



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Propuesta de implementación de un servicio de
transporte y agenciamiento de aduana de carga
consolidada para incrementar las ventas y mejorar la
rentabilidad en un terminal de almacenamiento
extraportuario**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Luis Felipe CHUMPITAZ CRUZADO

ASESOR

Rosa Maria TIBURCIO ALVA

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Chumpitaz, L. (2018). *Propuesta de implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada para incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento extraportuario*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



213
Sacar copia
acta

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°049-VDAP-FII-2018

**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **miércoles 05 de diciembre de 2018**, a las 15:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE
TRANSPORTE Y AGENCIAMIENTO DE ADUANA DE CARGA
CONSOLIDADA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y MEJORAR LA
RENTABILIDAD EN UN TERMINAL DE ALMACENAMIENTO
EXTRAPORTUARIO”**

Que presenta el Bachiller:

CHUMPITAZ CRUZADO LUIS FELIPE

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.

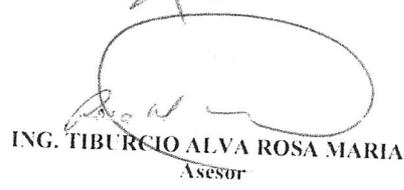
Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las Dieciseis horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido Aprobado por unanimidad con la calificación promedio de Dieciseis, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 05 de diciembre del 2018


MG. CALSINA MIRAMIRA WILLY HUGO
Presidente


ING. MALCA CHUQUIRUNA RAQUEL BEATRIZ
Miembro


ING. MENDOZA ALTEZ EDGARDO AURELIO
Miembro


ING. TIBURCIO ALVA ROSA MARIA
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres Laura y Rolando, pilares fundamentales en mi vida, por enseñarme a nunca rendirme ante las circunstancias. Todo lo que alcanzo en esta vida es gracias a ustedes.

A mi hermano Roberto, por sus consejos cuando los necesitaba y darme la tranquilidad ante las circunstancias que se presentan en la vida.

A mi enamorada Kelia, por su amor infinito y comprensión, gracias a su apoyo incondicional me ayuda a ser una mejor persona.

A mi tía Esmilda, por su apoyo desde siempre y ser un ejemplo de perseverancia.

A mis tíos que están en el cielo, Jorge y Carlos, que sé desde el cielo me están acompañando y guiando en mis pasos.

AGRADECIMIENTO

A toda mi familia, por sus palabras de aliento durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mi asesora, ingeniera Rosa Tiburcio, por su paciencia, disponibilidad y asesoría en todo este proceso de elaboración del presente trabajo.

A mis profesores, por los conocimientos brindados en la etapa universitaria, donde pude aprender bastante de ustedes.

A la Facultad de Ingeniería Industrial por permitirme salir de su casa de estudios como profesional.

A mi querida Universidad Nacional Mayor de San Marcos, mi alma mater.

RESUMEN

La empresa para el presente estudio de investigación es un terminal de almacenamiento extraportuario que ofrece servicio de depósito para contenedores vacíos, servicios logísticos para contenedores de carga seca, carga perecible, carga consolidada y carga nacionalizada. Actualmente la unidad de negocio de carga consolidada está disminuyendo en las ventas, afectando la rentabilidad del negocio; esto debido a varios factores, uno de ellos es el alto de grado de competitividad y el dinamismo de este sector.

La propuesta consiste en la implementación de los servicios de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada, servicios que actualmente el terminal de almacenamiento extraportuario no ofrece a los importadores. Se realiza un análisis estratégico, análisis de mercado y análisis técnico de la propuesta de implementación, finalmente un análisis financiero-económico para determinar la viabilidad del proyecto en el largo plazo.

La finalidad de este trabajo de investigación es aumentar la venta y mejorar la rentabilidad de la unidad de negocio de carga consolidada, sin que este impacte mucho en sus costos. Con la implementación se espera aumentar la participación de venta con respecto a las otras unidades de negocios que se tiene actualmente, asimismo poder ampliar la cartera de clientes que se pueda ofrecer un servicio logístico integral.

Palabras claves: carga consolidada, transporte, agenciamiento de aduana, comercio exterior.

ABSTRACT

The company for this research study is an extra-port storage terminal that offers a deposit service for empty containers, logistics services for dry cargo containers, perishable cargo, consolidated cargo and nationalized cargo. Currently the consolidated cargo business unit is decreasing in sales, affecting the profitability of the business; this due to several factors, one of them is the high degree of competitiveness and the dynamism of this sector.

The proposal consists of the implementation of transport services and customs agency of consolidated cargo, services that currently the terminal of extraportuario storage does not offer to the importers. A strategic analysis, market analysis and technical analysis of the implementation proposal is carried out, finally a financial-economic analysis to determine the viability of the project in the long term.

The purpose of this research work is to increase the sale and improve the profitability of the consolidated cargo business unit, without this impacting much on their costs. With the implementation, it is expected to increase the sales participation with respect to the other business units that are currently available, as well as to expand the portfolio of customers that can offer a comprehensive logistics service.

Keywords: consolidated cargo, transportation, customs agency, foreign trade.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
INDICE DE CUADROS	IX
INDICE DE FIGURAS	XI
INDICE DE ANEXOS.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Descripción de la realidad del problema	3
1.2. Definición del problema	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.3.1. Justificación teórica	6
1.3.2. Justificación práctica.....	6
1.3.3. Justificación metodológica	6
1.4. Objetivos de la investigación	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes Nacionales	8
2.1.2. Antecedentes Internacionales	9
2.2. Bases teóricas.....	10
2.2.1. Definición de Logística Internacional.....	10
2.2.2. Definición cadena logística	10
2.2.3. Plataforma Logística	18
2.2.4. Transporte Marítimo Internacional	19
2.2.5. Operadores de Transporte Marítimo.....	20

2.2.6.	Consolidación y Desconsolidación de Carga	26
2.2.7.	Plan de Negocio.....	26
2.2.8.	Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	28
2.3.	Marco conceptual.....	33
2.3.1.	Descripción de la Empresa.....	33
2.3.2.	Organigrama.....	34
2.3.3.	Misión, visión y política	34
2.3.4.	Unidades de negocio	36
2.3.5.	Infraestructura.....	41
2.4.	Glosario de términos	44
CAPÍTULO III.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	49
3.1.	Hipótesis general.....	49
3.2.	Hipótesis específicas.....	49
3.3.	Variables.....	50
3.3.1.	Variable independiente: Propuesta de implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada.....	50
3.3.2.	Variable dependiente: Incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad.....	50
CAPÍTULO IV.	Diseño de la investigación	51
4.1.	Tipo de investigación.....	51
4.2.	Diseño de la investigación	51
4.3.	Población.....	51
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
4.4.1.	Instrumento de recolección de datos.....	51
4.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	52
4.5.1.	Tabulación de resultados.....	52
CAPÍTULO V.	Análisis e interpretación de resultados	53
5.1.	Presentación de resultados	53
5.1.1.	Situación Actual de la Unidad de Negocio de Carga Consolidada.....	53
5.1.2.	Implementación del servicio de transporte y agenciamiento de aduana	56
5.1.3.	Situación Propuesta.....	91
5.2.	Contrastación de hipótesis	94
CAPÍTULO VI.	Conclusiones y recomendaciones.....	97
6.1.	Conclusiones	97

6.2. Recomendaciones	98
ANEXOS.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	102

INDICE DE CUADROS

Tabla 1 Dimensiones e indicadores de la variable independiente.....	50
Tabla 2 Dimensiones e indicadores de la variable dependiente.....	50
Tabla 3 Principales Clientes (En Soles)	53
Tabla 4 Estado de Resultados periodo 2016-2018 (en soles)	55
Tabla 5 Importaciones del puerto del Callao por tipo de carga 2014-2017 (en TM)	61
Tabla 6 Número de Importadores Finales en el periodo 2014-2018	63
Tabla 7 Número de HBL atendidos en el periodo 2015-2018.....	63
Tabla 8 Promedio de HBL por Importador Final en el periodo 2015-2018.....	63
Tabla 9 HBL atendidos por las agencias de aduanas de nuestros clientes	64
Tabla 10 Demanda Histórica de Servicios Adicionales Aduaneros	64
Tabla 11 Demanda Histórica de Servicios Adicionales Aduaneros	65
Tabla 12 Cantidad de empresas atendidas con un promedio de 1HBL mensual	65
Tabla 13 Demanda Histórica de Viajes	66
Tabla 14 Datos Históricos de Agenciamiento de Aduana	66
Tabla 15 Demanda Proyectada de Agenciamiento de Aduana.....	67
Tabla 16 Datos Históricos de Servicios Adicionales Aduaneros.....	67
Tabla 17 Demanda Proyectada de Servicios Adicionales Aduaneros	68
Tabla 18 Cantidad de Servicios de Agenciamiento de Aduana proyectados	68
Tabla 19 Datos Históricos de cantidad de viajes de transporte.....	69
Tabla 20 Demanda Proyectada de Viajes Anuales.....	69
Tabla 21 Requerimiento de Equipos	72
Tabla 22 Útiles de Oficina.....	72
Tabla 23 Requerimiento de Muebles y Enseres	73
Tabla 24 Inversión en Equipos.....	73
Tabla 25 Inversión en Materiales	74
Tabla 26 Inversión en Muebles y Enseres	74
Tabla 27 Inversión en Desarrollo de Servicios	75
Tabla 28 Inversión Total	75
Tabla 29 Opciones de Financiamiento Activos Fijos	76
Tabla 30 Estructura de Capital	76
Tabla 31 Calendario de Pagos	77
Tabla 32 Costo de Oportunidad de Capital.....	77
Tabla 33 Presupuesto de Ingresos por Agenciamiento de Aduana (En Soles).....	78
Tabla 34 Presupuesto de Ingresos por Servicios Adicionales Aduaneros (En Soles).....	78
Tabla 35 Presupuesto por Ingresos de Transporte (En Soles)	79
Tabla 36 Presupuesto de Egreso de Agenciamiento de Aduana	79
Tabla 37 Presupuesto de Egresos por Servicios Adicionales Aduaneros (En soles)	80
Tabla 38 Presupuesto de Egresos por Transporte de Carga Consolidada (En soles)	80
Tabla 39 Presupuesto de Egresos Totales por Costos Variables.....	80
Tabla 40 Presupuesto de Egresos por Servicios Generales (En Soles)	81
Tabla 41 Presupuesto de Egresos por Alquiler de Contenedor Oficina (En Soles).....	81
Tabla 42 Gastos por Personal Fijo (En Soles).....	82
Tabla 43 Presupuesto de Egresos por Gastos de Personal Fijo	82

Tabla 44 Presupuesto de Gastos Administrativos (En Soles).....	83
Tabla 45 Presupuesto de Gastos Financieros (En Soles).....	83
Tabla 46 Presupuesto de Depreciación (En Soles).....	83
Tabla 47 Estado de Resultados (Sin considerar Gastos Financieros)	84
Tabla 48 Estado de Resultados (Considerando Gastos Financieros) En Soles	85
Tabla 49 Módulo de IGV (En Soles)	86
Tabla 50 Flujo de Caja Económico (En Soles)	87
Tabla 51 Flujo de Caja Económico (En Soles)	88
Tabla 52 Valor Actual Neto Económico (En Soles).....	89
Tabla 53 Valor Actual Neto Financiero (En Soles).....	89
Tabla 54 Cartera de Clientes con la implementación	91
Tabla 55 Principales Clientes con la Implementación	91
Tabla 56 Estado de Resultados con la Implementación (En Soles).....	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exportación e Importación FOB: 2012-2017	3
Figura 2. Estructura de un Plan de Negocio	28
Figura 3. Esquema del modelo de Michael Porter	32
Figura 4. Empresas del Grupo Woll	33
Figura 5. Líneas Navieras Asociadas	34
Figura 6. Unidades de Negocio de la División A&L.....	36
Figura 7. Flujo de Atención – Logística Carga Seca	38
Figura 8. Flujo de Atención - Carga Consolidada	40
Figura 9. Local TPP 1.....	42
Figura 10. Layout de TPP 1	42
Figura 11. Local TPP 2.....	43
Figura 12. Layout de TPP 2	43
Figura 13. Participación en Facturación por Unidad de Negocio	54
Figura 14. Principales Servicios (En Soles)	54
Figura 17. Proceso Operativo-Comercial	71
Figura 18. Participación en Facturación por Unidad de Negocio con la implementación.....	92

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Organigrama Estructural de la Empresa.....	99
Anexo B. Matriz de Consistencia	100

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo proponer, diseñar e implementar el servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada, que le permita generar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, para aumentar sus ventas y mejorar su rentabilidad en la unidad de negocio de carga consolidada.

En el primer capítulo se explica sobre la situación problemática, se detallará el problema general y los problemas secundarios. Asimismo, se justificará la investigación como una aplicación a la realidad de una empresa. Finalmente en este capítulo se señalará los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo se menciona la teoría referente a la logística en el comercio exterior, cadena de suministro y el proceso de importación de la carga consolidada.

En el tercer capítulo se muestra la formulación de la hipótesis de la investigación y la operacionalización de las variables independiente y dependiente.

En el cuarto capítulo se sustenta el diseño metodológico utilizado en esta investigación, además de señalar los instrumentos utilizados para la recolección de información y la técnica de procesamiento de la información.

En el quinto capítulo se muestra los resultados obtenidos de la propuesta de la implementación del nuevo servicio, este análisis abarcará desde el estudio de mercado, técnico y económico observándose si es viable la investigación.

Por último, en el sexto capítulo se presenta las conclusiones de la investigación; asimismo las recomendaciones sugeridas para la empresa con la finalidad de incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad del problema

En nuestro país el comercio exterior es uno de los sectores económicos con mayor dinamismo debido a la globalización, acuerdos comerciales y beneficios tributarios han impulsado el desarrollo comercial hacia diferentes países. Tanto la importación como la exportación han tenido un crecimiento continuo, como podemos observar en la Figura 1.



Figura 1. Exportación e Importación FOB: 2012-2017

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria Instituto Nacional de Estadística e Informática

La alta demanda de servicios logísticos ha beneficiado a los diferentes agentes de la cadena internacional (agentes de aduanas, agentes de carga, consolidadoras, empresas de transporte). Sin embargo, los terminales de almacenamiento extra-portuario han perdido participación de mercado y disminuido el volumen de sus operaciones. Si bien la privatización del puerto del Callao, con la concesión del Muelle Sur a DP WORLD y el muelle Norte al consorcio APM generaba un cambio drástico en su momento para los terminales de almacenamiento extra-portuario, estos siguieron teniendo participación en los servicios de depósito temporal, aduanero y manipuleo de carga, debido a que el puerto no se deba abasto y los costos de almacenamiento

son altos. Asimismo, la legislación aduanera ha ido evolucionando en el tiempo, lo que se ha traducido en tramites ágiles y en muchos casos elimina la necesidad de tener que emplear un terminal de almacenamiento extra-portuario como depósito temporal, como es la utilización del despacho anticipado. De igual forma, se amplía el alcance de los embarques directos de exportación, para que los exportadores pasen el control aduanero dentro de su local y la mercancía se embarque directamente en el puesto sin pasar por un terminal de almacenamiento extraportuario.

Estos cambios son irreversibles y constituyen una operatividad aduanera y portuario con procesos ágiles, económicos y seguros que impacta positivamente en el comercio exterior y hace el país más competitivo. Ante este panorama, los terminales de almacenamiento extraportuario no pueden seguir siendo solo un depósito temporal, sino que para mantener su viabilidad en el tiempo y poder mantenerse en un mercado tan competitivo es implementar otros servicios que se pueda ofrecer al exportador o importador.

Es aquí donde el operador logístico tiene un rol importante en el comercio internacional, ya que se encarga de brindar el soporte aduanero, transporte multimodal, seguro internacional y demás servicios permitiendo un servicio integrado para el cliente. Sin embargo, en el Perú aún falta desarrollar una mejor integración de esta diversidad de servicios, siendo hoy diferentes empresas que sirven de manera independiente cada parte del proceso siendo perjudicial en los costos logísticos, tiempo y seguridad de la operación de las empresas.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema general

- ¿De qué manera se puede incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento extraportuario mediante la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá ampliar la cartera de clientes de la unidad de negocio de carga consolidada?
- ¿De qué manera la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada impactará en los costos fijos de la empresa?
- ¿De qué manera la implementación del servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada será viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario?
- ¿De qué manera la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá aumentar la participación de ventas de la unidad de negocio de carga consolidada con respecto a las demás?

1.3. Justificación e importancia de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

Para llevar a cabo esta investigación se aplica la teoría de plan de negocios que contiene el estudio de mercado (análisis de oferta y demanda), determinación de precios, forecast de venta, así como indicadores económicos (VAN, TIR).

1.3.2. Justificación práctica

El plan de negocio permite esquematizar desde el aspecto práctico los pasos para la creación del nuevo servicio con un producto de alto rendimiento y de bajo costo, su diseño y desarrollo contribuirá a la puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos por el autor a lo largo de su formación profesional.

Además, es una fuente de información, para las partes interesadas como gerencia general y gerencia de negocios, sobre los pasos a seguir para la implementación del nuevo servicio y comercialización para el beneficio de la unidad de negocio de LCL.

1.3.3. Justificación metodológica

El desarrollo del nuevo servicio se fundamenta en la metodología de la investigación exploratoria, identificando las oportunidades que brinda el sector de carga consolidada para la comercialización del nuevo servicio de transporte y agenciamiento de aduana. Establecidas las conclusiones sobre la oportunidad del negocio se aplicará un estudio descriptivo detallando las condiciones que se requiere para este nuevo servicio y su factibilidad económica a través de indicadores y proyecciones.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

- Proponer la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada para incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento extraportuario.

1.4.2. Objetivos específicos

- Aplicar la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada que permita ampliar la cartera de clientes de la unidad de negocio de carga consolidada.
- Aplicar la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada a fin de que modifique los costos fijos.
- Aplicar la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada a fin de determinar si es viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario.
- Aplicar la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada que permita aumentar la participación de ventas de la unidad de negocio de carga consolidada con respecto a las demás unidades.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Héctor Piedra León realizó el trabajo de investigación “Estrategia de evolución de un Deposito Temporal en el Callao hacia un Operador Logístico (3PL) para mantener viabilidad en el tiempo” en el año 2016, fue presentada en la Universidad San Juan Bautista para optar el grado académico de Magister en Gestión Estratégica Empresarial, la cual tiene como objetivo que los depósitos temporales del Callao puedan evolucionar y convertirse en operadores logísticos (3PL) en el futuro. El problema se debe a que los Depósitos Temporales han disminuido su participación en el mercado de contenedores, principalmente por la privatización de los puertos y mejoras en la legislación aduanera. Se concluye al final que de los 11 servicios propuestos solo seis de ellos tendrían una probabilidad mayor a 70% de ser tomados. Estos son: Transporte del DT al almacén del cliente, almacenamiento simple, etiquetado de productos, distribución local, planeamiento y administración de transporte y distribución, Cross-Docking.

Yasser Hipólito Yarín Achachagua realizó el trabajo de investigación “Diseño e implementación de un sistema de localización y control de inventarios en un almacén de aduanas, utilizando tecnología RFID” en el año 2017, fue presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de Magister en Gestión de Operaciones y Servicios Logísticos. Tiene como problema principal la trazabilidad de la carga suelta y contenedores dentro del depósito temporal, realizando registros manuales, generando errores y retrasos en las operaciones de despacho. Al no gestionar correctamente el almacén y despacho de productos, ocasiona un aumento de costos que puede generar pérdidas económicas a largo

plazo y poca competitividad con los otros depósitos temporales. Como solución a este problemática, se propone implementar un sistema de localización y control de inventarios utilizando tecnología RFID para reducir el tiempo de despacho de contenedores y carga suelta así como los costos de operación. Se concluye que después de implementarse el sistema de RFID se logró reducir el tiempo de trazabilidad y traslado de contenedor en un 46.2%, el nivel de cumplimiento de despacho se incrementó en 2.3% y el costo por unidad de despacho se redujo en un 4.2%.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Christian Mora Torres realizó la tesis “Estudio de factibilidad para la implementación de una consolidadora de carga en la ciudad de Esmeraldas” en el año 2014, fue presentada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para optar el grado académico de Ingeniería en Comercio Exterior, implementan una consolidadora de carga en la ciudad de Esmeraldas, que al ser una provincia pequeña no hay mucho desarrollo del transporte terrestre y marítimo dificultando a las pequeñas y medianas empresas a poder exportar sus productos debido a los altos costos logísticos afectando su margen de rentabilidad. Para la implementación se realiza una investigación de mercados, de la demanda y oferta, así como requerimientos técnicos y legales para la creación de la empresa para finalmente ver la factibilidad a través de indicadores financieros del proyecto. Las conclusiones que se llegaron fueron que según estudio de mercado existen 8 importadores que traen su carga consolidada al puerto comercial de Esmeraldas, hay una desventaja con la carga que es desconsolidada y almacena en el puerto comercial de Esmeraldas, el tiempo para la creación de la consolidadora es extensa por tema de legalidad y finalmente la inversión requerida para la puesta en marcha sería de \$11,914 monto que será financiado en un 70% y el 30% restante financiado con recursos económicos propios.

Luis Fernando Hidalgo Chamorro y Mayra Cristina Cañar Silva realizaron la tesis “Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa que actúe como agente consolidador y desconsolidador de carga aérea y marítima internacional ante la aduana en la ciudad de Quito” en el año 2014, fue presentada en la Universidad Politécnica Salesiana para optar el título de Ingeniería Comercial, la cual tiene como objetivo determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la consolidación y desconsolidación de carga aérea y marítima internacional en la ciudad de Quito.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de Logística Internacional

Según Long (2009) la logística se entiende como la gestión de los flujos de información y productos (bienes y servicios) desde los proveedores hasta el consumidor final, con el objetivo principal de satisfacer a los clientes, brindando productos de calidad al menor costo posible para la empresa. En otras palabras, la logística se encarga de la organización, planeación, ejecución y control de los flujos de bienes e información durante el ciclo de vida del producto. (pág. 5)

Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas ha sido redefinido y ahora son todo un proceso. Hoy en día la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento.

2.2.2. Definición cadena logística

Según Bloch (2012) cuando hablamos de cadena logística internacional, lo hacemos para referirnos a una empresa que realiza operaciones de exportación e importación, comprendiendo esa expresión las siguientes actividades:

- a) El acondicionamiento de la mercadería a movilizar
- b) Su transporte internacional
- c) Su almacenamiento y depósito
- d) Su cobertura de seguro para aquellas actividades.

La logística internacional enlaza los ámbitos de producción ubicados en determinados países con los ámbitos de consumo ubicados en otros países.

Ante una exportación o importación de mercaderías, el exportador o el importador, o ambos, deberán poner en marcha una serie de gestiones, mencionadas en los puntos A, B, C y D y efectuar contactos y negociaciones con diversos actores para que la logística internacional se realice en forma rápida, eficiente y segura.

En consecuencia, los actores involucrados en la Logística Internacional son:

- Exportadores e Importadores
- Freight Forwarders (Agentes de Carga)
- Transportistas
- Encargados de terminales de transporte
- Encargados de almacenes y depósitos
- Aseguradores

- a) Acondicionamiento de la mercadería

El acondicionamiento de la mercadería para su movilidad internacional implica la elección del envase y del embalaje adecuado.

El envase tiene una función primordial consistente en ser una herramienta de venta del producto. Pero también tiene la función de proteger al producto y facilitar su manipuleo.

En el caso del embalaje, que recubre al envase y al producto, su función principal es la protección de estos; además, facilita el manipuleo.

En el acondicionamiento de la mercadería intervienen fabricantes de los materiales de envases y embalajes, diseñadores del envase y del embalaje, empacadores, estibadores.

Existen en los diferentes países agencias especializadas de empacadores y estibadores, quienes se encargan de preparar los embalajes y de estibar las mercaderías en los medios de transporte, respectivamente.

Pero la elección del envase y del embalaje adecuados recae siempre sobre el dador de la carga al medio de transporte; a tal fin, es fundamental la elección de los materiales a utilizar, especialmente en el embalaje, los cuales deben ser apropiados para la protección de las mercaderías según la clase de ésta (standard, perecederas, peligrosas, frágiles)

Por su parte, el transportista deberá diagramar un adecuado “Plan de Estiba” en el vehículo que se utilice para que la mercadería arribe a destino en óptimas condiciones.

Los costos vinculados al envase y al embalaje son: la mano de obra empleada, los materiales usados, los equipos utilizados y las etiquetas y marcas aplicadas.

b) Transporte Internacional

Corresponde diferenciar entre modos y medios de transporte. Los modos son los sistemas a través de los cuales se trasladan mercaderías (o personas), por ejemplo, los modos marítimo, fluvial, lacustre, aéreo, terrestre carretero, terrestre ferroviario y multimodal. En cambio, los medios son los vehículos, por ejemplo, los buques, las barcas, los aviones, los camiones, los trenes.

Cada modo tiene un transportista responsable específico: los modos marítimo, fluvial y lacustre tendrán un armador, el modo aéreo tendrá un explotador aéreo, el modo terrestre carretero tendrá una empresa de transporte carretero, el modo de transporte ferroviario tendrá una empresa de transporte ferroviario y el transporte multimodal tendrá un operador de transporte multimodal.

El modo marítimo es el más utilizado internacionalmente para el transporte de mercaderías, tanto graneles como manufacturas y semi – manufacturas en contenedores. En el caso de los graneles, los buques habitualmente se chartean (fletan), y en el caso de los contenedores, los buques prestan un servicio regular entre puertos determinados; se debe reservar espacio según la cantidad de contenedores que se vayan a entregar. El flete marítimo está determinado por el precio del combustible, por la distancia a recorrer, por el peso de la mercadería, por la clases de puertos a atender, por la mayor o menor oferta/demanda en el mercado, por la existencia de más o menos armadores en una ruta y por el uso de contenedores.

El transporte aéreo es un modo rápido y seguro, apto para mercaderías que deben llegar en el día o al día siguiente a destino y para mercaderías de valor. La tarifa aérea se calcula según el peso de la mercadería. Es un transporte caro pero justificado en ciertas circunstancias por el

plazo de entrega de las mercaderías, por la necesidad de que las mismas arriben en óptimas condiciones y por el valor de las mercaderías transportadas.

El transporte ferroviario es un modo económico para el transporte de mercaderías pesadas a largas distancias (a partir de los 500 km). Además, es un medio que genera escasa accidentología, poca contaminación ambiental y no produce atascos. Pero para que pueda cumplir adecuadamente sus funciones las vías deben estar en buen estado, ya que de lo contrario se torna muy lento su andar. Además, debe contar con material rodante idóneo.

El transporte fluvial es aún más económico que el transporte ferroviario para trasladar grandes pesos a largas distancias. Es un modo de transporte que genera escasa accidentología, poca contaminación ambiental y no produce atascos. Pero es un modo de transporte lento, no apto para mercaderías que deben llegar a destino en plazos breves. Para que las vías fluviales puedan ser utilizadas para el transporte de mercaderías en forma óptima, el río debe estar acondicionado, es decir, poseer los calados necesarios, la señalización y la iluminación adecuadas, y los puertos fluviales deben contar con instalaciones modernas para la carga y descarga de las mercaderías.

El transporte lacustre, si bien no tiene la difusión de los otros modos, se utiliza para trasladar mercaderías por medio de pequeños barcos o barcas a través de un lago uniendo dos países, por ejemplo, Bolivia y Perú a través del lago Titicaca.

El transporte carretero un modo rápido, flexible (se adapta a distintos tipos de carga) y permite realizar el transporte “puerta a puerta”, pero suele ser un modo oneroso para trasladar grandes pesos más allá de los 500 km. Impacta notablemente sobre el flete el aumento del

combustible y distintas obligaciones que debe asumir el transportista carretero con sus camiones que aparejan costos que luego son trasladados al flete, por ejemplo, el seguimiento satelital.

El transporte carretero produce altos niveles de contaminación gaseosa, posee altos índices de accidentología y es el principal generador de demoras por atascos; todas estas consecuencias son conocidas como externalidades negativas.

En el transporte multimodal habrá un operador de transporte multimodal que asume la responsabilidad por toda la cadena de transporte de origen a destino, incluyendo medios de transporte, personal, equipos, depósitos y bienes a transportar. Esto facilita la negociación con un único operador de transporte multimodal y facilita los reclamos en caso de daños o pérdidas de la mercadería en cualquier punto de la cadena de transporte. Hay que tener en cuenta el flete que puede aplicar el operador de transporte multimodal por su servicio.

Las terminales son responsables de ofrecer seguridad y servicio adecuado tanto para los vehículos que operan en ellas como para las mercaderías que manipulan y almacenan.

El uso de una terminal acarrea costos para los transportistas que utilizan sus instalaciones y también para los exportadores e importadores que deben abonar diversas sumas a las terminales por los servicios a ellos prestados (manipuleo, frío/calor, carga/descarga en vehículos, depósito, etc)

c) Almacenes y Depósitos

El almacenamiento es una actividad importante en la producción, ya que es necesaria cada vez que se presenta un desequilibrio. También es necesario en logística cuando:

- Existe un desequilibrio en los ritmos de producción y de consumo
- Existe una brecha entre el tiempo del período de consumo y el de la producción.
- Cuando las bocas de consumo se encuentran alejadas de las de producción.

En los depósitos fiscales se almacenan mercaderías aún sin nacionalizar, en tránsito a otras aduanas o para ser transbordadas o transferidas, tanto en contenedores en condición FCL, desconsolidación de contenedores en condición LCL, o carga general suelta. Además se realiza el almacenamiento de mercaderías de exportación y su posterior consolidación en contenedores o su colocación en camiones.

El usuario de un depósito fiscal puede ser un importador, un exportador o un agente de cargas (Freight Forwarder).

Otras infraestructuras de almacenamiento son:

- Centros de acopio (generalmente para productos frutihortícolas).
- Galpones de empaque (para seleccionar, clasificar y acondicionar las mercaderías, especialmente frutas y hortalizas, fraccionándolas en diversos elementos -bolsas, cajas, paquetes.
- Cámaras frigoríficas, especialmente para productos cárnicos, productos del mar, productos lácteos.
- Bodegas (para vinos, jugos, aceites, agua).

Los encargados de almacenes y depósitos tienen una responsabilidad de guarda y conservación en buenas condiciones de las mercaderías durante todo el período en que las mismas se encuentren bajo su custodia.

Por su parte, los centros de distribución, en la actualidad, se han convertido en elementos importantes en la cadena logística.

Los centros de distribución se constituyen en ámbitos responsables de la recepción de insumos y productos terminados que llegan desde los proveedores y desde la producción, encargándose de su distribución a distribuidores y clientes.

El uso de almacenes, depósitos, centros de distribución y otros pertenecientes a terceros implica costos que suelen ser altos si los períodos de almacenamiento son prolongados.

d) Cobertura de Seguros

Intervienen en esta instancia aseguradores de los transportistas, aseguradores de las mercaderías y aseguradores de las terminales, almacenes y depósitos.

El servicio de transporte supone riesgos tanto para el medio de transporte como para las mercaderías transportadas y también frente a terceros, por ello los transportistas toman seguros que cubren sus responsabilidades sobre cada uno de aquellos aspectos. También el operador de transporte multimodal tomará un seguro por su amplia responsabilidad en este tipo de transporte.

Por su parte, el exportador o el importador, según el Incoterm aplicado, tomarán un seguro directamente sobre las mercaderías.

También los Agentes de Carga (Freight Forwarder) toman una cobertura de seguros por los riesgos que surgen de sus específicas actividades.

Las terminales, almacenes, depósitos y centros de distribución también asumen responsabilidades dentro de sus respectivos ámbitos en el manipuleo de las mercaderías, en la guarda de las mismas, en el acceso de los medios de transporte, por ello también deben tomar coberturas de seguros ante los riesgos que implican aquellas actividades.

Todo asegurado debe brindar información completa y veraz sobre el bien que desea asegurar y debe pagar la correspondiente prima que se estimará en función de los riesgos a los que se expondrá el bien que se pretende asegurar.

Por su parte, el asegurador deberá otorgar la correspondiente póliza de seguros y, si sucede un siniestro originado en alguno de los riesgos contemplados, deberá pagarle al asegurado la correspondiente indemnización. (págs. 1-5).

2.2.3. Plataforma Logística

Es una zona delimitada al interior de la cual se ejercen las actividades relativas al transporte, empaque y distribución, para tránsito nacional y/o internacional de mercancías de uno o varios operadores. Así, debe tener un régimen de libre competencia para todas las empresas interesadas en ejecutar las actividades anunciadas; también debe estar dotada de todos los equipos colectivos necesarios para el funcionamiento de las actividades logísticas, contar con servicios comunes para personas y vehículos usuarios; asimismo, puede ser administrada por una entidad única, pública, privada o mixta.

Por su parte, los operadores logísticos pueden ser propietarios o arrendatarios de los edificios, equipos e instalaciones (almacenes, áreas de stockage, oficinas, aparcamientos, muelles). Las funciones por realizar en una plataforma logística dependen de la actividad y tipo del operador logístico que las utiliza. Entre las plataformas logísticas con un solo modo de transporte, se encuentran los centros de carretera o centros de servicios de transporte, los centros de distribución urbana o city logistics, los parques de distribución o distriparks y los centros de transporte. Las plataformas logísticas con más de un modo de transporte son: zonas de actividades logísticas portuarias, centros de carga aérea, puertos secos y plataformas logísticas multimodales. (Orjuela Castro, Castro Ocampo, & Suspes Bulla, 2005, págs. 117-118)

2.2.4. Transporte Marítimo Internacional

El transporte marítimo internacional es el traslado de carga o pasajeros a través del mar de un país a otro, utilizando medios de transporte como barcos u otra clase de embarcaciones según el tipo de carga que se quiera transportar. A nivel mundial sigue creciendo tratando de acompañar el crecimiento de los mercados y el intercambio comercial entre los países.

Las características esenciales del tráfico marítimo son las siguientes:

- a) **Carácter Internacional:** ya que es prácticamente el único medio económico de transportar grandes volúmenes de mercancías entre puntos distantes geográficamente.
- b) **Capacidad:** los tonelajes de los buques llegaron hace muchos años a superar el medio millón de toneladas de peso muerto (TPM en español o DWT en inglés) en los grandes petroleros.

- c) Flexibilidad: esta característica viene dada por la posibilidad de emplear buques desde pequeños tamaños (100 TPM) hasta los Very large crude carriers (VLCC).
- d) Competencia: a pesar de las tendencias proteccionistas de algunos países, la mayor parte del tráfico internacional se realiza en régimen de libre competencia según las leyes del mercado de fletes.
- e) Versatilidad: por los diferentes tipos de buques adaptados a todo tipo de cargas.

En el tráfico internacional, este transporte permite desarrollar el comercio exterior en gran escala y a un costo relativamente económico en comparación con otros transportes. Considerando que nuestro planeta está cubierto por agua en las dos terceras partes, el hombre ha buscado la manera de viajar sobre el agua. Entre todos los medios de transporte, el marítimo es el que, por su capacidad, mueve el mayor volumen de mercancías en el tráfico internacional y que por su naturaleza permite mover mercancías que a veces son difíciles de mover en otros medio de transporte. (MINCETUR, 2015, pág. 10)

2.2.5. Operadores de Transporte Marítimo

Según un artículo del Manual del Comercio Exterior (2018), en el transporte marítimo internacional intervienen una serie de personas, naturales o jurídicas, las cuales prestan servicios diferentes a la carga sean estas para importación o exportación, siendo los principales los siguientes:

- a) Porteador

El Porteador Efectivo, es el transportista marítimo propiamente dicho que celebra el contrato de transporte con el usuario de la mercancía. Cuando se trate de un Armador, Porteador,

Naviero, Fletador, Operador de un Buque, ó el Transportador “Shipowner” (el propietario del buque), que contrata el transporte con el porteador efectivo, será considerado como Porteador Contractual.

b) Agencias Generales

Las Agencias Generales, Agencias Generales de Carga o Agencias de Fletamento “Chartering Broker”, son intermediarios en el transporte por línea regular y actúan por cuenta del transportista principal (porteador efectivo o contractual) en virtud a un contrato de comisión mercantil, es tipo un representante comercial.

Se encargan de contratar la carga que los buques de su principal requieren embarcar en los puertos del país, pudiendo designar a las agencias marítimas y/o de estiba en los puertos nacionales donde arriben los buques que su principal. Cuando se trata de una Agencia General de Carga, se encargará además de efectuar la consolidación y/o desconsolidación de las mercancías. Abajo un ejemplo de cómo es la relación entre una agencia general y la agencia marítima.

c) Agencias Marítimas

También conocidos como Agentes Portuarios, operador portuario, etc. Son personas jurídicas constituidas en el país conforme a ley, que, por cuenta o delegación del capitán, propietario o armador, fletador u operador de nave mercante o Agencia General, se encuentran en capacidad de cumplir una o varias de las siguientes actividades:

Operación de recepción, despacho y avituallamiento de naves mercantes y de pasajeros.

Emitir firmar y cancelar los conocimientos de embarque y demás documentos pertinentes; y en general atender a las naves en todos sus requerimientos.

En tal sentido, dentro del transporte marítimo, estos agentes actúan como Transitarios.

(Recuperado de <https://manualdecomercioexterior.blogspot.com/2018/03/los-operadores-en-el-transporte.html>)

d) Contrato de Transporte Marítimo

En un informe de MINCETUR (2015) dice que según la Convención Internacional para la Unificación de Ciertas Reglas en Materia de Conocimientos, conocido como las Reglas de La Haya, se considera como contrato de transporte aquel comprobado por un Conocimiento de Embarque o por cualquier documento similar que se habilite para el transporte de las mercaderías por mar; así como también al conocimiento o documento similar extendido en virtud de un contrato de fletamento, a partir del cual rigen las relaciones entre el transportador y el tenedor del documento.

Las relaciones entre el usuario y el porteador no deben verse en forma aislada, ya que al acordar los términos y condiciones del contrato de compraventa internacional las partes deben decidir entre otras cosas quien se ocupara del transporte, del seguro, del financiamiento, etc.

El contrato de compraventa es el acuerdo básico de la transacción y establece el marco de los contratos subsiguientes (de transporte, de seguro, de financiamiento, etc). Algunas de las cuestiones principales se tratan en la denominada cláusula de entrega (de las mercancías) o de transporte en la que las partes acuerdan la división entre ellas de los costos y riesgos involucrados en el transporte de las mercancías.

El contrato de compraventa internacional de mercancías determina quién es responsable de contratar el transporte marítimo y por cuenta de quién y, por tanto, cuales son las condiciones que rigen entre el porteador y el usuario nacional. Si el usuario nacional es quien contrata el transporte, sus relaciones con el porteador se regirán en base al contrato de transporte marítimo celebrado con éste, que puede o no estar completa y correctamente reflejado en el conocimiento de embarque, y supletoriamente por sus usos y costumbres.

Por otro lado, si el usuario extranjero es quien contrate el transporte, regirá sus relaciones con el porteador en base al contrato de transporte marítimo celebrado con éste. Por su parte, el usuario nacional y el porteador regirán sus relaciones en base a las condiciones del conocimiento de embarque (si éste ha sido transferido, por ejemplo, por endoso), en tanto que si el usuario nacional no tiene una relación contractual con el porteador, solo podrán inferirse ciertas condiciones relativas a la entrega de la carga, ya sea del conocimiento de embarque o de los usos y costumbres.

Los diferentes sistemas legales tratan los términos comerciales de diferente manera y su significado puede ser modificado por acuerdo de las partes, las costumbres del tráfico particular o los usos del puerto de que se trate. Por ello, las partes deben dejar bien en claro el significado del término comercial que deseen utilizar, ya sea mediante una apropiada cláusula de la ley aplicable al contrato o la inclusión de la definición del término comercial acordado o la adopción de alguno de los conjuntos de términos comerciales estándar, por ejemplo las Reglas Internacionales para la Interpretación de los Términos Comerciales de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), denominadas comúnmente INCOTERMS. (pág. 16)

e) Conocimiento de Embarque

El Conocimiento de Embarque (Bill of Lading o B/L) es el instrumento que acredita el contrato de transporte por vía marítima o fluvial. Lo confecciona la compañía naviera, su agente naviero o el capitán del barco y en él consta el haber recibido la carga a bordo de la nave para ser transportada al puerto que se indicará en el mismo documento.

El B/L cumple una triple función:

- Es acuse de recibo de la mercadería extendido por la compañía transportista, así como del estado en que se encuentra al momento de la recepción.
- Es título representativo de la libre disponibilidad y propiedad de la mercadería a bordo y por lo tanto, permite a su tenedor negociarla o reclamarla del portador.
- Es prueba de la existencia del Contrato de Transporte Marítimo y de las condiciones en que el mismo se realiza.

El B/L contiene las informaciones relativas a los agentes y a la mercancía:

- Shipper (Remitente)
- Consignee (Destinatario)
- Notify. Representante del destinatario a quien se le deben enviar las notificaciones sobre la llegada de la mercancía
- Agente de destino. Empresa que representa al transportista en el puerto de destino al cual debemos comunicarle las instrucciones de entrega.
- Puertos de carga (POL) y de descarga (POD)

- Buque y Viaje en el que a cargada la mercancía
- Descripción de la mercancía:
- Matrícula y tipo de contenedor
- N° de bultos y tipo
- Peso bruto
- Metros cúbicos
- Marcas (anotaciones en la parte exterior de los paquetes que permita identificar la mercancía)
- Número de B/L
- Cantidad de originales. Lo habitual es emitir 3 originales.

Lugar donde se paga el flete. A efectos del B/L, el flete se pagará en el puerto de origen (Freight prepaid) o en el puerto de destino (Freight collect) y la refrenda en lo que se refiere al estado de las mercancías.

Los 3 originales del B/L se deben presentar al agente de destino para poder retirar la mercancía. Una alternativa es presentar uno de los 3 originales debidamente endosado (sellado por la parte posterior y firmado por un apoderado de la compañía destinataria). Quien presente los 3 originales o un original del B/L endosado será, a efectos del transportista, el propietario de la mercancía y podrá dar instrucciones sobre su entrega. Por tanto, cada vez que se endose un B/L se hará una transferencia de la propiedad de la mercancía. El B/L puede endosarse sin

límite de modo que irán incorporándose en la parte trasera sellos y firmas de las diferentes empresas que sean o hayan sido propietarias de la mercancía sin que ésta se haya movido un milímetro. Esto puede hacerse tanto en tránsito de la mercancía como posteriormente a su llegada al puerto previa entrega. (MINCETUR, 2015, pág. 17)

2.2.6. Consolidación y Desconsolidación de Carga

La desconsolidación de carga es un servicio relativamente nuevo en el cual las empresas realizan el transporte de mercancías en un medio de transporte y que debe ser consignada a más de un importador. Las mercancías por lo tanto, deben ingresar consolidadas a los almacenes generales de depósito, al cual acudirá luego de la declaración oportuna de la mercancía a los agentes aduaneros correspondientes; los almacenes generales de depósito pueden realizar cobros por almacenaje y cuidado de los productos ingresados, estas bodegas de almacenaje tienen la facultad de fijar tarifas de cobro, señalar plazos de almacenaje, suspender la prestación de los servicios de acuerdo con los estatutos legales de cada país, así como las auditorías propias en las cuales las entidades encargadas deben propender espacios de calidad dentro de los almacenes generales de depósito, ubicación, condiciones y procesos de eficacia y legalidad correspondientes. (Garay, 2015, pág. 37)

2.2.7. Plan de Negocio

Un plan de negocios "es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos." (Andia & Paucara, 2013)

La finalidad de los planes de negocios es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es preciso que se incluya una estructura

que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos.
(Armida Rodríguez, 2005)

Según un artículo de la Universidad Señor de Sipán (2007), un plan de negocio contiene la siguiente estructura:

- Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones.
- Descripción y visión del negocio: información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
- Análisis del mercado: descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
- Planeamiento estratégico: una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
- Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
- Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, etc., son necesarios.
- Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se va a tener.

(pág. 69)

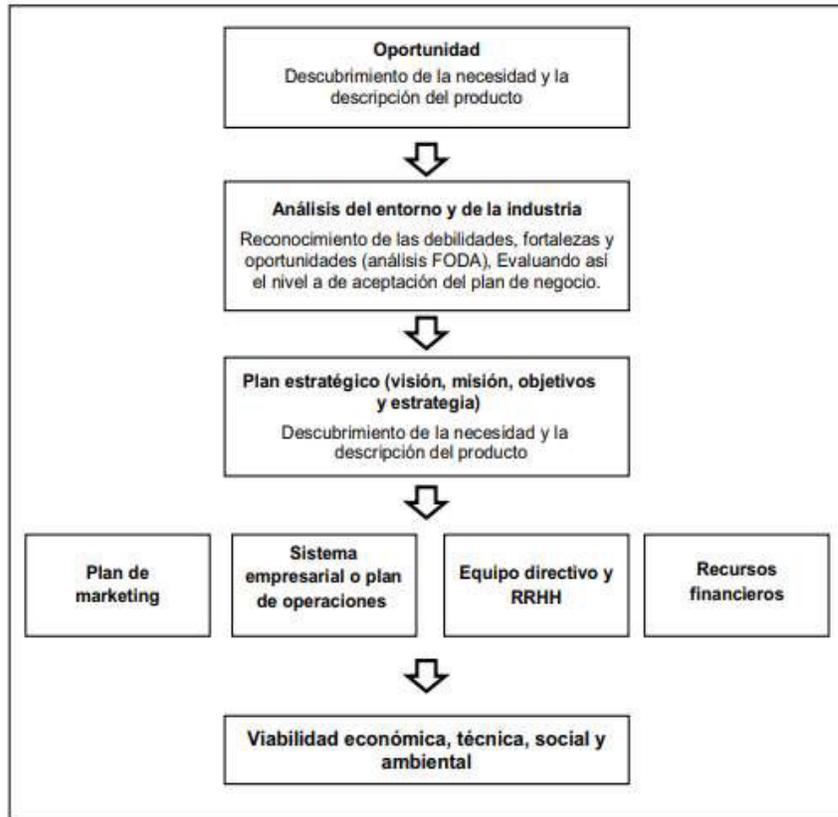


Figura 2. Estructura de un Plan de Negocio

Fuente: Universidad Señor de Sipán (2007)

2.2.8. Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. (Gestiopolis, 2011, Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>)

a) Grado de Rivalidad

El grado de rivalidad en determinado sector de una industria, se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión, o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, por lo que se pueden crear esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes y esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o incrementos en el servicio al cliente o aumento en las garantías de los productos y servicios. Cuanto más concentrada sea la industria, más probable es que los competidores reconozcan su mutua interdependencia, y así restrinjan su rivalidad.

(Armida Rodríguez, 2005, pág. 23)

Algunos factores que incrementan el grado de rivalidad son los altos costos fijos, el exceso de capacidad o falta de uso de la misma, el crecimiento lento, competidores diversos y la falta de diferenciación de productos. En otras palabras, cuando hay una rivalidad elevada, las empresas usan al máximo su capacidad, obtienen reducción de costos, aumentan su liquidez, generan crecimiento y hay una alta diferenciación entre los competidores. (Armida Rodríguez, 2005, pág. 24)

b) Amenaza de nuevas entradas

La creación de nuevas empresas genera el deseo de obtener una participación en el mercado y recursos económicos. Esto puede obligar a los negocios a bajar sus precios o inflar los costos de los productos existentes, reduciendo así la rentabilidad.

El concepto clave al analizar en este punto son las limitaciones y las barreras de entrada que impiden el flujo de ingresos de algunas empresas a otras. Según Porter M. (1980), las barreras de entrada existen cuando no es posible replicar o no es factible económicamente llegar a determinada posición. A continuación se presentan algunas de ellas:

Economías de escala: consiste en incrementar el volumen de producción y el uso de recursos para reducir costos.

Diferenciación del producto: es mejorar, cambiar o adaptar el producto o servicio para generar mayor valor para el cliente y la empresa, logrando la identificación de marca y lealtad que se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente se crea por ser el primero en el sector.

Inversión en capital: es la concentración, acumulación o financiamiento de recursos económicos para mejorar, optimizar y expandir la operación para obtener mayores beneficios.

Acceso a canales de distribución: se trata de mejorar la relación con los distribuidores y promotores ofreciendo precios más bajos sin sacrificar demasiada utilidad para introducir o vender el producto o servicio.

Políticas gubernamentales: normas y reglas gubernamentales que impiden o regulan la comercialización, producción y ejecución de servicios y productos.

Algunas otras barreras comunes son: la protección de patente, el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, identidad de marca y fuerza de ventas entre otras.

c) Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de los sustitutos se da en relación con el desempeño y el rango de precio de los diferentes tipos de productos o servicios a los que los clientes pueden acceder para satisfacer la misma necesidad. La forma gráfica que adquiere la amenaza es en forma de S ya que comienza lentamente y a un bajo costo, posteriormente toma fuerza mediante la aceptación y finalmente se nivela cuando casi todas las posibilidades económicas de sustitución han sido agotadas.

La principal aportación de esta fuerza es que otorga una perspectiva de la organización, así como de los recursos que utilizan para imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

d) Poder del Comprador

Describe la organización de los clientes y aspectos concernientes al producto como la cantidad de sustitutos, diferenciación y costo para el cliente. Permite a los consumidores apretar los márgenes de la industria al obligar a los competidores a reducir precios, o bien a incrementar el nivel de servicio ofrecido, sin recompensa a cambio. Probablemente las determinantes más importantes del poder del comprador son el tamaño y concentración de los clientes, por lo que si hay pocos compradores, su poder de negociación es alto y viceversa.

Esta es una de las dos fuerzas verticales del esquema que influyen la creación de valor de una industria y predice la sensibilidad en el precio de los consumidores. Así mismo, detalla la relación de la demanda con la reducción de precios y la utilidad.

e) Poder del Proveedor

Este análisis se centra en la concentración y el tamaño de los proveedores en relación con los participantes de la industria, así como en el grado de diferenciación entre los insumos suministrados.

Según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), el poder del proveedor determina el grado tecnológico, la existencia de productos sustitutos reales o potenciales y compara precios con márgenes de utilidad. Las relaciones existentes entre compradores y proveedores tienen importantes elementos cooperativos al igual que competitivos.

La habilidad de cobrarle a los consumidores precios distintos en relación con el valor creado, indica usualmente que el mercado se caracteriza por tener un alto poder del proveedor y un bajo poder del cliente. El poder del proveedor es el reflejo del poder del comprador.

A continuación se presenta un esquema que permite visualizar las cinco fuerzas que determinan la posición de la empresa en el mercado. (Armida Rodríguez, 2005, págs. 24-29)

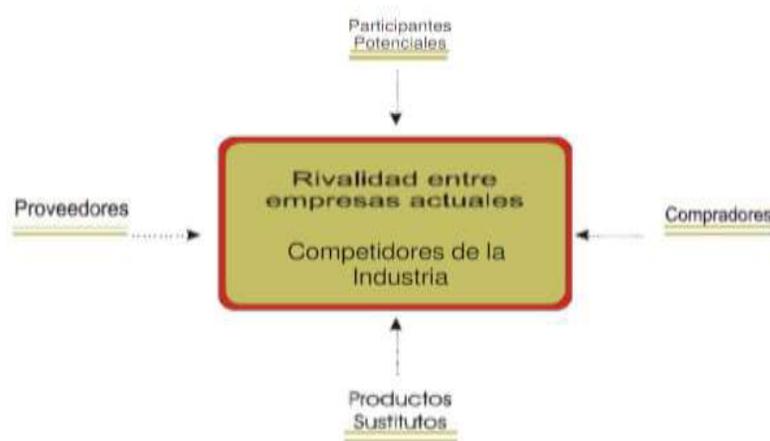


Figura 3. Esquema del modelo de Michael Porter

Fuente: Elaboración propia basada en Porter M. (1980)

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Descripción de la Empresa

Es una empresa dedicada a las operaciones marítimas, portuarias y de almacenamiento. Inicio operaciones en Enero del 2005 con el objetivo de brindar soluciones eficientes a las naves, armadores, exportadores, importadores y clientes en general.

Pertenece al Grupo Woll, holding peruano con probada experiencia y tradición en el sector logístico.



Figura 4. Empresas del Grupo Woll

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente la empresa trabaja con las líneas navieras Evergreen Line, China Ocean Shipping Company y Yang Ming Marine Transport Corp como su depósito directo para recepción y entrega de contenedores vacíos.



Figura 5. Líneas Navieras Asociadas

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Organigrama

La empresa presenta un organigrama estructural en el que se diferencia nivel jerárquico, esta se muestra en el Anexo A.

2.3.3. Misión, visión y política

2.3.3.1 Misión

Ofrecer un servicio basado en la calidad y mejora continua de sus procesos, gracias a un Staff de colaboradores altamente capacitados y especializados, así como comprometidos en brindar el mejor servicio a los clientes, con la finalidad de servir como parte activa en el desarrollo del comercio exterior de nuestro país.

2.3.3.2 Visión

Ser una empresa modelo en el mercado marítimo-portuarios y de almacenamiento, brindando soluciones efectivas a nuestros clientes internos y externos. Contar con personal idóneo, siempre en búsqueda de mejoras que se traduzcan en oportunidades para la optimización en la reducción de costos y generación de negocios.

2.3.3.3 *Política del Sistema Integrado de Gestión*

Es una empresa que brinda SOLUCIONES LOGISTICAS INTEGRALES, ofreciendo servicios de: Agenciamiento Marítimo, Logística integral para carga seca y refrigerada, servicios a la carga consolidada, almacenes y distribución y administración de contenedores vacíos.

El compromiso de la empresa es buscar la satisfacción de sus clientes y partes interesadas a través del cumplimiento de sus requisitos, brindando calidad consistente y sostenida sobre la base de una cultura organizacional sólida, colaboradores motivados y especializados, procesos controlados y seguros, infraestructura apropiada y el cumplimiento de las normas legales vigentes así como los requisitos de las certificaciones a las cuales nos hemos adherido voluntariamente.

Nos caracterizamos por efectuar nuestras actividades en forma segura, eficiente y oportuna, poniendo especial énfasis en el desarrollo, la seguridad y salud ocupacional de las personas así como la seguridad y protección a la carga y a la propiedad de terceros.

Nuestras actividades están protegidas mediante medidas de prevención, detección y control de riesgos de calidad y de daños y/o pérdidas eventuales de la mercancía almacenada así como de las amenazas relacionadas al contrabando, tráfico ilícito de drogas y terrorismo.

Estamos comprometidos con un esquema de mejora continua de la eficacia del Sistema Integrado de Gestión y garantizamos que los trabajadores participan activamente en los elementos del mismo.

2.3.4. Unidades de negocio

Actualmente la empresa maneja dos divisiones: AGMAR (Agencias Marítimas) y A&L (Almacenes y Logística). Dentro de la división A&L encontramos 5 unidades de negocio: Depósito de Contenedores Vacíos, Logística Carga Seca, Logística Carga Perecible, Carga Consolidada y Almacenes y Distribución.



Figura 6. Unidades de Negocio de la División A&L

Fuente: Elaboración Propia

2.3.4.1 Depósito de contenedores vacíos

Esta unidad de negocio abarca los servicios de almacenamiento, control y mantenimiento de contenedores vacíos, ofreciendo a los importadores y exportadores una atención rápida para la devolución y retiro de contenedores vacíos.

Se tiene un área de 32,103 m² y una capacidad de 2,250 TEUS para nivel de 5 contenedores y 3,060 TEUS para un nivel de 6 contenedores. Cuenta con 3 grúas portacontenedores y elevadores, un área de lavado y reparaciones.

Servicios:

- Gate In & Gate Out
- Repo In & Repo Out
- Reparación de contenedores
- Lavado de Contenedores
- Upgrade de contenedores
- Interfase EDI

2.3.4.2 Logística Carga Seca

Esta unidad de negocio se encarga de la gestión de la logística integral de importación y exportación de contenedores llenos de carga seca, a través de un servicio completo desde el puerto hasta la planta del cliente y viceversa. Tiene un área de 40,500 m² y una capacidad de 2,976 TEUS, cuenta con una flota de 48 camiones monitoreados por GPS 24/7.

Servicios:

- Soluciones logísticas completas para operaciones de importación y exportación.
- Paquetes logísticos diseñados a la medida: Descarga / Embarque, Almacenamiento de contenedores, Tracción, Transporte a nivel nacional, Gates, Agenciamiento de

Aduanas, Agenciamiento Marítimo, reconocimiento previo, aforos, llenados, vaciados, trasegados y conexos.

- Atención de requerimientos de manera personalizada y flexible.
- Atención a los sectores 3PL, CM&R, Industrial, Minería, PYMES y MYPES, principalmente.



Figura 7. Flujo de Atención – Logística Carga Seca
Fuente: Elaboración Propia

2.3.4.3 Logística Carga Perecible

Esta unidad de negocio se encarga de la logística integral para carga congelada y perecible a través de servicios especializados como tratamiento de frío, atmósferas controladas y modificadas. Tiene un área de 7,830 m² y una capacidad de 564 TEUS, cuenta con 192 tomas eléctricas para conexión de reefers y un personal de 15 técnicos de reefer con más de 10 años de experiencia en carga refrigerada, tecnología Carrier, Termoking, Starcool & Daikin.

Como depósito aduanero brindamos el servicio integral desde el puerto hasta la planta del cliente y viceversa, contemplando los servicios de Agenciamiento de aduanas, transporte a planta del cliente, reconocimiento previo, aforos, llenados, vaciados, trasegados y conexos.

2.3.4.4 Carga Consolidada

Esta unidad de negocio atiende las necesidades de los consolidadores de carga, así como importadores y exportadores, a través de servicios de desconsolidación de contenedores, almacenamiento. Tiene un área de 16,629 m², que incluye 3 almacenes techados con una capacidad total de 4,018 paletas. Asimismo, tiene una zona de aforo, senasa, previo, desconsolidación y de despacho.

Servicios:

- Desconsolidación de contenedor LCL
- Transmisión a aduana del MBL y HBL (peso & bultos)
- Almacenamiento, despacho y transporte de HBL
- Servicio personalizado al agente de carga
- Soluciones logísticas para consolidadores de carga de importación (Agentes de Carga - NVOCC).
- Paquete logístico integral diseñados a la medida:
 - Generación de cita independiente para contenedores LCL (DPW). Seguimiento al desglose del FFWW.
 - Recepción de contenedor LCL en horario diurno.
 - Apertura y posterior desconsolidación, tomas fotográficas en presencia de un personal del cliente.

- Pesaje de la carga por HBL.
- Direccionamiento de la carga al almacén EXCLUSIVO para cargas LCL.
- Transmisión de la tarja al detalle.
- Devolución del contenedor vacío incluyendo el pago del GATE IN.
- Emisión de volantes.
- Monitoreo e inventarios cíclicos de la carga almacenada.
- Despacho de mercadería en horario corrido hasta las 8:00pm (sin cobro de servicio extraordinario).
- Atención en ventanilla exclusiva para la gestión documentaria.
- Gestión de KPI's.



Figura 8. Flujo de Atención - Carga Consolidada

Fuente: Elaboración Propia

2.3.4.1 Almacenes y Distribución

En esta unidad de negocio se trabaja conjuntamente con los clientes para analizar su cadena de distribución, para poder diseñar soluciones logísticas a la medida de sus necesidades,

generando eficiencias a través de la tercerización de su centro de distribución implementando procesos eficientes, infraestructura adecuada y sistemas de gestión de almacenes.

Servicios:

- Desconsolidación de Contenedor
- Recepción de carga
- Acomodo y traslado a ubicación de almacenamiento
- Almacenaje
- Inventarios cíclicos
- Reabastecimiento
- Picking
- Servicios de Valor Agregado (etiquetado, packing, etc.)
- Despacho y carguío de camión
- Transporte & distribución

2.3.5. Infraestructura

Actualmente se cuenta con 2 locales:

- TPP 1: El local se encuentra ubicado en la Av. Néstor Gambetta Km. 14.3 Ex. Fundo Márquez (Ref. Paradero Oceánica) Prov. Const. Del Callao – Callao.



Figura 9. Local TPP 1
Fuente: Elaboración Propia

En este local se desarrolla las unidades de negocio de logística Carga Seca, Carga consolidada y almacenes & distribución.

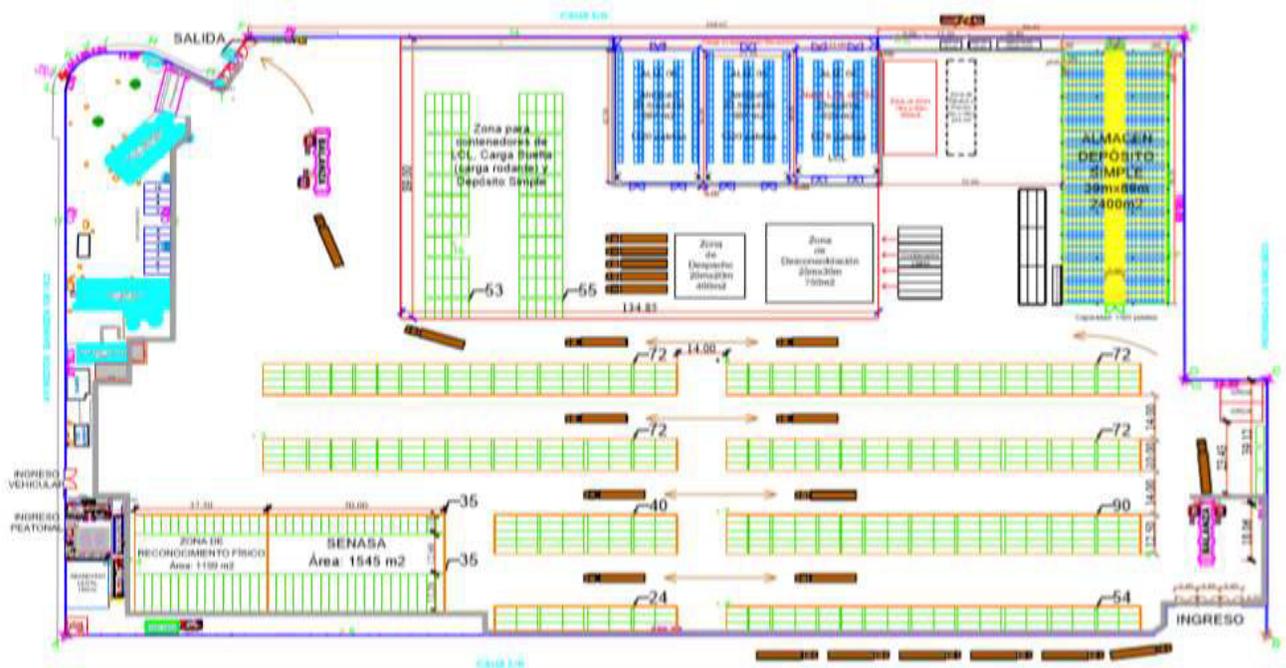


Figura 10. Layout de TPP 1
Fuente: Elaboración propia

2.4. Glosario de términos

Aduana: Es el organismo comprometido con la aplicación de la legislación aduanera y el control de la recaudación de los derechos arancelarios.

Agente de Carga Internacional: Es una persona intermediaria entre el exportador o importador y las empresas de transporte; presta servicios como realizar y recibir embarques, consolidar y desconsolidar mercancías, además de la emisión de documentos como conocimientos de embarque, guías aéreas, certificados de recepción, certificados de transporte, entre otros.

Almacenes Aduaneros: son los locales destinados a la colocación temporal de las mercancías mientras se realiza su despacho.

Autorización de Retiro: es el documento que permite el retiro de la mercadería del puerto o del depósito temporal, previa autorización de aduanas para su salida de la zona primaria aduanera, que es el lugar donde se recepciona, almacena y moviliza la mercadería.

Auxiliar de Despacho: persona que se encarga de llevar y traer documentos de la agencia a la Aduana, además de representar a la agencia de Aduanas en los despachos ante las aduanas operativas del país.

Booking: es el documento que confirma el espacio reservado dentro de un buque para la salida del país de las mercaderías, esto lo emiten las líneas navieras.

Carga Consolidada: Mercancías de diferentes consignatarios agrupados en un contenedor o similares amparadas en un mismo documento para transportarse de un puerto, aeropuerto o terminal terrestre con destino a otro puerto, aeropuerto o terminal terrestre.

Consignatario: Persona, entidad o empresa a cuyo nombre viene designada la carga. El consignatario y el importador puede ser la misma persona.

Control Aduanero: Conjunto de medidas aplicadas para asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que la Aduana está encargada de aplicar.

Conocimiento de Embarque (B/L): Documento de transporte marítimo de mercadería que se utiliza en el marco de un contrato de transporte en un buque regular, se le denomina en ingles Bill of Loading o B/L. El B/L es el documento por el cual se le da la propiedad de la mercadería al comprador. (Antares Aduanas, 2011).

Contenedor: Es un recipiente de material resistente de gran tamaño utilizado para el transporte marítimo o multimodal, que protegen la mercadería de la climatología.

Declaración Aduanera de Mercancías (DAM): Documento Aduanero emitido por un Agente de Aduana y aprobado por Aduanas donde se detallan todos los datos correspondientes a la documentación aduanera que amparen una mercadería para su ingreso al país. (Antares Aduanas, 2011).

Despacho: Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para importar y exportar las mercancías o someterlas a otros regímenes, operaciones o destinos aduaneros. (Ley general de Aduanas, 2008)

Especialista de Aduanas: Funcionario que labora para la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – Aduanas quien tiene como función la de velar que todas las mercaderías que ingresen o salgan del territorio aduanero cumplan con las formalidades que exige la normatividad aduanera. (Antares Aduanas, 2011).

Enzunchado: es el proceso donde se coloca una cinta asegurando cajas, paletas o cualquier bulto para que no se pueda abrir o manipular.

Etiquetado: es el proceso donde se coloca etiquetas en las cajas para identificar o diferenciar de otras cajas.

FCL Carga de Contenedor Completo (Full Container Load): Este tipo de carga se realiza cuando el exportador utiliza un contenedor completamente para su envío (suele ser de 20 o 40 pies), pero esto no significa que el contenedor esté lleno, es solo que el contenedor pertenece solamente a un único remitente, el contenedor puede ir lleno, a media carga o semi vacío, pero eso sí toda la mercancía en ese contenedor es de un mismo propietario.(AntaresAduanas,2011).

Guía de Remisión: es un documento que sustenta el traslado terrestre de mercaderías dentro del país.

Levante: Acto por el cual la Aduana autoriza a los interesados a disponer condicional o incondicionalmente de las mercancías despachadas. (Ley general de Aduanas, 2008)

Muestras: Son aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas. (Ley general de Aduanas, 2008)

Nota de Tarja: Documento que formulan conjuntamente el transportista con el almacenista, durante la verificación de lo consignado en el conocimiento de embarque en relación con las existencias físicas, registrando las observaciones pertinentes. (Ley general de Aduanas, 2008)

Paletizado: Proceso por el cual se coloca encima de una paleta, de madera o plástico, cajas de cartón o cualquier tipo de bulto con la finalidad de almacenarlo o transportarlo en estas,

normalmente se hace este proceso con la finalidad de uniformizar y facilitar la manipulación de la carga. (Antares Aduanas, 2011).

Reconocimiento Físico: Operación que consiste en verificar lo declarado, mediante una o varias de las siguientes actuaciones: reconocer las mercancías, verificar su naturaleza y valor, establecer su peso o medida. (Ley general de Aduanas, 2008)

Reconocimiento Previo: Facultad del dueño, consignatario o sus comitentes de realizar en presencia del depositario la contratación y verificación de la situación o la condición de la mercancía sin intervención de la autoridad aduanera. (Ley general de Aduanas, 2008).

SENASA: son las siglas del Servicio Nacional de Sanidad Agraria, entidad del estado que depende del Ministerio de Agricultura la cual se encarga de la vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria de todo tipo de mercadería relacionada con este rubro, siempre verificando que cumpla con los requisitos necesarios para su ingreso o salida del país. (Antares Aduanas, 2011).

Tarja: Documento Portuario que se emite para dar conformidad al ingreso o salida del puerto de las mercaderías basados en la información proporcionada en el Conocimiento de Embarque o B/L. (Antares Aduanas, 2011).

Trincado: Es el proceso por el cual se asegura la mercadería dentro de un contenedor, muchas veces se realiza con maderas y cintas que permitan asegurar e inmovilizar la carga dentro del contenedor lo cual no permitirá que se mueva durante el trayecto en travesía. (Antares Aduanas, 2011).

Volante de Despacho: Documento que emiten los Depósitos Temporales confirmando el ingreso de las mercaderías (importación) retiradas de los Puertos las cuales fueron

anticipadamente coordinadas para su ingreso a sus recintos; en el volante de despacho se registran el nombre de la nave con la que arribo la mercadería, la cantidad de bultos, pesos, fecha de llegada y termino de descarga de la nave. (Antares Aduanas, 2011).

Zona Primaria: Parte del territorio aduanero que comprende los recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres destinados o autorizados para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana; aeropuertos, predios o caminos habilitados y cualquier otro sitio donde se cumplen normalmente las operaciones aduaneras. (Ley general de Aduanas, 2008)

Zona Secundaria: Es aquella parte del territorio aduanero que le corresponde a cada aduana en la distribución de que ellos hagan el Superintendente Nacional de Aduanas para efectos de la competencia, intervención y obligaciones de cada una. (Ley general de Aduanas, 2008)

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general

- La implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento extraportuario.

3.2. Hipótesis específicas

- La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá ampliar la cartera de clientes de la unidad de negocio de carga consolidada.
- La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada modificará los costos fijos.
- La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá determinar si es viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario.
- La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá aumentar la participación de la unidad de negocio de carga consolidada con respecto a las demás.

3.3. Variables

3.3.1. Variable independiente: Propuesta de implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada

Tabla 1

Dimensiones e indicadores de la variable independiente

DIMENSIONES	INDICADORES
Análisis Estratégico	Fuerzas de Porter
Demanda	N° de clientes finales potenciales
Oferta	N° de servicios de transporte
	N° de servicios de Agenciamiento de aduana
Especificaciones Técnicas	Capacidad del Proyecto
	Diagrama de Flujo
Viabilidad Económica	Inversión inicial
	Flujo Económico
	VAN
	TIR
	Análisis de Sensibilidad

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Variable dependiente: Incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad

Tabla 2

Dimensiones e indicadores de la variable dependiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Y ₁ : Ventas	Fuerza de Ventas	Facturación Mensual
		N° de cuentas cerradas
	Volumen Facturado	Cantidad de servicios de transporte facturados
		Cantidad de servicios de agenciamiento de aduana facturados
	Ticket Promedio	Precio promedio del servicio
		Nivel de Facturación respecto al total de tickets
Y ₂ : Rentabilidad	Margen Bruto	% de utilidad bruta respecto a las ventas
	Margen Operacional	% de utilidad operativa respecto a las ventas
	Margen EBITDA	% EBITDA respecto a las ventas
	Margen Neto	% de utilidad neta respecto a las ventas

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo B se muestra la matriz de consistencia de la presente investigación.

CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada es aplicada, debido a que se estudia el comportamiento de los clientes potenciales para el nuevo servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada, y que será aplicado para resolver un problema práctico, que es la disminución de las ventas y rentabilidad de la unidad de negocio de Carga Consolidada en la empresa.

4.2. Diseño de la investigación

El Diseño de la investigación es No Experimental, porque no se manipula ninguna variable, se observan y recolectan datos en un único periodo y luego son analizados.

4.3. Población

La población que se considera en esta investigación son los clientes que alguna vez realizaron un despacho de carga consolidada dentro de la empresa y que se tiene registrado en una base de datos.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Instrumento de recolección de datos

- Observación directa: En la cual el investigador se pone en contacto con el hecho que trata de investigar. Esta técnica es de gran importancia en la elaboración de esta investigación ya que el conocimiento general de las gestiones internas es de vital importancia para la culminación exitosa de la misma.
- Revisión documental: Se revisaron los reportes históricos sobre los sistemas de información que maneja la empresa, los cuales sirven de soporte para desarrollar las

técnicas que nos permiten evaluar, analizar y diseñar las posibles soluciones a los problemas presentados.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

4.5.1. Tabulación de resultados

Con la finalidad de llevar a cabo el análisis de los datos se utilizan herramientas informáticas que brinden el soporte necesario para obtener la precisión requerida en los resultados y que permitan agilidad en el procesamiento de la información obtenida en la recolección de datos. Una vez obtenida esta información se procedió a realizar su respectiva tabulación en el programa de Excel, manejando una estadística descriptiva, cualitativa, de esa forma se obtuvieron resultado cuantificable que permitieron determinar la oferta y demanda del mercado.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Situación Actual de la Unidad de Negocio de Carga Consolidada

5.1.1.1 Cartera de Clientes

Entre los principales clientes en facturación se tienen a los NVOCC de GAMMAR CARGO SAC y MSL DEL PERU SAC con una participación en la facturación de 82.16% y 15.94%, ver Tabla 4.

Tabla 3
Principales Clientes (En Soles)

Agente de Carga	Facturación	Participación
MSL DEL PERU SAC	8,878,681	82.16%
GAMMA CARGO S.A.C.	1,722,230	15.94%
POR CONFIRMAR	119,390	1.10%
SENATOR INTERNATIONAL PERÚ SAC	34,077	0.32%
SEA LAND LOGISTICS DEL PERU S.A.C.	12,841	0.12%
INCA LINES S.A.C.	8,532	0.08%
ISC PERU CARGO S.A.C.	8,453	0.08%
INTERNATIONAL FREIGHT LOGISTIC S.A.C.	5,645	0.05%
SACEX CONSULTING S.A.C.	4,717	0.04%
TRANSCARGO SERVICES S.R.LTDA.	4,255	0.04%
TOP CARGO PERU S.A.C.	3,402	0.03%
ASIALINE PERU S.A.C.	2,004	0.02%
EMBASSY LOGISTICS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - EMBASSY LOGISTICS PERU S.A.C.	1,937	0.02%

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.2 Participación en Ventas

En lo que respecta a la facturación de toda la división de AyL, la unidad de negocio de carga consolidada tiene una participación de 9%.

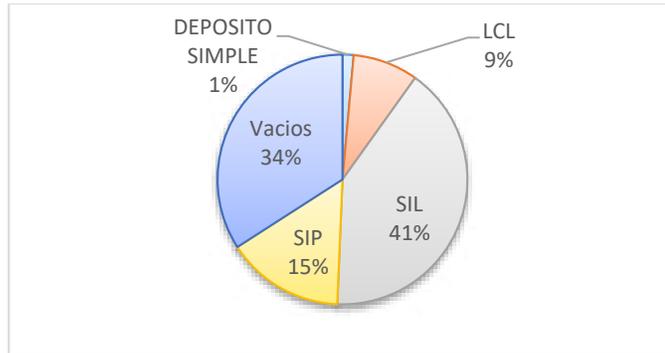


Figura 13. Participación en Facturación por Unidad de Negocio

Fuente: Elaboración propia

Los principales servicios facturados son respecto a la supervisión de la carga, almacenaje y el posicionamiento con un 38%, 11% y 7% respectivamente.

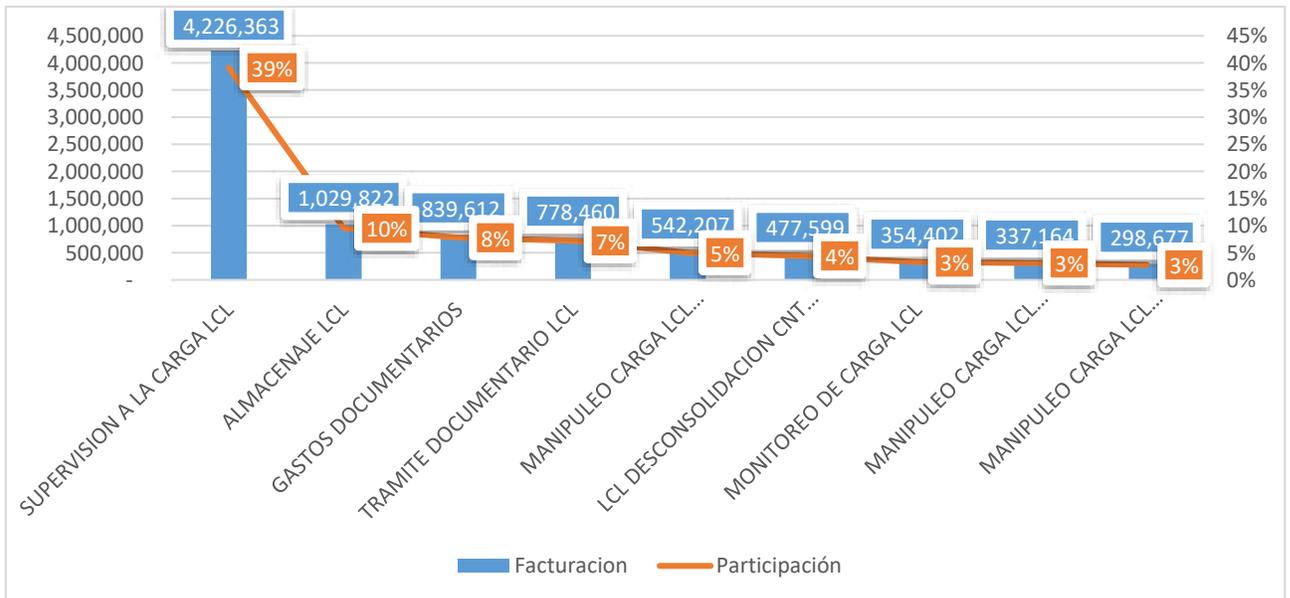


Figura 14. Principales Servicios (En Soles)

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.3 Estados de resultados

A pesar de tener poco tiempo de creada la unidad de negocio de Carga Consolidada, se puede observar que a pesar que ha habido un crecimiento de ventas ha tenido una relación inversamente proporcional con la rentabilidad, (Ver Tabla 4).

Tabla 4
Estado de Resultados periodo 2016-2018 (en soles)

CONCEPTO	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS DE LA EXPLOTACION	4,737,895.6	9,292,633.3	12,186,990.3
COSTO VARIABLE	- 3,330,046.6	- 6,635,730.3	- 9,209,699.0
MARGEN DE CONTRIBUCION	1,407,849.0	2,656,903.0	2,977,291.3
MARGEN DE CONTRIBUCION (%)	29.7%	28.6%	24.4%
COSTO FIJO	- 1,021,507.3	- 606,684.1	- 1,020,681.0
UTILIDAD BRUTA	386,341.7	2,050,219.0	1,956,610.3
MARGEN BRUTO (%)	8.2%	22.1%	16.1%
GASTOS CON EL PERSONAL FIJO	-	- 1,027,512.3	- 1,257,951.8
GASTOS CON EL PERSONAL VARIABLE	-	- 20,845.1	-
GASTOS INDIRECTOS	- 264,210.5	- 554,696.0	- 539,479.2
EBITDA	122,131.3	447,165.6	159,179.3
EBITDA (%)	2.6%	4.8%	1.3%
GASTOS POR AMORT. Y DEPREC.	-	- 190,015.5	- 129,171.5
UTILIDAD OPERATIVA	122,131.3	257,150.1	30,007.8
MARGEN OPERATIVO (%)	2.6%	2.8%	0.2%
GASTOS/INGRESO NO OPERACIONALES	-	- 74,116.2	- 89,457.2
UTILIDAD ANTE IMPUESTO	122,131.3	183,033.9	- 59,449.4
UTILIDAD ANTE IMPUESTO (%)	2.6%	2.0%	-0.5%
IMPUESTO A LA RENTA	34,196.8	53,995.0	-
UTILIDAD NETA	156,328.1	237,028.9	- 59,449.4
UTILIDAD NETA (%)	3.3%	2.6%	-0.5%

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Implementación del servicio de transporte y agenciamiento de aduana

5.1.2.1 Análisis Estratégico

5.1.2.1.1. Análisis estratégico de Porter

Para analizar el sector de importación de carga en términos de venta y rentabilidad, se debe identificar la rivalidad entre competidores, observando cuatro elementos o fuerzas que combinadas dejan ver la competencia existente. Para esto se califica el poder de cada fuerza competitiva que interviene en el nuevo servicio como alto, medio, bajo.

- **Amenaza de nuevos participantes.**

- La aparición de nuevos participantes es alta: Los servicios logísticos en Perú están en aumento, siendo las tarifas más competitivas.
- La amenaza del ingreso de nuevos participantes depende de la presencia de las siguientes barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes:
 1. Economías de escala: pueden ser aprovechadas por los agentes de carga por los volúmenes de carga consolidada que se importa en el país, en su mayoría por MYPES.
 2. Diferenciación de servicios: Las empresas internacionales de agencia de carga han incorporado servicios integrados en sus tarifarios, no obstante en Perú no existen negocios a ese nivel.
 3. Acceso a canales distribución: Dificultades para la distribución directa por cuenta propia en los negocios actuales.
 4. Política gubernamental: Existe un marco legal que regula las actividades de comercio exterior y transporte de carga que limitan nuevos negocios.

- **Rivalidad entre empresas existentes.**

La rivalidad entre empresas existentes a nivel nacional es alta: Existen competidores fuertes a nivel local siendo la amenaza más grande los terminales VILLAS OQUENDO SA y NEPTUNIA SA que tienen el 70% del mercado.

1. Número de competidores: Se debería considerar por un lado a los grandes competidores locales que son VILLAS OQUENDO SA, NEPTUNIA SA, mientras que de menor volumen de carga consolidada se tiene a INVERSIONES MARITIMAS UNIVERSALES PERU SA, SAKJ DEPOT SAC.
2. Características del servicio: La rivalidad se establece en los tiempos de entrega del producto desde el puerto hacia el local del importador, asimismo una tarifa económica de acuerdo a sus precios.
3. Barreras de salida: No hay barreras de salida críticas para evitar que un terminal de almacenamiento extra portuario ofrezca un servicio de transporte de carga consolidada.
4. Diversidad de los rivales: Localmente existen varias agencias de aduanas que se trabajan conjuntamente con agencias de carga y a la vez con un terminal de almacenamiento extraportuario.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

- La amenaza de sustitutos es alta: El importador cada vez es más exigente en un mercado donde sí se falla en la calidad de atención y el servicio post-venta, cambia de operador logístico.

- Precios relativamente bajos de los productos sustitutos, con el objetivo de captar al cliente.
- Coste o facilidad de cambio del comprador final al tener el poder de compra de los mismos.
- **Poder de negociación de los Compradores**
 - El poder de negociación de los importadores es alto: La mayoría de pequeños importadores trabaja con una agencia de carga, que en su mayoría tiene acuerdo con el terminal de almacenamiento extraportuario, siendo un factor de compra determinante el precio.
- **Poder de negociación de los Proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores es medio: Los distribuidores locales pueden ser una amenaza, si es que estos no son leales a la empresa, por ejemplo robo de mercancías, o llevar la carga a otra terminal de almacenamiento. Los factores que determinan un poder medio de negociación de los proveedores es fundamentalmente:

- Posibilidad de negociación del proveedor de acuerdo al volumen de pedidos. El poder de negociación del proveedor está limitado por los canales de distribución que usa.

Conclusión: La amenaza de nuevos participantes es alta, por la cantidad de operadores logísticos en el mercado que ofrecen los mismos servicios logísticos. Se ha identificado pocos competidores en función a los terminales de almacenamiento, entonces estas dos fuerzas se equilibran propiciando la oportunidad de emprender este nuevo servicio. Por otro lado, el

servicio puede ser sustituido fácilmente por otros que den las mismas funcionalidades, entonces los factores determinantes estarán en el poder de negociación de los compradores.

5.1.2.2 Descripción del Servicio

5.1.2.2.1 Servicio de Agenciamiento de Aduana

La empresa brindará a los importadores y exportadores finales el servicio de nacionalización de carga que incluye lo siguiente:

- Presentar ante la Aduana la documentación necesaria para los despachos: Documento Único Administrativo (D.U.A.), factura comercial, packing list, etc.
- Abonar, en nombre del propietario de la mercancía, los impuestos, aranceles y cuántos devengos integren la deuda aduanera.
- Atender los requerimientos de la Aduana en el caso de que ésta quiera hacer uso de su facultad y ordene una inspección de los documentos presentados o de la mercancía. En caso de que se realice una inspección de las mercancías, el agente de aduanas estará presente durante la examinación del contenedor.
- Realizar los trámites necesarios para aquellas mercancías que están sujetas a reconocimiento físico y que figuran descritas en el Arancel de Aduanas. Los tramites para poder despachar estas mercancías deben ser presentados ante los correspondientes servicios oficiales de inspección: Sanidad Exterior, Sanidad Animal; Sanidad Vegetal; y serán los propios organismos los que ordenaran o no la inspección física de la mercancía.

5.1.2.2.2. *Servicio de Transporte*

La empresa ofrecerá el servicio de transporte y distribución de carga consolidada a nivel local y nacional, garantizando un servicio de calidad y seguridad. La empresa cuenta con furgones de diferentes tamaños y capacidades para atender las necesidades de carga de alta o baja densidad con amplia capacidad de volumen.

Los servicios que se ofrecerán son los siguientes:

- **Transporte y distribución para importación:** La empresa ofrece el transporte de carga consolidada desde el recojo en almacén de la empresa o de otro almacén hasta el punto de llegada solicitado por el cliente.
- **Crossdocking:** Servicio que incluye el transporte de carga consolidada de distintos clientes en un solo furgón para su distribución.

Ventajas y Beneficios:

- Personal altamente capacitado.
- Tarifas competitivas en el mercado.
- Seguimiento y rastreo satelital a través de equipos GPS.
- Servicios de transporte y distribución a nivel Lima Metropolitana y Callao.

5.1.2.3 Estudio de Mercado

5.1.2.3.1. El Mercado

Dentro del puerto del Callao, se realizan importaciones/exportaciones de diferentes tipos de cargas, distribuida en carga contenedorizada, carga fraccionada, carga rodante, carga granel y carga líquida.

En la tabla 6 muestra la evaluación de las importaciones y exportaciones en el puerto del Callao según el tipo de carga a partir del año 2014 al 2017 expresado en Toneladas Métricas (TM), siendo la carga contenedorizada la de mayor volumen.

Tabla 5

Importaciones del puerto del Callao por tipo de carga 2014-2017 (en TM)

Tipo de Mercancía	Unidad de Medida	2014	2015	2016	2017
Contenedorizada	TM	8,706,249	8,941,357	8,913,435	9,424,627
Carga Fraccionada	TM	1,807,677	1,877,640	1,784,828	1,858,899
Graneles Sólidos	TM	4,523,804	4,444,440	4,971,128	5,824,767
Graneles Líquidos	TM	2,134,870	1,985,185	2,141,836	2,230,099
Carga Rodante	TM	330,356	319,787	284,942	321,743

Fuente: APN (Autoridad Portuaria Nacional)

5.1.2.3.2. Segmentación del mercado objetivo

- Agenciamiento de Aduana

El mercado seleccionado está compuesto por importadores finales que hayan realizado como promedio 5 despachos mensuales a más, el peso de la carga sea como mínimo sea de 1 tonelada métrica a más y su local y/o planta se encuentre en Lima Metropolitana. Asimismo, estos despachos no tienen que haber sido trabajados con las siguientes agencias de aduana:

- BUENA VISTA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA AGENCIA DE ADUANA
- EUROADUANAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA
- ADUALINK S.A.C.
- CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.

Se eligió este segmento debido a los siguientes factores:

Se excluyó las agencias de aduana debido a que estos tienen un acuerdo con nuestros clientes NVOCC. Si la fuerza de venta ofrece el servicio de agenciamiento de aduana y transporte podríamos perjudicar a estas agencias y a la vez a los NVOCC.

- Transporte de Carga Consolidada

El mercado seleccionado está compuesto por importadores finales que hayan realizado como promedio 1 despacho mensual a más, el peso de la carga sea como mínimo sea de 1 tonelada métrica a más y su local y/o planta se encuentre en Lima Metropolitana.

Se consideró a los importadores finales cuyo despachos mensuales sean a partir de 1 carga consolidada por mes como mínimo, esto para que la fuerza de venta pueda usar sus recursos para contactar clientes regulares, mas no clientes que importan eventualmente.

5.1.2.3.3. Análisis de la Demanda

- Demanda Histórica

Para el análisis de la demanda histórica de transporte de carga consolidada en Lima y Callao, se consultó fuentes secundarias de información para determinar el mercado objetivo desde lo más general a lo más específico.

En la Tabla 6 se observa el número de empresas importadoras que han sido atendidas por el terminal de almacenamiento de La Empresa.

*Tabla 6
Número de Importadores Finales en el periodo 2015-2018*

Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
744	2,398	3,387	3,923

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 7 se observa la cantidad de HBL atendidos por el terminal de almacenamiento de La Empresa.

*Tabla 7
Número de HBL atendidos en el periodo 2015-2018*

Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
2,061	4,898	7,749	10,180

Fuente: Elaboración Propia

Luego, procedemos a calcular el promedio de HBL/Importador en la tabla 8.

*Tabla 8
Promedio de HBL por Importador Final en el periodo 2015-2018*

Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
2.78	2.05	2.29	2.6

Fuente: Elaboración Propia

Para estimar la cantidad de servicios por agenciamiento de aduana, consideraremos la cantidad de HBL que no hayan requerido atención por las agencias de aduanas de nuestros

clientes que hemos determinado en nuestra segmentación de mercado. En la tabla 9 observamos la cantidad de HBL que han sido atendidos por las agencias de aduanas de nuestros clientes los consolidadores de carga.

Tabla 9
HBL atendidos por las agencias de aduanas de nuestros clientes

Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
284	621	593	555

Fuente: Elaboración Propia

Considerar que por cada HBL significa un despacho de carga consolidada que ha sido atendido por el agente de aduana. Según el proceso de desconsolidación de carga consolidada, para que este sea distribuido al local de importador final, debe pasar por un proceso de nacionalización que debe realizar el agente de aduana que contrate ya sea el importador final o el agente de carga.

1 HBL atendido = 1 Servicio de Agenciamiento de Aduana

Una vez descartando los HBL que haya sido atendido por las agencias de aduanas de nuestros clientes, se calcula la demanda histórica de servicios de agenciamiento de aduana (Ver tabla 10).

Tabla 10
Demanda Histórica de Servicios Adicionales Aduaneros

Lima Metropolitana y Callao				
Año	Número de HBL atendidos	Número de HBL atendidos por las agencias de aduanas de nuestros clientes.	Numero de HBL atendidos	Demanda Histórica Anual Servicio de Agenciamiento de Aduana
2014	2,061	284	1,777	1,777
2015	4,898	621	4,277	4,277
2016	7,749	593	7,156	7,156
2018	10,180	555	9,625	9,625

Fuente: Elaboración Propia

Para estimar la cantidad de servicios adicionales aduaneros (Aforo, Senasa, etc.) se considera la cantidad de HBL de importación que hayan pasado por este servicio. Esta información se obtendrá del reporte de órdenes de servicios del sistema in-house de la empresa, (Ver tabla 11).

Tabla 11
Demanda Histórica de Servicios Adicionales Aduaneros

Lima Metropolitana y Callao			
Año	Número de HBL que han pasado por Aforo Físico, Reconocimiento Previo y Senasa	Numero de HBL que han pasado por Aforo Físico, Reconocimiento Previo y Senasa por parte las Agencias de Aduanas de nuestros clientes.	Demanda Histórica Anual Servicios Adicionales de Agenciamiento de Aduana
2014	368	51	317
2015	794	103	691
2016	1,267	112	1,155
2018	1,344	129	1,215

Fuente: Sistema in-house SITAC. Reporte de Ordenes de Servicio

Para estimar la demanda histórica de viajes se utilizará la tabla 7 que nos indica la cantidad de importadores finales que han sido atendidas por la empresa. Según la segmentación del mercado, debemos determinar el número de empresas que tengas despachos regulares en el año. Por eso se consideró despachos promedio de 1 HBL mensual.

En la tabla 12 se tiene la cantidad de empresas que tengan un despacho promedio mensual a partir de 1 HBL.

Tabla 12
Cantidad de empresas atendidas con un promedio de 1HBL mensual

Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
147	564	841	1090

Esta cantidad de empresas se multiplicara por el promedio de despacho anual que se calculó en la tabla 8. La demanda histórica de viajes se observara en la tabla 13.

Tabla 13

Demanda Histórica de Viajes

Lima Metropolitana y Callao			
Año	Número de Empresas cuyo promedio mensual sea 1 HBL	Promedio HBL Anual	Demanda Histórica Cantidad de Viajes
2014	147	2.78	409
2015	564	2.05	1157
2016	841	2.29	1926
2018	1090	2.60	2834

Fuente: Elaboración Propia

- Demanda Proyectada

Para la obtención de la demanda proyectada se hace uso del método de mínimos cuadrados, el método se aplicó a los datos calculados previamente en el punto anterior de la demanda histórica. El horizonte de la investigación es de 5 años para poder desarrollar el negocio.

- ❖ Servicio de Agenciamiento de Aduana

Se obtiene en la tabla 14 los datos de la demanda histórica a utilizar para la proyección.

Tabla 14

Datos Históricos de Agenciamiento de Aduana

Año	X	Y
2015	1	1,777
2016	2	4,277
2017	3	7,156
2018	4	9,625

Fuente: Elaboración Propia

Luego con las fórmulas aplicadas según el método, se obtiene los valores de A y B

$$y = A + Bx$$

$$\sum y = nA + B \sum x$$

$$\sum xy = A \sum x + \sum x^2$$

$$A = -897.13$$

$$B = 2642.38$$

La línea de regresión es:

$$y = -897.13 + 2642.38x$$

Finalmente con la ecuación obtenida, se procede a calcular la demanda proyectada hasta el año 2023 que se observa en la tabla 15.

Tabla 15
Demanda Proyectada de Agenciamiento de Aduana

Año	Demanda Total de Despachos Aduaneros
2019	12,315
2020	14,957
2021	17,600
2022	20,242
2023	22,884

Fuente: Elaboración Propia

❖ Servicios Adicionales Aduaneros

En la tabla 16, se tiene los datos de la demanda histórica para el cálculo de la proyección.

Tabla 16
Datos Históricos de Servicios Adicionales Aduaneros

Año	X	Y
2015	1	317
2016	2	691
2017	3	1,155
2018	4	1,215

Fuente: Elaboración Propia

Luego con las fórmulas aplicadas según el método, se obtiene los valores de A y B

$$y = A + Bx$$

$$\sum y = nA + B \sum x$$

$$\sum xy = A \sum x + \sum x^2$$

$$A = 54.88$$

$$B = 315.87$$

La línea de regresión es:

$$y = 54.88 + 315.87x$$

Finalmente con la ecuación obtenida, se procede a calcular la demanda proyectada hasta el año 2023 que se observa en la tabla 17.

Tabla 17
Demanda Proyectada de Servicios Adicionales Aduaneros

Año	Demanda Total de Servicios Adicionales Aduaneros
2019	1,634
2020	1,950
2021	2,266
2022	2,582
2023	2,898

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene como consolidado de los servicios de aduana en la tabla 18.

Tabla 18
Cantidad de Servicios de Agenciamiento de Aduana proyectados

	2019	2020	2021	2022	2023
Agenciamiento de Aduana	12,315	14,957	17,600	20,242	22,884
Servicios Adicionales Aduaneros	1,634	1,950	2,266	2,582	2,898

Fuente: Elaboración Propia

❖ Servicio de Transporte de Carga Consolidada

En la tabla 16, se tiene los datos de la demanda histórica de transporte para el cálculo de la proyección.

Tabla 19
Datos Históricos de cantidad de viajes de transporte

Año	X	Y
2015	1	409
2016	2	1,157
2017	3	1,926
2018	4	2,834

Fuente: Elaboración Propia

Luego con las fórmulas aplicadas según el método, se obtiene los valores de A y B

$$y = A + Bx$$

$$\sum y = nA + B \sum x$$

$$\sum xy = A \sum x + \sum x^2$$

$$A = -429.5$$

$$B = 804.4$$

La línea de regresión es: $y = -429.5 + 804.4x$

Finalmente con la ecuación obtenida, se procede a calcular la demanda proyectada hasta el año 2023 que se observa en la tabla 20.

Tabla 20
Demanda Proyectada de Viajes Anuales

Año	X	Demanda Total de Viajes Anuales
2019	5	3,593
2020	6	4,397
2021	7	5,201
2022	8	6,006
2023	9	6,810

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la demanda proyectada es creciente, lo que indicaría que habrá mercado que requiera el servicio de transporte de carga consolidada en los próximos años.

5.1.2.4 Estudio Técnico

5.1.2.4.1. Lugar de realización de la propuesta

Para el servicio de agenciamiento de aduana no se requerirá de un espacio físico debido a que es un servicio terciarizado y que se utilizará a requerimiento del cliente. El despachador aduanero estará en la zona de ventanilla para trámites de retiro de carga. Con respecto al servicio de transporte de carga consolidada, el terminal de almacenamiento ya cuenta con el espacio de tránsito de los camiones así como la zona para los despachos.

5.1.2.4.2. Proceso del Servicio

Inicialmente nuestros clientes intermediarios (NVOCC) nos informarán vía correo electrónico sobre un direccionamiento de un contenedor hacia el terminal de almacenamiento para su desconsolidación, en adjunto tenemos la información del manifiesto de carga donde se obtendrá la relación de los importadores finales 72 horas antes del arribo de la nave al puerto. El ejecutivo comercial realizará un filtro con respecto a las agencias de aduanas con los que trabaja el importador para ver si apto o no el cliente. Una vez confirmado que es apto el cliente, el ejecutivo comercial realizará una búsqueda para obtener los datos de contacto del importador de final y se consultará en nuestro sistema el movimiento histórico de HBL, bultos y pesos. El ejecutivo comercial contacta al importador final para consultar sobre el destino de la carga consolidada para poder cotizar el servicio de transporte y agenciamiento de aduana. Una vez confirmada el acuerdo comercial con el cliente, el ejecutivo comercial transfiere la cuenta al customer service para que realice las gestiones operativas. El customer service coordina con el agente de aduana para que realice todo los trámites a fin de que se pueda retirar la carga a tiempo. El customer service comunicará al coordinador de transporte indicando el tipo de furgón y el destino confirmado por el importador final para que se proceda con el despacho.

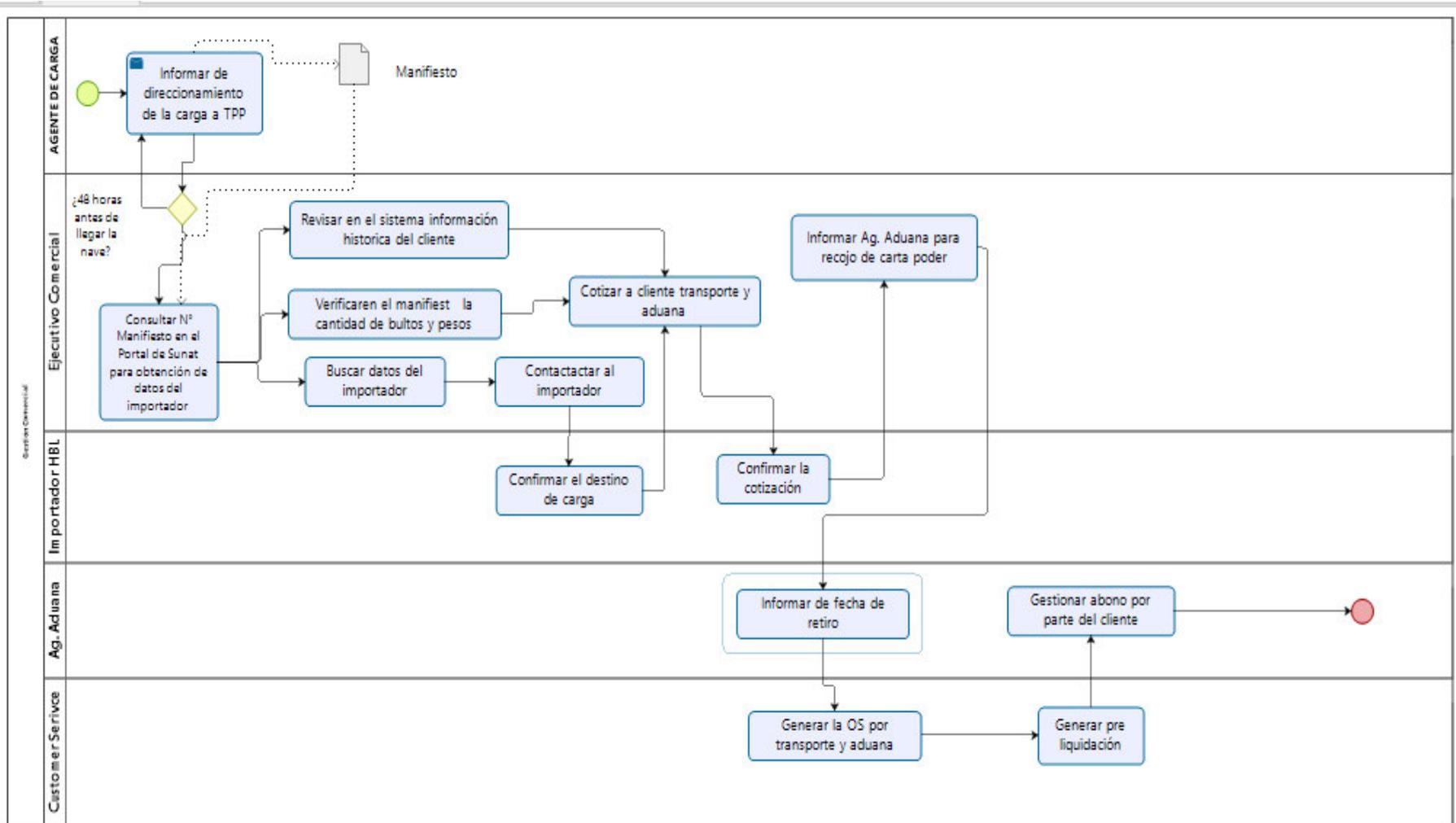


Figura 15. Proceso Operativo-Comercial

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.4.3. *Requerimiento de Espacio Físico*

Se va a requerir de un área adicional para el personal nuevo que sería un área operativa de 27 m2. En esta espacio se ubicará un contenedor oficina de 20' para que se pueda instalar el nuevo personal.

5.1.2.4.4. *Requerimiento de Equipos*

En la tabla 21 se presenta el resumen de los equipos de oficina a adquirir, con las especificaciones técnicas y el detalle de precios incluido IGV.

Tabla 21
Requerimiento de Equipos

Equipo	Descripción	Cantidad
Laptop	Lenovo Thinkpad T450 i7-5600u CPU 2.60 GHz	3
Celular	Samsung Galaxy J1	3
Impresora Multifuncional	HP impresora all in one deskjet ink advantage 1515	1

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.4.5. *Requerimientos de Materiales*

En la tabla 22 se presenta el resumen de los útiles de oficina a adquirir y el detalle de precios incluido IGV.

Tabla 22
Útiles de Oficina

Útiles de Oficina	Cantidad
Lapiceros	30
Archivadores	3
Resaltadores	20
Porta lapiceros	3
Calculadora	3
Engrapadoras	3

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.4.6. *Requerimientos de Muebles y Enseres*

En la tabla 23 se presenta el requerimiento total de muebles y sus precios incluido IGV.

Tabla 23
Requerimiento de Muebles y Enseres

Ítem	Cantidad
Estante Melamina	2
Silla giratoria	3
Luces	5
Aire Acondicionado	1
Mesa de Reuniones	1

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.5 *Estudio Económico y Financiero*

5.1.2.5.1. *Inversión de la investigación*

La inversión de la investigación está compuesta por las inversiones en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo. Todos los montos están expresados en soles.

5.1.2.5.2. *Inversión en activos fijos tangibles*

a) Inversión en Máquinas y Equipos

En la tabla 24 se muestra la inversión en los principales equipos

Tabla 24
Inversión en Equipos

Equipo	Cantidad	Valor Unitario	IGV
Laptop	3	1,499	270
Celular	3	311	56
Impresora Multifuncional	1	279	50

Fuente: Elaboración Propia

b) Inversión en Materiales

En la tabla 25 se agregan los materiales de oficina que utiliza el área administrativa y operativa

Tabla 25
Inversión en Materiales

Útiles de Oficina	Cantidad	Valor Unitario	IGV
Lapiceros	30	S/. 0.85	S/. 0.15
Archivadores	3	S/. 3.73	S/. 0.67
Resaltadores	20	S/. 0.85	S/. 0.15
Portapapiceros	3	S/. 2.12	S/. 0.38
Calculadora	3	S/. 14.83	S/. 2.67
Engrapadoras	3	S/. 7.37	S/. 1.33

Fuente: Elaboración Propia

c) Inversión en Muebles y Enseres

En la tabla 26 se muestra los principales muebles y enseres.

Tabla 26
Inversión en Muebles y Enseres

Item	Cantidad	Valor Unitario	IGV
Estante Melamina	2	S/. 206.54	S/. 37.18
Silla giratoria	3	S/. 296.19	S/. 53.31
Luces	5	S/. 46.53	S/. 8.37
Aire Acondicionado	1	S/. 593.14	S/. 106.76
Mesa de Reuniones	1	S/. 225.42	S/. 40.58

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.5.3. *Inversión en activos fijos intangibles*

a) Inversión en desarrollo de servicios

En la tabla 27 se muestra la inversión para desarrollo e instalación de softwares.

Tabla 27

Inversión en Desarrollo de Servicios

Software	Cantidad	Valor Unitario (S/.)	IGV (S/.)
Licencia SAP BUSSINESS ONE	3	S/. 7,299	S/. 1,314
Licencia Magaya	3	S/. 4,237	S/. 763
Licencia Microsoft Office 365	3	S/. 308	S/. 55

Fuente: Elaboración Propia

b) Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo es igual S/.29, 450

c) Inversión Total

En la tabla 28 se muestra el consolidado de la inversión total por S/.80, 875.

Tabla 28
Inversión Total

Inversión	Total
Activos Fijos Tangibles	S/. 9,497
Activos Fijos Intangibles	S/. 41,928
Capital de trabajo	S/. 29,450
Inversión Total	S/. 80,875

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.5.4. *Financiamiento de la investigación*

a) Opciones de Financiamiento

Se buscará opciones de financiamiento para los activos fijos y autos. En la tabla 29 se presentan cuatro opciones de financiamiento para activos fijos.

Tabla 29
Opciones de Financiamiento Activos Fijos

Institución Bancaria	BCP	Interbank	Scotiabank	Crediscotia
Monto Mínimo	S/. 1500 / USD 500	S/. 15,000	Hasta \$15,000	S/. 1,500
Monto Máximo	S/. 750,000 / USD 250,000	Hasta S/. 64,000 / USD 20000	-	S/. 120,000
Financiamiento Máximo	80% valor de tasacion	80% valor de tasacion	80% valor de tasacion	80% valor de tasacion
Plazo Máximo	4 años	4 años	3 años	4 años
TEA (S/.)	25%	30%	25%	21%
TEA (USD)	30%	28%	20%	19%
Otras Condiciones	Año 360 días	Año 360 días	Año 360 días	Año 360 días

Fuente: BCP, Interbank, Scotiabank, Crediscotia. Elaboracion Propia

El financiamiento seleccionado es el de Crediscotia que ofrece un 21% de tasa efectiva anual en cuotas fijas a cuatro años. En la tabla se presenta la estructura de inversión.

b) Estructura de Capital

En la tabla 30 se presenta la estructura de capital para el financiamiento de activo fijo.

Tabla 30
Estructura de Capital

Capital Propio	40,875
Préstamo	40000
TEA	21%
Plazo Total	4
Forma de Pago	Capital Constante

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 31 se presenta el detalle de pagos para el financiamiento de activo fijo.

Tabla 31
Calendario de Pagos

Concepto		2019	2020	2021	2022
Amortización de Capital		10,000	10,000	10,000	10,000
Interes		8,400	6,300	4,200	2,100
Total Cuota		18,400	16,300	14,200	12,100
Saldo	40,000	30,000	20,000	10,000	-

Fuente: Elaboración Propia

c) Costo de Oportunidad de Capital (COK)

Se empleó el modelo de Valorización de Activos de Capital (CAPM) en la tabla 32.

Tabla 32
Costo de Oportunidad de Capital

Financiamiento de Inversión (Año 0)		Costo Efectivo	IR
Concepto	Participación		
Deuda Bancaria	49.46%	21%	29.50%
Aporte Personal	50.54%	18%	0%
Total	100.00%		

Fuente: Elaboración Propia

Costo de Capital Promedio Ponderado	16%
-------------------------------------	-----

5.1.2.5.5. Presupuestos

a) Presupuesto de Ingreso

- Agenciamiento de Aduana

Para la cantidad de servicios de agenciamiento de aduana y los datos de la tabla para el precio del servicio. Procederemos a calcular el ingreso en soles para el periodo 2019-2023 para el servicio, observamos en la tabla 33

Tabla 33
Presupuesto de Ingresos por Agenciamiento de Aduana (En Soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Servicio de Despacho Aduanero	589,262	787,270	1,018,986	1,289,174	1,603,209
IGV Venta	106,067	141,709	183,418	232,051	288,578
Ingresos + IGV	695,329	928,978	1,202,404	1,521,225	1,891,787

Fuente: Elaboración propia

Con la cantidad de servicios adicionales aduaneros y los datos de la tabla para el precio del servicio. Procederemos a calcular el ingreso en soles para el periodo 2019-2023 multiplicando ambos valores, observamos el total en la tabla 34.

Tabla 34
Presupuesto de Ingresos por Servicios Adicionales Aduaneros (En Soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Servicio de Despacho Aduanero	16,179	21,237	27,144	34,021	42,001
IGV Venta	2,912	3,823	4,886	6,124	7,560
Ingresos + IGV	19,091	25,059	32,030	40,144	49,561

Fuente: Elaboración propia

- Transporte de Carga Consolidada

Para la determinación de los ingresos se ha tenido en cuenta el número de viajes por el tipo de furgón a requerir (cantidad de toneladas) y el destino del local del importador; a su vez el precio para cada uno de estos obtenidos con base en el promedio de la tarifa descrita para cada

uno de ellos mencionados en el acápite de Precio. De la multiplicación de ambos se obtiene el total de ingresos, lo observamos en la tabla 35.

Tabla 35
Presupuesto por Ingresos de Transporte (En Soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Total (Sin IGV)	S/. 132,720	S/. 178,682	S/. 232,508	S/. 295,313	S/. 368,353
IGV Venta	S/. 23,890	S/. 32,163	S/. 41,851	S/. 53,156	S/. 66,304
Total (Con IGV)	S/. 156,610	S/. 210,844	S/. 274,359	S/. 348,469	S/. 434,657

Fuente: Elaboración propia

b) Presupuesto de Egresos

- Costos Variables
 - Agenciamiento de Aduana

Procederemos a calcular los costos variables en soles para el periodo 2019-2023 para el servicio de agenciamiento de aduana, como se puede observar en la tabla 36.

Tabla 36
Presupuesto de Egreso de Agenciamiento de Aduana

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Servicio de Despacho Aduanero	325,110	434,356	562,199	711,268	884,529
IGV Venta	58,520	78,184	101,196	128,028	159,215
Ingresos + IGV	383,630	512,540	663,395	839,297	1,043,744

Fuente: Elaboración Propia

Procederemos a calcular el egreso en soles para el periodo 2019-2023 para los servicios adicionales aduaneros, como se observa en la tabla 37.

Tabla 37

Presupuesto de Egresos por Servicios Adicionales Aduaneros (En soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Servicio de Despacho Aduanero	8,089	10,618	13,572	17,010	21,001
IGV Venta	1,456	1,911	2,443	3,062	3,780
Ingresos + IGV	9,546	12,530	16,015	20,072	24,781

Fuente: Elaboración Propia

- Transporte de Carga Consolidada

Se determina los egresos de transporte de carga consolidada en la tabla 38.

Tabla 38

Presupuesto de Egresos por Transporte de Carga Consolidada (En soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Total (Sin IGV)	99,540	134,011	174,381	166,405	276,265
IGV Venta	17,917	24,122	31,389	29,953	49,728
Total (Con IGV)	117,457	158,133	205,769	196,357	325,993

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detalla el total de egresos totales en la tabla 39.

Tabla 39

Presupuesto de Egresos Totales por Costos Variables

	2019	2020	2021	2022	2023
Total Egresos (Sin IGV)	432,740	578,985	750,152	894,683	1,181,795
IGV	77,893	104,217	135,027	161,043	212,723
Total Egresos (Con IGV)	510,633	683,202	885,180	1,055,726	1,394,518

Fuente: Elaboración Propia

- Costos Fijos
 - Servicios Generales

En la tabla 40 se detallan todos los egresos por servicios generales por el periodo 2019-2023.

Tabla 40
Presupuesto de Egresos por Servicios Generales (En Soles)

Gatos de servicios	2019	2020	2021	2022	2023
Agua	2,376	2,376	2,376	2,376	2,376
Electricidad	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188
Teléfono	1,436	1,436	1,915	2,394	2,873
Internet	2,399	2,399	2,399	2,399	2,399
Total servicios (sin IGV)	6,271	6,271	6,676	7,082	7,488
IGV	1,129	1,129	1,202	1,275	1,348
Total servicios (con IGV)	7,399	7,399	7,878	8,357	8,836

Fuente: Elaboración Propia

- Alquiler de Contenedor-Oficina

En la tabla 41 se detallan todos los egresos por alquiler de contenedor oficina por el periodo 2019-2023.

Tabla 41
Presupuesto de Egresos por Alquiler de Contenedor Oficina (En Soles)

Activo	2019	2020	2021	2022	2023
Alquiler Terreno	2,268.00	2,494.80	2,744.28	3,018.71	3,320.58
Alquiler de Contenedor	8,118.00	8,929.80	9,822.78	10,805.06	11,885.56
Total	10,386.00	11,424.60	12,567.06	13,823.77	15,206.14

Fuente: Elaboración Propia

- Gastos por Personal Fijo

En la tabla 42 se detallan todos los gastos por personal de forma mensual y anual.

Tabla 42
Gastos por Personal Fijo (En Soles)

Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Graficación (Julio-Diciembre)	Descuentos		Aportes de la empresa mensual		Monto Mensual	Monto Anual
				AFP	Renta 5ta categoría	Seguro Social	CTS		
Customer Service LCL	1	2,000	333	260	7	180	194	2,968	35,613
Asistente de SAC y Transporte	1	1,700	283	221	-	153	165	2,523	30,271
Ejecutivo Comercial Inside Sales	1	2,500	417	325	54	225	243	3,710	44,517

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 43 se detallan el presupuesto de egresos total por el periodo 2019-2023 con respecto al gasto del personal fijo para el proyecto, teniendo un crecimiento en el volumen de servicios atendidos, es requerido aumento de personal para los próximos años.

Tabla 43
Presupuesto de Egresos por Gastos de Personal Fijo

	2019	2020	2021	2022	2023
Customer Service LCL	35,613	35,613	71,227	71,227	71,227
Asistente de SAC y Transporte	30,271	30,271	30,271	60,543	60,543
Ejecutivo Comercial Inside Sales	44,517	44,517	44,517	44,517	89,033
TOTAL	110,401	110,401	146,015	176,286	220,803

Fuente: Elaboración Propia

c) Presupuesto de Gastos

- Gastos Administrativos

En la tabla 44 se detalla el presupuesto de gastos administrativos por el periodo 2019-2023, se considerará el 10% del presupuesto de ingresos.

Tabla 44
Presupuesto de Gastos Administrativos (En Soles)

2019	2020	2021	2022	2023
87,103	116,488	150,879	190,984	237,600

Fuente: Elaboración Propia

- Gastos Financieros

En la tabla 45 se detalla el presupuesto de gastos financieros por el periodo 2019-2023.

Tabla 45
Presupuesto de Gastos Financieros (En Soles)

Concepto	2019	2020	2021	2022
Interés	8,400	6,300	4,200	2,100

Fuente: Elaboración Propia

d) Presupuesto de Depreciación

En la tabla 46 se detalla el presupuesto de depreciación por el periodo 2019-2023.

Tabla 46
Presupuesto de Depreciación (En Soles)

Descripción	Tasa de depreciación	Valor Inicial (Sin IGV)	2019	2020	2021	2022	2023
Muebles y enseres	10%	2,353	235	235	235	235	235
Equipos de Oficina	25%	5,709	1,427	1,427	1,427	1,427	-
TOTAL		8,062	1,663	1,663	1,663	1,663	235

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.5.6. *Estados Financieros*

a) Estado de Resultados

Se realizarán 2 cuadros, el primero donde los gastos financieros son igual a cero (ver tabla 47) y el segundo donde sí se considera el interés (ver tabla 48).

Tabla 47

Estado de Resultados (Sin considerar Gastos Financieros)

		2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos (SIN IGV)		738,161	987,188	1,278,638	1,618,507	2,013,563
Costo de Ventas		563,048	710,332	919,066	1,095,937	1,429,759
Utilidad Bruta		175,113	276,856	359,572	522,570	583,805
Gastos Administrativos		73,816	98,719	127,864	161,851	201,356
Utilidad Operativa		101,297	178,137	231,708	360,720	382,448
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Depreciación		8,062	1,663	1,663	1,663	1,663
Utilidad antes de impuesto a la renta		93,235	176,475	230,046	359,057	380,786
Impuesto a la renta	29.50%	27,504.40	52,060.03	67,863.47	105,921.86	112,331.81
Utilidad Neta		65,731	124,415	162,182	253,135	268,454

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48

Estado de Resultados (Considerando Gastos Financieros) En Soles

		2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		738,161	987,188	1,278,638	1,618,507	2,013,563
Costo de Ventas		563,048	710,332	919,066	1,095,937	1,429,759
Utilidad Bruta		175,113	276,856	359,572	522,570	583,805
Gastos Administrativos		73,816	98,719	127,864	161,851	201,356
Utilidad Operativa		101,297	178,137	231,708	360,720	382,448
Gastos Financieros		8,400	6,300	4,200	2,100	-
Depreciación		8,062	1,663	1,663	1,663	1,663
Utilidad ante IR		84,835	170,175	225,846	356,957	380,786
Impuesto a la renta	29.50%	25,026.40	50,201.53	66,624.47	105,302.36	112,331.81
Utilidad Neta		59,809	119,973	159,221	251,655	268,454

Fuente: Elaboración Propia

b) Flujo de Caja Económico y Financiero

- Módulo de IGV para los flujos de caja económico y financiero

En la tabla 49 se detalla el IGV de venta y compra por el periodo 2019-2023.

Tabla 49
Módulo de IGV (En Soles)

		2019	2020	2021	2022	2023
Ventas						
IGV Ventas		132,869	177,694	230,155	291,331	362,441
Operaciones						
IGV Costos Variables		17,917	24,122	31,389	29,953	49,728
IGV Costos Fijos		1,714	1,714	1,860	2,006	2,152
Inversiones						
IGV Activos Fijos Tangibles	1,309					
IGV Activos Fijos Intangibles	6,396					
IGV Compras	7,704	19,631	25,836	33,248	31,959	51,880
IGV Neto	- 7,704	113,238	151,858	196,907	259,373	310,562
IGV Neto Acumulado	- 7,704	105,534	257,392	454,298	713,671	1,024,233
IGV Neto por pagar a SUNAT		105,534	151,858	196,907	259,373	310,562

Fuente: Elaboración Propia

- Flujo de Caja Económico

En la tabla 50 se muestra el Flujo de Caja Económico por el periodo 2019-2023.

Tabla 50
Flujo de Caja Económico (En Soles)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS		871,030	1,164,881	1,508,793	1,909,838	2,376,005
TOTAL EGRESOS	80,875	862,795	1,136,669	1,471,603	1,815,264	2,305,128
Inversion en Activos Tangibles (con IGV)	9,497					
Inversion en Activos Intangibles (con IGV)	41,928					
Capital de Trabajo	29,450					
Costos Variables		510,633	683,202	885,180	1,055,726	1,394,518
Costos Fijos		21,620	22,659	24,759	26,973	29,313
Gastos Adm. Personal		110,401	110,401	146,015	176,286	220,803
Gastos Administrativos		87,103	116,488	150,879	190,984	237,600
IGV por Pagar		105,534	151,858	196,907	259,373	310,562
Impuesto a la Renta		27,504	52,060	67,863	105,922	112,332
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 80,875	8,234	28,213	37,190	94,575	70,877

Fuente: Elaboración Propia

- Flujo de Caja Financiero

En la tabla 51 se muestra el Flujo de Caja Económico por el periodo 2019-2023.

Tabla 51
Flujo de Caja Económico (En Soles)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS		871,030	1,164,881	1,508,793	1,909,838	2,376,005
TOTAL EGRESOS	80,875	860,317	1,134,810	1,470,364	1,814,644	2,305,128
Inversión en Activos Tangibles	9,497					
Inversión en Activos Intangibles	41,928					
Capital de Trabajo	29,450					
Costos Variables		510,633	683,202	885,180	1,055,726	1,394,518
Costos Fijos		21,620	22,659	24,759	26,973	29,313
Gastos Adm. Personal		110,401	110,401	146,015	176,286	220,803
Gastos Administrativos		87,103	116,488	150,879	190,984	237,600
IGV por Pagar		105,534	151,858	196,907	259,373	310,562
Impuesto a la Renta		25,026	50,202	66,624	105,302	112,332
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 80,875	10,712	30,071	38,429	95,194	70,877
PRESTAMOS						
Préstamo	40000					
Amortizaciones		10000	10000	10000	10000	0
Intereses		8400	6300	4200	2100	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO	40,000	-18400	-16300	-14200	-12100	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- 40,875	7,688	13,771	24,229	83,094	70,877

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.5.7. *Evaluación Económica y Financiera del Proyecto*

a) Valor Actual Neto (VAN)

En base al flujo de caja económico, se tiene en la siguiente tabla 52.

Tabla 52

Valor Actual Neto Económico (En Soles)

VANE		2019	2020	2021	2022	2023
Valor Presente	- 80,875	9,202	22,187	24,355	51,821	33,141
Valor Presente Acumulado	- 80,875	- 71,674	49,487	25,132	26,689	59,830

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el VANE = S/. 58,830. Esto quiere decir que el negocio ha ganado lo mínimo que se requería (16%) y entregó S/. 58,839 más. En base al flujo de caja financiero, se tiene en la siguiente tabla 53.

Tabla 53

Valor Actual Neto Financiero (En Soles)

		2019	2020	2021	2022	2023
Valor Presente	40,875	- 6,603.33	10,160.45	15,355.45	45,233.77	33,141.47
Valor Presente Acumulado	40,875	- 47,478	37,318	21,962	23,271	56,413

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto el VANF = S/. 56,413 Esto quiere decir que el negocio ha ganado lo mínimo que se requería (16%) y entregó S/. 56,413 más. Por lo tanto, ya que tanto el VANE como el VANF son mayores a cero, entonces se puede concluir que el negocio sí es rentable tanto económica como financieramente.

b) Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIRE es calculado en base al flujo de caja económico, dando por resultado: TIRE = 37%.

Por lo tanto, los servicios por implementar están rindiendo un 37% anual cuando se esperaba

como mínimo 16%. El TIRF es calculado en base al flujo de caja financiero, dando por resultado: TIRF = 43%. Por lo tanto, la empresa está rindiendo un 43% anual cuando se esperaba como mínimo 16%. Se observa que en ambos casos el TIR es alto, esto se debe en gran parte a que la diferencia entre la inversión y los ingresos es significativa, lo cual queda demostrada por la alta rentabilidad anual que muestra la Tasa Interna de Retorno.

c) Ratio de Beneficio Costo (B/C)

$$B/C E = 59,830 / (-(-80,875)) + 1 = 2$$

$$B/C E = 59,830 / (-(-80,875)) + 1 = 2$$

Dado que para ambos casos el ratio beneficio costo es mayor a 1, entonces el proyecto de la presente investigación sí es rentable tanto económica como financieramente.

d) Periodo de Recupero de la Inversión (PRI)

De acuerdo a las tablas de valor presente acumulado, se observa que el tanto el PRI E como el PRI F están en el año 2020.

5.1.3. Situación Propuesta

5.1.3.1 Cartera de Clientes

Una vez realizada la implementación, se puede demostrar que ha habido un crecimiento en la cartera de clientes (Ver tabla 54) y en facturación (Ver tabla 55). No solo se tendrá clientes intermediarios sino que ahora se contará con clientes finales.

Tabla 54

Cartera de Clientes con la implementación

Clientes NVOCC / Agentes de Carga	Clientes Importadores Finales Ag. Aduana	Clientes Importadores Transporte
13	30	201

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55

Principales Clientes con la Implementación

Agente de Carga	Facturación	Participación
MSL DEL PERU SAC	9,766,550	78.41%
GAMMA CARGO S.A.C.	1,894,453	15.21%
Importadores Finales con Agenciamiento de Aduana	605,441	4.86%
Importadores Finales con Transporte	132,720	1.07%
POR CONFIRMAR	14,125	0.11%
SENATOR INTERNATIONAL PERÚ SAC	9,385	0.08%
SEA LAND LOGISTICS DEL PERU S.A.C.	9,298	0.07%
INCA LINES S.A.C.	6,209	0.05%
ISC PERU CARGO S.A.C.	5,189	0.04%
INTERNATIONAL FREIGHT LOGISTIC S.A.C.	4,681	0.04%
SACEX CONSULTING S.A.C.	3,742	0.03%
TRANSCARGO SERVICES S.R.LTDA.	2,204	0.02%

TOP CARGO PERU S.A.C.	2,131	0.02%
ASIALINE PERU S.A.C.	-	0.00%
EMBASSY LOGISTICS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - EMBASSY LOGISTICS PERU S.A.C.	-	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.2 Participación de Venta

En lo que respecta a la facturación de toda la división de AYL, la unidad de negocio de LCL tiene un crecimiento porcentual de 1% con la implementación.

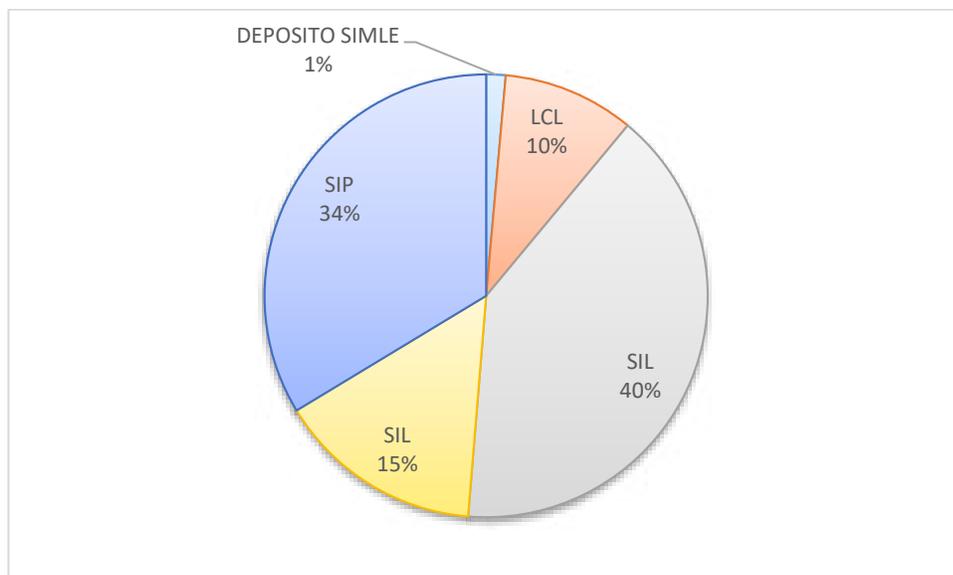


Figura 16. Participación en Facturación por Unidad de Negocio con la implementación

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.3 Estados de resultados

Con la implementación del servicio habría un incremento de 6% en los ingresos y un impacto en los costos fijos de solo el 2%. Se mejoraría la rentabilidad de un -0.5% a 1% que se encontraba en negativa para el año 2019.

Tabla 56

Estado de Resultados con la Implementación (En Soles)

AÑO 2018	Resultados de Implementación		Año 2019	Variación
12,186,990.3	738,160.8		12,925,151.1	6%
- 9,209,699.0	-	432,739.5	- 9,642,438.5	5%
2,977,291.3	305,421.3		3,282,712.6	10%
24.4%	41.4%		25.4%	
- 1,020,681.0	-	19,906.7	- 1,040,587.7	2%
1,956,610.3	285,514.6		2,242,124.9	
16.1%	38.7%		17.3%	
- 1,257,951.8	-	110,401.3	- 1,368,353.2	9%
-	-	-	-	0%
- 539,479.2	-	87,103.0	- 626,582.1	16%
159,179.3	88,010.3		247,189.6	
1.3%	11.9%		1.9%	
- 129,171.5	-	10,062.6	- 139,234.1	8%
30,007.8	77,947.8		107,955.5	
0.2%	10.6%		0.8%	
- 89,457.2	-	-	- 89,457.2	0%
- 59,449.4	77,947.8		18,498.4	
-0.5%	10.6%		0.1%	
-			5,457.0	
- 59,449.4			13,041.3	
-0.5%			0.1%	

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general:

H₀: La implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada no permitirá incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento.

H_a: La implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, al implementar el nuevo servicio se muestra un incremento en las ventas en 6% y mejora en la rentabilidad de -0.5% a 1%.

Hipótesis específica N°1:

H₀: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada no permitirá posicionar mejor al terminal de almacenamiento.

H_a: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá posicionar mejor al terminal de almacenamiento.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos la cartera de clientes de la unidad de negocio de LCL ha crecido considerablemente permitiendo posicionarlo mejor en el mercado.

Hipótesis específica N°2:

H₀: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada no impactará los costos fijos de la empresa.

H_a: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada impactará los costos fijos de la empresa.

Interpretación:

Según los resultados, se observa que la aplicación de la implementación del nuevo servicio modificará los costos fijos de la empresa solo en un 2%.

Hipótesis específica N°4:

H₀: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada no permitirá determinar si es viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario.

H_a: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá determinar si es viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario.

Interpretación:

Después de realizar la evaluación económica y financiera se tiene un VANE de S/. 58,830 y VANF de S/. 56,413, asimismo un TIRE de 37% y TIRF de 43% demostrando una viabilidad del negocio propuesto

Hipótesis específica N°5:

H0: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada no permitirá aumentar la participación ventas de la unidad de negocio de carga consolidada con respecto a las demás.

Ha: La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá aumentar la participación de lventas a unidad de negocio de consolidada con respecto a las demás.

Interpretación:

Se verifica que la implementación del nuevo servicio mejora la participación de la unidad de negocio de carga consolidada en un 1% con respecto a las demás empresas.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

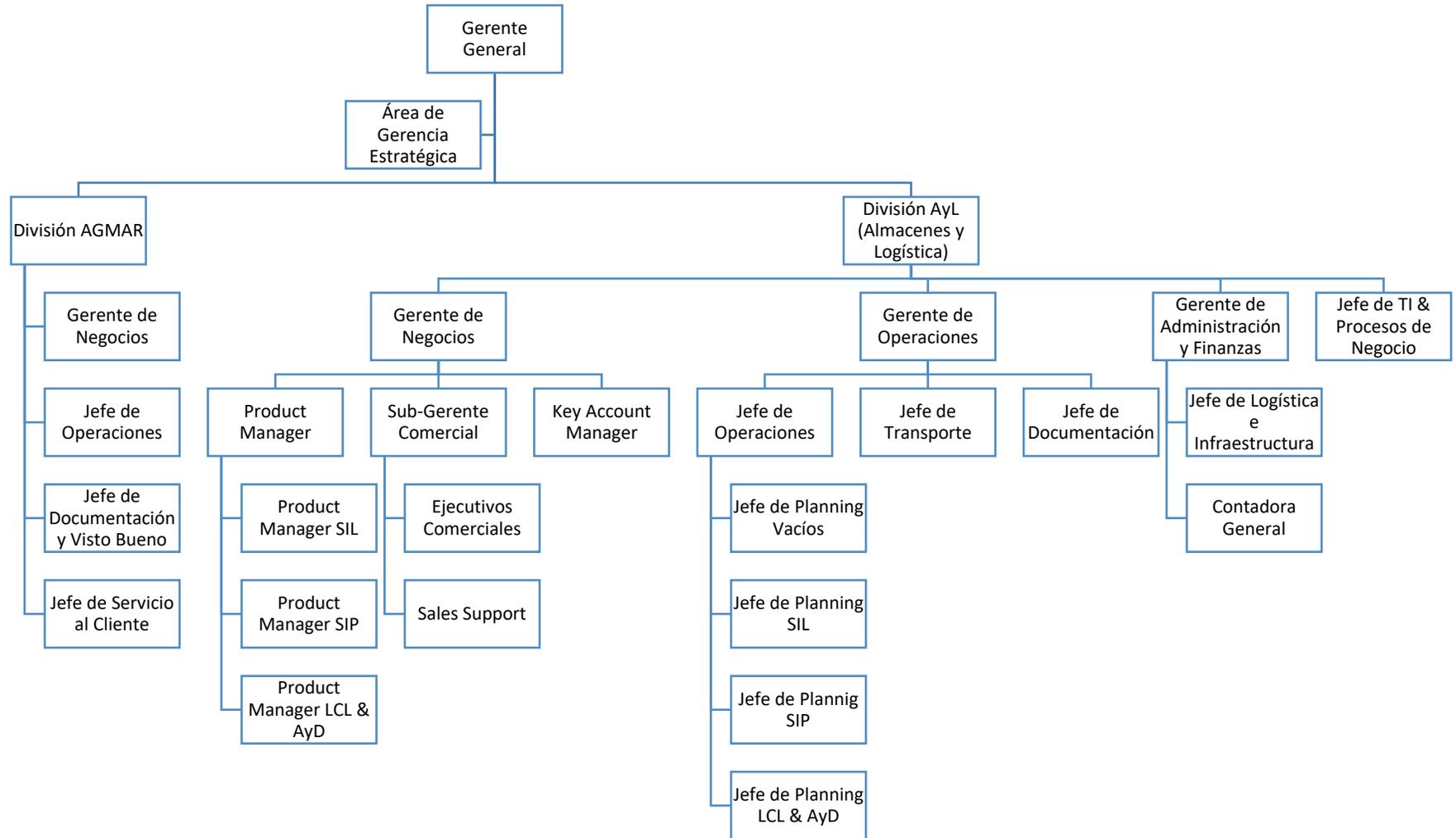
- La implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada incrementó las ventas en un 6% el primer año así como se mejoró la rentabilidad del ejercicio pasando del -0.5% a 0.1%.
- La implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada amplió la cartera de clientes, teniéndose no solo clientes consolidadores sino también importadores finales, obteniéndose una participación adicional de 5% en facturación como primer año.
- La implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada no impacta en los costos de la empresa, representando los costos variables un 5% y los costos fijos un 2% en el primer año.
- La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada es viable económica y financieramente obteniéndose un VANE de S/. 58,830 y VANF de S/. 56,413 demostrando una viabilidad del negocio propuesto, considerando que las cifras son conservadoras, la recuperación de la inversión es en 3 años.
- La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada aumento la participación de ventas de la unidad de negocio de carga consolidada con respecto a las demás, pasando de 9% a 10% en el primer año.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada, ya que cumple con la mejora de rentabilidad y aumento de venta para la unidad de negocio.
- Se sugiere realizar alianzas estratégicas con agencias de carga para un mayor alcance del servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada para los importadores finales, con el fin de ofrecer un servicio logístico integrado que no incluya solo transporte y agenciamiento de aduana, sino también servicio de flete, visto bueno, etc.
- Se debe enfocar interés en el mercado de pequeños importadores finales, debido a que es un mercado con pocos ofertantes, lo que genera una ventaja competitiva para la empresa.
- Se recomienda Implementar mecanismos de seguimiento y control financiero durante la implementación de los nuevos servicios para evitar desviaciones en la rentabilidad del negocio.
- Es recomendable, que los transportes de carga consolidada brindado se cumpla con la fecha y hora programada en el local del importador final, esto con el fin de fidelizar al cliente para los próximos transportes.

ANEXOS

Anexo A. Organigrama Estructural de la Empresa



Anexo B. Matriz de Consistencia

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE TRANSPORTE Y AGENCIAMIENTO DE ADUANA DE CARGA CONSOLIDADA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y MEJORAR LA RENTABILIDAD EN UN TERMINAL DE ALMACENAMIENTO EXTRAPORTUARIO						
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Poblacion
Problema general:	Objetivo General:	Hipótesis General:	Variable Independiente:			
¿De que manera se puede incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento mediante la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada?	Proponer la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada para incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento.	La implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitira incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad en un terminal de almacenamiento.		Analisis	Fuerzas de Porter	Importadores Finales que realicen sus operaciones de transporte y agenciamiento de aduana en el puerto del Callao.
				Demanda	N° de clientes finales potenciales	
				Oferta	N° de servicios de transporte	
				Especificaciones Técnicas	N° servicios de agenciamiento de	
					Localización del Proyecto	
					Diagrama de Flujo del Servicio	
				Viabilidad Económica	Requerimientos	
					Inversión inicial	
					Flujo Económico	
					VAN	
					TIR	
					Beneficio / Costo	
Problema específico 1:	Objetivo específico 1:	Hipótesis Específico 1:	Variable dependiente:			Diseño de Investigación
¿De qué manera la implementación de un sistema de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permite posicionar mejor al terminal de almacenamiento extraportuario?	Aplicar la implementación de un sistema de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada que permita posicionar mejor al terminal de almacenamiento extraportuario.	La implementación de un sistema de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá posicionar mejor al terminal de almacenamiento extraportuario.		Fuerza de Ventas	Facturación Anual	
					N° de cuentas cerradas	

Problema específico 2:	Objetivo específico 2:	Hipótesis Específico 2:	Y₁: Ventas	Volumen Facturado	Cantidad de servicios de transporte facturados	- Investigación Descriptiva - Diseño no experimental	
¿De qué manera la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada impactará en los costos de la empresa?	Aplicar la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada a fin de que no modifique los costos de la empresa.	La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada no modificará los costos de la empresa.			Cantidad de servicios de agenciamiento de aduana facturados		
Problema específico 3:	Objetivo específico 3:	Hipótesis Específico 3:			Ticket Promedio		Preco promedio del servicio
¿De qué manera la implementación del servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada será viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario?	Aplicar la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada a fin de determinar si es viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario.	La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá determinar si es viable económica y financieramente para el terminal de almacenamiento extraportuario.					Nivel de Facturación respecto al total de tickets
Problema específico 4:	Objetivo específico 4:	Hipótesis Específico 3:	Y₂: Rentabilidad	Margen Bruto	Participacion del mercado		
¿De qué manera la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá aumentar la participación en ventas de la unidad de negocio de carga consolidada con respecto a las demás unidades de negocio?	Aplicar la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada que permita aumentar la participación en ventas de la unidad de negocio de Carga Consolidada con respecto a las demás unidades de negocio.	La aplicación de la implementación de un servicio de transporte y agenciamiento de aduana de carga consolidada permitirá aumentar la participación de ventas de la unidad de negocio de carga consolidada con respecto a las demás.		Margen Operacional	% de utilidad operativo respecto a las ventas		
				Margen EBITDA	% EBITDA respecto a las ventas		
				Margen Neto	% de utilidad neta respecto a las ventas		
			Crecimiento Sostenible	% de crecimiento de rentabilidad con respecto al periodo anterior			

BIBLIOGRAFÍA

- Andia, W., & Paucara, E. (2013). *Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*. Lima: Industrial Data.
- Antún, J. (2004). *Logística Internacional*. Mexico: Instituto de Ingeniería UNAM.
- Armida Rodríguez, A. (2005). *Plan de Negocios como estrategia competitiva para el Campamento Tomacoco*. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.
- Bloch, R. (2012). La Cadena Logística Internacional. *Desafío Exportar*.
- Exterior, C. d. (s.f.). *Manual de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://manualdecomercioexterior.blogspot.com/2018/03/los-operadores-en-el-transporte.html>
- Garay, L. (2015). *Creación de línea de negocio en Redetrans S.A.: desconsolidación de contenedores de mercancía en Buenaventura*. Bogotá.
- Hernández Pérez, J. A. (2011). *GestioPolis*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Diciembre 2017*. Lima: INEI.
- LONG, D. (2009). *Logística internacional administración de la cadena de abastecimiento global*. México: Limusa.
- MINCETUR. (2015). *Análisis de los Costos Marítimos y Portuarios*. Lima.
- MINCETUR. (2015). *Guía de orientación al usuario del Transporte Acuático*. Lima.
- Orjuela Castro, J. A., Castro Ocampo, Ó. F., & Suspes Bulla, E. A. (2005). Operadores y plataformas logísticas. *Revistas Científicas Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 13.
- ProInversión. (2007). *Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Lima. Obtenido de <http://www>.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *CreceMYPE*. Obtenido de <http://www.crecemype.pe/portal/>