: Ing. Com. Luis W. Villacreses Haro, Sra. Laura Pinzón de Villacreses e Ing. Com. Luis Villacreses Pinzón, Agentes Nacionales de Aduanas con amplia experiencia en el mundo del Comercio Exterior y en materia aduanera.

A partir del año 1984, el Consorcio se inicio con los dos primeros directivos y el Sr. Carlos Antonio Pinzón Plaza (Personas Naturales), una secretaria, un mensajero, y los enceres de oficina mínimos indispensables para poder trabajar a medida que los años han ido transcurriendo.

Nuestra organización ha venido creciendo y desarrollándose hasta la presente fecha, y es ahora que contamos con una oficina (en el centro de la ciudad), con una infraestructura de sistemas en red con tecnología de punta, central de comunicaciones y equipos portátiles para empleados, teléfonos celulares para los ejecutivos, cuatro líneas telefónicas, fax, E-Mail, y un rol de mas de 20 empleados calificados e idóneos para las labores que realizan tanto en las oficinas cuanto en la zona de carga aérea y en el puerto marítimo, sometiéndose periódicamente a cursos de actualización en materia aduanera tanto en lo que a legislación se refiere cuanto en nomenclatura aduanera.

Por otra parte, la organización también ha crecido en su cartera de clientes del sector comercial formal y del sector industrial, sin considerar clientes del sector público y de exportadores, con lo cual se sobrepasa los 25 clientes de primera calidad por su seriedad y transparencia en el manejo de sus pedidos a sus proveedores en el exterior, y en las declaraciones aduaneras que en su representación presentamos ante la aduana del país.

#### **1.4 Organigrama Estructural**



## **1.5 Flujo de Actividades**

### **JEFE DE OFICINA.-**

- Supervisar el desempeño de los Ejecutivos de Cuenta en el manejo de todas sus carteras.
- Asistir a todos los Ejecutivos de Cuenta en cualquier inquietud con respecto a los trámites que se realizan en el Departamento de Operaciones.
- Dirigir y coordinar la logística y recorrido del personal de mensajería.
- Coordinar la actualización de archivos por parte de PUDELECO.
- Coordinar las visitas de inspección, limpieza etc., de la empresa SYNERGY.
- Controlar el aseo y vestuario de los empleados de oficina: Prohibido el uso de jeans, pelo largo, atrasos a oficina en horas de llegadas, etc.
- Delegar a alguien para el control de los suministros.

### **ÁREA DE OPERACIONES.-**

#### **Jefe de Operaciones:**

- Llevar una cartera específica de clientes.
- Receptar trámites (Documentos de Embarque) para su respectivo análisis.
- Constatar de que la documentación recibida esté completa.
- Coordinar el retiro de los distintos Certificados de Inspección en las diferentes Verificadoras. Coordinar el retiro de las correcciones en los certificados.
- Entregar el B/L original a la persona en cargada de las averiguaciones con Navieras para el respectivo Vto. Bueno, y Carta de Salida.
- Tener una constante comunicación con el cliente, ya sea vía mail o por teléfono.
- Hacer el ingreso de la información que contiene cada trámite al Software de Aduana de la empresa.
- Hacer el envío electrónico de prueba y definitivo de la información de ingreso en aduana.

- Resolver cualquier situación de error o rechazo de algún trámite en aduana.
- Revisar constantemente en la página Web de la CAE las liquidaciones respectivas a cada pedido ingresado.
- Sostener una comunicación constante con el personal de Puerto Marítimo, a fin de coordinar la salida de mercadería del recinto aduanero.
- Mantenerse en contacto con los clientes que por alguna razón no han realizado ninguna importación-exportación desde hace tiempo atrás.
- Resolver cualquier situación, duda, comentario, o problema ya sea a nivel de aranceles o de tramitología.

### **Asistentes de Operaciones:**

- Llevar una cartera específica de clientes.
- Receptar trámites (Documentos de Embarque) para su respectivo análisis.
- Constatar de que la documentación recibida esté completa.
- Coordinar el retiro de los distintos Certificados de Inspección en las diferentes Verificadoras. Coordinar el retiro de las correcciones en los certificados.
- Entregar el B/L original a la persona en cargada de las averiguaciones con Navieras para el respectivo Vto. Bueno, y Carta de Salida.
- Tener una constante comunicación con el cliente, ya sea vía mail o por teléfono.
- Hacer el ingreso de la información que contiene cada trámite al Software de Aduana de la empresa.
- Hacer el envío electrónico de prueba y definitivo de la información de ingreso en aduana.
- Resolver cualquier situación de error o rechazo de algún trámite en aduana.
- Revisar constantemente en la página Web de la CAE las liquidaciones respectivas a cada pedido ingresado.

- Sostener una comunicación constante con el personal de Puerto Marítimo, a fin de coordinar la salida de mercadería del recinto aduanero.
- Mantenerse en contacto con los clientes que por alguna razón no han realizado ninguna importación-exportación desde hace tiempo atrás.

### **PERSONAL DE LOGÍSTICA.-**

- Realizar las cobranzas, pagos del Consorcio.
- Ingresar las diferentes Autorizaciones Previas en los Ministerios.
- Ingresar los diferentes DUI en los distintos bancos para su aprobación.
- Realizar los trámites en las Navieras, Consolidadoras, Aerolíneas, Verificadoras.
- Retirar y entregar documentación del Consorcio en las diferentes oficinas de nuestros clientes.
- Efectuar la limpieza diaria de las instalaciones del Consorcio.

### **1.6 Misión**

A través de su función como organización eminentemente técnica y de asesoría para el comercio exterior (importadores/exportadores) en nuestro medio, es de tratar de exceder las expectativas de sus clientes y del mercado en general, mediante la excelente calidad y eficiencia de los servicios y asesoría para nuestros clientes.

### **1.7 Visión**

Ser una de las organizaciones técnicas asesoras líderes en el mercado, en cuanto tenga relación al comercio exterior, y que podamos engrandecernos conjuntamente con nuestros empresarios clientes, a través de la búsqueda de alternativas con las cuales obtengan de nuestra parte los mejores beneficios.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Análisis del mercado**

En el mercado guayaquileño se encuentran varias empresas que se dedican a la importación y exportación de mercaderías, y en el transcurrir de los años han ido creciendo de una forma considerable; de igual manera, el Consorcio Villacreses y Pinzón ha aumentado su cartera de clientes gracias a los nuevos servicios que la empresa posee y para medir como ha sido el servicio que se ofrece a los clientes hemos realizado una encuesta vía fax con los principales clientes de nuestra cartera de negocios.

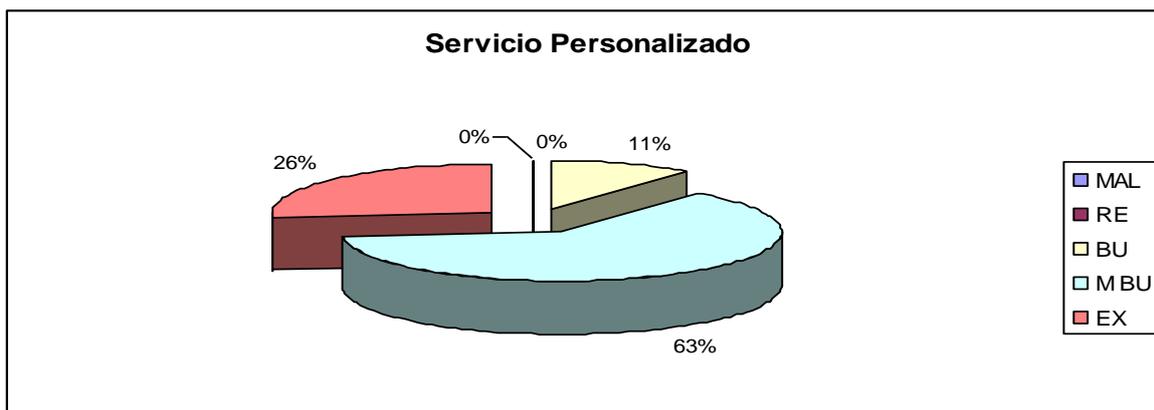
#### **Análisis Cuantitativo**

La encuesta (**Ver Anexo 1**) realizada a los principales clientes del Consorcio Villacreses y Pinzón dieron los siguientes resultados:

Los principales servicios que ofrece la empresa a los diferentes clientes que tiene son:

- Servicio Personalizado en donde como resultado nos dios que el 63% de los clientes están satisfechos con el servicio que ellos brindan; se encuentran en la categoría de MUY BUENO, el cual nos da un buen índice de referencia.

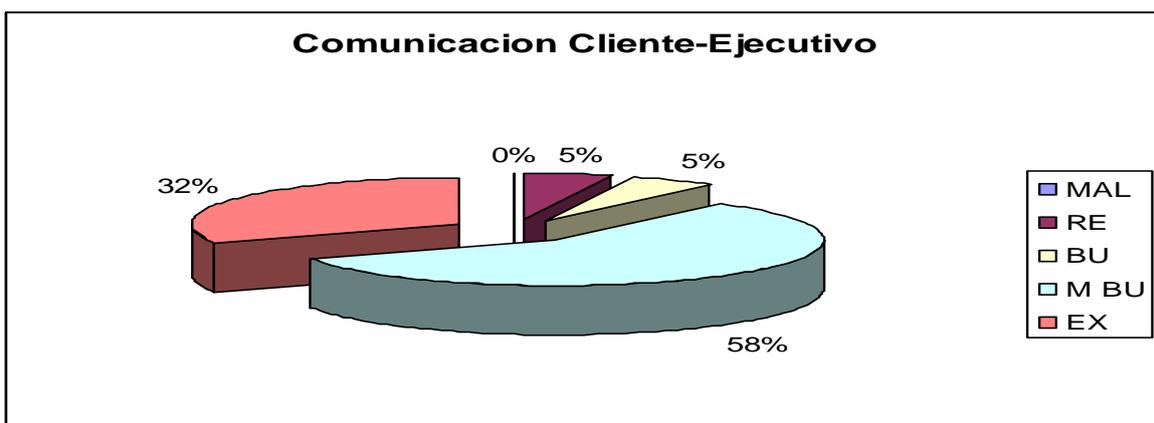
**Grafico 2.1.a**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Autores**

- Otro servicio que la empresa ofrece es la Comunicación Cliente-Ejecutivo en donde dio un resultado de que el 58% de los clientes esta satisfecho con la comunicación que tiene la empresa con los clientes, y eso es bueno porque en un futuro puede lograr mas expectativas, ya que lo principal es la comunicación entre empresa y clientes, para siempre tener una buena imagen.

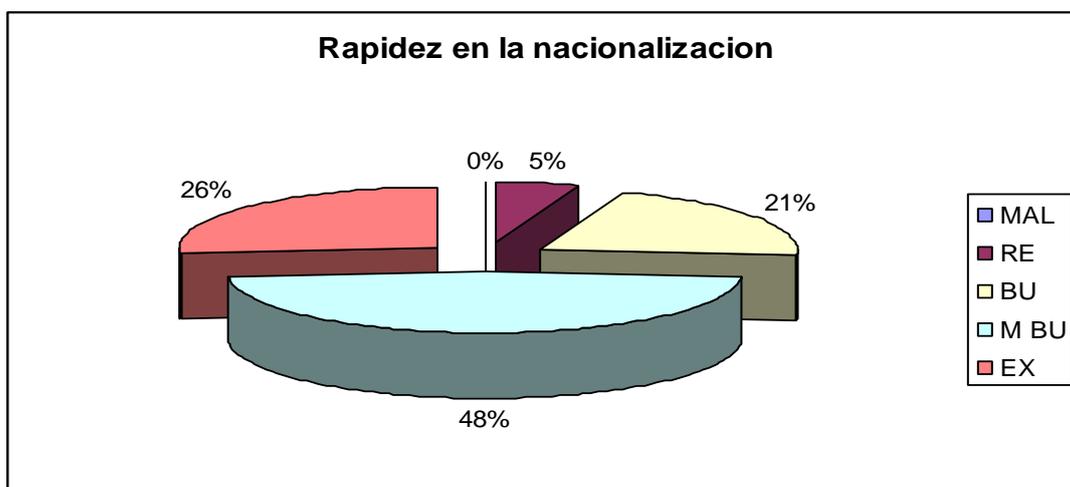
**Gráfico 2.1.b**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaboración: Autores**

- La rapidez en la nacionalización de la carga es otro de los principales servicios que el Consorcio ofrece, y como resultado tenemos que el 48% de los clientes se encuentran conforme con dicho servicio, ya que quiere decir que la movilización de la empresa en este servicio es muy buena.

**Gráfico 2.1.c**

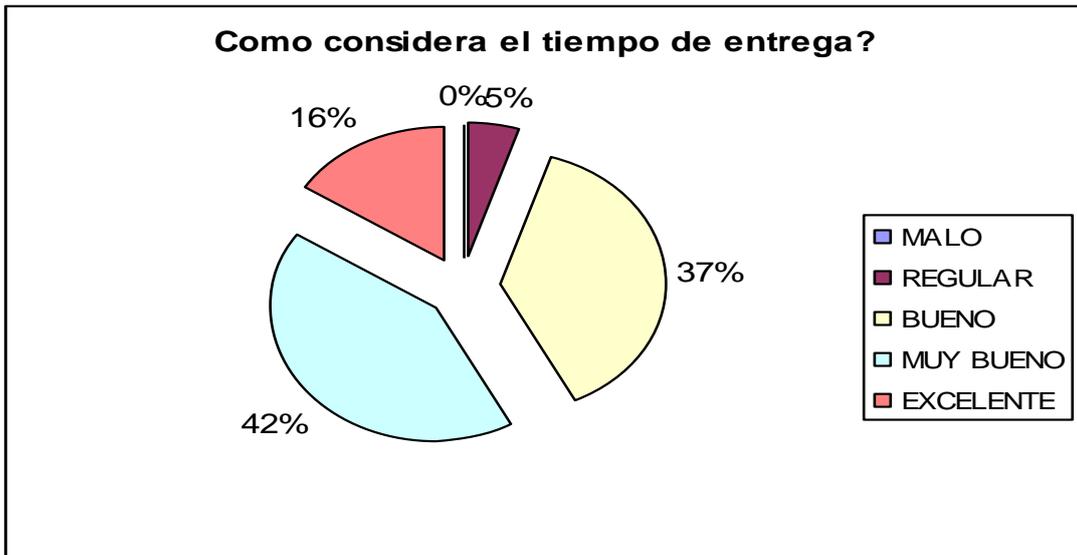


**Fuente: Encuestas**

**Elaboración: Autores**

- Otro punto importante que tenemos es el tiempo de entrega de los pedidos (en bodega, o al momento de la entrega de documentos a los señores transportistas). Como resultado tenemos que el tiempo que se demora en hacer estos trámites es MUY BUENO, o sea el 42% de los clientes considera eso, con lo que coloca a la empresa en un buen nivel.

Gráfico 2.1.d

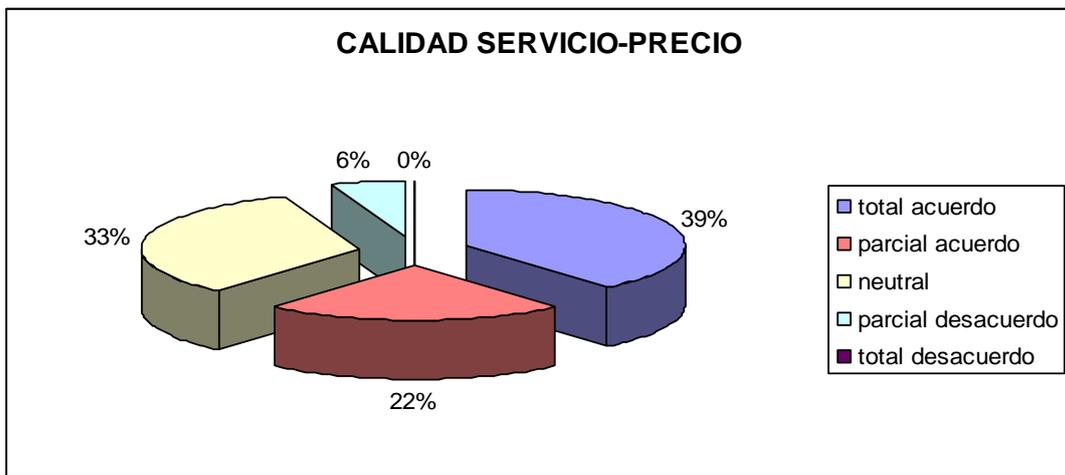


Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores

- La relación de la calidad del servicio-precio es otro punto que toda empresa debe tomar en cuenta, así es como nosotros evaluamos este servicio, y gracias a la encuesta que realizamos a los principales clientes del consorcio nos dio como resultado que el 39% de los clientes esta totalmente acuerdo con ésta relación, entonces tendremos que poner más énfasis en esto.

Gráfico 2.1.e



Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores

A continuación adjuntamos la tabla donde cada cliente calificó la relación calidad servicio-precio.

	TOTAL ACUERDO	PARCIAL ACUERDO	NEUTRAL	PARCIAL DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
PLASTIGAMA	X				
CECOMEX			X		
MASISA	X				
ANDRADE & GUTIERRES			X		
FANAPISA	X				
FUTURO			X		
ERCOPAR - UIO		X			
ORTIZ & JACOME	X				
GRUPO SOYODA			X		
GRAIMAN		X			
INCABLE		X			
EMPAGRAM	X				
MARCIMEX	X				
GRIFINE			X		
ERCO CUENCA		X			
ELECTROCABLES					
NOVACERO				X	
DHL	X				
INDURAMA			X		

Tabla 2.1.

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores

## **Análisis Cualitativo**

Nos hemos dado cuenta que los principales clientes que posee el Consorcio Villacreses y Pinzón han mostrado un fuerte interés en que el tiempo de entrega y de facturación debe mejorar aún mas; esto nos pone a pensar que cada vez los clientes buscan más la excelencia en el servicio, por ende nuestro plan de comercialización atenderá de mayor manera estas sugerencias hechas por parte de nuestros clientes a la hora de realizar los trámites.

### **2.2 Segmentación del mercado**

Nuestra segmentación de mercados se divide en: los importadores y exportadores que se desenvuelven en el mercado de Guayaquil. Vamos a realizar la respectiva macro segmentación y micro segmentación para su análisis.

Dentro de la macro segmentación, aplicaremos las dos dimensiones en el análisis del mercado de referencia que son:

**Funciones o Necesidades:** ser una empresa con años de trayectoria en el mercado aduanero que se encargue de las importaciones y exportaciones de mercaderías realizados por nuestros clientes, bajo un servicio personalizado por parte de los operadores que seguirán paso a paso el trámite aduanero hasta su entrega final y una compañía que capacite a sus operadores periódicamente para los nuevos servicios aduaneros que se implementen en el mercado.

**Grupo de clientes:** empresas que necesiten asistencia y servicio aduanero para realizar cualquier trámite de importación y exportación de mercaderías.

Para el análisis del micro segmentación utilizaremos una variable importante que se ajusta al tipo de negocio que realiza la compañía la cual es la siguiente:

### **Segmentación Demográfica:**

Las variables de este tipo se utilizan frecuentemente ya que son fáciles de medir y permite agrupar a los clientes por grupos, además son necesarias para determinar el tamaño.

Las variables que consideramos son:

- Años en el mercado
- Tamaño de la empresa
- Ingresos
- Actividad que desempeña

#### **2.2.1 Estrategias de posicionamiento**

Para analizar las estrategias nos hemos basado en ciertos atributos las cuales nos van a dar ventajas frente a nuestros competidores.

#### **Categoría**

Brindamos un servicio de logística de comercio exterior.

#### **Target**

Nuestro target va a ser el sector de importaciones/exportaciones.

#### **Mercado**

Está dirigido a nivel nacional.

#### **Atributo de la Marca**

Nuestro atributo es del servicio personalizado.

## **Imagen de la marca**

Nuestra experiencia y trayectoria.

## **Estrategia de diferenciación**

El Consorcio Villacreses y Pinzón maneja una estrategia de diferenciación muy buena la cual permite atraer a un número excelente de clientes, dicha estrategia se basa en tres líneas de negocios adicionales al agenciamiento aduanero que son:

- Agenciamiento naviero.
- Transporte terrestre de mercancía.
- Venta de maquinaria pesada y equipo camionero.

### **2.2.2 Selección de Mercado Meta**

La empresa tiene como mercado meta todo el sector de importaciones y exportaciones a nivel nacional.

## **2.3 Servicio al Cliente**

A continuación Villacreses y Pinzón presenta su Manual de Procedimientos el cual corresponde a una importación a Consumo que es Régimen 10, el cual es el más común y el más frecuente.

### **Elaboración del Visto Bueno:**

La organización receipta la factura pro forma que el cliente recibe de su proveedor en el exterior. En el sistema de computo se procesa la información y se elabora la correspondiente nota de pedido, indicando cantidad, descripción de la mercancía, posición arancelaria, valor FOB (Free on board); flete, seguro y valor CIF (Cost, insurance and freight).

Igualmente en el sistema se procesa la información de la nota de pedido y se elabora el visto bueno en el formulario DUI (Documento Único de Importación).

La organización recibe instrucciones del cliente importador en lo referente a la contratación del seguro de transporte para mercadería en cualquiera de las compañías de seguro autorizadas. Cuando la importación es superior a \$4000, en valor FOB, por disposición legal se solicita inspección en origen a cualquiera de las cuatro verificadoras que mantienen contrato de verificación con el estado y que el cliente indique.

### **Aprobación del Visto Bueno:**

Con el juego de notas de pedido firmadas por el importador (nuestro cliente), y con el DUI se ingresa al Banco Privado (que indique el cliente) corresponsal del Banco Central para la aprobación del DUI. Este DUI tiene un costo que varía según el Banco Central de entre \$10 a \$15.

Luego de la revisión de la posición arancelaria, descripción de la mercancía, cantidades y valores, el banco privado procede a la aprobación del DUI.

Con el DUI y notas de pedido aprobadas por el banco así como con el seguro de transporte contratado y la solicitud de inspección, el importador ordena a su proveedor en el exterior el embarque de las mercaderías que ha comprado por giro directo o carta de crédito.

### **Aviso de Pre-embarque:**

El proveedor en el exterior, una vez cumplidas las instrucciones del importador, comunica a nuestra organización la fecha aproximada de salida y estimada de arribo de la mercancía del puerto de embarque de donde provenga, ya sea por vía marítima, aérea o terrestre.

En el aviso de pre-embarque, se determina fecha, salida/arribo, nave, agencia, y de ser posible el número de conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte respectivamente.

Con esta información, la organización realiza el seguimiento para determinar exactamente la fecha de llegada de la mercadería.

## **Control de Pedidos:**

Una vez cumplidos los tres primeros pasos previamente mencionados la organización abre un control llamado hoja de vida en el cual se registra toda clase de información referente a:

Fecha

Importador

# de pedido

# de orden

Carga suelta o contenedor

Marítimo, aéreo, o terrestre

Nombre del medio de transporte

Fecha de desconsolidación

Datos del pre-embarque

Fecha de la elaboración y fecha de la aprobación del visto bueno

Fecha de la póliza del seguro

Fecha de la solicitud de inspección

Fecha de llegada de mercadería

Fecha de recepción de documentos de acompañamiento

Fecha de elaboración de declaración de importación

Fecha de aceptación de declaración de importación, por la Aduana (fecha de ingreso a la aduana)

Aforo físico o documental

Fecha de pago de liquidación

Fechas de obtención de orden de retiro de mercadería

Fecha de pago de almacenaje al módulo del permisionario

Fecha de entrega de mercadería

Fecha de entrega de contenedores vacíos

Fecha de retiro de garantía de contenedores

Observaciones.

## **Elaboración de la declaración de Importación:**

Una vez que los documentos han sido debidamente revisados se procede a ingresar la información de los documentos a la red informática en el programa de aduanas que tenemos para el efecto.

El programa de aduanas con que contamos es un programa compatible con el programa de aduanas que tiene la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana), de tal suerte de que el programa se encarga de que el digitador vaya ingresando la información que el programa le pide.

Y así sucesivamente se procede a la impresión del DUI en el cual se incluye la información general en el DUI "A", en caso de necesitarse la información en el "B" según la cantidad de partidas arancelarias y finalmente el DUI "C" en el cual consta la autoliquidación de derechos, gravámenes e impuestos que se pagarán en el sistema financiero una vez que la declaración ha sido aprobada por la aduana y se hayan cumplido con las formalidades (Aforo Físico y el DUI "C" es auto liquidado por el departamento de liquidación de aduana).

En nuestra organización a parte de los documentos de acompañamiento a las declaraciones de importación se procede al llenado del DAV (Declaración aduanera del valor) que es un formulario que consiste en recopilar la información general del DUI "A" y luego la descripción de la mercancía según factura comercial del proveedor de nuestro cliente, datos del valor de las mercancías para determinar si existe o no vínculo comercial entre el proveedor y el importador; esta es una declaración juramentada que el representante legal de la empresa importadora suscribe para presentarlo conjuntamente con la declaración de importación.

Este documento ha sido diseñado, promocionado y ordenada su presentación a la aduana por parte de la CAE con el propósito de obtener un banco de datos del valor de las diferentes mercaderías que ingresan al país, con obligatoriedad.

### **Ingreso de la documentación a la aduana (Aéreo o marítimo):**

Una vez concluidos los procesos anteriormente indicados, procedemos a ingresar en la aduana, los documentos de acompañamiento a la declaración de importación así como el DAV en la ventanilla que corresponde al ingreso de documentos en la aduana para que internamente continúe la tramitación en los diferentes departamentos administrativos aduaneros como: manifiesto, digitación, comprobación, valoración y aforo, y liquidación.

Si dentro del proceso administrativo de aduanas detectaren alguna discrepancia en algún documento por error de información o de cálculo; la aduana con un documento de respaldo devuelve al agente de aduanas la documentación a fin de que se corrijan los errores que de acuerdo al criterio aduanero deban corregirse.

Una vez recibidos los documentos se procede a la corrección del caso o si es una equivocación de la aduana es obligación del agente aduanal acudir al jefe departamental para exponer las razones por las cuales consideramos que el funcionario que detuvo el pedido está equivocado en su apreciación y consecuentemente autoriza el reingreso de la documentación a través del departamento de servicio al cliente para que este distribuya las declaraciones a las áreas de donde o en donde se produjo el error y continúe el trámite.

Concluidas todas estas formalidades aduaneras, la aduana acepta la declaración, asignándole un número de refrendo y la fecha de aprobación de la declaración para luego esperar que el sistema informático de aduanas determine si la declaración presentada va a aforo documental(es decir revisión de documentos) o aforo físico. Cuando el sistema aleatorio determina automáticamente asignando al inspector de aduana, empresa verificadora para que realice el aforo correspondiente. En ambos casos de aforo físico la documentación volverá a ser ingresada al departamento de valoración y aforo con un documento adicional que se denomina "informe de aforo físico".

Para los casos en que el informe de aforo físico es conforme, el departamento de valoración y aforo ordena la liquidación en el departamento correspondiente de aduana a fin de que se cancele el monto total de la liquidación más la determinación del monto a que ascienda el pago del formulario correspondiente al CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones).

Una vez liquidada la declaración en el formulario DUI "C" adjunto al formulario del CORPEI, el agente de aduana es llamado por un auto parlante para que se acerque a retirar la documentación y proceder al pago de los antes indicados valores.

Canceladas las obligaciones, tributos mas el CORPEI; en el sistema financiero el agente de aduana ingresa la documentación ya cancelada en la ventanilla correspondiente para que finalmente revisado y confirmado el pago pasen los documentos al desglose para que a continuación se dirijan a Autoridad Portuaria para retirar la orden de entrega de mercaderías.

Para la obtención de la orden de entrega de mercadería, por parte de Autoridad Portuaria de Guayaquil, se tiene que cumplir un proceso de comprobación de que las formalidades aduaneras han sido cumplidas mediante un enlace informático entre portuaria y aduana.

Con la orden de entrega de mercadería y las copias correspondientes de la declaración el agente de aduanas se acerca con el medio de transporte al módulo correspondiente y/o bodega a retirar la mercancía y dirigirse a la garita de salida para el chequeo final de la documentación realizada por parte de los elementos uniformados del servicio de vigilancia aduanera. Luego de este último paso la mercadería es transportada hacia la bodega del importador.

A continuación mediante un organigrama damos a conocer los pasos citados anteriormente para tener una idea más clara de nuestro servicio.

**Consorcio Villacreses & Pinzón S.A.**  
**Servicio al Cliente**

Elaboración del visto bueno

Aprobación del visto bueno

Aviso de Pre-embarque

Control de Pedidos

Elaboración de la declaración de importación

Ingreso de la documentación a la aduana (aéreo-marítimo)

## **2.4 Necesidades del Cliente**

Las necesidades de los clientes hoy en día son cada vez mayores ya que los gustos y preferencias están cambiando, mediante las encuestas realizadas a los principales clientes que la empresa tiene, nos hemos dado cuenta que lo que más les gustaría que mejore en el servicio es la entrega inmediata de los pedidos ya que para ellos representa un gasto en el retraso de la mercadería; otro punto importante que tenía mucha importancia era la facturación que no se la realizaba a tiempo. Estos puntos nos ayudan para sacar nuevas mejoras para nuestro servicio.

## **2.5 Análisis FODA**

### **FORTALEZAS**

- Consorcio Villacreses y Pinzón tiene más de 20 años en el mercado, con lo que ha logrado posicionarse en un buen nivel.
- El Consorcio trabaja con KAPIC S.A. la cual es una empresa que nos brinda el transporte interno.
- Posee OBC shipping, la cual es una consolidadora de carga.
- La empresa tiene una ventaja en el mercado la cual es de haber creado "Manuales Instructivos con formato ISO 9001", lo que la diferencia de las otras empresas.
- Cuenta con ejecutivos con experiencia de más de 3 años en el medio en que desenvuelve la empresa.
- Cuenta con un servicio personalizado, donde se hace un servicio ejecutivo para el cliente, o sea en vez de que cada departamento de la empresa haga lo suyo para informarle al cliente como esta todo, ellos tienen un servicio ejecutivo donde hacen todo y lo tienen informado al cliente.

- Brinda servicios de regímenes especiales.
- Tienen un reconocimiento por menaje de casa, por parte de la vicepresidencia en caso de donaciones.

## **OPORTUNIDADES**

- Los servicios de regímenes especiales incrementó por no firmarse el TLC.
- Una nueva firma con Venezuela, incrementaría una oportunidad para la empresa.

## **DEBILIDADES**

- Una de las debilidades de la empresa es que no forma parte de la G5 (Los 5 Agentes Aduaneros más grandes del país).
- El no tener alianzas con módulos temporales (almacenes temporales-tiempo), es una debilidad para la empresa ya que si contaran con estas alianzas el proceso seria mas rápido.
- No tienen solvencia (movimiento de efectivo; flujo de efectivo)
- Otra de las debilidades es que no cuentan con sus propios medios de transportes.
- No tienen un sistema integrado que una con los departamentos del Consorcio.
- Falta de EXTRANET, en donde el cliente entre y pueda ver como va todo con su mercadería.
- Falta de página Web.

## **AMENAZAS**

- TLC, si se firmaba este acuerdo, iba a hacer un daño para la empresa porque la mercadería que entre al país entraría, con cero arancel y eso perjudicaría a todos.
- La inestabilidad de funcionarios en la Aduana, los procesos de desaduanización se demoran mucho, y ese proceso debería ser mas rápido para que así no haya contratiempos ni demoras para el cliente.
- El cambio de Gobierno, lo que pase en el país afecta a las empresas, porque el incremento o disminución de la inflación, el PIB; son factores delicados que afectan de una manera directa al país.
- Otra amenaza es que no se debería exportar a personas individuales, porque existe el riesgo de que la mercadería tenga drogas.

### **2.6 Análisis de la competencia**

En el mercado guayaquileño se encuentran muchas empresas que se dedican a la importación y exportación de mercaderías; nuestra principal competencia son los que se encuentran en el famoso grupo llamado Los G5 los cuales ocupan un 65% de participación del mercado y cada uno tiene un atributo el cual lo hace grande a esa empresa que son:

**Torres & Torres:** Posee transporte terrestre con cabezales propio.

**Coka:** Currier propio.

**Rocalvi:** Depósito comercial propio.

**Valero & Ochoa:** Posee transporte terrestre con cabezales propio.

**Lanata:** Posee transporte terrestre con cabezales propio.

## 2.7 Matriz BCG

Gráfico 2.7



Fuente: ConsorcioV&P

Elaboración: Autores

Para determinar los recursos que se deben invertir dentro de la empresa, utilizamos este análisis, en donde se relaciona el crecimiento del mercado en relación a la participación en el mismo. El Consorcio Villacreses y Pinzón mediante un estudio de mercado e información anual de los despachos aduaneros que realiza la empresa nos dio los siguientes resultados:

- Presenta una alta participación en el mercado ya que se encuentra dentro de los 10 mejores agentes de aduana del país.
- La empresa ha tenido un crecimiento lento dado que en los últimos años ha experimentado algunos cambios en su estructura organizacional.
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado, ya que en su etapa de crecimiento necesitan invertir más para hacerse conocer.

- Pueden usarse para crear o desarrollar nuevos negocios ya que pueden fusionarse con una naviera y expandir sus ventas.
- Sus márgenes de utilidades son altos porque nuestra cartera de clientes va aumentando de manera productiva sus importaciones.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO DEL ÁREA COMERCIAL**

#### **3.1 Planteamiento de metas y objetivos**

##### **Objetivos Generales.**

- Mejorar la estructura organizacional de la empresa.

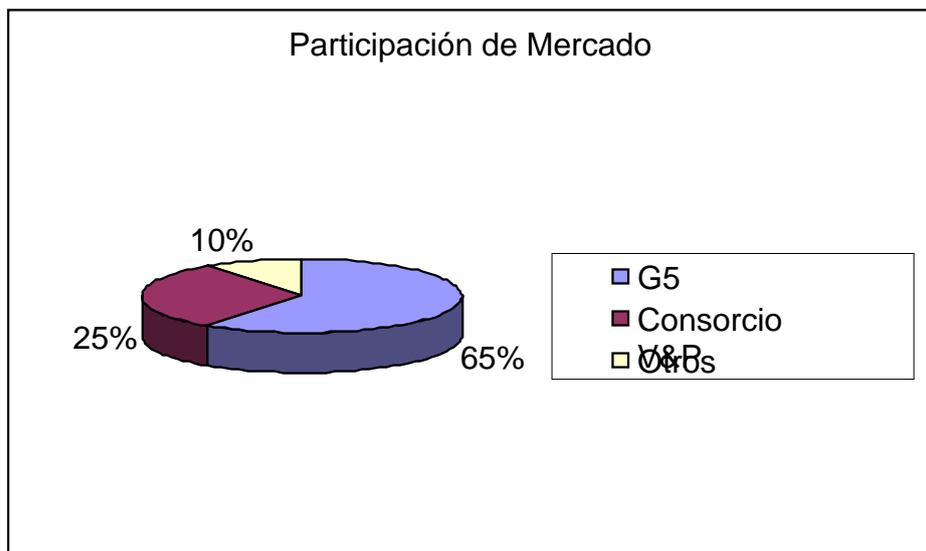
##### **Objetivos Específicos.**

- Analizar el entorno micro y macro de la empresa.
- Diseñar un plan de Retroalimentación de Calidad Satisfacción por cliente.
- Determinar los clientes potenciales del Mercado objetivo.
- Diseñar un Plan de Mercadeo y Ventas que permita un adecuado desarrollo y manejo eficiente por parte de la empresa frente al mercado y la competencia.
- Definir estrategias de posicionamiento y fortalecimiento comercial.

### 3.1.1 Participación de mercado

Actualmente la repartición del mercado entre los agentes competidores del Consorcio Villacreses y Pinzón es:

**Gráfico 3.1.2.a**



**Fuente: Datos CCG**  
**Elaboración: Autores**

Como hemos observado hemos dividido en tres ramas el mercado donde tenemos como primera instancia la G5 donde están ocupados por los 5 principales agentes del País y ocupan un 65% de participación de mercado, de ahí nosotros ocupamos una buena participación con 25% aunque no estamos dentro de los 5 mejores y por último tenemos los demás agentes que ocupan una cantidad mínimo de un 10% de mercado. El Consorcio Villacreses y Pinzón con éste plan de comercialización trataremos de aumentar su participación y sobre todo entrar entre los 5 principales agentes de aduana del país.

### 3.1.2 Ventas

Nuestro objetivo de ventas es llegar a superar nuestro nivel de ingresos mediante la expansión de nuestra cartera de clientes. Para ello, la organización debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.

Incursionaremos en esto ya que los consumidores por lo regular muestran inercia o resistencia a adquirir el servicio que se ofrece y se les debe estimular para que lo adquieran. La mayor parte de las empresas practican el concepto de venta cuando tienen una saturación de la producción es por eso que nuestro objetivo es vender lo que producimos en lugar de producir lo que el mercado quiere.

### **3.1.3 Posicionamiento y Ventaja Diferencial**

Nosotros estamos entre los 10 mejores agentes de aduana del país y comprendemos un buen porcentaje de nivel de ventas en el mercado de las importaciones, nuestra ventaja diferencial es que nosotros somos los únicos que prestamos el servicio personalizado en el Puerto Marítimo donde se encuentra la Gerente de la empresa que es Agente Nacional de Aduana.

### **3.2 Investigación de Mercado**

Las fuentes de información que hemos utilizado son:

#### **Fuente Primaria.-**

Hemos realizado una encuesta a todos nuestros principales clientes para saber en qué situación se encuentra la empresa; es decir si el servicio que se a brindado durante todos estos años ha sido el adecuado y para saber si están contentos con ello o si algo les molesta.

#### **Fuente Secundaria.-**

Además de la encuesta realizada, la empresa nos ha proporcionado información tales como los principales clientes, desde cuánto tiempo se les brinda los servicios, etc. y como parte de reestructuración la empresa esta realizando su página Web donde vamos a sacar más información, como historia de la empresa etc.

### **3.2.1 Definición del Mercado y Mercado Objetivo**

El mercado va a ser el de importaciones y exportaciones de mercaderías siendo nuestro mercado objetivo exclusivamente el de todos los clientes en la ciudad de Guayaquil, ya que queremos abarcar primero nuestra ciudad para así llegar a todo el país logrando ser parte del famoso grupo denominado G5.

### **3.2.2 Determinación de los clientes reales y potenciales**

Según la encuesta que hemos realizado anteriormente nuestros clientes reales son los citados para dicho análisis que son:

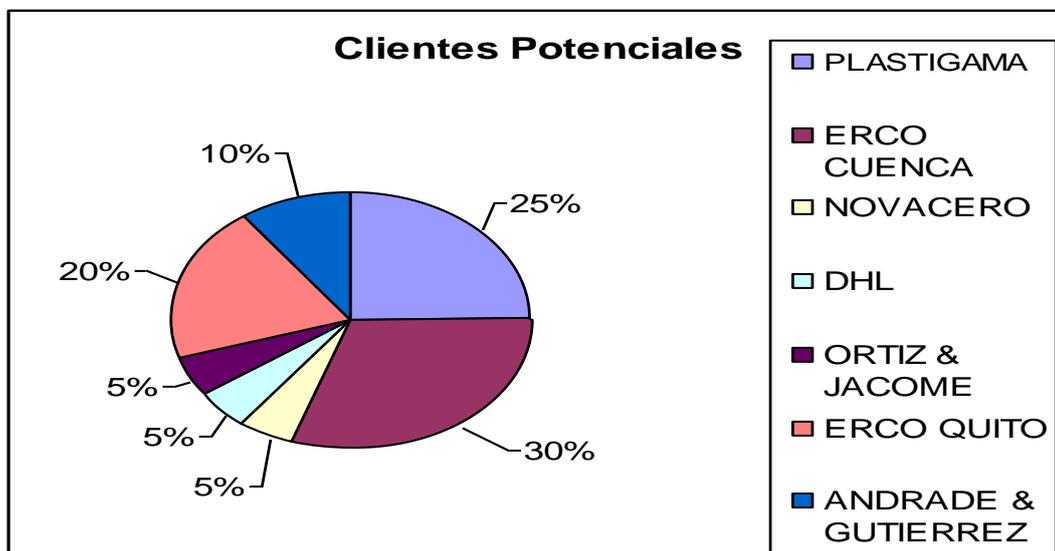
- PLASTIGAMA
- CECOMEX
- MASISA
- ANDRADE & GUTIERRES
- FANAPISA
- FUTURO
- ERCOPAR – UIO
- ORTIZ & JACOME
- GRUPO SOYODA
- GRAIMAN
- INCABLE
- EMPAGRAM
- MARCIMEX
- GRIFINE
- ERCO CUENCA

- ELECTROCABLES
- NOVACERO
- DHL
- INDURAMA

Nuestros clientes potenciales son los que nos han generado mayor número de ingresos mensuales con respecto a las importaciones y exportaciones que son:

- PLASTIGAMA
- ERCO CUENCA
- NOVACERO
- DHL
- ORTIZ & JACOME
- ERCO QUITO
- ANDRADE & GUTIERREZ

**Gráfico 3.2.2.**



**Fuente: Consorcio V&P**  
**Elaboración: Autores**

## **CAPÍTULO 4**

### **DESARROLLO Y PLAN DE MERCADEO**

#### **4.1 Análisis y Medición de la demanda**

Para analizar la demanda de nuestro mercado, hicimos una lista de los importadores que hay en el país, la misma que procedimos a medirla, o sea, saber cual es la capacidad que la empresa tiene para responder a tanta demanda, ya que es abundante.

Pero como existe una gran competencia en el medio aduanero, elaboramos una variable dentro del estudio de mercado en donde los encuestados decidieron que tan bueno, rápido y eficaz es el servicio que ofrecemos.

Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, pero para poder destacarnos y aumentar nuestra cartera de clientes necesitaremos dar a conocer más la empresa usando las respectivas herramientas de marketing.

De acuerdo a su temporalidad la demanda es continua ya que es un bien necesario y se lo puede consumir diariamente.

Otro punto importante que tomamos en cuenta al medir la demanda, es la del porqué el cliente prefiere nuestros servicios; o sea la diferencia que tenemos con los demás agentes de aduanas. La decisión del cliente se basa en los siguientes aspectos:

- Por la calidad del servicio que ofrecemos frente a los competidores (servicio personalizado).
- La empresa trabaja con KAPIC S.A. la cual es una empresa que nos brinda el transporte interno.
- Posee OBC shipping, la cual es una consolidadora de carga.
- Por la atención personalizada.

### **Poder Adquisitivo del cliente.-**

Establecer el poder adquisitivo de los clientes es muy importante pues influye directamente a la demanda, ya que nos permite definir el segmento al que nos vamos a enfocar.

### **4.2 Planteamiento de Estrategias (determinación de la estrategia global)**

Para este proyecto realizaremos diferentes estrategias para incursionarnos más en el mercado aduanero y a la vez elevar nuestra marca "Consorcio Villacreses & Pinzón", por todo el país. Es por esta razón que se propone como primera etapa el estudio del contexto estratégico en el cual debe insertarse el plan de mercadotecnia lo que permitirá conocer si realmente los objetivos y estrategias de comercialización se corresponden y aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El primer paso está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de mercadotecnia en particular. Es decir, se trata de hacer un análisis tanto del microentorno como del macroentorno empresarial.

El segundo paso de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la organización, que le permita definir cuáles son sus fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad, estrategias de la mezcla de mercadotecnia,

posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos de comunicación, etc. A parte también podemos contar con datos de la empresa, información secundaria como son el historial de ventas que ha tenido la empresa.

La tercera etapa del proceso de formulación de estrategias de mercadotecnia es la determinación de los objetivos. Esta es una etapa sumamente importante, que comienza por supuesto con la elaboración de la misión que es el objetivo supremo de la organización.

Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing de la empresa y hacia las cuales va a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización.

Una estrategia que utilizaremos es del marketing interno como seminarios para el personal de la empresa, y también de tipo administrativo donde se implementará nuevos recursos como software de la empresa, nuevos equipos (computadoras, radios) para los ejecutivos, creación de la página Web y flyer electrónico ya que con esto mejoraremos nuestra atención al cliente y rapidez en el trámite de mercaderías.

Por ultimo aplicaremos la estrategia de la Comunicación que en toda empresa es muy importante, porque a través de esta nos damos a conocer mucho mas al mercado, para que sepan quienes somos, que hacemos y el servicio que brindamos. Nuestra estrategia se realizará en varias partes que son:

### **Mensaje Publicitario**

- El propósito de la publicidad es lograr que los clientes se convenzan de que Consorcio Villacreses y Pinzón, son Agentes de Aduana con experiencia y seriedad en lo que hacen y en lo que han venido

haciendo durante años, lo cual es brindarles un servicio rápido y eficaz.

- El impacto de la MARCA influye mucho ya que es lo que nos representa, es nuestra carta de presentación.

#### **Los medios establecidos son:**

- **Televisión:** Es un medio de buena cobertura de mercados de masa; combina imagen, sonido y movimiento; será atractivo para uno de los sentidos principales de nuestro servicio.
- **Revistas:** En especial las que son tipo Economía o multi target, ya que mi interés es que los empresarios o gerentes de empresas vean mi publicidad; siendo esto una buena opción para promocionar la marca de la empresa.
- **Internet:** Es un medio de última generación por eso invertiremos en Web Banners las cuales al dar clic en el banner de la compañía lleva al usuario a la página principal de la misma donde se enterará de todas las actividades de la empresa.

#### **4.2.1 Por Flancos**

Esta estrategia nos va a permitir escoger un atributo que no está cubierto por la competencia. En otras palabras el Consorcio Villacreses y Pinzón va a cambiar ese esquema del servicio en el Puerto Marítimo que se ha venido dando actualmente, el cual es realizado por los Auxiliares de Agentes de Aduana y no por los mismos Agentes de Aduana los cuales en tiempos de antaño realizaban este servicio. Mediante el servicio personalizado la empresa quiere dar batalla a las demás empresas ya que ellas no lo toman en consideración, la Gerente Propietaria que es Agente Nacional de Aduana va a estar encargada del seguimiento de los pedidos de

los clientes en el Puerto Marítimo y arreglará personalmente cualquier problema que ocurra en dichos trámites.

#### **4.3 Cómo retener a los clientes**

El Consorcio Villacreses y Pinzón se va a encargar no sólo de atraer a más clientes sino más bien se va a preocupar en retenerlos ya que sin ellos la empresa no seguiría adelante y sobre todo perdería utilidades; tradicionalmente, se ha hecho hincapié en conseguir vetas, no en forjar relaciones; o sea, vender más que en cuidar al cliente.

Las empresas que están desarrollando programas de lealtad y retención de clientes van en aumento. Es por esto que se está desarrollando una nueva forma de visualizar el marketing, una visión que implica crear, mantener y mejorar las relaciones sólidas con los clientes u otros interesados, un marketing relacionado al largo plazo, cuya meta es proporcionar valor a los clientes y a la medida el éxito de la empresa en el futuro. Para esto se requiere del aporte de todos los departamentos en la empresa, lo que implica crear relaciones en muchos niveles – económicos, sociales, técnicos y legales – y así conseguir la lealtad de los clientes.

La clave para retener clientes es la satisfacción, un cliente muy satisfecho nos dará las siguientes conclusiones:

- Se mantiene leal más tiempo.
- Aumenta la demanda cuando la empresa introduce nuevos servicios o moderniza los existentes.
- Habla favorablemente acerca de la empresa y sus servicios.
- Presta menos atención a las marcas y publicidad de la competencia y es menor sensible al precio.
- Ofrece ideas para mejorar el servicio en la empresa.

- Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.

La empresa va a tratar de exceder las expectativas de los clientes, no solo de igualarlas, no basta con escuchar, la empresa va a actuar con rapidez y eficacia.

Hay dos formas de fortalecer la retención de clientes. Una es erigir grandes barreras para el cambio la cual los clientes serán menos propensos a cambiar de proveedor si ello implica mayores costos de capital o de búsqueda, o la pérdida de descuentos de cliente leal. El Consorcio Villacreses y Pinzón buscará una mejor estrategia la cual sería en entregar una satisfacción alta a los clientes. La tarea de crear una lealtad firme entre los clientes se denomina marketing relacional. El marketing relacional abarca todos los pasos que dan las empresas para conocer y servir mejor a sus clientes valiosos. Conociendo la utilidad en retener a los clientes a continuación analizaremos el costo de perderlos.

#### **4.3.1 El Costo de perder clientes**

Para una empresa el perder clientes tiene un costo alto ya que si los clientes ya no usan más el servicio que la empresa brinda es porque algo anda mal y buscan en otra empresa el servicio que no le puede brindar esta.

Las causas o motivos que originan la pérdida de estos se pueden sintetizar en las siguientes causas:

- Acciones de la competencia encaminadas a mejorar su situación actual.

- Factores ajenos a la relación: cambios de ciudad, socioeconómicos, laboral o simplemente fallecimiento.
- Quejas y reclamos muchas veces que no poseen explicaciones por parte del cliente y que causan el abandono.
- Quejas y reclamos explicadas por el cliente y que no son atendidas por la empresa.
- Desvinculación progresiva generada por una relación sin incentivos.
- Acumulación de situaciones no favorables que sin generar quejas directas terminan por desvincular al cliente de la empresa.
- Errores en los procedimientos de comunicación necesarios para crear vínculos entre la empresa y clientes.

Uno de los principales objetivos que una empresa tiene que tener siempre en cuenta es satisfacer siempre a su cliente, brindándole un servicio rápido y de buena calidad, la empresa lo que debe de hacer es medir su tasa de retención, debe distinguir las causas del porque esta perdiendo los clientes, identificar las que se puedan controlar mejor; también la empresa necesita estimar que tantas utilidades pierde cuando pierde clientes, y preocuparse no solo si pierde un cliente sino varios, y eso a la vez la empresa necesita determinar cuanto le costaría reducir la tasa de deserción.

Por eso para que la empresa no tenga este tipo de problemas que es perder clientes, es siempre escucharlos y saber que es lo que quieren o que es lo que les molesta del servicio, para así mejorar cada día más, y mantener satisfecho a los clientes.

#### **4.3.2 La necesidad de retener a los clientes**

En la teoría y en la práctica del marketing tradicional se ha concentrado en atraer nuevos clientes más que en retener a los actuales.

Sin embargo, esto está cambiando. Además de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, las empresas están haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y forjar relaciones duraderas. El Consorcio Villacreses y Pinzón sabe que los clientes son los que ayudan a que la empresa se mantenga por eso al realizar las estrategias una de ellas es de no despreocuparse de su cartera de clientes por querer abarcar más y más.

¿Por qué hacer hincapié en la retención de clientes? En el pasado pocas empresas les daban valor a sus clientes. Ante una economía de expansión y mercados de rápido crecimiento, las empresas adoptaban un marketing de *balde con fugas*, lo que quiere decir, que las empresas sólo se dedicaban a captar clientes, llenar y llenar el balde sin percatarse que por alguna parte de éste existía una fuga lo que ocasionaba el abandono de los clientes más antiguos.

Sin embargo, hoy en el mercado aduanero las empresas están enfrentando nuevas realidades de marketing. Los cambios demográficos, el crecimiento de la economía, la creciente innovación de la competencia y la capacidad de muchas industrias implican una escasez de clientes. Las empresas están luchando por su participación en el mercado, por ello los costos de atraer nuevos clientes es más elevado.

Atraer nuevos clientes sigue siendo una tarea indiscutible, sin embargo las empresas deben concentrarse también en conservar los clientes actuales y forjar relaciones rentables y duraderas con ellos. La clave para retener clientes es proporcionar un valor y una satisfacción superior.

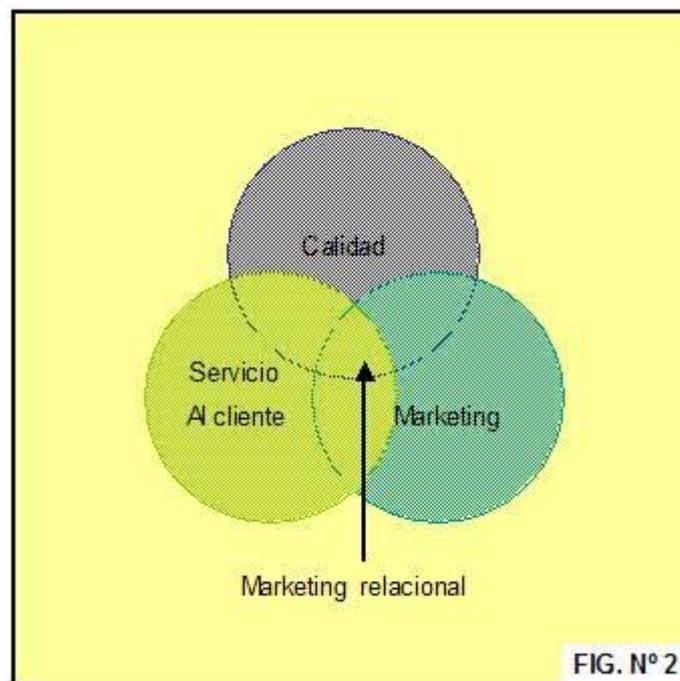
#### **4.3.3 Mercadotecnia de la relación con los clientes**

El Consorcio Villacreses y Pinzón va a tomar muy en cuenta la relación con los clientes ya que como es una empresa de servicios aduaneros siempre se va a interactuar con el cliente acerca de las mercaderías que importen o exporten.

El Marketing relacional inicia su operativización del marketing uno a uno y como su nombre lo sugiere busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas.

A partir de reflexiones tan simples como la de velar por los intereses y necesidades de los clientes nos hace pensar en que el verdadero negocio de toda empresa es precisamente hacer clientes, mantenerlos y hacer maximizar su rentabilidad.

**Gráfico 4.3.3.**



**Fuente: Internet**  
**Elaboración: Internet**

Marketing relacional, puede definirse como:

*"Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes,*

*incluyendo a vendedores, distribuidores y a cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.*

El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que ambos, cliente - empresa, pueden obtener, el establecimiento de una cooperación a largo plazo, la calidad para aportar mayor valor al cliente y por último el compromiso de incluir a varios sectores de la corporación así como a los empleados, vendedores, proveedores e incluso los mismos clientes.

Fidelización, vinculación y retención de clientes son tres palabras de moda en el área del marketing cuyo único deseo es el de mantener a los mejores clientes de la empresa en ella. Así también podemos encontrar otra forma de ver éste enfoque el cual se relaciona con el marketing uno a uno, el cual en un mundo donde el mercado y la oferta son tan cambiantes, es necesario que al cliente se le atienda de la mejor manera; y no en el servicio, sino que en la interrelación que existe entre el consumidor y una empresa. Conocer a cada uno de nuestros clientes es lo más importante ya que es fundamental no solo conocer su nombre, teléfono o dirección, sino su comportamiento, los trámites, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de servicios que le hacemos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, etc. Todo esto con el fin de identificarlos e individualizarlos y así hacer que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa.

Es importante saber diferenciar a los clientes, ya que no todos son iguales, poseen gustos diferentes, así que, es aquí donde se tiene que

saber reconocerlos debido a que existen clientes que llegan a generar un mayor margen de compra y ganancia en una empresa. Son a estas personas a las que se les dará un trato especial y no se les descuidará nunca, enviándole información actualizada, invitándoles a eventos especiales, y realizando un sin fin de actividades personalizadas, que generarán un nivel de confianza y lealtad por parte del cliente, haciendo que éste se sienta importante y no cambie sus hábitos de compra o que los mejore conservando así a los mejores consumidores. De igual manera el Consorcio no se descuida de los demás ya que el costo de perderlos sería muy elevado.

La interacción con el cliente, es la etapa donde se da inicio a una estrategia de marketing uno a uno, debido a que es aquí donde se entra en contacto con éste de manera más personalizada, generando una comunicación en la cual se sabrá qué servicios específicos está buscando o cuantos trámites nos dará un consumidor. Esto con el fin de seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido.

Con todo lo expuesto anteriormente puede concluirse que al implementar una estrategia de Marketing uno a uno, es posible obtener varios beneficios como el de recortar gastos en campañas, promociones, vender más rápido, abandonar segmentos de negocios que no sean rentables, eliminar costos burocráticos, ya que existiendo una interrelación tan profunda y teniendo bases de datos confiables, se conoce todo y se satisface de la mejor manera a todos los clientes.

Sin embargo, es importante rescatar que así como el Consorcio Villacreses y Pinzón quiere lealtad por parte de sus clientes, también debe existir lealtad por parte de ellos, viendo éste proceso no como una simple segmentación sino como una eficaz comunicación que dará como

resultados beneficios y duraderos para las dos partes. Con esto, cada individuo se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a pagar un dinero extra si son satisfechos sus deseos más importantes y si nota que ha existido una atención más especial y personalizada.

Una administración excelente en las relaciones con el cliente puede depender de los siguientes aspectos, como:

## **1. COMPROMISO CON LOS CLIENTES**

Hoy, las empresas aduaneras que realmente creen en la calidad de los servicios que prestan hacen fuertes compromisos con sus clientes. Los compromisos dan a conocer la preocupación que se pueda sentir por nuestros consumidores. Por ejemplo; la empresa FEDEX, en EE.UU., es apreciada por el compromiso hacia sus clientes y precisamente por la garantía que los protege ya que si una carga llegara un minuto más tarde, éste reembolsa a sus clientes de todos los cargos.

## **2. ESTANDARES DE SERVICIO ENFOCADOS AL CLIENTE**

Estos son niveles de desempeño o experiencias medibles que definen la calidad del contacto con el cliente.

Los estándares de servicio pudieran incluir estándares técnicos, como los tiempos de respuesta (contestar el teléfono a los dos timbrados) o estándares de comportamiento (uso del nombre del cliente siempre que sea posible), por ejemplo, Cadillac tiene más de doscientos estándares en su evaluación anual de servicio a distribuidores, que mide no sólo la satisfacción del cliente, si no que además la del distribuidor buscando la efectividad de la operación de servicio.

### **3. CAPACITACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD**

Una buena administración de las relaciones con el cliente depende de la calidad de la capacitación del personal de contacto con éste. Muchas empresas empiezan desde el proceso de reclutamiento, seleccionando a aquellos que demuestren real capacidad y deseo por desarrollar buenas relaciones con el cliente. El Consorcio Villacreses y Pinzón realiza la capacitación tres veces al año para que su personal este actualizado con cualquier disposición de la CAE y sobre todo en mejorar la interacción con los clientes.

Por eso la empresa se asegura que sus empleados conozcan los productos y servicios lo suficientemente bien, así como desarrollar la capacidad de escuchar y captar los problemas con el fin de sentirse capaces de resolver y enfrentar las dificultades que se le presenten en los trámites diarios.

### **4. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LAS QUEJAS**

Las quejas son una fuente de ayuda que aportan ideas para la mejora de productos y procesos.

A pesar de los esfuerzos para satisfacer a los clientes, todo negocio cuenta con clientes descontentos, los que si no se manejan con efectividad, las quejas pueden afectar adversamente al negocio.

Una solución efectiva de las quejas incrementa la lealtad y conservación de los consumidores.

Las empresas que se enfocan en la administración de las relaciones con los clientes capacitan al personal de contacto de manera que se les sea fácil tratar con consumidores molestos. Estos deben saber escuchar para manejar al cliente y acto seguido responder para brindar ayuda.

Resulta difícil presentar una visión de actividades relacionales, identificando que tipo de relaciones son o no propias de la dirección de marketing y su equipo. Si de verdad consideramos a estos factores como medios de innovación y dinamización el curso de la empresa, así también no debería dudarse en considerarlos como protagonistas de las mismas. De cualquier forma, el conocimiento de éste fenómeno puede crear las bases para impulsar cualquier área en la empresa así como las mejoras y cambios necesarios para ofrecer un valor superior a nuestros clientes.

#### **4.4 Marketing Mix (las 4C's del marketing)**

El Consorcio Villacreses y Pinzón es una empresa de servicios aduaneros, así que la analizaremos mediante las 4C's del marketing que son:

##### **4.4.1 Consumidor satisfecho**

Nosotros tenemos el compromiso de brindarle al cliente un servicio completo en materia aduanera y con las especificaciones de calidad, mediante nuestros ejecutivos haremos con mayor rapidez los pedidos y con un seguimiento de la mercadería desde su llegada ya sea marítimo o aéreo hasta la empresa de nuestros clientes, con esto queremos que nuestros clientes queden satisfechos cada vez más con nosotros.

##### **4.4.2 Costo a satisfacer**

El Consorcio Villacreses y Pinzón siempre va a buscar la manera de llegar a un acuerdo con nuestros clientes antes de iniciar un trámite aduanero. La empresa tiene muy entendido que el costo va de la mano con la calidad del servicio que presta y eso es algo que nos ha llevado a dar grandes pasos en el mercado. Nuestros clientes quedan muy satisfechos y cada vez mas nos dan mas pedidos para realizar; por eso, el costo que

implica en importar o exportar las mercaderías se refleja en la calidad del servicio que se brinda y los resultados son garantizados.

#### **4.4.3 Comodidad del cliente**

Al hablar de comodidad el Consorcio Villacreses y Pinzón posee una amplia oficina la cual tiene una sala de estar muy cómoda donde el cliente puede tomarse un café mientras entra a conversar con el Gerente de Operaciones o los Gerentes Propietarios; la oficina donde se establecen las negociaciones es amplia y posee tecnología de punta. Con respecto de los pedidos le hacemos un seguimiento personalizado o sea que el cliente espera tranquilo la llegada de su mercadería a su empresa.

#### **4.4.4 Comunicación**

La comunicación es muy importante ya que si no existe se perderían grandes negocios y lo más importantes nuestros clientes. Por eso la empresa mediante vía telefónica o e-mail mantiene un nexo con los clientes para darles a conocer de lo que ocurre con los trámites y sobre todo para saber si la mercadería ha llegado en buen estado o en qué momento sale de la zona portuaria o aérea para sus empresas.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **5.1 Ingresos Esperados**

Con todas estas inversiones que vamos a realizar ya sea en re-estructuración como en publicidad el Consorcio Villacreses y Pinzón es muy optimista con lo que se viene en el 2007, la empresa tiene proyectado incrementar el volumen de tramites y de cartera a un 16%, esto significa incrementar su participación en el mercado de manera considerable sin llegar a ser agresiva. Es importante recalcar que la empresa mantiene políticas muy conservadoras a fin de no descuidar a los clientes establecidos.

#### **5.2 Presupuesto de inversión y gastos**

A continuación daremos a conocer la inversión para nuestro proyecto así como los gastos que la empresa realiza.

##### **5.2.1 Inversión**

De acuerdo a nuestras estrategias vamos a realizar una inversión general de \$28.425,08 el cual se realizará en el mes de Septiembre de este año y se especifica a continuación:

**Tabla 5.2.1.a**

<b>Inversión General</b>	<b>\$28425,08</b>
1.- Implementación de la Página Web (www.consorciovyp.com)	<b>\$2160</b>

2.- Servicio del Flyer electrónico (al año)	\$240
3.- Compra de Radios de Telecomunicación (3 radios)	\$900
4.- Compra de nuevas computadoras	\$2000
5.- Seminarios de capacitación para personal (3 veces al año)	\$1500
6.- Televisión (duración tres meses)	\$6480
7.- Revistas (3 meses)	\$10500
8.- Web Banners	\$4645,08

**Fuente: Consorcio VyP**  
**Elaboración: Autores**

A continuación vamos a detallar nuestra inversión dando a conocer su respectivo análisis:

**Tabla 5.2.1.b**

<b>1.- Implementación de la Página Web (www.consorciovyp.com)</b>	<b>\$2160</b>
Diseño del Web Site	\$400
Proceso del Desarrollo Web	\$100
Registro de dominio	-
Contrato de Hosting y Publicación	\$100
Mantenimiento y actualización de la Página Web (al año)	\$360
Posicionamiento en buscadores (Yahoo, Google, Altavista)	-
Software para el seguimiento Online de sus trámites en aduana (al año)	\$1200

**Fuente: Consorcio VyP**  
**Elaboración: Autores**

Con esta implementación la empresa busca posicionarse de manera agresiva en el mundo del e-bussines. El desarrollo del software para el seguimiento Online de los trámites en aduana permitirá al Consorcio Villacreses y Pinzón estar un paso adelante a diferencia de la competencia, por cuanto el seguimiento en línea de los diferentes tramites de importación-exportación ayudara a los diferentes clientes estar al tanto del status de sus pedidos en tiempo real.

**Tabla 5.2.1.c**

<b>2.- Servicio del Flyer electrónico (al año)</b>	<b>\$240</b>
--	--------------

**Fuente: Consorcio VyP**  
**Elaboración: Autores**

La empresa que nos va a proveer el Web Site nos va a brindar el servicio del flyer electrónico (información vía mail de la empresa) el cual nos servirá para mantener al tanto a todos nuestros clientes de las actividades que se realizan en el Consorcio Villacreses y Pinzón como: promociones, descuentos, nuevos servicios, etc.

**Tabla 5.2.1.d**

<b>3.- Compra de Radios de Telecomunicación (3 radios)</b>	<b>\$900</b>
--	--------------

**Fuente: Consorcio VyP**

**Elaboración: Autores**

Con el afán de seguir cada vez mas comunicados la empresa va a invertir en 3 radios portátiles los cuales tienen un valor de \$300 c/u para el personal de mensajería y logística, esto agilizará los servicios varios que la empresa realiza.

**Tabla 5.2.1.e**

<b>4.- Compra de nuevas computadoras</b>	<b>\$2000</b>
2 desktop	\$1400
Licencia de Windows c/u	\$600

**Fuente: Consorcio VyP**

**Elaboración: Autores**

Como se esta actualizando los equipos de oficina es necesario hacer la compra de estas 2 computadoras para tener mayor rendimiento en la realización de tramites y en la Web.

**Tabla 5.2.1.f**

<b>5.- Seminarios de capacitación para personal (3 veces al año)</b>	<b>\$1500</b>
--	---------------

**Fuente: Consorcio VyP**  
**Elaboración: Autores**

Es necesario esta inversión ya que el personal debe de estar actualizado con las nuevas reglamentaciones que la CAE anuncia, o nuevos software en materia aduanera para su uso, y muy importante cursos que el Consorcio Villacreses y Pinzón realiza para lo que respecta en la relación que deben tener nuestro personal con los clientes.

**Tabla 5.2.1.g**

<b>6.- Televisión (duración tres meses) 30''</b>	<b>\$6480</b>
CN3	\$6480

**Fuente: Consorcio VyP**  
**Elaboración: Autores**

Vamos a pautar en televisión pagada o sea por cable en programas tipo noticiero que por lo general los Gerentes de las empresas que son nuestro target los ven. Esta inversión va a ser de tres meses para empezar que son septiembre, octubre y noviembre; en CN3 lo haremos en programas como Primera Hora en el horario de 07:30 de lunes a viernes con un spot de 20'' , Opinión a las 19:30 y Cable Noticias V de las 21:00 ambos con un spot de 17'' y de lunes a viernes respectivamente.

**Tabla 5.2.1.h**

<b>7.- Revistas (de 3 a 4 meses)</b>	<b>\$10500</b>
<b>Avisos:</b>	
Vistazo	\$4200
Gestión	\$6300

**Fuente: Consorcio VyP**  
**Elaboración: Autores**

Como vemos en el gráfico escogimos revistas que son de elite donde nuestra publicidad va a ser mas captada. En avisos escogimos Vistazo con

66000 ejemplares y 5 spot durante 3 meses de Septiembre a Noviembre; y Gestión con 15000 ejemplares y 3 spot durante los mismos meses.

**Tabla 5.2.1.i**

<b>8.- Web Banners</b>	<b>\$4645,08</b>
elcomercio.com	\$2639,25
eluniverso.com	\$2005,83

**Fuente: Consorcio VyP**

**Elaboración: Autores**

Los Web Banners nos van ayudar a que nuestros clientes o en general al entrar a estas dos paginas Web que hemos contratado den clic en el banner publicitario de nuestra compañía y los lleve a la pagina Web principal del Consorcio Villacreses y Pinzón para consultar cualquier actividad de los trámites o propias de le empresa.

### **5.2.2 Gastos**

El Consorcio Villacreses y Pinzón tiene Gastos Administrativos (ver anexo 3) los cuales se detallan a continuación:

**Gastos de Personal.-** Comprende los egresos por unificación salarial, beneficios sociales, IESS, comedor y refrigerios, bonificación extraordinaria y servicios prestados.

**Gastos de Viaje y Movilización.-** En estos egresos se consideran la movilización y transporte.

**Servicios.**- Comprende los egresos de agua potable, teléfono, luz, Internet y servicio de frecuencia.

**Mantenimiento y reparaciones.**- En estos egresos se consideran el mantenimiento y reparación de equipo, el mantenimiento y reparación de vehículo y de Administración.

**Alquileres.**- En este egreso se considera el arriendo.

**Otros Gastos Administrativos.**- Comprenden los egresos de útiles de oficina y papelería; impuestos, cuotas y contribuciones; combustible; honorarios contables; gastos notariales y legales; seguros; varios.

### **5.3 Estado de Resultados**

Es la proyección de la utilidad neta que generará el proyecto y sirve de base para la realización del flujo de caja proyectado, para esto es necesario identificar los ingresos y egresos incurridos en el mismo. **(Ver Anexo 2).**

### **5.4 Flujo de Caja**

Uno de los elementos más importantes para la evaluación del proyecto, es el flujo de efectivo proyectado. El análisis de los ingresos y gastos permitirá establecer la rentabilidad y factibilidad del proyecto, mediante la obtención de las variables financieras TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto). El servicio que se presta mensualmente es al contado no a crédito por lo que se tiene un saldo disponible alto. El flujo de Caja de este año **(Ver Anexo 3)** nos dio un total de ingresos por servicios de \$382.491,65, el cual en nuestro flujo de caja proyectado del 2007 aumento en \$431.960,55 gracias a nuestra inversión, así mismo aumentando en los años venideros siguientes. En el **Anexo 4** damos a conocer los servicios que presta la empresa durante el 2007 con su

respectivo precio y cantidad que generan el total de ingresos al año, así mismo como el desglose de los gastos en el **Anexo 5**. A continuación presentamos el Flujo de Caja proyectado del 2007 con inversión y con el escenario respectivo para el cálculo del VAN y la TIR.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

### Flujo de Caja 2007

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO ANTERIOR</b>	108.332,68	118.910,99	129.473,52	140.013,57	150.522,39	161.001,12	171.440,92	181.842,84	192.197,92	202.507,09	212.761,30	222.961,35
<b><u>INGRESOS</u></b>												
Por servicios	33.438,90	33.883,64	34.334,29	34.790,94	35.253,66	35.722,53	36.197,64	36.679,07	37.166,90	37.661,22	38.162,11	38.669,67
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	141.771,58	152.794,63	163.807,81	174.804,51	185.776,04	196.723,65	207.638,56	218.521,91	229.364,82	240.168,31	250.923,41	261.631,02
<b><u>EGRESOS</u></b>												
Gtos Generales y Administrativos	22.860,59	23.321,11	23.794,24	24.282,12	24.774,92	25.282,73	25.795,72	26.323,99	26.857,72	27.407,02	27.962,06	28.532,96
<b>TOTAL EGRESOS</b>	22.860,59	23.321,11	23.794,24	24.282,12	24.774,92	25.282,73	25.795,72	26.323,99	26.857,72	27.407,02	27.962,06	28.532,96
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	118.910,99	129.473,52	140.013,57	150.522,39	161.001,12	171.440,92	181.842,84	192.197,92	202.507,09	212.761,30	222.961,35	233.098,06

**Tabla 5.4.a**

**Fuente: Consorcio VyP**

**Elaboración: Autores**

### Escenario para el cálculo del VAN y la TIR

16%

3,3%

25%

20%

Años	Ingresos C/I	Ingresos S/I	Egresos C/I	Egresos S/I	Ingreso Incremental	Costo Incremental	Total
2007	431.960,55	400.137,29	307.195,17	301.438,00	31.823,27	5.757,17	26.066,10
2008	501.074,24	416.142,78	383.993,96	361.725,60	84.931,46	22.268,36	62.663,10
2009	583.751,49	432.788,49	487.672,33	441.305,23	150.963,00	46.367,10	104.595,91
2010	682.989,24	450.100,03	629.097,30	547.218,49	232.889,21	81.878,81	151.010,40
2011	802.512,36	468.104,03	824.117,47	689.495,29	334.408,33	134.622,17	199.786,16
2012	946.964,58	486.828,19	1.096.076,23	882.553,98	460.136,39	213.522,25	246.614,14

**Tabla 5.4.b**

**Fuente: Consorcio VyP**

**Elaboración: Autores**

### **5.5 Valor Actual Neto Incremental (VAN)**

Todo proyecto deberá admitirse si el VAN es igual o mayor a cero, este se obtendrá mediante la diferencia generada entre los ingresos y egresos que se presenten durante la vida de evaluación del proyecto traídos a valor presente. Para calcularlo tomamos la tabla anterior donde obtuvimos un VAN incremental de \$ 762.310,73.

### **5.6 Tasa Interna de Retorno Incremental(TIR)**

Es la tasa de descuento que hace que el VAN (Valor Actual Neto) de un proyecto sea igual a cero. Si la tasa de descuento estimada para este tipo de negocio o industria se encuentra por encima de la TIR, el VAN resultará negativo e indicará que no es conveniente realizar el proyecto bajo esas condiciones, de lo contrario el VAN refleja que el proyecto es rentable. De la tabla anterior nos dio una TIR del 160,04% la cual es elevada y por ello no procedimos al calculo de la TMAR, esta alza es debido a la poca inversión que se necesita para esta nueva etapa de la empresa así como debido a la ventaja competitiva que se desarrollarán luego de la implementación del marketing relacional.

## 5.7 Análisis de Sensibilidad

Tabla 5.8

Escenario	VAN	TIR
1	1'865.924,85	256,18
2	984.785,93	176,1
3	1'194.120,99	208,07
4	185.934,54	101,36

Fuente: Anexos 9, 10, 11, 12

### **Escenario 1: Optimista**

El ingreso anual del 2007 proyectado tuvo un alza del 20% lo cual me indica que la inversión fue muy favorable y el mercado aduanero no sufrió cambios negativos que pudieran ser obstáculo para no incrementar mis ingresos.

### **Escenario 2: Pesimista**

El ingreso anual del 2007 proyectado no aumentó lo esperado, comparado al 2006 que tuvo un ingreso anual del 12%, para el 2007 sólo se obtuvo el 13% lo cual se considera que la publicidad que se usó no fue la apropiada o no tuvo tanta acogida la cual no aumento la cartera de clientes ni los trámites, y se considera que con el cambio de Gobierno el mercado aduanero se mantuvo estable y no sufrió algún cambio para el 2007.

### **Escenario 3: Optimista**

En este escenario gracias a la inversión que aumento los ingresos al 16%, se observa una disminución de los Gastos Administrativos los cuales bajaron a un 21% lo cual es favorable ya que nos demuestra que se tuvo más ingresos pero se gastó menos.

### **Escenario 4: Pesimista**

Aquí en cambio como se dijo anteriormente que gracias a nuestra inversión que logró aumentar los ingresos al 16%, se observa que los Gastos Administrativos aumentaron al 30% lo cual nos indica que así como aumentaron los trámites y la cartera de clientes también lo hicieron los egresos ya que a más trámites mas gastos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **CONCLUSIONES**

Una vez concluida la investigación de mercado, y realizando el análisis técnico, financiero y económico del proyecto destinado a crear y formular un plan de comercialización para el Consorcio Villacreses y Pinzón se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) El Consorcio Villacreses & Pinzón cuenta con una atractiva oportunidad en el mercado dentro del segmento de las importaciones-exportaciones. Este proyecto permitirá al Consorcio Villacreses y Pinzón captar este grupo objetivo por sus servicios adicionales enfocados al cliente. Se espera crear un sentimiento de afinidad con los clientes y lograr su fidelidad hacia la empresa lo que incrementará las ventas y creará un posicionamiento, en la mente del consumidor.
- 2) Las importaciones y exportaciones que se efectúan en la ciudad de Guayaquil, son óptimas para iniciar un plan de comercialización en nuestra empresa.
- 3) Actualmente se está viviendo un cambio en la Zona Portuaria de Guayaquil, lo que hace a este mercado mucho más atractivo durante los años venideros. Lo cual indica que va a ver un aumento del mercado oferente en la ciudad.
- 4) Según el análisis realizado a la demanda, hay una tendencia que las importaciones de la empresa aumenten para los próximos años, lo cual beneficia a la producción del mismo.

- 5) La Competencia directa que son los G5 no se han preocupado por desarrollar actividades que involucren un servicio personalizado donde un agente de aduana opera este servicio personalmente en la zona portuaria. El Consorcio Villacreses y Pinzón tiene una gran oportunidad para posicionarse en la mente de los consumidores por medio de esta estrategia y ser una empresa que se preocupe por mejorar el servicio continuo para sus clientes.
- 6) El proyecto para la Creación y Formulación del Plan de Comercialización del Consorcio Villacreses y Pinzón, es rentable, ya que su VAN es mayor a cero y la TIR es de 211,24%, la cual es mayor que la TMAR.
- 7) Los clientes de acuerdo a las encuestas realizadas nos dimos cuenta que cada vez mas quieren que el tiempo de entrega y facturación de la mercadería mejore, nosotros tenemos un buen porcentaje pero trataremos de buscar la excelencia al capacitar e incentivar al personal para así estar al tanto de los problemas que puedan suscitar en movimiento aduanero.
- 8) En términos generales se puede concluir el presente proyecto es muy rentable, además de ser muy atractivo para las empresas que pretenden renovar un plan de comercialización, por tanto este proyecto sirve de guía para las empresas que deseen incurrir en crear un plan para darle un valor agregado a su empresa.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Las recomendaciones explicadas en el Plan de Mercadeo del presente proyecto están enfocadas a renovar la imagen del Consorcio Villacreses y Pinzón, además capacitar al personal durante todo el año para los nuevos cambios que se generen en la CAE o los Seminarios que se dicten en la Cámara de Comercio de Guayaquil.
  
- 2) El estudio de mercado detectó una oportunidad con respecto al Agenciamiento Aduanero, recomendamos que se realice un análisis de dicho servicio el cual nos puede atraer más clientes y tener más rapidez en el servicio.
  
- 3) Las estrategias de comunicación van a dar a conocer más a la empresa, lo cual va a ocurrir a que la cartera de clientes aumente.

## **Bibliografía**

- BESLEY Scott y BRIGHAM Eugene F., *Fundamentos de Administración Financiera*, 12va. Edición, editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de CV / 2001.
- KLEPPNER/RUSSELL/LAINE, *Publicidad*, (16ta. Edición), editorial Pearson/ 2005.
- KOTLER Philip, *Dirección de Marketing*, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. / 2001.
- LAMBIN J.J., *Marketing Estratégico* 4ta edición: Enfoque en toma de decisiones, editorial Prentice Hall.
- LONDON, DELLA BITTA, *Comportamiento del Consumidor: Concepto y aplicaciones*, editorial McGraw Hill, Interamericana de México S.A., 4ta. Edición/ 1995.
- LOVELOCK: *Mercadotecnia*, Prentice Hall, Hispanoamericana SA 3ra. Edición/ 1997.
- RIES Al, *Marketing de arriba y abajo*, Editorial McGraw Hill/ 1999.
- TARKIN Blank, 2000, *Ingeniería Económica*, 4ta. edición McGraw Hill.
- WALPOLE, MYERS y MYERS, *Probabilidad y Estadística para Ingenieros*, Editorial McGraw Hill/ 1999.
- WELSH, HILTON y GORDON, *Presupuesto, planificación y control de utilidades*, Prentice Hall, Hispanoamericana SA 5ta. Edición/ 1990.

## **Anexos**

**Anexo 1.** Cuestionario final para la investigación de mercado.

### **ENCUESTA: PLAN DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE.-**

**FECHA:**

**CLIENTE:**

**NOMBRE DEL ENCUESTADO:**

**TIPO DE CALIFICACION:** 5 – EXCELENTE  
4 – MUY BUENO  
3 – BUENO  
2 – REGULAR  
1 – MALO

**DESARROLLO:**

**1.- De estos tres principales servicios que Consorcio Villacreses & Pinzón S.A. ofrece, ¿cómo los considera?**

Servicio personalizado en aduana: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

Comunicación Cliente – Ejecutivo: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

Rapidez en la nacionalización de su carga: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

**2.- El tiempo de entrega de los pedidos (En bodega, o al momento de la entrega de documentos a los señores transportistas): ¿Cómo lo considera?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5

**3.- ¿Cuáles son los servicios que ofrece el grupo Consorcio Villacreses & Pinzón S.A. que usted conoce? Poner visto a los que conoce.**

Agenciamiento Aduanero

Asesoría y Consultoría Aduanera

Transporte Naviero

Transporte Terrestre Interno

**4.- ¿Cuál de los anteriores servicios de Consorcio Villacreses & Pinzón S.A. desearía usted que se mejore?**

**5.- ¿Cómo consideraría usted la relación Calidad del Servicio – Precio? Poner visto en respuesta que elija.**

**TOTAL ACUERDO**

**PARCIAL ACUERDO**

**NEUTRAL**

**PARCIAL DESACUERDO**

**TOTAL DESACUERDO**

**6.- ¿Como considera usted el nivel de comunicación entre Ejecutivo de Cuenta – Cliente?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Tiene usted algún comentario?:

**7.- Kopic S.A. es una empresa del grupo Consorcio Villacreses & Pinzón S.A. y ésta brinda el servicio de transporte terrestre interno. ¿Considera usted bueno el servicio?**

SI

NO

POR QUE?

**8.- ¿Considera usted que la facturación le llega a tiempo?**

SI

NO

SUGERENCIA:

**Anexo 2.-** Estado de Resultados**CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.**

Guayaquil, Ecuador

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS****Enero 01 a Septiembre 30 del 2006**

<b>CUENTAS</b>		
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<u>283.491,65</u>
<b>Servicios</b>	283.491,65	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>		
Unificación Salarial	27.411,39	
Beneficios Sociales	4.785,68	
IESS	5.544,34	
Comedor y Refrigerios	1.032,96	
Bonificación Extraordinaria	25.410,53	
Servicios Prestados	<u>11.022,81</u>	75.207,71
<b>GASTOS DE VIAJE Y MOVILIZACION</b>		
Movilización y Transporte	<u>58.108,79</u>	58.108,79
<b>SERVICIOS</b>		
Agua Potable	48,95	
Teléfono	5.924,21	
Luz	3.248,07	
Internet	3.408,00	
Servicio de Frecuencia	<u>1.557,00</u>	14.186,23
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>		
Mant. Y Rep. De Equipo	3.406,22	
Mant. Y Rep. De Vehículo	3.865,71	
Administración	<u>1.632,96</u>	8.904,89
<b>ALQUILERES</b>		
Arriendo	<u>9.000,00</u>	9.000,00

<b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Útiles de Oficina y Papelería	4.898,21	
Impuestos, cuotas, y contribuciones	772,04	
Combustible	2.418,68	
Honorarios contables	2.700,00	
Gastos Notariales y legales	72,00	
Seguros	590,99	
Varios	7.925,10	19.377,02
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		184.784,64
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		98.707,01

### Anexo 3.- Flujo de caja del 2006 con inversión.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

#### FLUJO DE CAJA AÑO 2006

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO ANTERIOR	6.250,75	10.483,15	20.308,66	30.352,21	43.773,88	55.757,26	68.019,92	80.007,91	92.713,55	87.852,68	92.792,68	97.732,68
<b>INGRESOS</b>												
Por servicios	30.250,50	30.567,01	30.901,54	31.176,12	31.487,79	31.798,58	32.115,52	32.434,63	32.759,96	33.000,00	33.000,00	33.000,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>36.501,25</b>	<b>41.050,16</b>	<b>51.210,20</b>	<b>61.528,33</b>	<b>75.261,67</b>	<b>87.555,84</b>	<b>100.135,44</b>	<b>112.442,54</b>	<b>125.473,51</b>	<b>120.852,68</b>	<b>125.792,68</b>	<b>130.732,68</b>
<b>EGRESOS</b>												
Inversión									17.105,08	5.660,00	5.660,00	
Gtos Generales y Administrativos	26.018,10	20.741,50	20.857,99	17.754,45	19.504,41	19.535,92	20.127,53	19.728,99	20.515,75	22.400,00	22.400,00	22.400,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>26.018,10</b>	<b>20.741,50</b>	<b>20.857,99</b>	<b>17.754,45</b>	<b>19.504,41</b>	<b>19.535,92</b>	<b>20.127,53</b>	<b>19.728,99</b>	<b>37.620,83</b>	<b>28.060,00</b>	<b>28.060,00</b>	<b>22.400,00</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>10.483,15</b>	<b>20.308,66</b>	<b>30.352,21</b>	<b>43.773,88</b>	<b>55.757,26</b>	<b>68.019,92</b>	<b>80.007,91</b>	<b>92.713,55</b>	<b>87.852,68</b>	<b>92.792,68</b>	<b>97.732,68</b>	<b>108.332,68</b>

**Anexo 4.-** Detalle de los servicios que presta la empresa con sus precios y cantidades que generan el ingreso anual proyectado 2007.

## 2007

Servicios	Precio	Cantidad	Total
Elaboración y aprobación del Visto Bueno (DUI o FUE) en la banca privada, corresponsal del Banco Central del Ecuador.	\$50	162	\$8100
Elaboración y tramitación de sus Cartas de Crédito	\$200	162	\$32400
Elaboración y obtención de las Autorizaciones Previas en las diferentes instituciones que las exigen, así como en los diferentes Ministerios de Estado	\$150	162	\$24300
Elaboración y obtención de cupos en el CONSEP (Consejo Nacional de Substancias Estupefacientes y Psicotrópicas), para diferentes productos	\$200	162	\$32400
Elaboración y obtención de Certificados del INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización).	\$100	162	\$16200
Elaboración y obtención de Certificados de Exoneración del IVA y de Tarifa Cero	\$300	162	\$48600
Elaboración y obtención de Certificados del Ministerio de Medio Ambiente	\$150	162	\$24300
Tramitación y obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes) para personas naturales o jurídicas ante el Servicio de Rentas Internas SRI	\$100	162	\$16200
Elaboración y obtención de Resoluciones de Liberación de Impuestos en la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE	\$500	162	\$81000
Elaboración y obtención de todos los trámites administrativos que indica la Ley Orgánica de Aduanas LOA, y que son de competencia del Sr. Gerente General de la CAE	\$300	162	\$48600
Elaboración y obtención de Consultas de Aforo ante la Gerencia General de la CAE, con su respectiva publicación en el Registro Oficial.	\$50	162	\$8100
Elaboración y tramitación de los diferentes trámites aduaneros: importación, exportación a consumo, regímenes especiales y particulares o de excepción.	\$111.4232	162	\$18050.55
Auspicio para obtención de Pólizas de Seguro de Transporte para importaciones o cualquier otra necesidad	\$90	162	\$14580
Tramitación y obtención del Certificado de Aduana de Matriculación de Vehículos (CAMV).	\$15	162	\$2430
Trámites de Impugnaciones por Pagos Indevidos, ante la Gerencia Distrital de la CAE y el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.	\$200	162	\$32400
Trámites de Reclamos Administrativos, entre otros	\$150	162	\$24300
	<b>\$2666.4232</b>	<b>162</b>	<b>\$431960,55</b>

**Anexo 5.-** Detalle de los gastos proyectados 2007.

<b>2007</b>	
<b>Gastos</b>	<b>Total</b>
<b>Gastos de Administración:</b>	
Gastos de Personal	\$87229,195
Gastos de Viaje y Movilización	\$79035,165
Servicios	\$35112,605
Mantenimiento y Reparaciones	\$29831,265
Alquileres	\$29926,375
<b>Otros Gastos Administrativos</b>	\$46060,565
	<b>\$307.195,17</b>

**Anexo 6.-** Flujo de Caja proyectado anual durante 5 años desde el 2007 con inversión.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
SALDO ANTERIOR	233.098,06	350.178,35	448.762,88	511.448,67	510.553,09
<b>INGRESOS</b>					
Por servicios	501.074,24	586.256,86	691.783,09	823.221,88	987.866,26
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>734.172,30</b>	<b>936.435,21</b>	<b>1.140.545,97</b>	<b>1.334.670,55</b>	<b>1.498.419,35</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gtos Generales y Administrativos	383.993,96	487.672,33	629.097,30	824.117,47	1.096.076,23
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>383.993,96</b>	<b>487.672,33</b>	<b>629.097,30</b>	<b>824.117,47</b>	<b>1.096.076,23</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>350.178,35</b>	<b>448.762,88</b>	<b>511.448,67</b>	<b>510.553,09</b>	<b>402.343,12</b>

**Anexo 7.-** Flujo de Caja proyectado 2007 sin inversión.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

**FLUJO DE CAJA AÑO 2007**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO ANTERIOR</b>	136.127,76	145.805,34	155.216,63	164.353,76	173.239,86	181.875,21	190.250,12	198.364,89	206.209,81	213.785,18	221.081,31	228.098,50
<b><u>INGRESOS</u></b>												
Por servicios	32.855,58	32.921,29	32.987,13	33.086,10	33.185,35	33.284,91	33.384,76	33.484,92	33.585,37	33.686,13	33.787,19	33.888,55
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>168.983,34</b>	<b>178.726,63</b>	<b>188.203,76</b>	<b>197.439,86</b>	<b>206.425,21</b>	<b>215.160,12</b>	<b>223.634,89</b>	<b>231.849,81</b>	<b>239.795,18</b>	<b>247.471,31</b>	<b>254.868,50</b>	<b>261.987,05</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>												
Gtos Generales y Administrativos	23.178,00	23.510,00	23.850,00	24.200,00	24.550,00	24.910,00	25.270,00	25.640,00	26.010,00	26.390,00	26.770,00	27.160,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>23.178,00</b>	<b>23.510,00</b>	<b>23.850,00</b>	<b>24.200,00</b>	<b>24.550,00</b>	<b>24.910,00</b>	<b>25.270,00</b>	<b>25.640,00</b>	<b>26.010,00</b>	<b>26.390,00</b>	<b>26.770,00</b>	<b>27.160,00</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>145.805,34</b>	<b>155.216,63</b>	<b>164.353,76</b>	<b>173.239,86</b>	<b>181.875,21</b>	<b>190.250,12</b>	<b>198.364,89</b>	<b>206.209,81</b>	<b>213.785,18</b>	<b>221.081,31</b>	<b>228.098,50</b>	<b>234.827,05</b>

**Anexo 8.-** Flujo de Caja anual durante 5 años desde el 2007 sin inversión.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
SALDO ANTERIOR	234.827,05	289.244,22	280.727,48	183.609,02	-37.782,25
<b>INGRESOS</b>					
Por servicios	416.142,78	432.788,49	450.100,03	468.104,03	486.828,19
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>650.969,82</b>	<b>722.032,71</b>	<b>730.827,51</b>	<b>651.713,05</b>	<b>449.045,94</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gtos Generales y Administrativos	361.725,60	441.305,23	547.218,49	689.495,29	882.553,98
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>361.725,60</b>	<b>441.305,23</b>	<b>547.218,49</b>	<b>689.495,29</b>	<b>882.553,98</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>289.244,22</b>	<b>280.727,48</b>	<b>183.609,02</b>	<b>-37.782,25</b>	<b>-433.508,04</b>

**Anexo 9.-** Flujo de caja proyectado 2007 optimista al 20% de los ingresos anuales.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

**Flujo de Caja 2007**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO ANTERIOR</b>	108.332,68	119.019,89	129.803,47	140.680,07	151.644,31	162.700,85	173.844,38	185.079,60	196.401,26	207.814,10	219.312,94	230.902,58
<b><u>INGRESOS</u></b>												
Por servicios	33.547,80	34.104,69	34.670,83	35.246,37	35.831,46	36.426,26	37.030,93	37.645,65	38.270,57	38.905,86	39.551,69	40.208,25
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>141.880,48</b>	<b>153.124,58</b>	<b>164.474,30</b>	<b>175.926,44</b>	<b>187.475,77</b>	<b>199.127,11</b>	<b>210.875,32</b>	<b>222.725,25</b>	<b>234.671,82</b>	<b>246.719,96</b>	<b>258.864,64</b>	<b>271.110,83</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>												
Gtos Generales y Administrativos	22.860,59	23.321,11	23.794,24	24.282,12	24.774,92	25.282,73	25.795,72	26.323,99	26.857,72	27.407,02	27.962,06	28.532,96
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>22.860,59</b>	<b>23.321,11</b>	<b>23.794,24</b>	<b>24.282,12</b>	<b>24.774,92</b>	<b>25.282,73</b>	<b>25.795,72</b>	<b>26.323,99</b>	<b>26.857,72</b>	<b>27.407,02</b>	<b>27.962,06</b>	<b>28.532,96</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	119.019,89	129.803,47	140.680,07	151.644,31	162.700,85	173.844,38	185.079,60	196.401,26	207.814,10	219.312,94	230.902,58	242.577,88

**Anexo 10.-** Flujo de caja proyectado anual durante 5 años desde el 2007 optimista al 20% de los ingresos anuales.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
SALDO ANTERIOR	242.577,88	388.312,35	541.611,43	694.499,25	832.223,48
<b>INGRESOS</b>					
Por servicios	529.728,44	640.971,41	781.985,12	961.841,69	1.192.683,70
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>772.306,31</b>	<b>1.029.283,76</b>	<b>1.323.596,55</b>	<b>1.656.340,94</b>	<b>2.024.907,18</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gtos Generales y Administrativos	383.993,96	487.672,33	629.097,30	824.117,47	1.096.076,23
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>383.993,96</b>	<b>487.672,33</b>	<b>629.097,30</b>	<b>824.117,47</b>	<b>1.096.076,23</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>388.312,35</b>	<b>541.611,43</b>	<b>694.499,25</b>	<b>832.223,48</b>	<b>928.830,95</b>

**Anexo 11.-** Flujo de caja proyectado 2007 pesimista al 13% de los ingresos anuales.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

**Flujo de Caja 2007**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO ANTERIOR</b>	108.332,68	118.829,48	129.227,02	139.516,61	149.687,44	159.738,60	169.659,11	179.447,89	189.093,77	198.595,48	207.941,66	217.130,84
<b><u>INGRESOS</u></b>												
Por servicios	33.357,39	33.718,65	34.083,82	34.452,95	34.826,08	35.203,24	35.584,49	35.969,87	36.359,43	36.753,20	37.151,24	37.553,59
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>141.690,07</b>	<b>152.548,13</b>	<b>163.310,84</b>	<b>173.969,56</b>	<b>184.513,51</b>	<b>194.941,84</b>	<b>205.243,61</b>	<b>215.417,76</b>	<b>225.453,20</b>	<b>235.348,68</b>	<b>245.092,90</b>	<b>254.684,43</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>												
Gtos Generales y Administrativos	22.860,59	23.321,11	23.794,24	24.282,12	24.774,92	25.282,73	25.795,72	26.323,99	26.857,72	27.407,02	27.962,06	28.532,96
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>22.860,59</b>	<b>23.321,11</b>	<b>23.794,24</b>	<b>24.282,12</b>	<b>24.774,92</b>	<b>25.282,73</b>	<b>25.795,72</b>	<b>26.323,99</b>	<b>26.857,72</b>	<b>27.407,02</b>	<b>27.962,06</b>	<b>28.532,96</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	118.829,48	129.227,02	139.516,61	149.687,44	159.738,60	169.659,11	179.447,89	189.093,77	198.595,48	207.941,66	217.130,84	226.151,47

**Anexo 12.-** Flujo de caja proyectado anual durante 5 años desde el 2007 pesimista al 13% de los ingresos anuales.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
<b>SALDO ANTERIOR</b>	226.151,47	322.423,28	382.253,93	382.785,06	289.036,57
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Por servicios	480.265,77	547.502,98	629.628,43	730.368,97	854.531,70
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	706.417,24	869.926,26	1.011.882,36	1.113.154,03	1.143.568,27
<b><u>EGRESOS</u></b>					
Gtos Generales y Administrativos	383.993,96	487.672,33	629.097,30	824.117,47	1.096.076,23
<b>TOTAL EGRESOS</b>	383.993,96	487.672,33	629.097,30	824.117,47	1.096.076,23
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	322.423,28	382.253,93	382.785,06	289.036,57	47.492,04

**Anexo 13.-** Flujo de caja proyectado 2007 optimista cuyos gastos generales bajaron al 21%.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

**Flujo de Caja 2007**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO ANTERIOR	108.332,68	118.985,58	129.700,13	140.472,53	151.296,99	162.177,75	173.109,11	184.095,39	195.130,95	206.220,18	217.357,51	228.547,43
<b>INGRESOS</b>												
Por servicios	33.438,90	33.883,64	34.334,29	34.790,94	35.253,66	35.722,53	36.197,64	36.679,07	37.166,90	37.661,22	38.162,11	38.669,67
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>141.771,58</b>	<b>152.869,22</b>	<b>164.034,42</b>	<b>175.263,46</b>	<b>186.550,64</b>	<b>197.900,28</b>	<b>209.306,75</b>	<b>220.774,46</b>	<b>232.297,85</b>	<b>243.881,39</b>	<b>255.519,63</b>	<b>267.217,10</b>
<b>EGRESOS</b>												
Gtos Generales y Administrativos	22.786,00	23.169,09	23.561,89	23.966,48	24.372,89	24.791,17	25.211,36	25.643,51	26.077,67	26.523,88	26.972,20	27.432,66
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>22.786,00</b>	<b>23.169,09</b>	<b>23.561,89</b>	<b>23.966,48</b>	<b>24.372,89</b>	<b>24.791,17</b>	<b>25.211,36</b>	<b>25.643,51</b>	<b>26.077,67</b>	<b>26.523,88</b>	<b>26.972,20</b>	<b>27.432,66</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>118.985,58</b>	<b>129.700,13</b>	<b>140.472,53</b>	<b>151.296,99</b>	<b>162.177,75</b>	<b>173.109,11</b>	<b>184.095,39</b>	<b>195.130,95</b>	<b>206.220,18</b>	<b>217.357,51</b>	<b>228.547,43</b>	<b>239.784,43</b>

**Anexo 14.-** Flujo de caja proyectado anual durante 5 años desde el 2007 optimista cuyos gastos generales bajaron al 21%.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
<b>SALDO ANTERIOR</b>	239.784,43	377.243,03	516.252,64	648.976,68	762.193,56
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Por servicios	501.074,24	586.256,86	691.783,09	823.221,88	987.866,26
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	740.858,67	963.499,89	1.208.035,74	1.472.198,56	1.750.059,82
<b><u>EGRESOS</u></b>					
Gtos Generales y Administrativos	363.615,65	447.247,24	559.059,06	710.005,00	915.906,45
<b>TOTAL EGRESOS</b>	363.615,65	447.247,24	559.059,06	710.005,00	915.906,45
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	377.243,03	516.252,64	648.976,68	762.193,56	834.153,37

**Anexo 15.-** Flujo de caja proyectado 2007 pesimista cuyos gastos generales subieron al 30%.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

Flujo de Caja 2007

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO ANTERIOR	108.332,68	118.817,58	129.189,04	139.435,99	149.545,16	159.513,00	169.325,83	178.979,66	188.460,39	197.763,58	206.874,65	215.788,72
<b>INGRESOS</b>												
Por servicios	33.438,90	33.883,64	34.334,29	34.790,94	35.253,66	35.722,53	36.197,64	36.679,07	37.166,90	37.661,22	38.162,11	38.669,67
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>141.771,58</b>	<b>152.701,22</b>	<b>163.523,33</b>	<b>174.226,93</b>	<b>184.798,82</b>	<b>195.235,53</b>	<b>205.523,46</b>	<b>215.658,73</b>	<b>225.627,28</b>	<b>235.424,80</b>	<b>245.036,77</b>	<b>254.458,38</b>
<b>EGRESOS</b>												
Gtos Generales y Administrativos	22.954,00	23.512,18	24.087,33	24.681,77	25.285,81	25.909,71	26.543,80	27.198,35	27.863,70	28.550,15	29.248,05	29.967,70
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>22.954,00</b>	<b>23.512,18</b>	<b>24.087,33</b>	<b>24.681,77</b>	<b>25.285,81</b>	<b>25.909,71</b>	<b>26.543,80</b>	<b>27.198,35</b>	<b>27.863,70</b>	<b>28.550,15</b>	<b>29.248,05</b>	<b>29.967,70</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>118.817,58</b>	<b>129.189,04</b>	<b>139.435,99</b>	<b>149.545,16</b>	<b>159.513,00</b>	<b>169.325,83</b>	<b>178.979,66</b>	<b>188.460,39</b>	<b>197.763,58</b>	<b>206.874,65</b>	<b>215.788,72</b>	<b>224.490,68</b>

**Anexo 16.-** Flujo de caja proyectado anual durante 5 años desde el 2007 pesimista cuyos gastos generales subieron al 30%.

CONSORCIO VILLACRESES & PINZON S.A.

Guayaquil, Ecuador

	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>224.490,68</b>	<b>315.021,61</b>	<b>359.361,30</b>	<b>324.975,38</b>	<b>160.607,41</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Por servicios	501.074,24	586.256,86	691.783,09	823.221,88	987.866,26
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>725.564,92</b>	<b>901.278,47</b>	<b>1.051.144,39</b>	<b>1.148.197,26</b>	<b>1.148.473,67</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>					
Gtos Generales y Administrativos	410.543,31	541.917,17	726.169,01	987.589,85	1.362.874,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>410.543,31</b>	<b>541.917,17</b>	<b>726.169,01</b>	<b>987.589,85</b>	<b>1.362.874,00</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>315.021,61</b>	<b>359.361,30</b>	<b>324.975,38</b>	<b>160.607,41</b>	<b>- 214.400,33</b>

**Anexo 17.-** Escenario 1 del Flujo de caja proyectado optimista al 20% de los ingresos anuales.

20%                      3,3%                      25%                      20%

<b>Años</b>	<b>Ingresos C/I</b>	<b>Ingresos S/I</b>	<b>Egresos C/I</b>	<b>Egresos S/I</b>	<b>Ingreso Incremental</b>	<b>Costo Incremental</b>	<b>Total</b>
<b>2007</b>	441.440,36	400.137,29	307.195,17	301.438,00	41.303,08	5.757,17	41.303,08
<b>2008</b>	529.728,44	416.142,78	383.993,96	361.725,60	113.585,66	22.268,36	113.585,66
<b>2009</b>	640.971,41	432.788,49	487.672,33	441.305,23	208.182,92	46.367,10	208.182,92
<b>2010</b>	781.985,12	450.100,03	629.097,30	547.218,49	331.885,09	81.878,81	331.885,09
<b>2011</b>	961.841,69	468.104,03	824.117,47	689.495,29	493.737,67	134.622,17	493.737,67
<b>2012</b>	1.192.683,70	486.828,19	1.096.076,23	868.764,07	705.855,51	227.312,16	705.855,51

**Anexo 18.-** Escenario 2 del Flujo de caja proyectado pesimista al 13% de los ingresos anuales.

13%                      3,3%                      25%                      20%

<b>Años</b>	<b>Ingresos C/I</b>	<b>Ingresos S/I</b>	<b>Egresos C/I</b>	<b>Egresos S/I</b>	<b>Ingreso Incremental</b>	<b>Costo Incremental</b>	<b>Total</b>
<b>2007</b>	425.013,96	400.137,29	307.195,17	301.438,00	24.876,67	5.757,17	24.876,67
<b>2008</b>	480.265,77	416.142,78	383.993,96	361.725,60	64.122,99	22.268,36	64.122,99
<b>2009</b>	547.502,98	432.788,49	487.672,33	441.305,23	114.714,49	46.367,10	114.714,49
<b>2010</b>	629.628,43	450.100,03	629.097,30	547.218,49	179.528,40	81.878,81	179.528,40
<b>2011</b>	730.368,97	468.104,03	824.117,47	689.495,29	262.264,95	134.622,17	262.264,95
<b>2012</b>	854.531,70	486.828,19	1.096.076,23	868.764,07	367.703,51	227.312,16	367.703,51

**Anexo 19.-** Escenario 3 del Flujo de caja proyectado anual optimista cuyos gastos bajaron al 21%.

16%                      3,3%                      **21%**                      20%

<b>Años</b>	<b>Ingresos C/I</b>	<b>Ingresos S/I</b>	<b>Egresos C/I</b>	<b>Egresos S/I</b>	<b>Ingreso Incremental</b>	<b>Costo Incremental</b>	<b>Total</b>
<b>2007</b>	431.960,55	400.137,29	300.508,80	301.438,00	31.823,27	- 929,20	32.752,47
<b>2008</b>	501.074,24	416.142,78	363.615,65	361.725,60	84.931,46	1.890,05	83.041,42
<b>2009</b>	583.751,49	432.788,49	447.247,24	441.305,23	150.963,00	5.942,01	145.020,99
<b>2010</b>	682.989,24	450.100,03	559.059,06	547.218,49	232.889,21	11.840,57	221.048,65
<b>2011</b>	802.512,36	468.104,03	710.005,00	689.495,29	334.408,33	20.509,71	313.898,62
<b>2012</b>	946.964,58	486.828,19	915.906,45	882.553,98	460.136,39	33.352,47	426.783,92

**Anexo 20.-** Escenario 4 del Flujo de caja proyectado anual pesimista cuyos gastos ascendieron al 30%.

16%                      3,3%                      **30%**                      20%

<b>Años</b>	<b>Ingresos C/I</b>	<b>Ingresos S/I</b>	<b>Egresos C/I</b>	<b>Egresos S/I</b>	<b>Ingreso Incremental</b>	<b>Costo Incremental</b>	<b>Total</b>
<b>2007</b>	431.960,55	400.137,29	315.802,55	301.438,00	31.823,27	14.364,55	17.458,72
<b>2008</b>	501.074,24	416.142,78	410.543,31	361.725,60	84.931,46	48.817,71	36.113,75
<b>2009</b>	583.751,49	432.788,49	541.917,17	441.305,23	150.963,00	100.611,94	50.351,06
<b>2010</b>	682.989,24	450.100,03	726.169,01	547.218,49	232.889,21	178.950,52	53.938,69
<b>2011</b>	802.512,36	468.104,03	987.589,85	689.495,29	334.408,33	298.094,56	36.313,77
<b>2012</b>	946.964,58	486.828,19	1.362.874,00	882.553,98	460.136,39	480.320,02	- 20.183,63

