

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**



**“PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA MEJORA EN LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
DE TRANSPORTE MARÍTIMO CASO NAVIERA DEL SUR S.A.”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

ESPECIALIZACIÓN: FINANZAS

PRESENTADO POR:

Loyda Calderón Chalén

Catalina Pazmiño Zurita

Christian Pachay Chàvez

Guayaquil - Ecuador

DICIEMBRE - 2005

# AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios, quien hizo posible el culminar con gran esfuerzo esta meta, a mi papá por su comprensión y todo su apoyo, a mi mamá que desde su nuevo hogar fue mi luz e inspiración en todo momento.

Loyda

Agradezco de manera infinita a Dios por la fortaleza, los medios y todas las bendiciones otorgadas frutos de su Amor, a mi familia por la paciencia, apoyo, ánimo, confianza y por creer siempre en mí.

Catalina

Gracias a Dios por guiarme a lo largo del camino, a mis padres quienes con su ejemplo de valentía y superación me motivan a seguir adelante, a mi hermano Andrés por su compañía y a toda mi familia Gracias.

Christian

# DEDICATORIA

A mis Padres y hermanos a quienes amo,  
a una persona extraordinaria la Sra. Julia Vizuela,  
y todos los que me apoyaron  
para hacer realidad este sueño

Loyda

A mis Padres, mis hermanos Priscilla y Marcos  
y a mi amiga Julia.

Sin ustedes esto no hubiera sido posible.

Los quiero mucho.

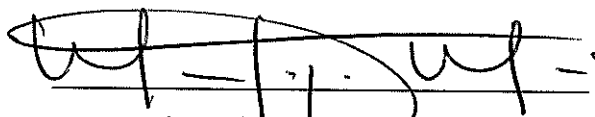
Catalina

A mis Padres, mi hermano Andrés,  
Mi Tío Italo y a todos quienes han velado

Por éste triunfo.

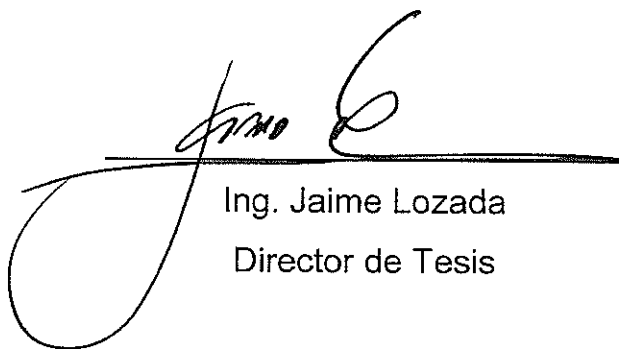
Christian

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

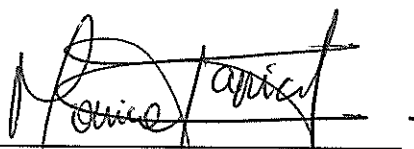


Ing. Oscar Mendoza  
Decano Facultad ICHE

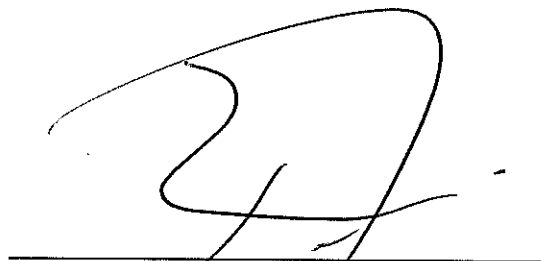
Presidente del Tribunal



Ing. Jaime Lozada  
Director de Tesis



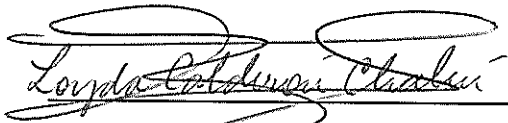
Ing. Mónica Tapia  
Vocal Principal



Econ. Emilio Pfister  
Vocal Principal

## DECLARACIÓN EXPRESA

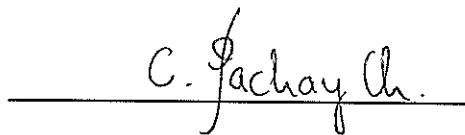
“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.



Loyda Calderon Chalén



Catalina Pazmiño Zurita



Christian Pachay Chávez

---

## RESUMEN

La reingeniería es un método por el cual se rediseñan e implementan nuevos procesos de trabajo, está encaminada a hacer que el trabajo produzca un mayor beneficio relacionado con el cliente para que le agreguen valor real y obtener ventajas competitivas.

Para este estudio se ha tomado a la Agencia Naviera del Sur S.A. quien contribuye de manera importante al desarrollo económico del país mediante sus servicios de transporte de carga internacional. Primeramente se realiza una investigación de la situación actual de la empresa: Antecedentes, Procesos por departamento, estudio de mercado y análisis financiero. De acuerdo a los resultados obtenidos se definen las estrategias y el rediseño de procesos a seguir así como los valores de inversión y políticas de ventas.

Finalmente se proyectan los estados financieros con y sin inversión y mediante un análisis incremental y utilizando todas las herramientas financieras aprendidas, se demuestra que al efectuar el rediseño de su estructura organizacional así como una buena planificación estratégica se obtiene mayores beneficios al optimizar la calidad del servicio al cliente, reflejado en un aumento de la rentabilidad y un mejor posicionamiento del negocio, incrementando así la capacidad de participar con éxito en un mercado altamente competitivo.

## ÍNDICE GENERAL

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| AGRADECIMIENTO.....         | I    |
| DEDICATORIA.....            | III  |
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN..... | IV   |
| DECLARACIÓN EXPRESA.....    | V    |
| RESUMEN.....                | VI   |
| ÍNDICE GENERAL.....         | VII  |
| ÍNDICE DE TABLAS.....       | XIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....     | XIV  |
| INTRODUCCCIÓN.....          | XV   |

### **CAPÍTULO I**

**Pág.**

#### **1. Generalidades**

##### **1.1. Concepto Básico de Reingeniería**

1.1.1 Importancia

1.1.2 Lo que implica una reingeniería exitosa

1.1.3 Procesos a rediseñar en la empresa

1.2. Planteamiento del problema

1.3. Justificación

1.4. Objetivos

1.5. Terminología

## **CAPÍTULO II**

### **2. Situación Actual de la Empresa**

2.1. Antecedentes de la empresa Navisur S.A.

2.2. Descripción del Servicio

2.2.1 Línea Maruba S..A.

2.2.2 Línea “Compañía Latinoamericana de Navegación - Clan “

2.3. Estructura Organizacional de Navisur

2.3.1 Organigrama

2.3.2 Departamento Administrativo

2.3.3 Departamento Comercial

2.3.3.1 Descripción de los Procesos

2.3.3.1.1 Ventas de Importaciones

2.3.3.1.2 Ventas de Exportaciones

2.3.4 Departamento de Documentación

2.3.4.1 Descripción de los Procesos

2.3.4.1.1. Documentación Importaciones

2.3.4.1.2. Documentación Exportaciones

2.3.4.1.3. Visto Bueno y Caja

2.3.5 Departamento de Operaciones

2.3.5.1. Descripción de los Procesos

2.3.5.1.1. Asistente de Operaciones

2.3.5.1.2. Contenedores

2.3.6 Servicio al Cliente



2.3.6.1. Descripción de los Procesos

2.3.6.2. Problemas del Departamento

2.3.7 Departamento Financiero

2.3.7.1. Descripción de los Procesos

2.3.7.1.1. Ingresos

2.3.7.1.2. Gastos

2.3.7.1.3. Caja

2.3.8 Recursos Financieros

2.3.8.1 Análisis de Costos: Fijos y Variables

2.3.8.2 Análisis de Ingresos

2.3.8.3 Análisis de Ventas

2.3.8.4 Análisis del Estado de Resultado

2.3.8.5 Análisis de Problemas Financieros de la Empresa

2.3.9 Tecnología utilizada

## **CAPÍTULO III**

### **3. Estudio de Mercado**

3.1. Análisis de Oferta del Servicio

3.2. Análisis de Demanda del Servicio

3.3. Clientes Externos

3.4. Proveedores

3.5. Competencia

3.6. Precios

3.6.1 Factores Que Influyen en el Flete

- 3.6.2 Recargos Generales
- 3.6.3 Tarifas por Contenedor
- 3.6.4 Tarifas por Sobrestadía y días Libres
- 3.6.5 Garantías por Contenedor
- 3.6.6 Otras Tarifas
- 3.7. Tiempo de Tráfico vs. Competencia
- 3.8. Hipótesis de la Investigación
- 3.9. Objetivos Generales de la Investigación de Mercado
- 3.10. Diseño de la Investigación
- 3.11. Muestreo
- 3.12. Criterio para la Estratificación de la Muestra
- 3.13. Tabulación y Análisis de la Muestra
- 3.14. Presentación de Resultados
- 3.15. Análisis de Resultados
- 3.16. Análisis FODA
  - 3.16.1 Fortalezas
  - 3.16.2 Oportunidades
  - 3.16.3 Debilidades
  - 3.16.4 Amenazas

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Rediseño de los Procesos**

- 4.1. Desarrollo de una Planificación Estratégica
  - 4.1.1 Por qué es importante la Planificación

4.1.2 Objetivos Generales de la Planificación : Misión, Visión,  
Políticas, Metas

4.1.3 Factores a evitar en una Planificación

4.2. Departamento Administrativo

4.3. Departamento Comercial

4.3.1 Definición de Estrategias

4.3.2 Mapeo y Rediseño de Procesos del Dpto. Comercial

4.4. Departamento de Documentación y Visto Bueno / Cartas de Salida

4.4.1 Diseño de Estrategias

4.4.2 Mapeo y Rediseño de Procesos

4.5. Departamento de Servicio al Cliente

4.6. Departamento Financiero

4.6.1 Caja y Facturación

4.7. Otras estrategias a Considerar

## **CAPÍTULO V**

### **5. Análisis Financiero del Proyecto**

5.1. Estructura de los Estados Financieros Actuales

5.1.1 Estados de Resultado Y Balance Histórico

5.1.2 Presupuesto y Proyecciones de la Empresa sin Proyecto

5.2. Consideraciones Financieras para implementar el Proyecto

5.2.1 Inversiones y Financiamiento

5.2.2 Presupuesto y Proyecciones de la empresa con el Proyecto

5.3. Determinación de la Tasa de Descuento y Riesgo de la Empresa

5.4. Análisis de Factibilidad

5.5. Punto de Equilibrio

5.6. Análisis de Sensibilidad

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**ANEXOS**

**BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>Tabla 1.1</b>  |             |
| Números de contenedores por línea.....  | 26          |
| <b>Tabla 2.1</b>  |             |
| Balance General Histórico.....  | 66          |
| <b>Tabla 2.2</b>  |             |
| Estado de Pérdidas y Ganancias Histórico.....   | 67          |
| <b>Tabla 2.3</b>  |             |
| Variación de Beneficios ROI.....  | 77          |
| <b>Tabla 2.4</b>  |             |
| Variación de Beneficios ROE.....  | 77          |
| <b>Tabla 2.5</b>  |             |
| Resumen de Software por departamento .....  | 78          |
| <b>Tabla 3.1</b>  |             |
| Puertos desde donde Ecuador ha Importado. 2002 – 2003 – 2004.....   | 93          |
| <b>Tabla 3.2</b>  |             |
| Comparación de Navisur y su Competencia por puertos de embarque y<br>por volumen de toneladas comercializadas – 2002..... | 101         |
| <b>Tabla 3.3</b>  |             |
| Comparación de Navisur y su Competencia por puertos de embarque y<br>por volumen de toneladas comercializadas – 2003..... | 102         |

|                   |  |     |
|-------------------|--|-----|
| <b>Tabla 3.4</b>  | Comparación de Navisur y su Competencia por puertos de embarque y por volumen de toneladas comercializadas – 2004..... | 104 |
| <b>Tabla 3.5</b>  | Medición de Fuerza competitiva no ponderada.....   | 106 |
| <b>Tabla 3.6</b>  | Medición de Fuerza competitiva ponderada.....  | 107 |
| <b>Tabla 3.7</b>  | Tarifas por sobrestadías por contenedor.....   | 117 |
| <b>Tabla 3.8</b>  | Tiempos de Tránsito Navisur vs. Competencia.....   | 119 |
| <b>Tabla 3.9</b>  | Cuestionario Aplicado a la encuesta.....   | 124 |
| <b>Tabla 3.10</b> | Parámetros de la muestra estratificada.....  | 127 |
| <b>Tabla 3.11</b> | Cantidad de empresas estratificadas .....  | 127 |
| <b>Tabla 3.12</b> | Muestra de la Población .....  | 128 |
| <b>Tabla 4.1</b>  | Estrategias y Objetivos de la Planificación.....   | 145 |
| <b>Tabla 4.2</b>  | Presupuesto de Ventas .....  | 150 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 4.3</b>   |     |
| Inversiones y Gastos.....                                  | 151 |
| <b>Tabla 5.1</b>   |     |
| Estados de Resultados Navisur 2002 al 2005.....            | 161 |
| <b>Tabla 5.2</b>   |     |
| Balance General Navisur 2002 al 2005.....                  | 163 |
| <b>Tabla 5.3</b>   |     |
| Proyección Estado de resultados al 2010 sin Inversión..... | 164 |
| <b>Tabla 5.4</b>   |     |
| Proyección Balance General al 2010 sin Inversión.....      | 165 |
| <b>Tabla 5.5</b>   |     |
| Inversiones del Proyecto.....                              | 166 |
| <b>Tabla 5.6</b>   |     |
| Análisis Presupuesto de Ventas para el 2006.....           | 167 |
| <b>Tabla 5.7</b>   |     |
| Análisis de Gastos para período proyectado.....            | 168 |
| <b>Tabla 5.8</b>   |     |
| Estado de Resultados al 2010 con Inversión.....            | 169 |
| <b>Tabla 5.9</b>   |     |
| Flujo de caja con proyecto.....                            | 171 |
| <b>Tabla 5.10</b>  |     |
| Resumen variación de caja.....                             | 175 |
| <b>Tabla 5.11</b>  |     |
| Punto de equilibrio con deuda.....                         | 177 |

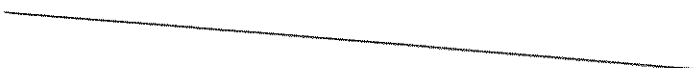
---

**Tabla 5.12**

Análisis del punto de equilibrio con deuda .....178

**Tabla 5.13**

Análisis de sensibilidad del proyecto.....179





## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>Gráfico 3.1</b>   |      |
| Movimientos - Importaciones del Puerto de Guayaquil año 2002.....  | 85   |
| <b>Gráfico 3.2</b>   |      |
| Movimientos - Exportaciones del Puerto de Guayaquil año 2002.....  | 85   |
| <b>Gráfico 3.3</b>   |      |
| Movimientos - Importaciones del Puerto de Guayaquil año 2003.....  | 86   |
| <b>Gráfico 3.4</b>   |      |
| Movimientos - Exportaciones del Puerto de Guayaquil año 2003.....  | 86   |
| <b>Gráfico 3.5</b>   |      |
| Movimientos - Importaciones del Puerto de Guayaquil año 2004.....  | 87   |
| <b>Gráfico 3.6</b>   |      |
| Movimientos - Exportaciones del Puerto de Guayaquil año 2004.....  | 87   |
| <b>Gráfico 3.7</b>   |      |
| Comparación Principales Países con los que Ecuador comercializa las importaciones periodo 2003 –2004.....  | 89   |
| <b>Gráfico 3.8</b>   |      |
| Comparación Principales Países con los que Ecuador comercializa las exportaciones periodo 2003 – 2004..... | 89   |
| <b>Gráfico 3.9</b>   |      |
| Análisis gráfico de los resultados de las encuestas.....   | 129  |
| <b>Gráfico 4.1</b>   |      |
| Etapas de Planificación.....   | 143  |
| <b>Gráfico 5.1</b>   |      |
| Punto de Equilibrio.....   | 178  |

## **INTRODUCCIÓN**

Durante muchos años la Agencia Naviera del Sur S.A. ha llevado una misma administración fundada en las mismas viejas ideas acerca de cómo dirigir un negocio.

Con la elaboración de este proyecto de reingeniería se mostrará que al efectuar el rediseño de su estructura organizacional así como una buena planificación estratégica obtendrá mayores beneficios al optimizar la calidad del servicio al cliente reflejado en un aumento de la rentabilidad y un mejor posicionamiento del negocio en el mercado.

En esta tesis se describen nuevas estrategias de trabajo para el relanzamiento del negocio que los gerentes podrán utilizar para reinventar la compañía a fin de volverse mas competitivos.

Quedará demostrado mediante un análisis incremental que al realizar un rediseño de la empresa habrán efectos muy significativos y que al ejecutarlos rápidamente podrán competir con éxito.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 CONCEPTO BÁSICO DE REINGENIERÍA**

La reingeniería es un método por el cual se rediseñan e implementan nuevos procesos de trabajo, está encaminada a hacer que el trabajo produzca un mayor beneficio relacionado con el cliente para que le agregue valor real y obtenga ventajas competitivas. Significa también el reposicionamiento del negocio y está dirigida a lograr mejoras en mediciones de rendimiento tales como calidad, servicios y rapidez para alcanzar una visión de alto nivel cuyo conjunto de intereses y aplicaciones complementan sus principales objetivos y tener así mayores niveles de eficiencia y efectividad a menor costo.

#### **1.1.1 IMPORTANCIA**

Debido a que en el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni el crecimiento del mercado, ni la demanda de los clientes, ni el ciclo de vida de

los productos, es importante que las compañías rediseñen o reinventen su negocios a fin de aumentar su capacidad para competir en el mercado. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento de:

1.- LOS CLIENTES: Ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Es decir se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información. Por lo tanto es importante que la reingeniería este “centrada en el cliente”, puesto que es él quien decide en qué forma y en qué momento desea recibir el producto o servicio que requiere para satisfacer sus necesidades. A partir de aquí se rediseña un proceso y se selecciona una estructura para la organización que ubique al cliente en una posición preeminente.

2.- LA COMPETENCIA: Antes era sencilla la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

3.- EL CAMBIO: La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

### **1.1.2 LO QUE IMPLICA UNA REINGENIERÍA EXITOSA**

Para conseguir un rediseño exitoso de los procesos que conlleven a una mejora continua es importante observar los siguientes lineamientos:

1.- Empezar con los procesos estratégicos de valor agregado, es decir los que son críticos para sus clientes y su estrategia comercial

2.- Poner igual atención a los procesos que ayudan a aquellos que dan valor agregado, proceso que los clientes jamás ven pero que ejercen un impacto positivo en el servicio al cliente.

3.- Incorporar tecnología informática en los servicios básicos de valor agregado

4.- Pensar en las fronteras que separan a los procesos de los clientes y proveedores.

5.- Analizar la opción de realizar ciertas actividades externamente, es decir contratar a terceros para determinada actividad, de esta manera la empresa podrá enfocarse en su competencia básica.

6.- Pensar en los beneficios de la centralización versus la descentralización, por ejemplo dividir una operación altamente centralizada en unidades de negocio más pequeñas.

7.- Modificar el orden en que se llevan a cabo ciertas actividades y eliminar la necesidad de subprocesos separados, por ejemplo pedir y pagar por adelantado algo para reducir tiempo en lugar de hacer cola para comprar.

8.- Pensar en situar controles para ordenar, seguir y recibir. Esto da a los clientes una sola fuente de información sobre servicios en lugar de tener que acudir a muchos puntos separados de control.

9.- Simplificar interfaces y corrientes de información que permitan a los clientes enterarse de todo en el momento adecuado de tal manera que obtengan el beneficio de estar preparados a cualquier eventualidad, así se obtiene una valiosa herramienta de marketing.

Adicionalmente es muy importante tomar en cuenta los siguientes errores más frecuentes al realizar un rediseño de procesos, a fin de estar prevenidos:

1.- *Falta de claridad en las definiciones.* Es necesario tener claro el concepto de reingeniería de procesos y los objetivos que se pretenden alcanzar con su paliación.

2.- *Tener expectativas no realistas.* En algunas ocasiones debido a la falta de claridad en las definiciones o por exceso de optimismo los ejecutivos conciben expectativas poco realistas acerca de lo que puede lograr un proyecto de reingeniería. Indudablemente un proyecto de reingeniería se debe emprender con la voluntad y esperanza de obtener mejoras de magnitud exponencial, pero se deben fijar las metas y condicionar las expectativas sobre la base de análisis realistas verificados durante el proyecto. Además en muchas ocasiones también existe poco realismo en cuanto al tiempo de aplicabilidad. Esta es aplicable al nivel operativo de un negocio pero no al nivel estratégico, ni siquiera al táctico. La reingeniería de procesos no identifica los mercados en que uno debe estar ni los productos que debe desarrollar. Pero si le puede dar procesos eficaces para tomar esas decisiones.

3.- *Recursos inadecuados.* Contratar asesores puede ser una buena idea, pero no pueden reemplazar a los propios empleados en un proyecto donde son ellos quienes aportan el conocimiento de los procesos actuales, los individuos claves y la cultura que difícilmente puede adquirir una persona de afuera. Sin embargo las personas de afuera llevan una perspectiva fresca y

aportan métodos y experiencia al momento de la ejecución. Por lo tanto es importante formar en el equipo de rediseño una combinación equilibrada de personas de dentro o afuera y otorgarles a cada uno tiempo suficiente para realizar su trabajo con una adecuada capacitación y apoyo acerca de lo que se quiere realizar.

También es necesario que las personas miembros de una reingeniería, continúen vinculados a los procesos que van a rediseñar y para esto es indispensable que le dediquen por lo menos una media jornada de trabajo.

Adicionalmente no se puede escatimar recursos para llevar a cabo una reingeniería, pues no es posible obtener algo a cambio de nada. Es necesario que las empresas inviertan en su programa, y los componentes más importantes de la inversión son el tiempo y la atención de los mejoras de la empresa.

*4.- Tardar demasiado.* El tardar demasiado refleja la impaciencia de los altos ejecutivos y la falta de presupuestos para este tipo de proyectos, por lo que podrían hacer preferir proyectos de más bajo riesgo y resultados a corto plazo tal vez no tan eficientes a otros con resultados más sólidos.

*5.- Falta de Patrocinio.* Debido a la necesidad de satisfacer las expectativas de los altos ejecutivos (error # 2) y la tolerancia de la tardanza (error 4) a veces no es posible patrocinar este tipo de proyectos. Sin embargo la alta



administración tiene que patrocinarla por varias razones: Primero: el impacto de la reingeniería es tan alto que solo la alta administración puede autorizarla. Segunda: El rediseño por lo general envuelve una modificación de la cultura, y modificar la cultura es prerrogativa exclusiva de la alta administración. Y la tercera: El rediseño requiere liderazgo del tipo mas visible. Si una persona no sabe de reingeniería o no esta comprometida con ella, no puede encabezar un proyecto de estos.

*6.- Campo de acción equivocado.* Cuando el campo de acción que se escoge para rediseñar abarca únicamente parte de un proceso, la oportunidad de éxito disminuye. Así mismo hay que elegir el proceso apropiado para rediseñar, ya que no todos son igualmente importantes. Es decir hay que concentrarse en los procesos estratégicos de valor agregado.

*7.- Tecnocentrismo.* Aplicar tecnología a los procesos para aumentar la productividad del personal es sin duda un elemento clave, sin embargo no lo es todo. Lo que realmente sustenta un proceso importante es mas complejo y difícil de implementar. El aspecto social en una reingeniería de procesos (facultar al personal) se puede poner en practica mas rápidamente y a menudo rinde mayores beneficios.

*8.- Misticismo:* Muchos conceptos (en algunos casos negativos) han surgido de la reingeniería de procesos. Lo importante es estar consciente que la

reingeniería de procesos es una disciplina que la puede practicar cualquier gerente o profesional de los negocios medianamente inteligente que este lo suficientemente comprometido con el proyecto. Es decir mediante una disciplina y metodología específica se pueden alcanzar avances decisivos.

*9.- Falta de una metodología eficaz.* Es necesario definir tareas específicas que van desde el reconocimiento inicial de la necesidad de rediseñar hasta lograr el avance decisivo en rendimiento. Existen muchas maneras de utilizar la metodología pero cada organización tiene que escoger el enfoque que mejor satisfaga sus necesidades adaptando las tareas a su propio estilo y cultura. Sin una buena metodología los proyectos de reingeniería corren el riesgo de deteriorarse.

### **1.1.3 PROCESOS A REDISEÑAR EN LA EMPRESA**

Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

#### **Procesos quebrantados**

Tienen dificultades en obtener un producto final y las formas de identificarlos son:

□ **Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido.** Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso

natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.

- Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.

- Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.

- Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.

- Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

Procesos importantes.

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se esta hablando.

Procesos factibles.

Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto. Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Agencia Naviera del Sur S.A. es una empresa dedicada al transporte marítimo de carga, desde y hacia distintos puertos del mundo, la cual fue fundada en Ecuador hace 4 años como representante de las Líneas MARUBA y CLAN. Actualmente la empresa se ha logrado posicionar como una de las principales agencias navieras que contribuyen al comercio ecuatoriano, debido a su alto número de rutas y frecuencias en los viajes según los datos estadísticos de la compañía

Tabla. 1.1: **Número de contenedores por Línea**

| ARRIBO       | 2001       |             |             | 2002       |             |             | 2003        |             |             |
|--------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|              | CLAN       | MARUBA      | TOTAL       | CLAN       | MARUBA      | TOTAL       | CLAN        | MARUBA      | TOTAL       |
| Enero        | 27         | 76          | 381         | 56         | 413         | 469         | 128         | 928         | 1056        |
| Feb          | 19         | 52          | 421         | 53         | 434         | 487         | 32          | 324         | 356         |
| Marzo        | 37         | 104         | 396         | 68         | 547         | 615         | 161         | 809         | 970         |
| Abril        | 29         | 83          | 299         | 27         | 577         | 604         | 150         | 442         | 592         |
| Mayo         | 26         | 94          | 641         | 187        | 456         | 643         | 188         | 451         | 639         |
| Junio        | 30         | 86          | 622         | 33         | 562         | 595         | 165         | 483         | 648         |
| Julio        | 39         | 113         | 407         | 119        | 674         | 793         | 190         | 644         | 834         |
| Agt          | 36         | 105         | 755         | 127        | 670         | 797         | 150         | 562         | 712         |
| Sept         | 36         | 103         | 741         | 65         | 760         | 825         | 232         | 425         | 657         |
| Oct          | 3          | 9           | 481         | 76         | 323         | 399         | 332         | 1194        | 1526        |
| Nov          | 82         | 237         | 784         | 99         | 944         | 1043        | 126         | 398         | 524         |
| Dic          | 170        | 161         | 656         | 67         | 384         | 451         | 157         | 703         | 860         |
| <b>TOTAL</b> | <b>534</b> | <b>1225</b> | <b>6984</b> | <b>977</b> | <b>6744</b> | <b>7721</b> | <b>2011</b> | <b>7363</b> | <b>9374</b> |

**Elaborado:** Por los Autores; **Fuente:** Estadísticas de Navisur S.A.

Sin embargo debido a muchas causas entre ellas su rápido crecimiento y los problemas económicos por los que el país atraviesa es necesario realizar una re-estructuración de sus procesos básicamente en las áreas relacionadas con la atención al cliente como son la de servicios, documentación, y ventas correspondiente los departamentos comercial y operacional ya que estas divisiones influyen directamente en la imagen que tiene el consumidor de la empresa y de esta manera poder aumentar sus oportunidades de crecimiento continuo y seguir contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

Uno de los principales problemas que afecta no solo a Navisur S.A. sino a toda la industria naviera (por lo que se hace necesario una revisión de sus gastos y demás movimientos financieros), es que al estar nuestra economía dolarizada y al existir un aumento constante y sostenido en los costos internos, como electricidad, combustibles, telecomunicaciones, etc, que afectan directamente al sector productivo, los exportadores se ven seriamente amenazados y cuando esto sucede existe la tendencia de los organismos promotores y defensores de las exportaciones de apuntar exclusivamente a los costos relacionados con esta industria, queriendo convertirlo en la panacea que permitirá mantener la competitividad de sus empresas, en especial de las exportaciones. Adicionalmente, existen constantes incrementos de gastos que el usuario del servicio tiene que soportar los cuales tienen origen externos, es decir que no son producidas

por los dueños de las embarcaciones (Armadores), como son las tasas portuarias, inspecciones de cumplimiento de reglas internacionales de las cuales el país es signatario, entre otros y que si son por ley ajustados año a año de acuerdo a los niveles de inflación. En el Anexo 1 se presenta el total de los gastos resumidos de los años 2002, 2003, 2004 y 2005 versus el total de ingresos de los mismos años.

Como podemos ver el total de los gastos en el año 2003 el incrementado en relación al año anterior fue de un 57,96% siendo los rubros mas importantes el de personal, servicios varios (Copor, honorarios, errores administrativos, gastos administrativos y operativos de armadores) versus solo un 43,64% de incremento en los ingresos reflejados en un ingreso de activos y no tanto en un aumento en las ventas.

En el 2004 se puede notar que hubo un aumento en el total de comisiones (2003: 26.56% vs 2004: 46,60%) el incremento general de ingresos para ese año fue solo de un 14,54%. En cuanto a los gastos se ve una reducción favorable del 14,37% aunque igualmente esta afectado por una ampliación de sueldo, beneficios, comisiones y gastos de viaje del personal así como intereses gastos financieros y amortizaciones.

De esta manera se origina un serio problema que es el de un continuo y permanente aumento en las tarifas de los fletes que impide a la agencia y al

país entero volverse mas competitivos, fletes que son regulados por el mercado internacional y en el que, Ecuador lamentablemente no tiene una alta participación, impidiendo a los agentes representantes de las líneas navieras generar una ganancia justa que les permita re-invertir para poder crecer, modernizar sus actividades y contribuir al desarrollo comercial, económico y social del país. Adicionalmente Navisur S.A. no posee una estructura organizacional definida ni tampoco cuenta con una planificación estratégica que muestre la misión, visión o políticas del negocio.

Por esta razón se considera importante realizar un estudio profundo de la situación de esta importante agencia que por muchos años ha contribuido al comercio ecuatoriano a fin de determinar y proponer los cambios necesarios para una mejora incremental no solo en sus procesos operativos sino también en sus flujos de dinero y así poder mantenerse competitivos en el sector de transporte marítimo en el que, el Ecuador a pesar de su pequeñez de mercado exportador, goza de una alta y libre competencia en la demanda y oferta de productos.

### **1.3 JUSTIFICACION**

En muchas ocasiones debido a las tendencias cambiantes en el ambiente de los negocios donde fallan los programas tradicionales de mejora incremental, un cambio en los procesos a través del conocimiento de los sistemas, las



políticas y las estructuras organizacionales pueden dar valor agregado a los procesos estratégicos que conllevaran al éxito de la empresa, esto es aumentar su competitividad, rentabilidad, satisfacción de los clientes, disminución de costos, aumentos de ingresos, etc. Se considera que eventualmente, todas las empresas necesitarán cambiar la manera como dirigen sus operaciones a fin de optimizar sus recursos, mejorar su administración, obtener mejores ingresos y llegar a ser excelentes en el bien o servicio que ofrezcan. La alternativa radica en estar a la cabeza de la competencia y aunque parece poco agradable, es necesario reconocer que la naturaleza del negocio ha cambiado: la competencia se ha convertido en el factor comercial más importante. Las oportunidades de mantenerse en cierto nicho son escasas.

Con este tema lo que se propone es un análisis situacional de la agencia marítima Naviera del Sur S.A. para determinar los cambios/ reestructuración en los procesos administrativa, comercial, operacional y financiera que logre avances decisivos mediante cambios radicales en mediciones críticas del desempeño (rendimiento) tales como calidad, servicios y rapidez que permitan a Navisur no solo mejorar la calidad del servicio sino también la capacidad productiva de la empresa, así como también dejar una pauta a todas aquellas compañías que colaboran al desarrollo comercial, económico y social del país y que se encuentran en pleno crecimiento ya que sin un

control adecuado, una cultura organizacional o infraestructura optima los negocios pueden llegar a fracasar con facilidad.

Las ventajas competitivas que conseguirán las organizaciones al aplicar correctamente los cambios son las siguientes:

- ✓ Optimización de los procesos empresariales
- ✓ Acceso a información confiable, precisa y oportuna
- ✓ La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización
- ✓ Eliminación de datos y operaciones innecesarias
- ✓ Reducción de tiempos y de los costes de los procesos

#### **1.4 OBJETIVOS**

##### OBJETIVO GENERAL:

Proponer un rediseño de los procesos operativos claves, que permita un avance decisivo en lograr metas de mejoramiento incluyendo calidad, beneficios económicos, y mayor posicionamiento en el mercado del negocio.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar la situación financiera de la empresa mediante el uso de los indicadores de rentabilidad como VAN y TIR luego de la propuesta de reestructuración de los procesos.

- Desarrollar un proceso de diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa
- Estimar cambios en la productividad como consecuencia de un proceso de capacitación continua del recurso Humano

## 1.5 TERMINOLOGIA

**Condición FCL (Full container load):** Las cargas son embarcadas, estibadas y contadas en el contenedor, por cuenta y responsabilidad del usuario.

**Condición LCL (Less Container Load):** Las cargas son embarcadas, estibadas y contadas en el contenedor por cuenta y responsabilidad de la línea naviera. La operación antes descrita, se efectúa en el lugar designado por la compañía naviera.

**Combinaciones:** Se puede hacer las siguientes combinaciones dependiendo si la condición de llenado o vaciado fue debidamente acordada con el embarcador o consignatario: FCL/FCL, FCL/LCL, LCL/FCL, LCL/LCL.

**Demurraje:** Término que se usa en la terminología naviera y cuyo significado es señalar la demora que tiene un barco en un puerto, en cuyo caso se cancela una indemnización a la nave.

**Desaduanamiento:** Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para permitir a las mercancías ingresar para el consumo, ser exportado o ser colocadas bajo otro régimen aduanero.

**Destinatario:** Persona natural o jurídica a cuyo nombre están manifestadas o se envían las mercancías y que como tal es designada en el documento que ampara su transporte o que por una orden posterior a su emisión o por endoso le corresponde.

**Embalaje:** Cualquier medio material, que sirve para acondicionar, presentar, embalar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía. Todo aquello que agrupa, contiene y protege debidamente los productos envasados, facilitando el manejo en las operaciones de transporte y almacenamiento, e identifica su contenido.

**En tránsito:** Se dice de los productos que están siendo transportados pero aun no llegan a destino.

**ETA (Estimated Time of Arrival):** Expresión inglesa que significa “hora prevista de llegada” de un buque a un puerto.

**Exportación:** salida de cualquier mercadería de un territorio aduanero.

**Flete falso:** Cuando un expedidor reserva espacio a bordo de un buque pero no lo utiliza. El transportador puede esperar que se le compense por ello, cantidad que se le denomina flete falso.

**Fuerza Mayor:** Todo tipo de imprevisto al que no es posible resistirse, por ser causado por fuerza natural y no humana. Suceso que se produce al margen de la voluntad del hombre, por lo tanto, que no puede ser previsto ni evitado por el.

**Full Container Load (FCL):** Expresión inglesa que se refiere a un contenedor completo, con carga de un solo embarcador y/o consignatario

**Garantía Real:** Dinero u otros valores depositados provisoriamente, que responden por el pago de los gravámenes y otras sumas exigibles, de conformidad con los compromisos contraídos ante la aduana.

**Importación:** Introducción de cualquier mercadería a un territorio aduanero

**Importación para el consumo:** Régimen aduanero por el cual las mercancías importadas pueden entrar en libre circulación dentro del territorio aduanero, previo pago de los derechos e impuestos a la importación exigibles, con cumplimiento de las formalidades necesarias.

**Manifiesto de Carga:** Documento de control aduanero que ampara las mercancías que se transportan, desde el lugar desde donde son cargadas a bordo de un vehículo o unidad de carga, hasta el lugar donde se descargan para su entrega al destinatario.

Por este documento se declara ante la aduana de salida o llegada, el detalle de las mercancías que transporta, identificando el número del conocimiento o guía, el de los bultos y la naturaleza de la mercancía, su peso, el consignatario y su dirección

Documento que contiene una lista de las mercaderías que constituyen el cargamento de la nave, aeronave y demás vehículos de transporte en el momento de su llegada o salida a/o desde el territorio aduanero.

**Medio de transporte:** Nave, aeronave, vagón ferroviario, camión contenedor o cualquier otro vehículo utilizado para el transporte de mercaderías por determinada vía.

**Mercancía:** Todo bien corporal mueble. Es todo producto manufactura, semovientes y otros bienes corporales muebles, sin excepción alguna. Todo bien susceptible de ser objeto de compra y venta, por su capacidad para satisfacer alguna necesidad.

**Nacionalización:** Régimen aduanero en virtud del cual las mercancías importadas son puestas, por la Aduana a disposición de los interesados previo cumplimiento de todas las formalidades aduaneras y de otro carácter que sean necesarias así como el pago de los derechos e impuestos a la importación eventualmente exigibles, pudiendo en consecuencia, permanecer dichas mercancías en el territorio aduanero, a título definitivo.

**Norma Internacional:** Dícese de aquella adoptada por un organismo de normalización internacional y puesta a disposición del público.

**Consignatario:** Empresa o persona que recibe la carga

**Armador:** Dueño del buque o línea naviera

**Agente:** Organismo que representa a la línea naviera para el desarrollo de sus actividades

**Conocimiento de embarque:** Documentos donde se muestran todos los datos relacionados a la exportación o importación (nombres, direcciones, pesos, descripción de carga, números de contenedores, números de sellos, etc)

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA NAVISUR S.A.**

El 7 de Enero del 2002, la importante empresa naviera argentina Maruba S.A. designó a Naviera del Sur ( NAVISUR S.A.) como sus agentes en el Ecuador para todos sus servicios, incluyendo los de su filial Compañía Latinoamericana de Navegación S.A. (CLAN).

NAVISUR es una empresa estrechamente relacionada con REMAR S.A. quienes con mas de 20 años de experiencia en el transporte de carga de importación y exportación hacia distintos puertos del mundo habían venido actuando como agentes generales de Maruba desde 1990, teniendo en su momento la representación legal, operativa y comercial de ésta.

Su designación coincidió con el anuncio de las recaladas directas de Maruba a Guayaquil con su servicio SACS (Brazil, Argentina, Chile, Perú, Ecuador),

que tendría una frecuencia cada 8 días. Esta recalada directa permitió además conexiones rápidas con los demás servicios de Maruba y Clan, a la Costa Oeste de Centro y Norteamérica y al Lejano Oriente. La primera nave del servicio SACS en recalcar Guayaquil fue la MN Wila v. 11 el 15 de Enero del 2002.

Actualmente Navisur ha cumplido con las expectativas de la línea, manteniendo la política que ésta le marca, sin interferir en la metodología de trabajo que tenga la Agencia.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

NAVISUR ofrece un servicio de transporte marítimo, el mismo que se realiza mediante buques de propiedad del armador (MARUBA) a puertos regulares con recaladas dentro de una frecuencia fija y con tarifas previamente establecidas.

La agencia cuenta con diferentes rutas según los tráficos generales entre los que podemos encontrar:

- Sud África
- Centro América
- Lejano Oriente
- Japón



- Golfo USA México
- Sud América Costa Este
- Mediterráneo
- Sud América Costa Oeste
- Europa Norte
- USA Costa Este
- USA Costa Oeste

### **2.2.1 LÍNEA MARUBA S.A.**

Maruba S.A. inicio sus actividades en el 1940, como una sociedad familiar para operar como una agencia marítima, disponiendo de barcos argentinos que hacían transporte de carga al granel entre Brasil y Argentina.

Con el transcurso de los años, en 1944 tuvieron posibilidades de comprar el buque que agenciaban, ya que pertenecía al estado de Brasil y éste tenía deudas con Maruba, posteriormente financiados con créditos del Estado y de la Marina Mercante de Argentina adquirieron otros buques, los cuales se han ido incrementado hasta poseer una flota de más de 20 motonaves hasta la fecha.

Actualmente Maruba tiene representación en más de 40 países, teniendo en Ecuador 12 años presente, inicialmente requirió servicios de Remar y desde el 2002 únicamente han sido representados por la Agencia Naviera del Sur.

Hasta ahora, MARUBA ha tenido una etapa de expansión pero se vio afectada por problemas de comercio con China, y esto generó que muchos costos de fletes aumentaran, es por eso que hasta el 2004 se ha mantenido en una etapa conservadora, sin embargo el objetivo ha sido siempre de expansión en cuanto las condiciones se vayan dando.

#### **2.2.1.1 RUTAS**

Maruba, tiene participación en gran parte de los tráficos, gracias a sus diferentes agentes alrededor del mundo.

En Ecuador NAVISUR cuenta con cinco importantes rutas que son:

- SACS
- CLANSA
- AMPAC
- FEEDER
- SEAGULL

El SACS es un servicio que cubre el tráfico de Sud América Costa Oeste recalando de Sur a Norte en Buenos Aires, San Antonio, Callao y Guayaquil como importación, como exportación se extiende hasta Buenaventura, y baja de Norte a Sur regresando a Callao- Perú, pasa por Ushuaia, Puerto Madryn, Montevideo y finalmente Buenos Aires.

EL Servicio CLANSA denominado así porque lo realiza el armador del mismo nombre Compañía Latinoamericana de Navegación CLAN S.A. cubre el tráfico de Japón, Lejano Oriente, Centro América y parte de Sud America Costa Oeste.

El AMPAC cubre USA costa Oeste, Centro América, recalca en Callao – Peru donde se conecta con el Servicio SACS y llega también a parte de Lejano Oriente.

Adicionalmente, brinda el servicio FEEDER, que es el alquiler de espacio en buques de otros armadores para llevar cargas a otros puertos donde los barcos no recalán.

Finalmente el SEAGULL JOINT CONTAINER SERVICE el mismo que abarca Sud América Costa Este llegando a la mayor parte de los puertos de Brasil de Sur a Norte, Centro América y cubre el Golfo USA México.

### **2.2.1.2 NEGOCIACIONES CON MARUBA**

Las estrategias comerciales se basan en un sistema Join, cooperación entre las líneas, en donde un contenedor puede ser enviado de un punto a otro por medio de distintas líneas navieras, los cuales se pueden dar por diferentes acuerdos que no necesariamente debe de intervenir el cliente. Esta estrategia fortaleció el funcionamiento de la empresa en lugares remotos como puntos interiores de Oriente, África, Oceanía que no son tradicionales.

### **2.2.2 LÍNEA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE NAVEGACIÓN – CLAN**

En el año 1991, debido a la nueva demanda importadora en Argentina, se enfoca en atacar el área de Lejano Oriente, para lo cual se crea la línea Compañía Latinoamericana de Navegación CLAN, perteneciente al mismo grupo de Maruba, con el mismo dueño, pero trabajando con las conexiones del tráfico de Maruba de manera independiente con distinto nombre.

#### **2.2.2.1 RUTAS**

Este Armador trabaja básicamente con puertos de Japón y Lejano Oriente, constituye el servicio CLANSA que cubre Taiwan, China, Hong Kong, Chiwan, Shanghai, Pusan y Korea y por cuestiones comerciales se agregan

otros países de la zona, esta ruta también incluye otros tráficos como Centro América, y Pacífico costa Oeste.

#### **2.2.2.2 NEGOCIACIONES CON CLAN**

La principal negociación de este armador con NAVISUR es usar el servicio CLANSA y como estrategias comerciales conectar este servicio con las otras rutas de los diferentes tráficos que posee Maruba, de igual forma enfocar la venta de su espacio principalmente en temporada alta ( Agosto a Diciembre), donde los volúmenes de la carga que se mueven desde esos puertos es mayor.

#### **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE NAVISUR**

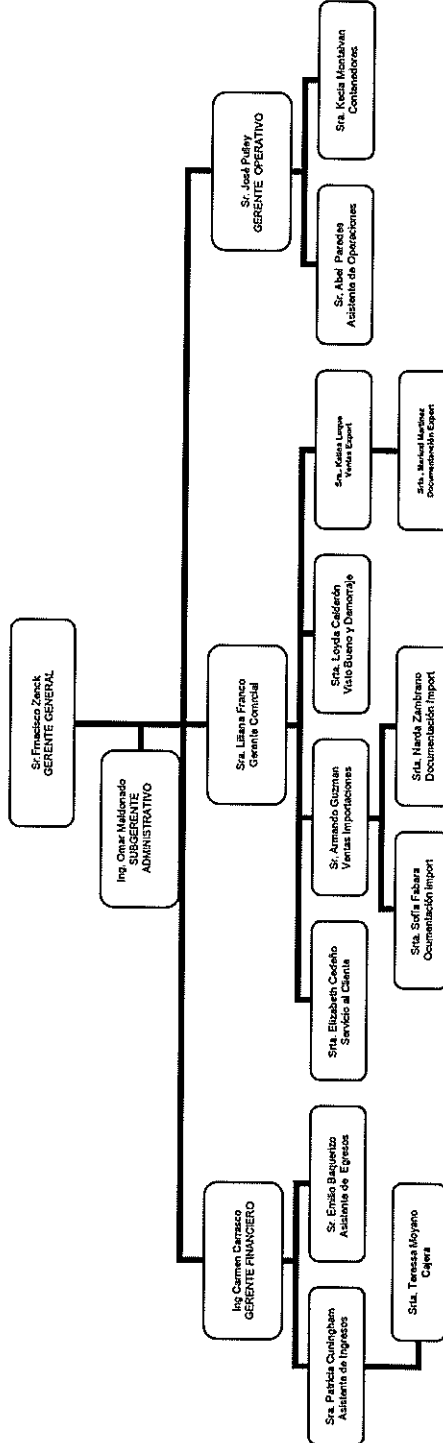
La estructura de NAVISUR esta básicamente conformada por la Presidencia del Grupo Remar y sus Accionistas, la Gerencia General representa legalmente a varias empresas del grupo, así también existen otros departamentos que realizan la misma actividad para todas las compañías, principalmente el departamento financiero y el departamento administrativo.

En este estudio enfocaremos todos las áreas que se manejan bajo la denominación de Agencia Naviera del Sur S.A. estas actividades son básicamente la parte comercial y operativa.

### **2.3.1 ORGANIGRAMA**

## 2.3.1 ORGANIGRAMA

# Naviera del Sur S.A.



### **2.3.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

El departamento administrativo esta compuesto por: el Presidente de la compañía, el Gerente General, el Asistente de gerencia y el Sub-gerente Administrativo.

Para fines de este proyecto no se detallarán actividades de este departamento ya que como se mencionó, esta área trabaja para todas las compañías del Grupo Remar, no solo para la agencia que es objeto de nuestro análisis.

### **2.3.3 DEPARTAMENTO COMERCIAL**

La agencia Naviera del Sur cuenta con un departamento comercial cuya función principal es mantener el contacto con los clientes (importadores o exportadores) para brindarles un excelente servicio de transporte marítimo y de esta manera conseguir cargas llenando espacios en los buques de los armadores, cumpliendo así los lineamientos de Maruba.

La persona responsable de este departamento desarrolla básicamente funciones de vendedor exportación así como también es responsable de la dirección de esta compañía que forma parte del Grupo y su cargo es de Gerente Comercial.



Este departamento cuenta además con dos personas, una de ellas dedicada a las ventas de importación y otra asistiendo en las ventas de exportación. Este grupo deberá responder requerimientos de clientes y de la línea, esto último se hará en reuniones mensuales con el delegado, que visita las oficinas en Ecuador una semana por mes.

### **2.3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

La parte comercial se divide en dos áreas muy importantes las mismas que manejan a los clientes desde diferentes perspectivas. Por una parte los importadores, quienes necesitan asesoramiento para el transporte de su carga desde cualquier parte del mundo hasta este puerto, y los exportadores que tienen su carga y quieren enviarla a otro país.

#### **2.3.3.1.1 VENTAS DE IMPORTACIÓN**

Para las ventas de la carga de importación el departamento cuenta con una persona, quien realiza las siguientes funciones:

- Investigación de posibles clientes en base a estadísticas, es decir solicita al departamento de sistemas información de quien está importando determinado producto y desde que puertos.
- Una vez determinado los posibles clientes procede a contactarlos a

través de llamadas telefónicas y/o a visitarlos.

- Elaboración de reporte de visitas después de realizadas las mismas.
- Seguimiento de la carga con los agentes en el exterior.
- Requerimiento de tarifas a los agentes, especialmente cuando se trata de altos volúmenes de carga.
- Solicitud a los importadores para la aceptación de flete al cobro (collect).
- Ventas de espacios para contenedores reefer de exportación y seguimiento post venta.

#### **2.3.3.1.2 VENTAS DE EXPORTACIÓN**

En esta área se desempeñan dos personas, una de ellas Gerente Comercial y la otra que también realiza las actividades de exportación las mismas que detallamos a continuación:

- Gestión comercial de exportación vía telefónica, e-mail, puerta a puerta.
- Confirmación de reservaciones de contenedores a los clientes.
- Confirmación de booking de carga (listado de carga).
- Seguimiento de ventas según sistema GOLDMINE SALES, el cual consiste en ingresar todos los datos de los clientes, sus

embarcadores y las tarifas ofrecidas a nivel de todos los agentes de Maruba y llevar un historial.

- Firma de todos los conocimientos de embarque originales que se entregan a los clientes para las nacionalizaciones, (Gerente Comercial ).
- Coordinación con la oficina en el puerto del ingreso de los contenedores que se van a exportar.
- Coordinación con el departamento de contenedores el embarque de equipos vacíos: Esto significa que los contenedores de importación que llegan llenos de mercadería, después de ser desocupados y al no ser reutilizados en carga de exportación, tienen que ser devueltos a los distintos puertos donde sean requeridos.
- Supervisión de las ventas de importación y exportación (Gerente Comercial).

Notar que sólo en los puntos que se especifica la actividad es realizada por la Gerencia Comercial.

### **2.3.3.2 PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO**

En cada área existen diferentes problemas tanto internos como externos, aquí podemos mencionar los siguientes:

- En el departamento comercial existe problemas ligados directamente con el Armador, así como existen los problemas generados por mala organización de sus actividades que no permiten el desarrollo del mismo.
- Cancelación de reservas de los clientes: Ocasionado por suspensión repentina del servicio de las naves por problemas de avería, retrasos o necesidades organizacionales.
- La acción del departamento tanto de ventas de importación como exportación es pasiva. Es decir no existe un mayor acercamiento del personal hacia los clientes mediante llamadas o visitas. Ellos sólo se limitan a contestar las llamadas y consultas de la línea, perdiendo la oportunidad de conseguir potenciales clientes en el mercado.
- Tampoco existe respuesta inmediata a las consultas de los clientes vía electrónica, produciendo pérdida de ventas.
- El Armador no proporciona tarifas a tiempo. Existe mucha fluctuación de tarifas debido al comportamiento de la competencia.

#### **2.3.4 DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN**

Documentación es una área primordial dentro del negocio marítimo ya que sus actividades están estrechamente ligadas a la información que debe poseer la aduana de la ciudad de Guayaquil para permitir el ingreso o salida

de mercadería, ya que constituye la primera fuente de información de la descripción de la carga.

Así mismo cuenta con el personal de caja y visto bueno cuyas actividades se ligan con nuestros clientes ya que realizan los trámites para el retiro de sus contenedores.

#### **2.3.4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

A continuación describiremos los procesos para el envío de información tanto de importaciones como exportaciones, y todo el procedimiento para finalizar el retiro de las unidades.

##### **2.3.4.1.1 DOCUMENTACIÓN IMPORTACIÓN**

El departamento a lo largo de éste estudio ha sufrido algunas variaciones en cuanto a el aumento y disminución del personal, en este momento cuenta con dos colaboradores uno de los cuales realiza las siguientes funciones:

- Creación del Buque, en la página de la aduana, y luego en el sistema SICE de aduana.
- Recepción de Planos de importaciones: es decir reciben el listado vía mail, de toda la carga que llegará en determinado buque de los diferentes puertos de embarque y agentes.

- Solicitan los conocimientos de embarque y manifiestos de carga.
- Cuadran los listados (o planos) con la documentación física (conocimiento de embarque) recibida vía fax, mail, correo privado.
- Por cada buque se reparten el numero de B/L's y total de contenedores para ser ingresados en el sistema de la CAE.
- Se procede a ingresar la información de cada B/L hasta dos días antes del arribo de la nave al sistema SICE.
- Verificar que la información ingresada en el sistema SICE esté conforme con la de los B/L's.
- Una vez comparado que la información ha sido ingresada correctamente en el SICE se procede al envío electrónico.
- Si existe algún error en la información ingresada automáticamente el sistema electrónico de la CAE rechaza el archivo y lo devuelve para su corrección.
- Se corrige el archivo y se lo reenvía hasta que la CAE responda con su aprobación.
- Se realizan consultas por: regímenes, puertos, bultos, con el cliente y con el puerto de origen de la carga.
- Atención al cliente: Se asesora sobre datos del buque
- Se gestiona corrección en caso de existir multas
- Realizar cuadro de multas

La segunda persona se encarga de:

- Recepción de MCN (mensajes correctores de B/L's) , enviados por los agentes.
- Corregir B/L's en base a MCN's.
- Emitir B/L's originales según instrucciones del agente (express release) lo cual ocurre por los siguientes motivos:
  - Cuando el flete es pagadero en destino.
  - Cuando el embarcador solicita la emisión de un cuarto B/L original ya que normalmente solo se permite la emisión de tres B/L's originales por embarque.
  - Por corrección de errores en cualquier dato del conocimiento de embarque o a petición del importador.
- En caso de que a solicitud del importador se emita nuevos conocimientos de embarque se procede al canje de los mismos, notificando a la cajera para el cobro de multas y nueva emisión.
- Sacar 17 juegos (fotocopias) de toda la documentación por buque y entregarlos a los departamentos correspondientes, con carta y sobre cerrado.
  - Delegado de Aduana.
  - Servicio de vigilancia aduanera.
  - Capitanía del puerto.
  - Facturación Autoridad Portuaria de Guayaquil.

- 5 juegos para Aretina ( módulo).
- Agencia Quito.
- Empresa Tarjadora.
- Departamentos de Tarjas en Puerto.
- Departamento de Operaciones Navisur.
- Departamento Financiero, con el objeto de que tengan un registro del monto que se va a recaudar por buque.
- Departamento de Visto Bueno, para que realicen la certificaciones de los fletes en B/L's originales.
- Servicio al cliente, con la finalidad de que realicen las notificaciones de arribo a los clientes.
- Copia para la empresa ESTADISTICAS y manifiestos.
- Copia de soporte interno del departamento.
- Ingreso en el sistema NAVYSIS (sistema interno de NAVISUR) de los números de B/L's y valores a cobrar por flete de cada buque y emitir el reporte de fletes para entregarlo al departamento financiero.
- Revisión de la información ingresada y confirmación de la misma.
- Ingreso al sistema Natalia, actividad periódica que realiza cuando alguna de las otras dos personas faltan.
- Emitir reporte de tarjas.
- Atención al cliente.



#### **2.3.4.1.2 DOCUMENTACIÓN EXPORTACIÓN**

Al igual que el departamento de importaciones, este también ha sufrido cambios a los largo de este estudio. Actualmente solo labora una persona realizando las siguientes actividades:

- Envío a los clientes de la proforma (información acerca de lo que debe constar en el B/L) para la revisión y aprobación inmediata.
- Recepción por parte de los clientes de las proformas.
- Ingreso de la información del B/L en el sistema SICE, 48 horas después del zarpe.
- Ingreso de la información electrónica al sistema del APG.
- Envío de documentos (B/L's y manifiestos) a sus respectivos puertos de destino vía mail.
- Envío de documentos (B/L's no negociables y manifiestos de carga) a la central Buenos Aires.
- Ingreso en el sistema NAVYSIS de los números de B/L's y valores a cobrar por flete de cada buque y emitir el reporte de fletes para entregarlo al departamento financiero.
- Emitir conocimientos de embarques, originales y copias, para los exportadores y entregarlos previo al pago.
- Emitir 10 juegos de BL's que se reparten de la siguiente forma:
  - Departamento de gerencia de APG.
  - Departamento de Facturación de Portuario

- Control de Zona Primaria
  - Capitanía del Puerto
  - Unidad Canina antidrogas
  - Manifiestos
  - Estadísticas
  - Departamento comercial NAVISUR
  - Departamento Financiero NAVISUR
  - Envío documentación Matriz Buenos Aires y Santos (si  
hubiere).
- Ingreso en el sistema E-CLEAR para las cargas que van hacia Estados Unidos y Canadá.
  - Envío de B/L's originales a destino según disposición del cliente mediante correo privado.
  - Atención al cliente.

#### **2.3.4.1.3 VISTO BUENO**

Esta persona tiene a su cargo las siguientes funciones en el área de visto bueno y cartas de salida:

- Certificación de fletes en los B/L's de MARUBA y CLAN previo al pago respectivo.
- Carta de corrección al buque para APG y Aduana cuando hay un trasbordo.

- Información vía telefónica de los valores que el cliente debe de pagar por su carga.
- Cálculo de demoraje vía telefónica.
- Envío de autorización electrónica al Módulo (bodega) para liberación de la carga cuando es FCL / LCL.
- Solicitud a la gerencia para la exoneración de garantías a determinados clientes siempre y cuando no mantengan deudas.
- Recepción de pagos por garantías y sobrestadías de contenedores e ingreso en el sistema.
- Elaboración en el NAVISIS y entrega de las cartas de salida y preliquidaciones por sobrestadía de MARUBA y CLAN a los clientes.
- Envío de autorización electrónica para la revalidación de cartas de salida en la oficina puerto cuando estas se encuentran vencidas previo a la cancelación del alcance de la sobrestadía en la oficina centro o matriz.
- Autorización vía telefónica del ingreso de contenedores vacíos que están siendo devueltos por los clientes en el patio previo al compromiso de pago del importador.
- Recepción de EIR donde consta fecha y condición del ingreso del contenedor de parte del departamento de contenedores.
- Elaboración de las liquidaciones que deben ser entregadas al departamento financiero para su respectivo cobro de sobrestadía si lo

hubiere y devolución de los cheques en garantía una vez confirmado el ingreso de todos los contenedores.

- Elaboración de B/L's no negociables a los clientes donde se indica el valor total de la sobrestadía para efectos del SRI. Esto es entregado al departamento financiero hasta que el cliente cancele los valores finales.
- Emitir reportes diarios de valores recaudados por garantías y sobrestadías para ser entregados a caja.
- Emitir reportes diarios de preliquidaciones y liquidaciones para oficina de NAVISUR en Quito y departamento financiero.

#### **2.3.4.2 PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO**

- El departamento de documentación tiene varios problemas basados en los errores comunes tanto internos como externos en cuanto a documentación se refiere, ya que no existe la revisión adecuada de la información de los conocimientos de embarques y esto genera el mal ingreso de datos.
- La aprobación tardía de MCN o correctores por parte de Maruba retrasa los cambios de información en la aduana generando también demoras en los retiros de contenedores para los importadores y en el caso de exportación el ingreso de las unidades a los módulos de

espera para ser cargados en el buque e inclusive la no embarcación de la unidad.

- El sistema de Navisys comúnmente utilizado por gran parte de los empleados, por diferentes motivos suele ser muy lento y esto retrasa el trabajo de los colaboradores.
- El manejo de Internet causa también retrasos cuando los servidores están dando problemas, ya que hay mucha información dirigida por esta vía.
- La falta de recursos físicos (impresora) en la caja hace que se retrasen las impresiones en todas las áreas ya que todo el departamento solo dispone de una para sus labores diarias.
- Lentitud del sistema en cuanto a cancelación de sobre-estadías.

### **2.3.5 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

Este departamento al igual que el administrativo desempeña las mismas funciones para todas las empresas del Grupo Remar, es por esto que no serán objeto de este estudio, pero sus procesos serán detallados para conocimiento general.

#### **2.3.5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

En la parte operativa podemos ver dos áreas principales: Los asistentes de operaciones y el departamento de contenedores.

### **2.3.5.1.1 ASISTENTE DE OPERACIONES**

Los asistentes de operaciones en el Grupo Remar están compuestos por tres personas, dos de ellas manejan todas las operaciones desde el puerto y son las encargadas de:

- Recibir los buques.
- Chequear los documentos de los contenedores de exportación.
- Revisar la carga y descarga de todas las unidades

y la tercera está constantemente trasladándose de puerto a oficina y sus actividades son:

- Emitir reportes de trabajo de los buques.
- Estar pendientes de las necesidades de los tripulantes
- Y estar pendientes de los próximos atraques en puerto de los buques de las diferentes compañías para solicitar los espacios pertinentes en el muelle.

### **2.3.5.1.2 CONTENEDORES**

Se encarga de:

- Detallar todos los contenedores de ingreso y de salida para la línea.
- Llevan un control del stock de unidades por tipo y pies.

- Manejan el sistema Navisys, ingresando el estado y condición de cada uno de los equipos.
- Ingresan las fechas de la devolución para que otros departamentos den de baja y se emitan las respectivas liquidaciones.

### **2.3.6 SERVICIO AL CLIENTE**

Es una de las principales áreas que serán estudiadas a lo largo de este proyecto, ya que desempeña una función principal que es el trato directo con los clientes, a quienes tendrán que ayudar sin dejar de priorizar los beneficios del armador.

#### **2.3.6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

Este departamento está compuesto de una persona que se encarga de:

- Atención al cliente post venta de importación y exportación en situaciones como:
  - Mal estado de la carga:
    - Recepción de reclamo por escrito del cliente.
    - Solicitar sustento del reclamo.
    - Gestionar la solución del reclamo con la Gerencia General.

- Cambio de sellos:
  - Emitir carta dirigida a la CAE informando el cambio de los sellos en los contenedores y verificar si estos generan multa.
- Manejo de caja chica:
  - Recepción de dinero en efectivo del departamento financiero.
  - Procede a pagar los gastos de oficina previo autorización de la subgerencia administrativa:
    - Multas a la CAE
    - Suministros de cafetería
    - Certificación de cheques
    - Movilización del personal del departamento comercial.
- Envío de avisos de llegada y de itinerarios vía fax a los clientes.
- Recepción y distribución de llamadas.
- Recepción de facturas de todos los proveedores e ingreso al sistema NAVISIS de las mismas para su posterior cancelación.
- Comprobación de información de tarjetas vs. Conocimiento de embarque.
- Requerimientos de días libres y descuentos vía electrónica a MARUBA por solicitud de clientes.
- Seguimiento de correcciones que se generan por errores en el ingreso de información por cuenta de NAVISUR.
- Actualización de información e ingreso de nuevos clientes a la base de datos.



- Recepción y distribución de suministros de oficina.

#### **2.3.6.2 PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO**

- Fallas en los sistemas de información internos que provocan retrasos de último momento.
- Notificación tardía por parte de la Aduana de las multas generadas por mal ingreso o correcciones de información de los conocimientos de embarque. Esto proporciona retrasos en entrega de documentos al cliente e impide que este pueda desaduanizar a tiempo.
- Mejorar al sistema NAVISYS, es muy lento en sus diferentes opciones por departamento.
- Retrasos del cliente al enviar información a la empresa, quienes a su vez solo cuentan con 48 horas (antes del arribo de la nave en el caso de importaciones o después de la salida del buque) para ingresar en el sistema SICE.

#### **2.3.7 DEPARTAMENTO FINANCIERO**

El departamento financiero es otra de las áreas del Grupo Remar que realiza las mismas actividades para cada una de las empresas, es por esto

que no profundizaremos en cada uno de sus puestos, pero sí explicaremos las actividades mas relacionadas con Navisur.

### **2.3.7.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

Detallaremos las actividades de las personas que manejan los ingresos, los egresos de la agencia y la caja que es el único puesto que será evaluado dentro de nuestra investigación, ya que tiene una incidencia directa en el tiempo de espera del cliente.

#### **2.3.7.1.1 INGRESOS**

Este colaborador realiza las mismas actividades para todas las empresas del grupo, no serán de análisis profundo pero las detallaremos a continuación:

- Elaboración de Estados de Fletes de Navisur y otras empresas.
- Elaboración de Estados de sobrestadías.
- Comisiones por sobrestadías.
- Posiciones financieras Maruja y clan
- Control de cheques protestados del todo el grupo.
- Remesas Armadores.
- Devoluciones y control de garantías a clientes.
- Control y revisión de Bill of Lading ingresados de importación y exportación.

### **2.3.7.1.2 GASTOS**

Esta persona se encarga de:

- Envío de proforma de gastos por recalada de buques en puertos ecuatorianos.
- Control de costos enviados por agencias en servicios que participan líneas navieras agenciadas por Remar.
- Revisión de facturas emitidas por Autoridad Portuaria.
- Facturación de costos originados por devoluciones de clientes.
- Elaboración y envío de estados de cuentas.
- Control de comisiones de importación y exportación de las líneas navieras.
- Coordinación general de la sección de cuentas de costos de las navieras.

### **2.3.7.1.3 CAJA**

Esta función a diferencia de las anteriores sí se dedica únicamente a la atención de los clientes de Navisur, la misma que será evaluada dentro de nuestro estudio.

Las funciones que se realizan son las siguientes:

- Facturación y cobranza de fletes (atención al cliente).

- Contabilización de todo lo recaudado en el día por fletes, THC (Manipuleo de contenedores), visto bueno, sobrestadía y garantías de contenedores.
- Ingreso al Sistema SAP (Sistema en Internet de MARUBA) donde se ingresan todos los recibos de fletes y THC cobrados durante el día.
- Depósitos diarios de sobrestadías, garantías y fletes.
- Entrega de reportes de fletes y sobrestadías al departamento financiero para su revisión y posterior archivo.
- Archivo de comprobantes de ingresos y Archivo de facturas para las declaraciones del SRI.
- Contabilización de los valores recaudados en Quito.
- Cobro de multas.

#### **2.3.7.2 PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO**

Existe sólo una impresora para documentación y caja, lo cual demora la impresión de documentos de embarque originales y de los asientos contables que tiene que hacer la cajera.

Representa un problema también el hecho de que los sistemas sean muy lentos ya que ella necesita facturar rápidamente e ingresar los valores en el SAP que se maneja por Internet.

### **2.3.8 RECURSOS FINANCIEROS**

Se procedió al análisis del Balance General y Estados de Resultados. El trabajo consistió en una auditoria razonable y de cálculo de ratios que permitió visualizar la situación financiera de la organización.

Los Estados financieros fueron comparados en valores absolutos y relativos con porcentajes horizontales. En este método se trató el porcentaje que cada masa representa en el balance. Una vez obtenidos los porcentajes, estos se compararán durante los ejercicios y así ver la evolución de la empresa.

Una vez definidas las principales masas patrimoniales que componen los reportes financieros, se procedió a realizar un análisis que consiste en expresar en tanto por ciento cada una de las partidas de tal forma que se puede observar el peso de cada una de las partidas dentro de los rubros. Se procedió a realizar este tipo de análisis porque los porcentajes permiten ver más claramente las partidas que realmente tienen peso en el balance, – sobre las que se realizará una análisis más exhaustivo.

Otro método de análisis utilizado es el de la Comparación de estados financieros en base cien. Con este método se compararon las cifras de los estados financieros de los años consecutivos, de tal forma que se toma base

100 para los importes de tal forma que se puede ver la evolución financiera de la empresa.

**TABLA 2.1: BALANCE GENERAL HISTÓRICO**

**NAVISUR S.A.  
BALANCE GENERAL HISTÓRICO**

|  | <u>2002</u>          | <u>2003</u>          | <u>2004</u>          | <u>2005</u>          |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVO</b>                          |                      |                      |                      |                      |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                |                      |                      |                      |                      |
| Disponible                             | \$ 67,657.13         | \$ 48,711.67         | \$ 57,100.61         | \$ 132,958.87        |
| Deudores por ventas                    | \$ 2,667.84          | \$ 6,326.22          | \$ 24,681.29         | \$ 24,179.70         |
| Deudores varios                        | \$ 3,578.81          | \$ 75,382.49         | \$ 29,229.39         | \$ 8,545.78          |
| Cuentas por cobrar armadores           | \$ 235.00            | \$ 349,161.93        | \$ -                 | \$ 25,648.25         |
| Valores por recuperar                  | \$ 9,243.86          | \$ 11,156.15         | \$ 1,109.49          | \$ -                 |
| Cuentas por cobrar Cias. Relacionadas  | \$ 382,869.98        | \$ 44,222.25         | \$ 134,317.52        | \$ -                 |
| Valores pagados por anticipados        | \$ 9,176.41          | \$ 14,123.24         | \$ 28,366.48         | \$ 36,412.11         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>          | <b>\$ 475,429.03</b> | <b>\$ 549,083.95</b> | <b>\$ 274,804.78</b> | <b>\$ 227,744.71</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                     |                      |                      |                      |                      |
| Equipo de Oficina                      | \$ 3,781.93          | \$ 4,304.49          | \$ 4,958.33          | \$ 5,847.52          |
| Muebles y Enseres                      | \$ 1,655.69          | \$ 3,995.17          | \$ 12,106.17         | \$ 8,954.56          |
| Equipos de computación                 | \$ 4,643.36          | \$ 9,931.76          | \$ 13,243.60         | \$ 11,125.40         |
| Edificio                               | \$ 85,059.13         | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Depreciación activo fijo               | \$ -23,749.09        | \$ -7,087.47         | \$ -11,057.44        | \$ -9,459.24         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>               | <b>\$ 71,391.02</b>  | <b>\$ 11,143.95</b>  | <b>\$ 19,250.66</b>  | <b>\$ 16,468.24</b>  |
| <b>ACTIVOS L/P</b>                     |                      |                      |                      |                      |
| Deudores a largo plazo                 | \$ -                 | \$ 62,930.72         | \$ 100,879.21        | \$ 155,482.52        |
| <b>TOTAL ACTIVOS L/P</b>               | <b>\$ -</b>          | <b>\$ 62,930.72</b>  | <b>\$ 100,879.21</b> | <b>\$ 155,482.52</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   | <b>\$ 546,820.05</b> | <b>\$ 623,158.62</b> | <b>\$ 394,934.65</b> | <b>\$ 399,695.47</b> |
| <b>PASIVOS</b>                         |                      |                      |                      |                      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por pagar proveedores          | \$ 97,625.23         | \$ 206,598.70        | \$ 96,099.97         | \$ 54,126.32         |
| Cuentas por pagar cuentas relacionadas | \$ 2,944.17          | \$ 20,676.96         | \$ 10,781.97         | \$ 25,380.12         |
| Acreedores varios                      | \$ 78,326.16         | \$ 79,738.10         | \$ 67,861.47         | \$ 48,251.68         |
| Cuentas por pagar armadores            | \$ 237,118.66        | \$ 187,802.48        | \$ 14,598.76         | \$ 45,348.12         |
| Provisiones y retenciones              | \$ 40,730.97         | \$ 22,275.82         | \$ 33,055.11         | \$ 27,866.94         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>          | <b>\$ 456,745.19</b> | <b>\$ 517,092.06</b> | <b>\$ 222,397.28</b> | <b>\$ 200,973.18</b> |
| <b>PASIVOS L/P</b>                     |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por pagar L/P                  | \$ 13,434.55         | \$ 44,532.40         | \$ 86,551.90         | \$ 84,239.15         |
| <b>TOTAL PASIVOS L/P</b>               | <b>\$ 13,434.55</b>  | <b>\$ 44,532.40</b>  | <b>\$ 86,551.90</b>  | <b>\$ 84,239.15</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                   | <b>\$ 470,179.74</b> | <b>\$ 561,624.46</b> | <b>\$ 308,949.18</b> | <b>\$ 285,212.33</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                      | <b>\$ 76,640.31</b>  | <b>\$ 61,534.16</b>  | <b>\$ 85,985.47</b>  | <b>\$ 114,483.14</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>       | <b>\$ 546,820.05</b> | <b>\$ 623,158.62</b> | <b>\$ 394,934.65</b> | <b>\$ 399,695.47</b> |

**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Reportes Financieros de Navisur

### 2.3.8.1 ANÁLISIS DE COSTOS: FIJOS Y VARIABLES

**TABLA 2.2 ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HISTÓRICO**

| <b>NAVISUR S.A.</b>                             |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS HISTORICO</b> |                   |                   |                   |                   |
| <b>(EXPRESADO EN U.S. DÓLARES)</b>              |                   |                   |                   |                   |
| <b>RUBROS</b>                                   | <b>2002</b>       | <b>2003</b>       | <b>2004</b>       | <b>2005</b>       |
| <b>INGRESOS</b>                                 |                   |                   |                   |                   |
| COMISIONES                                      | 202,822.60        | 256,698.03        | 376,311.16        | 452,099.16        |
| OTROS INGRESOS OPERACIONALES                    | 137,488.66        | 218,280.08        | 201,187.52        | 235,691.52        |
| INGRESOS FINANCIEROS                            | 145.05            | 324.54            | 284.93            | 391.39            |
| RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER                     | 10,840.90         | 29,290.26         | 184.98            | 2,782.79          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                           | <b>351,297.21</b> | <b>504,592.91</b> | <b>577,968.59</b> | <b>690,964.85</b> |
| <b>GASTOS</b>                                   |                   |                   |                   |                   |
| PERSONAL  | -64,061.57        | -97,237.40        | 196,653.33        | 251,909.19        |
| SERVICIOS                                       | -43,529.07        | -67,413.03        | -75,986.12        | -83,342.15        |
| CARGAS DIVERSAS                                 | 155,680.44        | 255,157.81        | 215,888.95        | 255,321.17        |
| GASTOS ARMADORES                                | -13,827.40        | -22,798.73        | -19,060.15        | -26,533.56        |
| CARGAS EXCEPCIONALES                            | -2,013.11         | -14,900.60        | -13,967.33        | -22,247.90        |
| GASTOS SUCURSALES Y SUBAGENTES                  | -9,220.90         | -10,208.40        | -11,732.42        | -12,870.76        |
| CARGAS FINANCIERAS                              | -619.03           | -529.33           | -664.73           | -650.06           |
| DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES                 | -9,774.79         | 16,661.62         | -3,969.97         | 1,598.20          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             | <b>298,726.31</b> | <b>451,583.68</b> | <b>537,923.00</b> | <b>651,276.59</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                           | <b>52,570.90</b>  | <b>53,009.23</b>  | <b>40,045.59</b>  | <b>39,688.26</b>  |
| <b>15%PART. TRAB.</b>                           | <b>7,885.63</b>   | <b>7,951.38</b>   | <b>6,006.84</b>   | <b>5,953.24</b>   |
| <b>UTILIDAD ANTES IMP RENTA</b>                 | <b>44,685.27</b>  | <b>45,057.85</b>  | <b>34,038.75</b>  | <b>33,735.02</b>  |
| <b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>                  | <b>11,171.32</b>  | <b>11,264.46</b>  | <b>8,509.69</b>   | <b>8,433.76</b>   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                            | <b>33,513.95</b>  | <b>33,793.38</b>  | <b>25,529.06</b>  | <b>25,301.27</b>  |

Elaborado: Por los Autores; Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias histórico de Navisur

#### PERSONAL

Todos los gastos del personal en el año 2002 con proporción a los ingresos representan un 18.24%, siendo el segundo rubro más representativo de todos los gastos con un valor de \$ 64.061,57 con un 21.44%.

Dentro de este rubro los sueldos y beneficios mensuales equivalen a \$52.480,56 con un 81.92%.

En el 2003 la relación gastos de personal vs. Los ingresos fue del 19.27%, incrementándose a \$ 97.237,40 con un 51.79% siendo también el rubro más representativo el de los sueldos y beneficios mensuales por un valor de \$ 71.606,98.

En el año 2004 éste rubro tuvo un incremento del 102.24% con respecto al año 2003, ahora representado un 34.02% con relación a los ingresos. Los sueldos se incrementaron en un 130%, cifras alarmantes a las que se debe determinar un incremento en los sueldos en base a un presupuesto, los ingresos proyectados y con alzas moderables.

## **SERVICIOS**

En este rubro se registran todos los gastos correspondientes a la administración de Navisur. En el año 2002 este rubro representa un 12.39% vs. Los ingresos, y vs. Toda la masa de gastos los servicios figuran con \$ 43.529,07 con un 14.57% del total, teniendo en cuenta que el servicio que brinda Xerox es exorbitante con \$8.223,72, seguidos por la publicidad con un valor de \$6.545,47 y la telefonía nacional y celular.



En el año 2003 este rubro se incrementó en un 54.87% con relación al año 2002. El alquiler de la oficina subió de \$ 1.064 a \$8.736, un incremento del 721.05%, los compromisos con Xerox siguieron subiendo un 34.98%.

2004 fue un año más conservador para este rubro incrementándose un 12.72% con relación al año 2003. Los rubros más fuertes y que siguen incrementándose son los de Alquiler de oficina y las expensas comunes, Xerox, y un incremento del 149.32% de los gastos de directorio.

### **CARGAS DE DIVERSAS GESTIONES**

En este rubro se registran los gastos varios de la compañía. Tales como los seguros, Servicios Copor-Remar, Impuestos fiscales, Suministros, Viajes, etc.

Dentro de este rubro se encuentran los gastos más representativos de la empresa. Los cuales representan el 44.32% de los ingresos en el año 2002 y un 52.11% con respecto a todos los gastos teniendo a los servicios Copor-Remar como el gasto más fuerte con el 40.45% de la carga por \$ 120.844,91 por los transporte de servicio integral.

Para el año 2003 este rubro se incrementó en un 63,90% con relación al año anterior. Siguió representando el 50% de los ingresos totales. Manteniéndose

los servicios de Transporte Integral como los que más contribuyen a esta proporción.

En el 2004, transporte integral tuvo una pequeña baja en sus valores con relación a los años anteriores. Se posicionó en \$ 215.888,95 con una reducción de 15 puntos.

### **ARMADORES**

Estos gastos representan apenas un 3.94% de los ingresos en el año 2002 por \$ 13.827,40, pero dado a que son directamente relacionados con la actividad de la empresa se los va a analizar.

Los gastos administrativos y de documentación de Maruba, seguros de contenedores y operativos figuran en este rubro.

Para el 2003 este rubro global se incremento en un 64,88% con relación al año anterior, pero con respecto los ingresos apenas constituyen el 4.52%. En el 2004 hubo una ligera baja del 16.40% quedando en \$ 19.060,15.

### **2.3.8.2 ANÁLISIS DE INGRESOS**

El análisis en este punto se va a centrar en los otros ingresos operacionales, ingresos financieros y recuperación de gastos administrativos y operacionales.

## **INGRESOS OPERACIONALES**

Dentro de los otros ingresos operacionales los rubros que los componen son:

- Recuperación de valores
- Lumpsum gastos administrativos
- Tracking contenedores
- Manejo de documentación
- Descuentos concedidos por proveedores, entre otros.

Luego de los ingresos por comisiones, el cual se los va a analizar en las ventas, el segundo rubro más importante dentro de los ingresos para Navisur, son los otros ingresos operacionales los cuales en el año 2002 representaron un 39.14% sobre todos los ingresos por un valor de \$ 137.488,66, en los cuales están incluidos los valores por tracking por contenedores descargados por \$44.506 en el 2002. El manejo de documentación Maruba le lleva ventaja a Clan por valores de \$31.931,31 y 4.838,28 respectivamente y la recuperación de valores por \$16.309,27.

Para el 2003 estos rubros se incrementaron en un 58.76% con respecto al 2002 a \$ 218.280,08 los cuales se los componen por los tracking por contenedores descargados con ligero incremento con respecto al año anterior de 21.17% quedando en \$53.930. El manejo de documentación con Maruba sigue predominando con relación a Clan con un valor por \$

42.474,77. El incremento de este rubro en el 2003 también se debe a unos ingresos por ventas de activos con una representación neta de los ingresos del 10.09% por \$ 50.914,93.

Los descuentos concedidos por proveedores en este año están siendo un rubro ligeramente considerable teniendo como principal valor el de los prácticos con \$ 23.382,96.

Para el año 2004 este rubro sufrió un ligero decremento con relación al 2003 de 7.83 puntos. El motivo fue por que, en relación en el año anterior no hubieron ingresos por ventas de activos. Pero analizando los rubros más considerables, siguieron incrementándose. El tracking por contenedores descargados por \$ 60.851,50, manejo documentación Maruba por \$ 69.744,81, descuentos concedidos por proveedores prácticos por \$ 19.901,25 entre otros.

### **RECUPERACIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES**

Estos gastos no son representativos en relación a los ingresos totales, con apenas el 3,09% por \$ 10.840,90. Aquí se registran las recuperaciones de las compañías relacionadas al grupo tales como: Copor, Bremax, Gemar, Maroitti.

En el 2002 por parte de Bremax se obtuvieron \$9.813.64. Para el 2003 fue MAROITTI con \$ 24.784,16.

### **INGRESOS FINANCIEROS**

Los ingresos financieros por intereses financieros apenas representan en promedio por los 3 años el 0.05% del total de los ingresos.

#### **2.3.8.3 ANÁLISIS DE VENTAS**

La evolución de los ingresos por comisiones de NAVISUR correspondientes a los años 2002, 2003, 2004 y 2005 se muestran en el Anexo No. 1.

El incremento de este rubro correspondiente al 2003 con relación al año anterior fue del 26,56% siendo el de mayor representación los ingresos por fletes con un 80,69%, en el cual MARUBA es la línea que mayores ingreso generan con un 68.69% con un valor \$ 139310,09 en el 2002.

Lo mismo sucede con el agenciamiento y la sobrestadía en donde MARUBA tiene una mayor participación.

Para el año 2003 el total de las ventas se incrementaron en un 26.56% con respecto al año anterior, el cual los elementos más considerables siguen siendo los de MARUBA en fletes y sobrestadías con valores de \$ 161.691,41 y \$ 35.292,67 respectivamente.

Para el caso de la línea CLAN la variación para el 2003 estuvo al alza por 91,11%.

Para el 2004 se incrementaron el total de las comisiones por 46.60% con relación al 2003 el cual los fletes le representa el 90.07%. MARUBA siguió incrementando sus comisiones por fletes en un 82.36% mientras que CLAN tuvo una gran baja del 69.66% quedando sus ventas por \$ 13.557,05.

#### **2.3.8.4 ANÁLISIS DE ESTADOS DE RESULTADOS**

Se realizó un análisis económico basado en la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. Este análisis se realiza a través de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, la cual para que sea significativa debe cumplir dos requisitos:

a) La cuenta de resultados –también se denomina así a la cuenta de Pérdidas y Ganancias- puede variar sensiblemente según los criterios de valoración que se hayan adoptado, por lo que debe ser depurada de tal forma que refleje un resultado homogéneo con otros períodos de tiempo y otras empresas.

Lo más lógico para evitar este problema es haber observado durante el ejercicio los principios de contabilidad generalmente aceptados.

b) A la cuenta de resultados afluyen una serie de flujos de muy distinta naturaleza y deben estar claramente diferenciados entre los resultados de explotación normal y los resultados extraordinarios o atípicos.

Las cuestiones que comprenden el análisis económico son:

a) **La productividad de la empresa**, que viene determinada por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa, del equipo productivo en la obtención de un determinado volumen y calidad del producto.

b) **La rentabilidad externa**, la cual trata de medir el mayor o menor rendimiento de los capitales invertidos en la empresa.

c) **El examen de la cuenta de resultados**, analizando sus distintos componentes tanto en la vertiente de ingresos y gastos.

### **Rentabilidad**

En una empresa teniendo en cuenta la doble perspectiva de su estructura económica financiera –activo y pasivo-, cuando hablamos de capital invertido podemos considerar que el mismo es el activo –capital en funcionamiento- o bien, que el capital invertido es el importe de los fondos propios. En el primer caso estamos ante la rentabilidad económica o del activo y en el segundo ante la rentabilidad financiera o de los fondos propios.

## 1.- Rentabilidad económica o del activo (ROI)

La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA –Return on assets- y como denominación más usual ROI – Return on investments-. Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

La forma más usual de definir el ROI es:

$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Se toma como resultado el beneficio antes de impuestos e intereses dado a que, si se trata de medir la rentabilidad del activo los resultados a considerar serán:

**El beneficio después de impuestos** o resultado contable –magnitud que se obtiene de la cuenta de pérdidas y ganancias- y que es la parte que se destinará a los accionistas de la empresa, independientemente de que se reparta en forma de dividendos o se quede en la empresa en forma de reservas.

**El impuesto sobre beneficios**, que es la parte del beneficio generado por el activo y que será destinada al pago del impuesto sobre sociedades y que también se puede obtener de la cuenta de pérdidas y ganancias.



**TABLA 2.3 VARIACIÓN DE BENEFICIOS - ROI**

| <u>2002</u> | <u>2003</u> | <u>VARIACIÓN</u> | <u>2004</u> | <u>VARIACIÓN</u> | <u>2005</u> | <u>VARIACIÓN</u> |
|-------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
| 9.61%       | 5.30%       | -44.92%          | 9.78%       | 84.71%           | 9.93%       | 1.52%            |

**Elaborado:** Por los Autores; **Fuente:** Balance General Histórico de Navisur

## 2.- Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

La rentabilidad financiera, de los fondos propios o ROE –*Return on equity*- se define a través de la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Beneficios después de impuestos}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

El beneficio después de impuestos es el resultado del ejercicio que figura en las cuentas anuales como Pérdidas y Ganancias.

El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios.

**TABLA 2.4 VARIACIÓN DEL ROE**

| <u>2002</u> | <u>2003</u> | <u>VARIACIÓN</u> | <u>2004</u> | <u>VARIACIÓN</u> | <u>2005</u> | <u>VARIACIÓN</u> |
|-------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
| 43.73%      | 54.92%      | 25.59%           | 29.69%      | -45.94%          | 22.10%      | -25.56%          |

**Elaborado:** Por los Autores; **Fuente:** Balance General Histórico de Navisur

### 2.3.8 TECNOLOGIA UTILIZADA

La agencia cuenta con algunos sistemas que ayudan al control de las diferentes actividades en las distintas áreas, entre los que podemos encontrar:

**Tabla 2.5 RESUMEN DE SOFTWARE POR DEPARTAMENTO**

| DEPARTAMENTOS               | SISTEMAS DE INFORMACIÓN  |
|-----------------------------|--|
| Comercial Importaciones     | Goldemine Sales, Internet, Windiws XP, Outlook                                     |
| Comercial Exportaciones     | Goldemine Sales, Internet, Windiws XP, Outlook                                     |
| Documentación Importaciones | Navisys, Natalia, Internet, Windows XP, Outlook, Correo Seguro                     |
| Documentación Exportaciones | Navisys, APG, E-Clear, Natalia, Internet, Windows XP, Correo Seguro                |
| Servicio al cliente         | Navisys, Cuentas por Pagar, Internet, Windows 98, Outlook Express, Goldemine Sales |
| Visto Bueno                 | Navisys, Natalia, Windows 98, Outlook express                                      |
| Caja                        | Navisys, SAP, Navysis Contabilidad, Internet, Windows XP, Outlook Express          |

**Elaborado:** Por los Autores; **Fuente:** Informe Departamento de Sistemas del Grupo Remar

#### Navisys

Sistema operativo en el que se ingresan los valores a cobrar, se emiten las facturas, y se ingresa información de los conocimientos de embarques para emitir el resumen de toda la carga arribada por buque.

Este es manejado por Caja, Contabilidad, Visto bueno, Documentación importación, exportaciones y servicio al cliente, básicamente es usado por toda la empresa excepto el departamento comercial.

### **Navisys - Contabilidad**

Programa utilizado para manejar todas las cuentas contables y es manejado por el departamento financiero y caja, quienes realizan los reportes de estados financieros para Maruba y Clan así como también para el directorio.

### **Natalia**

Este sistema es usado por el departamento de documentación de importación, exportación y visto bueno única y exclusivamente para ingresar y revisar la información de los conocimientos de embarque y generar los archivos para el envío de información a la CAE a través de un correo privado que está instalado sólo para las personas pertinentes.

Este sistema es utilizado por todas las agencias navieras para realizar el mismo procedimiento.

### **Goldmine Sales**

Implantado en todos los países del mundo que Agencia a la Línea Maruba y Clan y sirve para manejar información individual por cliente. Es utilizado por el departamento comercial y servicio al cliente, con la finalidad de llevar

un mejor control de las tarifas otorgadas por cada cliente y no exista falencias entre precios de un puerto y otro. Sirve también para dejar un registro histórico del movimiento de carga del cliente.

### **Cuentas por Pagar**

Utilizado por servicio al cliente quien se encarga de ingresar todas las facturas recibidas por los diferentes servicios que brindan a Maruba y contabilidad se encarga de realizar los respectivos pagos.

### **Sistema de imputación de fletes SAP**

Cuyo objetivo es ingresar todos los valores recaudados por fletes y otros costos (Thc, inspecciones, etc) para mantener informado al departamento financiero general del armador.

Este sistema se utiliza a través de Internet ya que se encuentra en la página web del armador. Es manejado por Caja y el departamento financiero.

### **Autoridad Portuaria de Guayaquil APG.**

Es manejado únicamente por el departamento de documentación exportación, en el que se ingresan sólo los datos del shipper y los números de contenedores y es de uso particular de la autoridad portuaria, para el control de ingresos de unidades al puerto.

**E- clear**

Se ingresa toda la información de los conocimientos de embarque que tienen tránsito en los Estados Unidos o cuyo destino es ese país, este es un requisito exigido por la aduana norteamericana, y es utilizado por el departamento de documentación de exportación.

**Internet**

Debido a que las diferentes transmisiones a otras instituciones sea a la CAE (SICE) APG, Aduana Americana (E-clear), Maruba (SAP) y consultas al SRI son realizadas a través de internet, es necesario que todos los distintos departamentos tengan acceso a esta herramienta. Sin embargo se encuentra mayormente restringido.

Únicamente, visto bueno no dispone de Internet.

**Programas Utilitarios:**

Windows XP: Necesario para programas avanzados de transmisión electrónica a la CAE, APG, E-CLEAR, SAP.

Windows 98.

Outlook Express

Correo Seguro adicional al Outlook para transmisiones a la CAE de archivos de importación y exportación.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DEL MERCADO**

Con el paso del tiempo el mercado ecuatoriano naviero se ha vuelto muy competitivo ya que las principales líneas de transporte se encuentran en el país, y Guayaquil constituye un puerto estratégico de paso para las rutas de todas las líneas hacia Sudamérica.

El Ecuador, en el transporte marítimo es servido por alrededor de 80 líneas navieras del exterior que transportan carga a todo el mundo; 23 líneas recalán con itinerarios regulares y las restantes son Líneas con recaladas no regulares; en servicios conjuntos o independientes.

Según entrevistas realizadas a los principales representantes de las agencias existe un volumen de transporte altamente considerable, sin embargo el

calado del río representa un grave problema ya que no permite el acceso de buques de mayor tamaño. Pese a esto los puertos del Ecuador son seguros a nivel internacional y en los últimos tiempos se ha implementado varios controles internos tales como obras de infraestructura, autorización de ingreso y salida de vehículos, incremento de las cámaras de seguridad, entre otros.

Actualmente, pese a la afluencia de Líneas, el mercado no se encuentra saturado, pero es necesario tomar en cuenta que los precios de los fletes se verían altamente perjudicados si existieran muchas líneas trabajando la misma ruta, aunque esto constituiría un gran beneficio para el usuario.

El mercado de líneas es abierto, es decir que debido a fluctuación por la época, se van abriendo los espacios a beneficio de los clientes según sus necesidades.

La actividad ha captado el interés de más de 30 firmas navieras y operadores, que tienen en la terminal marítima local su sitio de paso para recoger o traer carga desde diferentes destinos. La mayoría con oficinas en Guayaquil.

En el negocio hay cerca de quince agencias que consolidan los mayores

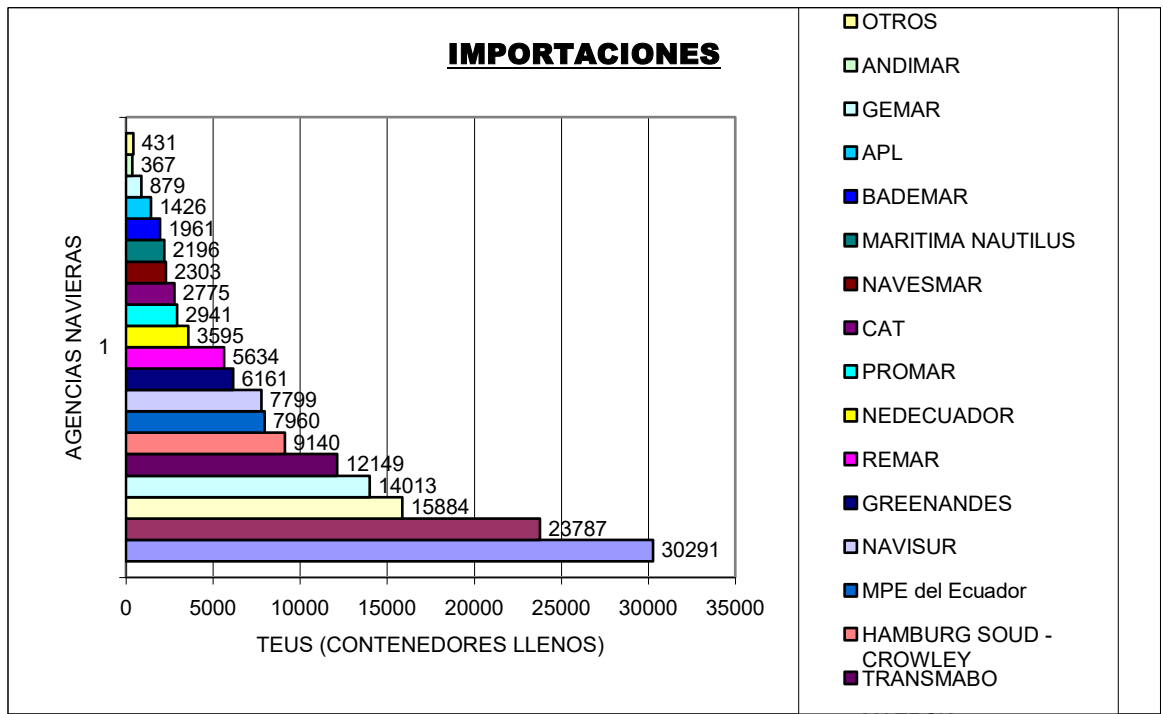
rubros de cargas, al vender espacios en sus buques a exportadores e importadores ecuatorianos.

Dentro de ese grupo se encuentran compañías que se especializan en determinadas áreas: transportación de contenedores, traslado de carga bananera y otras mercancías generales. Algunas agencias intentan fortalecer su presencia por la fusión que han tenido sus matrices con otras líneas 'rivales'.

En los últimos años el mercado naviero ha crecido en más de 130 mil toneladas de carga, según los datos de la terminal portuaria, siendo las que más se destacan las siguientes:

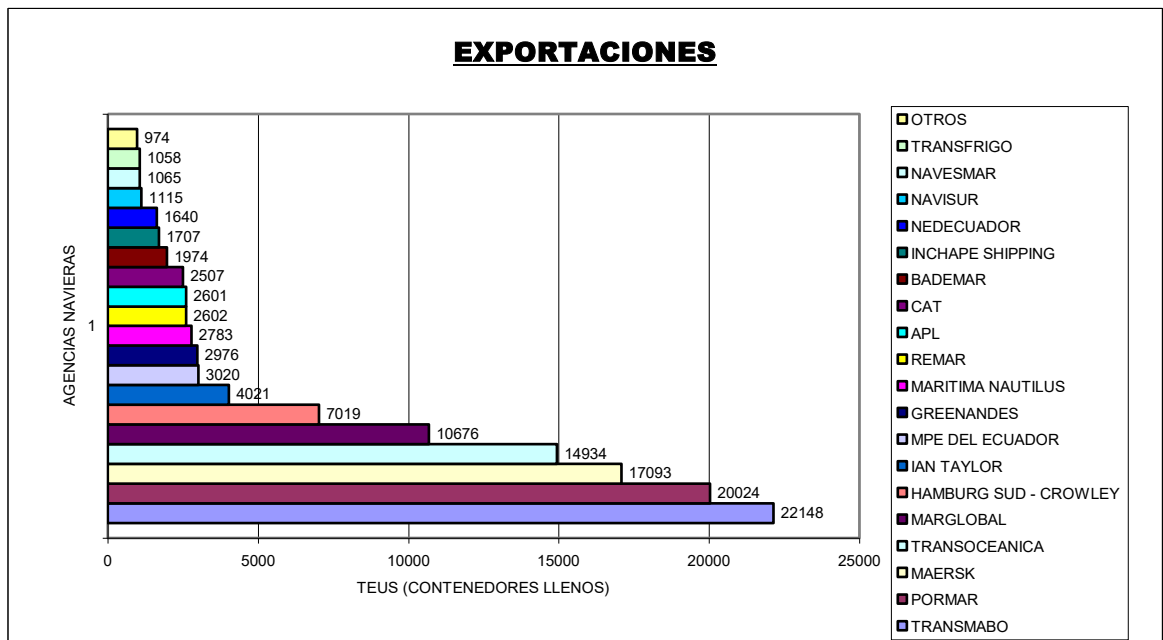


**Gráfico 3.1 Movimientos - Importaciones del Puerto de Guayaquil 2002**



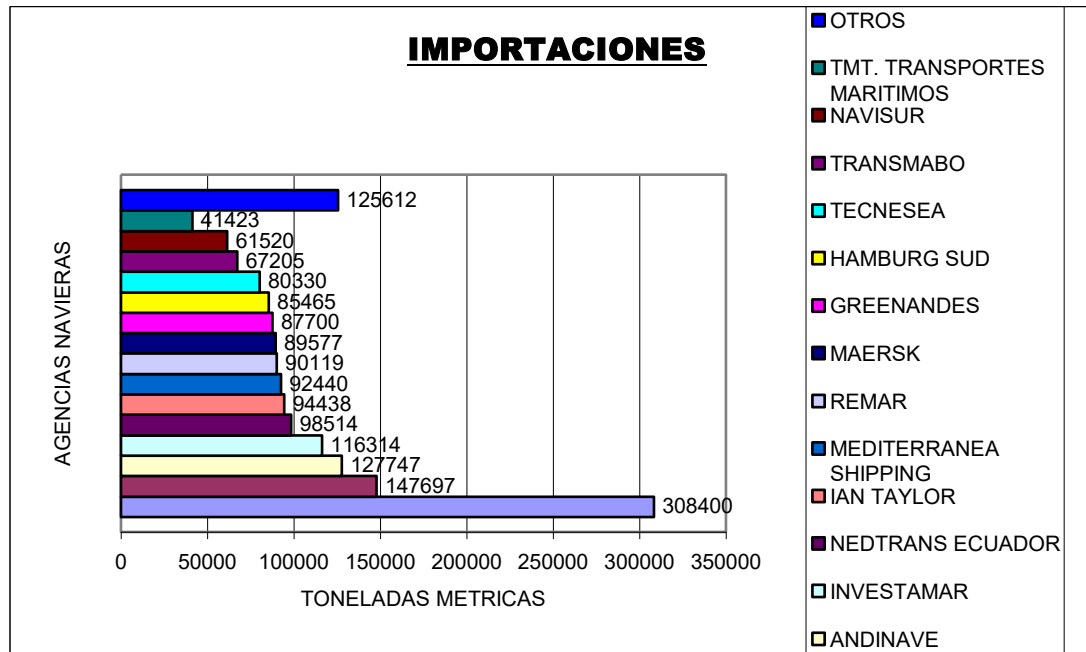
Elaborado: Por los Autores Fuente: Revista Informar- Camac Resultados en Toneladas Métricas

**Gráfico 3.2 Movimientos - Exportaciones del Puerto de Guayaquil 2002**



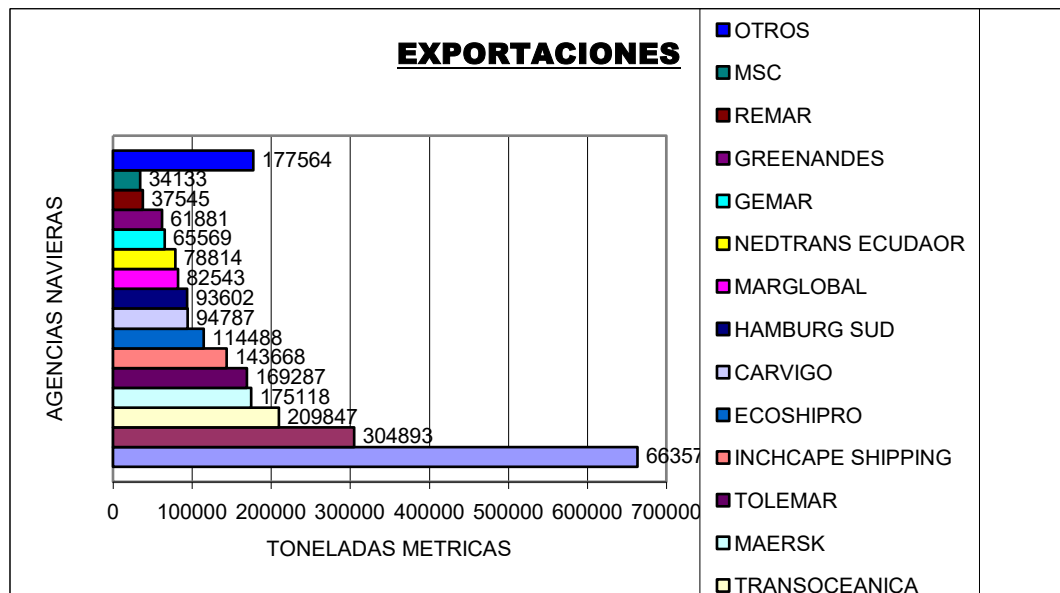
Elaborado: Por los Autores Fuente: Revista Informar- Camac Resultados en Toneladas Métricas

**Gráfico 3.3 Movimientos - Importaciones del Puerto de Guayaquil 2003**



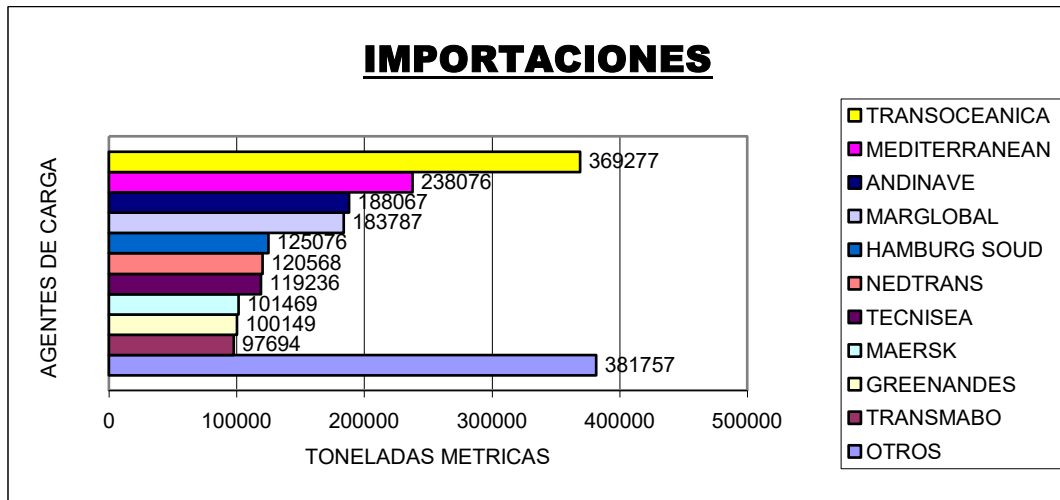
Elaborado: Por los Autores Fuente: Revista Informar- Camae Resultados en Toneladas Métricas

**Gráfico 3.4 Movimientos - Exportaciones del Puerto de Guayaquil 2003**



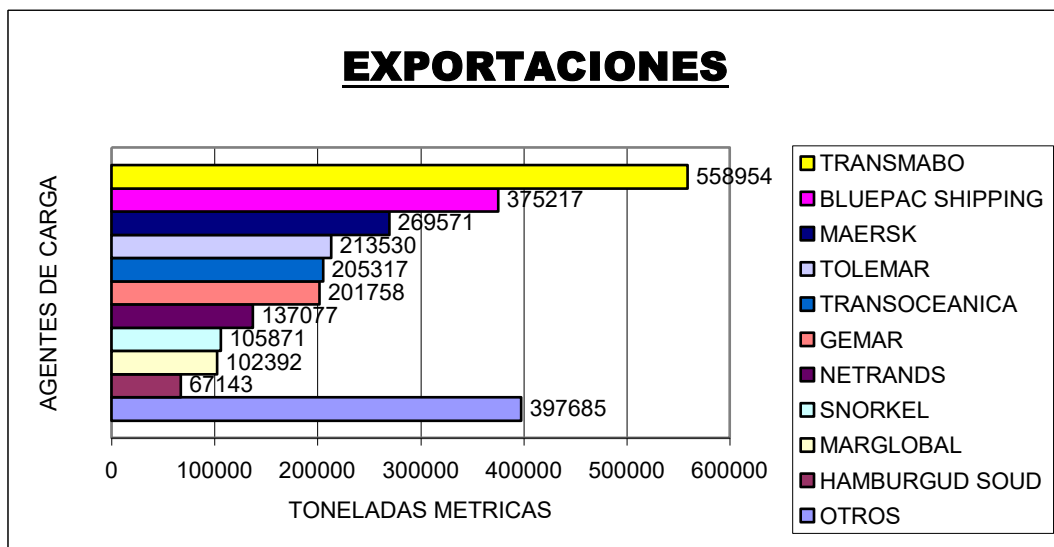
Elaborado: Por los Autores Fuente: Revista Informar- Camae Resultados en Toneladas Métricas

**Gráfico 3.5 Movimientos - Importaciones del Puerto de Guayaquil 2004**



**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Revista Informar- Camae *Resultados en Toneladas Métricas*

**Gráfico 3.6 Movimientos - Exportaciones del Puerto de Guayaquil 2004**



**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Revista Informar- Camae *Resultados en Toneladas Métricas*

En los tres últimos años podemos notar que la principal agencia de importación fue TRANSOCEANICA de origen chileno, representando a las líneas:

- CSAV
- LIBRA
- HAPPA LOYD
- NYK

Seguida entre otras por Marglobal, Andinave y Maersk.

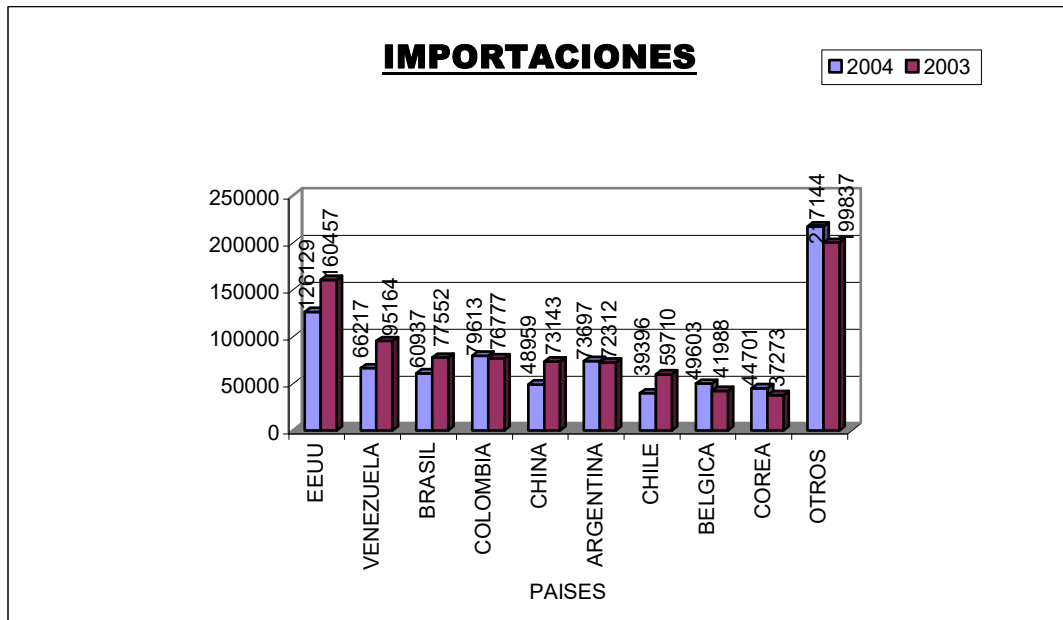
En exportaciones se nota a Transmabo (con la Línea Ecuadorian Line), Pormar y Bluepac Shipping.

El ir y venir de buques de estas compañías a Guayaquil depende de las estrategias operativas, afirman los navieros. Maerks del Ecuador y Transmabo, por ejemplo, enfocan su mayor actividad al traslado de mercancías de exportación. Transoceánica, en cambio, mueve más carga importada.

Pero la competencia es apretada entre las navieras. Los itinerarios y los costos de los fletes marcan las preferencias en este mercado, cuya facturación por compañías incluso puede superar los 10 millones de dólares.

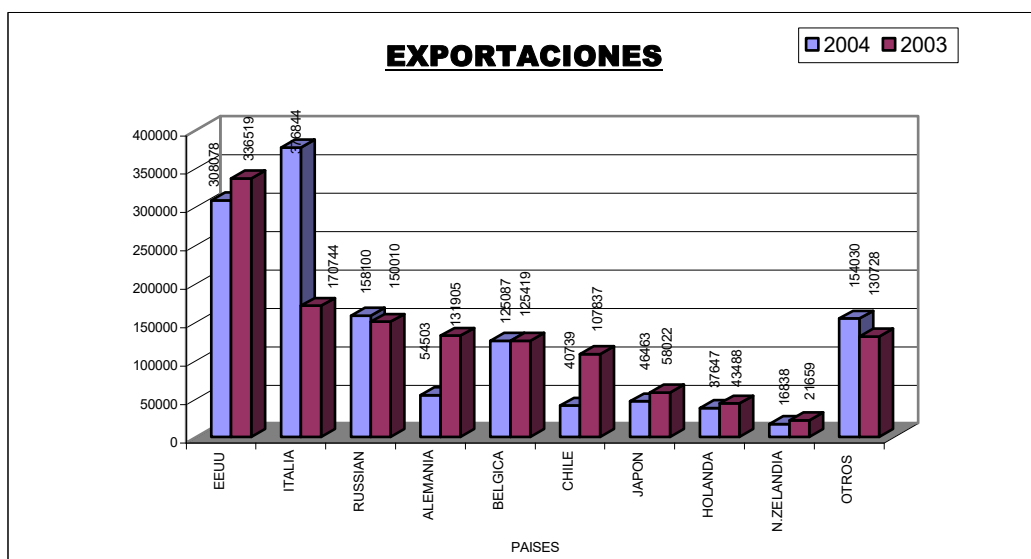
En el siguiente cuadro se muestra una comparación de los principales países con los que Ecuador está comercializando:

**Gráfico 3.7 Comparación Principales Países con los que Ecuador comercializa las importaciones periodo 2003 – 2004.**



Elaborado: Por los Autores Fuente: Revista Informar- Camac Resultados en Toneladas Métricas

**Gráfico 3.8 Comparación Principales Países con los que Ecuador comercializa las exportaciones periodo 2003 – 2004.**



Elaborado: Por los Autores Fuente: Revista Informar- Camac Resultados en Toneladas Métricas

Siendo los principales productos importados los siguientes:

**EEUU**

CEREALES  
PAPEL KRAFT  
DERIVADOS DEL PETROLEO  
ABONOS  
MAQUINAS USO PETROLERO  
MATERIAS PLASTICAS  
PAPELERIA EN GENERAL  
CONSERVAS COMESTIBLES  
HILAZAS DE ALGODÓN  
PASTA DE PAPEL

**ARGENTINA**

PRODUCTOS VETERINARIOS  
ACEITE CRUDO PARA REFINAR  
DERIVADOS DEL PETROLEO  
CEREALES  
TUBERIA EN GENERAL  
CEMENTO  
MATERIAS PLASTICAS  
CONSERVAS COMESTIBLES  
HIERRO EN PLANCHAS  
VIDRIOS Y OBRAS

**VENEZUELA**

DERIVADOS DEL PETROLEO  
ASFALTO  
HIERRO EN PLANCHAS  
HIERRO EN BARRAS  
ALAMBRON  
ABONOS  
ALUMINIO EN GENERAL  
PRODUCTOS QUIMICOS  
INDUSTRIALES  
CONSERVAS COMESTIBLES  
TRIPOLIFOSFATO DE SODIO

**CHILE**

DERIVADOS DEL PETROLEO  
FRUTAS  
CONSERVAS COMESTIBLES  
PAPELERIA EN GENERAL  
ABONOS  
CEREALES  
HIERRO EN BARRAS  
  
MATERIAS PLASTICAS  
PRODUCTOS MINERALES  
VIDRIOS Y OBRAS

**BRASIL**

HIERRO EN BARRAS  
PAPEL KRAFT  
  
ALAMBRON  
HIERRO EN PLANCHAS  
PAPELERIA EN GENERAL  
REPUESTOS PARA VEHICULOS  
MATERIAS PLASTICAS  
VIDRIOS Y OBRAS  
BALDOSAS LADRILLOS  
REFRACTARIOS  
PRODUCTOS QUIMICOS  
INDUSTRIALES

**BELGICA**

HOJALATA  
HIERRO EN PLANCHAS  
PRODUCTOS QUIMICOS  
INDUSTRIALES  
PAPELERIA EN GENERAL  
ABONOS  
CONSERVAS COMESTIBLES  
SODA CAUSTICA  
PRODUCTOS VETERINARIOS  
  
OBJETOS DE MADERA Y CORCHO  
  
MATERIAS PLASTICAS

**COLOMBIA**

MATERIAS PLASTICAS

JABON DE LAVAR

CEREALES

PRODUCTOS QUIMICOS

INDUSTRIALES

HIERRO EN PLANCHAS

ALMIDON

PRODUCTOS LIMPIEZA

BALDOSAS LADRILLOS

REFRACTARIOS

CONSERVAS COMESTIBLES

PARTES Y ACCESORIOS

**CHINA**

PRODUCTOS QUIMICOS

INDUSTRIALES

BALDOSAS LADRILLOS

REFRACTARIOS

SODA CAUSTICA

ROPA Y PARAGUAS

MERCADERIA EN GENERAL

E S P E C E R I A

TUBERIA EN GENERAL

VAJILLAS PORCELANA

JUGUETES EN GENERAL

FERRETERIA

**COREA**

MATERIAS PLASTICAS

PRODUCTOS QUIMICOS

INDUSTRIALES

HOJALATA

PAPELERIA EN GENERAL

LLANTAS TUBOS P.VEHICULOS

E S P E C E R I A

HILAZAS TEXTILES

REPUESTOS PARA VEHICULOS

AUTOMOVILES

PARAFINA

Y los principales productos exportados como se destalla:

**ESTADOS UNIDOS**

BANANO  
 PLATANO  
 CAMARONES CONGELADOS  
 ATUN EN CONSERVAS  
 MADERA DURA  
 PIÑAS  
 CACAO EN GRANO.  
 MANGOS  
 CONSERVAS

**ITALIA**

BANANO  
 CAMARONES CONGELADOS  
 PESCADO CONGELADO  
 CACAO EN GRANO.  
 PIÑAS  
 PLATANO  
 TAGUA.  
 PIELES Y CUEROS SALADAS DE BOVINO  
 BANANO INDUSTRIALIZADO

**RUSIA**

BANANO  
 PIÑAS  
 CAFE INDUSTRIALIZADO  
 CONSERVAS  
 BANANO INDUSTRIALIZADO  
 HARINA DE PESCADO.  
 CAMARONES CONGELADOS  
 CACAO EN GRANO.  
 ATUN EN CONSERVAS  
 CACAO INDUSTRIALIZADO.

**CHILE**

BANANO  
 ATUN EN CONSERVAS  
 PIÑAS  
 CACAO INDUSTRIALIZADO.  
 PRODUCTOS QUIMICOS  
 CONSERVAS  
 HARINA DE PESCADO.  
 MANTECA  
 TUBERIA SOLDADA DE ACERO.

**JAPON**

BANANO  
 MADERA DURA  
 HARINA DE PESCADO.  
 CACAO EN GRANO.  
 BROCOLI CONGELADO  
 FIBRAS DE ABACA.  
 CAMARONES CONGELADOS  
 BANANO INDUSTRIALIZADO  
 CAFE INDUSTRIALIZADO

**HOLANDA**

CONSERVAS  
 BANANO INDUSTRIALIZADO  
 BANANO  
 CACAO EN GRANO.  
 ATUN EN CONSERVAS  
 BROCOLI CONGELADO  
 PIÑAS  
 CAMARONES CONGELADOS  
 MANGOS  
 CACAO INDUSTRIALIZADO.



**ALEMANIA**

BANANO  
 PIÑAS  
 CACAO EN GRANO.  
 ATUN EN CONSERVAS  
 BROCOLI CONGELADO  
 CAFE INDUSTRIALIZADO  
 PAPAYA  
 CAFE EN GRANO.  
 BANANO INDUSTRIALIZADO  
 MANGOS

**BELGICA**

BANANO  
 PLATANO  
 PIÑAS  
 CAMARONES CONGELADOS  
 MANGOS  
 PAPAYA  
 ATUN EN CONSERVAS  
 BROCOLIS CONGELADO  
 CAFE INDUSTRIALIZADO

**NUEVA ZELANDIA**

BANANO  
 MANGOS  
 BANANO INDUSTRIALIZADO  
 CACAO INDUSTRIALIZADO.  
 CONSERVAS  
 FRUTAS CONGELADAS  
 ARTESANIA ECUATORIANA

A continuación se muestran los diez principales puertos en los últimos 3 años en los que NAVISUR se ha destacado trayendo carga de importación en toneladas métricas:

**Tabla 3.1 PUERTOS DE IMPORTACIÓN DE ECUADOR . 2002 – 2003 – 2004**

| <b>2002</b>         |              | <b>2003</b>         |              | <b>2004</b>         |               |
|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|---------------|
| <b>BUENOS AIRES</b> | <b>4.458</b> | <b>BUENOS AIRES</b> | <b>8.977</b> | <b>BUENOS AIRES</b> | <b>11.074</b> |
| <b>MADRYN</b>       | <b>2.109</b> | <b>PUSAN</b>        | <b>3.027</b> | SAN ANTONIO         | 3.848         |
| <b>PUSAN</b>        | <b>1.500</b> | <b>SHANGHAI</b>     | <b>1.960</b> | SANTOS              | 3.674         |
| HUANGPU             | 1.080        | <b>MADRYN</b>       | <b>1.774</b> | <b>MADRYN</b>       | <b>2.031</b>  |
| KELANG              | 655          | HUANGPU             | 1.140        | <b>PUSAN</b>        | <b>2.028</b>  |
| <b>SHANGHAI</b>     | <b>488</b>   | QINGDAO             | 1.139        | CALLAO              | 1.829         |
| XIAMEN              | 200          | XIAMEN              | 780          | <b>SHANGHAI</b>     | <b>1.270</b>  |
| PENANG              | 181          | HONG KONG           | 697          | VICTORIA            | 1.240         |
| CALLAO              | 147          | KELANG              | 629          | SAN VICENTE         | 1.210         |
| NINGBO              | 105          | DALIAN              | 451          | VANCOUVER           | 1.103         |

**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Datos Estadísticos de Navisur

Con este cuadro podemos resumir que NAVISUR posee una gran participación de carga desde Argentina, China, Chile, Perú, Brasil y Canadá, y que aunque no se encuentra entre las principales agencias navieras del mercado tiene una posición predominante entre los países con los que Ecuador más comercializa.

### **3.1 ANÁLISIS DE OFERTA DEL SERVICIO**

El creciente movimiento de carga que se genera desde el Puerto Marítimo de Guayaquil diversificó la oferta y los servicios que brindan las agencias navieras que operan en la ciudad y que representan a las líneas de transporte marítimo internacional.

Los destinos más ofertados para la exportación apuntan a puertos de Philadelphia, Houston, Miami, Newark, Los Angeles, en EE.UU., cumpliendo días de tránsito que van de 8 a 16 días.

Los aspectos predominantes que marca la oferta del servicio son los itinerarios los cuales son mensualmente programados y difundidos a través de la Cámara Marítima y los costos que dependen de la oferta de espacio que consiga el mercado.

Entre los servicios que ofrece Navisur tenemos los siguientes:

Tipos de contenedores: Como son:

Standard 20' seco

Standard 40' seco

Superventilado 20'

High Cube 40' seco

Refrigerado 20'

Refrigerado 40'

Refrigerado High Cube

Open top 20'

Open top 40'

Flat Rack 20'

Flat Rack 40'

Flat rack collapsible 20'

Flat rack collapsible 40'

Plataforma 20'

Plataforma 40'

El único equipo que no ofrecen es el Isotanque, el cual sirve para traer líquidos de alto riesgo.

Los equipos mas utilizados son los Standard 20, 40', High Cube y Refrigerados High Cube.

Crédito: Para clientes cuyos volúmenes son considerables y cuya trayectoria han sido notables se mantiene una política de crédito máximo de 30 días. Esta es otorgada por acuerdo comercial o por la gerencia general de Navisur. También se concede otras facilidades como, la aceptación de cheques sin certificar o exoneraciones para pago de garantías.

Sobre-estadías: Solo la línea puede decidir si otorgar algún tipo de descuento o modificar los valores por contenedor, que también se evalúa por el tiempo de haber trabajado con la agencia y volumen de carga, e incrementar los días libres antes de cargarse los valores por demorajes.

Cobertura de costos: Es posible también que MARUBA y CLAN en algunos casos asuma parte del pago por conexión de contenedores refrigerados, esto se realizará por acuerdo comercial y se notificará a la bodega asignada para que facture los días indicados al armador.

Frecuencias de Servicios: Por otro lado el servicio de embarques básicamente es quincenal para la mayoría de los puertos que maneja la agencia. Cabe recalcar que existen otras navieras que ofrecen servicios semanales.

### 3.2 ANÁLISIS DE DEMANDA DEL SERVICIO

La demanda de los servicios, está sujeta entre otras a las facilidades portuarias que ofrezcan los puertos, al crecimiento y desarrollo económico de los países, a las facilidades administrativas y aduaneras, a la solvencia de los servicios portuarios y otras condiciones favorables que se brinden al naviero.

Entre los principales factores que influyen en la demanda del servicio se consideran los siguientes:

Precios: Tarifas más acorde con el mercado.

Información Oportuna: Que se mantenga informado acerca del status de sus contenedores, notificación de arribos e ingresos al sistema de la CAE anticipados para el rápido desaduanamiento de la carga.

Facilidades de Pago: Que se mejoren las condiciones de crédito y pagos por garantías.

Tiempo de respuesta: Mejoras en las consultas varias especialmente las que tengan que ver con cotizaciones e información de status.

Disponibilidad de equipos: Poseer un mayor stock de unidades especiales como refrigerados, open top y flat rack.

Mejores tiempos de tráfico: Cumplir con los datos del Schedule

Frecuencia del servicio: Embarques semanales y no quincenales.

### **3.3 CLIENTES EXTERNOS**

Entre los principales clientes actuales y potenciales que contribuyen a la cartera de la agencia podemos destacar: Cartopel, Costillas S.A., Bopp del Ecuador, Papelesa, Indurama, Repsol, General Motors, y algunas importantes consolidadoras de carga como son Bremax, CargoMaster, Unilines Transport System, entre otros, los mismos que mueven considerables volúmenes de carga mensuales desde los principales puertos descritos con anterioridad: Buenos Aires, San Antonio, Brasil, Vancouver, Perú y Lejano Oriente en general.

La mayoría de estos clientes, según las encuestas realizadas embarcan mensualmente y se han mantenido muchos de ellos constantes en los últimos 4 años, contribuyendo no solo al crecimiento de la agencia sino también del país.

### **3.4 PROVEEDORES**

Entre los proveedores que proporcionan servicios importantes a la empresa tenemos:

Transporte internacional:

MARUBA

CLAN

Empresas proveedoras de información estadística para:

- Manifiestos
- Estadísticas

Servicios Portuarios:

- Aretina: Descarga de contenedores
- Multimodal: Patio de contenedores vacíos
- Copor: Servicios portuarios varios
- Tarjas: Emisión de documentos para control de contenedores

Otros:

- Servicios de Internet (correo seguro): Ecuonet

### **3.5 COMPETENCIA**

Igualmente son los itinerarios y los costos que ofrecen las navieras los que marcan la competencia y estos son variados entre las agencias que operan en la ciudad.

Se detallan como sigue todas las agencias que conforman el mercado naviero:

**AGENTES**

A.P.L ECUADOR  
A.SAN LUCAS Z.  
AGENCIA TECNICA MARITIMA  
AMERICAN MARINE CORP.  
ANCHOR SHIPPING S.A.  
ANDINAMAR  
ANDINAVE S.A.  
BADEMAR S.A  
BLUE OCEAN WEB S.A.  
BLUEPAC SHIPPING  
CARVIGO S.A  
ECO SHIPPING & PROJECTS S.A.  
ECUANAUTICA  
ECUAT.DE AGENCIAS "ECUAGENTS"  
GENERAL MARITIME SERV.(GEMAR)  
GREENANDES ECUADOR S.A.  
HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR  
IAN TAYLOR ECUADOR  
INCHCAPE SHIPPING SERVICES  
INVESTAMAR S.A.  
J. M. PALAU  
J.C.P HNOS.  
MAERSK SEALAND  
MARGLOBAL  
MARIANO ZAMBRANO "MARNIZAN"  
MARITIMA ECUATORIANA "MARSEC"  
MED PACIFIC EXPRESS ECDOR  
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY  
NAVESUR  
NAVESMAR S.A.  
NAVIERA DEL SUR  
NEDTRANSECUADOR  
NEPTUNO SHIPPING NEPSA CIA.LTD  
REMAR S.A.  
SEMALOG  
SERVICIOS MARITIMOS LOGISTICO  
SNORKEL S.A.  
T.M.T.TRANSPORTE.MARITIMO.TERRESTRE  
TECNISEA  
TERMINAVES  
TOLEMAR  
TRADINTER  
TRANSEC S.A.  
TRANSFRIGO  
TRANSMABO S.A.  
TRANSOCEANICA CIA.LTD.  
TRANSPORTES PORMAR S.A.



En los cuadros siguientes se describe los puertos principales en los que la agencia NAVISUR, con sus dos Líneas de representación, se ha destacado en los últimos años y quienes son su competencia con su respectiva posición según volumen de toneladas comercializada.

**Tabla 3.2 Comparación de Navisur y su Competencia por puertos de embarque y por volumen de toneladas comercializadas – 2002**

| 2002         |                             |              |          |
|--------------|-----------------------------|--------------|----------|
| PTO_EMBARQ   | AGENTE                      | TONELADAS    | POSICION |
| BUENOS AIRES | REMAR S.A.                  | 25.463       | 1        |
|              | ANDINAVE S.A.               | 22.875       | 2        |
|              | ZANDERS                     | 8.395        | 3        |
|              | TRANSOCEANICA CIA.LTD.      | 7.610        | 4        |
|              | BADEMAR S.A                 | 4.485        | 5        |
|              | <b>NAVIERA DEL SUR</b>      | <b>4.458</b> | <b>6</b> |
|              | IAN TAYLOR ECUADOR          | 3.406        | 7        |
|              | TRADINTER                   | 862          | 8        |
|              | MAERSK SEALAND              | 239          | 9        |
|              | TRANSMABO S.A.              | 161          | 10       |
|              | NAVES C.A.                  | 8            | 11       |
| PUSAN        | IAN TAYLOR ECUADOR          | 25.153       | 1        |
|              | TRANSOCEANICA CIA.LTD.      | 9.777        | 2        |
|              | MAR GLOBAL                  | 8.344        | 3        |
|              | NEDTRANSECUADOR             | 5.266        | 4        |
|              | NAVESMAR S.A.               | 3.903        | 5        |
|              | ANGLO S.A.C.I.              | 3.880        | 6        |
|              | REMAR S.A.                  | 3.508        | 7        |
|              | TECNISEA                    | 2.092        | 8        |
|              | <b>NAVIERA DEL SUR</b>      | <b>1.500</b> | <b>9</b> |
|              | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR | 1.452        | 10       |
|              | GREENANDES ECUADOR S.A.     | 564          | 11       |
|              | CROWLEY AMERICAN TRANSPORT  | 102          | 12       |
|              | A.P.L ECUADOR               | 101          | 13       |
|              | BADEMAR S.A                 | 79           | 14       |
|              | TERMINAVES                  | 33           | 15       |
|              | NAVES C.A.                  | 21           | 16       |
|              | TRANSMABO S.A.              | 10           | 17       |
|              | CASA ALAVA                  | 4            | 18       |
|              | MED PACIFIC EXPRESS ECDOR   | 4            | 19       |

| PTO_EMBARQ | AGENTE                  | TONELADAS    | POSICION |
|------------|-------------------------|--------------|----------|
| HUANGPU    | <b>NAVIERA DEL SUR</b>  | <b>1.080</b> | <b>1</b> |
|            | IAN TAYLOR ECUADOR      | 438          | 2        |
|            | ANGLO S.A.C.I.          | 425          | 3        |
|            | TRANSOCEANICA CIA.LTD.  | 239          | 4        |
|            | GREENANDES ECUADOR S.A. | 215          | 5        |
|            | MAERSK SEALAND          | 109          | 6        |
|            | A.P.L ECUADOR           | 104          | 7        |
|            | MARGLOBAL               | 77           | 8        |
|            | REMAR S.A.              | 65           | 9        |
|            | NAVESMAR S.A.           | 57           | 10       |
|            | TERMINAVES              | 18           | 11       |

| PTO_EMBARQ | AGENTE                      | TONELADAS | POSICION |
|------------|-----------------------------|-----------|----------|
| KELANG     | NAVIERA DEL SUR             | 655       | 1        |
|            | MARGLOBAL                   | 371       | 2        |
|            | IAN TAYLOR ECUADOR          | 250       | 3        |
|            | REMAR S.A.                  | 246       | 4        |
|            | NEDTRANSECUADOR             | 206       | 5        |
|            | MAERSK SEALAND              | 116       | 6        |
|            | TRANSOCEANICA CIA.LTD.      | 108       | 7        |
|            | A.P.L ECUADOR               | 47        | 8        |
|            | ANGLO S.A.C.I.              | 37        | 9        |
|            | GREENANDES ECUADOR S.A.     | 20        | 10       |
|            | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR | 4         | 11       |

| PTO_EMBARQ    | AGENTE                 | TONELADAS    | POSICION |
|---------------|------------------------|--------------|----------|
| <b>MADRYN</b> | <b>NAVIERA DEL SUR</b> | <b>2.109</b> | <b>1</b> |
|               | REMAR S.A.             | 1.475        | 2        |

Elaborado: Por los Autores Fuente: Datos Estadísticos de Navisur

**Tabla 3.3 Comparación de Navisur y su Competencia por puertos de embarque y por volumen de toneladas comercializadas – 2003**

| 2003         |                             |                 |          |
|--------------|-----------------------------|-----------------|----------|
| PTO_EMBARQ   | AGENTE                      | TONELADAS       | POSICION |
| BUENOS AIRES | REMAR S.A.                  | 19.312,12       | 1        |
|              | TRANSOCEANICA CIA.LTD.      | 15.006,42       | 2        |
|              | <b>NAVIERA DEL SUR</b>      | <b>8.976,91</b> | <b>3</b> |
|              | IAN TAYLOR ECUADOR          | 356,42          | 4        |
|              | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR | 196,20          | 5        |
|              | ANDINAMAR                   | 105,05          | 6        |
|              | MAERSK SEALAND              | 48,77           | 7        |
|              | MARGLOBAL                   | 6,77            | 8        |

| PTO_EMBARQ | AGENTE                       | TONELADAS       | POSICION |
|------------|------------------------------|-----------------|----------|
| SHANGHAI   | TRANSOCEANICA CIA.LTD.       | 10.649,14       | 1        |
|            | IAN TAYLOR ECUADOR           | 7.428,97        | 2        |
|            | GREENANDES ECUADOR S.A.      | 6.086,83        | 3        |
|            | MAERSK SEALAND               | 3.346,31        | 4        |
|            | MARGLOBAL                    | 3.066,69        | 5        |
|            | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR  | 2.174,91        | 6        |
|            | <b>NAVIERA DEL SUR</b>       | <b>1.959,65</b> | <b>7</b> |
|            | TRANSFRIGO                   | 1.444,15        | 8        |
|            | NAVESMAR S.A.                | 1.132,97        | 9        |
|            | REMAR S.A.                   | 1.035,51        | 10       |
|            | T.M.T.TRANSP.MARIT.TERRESTRE | 613,30          | 11       |
|            | NEDTRANSECUADOR              | 529,67          | 12       |
|            | A.P.L ECUADOR                | 317,79          | 13       |

| PTO_EMBARQ | AGENTE                 | TONELADAS       | POSICION |
|------------|------------------------|-----------------|----------|
| MADRYN     | <b>NAVIERA DEL SUR</b> | <b>1.773,60</b> | <b>1</b> |
|            | REMAR S.A.             | 969,92          | 2        |

| PTO_EMBARQ | AGENTE                      | TONELADAS       | POSICION |
|------------|-----------------------------|-----------------|----------|
| HUANGPU    | GREENANDES ECUADOR S.A.     | 1.769,96        | 1        |
|            | TRANSOCEANICA CIA.LTD.      | 1.200,76        | 2        |
|            | MAERSK SEALAND              | 1.143,38        | 3        |
|            | <b>NAVIERA DEL SUR</b>      | <b>1.139,84</b> | <b>4</b> |
|            | A.P.L ECUADOR               | 517,64          | 5        |
|            | NAVESMAR S.A.               | 484,17          | 6        |
|            | IAN TAYLOR ECUADOR          | 418,80          | 7        |
|            | NEDTRANSECUADOR             | 296,52          | 8        |
|            | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR | 46,85           | 9        |
|            | REMAR S.A.                  | 33,64           | 10       |

| PTO_EMBARQ | AGENTE                      | TONELADAS       | POSICION |
|------------|-----------------------------|-----------------|----------|
| PUSAN      | NEDTRANSECUADOR             | 26.663,44       | 1        |
|            | TRANSOCEANICA CIA.LTD.      | 19.239,01       | 2        |
|            | IAN TAYLOR ECUADOR          | 14.949,44       | 3        |
|            | MARGLOBAL                   | 10.647,97       | 4        |
|            | REMAR S.A.                  | 10.567,44       | 5        |
|            | NAVESMAR S.A.               | 8.835,06        | 6        |
|            | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR | 5.065,31        | 7        |
|            | TECNISEA                    | 3.905,81        | 8        |
|            | <b>NAVIERA DEL SUR</b>      | <b>3.027,16</b> | <b>9</b> |
|            | GREENANDES ECUADOR S.A.     | 1.413,16        | 10       |
|            | MARIANO ZAMBRANO "MARNIZAN" | 1.200,00        | 11       |
|            | MAERSK SEALAND              | 217,28          | 12       |
|            | A.P.L ECUADOR               | 125,46          | 13       |
|            | NAVES C.A.                  | 21,56           | 14       |

**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Datos Estadísticos de Navisur

**Tabla 3.4 Comparación de Navisur y su Competencia por puertos de embarque y por volumen de toneladas comercializadas – 2004**

| 2004         |                                |                 |          |
|--------------|--------------------------------|-----------------|----------|
| PTO_EMBARQ   | AGENTE                         | TONELADAS       | POSICION |
| BUENOS AIRES | REMAR S.A.                     | 15309,57        | 1        |
|              | J. M. PALAU                    | 13162,91        | 2        |
|              | <b>NAVIERA DEL SUR</b>         | <b>11073,84</b> | <b>3</b> |
|              | NEPTUNO SHIPPING NEPSA CIA.LTD | 10667           | 4        |
|              | TRANSOCEANICA CIA.LTD.         | 8493,33         | 5        |
|              | IAN TAYLOR ECUADOR             | 1228,09         | 6        |
|              | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR    | 409,7           | 7        |
|              | MEDITERRANEAN SHIPPING CO      | 25,04           | 8        |
| PTO_EMBARQ   | AGENTE                         | TONELADAS       | POSICION |
| SAN ANTONIO  | TRANSOCEANICA CIA.LTD.         | 15794,4         | 1        |
|              | REMAR S.A.                     | 10178,36        | 2        |
|              | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR    | 6904,08         | 3        |
|              | MARGLOBAL                      | 5324,25         | 4        |
|              | <b>NAVIERA DEL SUR</b>         | <b>3868,2</b>   | <b>5</b> |
|              | IAN TAYLOR ECUADOR             | 1371,94         | 6        |
|              | A.P.L ECUADOR                  | 1055,42         | 7        |
|              | MEDITERRANEAN SHIPPING CO      | 852,04          | 8        |
|              | MAERSK SEALAND                 | 103,89          | 9        |
| PTO_EMBARQ   | AGENTE                         | TONELADAS       | POSICION |
| SANTOS       | TRANSOCEANICA CIA.LTD.         | 23321,35        | 1        |
|              | REMAR S.A.                     | 7523,74         | 2        |
|              | MAERSK SEALAND                 | 5429,35         | 3        |
|              | HAMBURG SUD                    | 3714,64         | 4        |
|              | <b>NAVIERA DEL SUR</b>         | <b>3673,61</b>  | <b>5</b> |
|              | TECNISEA                       | 1445,9          | 6        |
|              | IAN TAYLOR ECUADOR             | 921,24          | 7        |
|              | A.P.L ECUADOR                  | 401,49          | 8        |
|              | NEDTRANSECUADOR                | 211,1           | 9        |
|              | MEDITERRANEAN SHIPPING CO      | 112,23          | 10       |
| PTO_EMBARQ   | AGENTE                         | TONELADAS       | POSICION |
| MADRYN       | <b>NAVIERA DEL SUR</b>         | <b>2031,35</b>  | <b>1</b> |
|              | REMAR S.A.                     | 1428,81         | 2        |

| PTO_EMBARQ | AGENTE                      | TONELADAS     | POSICION |
|------------|-----------------------------|---------------|----------|
| PUSAN      | HAMBURG SUD CROWLEY ECUADOR | 18572,72      | 1        |
|            | NEDTRANSECUADOR             | 12252,5       | 2        |
|            | TRANSOCEANICA CIA.LTD.      | 12216,27      | 3        |
|            | MARGLOBAL                   | 11169,91      | 4        |
|            | NAVESMAR S.A.               | 5101,51       | 5        |
|            | REMAR S.A.                  | 4902,85       | 6        |
|            | <b>NAVIERA DEL SUR</b>      | <b>2027,7</b> | <b>7</b> |
|            | IAN TAYLOR ECUADOR          | 1513,77       | 8        |
|            | TECNISEA                    | 1314,78       | 9        |
|            | GREENANDES ECUADOR S.A.     | 1140,75       | 10       |
|            | MAERSK SEALAND              | 779,06        | 11       |
|            | A.P.L ECUADOR               | 431,78        | 12       |
|            | ANDINAMAR                   | 337,58        | 13       |

**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Datos Estadísticos de Navisur

En el 2004 se nota que Navisur se encuentra en el 3er lugar de comercialización de carga con Buenos Aires, el quinto con San Antonio y así sucesivamente.

Para el caso de puerto Madryn, la agencia posee el monopolio, por lo cual el precio de la tarifa es relativamente elevado.

Las empresas Chilenas son las de más capacidad de TEU operan siendo las más grandes la Cia. Sudamericana de Vapores (CSAV) y la compañía chilena de navegación Interoceánica CCNI.

Mientras que las empresas chilenas se especializan más en servicios regulares, operando porta contenedores bajo banderas extranjeras, las empresas brasileñas transportan más carga al granel en parte en tráfico reservados a empresas nacionales.

Para conocer el grado de posicionamiento que tiene la agencia en el consumidor se procedió a realizar un análisis de fuerza competitiva versus Navisur, para lo cual se efectuó una encuesta tomando en los factores claves de éxito en la industria o los puntos débiles competitivos.

**Tabla 3.5 Medición de Fuerza competitiva no ponderada.**

1 = muy débil; 2 = débil; 3 = regular; 4 = fuerte; 5 = muy fuerte

| MEDICIÓN DE LA FUERZA COMPETITIVA (no ponderada) |         |             |               |           |        |     |
|--|---------|-------------|---------------|-----------|--------|-----|
|  | NAVISUR | HAMBURG SUD | TRANSOCEANICA | MARGLOBAL | MAERSK | MSC |
| Imagen de la empresa                             | 3       | 4           | 5             | 3         | 4      | 5   |
| Publicidad                                       | 2       | 3           | 4             | 2         | 5      | 3   |
| Puntualidad en el arribo de naves                | 1       | 5           | 4             | 4         | 5      | 4   |
| Precios en general                               | 4       | 2           | 4             | 3         | 3      | 3   |
| Valores por garantías                            | 3       | 3           | 4             | 3         | 3      | 3   |
| Valores por sobre-estadías                       | 4       | 3           | 4             | 3         | 3      | 3   |
| Atención del personal                            | 4       | 4           | 3             | 4         | 4      | 5   |
| Atención de reclamos                             | 3       | 4           | 4             | 4         | 3      | 4   |
| Tecnología                                       | 2       | 4           | 5             | 5         | 5      | 4   |
| Calidad del servicio en general                  | 3       | 4           | 4             | 4         | 4      | 4   |
|  | 29      | 36          | 41            | 35        | 39     | 38  |

**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

En el cuadro arriba descrito los encuestados procedieron a calificar a la compañía y a sus rivales claves en cada factor, siendo el 5 el valor más alto y el 1 el más débil.

Adicionalmente se usó un sistema ponderado de calificación porque es poco probable que las diferentes mediciones de la fuerza competitivas sean

igualmente importantes. En este sistema se asigna un peso a cada factor con base en la percepción de su importancia para obtener el éxito requerido.

**Tabla 3.6 MEDICIÓN DE FUERZA COMPETITIVA PONDERADA.**

| MEDICIÓN DE LA FUERZA COMPETITIVA (ponderada) |      |         |             |               |           |             |             |
|---|------|---------|-------------|---------------|-----------|-------------|-------------|
|   |      | NAVISUR | HAMBURG SUD | TRANSOCEANICA | MARGLOBAL | MAERSK      | MSC         |
|   | PESO |         |             |               |           |             |             |
| Imagen de la empresa                          | 0.09 | 0.27    | 0.36        | 0.45          | 0.27      | 0.36        | 0.45        |
| Publicidad                                    | 0.09 | 0.18    | 0.27        | 0.36          | 0.18      | 0.45        | 0.27        |
| Puntualidad en el arribo de naves             | 0.09 | 0.09    | 0.45        | 0.36          | 0.36      | 0.45        | 0.36        |
| Precios en general                            | 0.22 | 0.88    | 0.44        | 0.88          | 0.66      | 0.66        | 0.66        |
| Valores por garantías                         | 0.04 | 0.12    | 0.12        | 0.16          | 0.12      | 0.12        | 0.12        |
| Valores por sobre-estadías                    | 0.03 | 0.12    | 0.09        | 0.12          | 0.09      | 0.09        | 0.09        |
| Atención del personal                         | 0.16 | 0.64    | 0.64        | 0.48          | 0.64      | 0.64        | 0.8         |
| Solución de problemas                         | 0.16 | 0.48    | 0.64        | 0.64          | 0.64      | 0.48        | 0.64        |
| Tecnología                                    | 0.04 | 0.08    | 0.16        | 0.2           | 0.2       | 0.2         | 0.16        |
| Calidad del servicio en general               | 0.08 | 0.24    | 0.32        | 0.32          | 0.32      | 0.32        | 0.32        |
|   | 1    | 3.1     | 3.49        | <b>3.97</b>   | 3.48      | <b>3.77</b> | <b>3.87</b> |

**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Encuesta aplicada a clientes

Según los resultados ponderados del análisis la agencia chilena Transoceánica lidera el mercado, seguida de Maersk, debido a la imagen, publicidad, puntualidad (itinerarios) y precios.

### 3.6 PRECIOS

Se define al flete marítimo como a la tarifa básica por el transporte de mercaderías en un buque, de un puerto a otro, más los recargos que son

gastos que se aplican a la carga, y que condicionan la responsabilidad y el costo del flete.

Los precios por flete internacional de las empresas y/o agencias navieras son fijados por las líneas que representan, los cuales proveerán en forma permanente los fletes marítimos y en especial cuando exista un cambio en la tarifa básica o en los recargos.

Es obligación de las empresas navieras que operan en el transporte de carga de importación y/o exportación registrar previamente en la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral sus tarifas de fletes, así como también notificar cualquier cambio o variación que se de con por lo menos treinta días calendario de anticipación a la fecha del primer embarque. Así mismo es obligación informar sobre los contratos de fletamento, arrendamiento o convenio bajo los cuales operan.

Un armador o una empresa naviera - y/o la agencia naviera que lo representa puede caer en infracción cuando cobra una tarifa básica o recargos diferentes a los valores registrados en la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, de acuerdo con lo que establece el artículo 22 de la Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático. Y, no se considerará infracción cuando el cobro indebido es producto de un evidente



error en la emisión del conocimiento de embarque u otro documento que contenga la tarifa y/o recargos que se han cobrado. En estos casos, procederá la devolución o el pago adicional por los montos materia de este error.

Cuando se apliquen fletes mayores a los registrados se sancionará: la primera vez con multa del diez por ciento (10%) del valor del flete; en caso, de reincidencia se sancionará con el veinte por ciento (20%) adicional y así sucesivamente, hasta una multa máxima del cincuenta por ciento (50%) del valor del flete aplicado en perjuicio del usuario; y, cuando se apliquen fletes menores a los registrados se sancionará: la primera vez con una multa del cinco por ciento (5%) del valor del flete registrado, en caso de reincidencia se sancionará con el quince por ciento (15%) adicional; así sucesivamente, hasta una multa máxima del cincuenta por ciento (50%) del valor del flete aplicado.

Las tarifas para todas las agencias se registrarán por regiones dentro de un tráfico marítimo regular, por áreas geográficas, por puertos y productos y normalmente son revisadas cada 6 meses.

Para el caso de Navisur la agencia se margina un 2,5% sobre todos los fletes generados por buques.

### 3.6.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FLETE

Los fletes marítimos dependen de diversos factores; por un lado, en un momento dado existen diferencias entre rutas, puertos, volúmenes, direcciones y mercancías; y por otro lado existen fluctuaciones globales que afectan a todo el mundo y que dependen de variaciones de la demanda, del precio del petróleo, y también del desfase entre la demanda por buques nuevos y el momento cuando estos buques nuevos salen contruidos de los astilleros.

A continuación se presentan los principales factores que influyen en el precio:

- La demanda por servicios de transporte es una demanda derivada del comercio. Un mayor volumen de comercio a largo plazo reduce los costos de transporte, y permite una mayor frecuencia, fiabilidad y seguridad de los servicios de transporte.
  
- Las distancias pueden ser un factor de incremento del precio, pero aún duplicando las distancias se considera mucho mas importante el tipo y el valor de la mercancía.

- Los desequilibrios en el comercio y la velocidad del servicio. Embarcar 10.000 en vez de 100 toneladas reduce los costos de transporte por tonelada en un 43%.
- El volumen total anual de comercio bilateral. Si el volumen aumenta de uno a diez millones de toneladas, el ahorro en gastos en transporte internacional (por tonelada) se estima en aproximadamente un 6%.
- Un mayor número de servicios regulares (liner) llega también a encomias a escalas, además de ampliar la competencia. Contar con veinte en vez de cinco servicios mensuales, implica una disminución del flete y seguro en un 12%.
- Se estima que contar con una conexión de transporte terrestre entre dos países reduce el flete marítimo por tonelada entre 8 y 16%.
- Avances en la participación privada en puertos de uso público también conllevan ahorros en el transporte, pues reduciría las tarifas portuarias gracias a una mayor rapidez, seguridad y fiabilidad de mantener el itinerario.

- La existencia de mercados comunes en Sudamérica, haría aprovechar al máximo las economías a escala, por ejemplo haría falta permitir la combinación de servicios de transporte nacional, regional e internacional, lo cual en la actualidad está prohibido para el cabotaje marítimo.
- Normalmente se observan inversiones cíclicas de los armadores: Cuando los fletes o arrendamiento de buques son altos se registran muchos pedidos de buques nuevos y cuando estos con mayor capacidad de TEUS después entran en servicio resurge una sobreoferta, bajan los fletes, y no se construyen mas buques. La flota mundial de porta contenedores entre enero del 2001 y 2002 creció en un 8%, mientras que los pedidos actuales en los astilleros son un 5% menores que hace un año.
- Es necesario considerar que las líneas poseen servicios adicionales de bodegas para almacenaje y reparación de contenedores vacíos y almacenaje de contenedores llenos previos al embarque. En el caso de MARUBA y CLAN, cuentan con el servicio de MULTIMODAL y ARETINA respectivamente quienes facturan directamente a la línea, pero cuya documentación es entregada a Navisur quienes cancelan los valores y luego son descontados de las remesas enviadas al

Armador. Estos costos por bodegaje influyen directamente en los valores por flete que el Armador fija a las agencias y el consumidor. Por lo tanto si se reduce la oferta de bodegas, esto se traduce en alza de precios lo cual finalmente atenta con el importador o exportador que quiere negociar su producto.

- Anualmente los Armadores se reúnen para definir el incremento de valores en el flete, lo cual puede ocurrir entre 0 y 2 veces al año. Este incremento es estándar, para todas las líneas, sin embargo ha habido casos en donde ha existido competencia desleal, es decir diferenciación notables de precios entre una línea a otra afectando el mercado.
- Básicamente el negocio naviero en Ecuador esta sujeto a dos temporadas: La primera es temporada baja que empieza desde Enero hasta Junio, donde hay poca afluencia de comercio; y la segunda es temporada alta que fluctúa entre los meses de Julio hasta Diciembre donde los precios por lo general son mayores.

En el caso de Navisur, durante el último trimestre del 2003 y todo el 2004, a raíz del aumento de precios y costos que tuvieron los buques hubo que reducir varios orígenes y destinos de carga lo cual conllevó a que la línea optara por una política de reducir espacios y priorizar destinos donde el flete estaba pagando mas, haciéndose todo esto bajo los intereses de la línea lo cual atentó contra los intereses de la agencia.

### **3.6.2 RECARGOS GENERALES**

En los conocimientos de embarque, con la finalidad de estandarizar el flete en el mercado naviero se utilizan los siguientes recargos, los cuales son aplicados a consideración de la línea:

1. - Cargo por Manipuleo en Terminal

TERMINAL HANDLING CHARGE (THC).

Corresponde al costo que aplica el terminal por el manipuleo del contenedor.

2. - Tasa por Documentación

DOCUMENTATION FEE (DF).

Corresponde al cobro por emisión física del juego de conocimientos de embarque.

3. Peaje al Canal de Panamá

PANAMA CANAL TOLL (PC).

Recargo implementado en función a la variable de incrementos en costos por paso del Canal de Panamá.

4. - Recargo por Seguro

SECURITY SURCHARGE (SS).

Recargo en función a factores de seguros.

5. - Factor de Ajuste de Combustible

BUNKER ADJUSTMENT FACTOR (BAF).

Recargo en base al costo del bunker en el mercado internacional.

6. - Recargo por Congestión Portuaria

Se aplica cuando el o los puertos de recalada regular sufren escasez de atracadero.

7. - Recargo por Carga Peligrosa

HAZARDUS CARGO SURCHARGE (IMO).

Por cargas peligrosas (IMO) va acorde a su código.

8. - Recargo por Temporada Alta PEAK SEASON SURCHARGE (PSS).

Recargo por temporada alta de carga con el fin de cubrir sobrespacios requeridos a un destino fijo.

9. - LCL SURCHARGE.

En caso de que se cambie la modalidad y la carga deba ser recibida o entregada suelta por la línea.

10. - Recargo por Sobreancho

OVERWIDTH SURCHARGE (OW).

En caso que las dimensiones de la carga sobrepasen el ancho de un contenedor causando pérdida en la estiba y espacio de las naves.

11. - Recargo de Sobrealto

OVERHIGHT SURCHARGE (OH).

En caso que las dimensiones de la carga sobrepasen el alto de un contenedor causando pérdida en la estiba y espacio de las naves.

12. - Recargo por Porteo

PORTEO SURCHARGE.

Por concepto del movimiento gancho/terminal y viceversa (depende de la condición del flete).

Cualquier otro costo que no tenga relación con la tarifa básica o los recargos descritos anteriormente y que cobre la agencia naviera al consignatario o al embarcador, se considera como costo administrativo, y por lo tanto siendo un asunto comercial de las agencias navieras, la Autoridad Marítima no tiene ninguna injerencia.

### **3.6.3 TARIFAS POR CONTENEDOR**

Como explicamos anteriormente las tarifas son regidas por el mercado internacional es decir que están definidas por los armadores dueños de la embarcaciones, es por esto que Navisur no puede influir en estos costos ya que son preestablecidos en sesiones internacionales donde llegan a diferentes acuerdos con todos los armadores en la cual establecen los rangos tarifarios para las diferentes rutas del mundo.

### **3.6.4 TARIFAS POR SOBRESTADÍA Y DÍAS LIBRES**

Una vez arribado el buque al puerto el cliente dispone de días libres para el retiro de la unidad sin pagar ningún recargo por la utilización del contenedor (10 si la carga viene de América y 15 si viene de Lejano Oriente), cuyos





Estos valores se cobran para mantener un respaldo por las unidades mientras se encuentren en posesión del importador, a su vez está sujeta a cubrir cualquier daño, lavado, reparación o sobrestadía que genere la unidad, en caso que se requiera de no ser así, esta se devolverá al cliente 10 días laborables después que entreguen el ultimo contenedor.

### **3.6.6 OTRAS TARIFAS**

Localmente la agencia cobra otros servicios como:

- Certificación de B/L \$ 30 ( incluye IVA )
- Emisión de B/L original \$ 30 ( incluye IVA )
- THD Terminal Handling Destination \$50 por contenedor

### **3.7 TIEMPO DE TRÁFICO VS COMPETENCIA**

En el siguiente cuadro se hace la comparación de los tiempos de tránsito que tienen las naves de MARUBA y CLAN agenciadas por NAVISUR de los puertos sobresalientes en los últimos 3 años versus la competencia principal que tiene la empresa en el mercado según los cuadros anteriormente descritos en el estudio de mercado.

**Tabla 3.8 TIEMPOS DE TRÁNSITO NAVISUR VS. COMPETENCIA**

| TIEMPO DE TRANSITO      |         |               |            |           |     |
|-------------------------|---------|---------------|------------|-----------|-----|
| NAVISUR VS. COMPETENCIA |         |               |            |           |     |
| PUERTOS/AGENCIAS        | NAVISUR | TRANSOCEANICA | IAN TAYLOR | HAMBURSUD | MSC |
| BUENOS AIRES            | 19      | 18            | 20         | 16        | 36  |
| PUSAN                   | 45      | 32            | 32         | 35        | 38  |
| MADRYN                  | 20      | NO            | NO         | NO        | NO  |
| SAN ANTONIO             | 7       | 8             | 8          | 9         | 8   |
| SANTOS                  | 30      | 23            | 23         | 23        | 30  |
| SHANGHAI                | 45      | 29            | 32         | 32        | 39  |

**Otros puertos sobresalientes del último año.**

|          |    |    |    |    |    |
|----------|----|----|----|----|----|
| VICTORIA | 30 | 26 | 30 | NO | 31 |
| CALLAO   | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  |

**Elaborado:** Por los Autores **Fuente:** Archivo de los Datos Estadísticos de Navisur

Como podemos ver el tiempo de transito de las cargas de Lejano Oriente (Pusan, Shanghai) es muy elevado en relación a la competencia, debido a los transbordos, mientras que las otras líneas poseen tráfico directo pudiendo ser mas eficientes en los tiempos de entrega.

La razón de esta desventaja es que la línea CLAN se ocupa de recorrer puertos del Lejano Oriente y luego trasborda la carga a MARUBA quien se encarga de hacerla llegar a los puertos de América, política que es aplicada por el Armador.

Una ventaja notable que es que MARUBA es la única línea que llega a Puerto Madryn, haciéndolos tener este mercado absoluto.

En relación a los demás puertos principales están relativamente a la par.

Cabe notar que la agencia Transoceánica tiene unos de los mejores tráficos y Mediterranean a pesar de ser una agencia fuerte ya que es la línea mismo tiene tránsitos muy largos.

### **3.8 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

*“Una mejora en los servicios prestados puede conllevar a una reducción de costos que mejore las utilidades de la empresa.”*

### **3.9 OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los procedimientos actuales que la empresa les brinda.

Objetivo Específico:

- Medir la atención a las necesidades de clientes
- Determinar si es necesario algún cambio en los procesos
- Determinar si el personal utilizado es el adecuado

### 3.10 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el estudio hemos considerado una investigación *Concluyente – Descriptiva*, ya que se ha basado en una muestra amplia y representativa del mercado objetivo, el cual está conformado por los clientes actuales de la empresa, que son los importadores y exportadores que conforman la base de datos de Navisur, y que comercializan carga hacia y desde de toda América y Lejano Oriente.

Mediante este tipo de investigación se obtuvo información necesaria y detallada acerca de los principales requerimientos de los clientes, respecto al funcionamiento de los distintos departamentos como de servicios al cliente, ventas, documentación, consultas, pagos, notificaciones, etc. que midieran el grado de eficiencia de los procesos actuales, tomando en consideración la tecnología utilizada y el personal.

Básicamente se utilizó un diseño de investigación *transversal simple* donde se sacó una muestra de encuestados de la población objetivo y se obtuvo información de esta muestra una sola vez.

El método de encuesta utilizado fue mediante un cuestionario directo formalmente estructurado para la obtención de información específica, en

cuanto a conducta, conocimiento y motivaciones del cliente respecto a los servicios. Es un cuestionario típico que requiere que el encuestado seleccione entre una serie de respuestas. De esta manera los datos obtenidos son confiables porque las respuestas fueron limitadas a las alternativas establecidas.

Adicionalmente se utilizó una escala de Lickert donde los encuestados indicaron el grado de acuerdo o desacuerdo de los servicios brindados.

El objetivo fue determinar el grado de satisfacción de los clientes con los procedimientos actuales, así como los demás objetivos específicos detallados con anterioridad, a fin de que sirvieran de pauta para la reestructuración de los procesos y que probaran la hipótesis planteada, ya que al existir un aumento constante y sostenido de los costos operacionales en los últimos años que afectan a la industria naviera, una reestructuración de los mismos, puede conllevar a una reducción de dichos costos y una mejora tanto en las utilidades como en la imagen del servicio de Navisur, en la mente del consumidor.

Para la elaboración del cuestionario se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- La opinión de los clientes respecto a los servicios de la empresa (Donde está la empresa ahora)
- Necesidades no satisfechas del consumidor
  - Envío tardío de la información (cotizaciones, envío de valores o facturas, avisos de llegada, información CAE)
  - Falta de comunicación
- Identificar los problemas del servicio
  - Faltas o errores en la emisión de documentación
  - Tiempo de espera
  - Mala atención
  - Retrasos en el envío de información
  - Atención telefónica
- Identificar las fortalezas del servicio
- Determinar posibles soluciones a los problemas del servicio
- Rapidez en los procesos
- Tiempo de espera en atención
- Preferencias del cliente
- Atención de reclamos

A continuación se muestra el formato de cuestionario aplicado para la encuesta:

**Tabla 3.9 CUESTIONARIO APLICADO A LA ENCUESTA.**

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Empresa</b>   | _____             |
| <i>Persona</i>   | _____             |
| <b>Cargo</b>   | _____             |
| <br>   |                   |
| <b>Buenos días, somos de la empresa Navisur S.A. y nos encontramos realizando un estudio acerca de la calidad del servicio que brinda nuestra agencia.</b> |                   |
| 1.- Mediante qué medio de comunicación se enteró de nuestro servicio?  |                   |
| Amigos   | _____             |
| Revistas   | _____             |
| Directorio Telefónico  | _____             |
| Otros Medios (Especifique)   | _____             |
| 2.- Cuánto tiempo tiene usando los servicios de la agencia?  |                   |
| 0 – 1 años   | _____             |
| 1 – 2 años   | _____             |
| 2 – 4 años   | _____             |
| 3.- Con que frecuencia utiliza usted nuestro servicio?   |                   |
| Cada mes   | _____             |
| Cada 3 meses   | _____             |
| Cada 6 meses   | _____             |
| Menos frecuencia   | _____             |
| 4.- ¿Le gustaría hacer sus consultas a través de Internet?   |                   |
| Totalmente desacuerdo  | _____             |
| Desacuerdo   | _____             |
| Indiferente  | _____             |
| Acuerdo  | _____             |
| Totalmente de acuerdo  | _____             |
| 5.- ¿Le gustaría que nuestro personal de ventas, lo visite a fin mantenerlo informado de nuestro servicio?   |                   |
| SI _____   | NO _____          |
|  | INDIFERENTE _____ |



## 6.- Como calificaría usted nuestros servicios?

|  | P<br>E<br>S<br>I<br>M<br>O | M<br>A<br>L<br>O | R<br>E<br>G<br>U<br>L<br>A<br>R | M<br>U<br>Y<br>B<br>U<br>E<br>N<br>O | E<br>X<br>C<br>E<br>L<br>E<br>N<br>T<br>E |
|--|----------------------------|------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| <b>Atención del personal:</b>                              |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - De Facturación fletes y gastos locales                   |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Certificación fletes, visto bueno y carta de salida      |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - De ventas de exportación / importación                   |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - De Servicio al cliente (Recepción y entrega de tarjetas) |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Consultas al Dpto. de Importaciones / Export.            |                            |                  |                                 |                                      |   |
| <b>Rapidez en los procesos:</b>                            |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Facturación y pagos fletes                               |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Cancelación de sobre-estadías                            |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Certificación fletes, visto bueno y carta de salida      |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Notificación oportuna de arribos de naves                |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Envío de Información oportuna a la CAE                   |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Consultas varias vía telefónica                          |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Cotizaciones import y export                             |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Atención de reclamos                                     |                            |                  |                                 |                                      |   |
| <b>Tiempo de espera por departamentos:</b>                 |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Comercial (Ventas)                                       |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Cobranzas de servicios varios                            |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Certificación y emisión de documentos                    |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Servicio al cliente                                      |                            |                  |                                 |                                      |   |
| <b>Preferencias:</b>                                       |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Costo de Tarifas   |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Otros costos (sobrestadías, garantías, etc.)             |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Emisión correcta de documentos de embarque               |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Corrección de documentos                                 |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Imagen de nuestra oficina                                |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Nuestros servicios en general                            |                            |                  |                                 |                                      |   |
| - Tiempos de tránsito                                      |                            |                  |                                 |                                      |   |

**Elaborado por:** Los Autores **Fuete:** Encuesta Piloto aplicada a los Clientes

## 7.- ¿Qué sugerencia, podría dar a los servicios de nuestra empresa?

---



---

### 3.11 MUESTREO

Navisur cuenta con una cartera conformada por 2481 clientes, pero para el cálculo de nuestra muestra hemos considerado a los importadores y exportadores que utilizaron nuestro servicio en el 2004, esto redujo nuestra población objetivo a 468 usuarios, y de lo cual se obtuvo los siguientes valores:

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| <b>TOTAL DE POBLACION</b>  | 468    |
| <b>10% DE LA POBLACION</b> | 46,8   |
| <b>NIVEL DE PRECISION</b>  | 4,02   |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA</b>  | 95.98% |
| <b>VALOR DE Z</b>          | 1,75   |
| <b>DESVIACION STANDARD</b> | 40,96  |
| <b>VARIANZA</b>            | 1677   |

$$\text{TAMAÑO DE MUESTRA} = \frac{(1.75^2) * 1677}{4.02^2} = \frac{5137}{16,152} = 318$$

$$\text{AJUSTE DE MUESTRA} = \frac{318}{1 + (318/468)} = \frac{318}{1,6796} = 189,36$$

Donde n = 189 es el número de empresas a encuestar.

### 3.12 CRITERIO PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Se consideraron los siguientes criterios para la estratificación de la muestra:

1.- Se selecciona una muestra estratificada no proporcional respecto al número de la población bajo los siguientes parámetros:

**Tabla 3.10 PARÁMETROS DE LA MUESTRA ESTRATIFICADA**

|             |  |
|-------------|--|
| 1er Estrato | Los clientes que embarcaron mas de 100 contenedores al año     |
| 2do Estrato | Los clientes que embarcaron entre 13 – 100 contenedores al año |
| 3er Estrato | Los clientes que embarcaron entre 0 - 12 contenedores al año   |

**Elaborado por:** Los Autores **Fuete:** Estadísticas proporcionadas por Navisur

2.- Obtuvimos el siguiente número de empresas para cada estrato, con sus respectivos porcentajes en relación a la población:

**Tabla 3.11 CANTIDAD DE EMPRESAS ESTRATIFICADAS.**

|              | <b>Número de Empresas</b> | <b>Porcentaje del Total</b> |
|--------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1er Estrato  | 15                        | 3.21%                       |
| 2do Estrato  | 104                       | 22.22%                      |
| 3er Estrato  | 349                       | 74.57%                      |
| <b>TOTAL</b> | <b>468</b>                | <b>100.00%</b>              |

**Elaborado por:** Los Autores **Fuete:** Base de Datos de Clientes de Navisur

3.- Posteriormente se ponderan los resultados de la muestra de acuerdo a la proporción del estrato respectivo, obteniendo como resultado el número de empresas que se encuestarán para cada estrato. Por ejemplo para el estrato 1 serán 6 las empresas entrevistadas; de esta manera se aseguraría que al menos una empresa del estrato uno (los que mas embarcan) y una del estrato 3 (los que menos embarcan) estarían representada en la muestra.

**Tabla 3.12 MUESTRA DE LA POBLACIÓN.**

|              | <b>Número de Empresas</b> | <b>Porcentaje del Total</b> | <b>Número Muestreado</b> |
|--------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1er Estrato  | 15                        | 3.21%                       | 6                        |
| 2do Estrato  | 104                       | 22.22%                      | 42                       |
| 3er Estrato  | 349                       | 74.57%                      | 141                      |
| <b>TOTAL</b> | <b>468</b>                | <b>100.00%</b>              | <b>189</b>               |

Elaborado por: Los Autores Fuente: Base de Datos de Clientes de Navisur

4.- Por último se procede a seleccionar aleatoriamente las empresas encuestadas.

### **3.13 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MUESTRA**

Una vez realizadas las encuestas a un grupo de personas seleccionadas, entre ellas Jefes de Departamentos de Comercio Exterior, Gerentes y Asistentes de Operaciones, quienes realizan las transacciones directamente con la agencia, se procedió a codificar los formularios y luego a digitalarlos en Excel, ya que a través de esta herramienta de Windows es posible mediante un determinado esquema obtener gráficamente los resultados absolutos y relativos de la calidad del servicio por pregunta individual.

Después de haber digitado continuamos con la depuración de la información mediante una imputación de datos perdidos bajo el criterio de moda, y finalmente se graficaron los resultados.

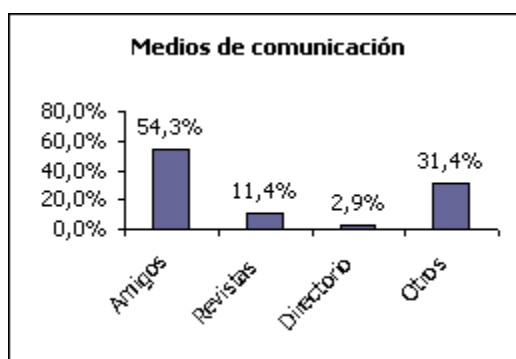
La demanda de los servicios queda sujeta a las facilidades portuarias que ofrezcan los puertos, al crecimiento y desarrollo económico de los países, a las facilidades administrativas y aduaneras, a la solvencia de los servicios portuarios y otras condiciones favorables que se brinden al naviero

### 3.14 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

**Gráfico 3.9 ANÁLISIS GRÁFICO DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.**

#### Pregunta 1

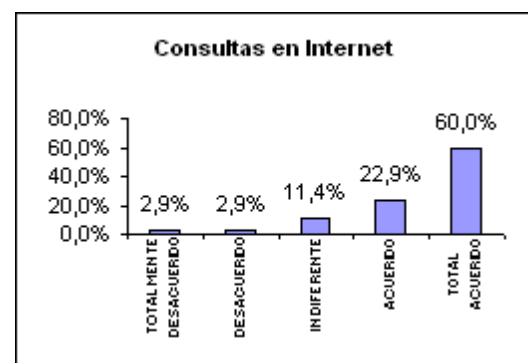
Mediante que medio de comunicación se enteró de nuestro servicio?



#### Pregunta 4

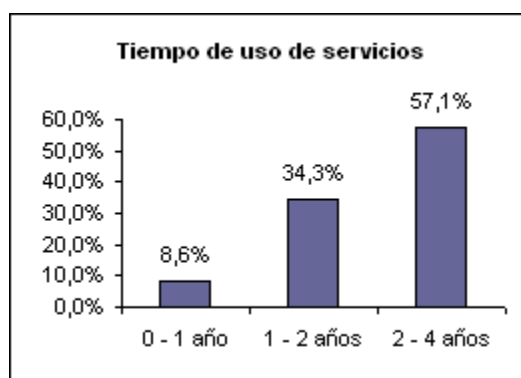
4

Le gustaría hacer sus consultas a través de Internet?



#### Pregunta 2

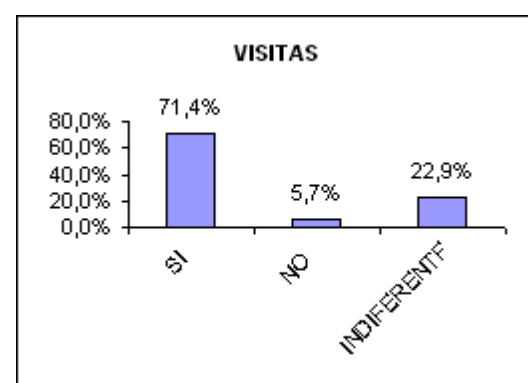
Cuánto tiempo tiene usando los servicios de la agencia?



#### Pregunta 5

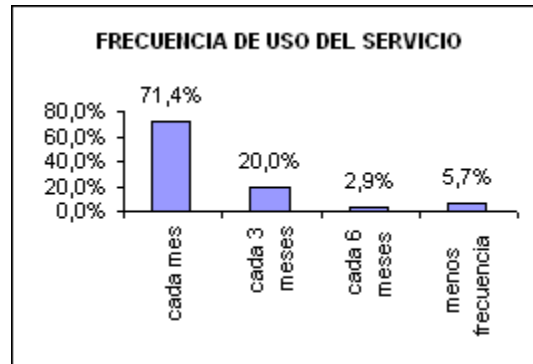
5

Le gustaría que nuestro personal de ventas lo visite a fin de mantenerlo informado de nuestros servicios?

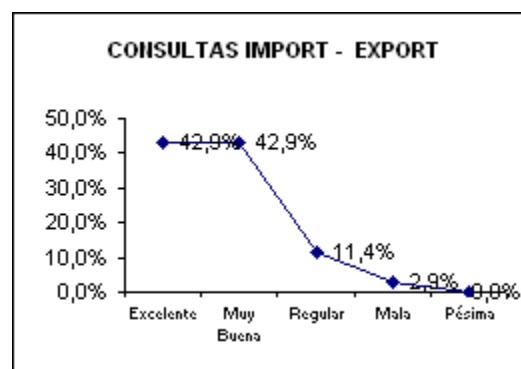
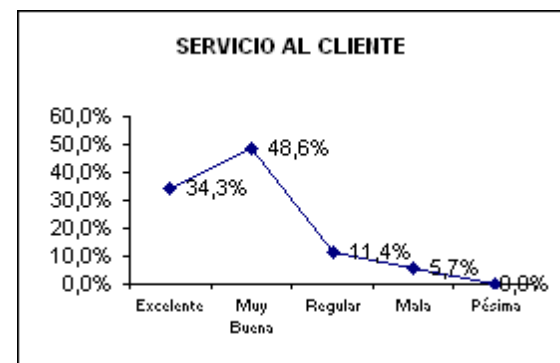
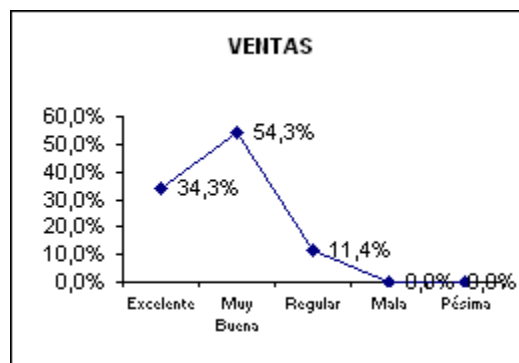
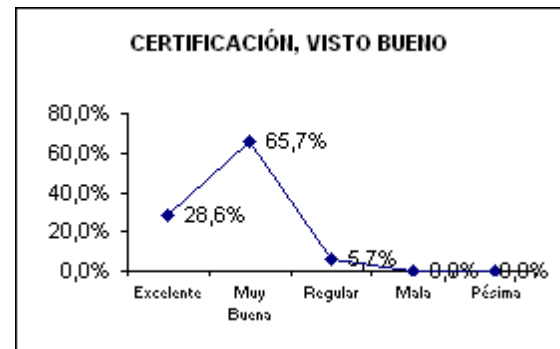
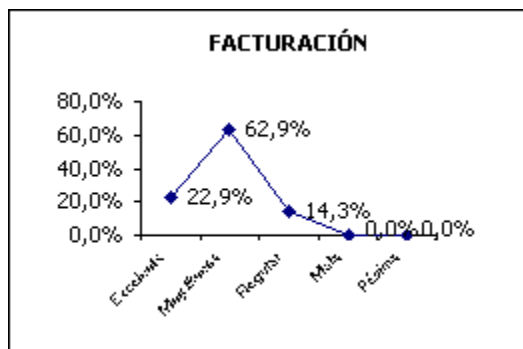


### Pregunta 3

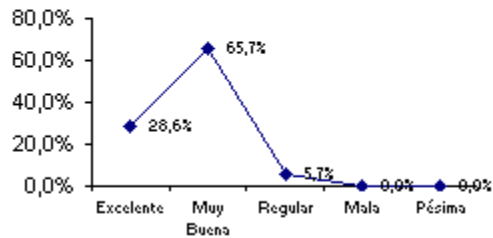
Con qué frecuencia utiliza usted nuestro servicio?



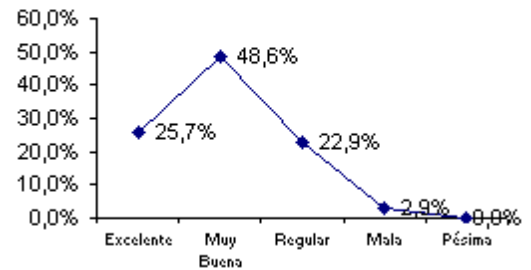
### Atención del personal distintas áreas



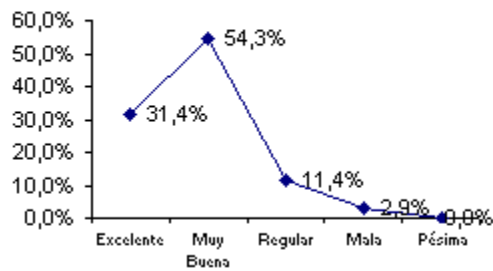
**CERTIFICACIÓN DE FLETES VISTO BUENO Y CARTA DE SALIDA**



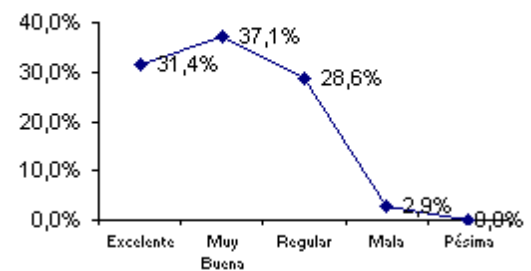
**NOTIFICACIÓN OPORTUNA DE ARRIBOS**



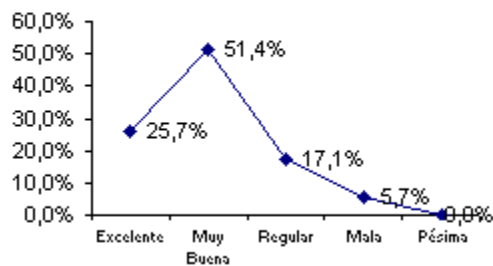
**ENVIO DE INFORMACIÓN A LA CAE**



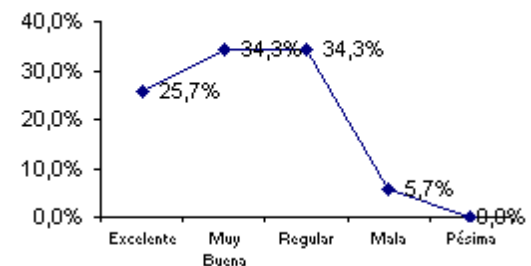
**CONSULTAS VIA TELEFONICA**



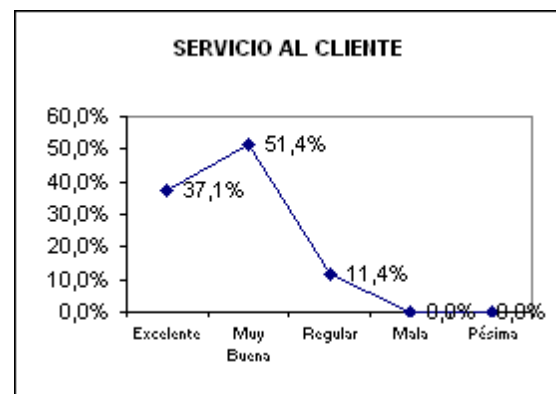
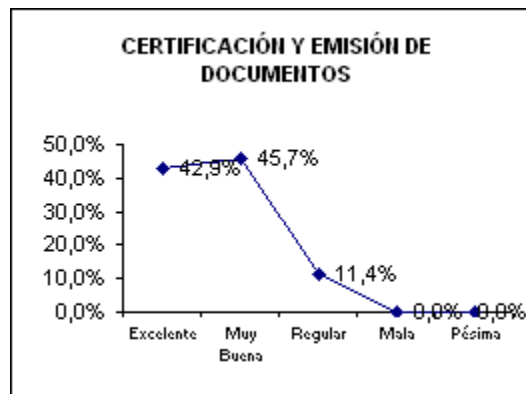
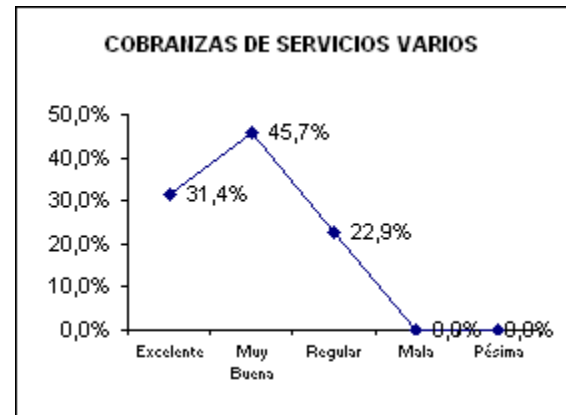
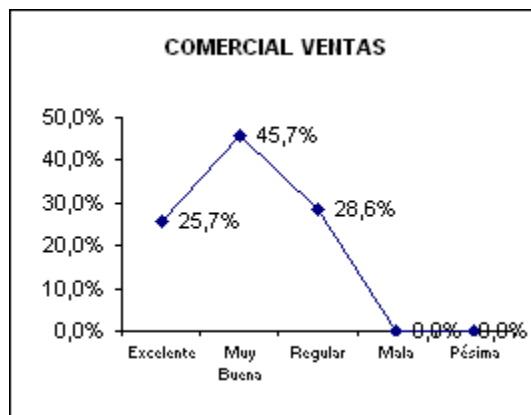
**COTIZACIÓN IMPORT - EXPORT**



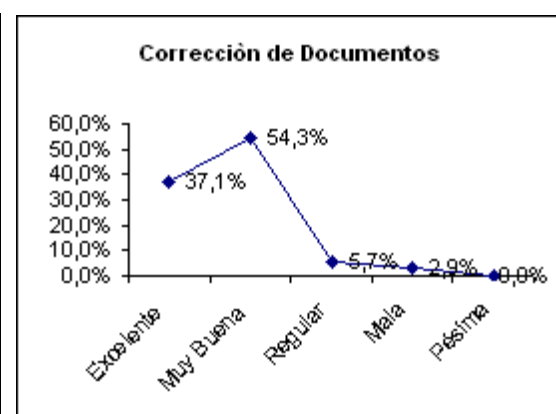
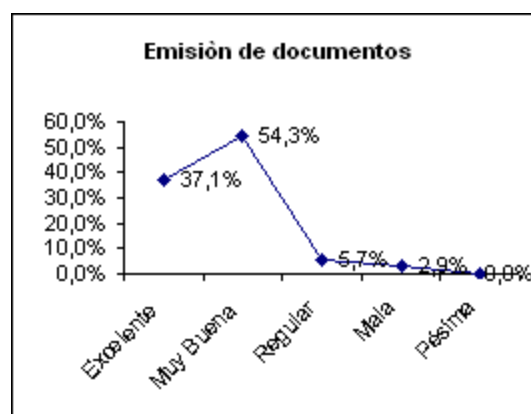
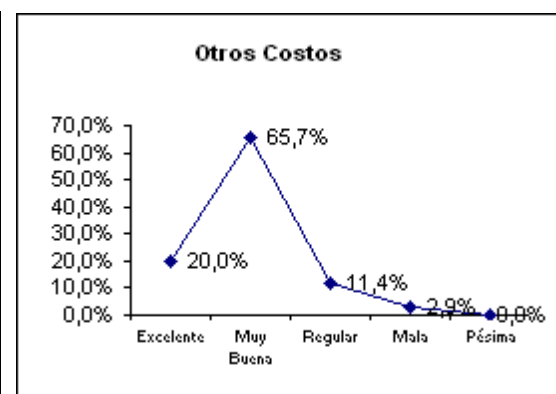
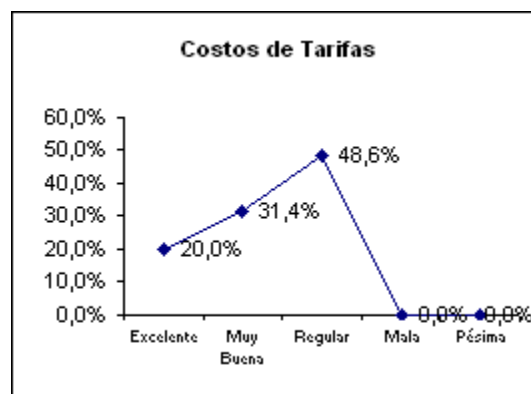
**ATENCIÓN DE RECLAMOS**



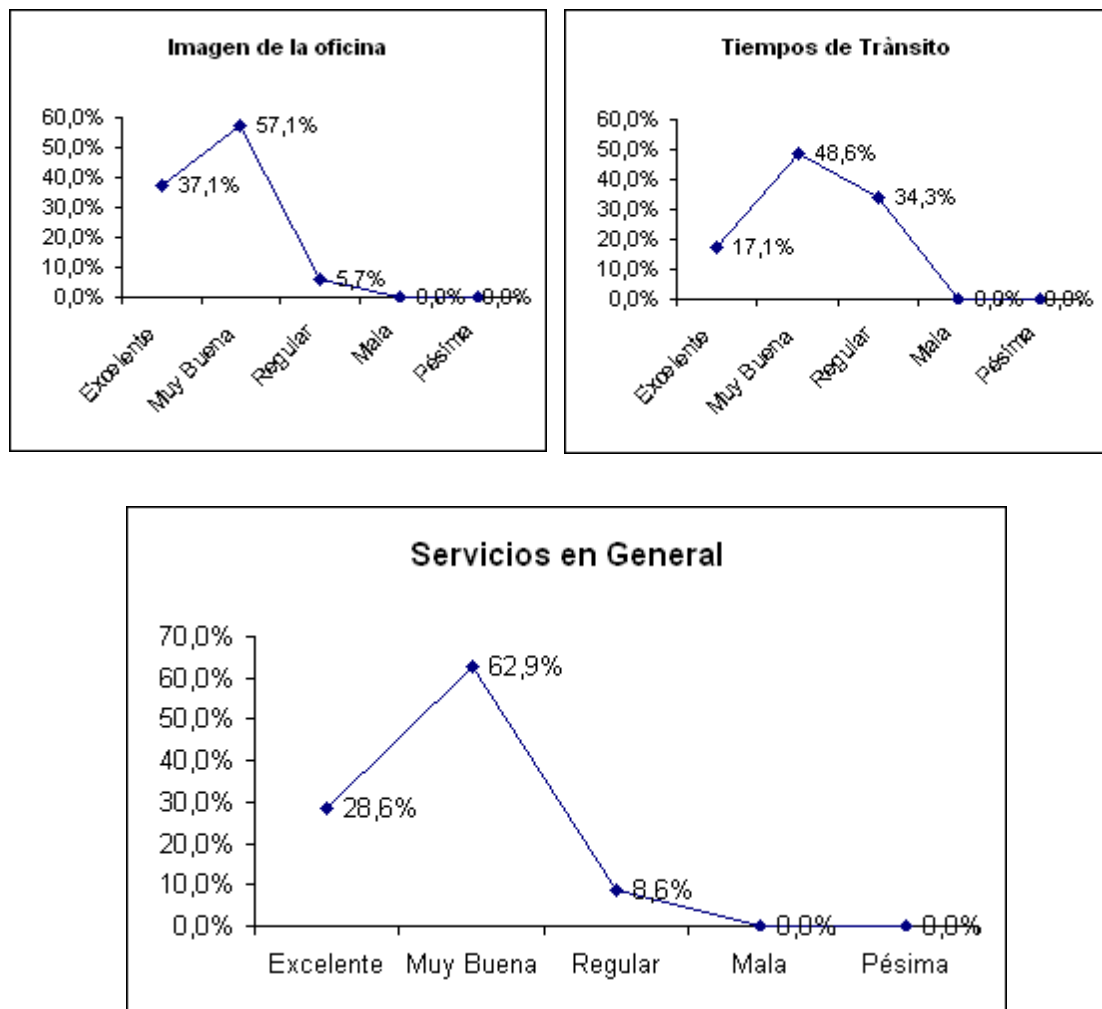
### Tiempo de espera por departamentos



### Preferencias







Elaborado por: Los Autores Fuente: Datos Generados por la Encuesta Aplicada

### 3.15 ANÁLISIS DE RESULTADOS

- De acuerdo a los gráficos presentados podemos ver que el principal medio de comunicación es entre amigos (54.3%), ya que la empresa no cuenta con ningún tipo de publicidad y los itinerarios que se publicaban en la revista Informar fueron cancelados por reducción de costos. Tampoco tiene página web.
- En cuanto al tiempo de uso del servicio es notable que un 57.1% de los clientes se han mantenido embarcando en los últimos 4 años constituyendo una cartera constante e importante en el desarrollo de la agencia.
- De la pregunta tres se puede deducir que habiendo un 71.4% de clientes embarcando mensualmente, la instalación de una página web donde poder realizar consultas sería altamente beneficioso tanto para el usuario como para la empresa.
- Esta pregunta al igual que la anterior fue formulada para analizar qué tan importante es invertir en una página Web y mantenerla actualizada con información precisa, de esta manera el cliente puede monitorear su carga y conocer el arribo, cronograma de trabajo y el zarpe del buque, así como también determinados valores, como lo tiene la competencia Maersk, Transoceánica y otras. El 60% de los clientes están totalmente de acuerdo

con el servicio ya que existiría mayor información y se evitaría la congestión telefónica.

- El área comercial es sumamente importante en este tipo de negocio, es por esto que se elaboró una pregunta en la que los clientes opinaran sobre una actividad fundamental que debe tener el vendedor, esta es las visitas periódicas tanto a los importadores como a los exportadores.

Es así que el 71.4% de los encuestados sí le gustaría recibir visitas de las personas encargadas de ofrecer nuestros servicios, de esta forma se trataría de mantener monitoreada la fidelidad de los clientes.

- En cuanto a la atención del personal de las distintas áreas, el cliente lo calificó en general por un encima del 50%, sin embargo en la parte de consultas (servicio al cliente) existe una disconformidad por falta de información oportuna.
- En la rapidez de los procesos, en general el servicio es muy bueno, pero así mismo se nota un descenso en el área de consultas vía telefónica, atención de reclamos, y notificación oportuna de arribos.
- En el tiempo de espera por departamentos, en las áreas que se analizaron, en promedio hubo un 48,5% de satisfacción.

- Se ve con claridad que el cliente tiene dificultades con el costo de las tarifas de la agencia, ya que estas son un poco más elevadas que las demás. En los otros costos y servicios se encuentran bien es decir están a la par que las demás agencias.
- En general al medir la calidad de atención a las necesidades de los clientes el servicio fue calificado en un 62.9%
- De acuerdo a la nueva estructura de procesos que crearía un incremento en el trabajo si será necesario la capacitación y motivación del personal incluyendo a los 2 nuevos recursos a reclutar a largo plazo.

### **3.16 ANÁLISIS FODA**

#### **3.16.1 FORTALEZAS**

Entre las fortalezas encontradas, podemos distinguir las siguientes:

- Alta gerencia con profundo conocimiento del mercado obtenido por años de experiencia en el extranjero.
- Personal con alta trayectoria en el medio naviero, con actitud dinámica y positiva.

- Buen ambiente de trabajo, evitando rotación de personal.
- La agencia forma parte de un grupo fuerte de empresas que igualmente prestan servicios relacionados al medio naviero y portuario, como Bremax (Consolidadora de carga), Copor (Servicios Portuarios), SAGEMAR (Servicio de Remolque).
- Prestigio altamente reconocido.
- Posee el monopolio de un puerto específico de embarques Puerto Madryn en Argentina.
- Cuenta con sistemas tecnológicos que no son difíciles de manejar y que permiten una rápida comunicación con los agentes y el Armador en el exterior.
- Motivación parcial al personal, mediante integración deportiva, aunque no capacitación intelectual.
- Estructura horizontal para la toma de decisiones.

### **3.16.2 OPORTUNIDADES**

- Visitas periódicas de los representantes de las líneas a fin de supervisar el buen funcionamiento, poder corregir falencias y obtener mejores negociaciones si fuere el caso.
- Una mayor participación del mercado nacional a través de la posesión de oficinas de representación en Esmeraldas, Manta y Quito, las que cuentan con personal capacitado para ofrecimiento de servicios.
- Acuerdos entre agencias navieras para respeto.
- La modernización del Puerto Marítimo mediante una mejora de la red vial, y del sistema portuario y de la región traerá como consecuencia un aumento en la atención eficiente al usuario, mayor fluidez y agilidad en los procesos, reducción de costos al usuario final, atención de naves de mayor calado y facilitación al acceso de la información, traducidos en un incremento en la calidad del servicio.
- Obtención de las certificaciones BASC e ISO que aseguren la calidad y seguridad de sus servicios y operaciones.

### **3.16.3 DEBILIDADES**

- No posee una planificación estratégica definida. (misión, visión, objetivos)

- No posee bodegas propias para almacenaje de contenedores, lo cual ocasiona un aumento en el precio de los fletes tanto de importación como exportación.
- Únicamente poseen una persona para ventas de importación y otra para ventas de exportación. En los casos donde una de ellas o ambas se encuentren fuera de la empresa no hay nadie que pueda dar información de tarifas a los clientes, generando un retraso o pérdida de ventas.
- No posee publicidad de los servicios. Anteriormente se hacían publicaciones en la revista de la CAMAE de los itinerarios, lo cual suspendido por cuestión de costos.
- No existe entrenamiento en la fuerza laboral sobretodo en la fuerza de ventas.
- No se aprovechan los recursos, como el uso de estadísticas proporcionadas no solo por el departamento de sistemas sino también por empresas como Manifiestos y Estadísticas, para el estudio y captación de nuevos clientes.
- Tiempo de tráfico largo de las cargas de Lejano Oriente, debido a los transbordos que se hacen en otros puertos de Clan a Maruba.

#### **3.16.4 AMENAZAS**

- Contraposición de políticas entre agencia y armador.

- Existencia de fuertes grupos navieros los cuales cuentan con tarifas más bajas que en el mercado en general, complicando la participación en el mercado de la agencia.
  
- Cambios continuos en la administración de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, que impiden continuidad de los trámites por falta de aprobación.
  
- Corrupción en la Aduana, ocasionando retrasos en los trámites y derivando en desmejora en la calidad del servicio.
  
- Aumento de precios por parte de la Línea sin considerar los precios de la competencia.
  
- Competencia desleal por parte de otros Armadores, quienes pactando mantener tarifas estables, ofrecen a través de sus agencias representantes valores más bajos de los acordados.



# **CAPÍTULO IV**

## **REDISEÑO DE PROCESOS**

### **4.1 DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **4.1.1 POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN**

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- **¿Dónde estamos hoy?**
  - Análisis de la Situación:
    - Análisis del Entorno
    - Análisis Interno
    - Análisis de la Competencia
- **¿Dónde queremos ir?**

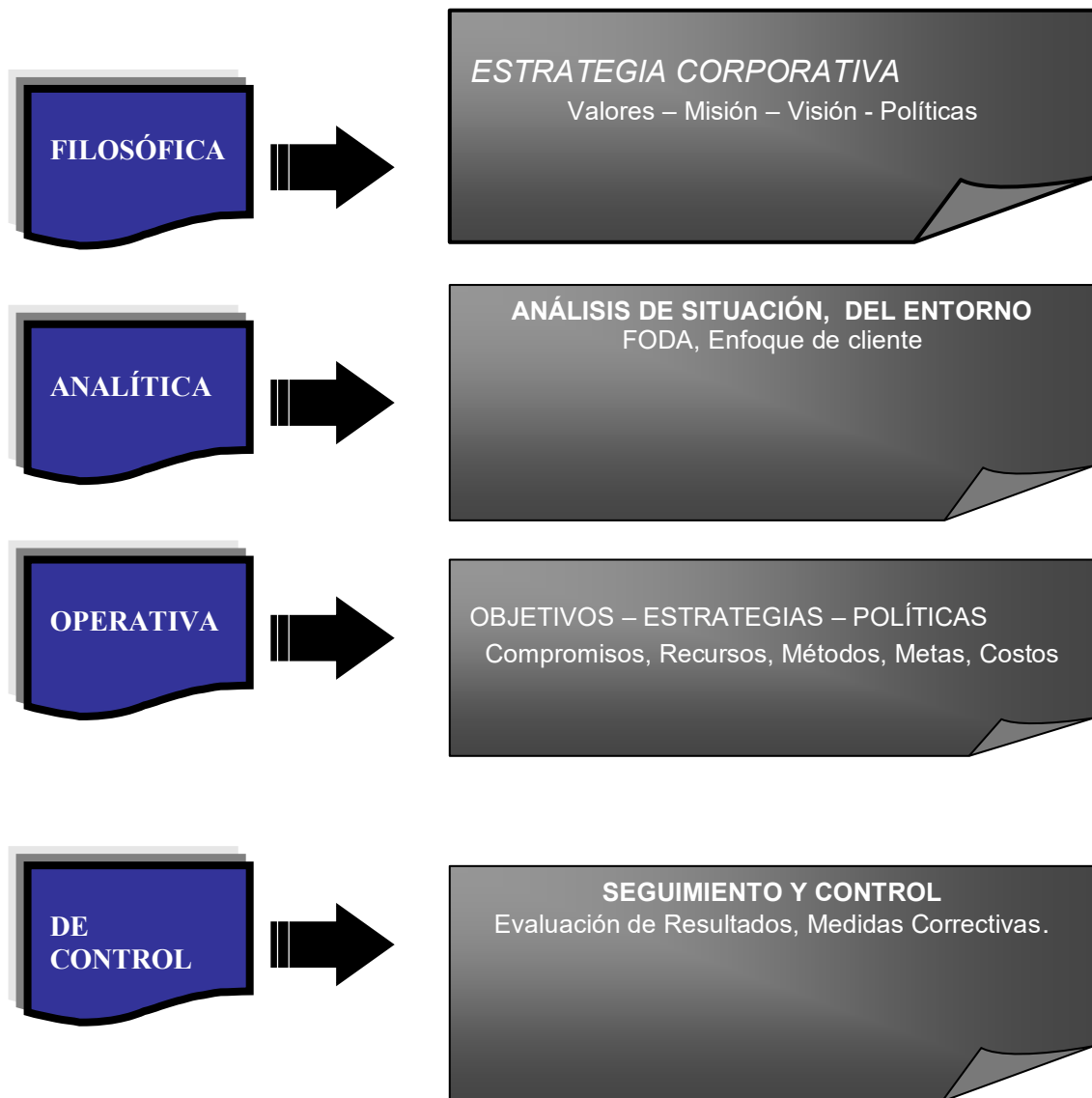
- Objetivos y Metas.
- **¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**
  - Comprender el Mercado
  - Comprender la Competencia del Negocio
  - Diseñar las Estrategias apropiadas

La planificación es importante porque se consiguen los siguientes puntos:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.
- Asegura el uso más efectivo de los recursos.
- Proporciona un enfoque claro a la organización produciendo mayor eficiencia y efectividad.

En el Plan Estratégico se debe de incluir la información que se considere relevante y oportuna.

Las etapas de la Planificación son cuatro que se detallan en el siguiente cuadro:

**Gráfico 4.1 ETAPAS DE PLANIFICACIÓN**

Elaborado por: Los Autores. Fuente Treacy & Wiersema

#### 4.1.2 OBJETIVOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN: MISIÓN, VISION, POLÍTICAS Y METAS.

El objetivo final de la Planificación es encontrar la posición del mercado en la cual la empresa pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen sobre ella, que las podemos dividir en dos grupos:

### **FUERZAS COMPETITIVAS DIRECTAS**

Son las fuerzas que ejercen una presión directa y cuyos movimientos tienen resultados directo e inmediato sobre la empresa: **Los Competidores.**

#### **• FUERZAS INDIRECTAS**

- El Poder de Control y la Presión de los Proveedores
- El Poder de Control y la presión de los Compradores
- Posibles nuevos competidores
- Productos sustitutivos

Las estrategias y objetivos de la Planificación se basan en:

#### **Tabla 4.1 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN.**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Excelencia Operativa</b>     | La estrategia se basa en la producción, despacho y entrega de los productos y/o servicios. El objetivo es liderar el sector en términos de precio y conveniencia.   |
| <b>Intimidad con el cliente</b> | La estrategia se basa en el diseño y producción de los productos o servicios, para atender a un cliente específicamente definido. El objetivo es la lealtad del cliente y la rentabilidad de la relación a largo plazo. |
| <b>Liderazgo de producto</b>    | La estrategia se basa en la producción de un flujo de productos y servicios de alta tecnología. El objetivo es la comercialización rápida de ideas nuevas.  |

Elaborado por: Los Autores. Fuente Treacy & Wiersema

### 4.1.3 FACTORES A EVITAR EN UNA PLANIFICACIÓN

Al realizar una Planificación Estratégica se debe evitar cometer errores

"típicos" como:

- Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.
- La omisión de Objetivos mensurables.
- Negligencia en el análisis del mercado.

- No determinar con precisión quienes son "todos" nuestros competidores reales y potenciales, limitando el análisis a mis competidores en cuota.

## **4.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

El departamento administrativo está conformado por la gerencia General, quién se encarga de velar por los intereses de la agencia representándola frente al armador y otros organismos exteriores. Y la sub-gerencia, que es el vínculo entre colaboradores de la empresa y la gerencia, ambas comparten sus funciones para todas las empresas del grupo razón por la cual no fueron analizadas en la reestructuración de este estudio.

## **4.3 DEPARTAMENTO COMERCIAL**

Todas la empresas que comercializan un producto o servicio, conocen que su fuerte debe estar radicada en la fuerza de venta que tenga su departamento comercial donde incluimos tanto a los vendedores de importación como de exportación, es por esto que nuestro estudio ha enfocado los diferentes problemas y las opciones que se puedan tener para mejorarlo.

#### 4.3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

1. **Diseño de la nueva imagen de la compañía:** se diseñará la nueva imagen de la compañía para ofrecer una mejora integral en todos los niveles de la empresa.
2. **Lanzamiento de una nueva campaña de publicidad y relaciones públicas:** se propondrá una nueva campaña de publicidad y relaciones publicas que direccionen los beneficios de los servicios que ofrece la empresa hacia el segmento meta para así conseguir nuevos clientes, potenciar las ventas de los actuales y recuperar a clientes perdidos, así como mejorar la imagen de la empresa en el mercado.
3. **Realizar una comercialización agresiva:** se impulsara una comercialización agresiva para captar a nuevos clientes y recuperar cuentas perdidas, con lo cual se busca aumentar la cartera de clientes de la empresa.

#### 4.3.2. REDISEÑO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

**1.- NUEVA IMÁGEN DE LA EMPRESA.-** Sí se quiere mejorar un servicio es necesario que el cambio se proyecte también en la parte física de la empresa, donde así una seguridad de que el cambio que se está realizando es real.

Es así que se deberá establecer y ejecutar la siguiente planificación estratégica.

- **DISEÑO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA**

**Misión:** *Suplir servicios globales de transporte marítimo, de alta calidad en tiempo y costo en base a las necesidades del cliente, y confiabilidad basados en la existencia de las exigencias del comercio internacional.*

**Visión:** *Ser reconocidos internacionalmente como el más sólido proveedor de servicios de transporte marítimo, líder en la logística de carga mediante el uso de los recursos existentes orientados en alcanzar la excelencia.*

- DISEÑAR EL LOGO y LEMA ( Imagen corporativa) DE LA EMPRESA
- COMPRA DE NUEVAS OFICINAS DE LA EMPRESA

**2.- CAMPAÑA PUBLICITARIA. Y DE RELACIONES PÚBLICAS.-** Dado que se realizará un cambio en la imagen corporativa de la compañía,



esté debe ser dado a conocer a través de diversos canales de difusión y se hará de la siguiente forma:

- Folletería.- Diseño de folleto y envío a toda la base de datos.
- Marketing Directo - Telemarketing.
- Visitas a Clientes

Todas estas se enfocarán principalmente a clientes perdidos y potenciales, más también se buscará potenciar a los clientes actuales para aumentar en el mediano plazo el volumen de operaciones por cliente.

**3.-COMERCIALIZACIÓN AGRESIVA.-** A parte de la publicidad entregada, el marketing directo realizado, la inversión en imagen y las relaciones públicas, el vendedor iniciará visitas a la base de datos de los clientes a los cuales se logró interesar a través del mercadeo.

Para que este sistema funcione es necesario implementar un sistema de ventas efectivo de tal forma que este tenga metas claras y que se cumplan los objetivos, el cual debe de ser supervisado por el gerente comercial. Este sistema debe de contar con lo siguiente:

1. Control periódico de la ventas (semanal).

2. Control periódico de las operaciones de los agentes de venta (semanal).
3. Establecer metas semanales de ventas y visitas a los clientes.
4. Entrega periódica de informes de actividades y logros del departamento de venta (semanal).
5. Capacitación constante por parte del vendedor mediante cursos y seminarios de venta.

A partir de esto se aspira un crecimiento en las ventas de entre 5% y 10 %, lo cual producirá un crecimiento de la cartera en un corto plazo de 35 clientes, y el incremento en las ventas sería de \$ 25.412 dólares anuales para el 2006, por lo tanto el presupuesto proyectado de ingresos sería:

**Tabla 4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS**

|                        | ACTUAL               |                  | PROYECTADO       |                  |                  |                  |
|------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                        | <u>2005</u>          | <u>2006</u>      | <u>2007</u>      | <u>2008</u>      | <u>2009</u>      | <u>2010</u>      |
| <b><u>INGRESOS</u></b> |                      |                  |                  |                  |                  |                  |
| COMISIONES             |                      |                  |                  |                  |                  |                  |
| FLETES                 | \$ 413,713.91        | 524992.00        | 608990.72        | 694249.42        | 777559.35        | 863090.88        |
| SOBRESTADÍAS           | \$ 36,051.91         | 37343.64         | 43318.63         | 49383.24         | 55309.22         | 61393.24         |
| AGENCIAMIENTO          | \$ 2,333.33          | 1919.79          | 2226.96          | 2538.74          | 2843.38          | 3156.16          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>  | <b>\$ 452,099.16</b> | <b>564255.44</b> | <b>654536.31</b> | <b>746171.39</b> | <b>835711.96</b> | <b>927640.27</b> |

Elaborado por: Los autores.

Para lograr los objetivos y las metas propuestas se tendrán los siguientes rubros en inversión y gastos.

**Tabla 4.3 INVERSIONES Y GASTOS**

| <b>INVERSIONES</b>      |                     |
|-------------------------|---------------------|
| <b>PUBLICIDAD</b>       |                     |
| Folletos ( 2000)        | \$ 1.600,00         |
| Costo de envío          | \$ 1.000,00         |
| Pagina Web              | \$ 1.500,00         |
| Eventos                 | \$ 4.900,00         |
| Afiches y pancartas     | \$ 1.550,00         |
| <b>Total Publicidad</b> | <b>\$ 10.550,00</b> |

|                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>UNIFORMES</b>          | \$ 4.100,00         |
| <b>IMPRESORA</b>          | \$ 450,00           |
| <b>EDIFICIO</b>           | \$ 48.500,00        |
|                           |                     |
| <b>TOTAL DE INVERSION</b> | <b>\$ 63.600,00</b> |

| <b>GASTOS X 3 MESES</b> |                  |
|-------------------------|------------------|
|                         |                  |
| COMISIONES              | \$ 500,00        |
| MOVILIZACIÓN            | \$ 85,00         |
| TELEFONO                | \$ 25,00         |
|                         |                  |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>  | <b>\$ 610,00</b> |

Elaborado por: Los Autores

#### **4.4 DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN Y VISTO BUENO / CARTAS DE SALIDA.**

Estas áreas por ser parte fundamental de las actividades de la agencia, es el que estará sujeto a muchos cambios para mejorar el rendimiento operacional en todas sus actividades.

#### 4.4.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Para poder cumplir las metas de la empresa en estas áreas se tomaran las siguientes estrategias:

- 1 **Optimización de procesos:** se buscara optimizar a las áreas de la empresa para hacer eficiente a las operaciones del departamento
- 2 **Reducir costos:** se buscara reducir costo mediante el movimiento de personal lo que implicaría bajar los costos fijos.
- 3 **Capacitación:** Se propondrán varias capacitaciones para mejorar el trabajo del personal.
- 4 **Control y seguimiento de operaciones:** A partir de esta estrategia lo que se buscará es fomentar el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de las metas por parte de todas las áreas de la empresa.

#### 4.4.2. REDISEÑO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN

##### 1. OPTIMIZAR PROCESOS DE DOCUMENTACIÓN

Para poder optimizar los procesos del departamento de documentación, será necesario tomar medidas eficaces como descentralizar áreas e ingresar nuevo personal, así tenemos:

- DESCENTRALIZACIÓN.- Para llevar a cabo este proceso será necesario tomar las siguientes acciones:

1. Delegar carga de trabajo
2. Compartir las bases de datos en iguales proporciones de forma sistemática y progresiva, para poder atender igual número de clientes.

- INGRESO DE NUEVO PERSONAL

1. Se contrata una persona para documentación para que atienda a los nuevos clientes y disminuir carga de trabajo a las otras dos personas.
2. Se le otorgará un sueldo de 250 dólares al mes
3. Su fecha de ingreso será tres meses después de iniciada la gestión o comercialización agresiva, donde se estima captar entre 30 y 35 clientes más.
4. Gracias a la descentralización, al ingreso del personal y a la capacitación se podrá disminuir en un 70% los errores de ingreso de información que constituye un rubro importante en los gastos de la compañía.

Dado estas estrategias, se contempla que los rubros de sueldos y salarios que se obtengan en el largo plazo sean tan solo con crecimiento en base a la inflación, y no de forma desproporcionada como actualmente se mantiene, ya que esta estructura organizacional puede soportar el crecimiento de la empresa por los próximos 5 años.

## **2. REDUCIR COSTOS**

- Reducir del 70% de las pérdidas por errores administrativos a consecuencia del plan de acción antes descrito.
- Unificar departamentos de Servicio al cliente y Visto Bueno/ Cartas de salida.
- Se despedirá a la persona de visto bueno y cartas de salida que tiene un sueldo alto de 400 dólares mensuales más beneficios.
- Al dejar una sola persona a cargo de esta área unificada se le incrementaría \$ 50 dólares en su sueldo más beneficios, lo cual reduce en 350 dólares más beneficios en salarios por mes por los próximos 2 años.
- En el tercer año se considera la contratación de una asistente para el departamento de servicio al cliente con un sueldo de 300 dólares mensuales más beneficios.

A partir de estas acciones la empresa se estaría ahorrando los siguientes rubros:

Año 1: \$ 4704

Año 2: \$ 4704

Año 3: \$ 650

Año 4: \$ 650

Año 5: \$ 650

### **3 CAPACITAR AL PERSONAL**

Se capacitara al personal en las siguientes cuestiones:

- Manejo se sistemas SICE de la CAE Y APG
- Cuestiones de comercio exterior
- Relaciones humanas

Con esto se tiene la confianza en que mejorará la atención al cliente.

### **4 CONTROL Y SEGUIMIENTO DE OPERACIONES**

Se establecerá reportes semanales de la gestión de cada área y departamento, los cuales deben de ser diseñados a manera de informe y en un formato unificado. Estos reportes constaran de los siguientes puntos:

- Persona que informa
- Departamento de trabajo
- Resultados obtenidos
- Resultados requeridos
- Tareas realizadas
- Tareas requeridas
- Porcentaje de cumplimiento de tareas
- Metas para el siguiente informe
- Programa de trabajo

Estos informes serán entregados al jefe inmediato superior, el cual revisara para tomar las acciones correspondientes.

#### **4.5. DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

Esta área se unificará con Visto Bueno y Cartas de salida, por lo que este departamento se eliminará y las actividades que realizaba ese otro departamento las realizará el de servicio al cliente. Adicionalmente a esto se tomaran las siguientes acciones:

- Entregas de informes de servicio al cliente



- Mantener una base de datos de requerimientos de clientes y soluciones
- Hacer seguimiento a las solicitudes de los cliente de forma periódica
- Capacitar en temas de servicio al cliente a los empleados de esta área

#### **4.6 DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Al igual que otras unidades en este negocio, este departamento se encuentra realizando las mismas actividades para todas las compañías del grupo, por lo que cada uno de sus procesos no serán objeto de nuestro estudio, sin embargo Caja y Facturación por ser propios de la agencia si serán reestructurados.

##### **4.6.1 CAJA Y FACTURACIÓN**

Este proceso no será modificado, pero se mejoraran los recursos empleados en el desarrollo de sus actividades tal como es:

- La adquisición de una impresora personal que es parte fundamental para que no exista retraso en este departamento. La inversión en esta impresora (láser) será de 450 dólares.

#### **4.7. OTRAS ESTRATEGIAS A CONSIDERAR**

Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y una completa estructuración de los gastos hemos tomado en cuenta varios aspectos con debida precaución ya que además de las modificaciones que ya se propusieron se tomarán en cuenta los siguientes cambios para la mejora efectiva de los procesos en la compañía. Así dado esto los siguientes serán los cambios a realizar:

- Asignación de un rubro de capacitación anual: 1.200 dólares
  - Las capacitaciones serán en los siguientes temas:
    - Ventas
    - Servicio al cliente
    - Comercio exterior
    - Relacione humanas
    - Control y supervisión
- Control al máximo de los gastos por viáticos y directorio
- Reducción por uniformes contratando a una nueva empresa con un mejor costo
- Restricciones de llamadas y otros rubros de telecomunicaciones (excepto departamento de ventas)
- Mayor control de suministros de oficinas, limpieza y varios

- Creación de la pagina Web [www.navisur.com.ec](http://www.navisur.com.ec): inversión 1500 dólares en el hosting y dominio primer año, el resto de años 200 mensuales.

A partir de estas políticas lo que se espera es una reducción de gastos o el mantenimiento de los rubros en el mediano plazo, evitando así que estos crezcan indiscriminadamente.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO**

A continuación se analizan los recursos financieros con y sin impacto del proyecto por medio del cual se determinará la viabilidad del proyecto.

#### **5.1. ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES**

##### **5.1.1. ESTADOS DE RESULTADO Y BALANCE HISTÓRICO**

La tabla 5.1 muestra la evolución de las cuentas de resultado desde el año 2002 al 2005 de Navisur.

Tabla 5.1 ESTADOS DE RESULTADOS NAVISUR 2002 AL 2005

| RUBROS  | 2002                 | 2003                 | 2004                  | 2005                  |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                     |                      |                      |                       |                       |
| <b>COMISIONES</b>                                   |                      |                      |                       |                       |
| FLETES  | \$ 163.657,46        | \$ 212.751,85        | \$ 338.926,20         | \$ 413.713,91         |
| SOBREESTADIAS                                       | \$ 34.465,14         | \$ 42.346,18         | \$ 33.684,96          | \$ 36.051,91          |
| AGENCIAMIENTO                                       | \$ 4.700,00          | \$ 1.600,00          | \$ 3.700,00           | \$ 2.333,33           |
| <b>TOTAL COMISIONES</b>                             | <b>\$ 202.822,60</b> | <b>\$ 256.698,03</b> | <b>\$ 376.311,16</b>  | <b>\$ 452.099,16</b>  |
| <b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>                 |                      |                      |                       |                       |
| RECUPERACION VALORES LUMPSUM GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 16.309,27         | \$ 21.850,93         | \$ 20.318,85          | \$ 23.502,60          |
| TRACKING CONTENEDORES                               | \$ 7.816,80          | \$ 7.800,00          | \$ 7.800,00           | \$ 7.788,80           |
| MANEJO DOCUMENTACIÓN                                | \$ 44.537,00         | \$ 53.930,00         | \$ 60.851,50          | \$ 69.420,67          |
| DESCUENTOS CONCEDIDOS POR PROVEEDORES               | \$ 36.796,39         | \$ 52.458,41         | \$ 77.365,83          | \$ 96.109,65          |
| VARIOS INGRESOS                                     | \$ 18.489,58         | \$ 26.364,94         | \$ 26.633,75          | \$ 31.973,59          |
| SEGUROS CONTENEDORES                                | \$ 8.571,30          | \$ 4.960,87          | \$ 8.217,59           | \$ 6.896,21           |
| INGRESOS POR VENTAS DE ACTIVOS                      | \$ 4.727,24          | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>                 | <b>\$ 137.488,66</b> | <b>\$ 218.280,08</b> | <b>\$ 201.187,52</b>  | <b>\$ 235.691,52</b>  |
| <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>                         |                      |                      |                       |                       |
| DIVERSOS INGRESOS                                   | \$ 145,05            | \$ 324,54            | \$ 284,93             | \$ 391,39             |
| <b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>                   | <b>\$ 145,05</b>     | <b>\$ 324,54</b>     | <b>\$ 284,93</b>      | <b>\$ 391,39</b>      |
| <b>RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER</b>                  |                      |                      |                       |                       |
| <b>TOTAL REC. GTOS.ADM. Y OPER. CIAS. RELAC.</b>    | <b>\$ 10.206,76</b>  | <b>\$ 25.966,98</b>  | <b>\$ 184,98</b>      | <b>\$ 2.097,79</b>    |
| <b>RECUP. GTOS. OPERATIVOS</b>                      | <b>\$ 634,14</b>     | <b>\$ 3.323,28</b>   | <b>\$ -</b>           | <b>\$ 685,00</b>      |
| <b>TOTAL RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER</b>            | <b>\$ 10.840,90</b>  | <b>\$ 29.290,26</b>  | <b>\$ 184,98</b>      | <b>\$ 2.782,79</b>    |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                               | <b>\$ 351.297,21</b> | <b>\$ 504.592,91</b> | <b>\$ 577.968,59</b>  | <b>\$ 690.964,85</b>  |
| <b>GASTOS</b>                                       |                      |                      |                       |                       |
| <b>PERSONAL</b>                                     |                      |                      |                       |                       |
| SUELDOS Y BENEFICIOS MENSUALES                      | \$ -52.480,56        | \$ -71.606,98        | \$ -164.639,50        | \$ -208.401,29        |
| PROVISIONES BENEFICIOS MENSUALES                    | \$ -4.996,49         | \$ -7.018,05         | \$ -8.910,23          | \$ -10.888,66         |
| OTROS GASTOS DE PERSONAL                            | \$ -6.584,52         | \$ -18.612,37        | \$ -23.103,60         | \$ -32.619,24         |
| <b>TOTAL DE PERSONAL</b>                            | <b>\$ -64.061,57</b> | <b>\$ -97.237,40</b> | <b>\$ -196.653,33</b> | <b>\$ -251.909,19</b> |
| <b>SERVICIOS</b>                                    |                      |                      |                       |                       |
| SERVICIOS HONORARIOS, COMISIONES, Y CORRETAJES      | \$ -25.834,71        | \$ -45.482,08        | \$ -56.002,51         | \$ -72.607,57         |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN                          | \$ -6.045,08         | \$ -6.686,18         | \$ -6.145,96          | \$ -6.393,29          |
|   | \$ -5.103,81         | \$ -7.253,40         | \$ -3.994,53          | \$ -4.341,30          |

|   |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| CAPACITACION  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| PUBLICIDAD,<br>PUBLICACIONES , RRPP                 | \$ -6.545,47          | \$ -7.991,37          | \$ -9.843,12          | \$ -                  |
| <b>TOTAL DE SERVICIOS</b>                           | <b>\$ -43.529,07</b>  | <b>\$ -67.413,03</b>  | <b>\$ -75.986,12</b>  | <b>\$ -83.342,15</b>  |
| <b>CARGAS DE DIVERSAS<br/>GESTION</b>               |                       |                       |                       |                       |
| SEGUROS   | \$ -3.270,25          | \$ -2.148,40          | \$ -1.918,32          | \$ -1.093,73          |
| SERVICIOS COPOR -<br>REMAR                          | \$ -133.954,91        | \$ -187.294,33        | \$ -196.248,28        | \$ -234.792,54        |
| IMPUESTOS FISCALES Y<br>OTROS                       | \$ -2.167,81          | \$ -3.089,40          | \$ -3.692,71          | \$ -4.508,21          |
| GASTOS DE VIAJES                                    | \$ -4.354,07          | \$ -5.437,51          | \$ -6.549,94          | \$ -7.643,04          |
| SUMINISTROS Y<br>MATERIALES                         | \$ -7.634,77          | \$ -6.866,57          | \$ -7.108,41          | \$ -6.676,89          |
| GASTOS VARIOS                                       | \$ -2.746,23          | \$ -2.187,03          | \$ -371,29            | \$ -606,76            |
| COSTOS POR VENTAS DE<br>ACTIVOS                     | \$ -1.552,40          | \$ -48.134,57         | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL CARGAS DIVERSAS</b>                        | <b>\$ -155.680,44</b> | <b>\$ -255.157,81</b> | <b>\$ -215.888,95</b> | <b>\$ -255.321,17</b> |
| <b>GASTOS DE ARMADORES</b>                          |                       |                       |                       |                       |
| GASTOS<br>ADMINISTRATIVOS<br>ARMADORES              | \$ -4.917,93          | \$ -15.875,53         | \$ -12.550,79         | \$ -18.747,61         |
| GASTOS OPERATIVOS<br>ARMADORES                      | \$ -4.495,40          | \$ -6.461,77          | \$ -6.329,36          | \$ -7.596,14          |
| MANEJO DOCUMENTACIÓN                                | \$ -306,00            | \$ -461,43            | \$ -180,00            | \$ -189,81            |
| SEGUROS<br>CONTENEDORES                             | \$ -4.108,07          | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL GASTOS<br/>ARMADORES</b>                   | <b>\$ -13.827,40</b>  | <b>\$ -22.798,73</b>  | <b>\$ -19.060,15</b>  | <b>\$ -26.533,56</b>  |
| <b>CARGAS EXCEPCIONALES</b>                         |                       |                       |                       |                       |
| <b>TOTAL CARGAS<br/>EXCEPCIONALES</b>               | <b>\$ -2.013,11</b>   | <b>\$ -14.900,60</b>  | <b>\$ -13.967,33</b>  | <b>\$ -22.247,90</b>  |
| <b>GASTOS SUCURSALES Y<br/>SUBAGENTES</b>           |                       |                       |                       |                       |
| OFICINA QUITO                                       | \$ -9.220,90          | \$ -10.124,40         | \$ -11.732,42         | \$ -12.870,76         |
| OFICINA MANTA                                       | \$ -                  | \$ -84,00             | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL GASTOS<br/>SUCURSALES Y<br/>SUBAGENTES</b> | <b>\$ -9.220,90</b>   | <b>\$ -10.208,40</b>  | <b>\$ -11.732,42</b>  | <b>\$ -12.870,76</b>  |
| <b>CARGAS FINANCIERAS</b>                           |                       |                       |                       |                       |
| INTERESES Y GASTOS<br>FINANCIEROS                   | \$ -619,03            | \$ -529,33            | \$ -664,73            | \$ -650,06            |
| <b>TOTAL CARGAS<br/>FINANCIERAS</b>                 | <b>\$ -619,03</b>     | <b>\$ -529,33</b>     | <b>\$ -664,73</b>     | <b>\$ -650,06</b>     |
| <b>DEPRECIACIONES /<br/>AMORTIZACIONES</b>          |                       |                       |                       |                       |
| <b>TOTAL DEPRECIACIONES /<br/>AMORTIZACIONES</b>    | <b>\$ -9.774,79</b>   | <b>\$ 16.661,62</b>   | <b>\$ -3.969,97</b>   | <b>\$ 1.598,20</b>    |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                 | <b>\$ -298.726,31</b> | <b>\$ -451.583,68</b> | <b>\$ -537.923,00</b> | <b>\$ -651.276,59</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>\$ 52.570,90</b>   | <b>\$ 53.009,23</b>   | <b>\$ 40.045,59</b>   | <b>\$ 39.688,26</b>   |
| <b>15%PARTICIPACION<br/>TRABAJADORES</b>            | <b>\$ 7.885,63</b>    | <b>\$ 7.951,38</b>    | <b>\$ 6.006,84</b>    | <b>\$ 5.953,24</b>    |
| <b>UTILIDAD ANTES DE<br/>IMPUESTO ALA RENTA</b>     | <b>\$ 44.685,27</b>   | <b>\$ 45.057,85</b>   | <b>\$ 34.038,75</b>   | <b>\$ 33.735,02</b>   |
| <b>25% IMPUESTO A LA<br/>RENTA</b>                  | <b>\$ 11.171,32</b>   | <b>\$ 11.264,46</b>   | <b>\$ 8.509,69</b>    | <b>\$ 8.433,76</b>    |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>\$ 33.513,95</b>   | <b>\$ 33.793,38</b>   | <b>\$ 25.529,06</b>   | <b>\$ 25.301,27</b>   |

Elaborado por: Los autores. Fuente: Estados Financieros de Navisur.

**TABLA 5.2 BALANCE GENERAL HISTÓRICO**

| <b>ACTIVO</b>                             | <b>2002</b>          | <b>2003</b>          | <b>2004</b>          | <b>2005</b>          |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                   |                      |                      |                      |                      |
| Disponible                                | \$ 67.657,13         | \$ 48.711,67         | \$ 57.100,61         | \$ 132.958,87        |
| Deudores por ventas                       | \$ 2.667,84          | \$ 6.326,22          | \$ 24.681,29         | \$ 24.179,70         |
| Deudores varios                           | \$ 3.578,81          | \$ 75.382,49         | \$ 29.229,39         | \$ 8.545,78          |
| Cuentas por cobrar armadores              | \$ 235,00            | \$ 349.161,93        | \$ -                 | \$ 25.648,25         |
| Valores por recuperar                     | \$ 9.243,86          | \$ 11.156,15         | \$ 1.109,49          | \$ -                 |
| Cuentas por cobrar Cias.<br>Relacionadas  | \$ 382.869,98        | \$ 44.222,25         | \$ 134.317,52        | \$ -                 |
| Valores pagados por anticipados           | \$ 9.176,41          | \$ 14.123,24         | \$ 28.366,48         | \$ 36.412,11         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>             | <b>\$ 475.429,03</b> | <b>\$ 549.083,95</b> | <b>\$ 274.804,78</b> | <b>\$ 227.744,71</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                        |                      |                      |                      |                      |
| Equipo de Oficina                         | \$ 3.781,93          | \$ 4.304,49          | \$ 4.958,33          | \$ 5.847,52          |
| Muebles y Enseres                         | \$ 1.655,69          | \$ 3.995,17          | \$ 12.106,17         | \$ 8.954,56          |
| Equipos de computación                    | \$ 4.643,36          | \$ 9.931,76          | \$ 13.243,60         | \$ 11.125,40         |
| Edificio                                  | \$ 85.059,13         | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Depreciación activo fijo                  | \$ -23.749,09        | \$ -7.087,47         | \$ -11.057,44        | \$ -9.459,24         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>                  | <b>\$ 71.391,02</b>  | <b>\$ 11.143,95</b>  | <b>\$ 19.250,66</b>  | <b>\$ 16.468,24</b>  |
| <b>ACTIVOS L/P</b>                        |                      |                      |                      |                      |
| Deudores a largo plazo                    | \$ -                 | \$ 62.930,72         | \$ 100.879,21        | \$ 155.482,52        |
| <b>TOTAL ACTIVOS L/P</b>                  | <b>\$ -</b>          | <b>\$ 62.930,72</b>  | <b>\$ 100.879,21</b> | <b>\$ 155.482,52</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                      | <b>\$ 546.820,05</b> | <b>\$ 623.158,62</b> | <b>\$ 394.934,65</b> | <b>\$ 399.695,47</b> |
| <b>PASIVOS</b>                            |                      |                      |                      |                      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                   |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por pagar proveedores             | \$ 97.625,23         | \$ 206.598,70        | \$ 96.099,97         | \$ 54.126,32         |
| Cuentas por pagar cuentas<br>relacionadas | \$ 2.944,17          | \$ 20.676,96         | \$ 10.781,97         | \$ 25.380,12         |
| Acreedores varios                         | \$ 78.326,16         | \$ 79.738,10         | \$ 67.861,47         | \$ 48.251,68         |
| Cuentas por pagar armadores               | \$ 237.118,66        | \$ 187.802,48        | \$ 14.598,76         | \$ 45.348,12         |
| Provisiones y retenciones                 | \$ 40.730,97         | \$ 22.275,82         | \$ 33.055,11         | \$ 27.866,94         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>             | <b>\$ 456.745,19</b> | <b>\$ 517.092,06</b> | <b>\$ 222.397,28</b> | <b>\$ 200.973,18</b> |
| <b>PASIVOS L/P</b>                        |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por pagar L/P                     | \$ 13.434,55         | \$ 44.532,40         | \$ 86.551,90         | \$ 84.239,15         |
| <b>TOTAL PASIVOS L/P</b>                  | <b>\$ 13.434,55</b>  | <b>\$ 44.532,40</b>  | <b>\$ 86.551,90</b>  | <b>\$ 84.239,15</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                      | <b>\$ 470.179,74</b> | <b>\$ 561.624,46</b> | <b>\$ 308.949,18</b> | <b>\$ 285.212,33</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                         | <b>\$ 76.640,31</b>  | <b>\$ 61.534,16</b>  | <b>\$ 85.985,47</b>  | <b>\$ 114.483,14</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>          | <b>\$ 546.820,05</b> | <b>\$ 623.158,62</b> | <b>\$ 394.934,65</b> | <b>\$ 399.695,47</b> |

Elaborado por: Los autores. Fuente: Estados Financieros de Navisur.

## 5.1.2. PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES DE LA EMPRESA SIN PROYECTO

**Tabla 5.3 ESTADO DE RESULTADOS AL 2010 SIN INVERSIÓN.**

| <b>RUBRO</b>                         | <b>2006</b>        | <b>2007</b>        | <b>2008</b>          | <b>2009</b>          | <b>2010</b>          |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                      |                    |                    |                      |                      |                      |
| COMISIONES                           | 538.843,44         | 625.587,72         | 712.332,00           | 799.076,28           | 885.820,56           |
| INGRESOS OPERACIONALES               | 270.025,11         | 304.358,70         | 338.692,29           | 373.025,88           | 407.359,47           |
| INGRESOS FINANCIEROS                 | 461,33             | 531,27             | 601,21               | 671,15               | 741,09               |
| REC. GTOS.ADM. Y OPER. CIAS. RELAC.  | -2.913,10          | -7.923,99          | -12.934,88           | -17.945,77           | -22.956,66           |
| RECUP. GTOS. OPERATIVOS              | 367,93             | 50,86              | -266,21              | -583,28              | -900,35              |
| RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER          | -2.545,17          | -7.873,13          | -13.201,09           | -18.529,05           | -23.857,01           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                | <b>806.784,70</b>  | <b>922.604,55</b>  | <b>1.038.424,40</b>  | <b>1.154.244,25</b>  | <b>1.270.064,10</b>  |
| <b>GASTOS</b>                        |                    |                    |                      |                      |                      |
| PERSONAL                             | -318.205,07        | -384.500,95        | -450.796,83          | -517.092,71          | -583.388,59          |
| SERVICIOS                            | -97.921,85         | -112.501,55        | -127.081,25          | -141.660,95          | -156.240,65          |
| CARGAS DIVERSAS                      | -289.252,53        | -323.216,70        | -357.181,85          | -391.148,02          | -425.115,24          |
| GASTOS ARMADORES                     | -31.203,97         | -35.874,38         | -40.544,79           | -45.339,58           | -50.135,99           |
| CARGAS EXCEPCIONALES                 | -28.225,01         | -34.202,12         | -40.179,23           | -46.156,34           | -52.133,45           |
| GASTOS SUCURSALES Y SUBAGENTES       | -14.126,52         | -15.382,28         | -16.638,04           | -17.893,80           | -19.149,56           |
| CARGAS FINANCIERAS                   | -672,91            | -695,76            | -718,61              | -741,46              | -764,31              |
| DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES      | -5.773,43          | -5.773,43          | -7.670,16            | -2.887,80            | -2.887,80            |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                  | <b>-785.381,29</b> | <b>-912.147,17</b> | <b>-1.040.810,77</b> | <b>-1.162.920,67</b> | <b>-1.289.815,60</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                | <b>21.403,41</b>   | <b>10.457,38</b>   | <b>-2.386,36</b>     | <b>-8.676,42</b>     | <b>-19.751,50</b>    |
| <b>15%PARTICIPACION TRABAJADORES</b> | <b>3.210,51</b>    | <b>1.568,61</b>    | <b>-357,95</b>       | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b> | <b>18.192,90</b>   | <b>8.888,77</b>    | <b>-2.028,41</b>     | <b>-8.676,42</b>     | <b>-19.751,50</b>    |
| <b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>       | <b>4.548,23</b>    | <b>2.222,19</b>    | <b>-507,10</b>       | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 | <b>13.644,68</b>   | <b>6.666,58</b>    | <b>-1.521,31</b>     | <b>-8.676,42</b>     | <b>-19.751,50</b>    |

Elaborado por: Los autores. Fuente: Estados Financieros de Navisur.



**Tabla 5.4 BALANCE GENERAL AL 2010 SIN INVERSIÓN**

| RUBRO                                  | <u>2006</u>          | <u>2007</u>          | <u>2008</u>          | <u>2009</u>          | <u>2010</u>          |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVO</b>                          |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                |                      |                      |                      |                      |                      |
| Disponible                             | \$ 138.204,16        | \$ 158.649,52        | \$ 123.212,35        | \$ 112.416,50        | \$ 82.596,47         |
| Deudores por ventas                    | \$ 45.186,42         | \$ 48.475,48         | \$ 51.764,55         | \$ 60.053,61         | \$ 68.342,68         |
| Deudores varios                        | \$ 21.371,07         | \$ 14.245,85         | \$ 12.120,63         | \$ 9.995,41          | \$ 7.870,19          |
| Cuentas por cobrar armadores           | \$ 25.530,75         | \$ 23.413,25         | \$ 21.295,75         | \$ 19.178,25         | \$ 17.060,75         |
| Valores por recuperar                  | \$ 1.867,19          | \$ 1.749,92          | \$ 2.128,77          | \$ 2.507,62          | \$ 2.886,46          |
| Cuentas por cobrar Cias. Relacionadas  | \$ 24.276,23         | \$ 30.127,69         | \$ 35.979,15         | \$ 41.830,61         | \$ 47.682,07         |
| Valores pagados por anticipados        | \$ 16.007,15         | \$ 31.602,18         | \$ 23.197,22         | \$ 20.792,25         | \$ 18.387,29         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>          | <b>\$ 272.442,96</b> | <b>\$ 308.263,90</b> | <b>\$ 269.698,42</b> | <b>\$ 266.774,26</b> | <b>\$ 244.825,91</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Equipo de Oficina                      | \$ 5.847,52          | \$ 5.847,52          | \$ 8.426,45          | \$ 8.426,45          | \$ 8.426,45          |
| Muebles y Enseres                      | \$ 8.954,56          | \$ 8.954,56          | \$ 8.954,56          | \$ 12.025,13         | \$ 12.025,13         |
| Equipos de computación                 | \$ 11.125,40         | \$ 11.125,40         | \$ 15.268,23         | \$ 15.268,23         | \$ 15.268,23         |
| Edificio                               | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Depreciación activo fijo               | \$ -15.232,67        | \$ -21.006,09        | \$ -28.676,25        | \$ -31.564,05        | \$ -34.451,85        |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>               | <b>\$ 10.694,81</b>  | <b>\$ 4.921,39</b>   | <b>\$ 3.972,99</b>   | <b>\$ 4.155,76</b>   | <b>\$ 1.267,96</b>   |
| <b>ACTIVOS L/P</b>                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Deudores a largo plazo                 | \$ 205.922,13        | \$ 256.361,73        | \$ 280.680,34        | \$ 322.286,43        | \$ 360.055,31        |
| <b>TOTAL ACTIVOS L/P</b>               | <b>\$ 205.922,13</b> | <b>\$ 256.361,73</b> | <b>\$ 280.680,34</b> | <b>\$ 322.286,43</b> | <b>\$ 360.055,31</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   | <b>\$ 489.059,90</b> | <b>\$ 569.547,02</b> | <b>\$ 554.351,75</b> | <b>\$ 593.216,45</b> | <b>\$ 606.149,17</b> |
| <b>PASIVOS</b>                         |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                |                      |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por pagar proveedores          | \$ 31.153,41         | \$ 41.495,92         | \$ 51.790,23         | \$ 62.116,67         | \$ 72.435,08         |
| Cuentas por pagar cuentas relacionadas | \$ 23.224,40         | \$ 57.143,30         | \$ 52.682,10         | \$ 61.060,27         | \$ 75.789,12         |
| Acreedores varios                      | \$ 59.611,54         | \$ 74.379,20         | \$ 58.055,60         | \$ 65.206,33         | \$ 64.428,36         |
| Cuentas por pagar armadores            | \$ 89.170,12         | \$ 87.262,01         | \$ 78.486,30         | \$ 79.710,59         | \$ 74.368,68         |
| Provisiones y retenciones              | \$ 20.506,84         | \$ 26.668,91         | \$ 20.436,89         | \$ 28.128,17         | \$ 28.093,19         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>          | <b>\$ 223.666,32</b> | <b>\$ 286.949,34</b> | <b>\$ 261.451,12</b> | <b>\$ 296.222,03</b> | <b>\$ 315.114,43</b> |
| <b>PASIVOS L/P</b>                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por pagar L/P                  | \$ 137.265,77        | \$ 147.803,28        | \$ 159.627,54        | \$ 172.397,75        | \$ 186.189,57        |

|                                  |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>TOTAL PASIVOS L/P</b>         | \$ 137.265,77        | \$ 147.803,28        | \$ 159.627,54        | \$ 172.397,75        | \$ 186.189,57        |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>             | <b>\$ 360.932,09</b> | <b>\$ 434.752,62</b> | <b>\$ 421.078,66</b> | <b>\$ 468.619,78</b> | <b>\$ 501.304,00</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>\$ 128.127,82</b> | <b>\$ 134.794,40</b> | <b>\$ 133.273,09</b> | <b>\$ 124.596,67</b> | <b>\$ 104.845,17</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>\$ 489.059,91</b> | <b>\$ 569.547,02</b> | <b>\$ 554.351,75</b> | <b>\$ 593.216,45</b> | <b>\$ 606.149,17</b> |

Elaborado por: Los autores. Fuente: Estados Financieros de Navisur.

## 5.2. CONSIDERACIONES FINANCIERAS PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO

### 5.2.1. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Para poder cumplir los objetivos de la empresa y lograr establecer las estrategias nombradas anteriormente, se tiene que es necesario realizar las siguientes inversiones:

**Tabla 5.5 INVERSIONES DEL PROYECTO**

| <b>INVERSIONES</b>        |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>PUBLICIDAD</b>         |                     |
| Folletos ( 2000)          | \$ 1.600,00         |
| Costo de envio            | \$ 1.000,00         |
| Pagina Web                | \$ 1.500,00         |
| Eventos                   | \$ 4.900,00         |
| Afiches y pancartas       | \$ 1.550,00         |
| Total Publicidad          | \$ 10.550,00        |
| <b>UNIFORMES</b>          |                     |
|                           | \$ 4.100,00         |
| <b>IMPRESORA</b>          |                     |
|                           | \$ 450,00           |
| <b>EDIFICIO</b>           |                     |
|                           | \$ 48.500,00        |
| <b>TOTAL DE INVERSION</b> |                     |
|                           | <b>\$ 63.600,00</b> |

Elaborado por Los autores.

Estas inversiones serán principalmente para potenciar las ventas y mejorar la eficiencia de los procesos y las operaciones.

Dado esto, se tiene que estas inversiones serán financiadas en su totalidad por la empresa ya que la empresa cuenta con suficiente capital para poder mantener un movimiento de efectivo de esta magnitud y no es necesario aumentar el rubro de endeudamiento, ya que así se mantiene estable el riesgo de la empresa.

## 5.2.2. PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES DE LA EMPRESA CON EL PROYECTO

Dado la reingeniería de procesos, la cual se detallo en el capítulo anterior, se tiene que existió variaciones en las cuentas de la empresa, así se tiene que según lo dicho, se podrá ofrecer los nuevos presupuestos para cada rubro.

Así según los cambios en la política comercial y las estrategias dispuestas para el departamento de ventas de la empresa, el nuevo presupuesto al 2006 para la empresa es:

**Tabla 5.6 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2006 EN COMPARACIÓN CON EL 2005**

|                         | <u>2005</u>          | <u>%</u>    | <u>2006</u>      | <u>%</u>    | <u>Diferencia</u> |
|-------------------------|----------------------|-------------|------------------|-------------|-------------------|
| <b><u>INGRESOS</u></b>  |                      |             |                  |             |                   |
| COMISIONES              |                      |             |                  |             |                   |
| FLETES                  | \$ 413,713.91        | 92%         | 524992.00        | 93%         | 111,278.09        |
| SOBREESTADIAS           | \$ 36,051.91         | 8%          | 37343.64         | 7%          | 1,291.73          |
| AGENCIAMIENTO           | \$ 2,333.33          | 1%          | 1919.79          | 0%          | -413.54           |
| <b>TOTAL COMISIONES</b> | <b>\$ 452,099.16</b> | <b>100%</b> | <b>564255.44</b> | <b>100%</b> | <b>112,156.28</b> |

Elaborado por Los autores.

Lo cual tal como se puede ver incluye el aumento de ventas por las estrategias de la empresa, mas también se tomo en cuenta el efecto positivo de la tendencia en los ingresos que se había venido dando desde el año 2002, lo cual indica que para el 2006 según las proyecciones se espera un crecimiento en las ventas del 25%, lo cual es satisfactorio para los intereses de la empresa.

Por otro lado se tiene que la empresa para lograr sus objetivos es necesario que ejecute algunas políticas, como el despido y contratación de personal, aumento en los rubros de publicidad, control de gastos de suministros, telecomunicaciones, viáticos, pérdidas por errores operativos, entre otros, así como el seguimiento y control de la operaciones, lo cual indicaría que se mantendría estable la estructura de gastos tanto a corto como a largo plazo.

Dado esto se puede ver que para los próximos años tendremos los siguientes rubros que variar:

**Tabla 5.7 ANÁLISIS DE GASTOS PARA EL PERIODO PROYECTADO**

| <b>RUBRO</b>                           | <b>2006</b>                        | <b>2007</b>   | <b>2008</b>   | <b>2009</b>   | <b>2010</b>   |
|--|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>GASTOS</b>                          |                                    |               |               |               |               |
| <b>PERSONAL</b>                        |                                    |               |               |               |               |
| SUELDOS Y BENEFICIOS MENSUALES         | \$ -<br>2.458,00                   | \$ -2.458,00  | \$ 1.600,00   | \$ 1.600,00   | \$ 1.600,00   |
| PROVISIONES BENEFICIOS MENSUALES       | \$ -<br>1.956,87                   | \$ -3.913,74  | \$ -5.870,61  | \$ -7.827,48  | \$ -16.087,02 |
| OTROS GASTOS DE PERSONAL               | \$ -<br>8.259,54                   | \$ -16.519,08 | \$ -24.778,62 | \$ -33.038,16 | \$ -41.297,70 |
| <b>SERVICIOS</b>                       |                                    |               |               |               |               |
| SERVICIOS                              | \$ 300,00                          | \$ 345,00     | \$ 396,75     | \$ 456,26     | \$ 524,70     |
| HONORARIOS, COMISIONES, Y CORRETAJES   | \$ 1.500,00                        | \$ 1.725,00   | \$ 1.983,75   | \$ 2.281,31   | \$ 2.623,51   |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN             | CONTROL DE GASTOS                  |               |               |               |               |
| CAPACITACION                           | \$ 1.200,00                        | \$ 1.236,00   | \$ 1.273,08   | \$ 1.311,27   | \$ 1.350,61   |
| PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RRPP        | \$ -                               | \$ 6.746,50   | \$ 6.948,90   | \$ 7.157,37   | \$ 7.372,09   |
| <b>CARGAS DE DIVERSAS GESTION</b>      |                                    |               |               |               |               |
| SEGUROS                                | CONTROL DE GASTOS                  |               |               |               |               |
| SERVICIOS COPOR - REMAR                |                                    |               |               |               |               |
| IMPUESTOS FISCALES Y OTROS             |                                    |               |               |               |               |
| GASTOS DE VIAJES                       | \$ 255,00                          | \$ 293,25     | \$ 337,24     | \$ 387,82     | \$ 446,00     |
| SUMINISTROS Y MATERIALES               | CONTROL DE GASTOS                  |               |               |               |               |
| GASTOS VARIOS                          | CONTROL DE GASTOS                  |               |               |               |               |
| COSTOS POR VENTAS DE ACTIVOS           | NO SE VENDERÁ NADA EN ESTE PERIODO |               |               |               |               |
| <b>GASTOS DE ARMADORES</b>             |                                    |               |               |               |               |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS ARMADORES       | CONTROL DE GASTOS                  |               |               |               |               |
| GASTOS OPERATIVOS ARMADORES            |                                    |               |               |               |               |
| MANEJO DOCUMENTACIÓN                   |                                    |               |               |               |               |
| SEGUROS CONTENEDORES                   | SE ELIMINA LA CUENTA               |               |               |               |               |
| <b>CARGAS EXCEPCIONALES</b>            | \$ 21.550,64                       | \$ 32.199,81  | \$ 39.578,54  | \$ 45.976,13  | \$ 52.079,39  |
| <b>GASTOS SUCURSALES Y SUBAGENTES</b>  |                                    |               |               |               |               |
| OFICINA QUITO                          | CONTROL DE GASTOS                  |               |               |               |               |
| OFICINA MANTA                          | SE ELIMINA LA CUENTA               |               |               |               |               |
| <b>CARGAS FINANCIERAS</b>              |                                    |               |               |               |               |
| INTERESES Y GASTOS FINANCIEROS         | \$ -                               | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES</b> | \$ -                               | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |

Dentro de estos rubros se han tomado en cuenta que hay variaciones, las cuales serán de tipo estratégico (ver estrategias de reingeniería de procesos) y otras las cuales serán por medio del control de las cuentas a partir de partida presupuestarias o asignaciones de gastos. Gracias a estos controles presupuestarios se podrá estabilizar los rubros de gastos tanto a corto como a largo plazo, tal como se puede ver en el estado de pérdidas y ganancias:

**Tabla 5.8 ESTADO DE RESULTADOS AL 2010 CON INVERSIÓN**

|  | <u>2006</u>           | <u>2007</u>           | <u>2008</u>            | <u>2009</u>            | <u>2010</u>            |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                  |                       |                       |                        |                        |                        |
| <b>COMISIONES</b>                                |                       |                       |                        |                        |                        |
| FLETES   | \$ 524.992,00         | \$ 608.990,72         | \$ 694.249,42          | \$ 777.559,35          | \$ -                   |
| SOBREESTADIAS                                    | \$ 37.343,64          | \$ 43.318,63          | \$ 49.383,24           | \$ 55.309,22           | \$ -                   |
| AGENCIAMIENTO                                    | \$ 1.919,79           | \$ 2.226,96           | \$ 2.538,74            | \$ 2.843,38            | \$ -                   |
| <b>TOTAL COMISIONES</b>                          | <b>\$ 564.255,44</b>  | <b>\$ 654.536,31</b>  | <b>\$ 746.171,39</b>   | <b>\$ 835.711,96</b>   | <b>\$ -</b>            |
| <b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>              |                       |                       |                        |                        |                        |
| RECUPERACION VALORES                             | \$ 25.507,39          | \$ 27.512,18          | \$ 29.516,97           | \$ 31.521,76           | \$ -                   |
| LUMPSUM GASTOS ADMINISTRATIVOS                   | \$ 7.780,40           | \$ 7.772,00           | \$ 7.763,60            | \$ 7.755,20            | \$ -                   |
| TRACKING CONTENEDORES                            | \$ 77.577,92          | \$ 85.735,17          | \$ 93.892,42           | \$ 102.049,67          | \$ -                   |
| MANEJO DOCUMENTACIÓN                             | \$ 116.394,37         | \$ 136.679,09         | \$ 156.963,81          | \$ 177.248,53          | \$ -                   |
| DESCUENTOS CONCEDIDOS POR PROVEEDORES            | \$ 36.045,68          | \$ 40.117,76          | \$ 44.189,85           | \$ 48.261,93           | \$ -                   |
| VARIOS INGRESOS                                  | \$ 6.719,36           | \$ 6.542,50           | \$ 6.365,65            | \$ 6.188,79            | \$ -                   |
| SEGUROS CONTENEDORES                             | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| INGRESOS POR VENTAS DE ACTIVOS                   | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>              | <b>\$ 270.025,11</b>  | <b>\$ 304.358,70</b>  | <b>\$ 338.692,29</b>   | <b>\$ 373.025,88</b>   | <b>\$ -</b>            |
| <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>                      |                       |                       |                        |                        |                        |
| DIVERSOS INGRESOS                                | \$ 461,33             | \$ 531,27             | \$ 601,21              | \$ 671,15              | \$ -                   |
| <b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>                | <b>\$ 461,33</b>      | <b>\$ 531,27</b>      | <b>\$ 601,21</b>       | <b>\$ 671,15</b>       | <b>\$ -</b>            |
| <b>RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER</b>               |                       |                       |                        |                        |                        |
| <b>TOTAL REC. GTOS.ADM. Y OPER. CIAS. RELAC.</b> | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            |
| <b>RECUP. GTOS. OPERATIVOS</b>                   | <b>\$ 367,93</b>      | <b>\$ 50,86</b>       | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            |
| <b>TOTAL RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER</b>         | <b>\$ 367,93</b>      | <b>\$ 50,86</b>       | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                            | <b>\$ 835.109,80</b>  | <b>\$ 959.477,13</b>  | <b>\$ 1.085.464,88</b> | <b>\$ 1.209.408,98</b> | <b>\$ 1.209.408,98</b> |
| <b>GASTOS</b>                                    |                       |                       |                        |                        |                        |
| <b>PERSONAL</b>                                  |                       |                       |                        |                        |                        |
| SUELDOS Y BENEFICIOS MENSUALES                   | \$ -205.943,29        | \$ -205.943,29        | \$ -210.001,29         | \$ -210.001,29         | \$ -210.001,29         |
| PROVISIONES BENEFICIOS MENSUALES                 | \$ -10.760,24         | \$ -10.760,24         | \$ -10.972,26          | \$ -10.972,26          | \$ -10.972,26          |
| OTROS GASTOS DE PERSONAL                         | \$ -32.234,51         | \$ -32.234,51         | \$ -32.869,68          | \$ -32.869,68          | \$ -32.869,68          |
| <b>TOTAL DE PERSONAL</b>                         | <b>\$ -248.938,04</b> | <b>\$ -248.938,04</b> | <b>\$ -253.843,23</b>  | <b>\$ -253.843,23</b>  | <b>\$ -253.843,23</b>  |



|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>SERVICIOS</b>                                    |                       |                       |                       |                       |                       |
| SERVICIOS   | \$ -88.054,52         | \$ -101.512,89        | \$ -115.239,18        | \$ -128.854,05        | \$ -142.066,95        |
| HONORARIOS ,<br>COMISIONES, Y<br>CORRETAJES         | \$ -9.227,02          | \$ -12.326,13         | \$ -15.928,41         | \$ -20.028,51         | \$ -25.122,74         |
| MANTENIMIENTO Y<br>REPARACIÓN                       | \$ -3.786,66          | \$ -3.232,02          | \$ -2.677,38          | \$ -2.122,74          | \$ -1.686,69          |
| CAPACITACION  | \$ -1.200,00          | \$ -1.236,00          | \$ -1.273,08          | \$ -1.311,27          | \$ -1.358,35          |
| PUBLICIDAD,<br>PUBLICACIONES ,<br>RRPP              | \$ -                  | \$ -6.746,50          | \$ -6.948,90          | \$ -7.157,37          | \$ -7.365,76          |
| <b>TOTAL DE<br/>SERVICIOS</b>                       | <b>\$ -102.268,20</b> | <b>\$ -125.053,55</b> | <b>\$ -142.066,95</b> | <b>\$ -159.473,95</b> | <b>\$ -182.239,18</b> |
| <b>CARGAS DE<br/>DIVERSAS GESTION</b>               |                       |                       |                       |                       |                       |
| SEGUROS   | \$ -1.093,73          | \$ -1.126,54          | \$ -1.160,33          | \$ -1.195,14          | \$ -1.228,95          |
| SERVICIOS COPOR<br>- REMAR                          | \$ -265.939,23        | \$ -297.085,91        | \$ -328.232,60        | \$ -359.379,28        | \$ -390.525,96        |
| IMPUESTOS<br>FISCALES Y OTROS                       | \$ -5.270,66          | \$ -6.033,11          | \$ -6.795,56          | \$ -7.558,01          | \$ -8.320,46          |
| GASTOS DE VIAJES                                    | \$ -7.898,04          | \$ -7.936,29          | \$ -7.980,28          | \$ -8.030,87          | \$ -8.073,12          |
| SUMINISTROS Y<br>MATERIALES                         | \$ -8.069,78          | \$ -9.271,56          | \$ -10.489,00         | \$ -11.686,69         | \$ -12.894,47         |
| GASTOS VARIOS                                       | \$ -733,33            | \$ -842,55            | \$ -953,18            | \$ -1.062,02          | \$ -1.171,20          |
| COSTOS POR<br>VENTAS DE<br>ACTIVOS                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL CARGAS<br/>DIVERSAS</b>                    | <b>\$ -289.004,77</b> | <b>\$ -322.295,96</b> | <b>\$ -355.610,95</b> | <b>\$ -388.912,01</b> | <b>\$ -420.641,19</b> |
| <b>GASTOS DE<br/>ARMADORES</b>                      |                       |                       |                       |                       |                       |
| GASTOS<br>ADMINISTRATIVOS<br>ARMADORES              | \$ -22.658,62         | \$ -26.033,02         | \$ -29.451,39         | \$ -32.814,30         | \$ -36.169,21         |
| GASTOS<br>OPERATIVOS<br>ARMADORES                   | \$ -9.180,80          | \$ -10.548,03         | \$ -11.933,08         | \$ -13.295,66         | \$ -14.686,94         |
| MANEJO<br>DOCUMENTACIÓN                             | \$ -229,41            | \$ -263,57            | \$ -298,18            | \$ -332,23            | \$ -365,74            |
| SEGUROS<br>CONTENEDORES                             | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL GASTOS<br/>ARMADORES</b>                   | <b>\$ -32.068,83</b>  | <b>\$ -36.844,62</b>  | <b>\$ -41.682,65</b>  | <b>\$ -46.442,19</b>  | <b>\$ -51.221,89</b>  |
| <b>CARGAS<br/>EXCEPCIONALES</b>                     | <b>\$ -6.674,37</b>   | <b>\$ -2.002,31</b>   | <b>\$ -600,69</b>     | <b>\$ -180,21</b>     | <b>\$ -519,70</b>     |
| <b>TOTAL CARGAS<br/>EXCEPCIONALES</b>               | <b>\$ -6.674,37</b>   | <b>\$ -2.002,31</b>   | <b>\$ -600,69</b>     | <b>\$ -180,21</b>     | <b>\$ -519,70</b>     |
| <b>GASTOS<br/>SUCURSALES Y<br/>SUBAGENTES</b>       |                       |                       |                       |                       |                       |
| OFICINA QUITO                                       | \$ -15.555,78         | \$ -17.872,40         | \$ -20.219,20         | \$ -22.527,94         | \$ -24.885,62         |
| OFICINA MANTA                                       | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL GASTOS<br/>SUCURSALES Y<br/>SUBAGENTES</b> | <b>\$ -15.555,78</b>  | <b>\$ -17.872,40</b>  | <b>\$ -20.219,20</b>  | <b>\$ -22.527,94</b>  | <b>\$ -24.885,62</b>  |
| <b>CARGAS<br/>FINANCIERAS</b>                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| INTERESES Y<br>GASTOS<br>FINANCIEROS                | \$ -672,91            | \$ -695,76            | \$ -718,61            | \$ -741,46            | \$ -764,31            |
| <b>TOTAL CARGAS<br/>FINANCIERAS</b>                 | <b>\$ -672,91</b>     | <b>\$ -695,76</b>     | <b>\$ -718,61</b>     | <b>\$ -741,46</b>     | <b>\$ -764,31</b>     |

|  |                |                |                |                |      |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------|
| <b>DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES</b>       | \$ -8.198,43   | \$ -8.198,43   | \$ -10.095,16  | \$ -5.312,80   | \$   |
| <b>TOTAL DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES</b> | \$ -8.198,43   | \$ -8.198,43   | \$ -10.095,16  | \$ -5.312,80   | \$   |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                          | \$ -703.381,33 | \$ -761.901,07 | \$ -824.837,43 | \$ -877.433,78 | \$ - |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                        | \$ 131.728,47  | \$ 197.576,06  | \$ 260.627,45  | \$ 331.975,20  | \$   |
| <b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>        | \$ 19.759,27   | \$ 29.636,41   | \$ 39.094,12   | \$ 49.796,28   | \$   |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b> | \$ 111.969,20  | \$ 167.939,65  | \$ 221.533,33  | \$ 282.178,92  | \$   |
| <b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>               | \$ 27.992,30   | \$ 41.984,91   | \$ 55.383,33   | \$ 70.544,73   | \$   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                         | \$ 83.976,90   | \$ 125.954,74  | \$ 166.150,00  | \$ 211.634,19  | \$   |

Elaborado por Los autores.

A partir de este estado de pérdidas y ganancias se podrá calcular el flujo de caja con el proyecto.

**Tabla 5.9 FLUJO DE CAJA CON PROYECTO**

| <b>RUBRO</b>                                 | <b>AÑO 2005</b> | <b>2006</b>    | <b>2007</b>    | <b>2008</b>     | <b>2009</b>     | <b>2010</b>     |
|--|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>INGRESOS</b>                              |                 |                |                |                 |                 |                 |
| COMISIONES                                   | \$ 452.099,16   | \$ 564.255,44  | \$ 654.536,31  | \$ 746.171,39   | \$ 835.711,96   | \$ 927.640,27   |
| OTROS INGRESOS OPERACIONALES                 | \$ 235.691,52   | \$ 270.025,11  | \$ 304.358,70  | \$ 338.692,29   | \$ 373.025,88   | \$ 407.359,47   |
| INGRESOS FINANCIEROS                         | \$ 391,39       | \$ 461,33      | \$ 531,27      | \$ 601,21       | \$ 671,15       | \$ 741,09       |
| RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER                  | \$ 2.782,79     | \$ 367,93      | \$ 50,86       | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                     | \$ 690.964,85   | \$ 835.109,80  | \$ 959.477,13  | \$ 1.085.464,88 | \$ 1.209.408,98 | \$ 1.335.740,82 |
|  |                 |                |                |                 |                 |                 |
| <b>GASTOS</b>                                |                 |                |                |                 |                 |                 |
| PERSONAL                                     | \$ -251.909,19  | \$ -248.938,04 | \$ -248.938,04 | \$ -253.843,23  | \$ -253.843,23  | \$ -253.843,23  |
| SERVICIOS                                    | \$ -83.342,15   | \$ -102.268,20 | \$ -125.053,55 | \$ -142.066,95  | \$ -159.473,95  | \$ -177.873,48  |
| CARGAS DE DIVERSAS GESTION                   | \$ -255.321,17  | \$ -289.004,77 | \$ -322.295,96 | \$ -355.610,95  | \$ -388.912,01  | \$ -422.246,87  |
| GASTOS DE ARMADORES                          | \$ -26.533,56   | \$ -32.068,83  | \$ -36.844,62  | \$ -41.682,65   | \$ -46.442,19   | \$ -51.293,43   |
| CARGAS EXCEPCIONALES                         | \$ -22.247,90   | \$ -6.674,37   | \$ -2.002,31   | \$ -600,69      | \$ -180,21      | \$ -54,06       |
| GASTOS SUCURSALES Y SUBAGENTES               | \$ -12.870,76   | \$ -15.555,78  | \$ -17.872,40  | \$ -20.219,20   | \$ -22.527,94   | \$ -24.881,15   |
| CARGAS FINANCIERAS                           | \$ -650,06      | \$ -672,91     | \$ -695,76     | \$ -718,61      | \$ -741,46      | \$ -764,31      |
| DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES              | \$ 1.598,20     | \$ -8.198,43   | \$ -8.198,43   | \$ -10.095,16   | \$ -5.312,80    | \$ -5.312,80    |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>                       | \$ -651.276,59  | \$ -703.381,33 | \$ -761.901,07 | \$ -824.837,43  | \$ -877.433,78  | \$ -936.269,33  |
|  |                 |                |                |                 |                 |                 |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                        | \$ 39.688,26    | \$ 131.728,47  | \$ 197.576,06  | \$ 260.627,45   | \$ 331.975,20   | \$ 399.471,50   |
| <b>15%PARTICIPACION TRABAJADORES</b>         | \$ 5.953,24     | \$ 19.759,27   | \$ 29.636,41   | \$ 39.094,12    | \$ 49.796,28    | \$ 59.920,72    |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b> | \$ 33.735,02    | \$ 111.969,20  | \$ 167.939,65  | \$ 221.533,33   | \$ 282.178,92   | \$ 339.550,77   |
| <b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>               | \$ 8.433,76     | \$ 27.992,30   | \$ 41.984,91   | \$ 55.383,33    | \$ 70.544,73    | \$ 84.887,69    |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                         | \$ 25.301,27    | \$ 83.976,90   | \$ 125.954,74  | \$ 166.150,00   | \$ 211.634,19   | \$ 254.663,08   |
|  |                 |                |                |                 |                 |                 |
| <b>AJUSTES</b>                               |                 |                |                |                 |                 |                 |
| DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES              | \$ 1.598,20     | \$ -8.198,43   | \$ -8.198,43   | \$ -10.095,16   | \$ -5.312,80    | \$ -5.312,80    |
| VARIACIONES DE PASIVOS                       | \$ -23.736,85   | \$ 75.719,76   | \$ 73.820,54   | \$ -13.673,96   | \$ 47.541,12    | \$ 32.684,22    |
| VARIACIONES DE CUENTAS POR COBRAR C/P        | \$ 130.963,96   | \$ -59.857,93  | \$ 219,46      | \$ -5.276,65    | \$ -10.276,65   | \$ -10.276,65   |

|                                       |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| VARIACIONES DE CUENTAS POR COBRAR L/P | \$ -54.603,31 | \$ -50.439,61 | \$ -50.439,61 | \$ -24.318,61 | \$ -41.606,09 | \$ -37.768,88 |
| OTROS AJUSTES                         | \$ -8.045,63  | \$ 20.404,97  | \$ -15.595,03 | \$ 8.404,97   | \$ 2.404,97   | \$ 2.404,97   |
| <b>TOTAL DE AJUSTES</b>               | \$ 46.176,37  | \$ -22.371,24 | \$ -193,07    | \$ -44.959,41 | \$ -7.249,47  | \$ -18.269,15 |
| <b>INVERSIONES</b>                    | \$ -59.219,38 | \$ -          | \$ -          | \$ -6.721,76  | \$ -3.070,57  | \$ -          |
| <b>VARIACION DE CAJA</b>              | \$ 12.258,26  | \$ 61.605,66  | \$ 125.761,67 | \$ 114.468,83 | \$ 201.314,15 | \$ 236.393,93 |

Elaborado por Los autores.

Este flujo de caja como se ve permite recuperar la tendencia de la empresa y volverla rentable. Así tenemos que a partir de este flujo se podrá analizar la rentabilidad del proyecto, al contrastarlo con el flujo de caja sin proyecto.

### **5.3. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO Y RIESGO DE LA EMPRESA**

#### MODELO CAPM CORREGIDO (PARA PAÍSES EMERGENTES)

El costo de capital representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto, así tenemos que la rentabilidad esperada para la empresa se puede calcular a partir de varios métodos, por lo que este proyecto ha utilizado el cálculo del riesgo del proyecto mediante el *Modelo para la valoración de los activos de capital* (CAPM) debido a que se han encontrado datos confiables para representar al riesgo de esta proyecto, la cual señala que la tasa exigida de rentabilidad de los inversionistas es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo:

$$E(R_i) = R_f + \beta [E(R_m) - R_f]$$

Donde  $E(R_i)$  es la rentabilidad esperada de la empresa,  $R_f$  es la tasa libre de riesgo y  $E(R_m)$  la tasa de retorno esperada para el mercado.

La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), será entonces la de los bonos de la deuda del Ecuador a 30 años (bonos globales ecuatorianos), actualmente del 9.50% anual.

El riesgo de mercado ( $\beta$ ), que fue tomado de la industria de naviera, ya que nuestra empresa se encuentra dentro de este sector, cuyo beta es equivalente al 0.75.<sup>1</sup>

Ahora si tomamos en cuenta el modelo de Damodaran Basándonos en los siguientes datos obtenemos la prima por riesgo:

- La volatilidad relativa entre el mercado de acciones y el mercado de bonos en países emergentes: 1.5
- Riesgo país: 6.5%
- La prima por riesgo de mercado de un país desarrollado como los Estados Unidos : 4,51%

$$\text{Prima por riesgo} = R_m - R_f = 6.5\% * 1,5 + 4.51\% = \mathbf{14.26\%}$$

$$E(RI) = CAPM = 9.50\% + 0.75 (14.26\%) = 20.20\% = TMAR$$

Así se tiene que esta sería la tasa exigida por los inversionista para la inversión, la cual es considerada como la tasa mínima de retorno esperado (TMAR) para todo el proyecto, ya que como se ha utilizado fondos propios

---

<sup>1</sup> London Business School, 2004



para financiar el proyecto no es necesario ajustar esta tasa mediante el costo promedio ponderado de capitales (CPPC), la cual utiliza la ponderación de las obligaciones patrimoniales y los pasivos para sacar el costo del capital, lo cual según el financiamiento del proyecto no es necesario y se considera a esta como el riesgo del proyecto y el riesgo calculado de la empresa.

#### **5.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para conocer la factibilidad del proyecto se realiza un análisis de rendimiento incremental en donde se toman los flujos de efectivo luego de haber proyectado, los estados financieros antes y después de la reingeniería, de acuerdo a la tendencia. A continuación la diferencia de ambos flujos:

.Se muestra el resumen del flujo como sigue:

Tabla

| <b>VARIACION DE CAJA</b> |                     |                     |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>AÑO</b>               | <b>SIN PROYECTO</b> | <b>CON PROYECTO</b> |
| 2006                     | \$ 5.245,29         | \$ 61.605,66        |
| 2007                     | \$ 20.445,36        | \$ 125.761,67       |
| 2008                     | -\$ 35.437,16       | \$ 114.468,83       |
| 2009                     | -\$ 10.795,85       | \$ 201.314,15       |
| 2010                     | -\$ 29.820,03       | \$ 236.393,93       |

Tomando en consideración estos resultados del flujo y con una TMAR (20,20%) calculada anteriormente, se procedió a obtener el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de este proyecto teniendo los siguientes resultados:

Con lo cual podemos decir que se acepta el proyecto dado que el  $VAN > 0$  y  $TIR > TMAR$

La razón de haber usado este tipo de análisis es debido a que es el método utilizado para empresas que ya están en marcha de esta manera al hacer la comparación de los flujos se ve el impacto de realizar la inversión.

|             |                      |
|-------------|----------------------|
| <b>TIR</b>  | <b>138%</b>          |
| <b>VAN</b>  | <b>\$ 350.210,73</b> |
| <b>TMAR</b> | <b>20,20%</b>        |

**5.5. PUNTO DE**

**EQUILIBRIO**

Se realiza el cálculo del punto de equilibrio para de esta manera determinar el monto de ingresos que la empresa requiere para cubrir sus gastos y costos fijos tomando en cuenta el monto por endeudamiento.

| <b>CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA</b> |               |
|---|---------------|
| INGRESOS ANUALES                                | \$ 835.109,80 |

|   |                      |
|---|----------------------|
| GASTOS VARIABLES TOTALES                        | \$ 117.502,92        |
| MARGEN DE CONTRIBUCION                          | \$ 717.607,00        |
| % DE MARGEN                                     | 0,86                 |
| GASTOS FIJOS                                    | \$ 585.205,49        |
| % DE GASTOS FIJOS                               | 0,7                  |
| PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA                   | 680471,5             |
| PAGO DE DEUDA ANUAL E INTERESES                 | \$ 24.386,91         |
| TOTAL DE FIJOS                                  | \$ 609.592,41        |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA EN DOLARES</b> | <b>\$ 708.828,00</b> |

Se determina que \$ 708.828,00 es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables. Es decir es el valor mínimo de producción al que debe de operarse para no incurrir en pérdidas sin que esto signifique que aunque halla ganancias estas sean suficientes para hacer rentable el proyecto.

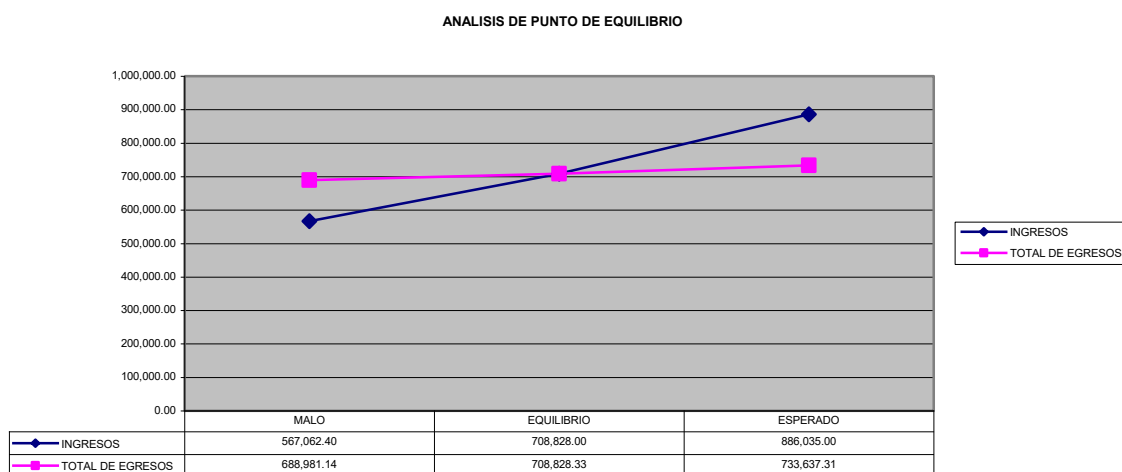
Luego se procede a hacer el análisis en un escenario positivo y negativo con una variación + y - 25% respectivamente, obteniendo los siguientes resultados en las utilidades:

| <b>ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA</b> |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|
| RUBROS   | ESCENARIO  |            |            |
|  | MALO       | EQUILIBRIO | ESPERADO   |
| INGRESOS   | 567.062,40 | 708.828,00 | 886.035,00 |
| EGRESOS VARIABLES                                | 79.388,74  | 99.235,92  | 124.044,90 |
| GASTOS Y COSTOS FIJOS                            | 585.205,49 | 585.205,49 | 585.205,49 |
| DEUDA  | 24.386,91  | 24.386,91  | 24.386,91  |
| TOTAL DE EGRESOS FIJOS                           | 609.592,41 | 609.592,41 | 609.592,41 |

|                  |             |            |            |
|------------------|-------------|------------|------------|
| TOTAL DE EGRESOS | 688.981,14  | 708.828,33 | 733.637,31 |
| UTILIDADES       | -121.919,00 | 0,00       | 152.398,00 |

Así se define que el resultado esperado en las utilidades con una variación de + 25% luego de realizado el proyecto es de \$ 152.398,00

Se muestra la gráfica como sigue:



## 5.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se procedió a tomar una variación de entre + 5% y – 15 % como se muestra en la tabla, en los rubros más importantes que afectan el flujo de caja con proyecto.

Tabla - ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

**TMAR 24.31%**

| <u>RUBRO</u>    | <u>% VARIACIÓN</u> | <u>TIR</u> | <u>ANÁLISIS</u> |
|-----------------|--------------------|------------|-----------------|
| <b>INGRESOS</b> |                    |            |                 |
| Ingresos        | 5%                 | 196%       | Se acepta       |
|                 | 10%                | 256%       | Se acepta       |
|                 | 15%                | 318%       | Se acepta       |

|                                   |      |      |            |
|-----------------------------------|------|------|------------|
|                                   | -5%  | 83%  | Se acepta  |
|                                   | -10% | 33%  | Se acepta  |
|                                   | -15% | 16%  | SE RECHAZA |
| <b>GASTOS</b>                     |      |      |            |
| <b>Personal</b>                   | 5%   | 123% | Se acepta  |
|                                   | 10%  | 108% | Se acepta  |
|                                   | 15%  | 94%  | Se acepta  |
|                                   | -5%  | 153% | Se acepta  |
|                                   | -10% | 164% | Se acepta  |
|                                   | -15% | 186% | Se acepta  |
| <b>Servicios</b>                  | 5%   | 131% | Se acepta  |
|                                   | 10%  | 124% | Se acepta  |
|                                   | 15%  | 117% | Se acepta  |
|                                   | -5%  | 145% | Se acepta  |
|                                   | -10% | 152% | Se acepta  |
|                                   | -15% | 159% | Se acepta  |
| <b>Cargos de Diversas Gestión</b> | 5%   | 119% | Se acepta  |
|                                   | 10%  | 101% | Se acepta  |
|                                   | 15%  | 83%  | Se acepta  |
|                                   | -5%  | 157% | Se acepta  |
|                                   | -10% | 177% | Se acepta  |
|                                   | -15% | 197% | Se acepta  |

**Elaborado por:** Los autores.

Como se puede ver al existir una variación del 5 % en los ingresos la rentabilidad del proyecto (TIR) sube al 196% es decir superior a la TMAR de 24.31% por lo tanto se acepta el proyecto, y así sucesivamente.

Sin embargo los ingresos no pueden variar de un – 15% por cuanto la TIR caería por debajo de la TMAR (TIR = 16%) en este caso se rechaza.

En general de acuerdo a las pruebas realizadas para que el proyecto se acepte se determina lo siguiente:

- Lo máximo que podrán bajar los ingresos es un 12% del flujo de caja.
- Los gastos de personal no pueden aumentar más del 45%.
- Los gastos de servicio no pueden subir más del 85 %.
- En las cargas de diversas gestión no pueden subir más del 32 %.

# CONCLUSIONES

- 1.- Se muestra que  $TIR > TMAR$  y  $VAN > 0$  por lo tanto, se acepta el Proyecto.
- 2.- Se cumple la hipótesis de la investigación es decir que al existir una mejora en el desempeño de los procesos y estrategias de la compañía se produce una reducción de costos reflejado en un aumento de las utilidades según los estados financieros proyectados.
- 3.- Se mejoran los procesos que generan valor agregado permitiendo alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.
- 4.- Dada la planeación estratégica la gerencia tendrá acceso a la información confiable, precisa y oportuna.
- 5.- Según el análisis de los estados financieros actuales se puede ver que los gastos están creciendo indiscriminadamente y a largo plazo la empresa dejaría de crecer.
- 6.- Con la implementación del proyecto es posible que los costos crezcan en forma paralela a los ingresos.
- 7.- La agencia cuenta con fondos propios y se encuentra en capacidad de realizar una inversión en este tipo de proyecto, sin aumentar su endeudamiento manteniendo estable el nivel de riesgo.

# RECOMENDACIONES

Se realizan las siguientes recomendaciones para que el proyecto funcione:

1. Definición de una Filosofía Organizacional
2. Realización de una planeación estratégica: Misión, Visión.
3. Definir estrategias de publicidad agresiva: Diseño de nueva imagen de la compañía, Relaciones Públicas y Comercialización.
4. Descentralización en las cargas de trabajo.
5. Control y seguimiento de las operaciones.
6. Mayor control en los gastos.
7. Establecimiento de políticas y estrategias de ventas.
8. Capacitar al personal en temas de: Manejo de sistemas SICE de la CAE Y APG, Cuestiones de comercio exterior y Relaciones humanas a fin de reducir al máximo los errores operacionales.
9. Reclutar una persona adicional a corto plazo para apoyo en el área comercial una vez implementado el proyecto.



# BIBLIOGRAFÍA

1. Champy, James y Hammer Michael, 1994. "Reingeniería". Grupo Editorial Norma.
2. Champy James, 1995. "Reingeniería en la Gerencia". Grupo Editorial Norma
3. Manganelli, Raymond L. y Mark M.Klein, 1996. "Cómo hacer reingeniería", Grupo Editorial Norma.
4. Morris, Daniel y Joel Brandon. "Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito a los negocios". Mc Graw Hill.
5. Arthur Thompson, A.J. Strickland. "Dirección y Administración Estratégica, conceptos, casos y lecturas. Mc Graw Hill
6. Michael D. Hartline, George H. Lucas. O.C. Ferrell "Estrategia de Marketing".
7. James R. Evans, William M. Lindsay. "Administración y Control de la Calidad". Grupo Editorial Iberoamérica
8. Baca Urbina Gabriel, 2001. « Evaluación de Proyectos ». Mc Graw Hill
9. "Administración Financiera Corporativa"
10. "Estadísticas". Informar - Cámara Marítima del Ecuador, 2001 - 2005
11. Estudio sobre el comercio y transporte marítimo. Informar - Cámara Marítima del Ecuador, Febrero, 2003
12. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

13. Información Estadística Mensual. (Dirección General de Estudios, BCE, 1990-2002).

14. C.O.R.P.E.I

15. Cámara de Comercio de Guayaquil

16. Corporación Aduanera del Ecuador

17. Cámara Marítima del Ecuador

18. Autoridad Portuaria de Guayaquil

19. Internet

# ANEXO # 1 NAVISUR S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS HISTORICO

(EXPRESADO EN U.S. DÓLARES)

| RUBROS  | 2002                  | 2003                  | 2004                  | 2005                  |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                 |                       |                       |                       |                       |
| <b>COMISIONES</b>                               |                       |                       |                       |                       |
| FLETES  | \$ 163,657.46         | \$ 212,751.85         | \$ 338,926.20         | \$ 413,713.91         |
| SOBREESTADIAS                                   | \$ 34,465.14          | \$ 42,346.18          | \$ 33,684.96          | \$ 36,051.91          |
| AGENCIAMIENTO                                   | \$ 4,700.00           | \$ 1,600.00           | \$ 3,700.00           | \$ 2,333.33           |
| <b>TOTAL COMISIONES</b>                         | <b>\$ 202,822.60</b>  | <b>\$ 256,698.03</b>  | <b>\$ 376,311.16</b>  | <b>\$ 452,099.16</b>  |
| <b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>             |                       |                       |                       |                       |
| RECUPERACION VALORES                            | \$ 16,309.27          | \$ 21,850.93          | \$ 20,318.85          | \$ 23,502.60          |
| LUMP SUM GASTOS ADMINISTRATIVOS                 | \$ 7,816.80           | \$ 7,800.00           | \$ 7,800.00           | \$ 7,788.80           |
| TRACKING CONTENEDORES                           | \$ 44,537.00          | \$ 53,930.00          | \$ 60,851.50          | \$ 69,420.67          |
| MANEJO DOCUMENTACIÓN                            | \$ 36,796.39          | \$ 52,458.41          | \$ 77,365.83          | \$ 96,109.65          |
| DESCUENTOS CONCEDIDOS POR PROVEEDORES           | \$ 18,489.58          | \$ 26,364.94          | \$ 26,633.75          | \$ 31,973.59          |
| VARIOS INGRESOS                                 | \$ 8,571.30           | \$ 4,960.87           | \$ 8,217.59           | \$ 6,896.21           |
| SEGUROS CONTENEDORES                            | \$ 4,727.24           | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| INGRESOS POR VENTAS DE ACTIVOS                  | \$ 241.08             | \$ 50,914.93          | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>             | <b>\$ 137,488.66</b>  | <b>\$ 218,280.08</b>  | <b>\$ 201,187.52</b>  | <b>\$ 235,691.52</b>  |
| <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>                     |                       |                       |                       |                       |
| DIVERSOS INGRESOS                               | \$ 145.05             | \$ 324.54             | \$ 284.93             | \$ 391.39             |
| <b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>               | <b>\$ 145.05</b>      | <b>\$ 324.54</b>      | <b>\$ 284.93</b>      | <b>\$ 391.39</b>      |
| <b>RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER</b>              |                       |                       |                       |                       |
| <b>TOTAL REC. GTOS.ADM. Y OPER. CIAS.RELAC.</b> | <b>\$ 10,206.76</b>   | <b>\$ 25,966.98</b>   | <b>\$ 184.98</b>      | <b>\$ 2,097.79</b>    |
| RECUP. GTOS. OPERATIVOS                         | \$ 634.14             | \$ 3,323.28           | \$ -                  | \$ 685.00             |
| <b>TOTAL RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER</b>        | <b>\$ 10,840.90</b>   | <b>\$ 29,290.26</b>   | <b>\$ 184.98</b>      | <b>\$ 2,782.79</b>    |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                           | <b>\$ 351,297.21</b>  | <b>\$ 504,592.91</b>  | <b>\$ 577,968.59</b>  | <b>\$ 690,964.85</b>  |
| <b>GASTOS</b>                                   |                       |                       |                       |                       |
| <b>PERSONAL</b>                                 |                       |                       |                       |                       |
| SUELDOS Y BENEFICIOS MENSUALES                  | \$ -52,480.56         | \$ -71,606.98         | \$ -164,639.50        | \$ -208,401.29        |
| PROVISIONES BENEFICIOS MENSUALES                | \$ -4,996.49          | \$ -7,018.05          | \$ -8,910.23          | \$ -10,888.66         |
| OTROS GASTOS DE PERSONAL                        | \$ -6,584.52          | \$ -18,612.37         | \$ -23,103.60         | \$ -32,619.24         |
| <b>TOTAL DE PERSONAL</b>                        | <b>\$ -64,061.57</b>  | <b>\$ -97,237.40</b>  | <b>\$ -196,653.33</b> | <b>\$ -251,909.19</b> |
| <b>SERVICIOS</b>                                |                       |                       |                       |                       |
| SERVICIOS                                       | \$ -25,834.71         | \$ -45,482.08         | \$ -56,002.51         | \$ -72,607.57         |
| HONORARIOS, COMISIONES, Y CORRETAJES            | \$ -6,045.08          | \$ -6,886.18          | \$ -6,145.96          | \$ -6,393.29          |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN                      | \$ -5,103.81          | \$ -7,253.40          | \$ -3,994.53          | \$ -4,341.30          |
| CAPACITACION                                    | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RRPP                 | \$ -6,545.47          | \$ -7,991.37          | \$ -9,843.12          | \$ -                  |
| <b>TOTAL DE SERVICIOS</b>                       | <b>\$ -43,529.07</b>  | <b>\$ -67,413.03</b>  | <b>\$ -75,986.12</b>  | <b>\$ -83,342.15</b>  |
| <b>CARGAS DE DIVERSAS GESTION</b>               |                       |                       |                       |                       |
| SEGUROS   | \$ -3,270.25          | \$ -2,148.40          | \$ -1,918.32          | \$ -1,093.73          |
| SERVICIOS COPOR - REMAR                         | \$ -133,954.91        | \$ -187,294.33        | \$ -196,248.28        | \$ -234,792.54        |
| IMPUESTOS FISCALES Y OTROS                      | \$ -2,187.81          | \$ -3,089.40          | \$ -3,692.71          | \$ -4,508.21          |
| GASTOS DE VIAJES                                | \$ -4,354.07          | \$ -5,437.51          | \$ -6,549.94          | \$ -7,643.04          |
| SUMINISTROS Y MATERIALES                        | \$ -7,634.77          | \$ -8,866.57          | \$ -7,108.41          | \$ -6,676.89          |
| GASTOS VARIOS                                   | \$ -2,746.23          | \$ -2,187.03          | \$ -371.29            | \$ -606.76            |
| COSTOS POR VENTAS DE ACTIVOS                    | \$ -1,552.40          | \$ -48,134.57         | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL CARGAS DIVERSAS</b>                    | <b>\$ -155,680.44</b> | <b>\$ -255,157.81</b> | <b>\$ -215,888.85</b> | <b>\$ -255,321.17</b> |
| <b>GASTOS DE ARMADORES</b>                      |                       |                       |                       |                       |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS ARMADORES                | \$ -4,917.93          | \$ -15,875.53         | \$ -12,550.79         | \$ -18,747.61         |
| GASTOS OPERATIVOS ARMADORES                     | \$ -4,495.40          | \$ -8,461.77          | \$ -6,329.36          | \$ -7,596.14          |
| MANEJO DOCUMENTACIÓN                            | \$ -306.00            | \$ -461.43            | \$ -180.00            | \$ -189.81            |
| SEGUROS CONTENEDORES                            | \$ -4,108.07          | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL GASTOS ARMADORES</b>                   | <b>\$ -13,827.40</b>  | <b>\$ -22,798.73</b>  | <b>\$ -19,060.15</b>  | <b>\$ -26,533.56</b>  |
| <b>CARGAS EXCEPCIONALES</b>                     |                       |                       |                       |                       |
| <b>TOTAL CARGAS EXCEPCIONALES</b>               | <b>\$ -2,013.11</b>   | <b>\$ -14,900.60</b>  | <b>\$ -13,967.33</b>  | <b>\$ -22,247.90</b>  |
| <b>GASTOS SUCURSALES Y SUBAGENTES</b>           |                       |                       |                       |                       |
| OFICINA QUITO                                   | \$ -9,220.90          | \$ -10,124.40         | \$ -11,732.42         | \$ -12,870.78         |
| OFICINA MANTA                                   | \$ -                  | \$ -84.00             | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL GASTOS SUCURSALES Y SUBAGENTES</b>     | <b>\$ -9,220.90</b>   | <b>\$ -10,208.40</b>  | <b>\$ -11,732.42</b>  | <b>\$ -12,870.78</b>  |
| <b>CARGAS FINANCIERAS</b>                       |                       |                       |                       |                       |
| INTERESES Y GASTOS FINANCIEROS                  | \$ -619.03            | \$ -529.33            | \$ -664.73            | \$ -650.06            |
| <b>TOTAL CARGAS FINANCIERAS</b>                 | <b>\$ -619.03</b>     | <b>\$ -529.33</b>     | <b>\$ -664.73</b>     | <b>\$ -650.06</b>     |
| <b>DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES</b>          |                       |                       |                       |                       |
| <b>TOTAL DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES</b>    | <b>\$ -9,774.79</b>   | <b>\$ 16,661.62</b>   | <b>\$ -3,969.97</b>   | <b>\$ 1,598.20</b>    |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             | <b>\$ -298,726.31</b> | <b>\$ -451,583.68</b> | <b>\$ -537,923.00</b> | <b>\$ -651,276.59</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                           |                       |                       |                       |                       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                           | <b>\$ 52,570.90</b>   | <b>\$ 53,009.23</b>   | <b>\$ 40,045.59</b>   | <b>\$ 39,688.26</b>   |
| <b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>           |                       |                       |                       |                       |
| <b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>           | <b>\$ 7,885.63</b>    | <b>\$ 7,951.38</b>    | <b>\$ 6,006.84</b>    | <b>\$ 5,953.24</b>    |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>    |                       |                       |                       |                       |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>    | <b>\$ 44,685.27</b>   | <b>\$ 45,057.85</b>   | <b>\$ 34,038.75</b>   | <b>\$ 33,735.02</b>   |
| <b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>                  |                       |                       |                       |                       |
| <b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>                  | <b>\$ 11,171.32</b>   | <b>\$ 11,264.46</b>   | <b>\$ 8,509.69</b>    | <b>\$ 8,433.76</b>    |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                            | <b>\$ 33,513.95</b>   | <b>\$ 33,793.38</b>   | <b>\$ 25,529.06</b>   | <b>\$ 25,301.27</b>   |

Elaborado por: Los autores. Fuente: Estados Financieros Navisur.



## ANEXO # 2

| NAVISUR S.A.                          |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ANÁLISIS INCREMENTAL                  |               |               |               |               |               |               |
| RUBRO                                 | AÑO 0         | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
| <b>INGRESOS</b>                       |               |               |               |               |               |               |
| COMISIONES                            | \$ -          | \$ 25,412.00  | \$ 28,948.59  | \$ 33,839.39  | \$ 36,635.68  | \$ 41,819.71  |
| OTROS INGRESOS OPERACIONALES          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| INGRESOS FINANCIEROS                  | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| RECUP. DE GASTOS ADM Y OPER           | \$ -          | \$ 2,913.10   | \$ 7,923.99   | \$ 13,201.09  | \$ 18,529.05  | \$ 23,857.01  |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>              | \$ -          | \$ 28,325.10  | \$ 36,872.58  | \$ 47,040.48  | \$ 55,164.73  | \$ 65,676.72  |
| <b>GASTOS</b>                         |               |               |               |               |               |               |
| PERSONAL                              | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| SERVICIOS                             | \$ -          | \$ 69,267.04  | \$ 135,562.92 | \$ 196,953.61 | \$ 263,249.49 | \$ 329,545.37 |
| CARGAS DE DIVERSAS GESTION            | \$ -          | \$ -4,346.34  | \$ -12,551.99 | \$ -14,985.70 | \$ -17,812.99 | \$ -21,632.83 |
| GASTOS DE ARMADORES                   | \$ -          | \$ 247.75     | \$ 920.74     | \$ 1,570.91   | \$ 2,236.02   | \$ 2,868.37   |
| CARGAS EXCEPCIONALES                  | \$ -          | \$ -864.86    | \$ -970.25    | \$ -1,137.86  | \$ -1,102.61  | \$ -1,157.44  |
| GASTOS SUCURSALES Y SUBAGENTES        | \$ -          | \$ 21,550.64  | \$ 32,199.81  | \$ 39,578.54  | \$ 45,976.13  | \$ 52,079.39  |
| CARGAS FINANCIERAS                    | \$ -          | \$ -1,429.26  | \$ -2,490.12  | \$ -3,581.16  | \$ -4,634.14  | \$ -5,731.59  |
| DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES       | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>                | \$ -          | \$ -2,425.00  | \$ -2,425.00  | \$ -2,425.00  | \$ -2,425.00  | \$ -2,425.00  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                 | \$ -          | \$ 81,999.96  | \$ 150,246.10 | \$ 215,973.33 | \$ 285,486.89 | \$ 353,546.27 |
| 15% PARTICIPACION TRABAJADORES        | \$ -          | \$ 110,325.06 | \$ 187,118.68 | \$ 263,013.81 | \$ 340,651.62 | \$ 419,222.99 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA | \$ -          | \$ 16,548.76  | \$ 28,067.80  | \$ 39,452.07  | \$ 49,796.28  | \$ 59,920.72  |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA               | \$ -          | \$ 93,776.30  | \$ 159,050.88 | \$ 223,561.74 | \$ 290,855.34 | \$ 359,302.27 |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                  | \$ -          | \$ 70,332.23  | \$ 119,288.16 | \$ 167,671.31 | \$ 220,310.61 | \$ 274,414.57 |
| <b>AJUSTES</b>                        |               |               |               |               |               |               |
| DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES       | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| VARIACIONES DE PASIVOS                | \$ -          | \$ -13,971.85 | \$ -13,971.85 | \$ -17,765.31 | \$ -8,200.61  | \$ -8,200.61  |
| VARIACIONES DE CUENTAS POR COBRAR C/P | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| VARIACIONES DE CUENTAS POR COBRAR L/P | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| OTROS AJUSTES                         | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>TOTAL DE AJUSTES</b>               | \$ -          | \$ -13,971.85 | \$ -13,971.85 | \$ -17,765.31 | \$ -8,200.61  | \$ -8,200.61  |
| <b>INVERSIONES</b>                    | \$ -63,600.00 | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>VARIACION DE CAJA</b>              | \$ -63,600.00 | \$ 56,360.37  | \$ 105,316.30 | \$ 149,905.99 | \$ 212,110.00 | \$ 266,213.97 |

|      |               |
|------|---------------|
| TIR  | 138%          |
| VAN  | \$ 350,210.73 |
| TMAR | 20.20%        |

Elaborado por: Los autores. Fuente: Estados Financieros Navisur.