

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA APERTURA DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICO EN EL ECUADOR

Autores:

**ANGIE SUSANN QUINTERO JARAMILLO
JAVIER ROJAS VELASQUEZ**

Trabajo de tesis para optar el título de Magíster en Administración de Empresas

Director del Trabajo de Grado

Ing. JOSE ROBERTO CONCHA V.

Jefe Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Santiago de Cali, Abril 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	12
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	13
2.1 VENTAJAS COMPETITIVAS DE SERLOGIS S.A.	14
3. REFERENTES TEÓRICOS.....	15
3.1. CONSIDERACIONES GLOBALES.....	15
3.1.1. Internacionalización de los negocios	15
3.1.2. Gestión estratégica	19
3.1.3. Entorno legal y Político	22
3.1.4. Gestión internacional de recursos humanos	23
3.1.5. Aspectos económicos y características del Ecuador.....	24
3.1.6. Sector logístico en el Ecuador	25
3.1.7. Análisis de la competencia.....	28
3.2. ARTICULACIÓN TEÓRICA	29
3.2.1. Evaluación del proyecto.....	31
3.2.1.1. <i>Factibilidad</i>	32
4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	33
4.1. PLAN DE NEGOCIO	35
4.2. PLAN DE OPERACIÓN	37
4.2.1. Necesidades y Requerimientos.....	38
4.2.2. Plan de prestación del servicio	39
4.2.3. Plan de compras.....	39
4.2.4. Costos De Prestación Del Servicio.....	40
4.2.5. Infraestructura	41
4.3. PLAN ORGANIZACIONAL	42

4.3.1.	Estrategia Organizacional.....	42
4.3.2.	Estructura Organizacional	44
4.3.3.	Costos Administrativos	44
4.3.3.1.	<i>Gastos de Personal:</i>	44
4.3.3.2.	<i>Gastos de Puesta en Marcha</i>	47
4.4.	PLAN FINANCIERO.....	48
4.4.1.	Ingresos.....	49
4.4.2.	Modelo Financiero	49
4.4.3.	Inversión Inicial	51
4.4.4.	Capital De Trabajo.....	51
4.5.	PROYECCIÓN DE VENTAS	52
4.6.	INDICADORES FINANCIEROS Y DEL MERCADO	53
5.	LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	54
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
	BIBLIOGRAFÍA.....	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Balanza comercial total Ecuador - Colombia miles de USD FOB	18
Tabla 2. Competidores Directos	28
Tabla 3. Gastos de Equipamiento en USD	38
Tabla 4. Alcance del servicio para el cliente Lanse.....	39
Tabla 5. Matriz de costos en USD.....	40
Tabla 6. Costo de área por bodega en USD.....	41
Tabla 7. Matriz DOFA según las estrategias del BSC	43
Tabla 8. Gastos de Personal en USD.....	46
Tabla 9. Gastos de instalación y puesta en marcha en USD.....	47
Tabla 10. Gastos en permisos ante entes de control.....	47
Tabla 11. Composición del Capital.....	49
Tabla 12. Balance inicial expresado en USD	50
Tabla 13. Estado de Ingresos y Egresos.....	50
Tabla 14. Flujo de Caja Anual en USD.....	51
Tabla 15. Total de la inversión en USD	51
Tabla 16. Cuadro de inversión en Activos Fijos en USD.....	51
Tabla 17. Cuadro de capital de trabajo en USD.....	52
Tabla 18. Ventas Proyectadas a 5 años en USD.....	52
Tabla 19. Indicadores	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Matriz de Crecimiento de Mercado y Producto.....	21
Gráfico 2. Beneficios obtenidos por los casos ecuatorianos estudiados	27
Gráfico 3. Modelo Canvas para el proyecto de creación de filial en Ecuador.....	37
Gráfico 4. Ubicación empresa Lanse en el Ecuador	41
Gráfico 5. Alternativas de ubicación de la bodega de SERLOGIS S.A. en el Ecuador.....	42
Gráfico 6. Organigrama general de SERLOGIS S.A.....	44

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de grado es determinar la viabilidad de crear una empresa en el exterior, para este caso, en el Ecuador, como resultado de una solicitud efectuada por un cliente en Colombia a quien se le prestan los servicios de operación logística desde hace algún tiempo.

Con base en los resultados del análisis financiero podemos decir que el proyecto es viable, pese a que inicia generando pérdidas en el primer año, pero al final de los 5 años genera utilidad de \$184.486 USD, después de absorber la pérdida del primer año, la cual alcanza una cifra de \$96.566 USD.

El análisis del proyecto para 5 años, reporta un valor presente neto de \$56.793 USD, siendo este valor positivo, nos permite asegurar con base en este indicador que el proyecto es viable.

Al determinar la tasa interna de retorno, la cual se considera otro indicador de factibilidad, se halla un valor de 9,5%, cifra mayor que la tasa de interés promedio para inversiones (7,3%), por lo que se puede decir, que el proyecto es viable con un margen de rentabilidad bajo.

Además, al observar el indicador de costo - beneficio, el cual mide la relación entre ingresos y egresos, se puede decir que los ingresos cubren totalmente los gastos del proyecto con un margen del 20% por encima, por tanto, también puede decirse que el proyecto tiene viabilidad con respecto a este indicador.

En resumen, el proyecto es viable, pero debe ser estudiada la posibilidad de implementar estrategias de mercadeo que ayuden a buscar sinergias en costos y que hagan más rentable el negocio.

PALABRAS CLAVES

Barreras de entrada, Filial, Plan de negocio, Posicionamiento, Ventaja competitiva

SUMMARY

The main objective of this work is to determine the feasibility level of creating a company abroad, for this case, in Ecuador, as a result of a request from a customer in Colombia who is providing logistics services operating from some time.

Based on the results of the financial analysis we can say that the project is viable, although it begins generating losses in the first year, but at the end of five years it will generate profit of \$ 184,486 USD. After absorbing the loss of the first year, the which reaches \$ 96,566 USD.

The analysis of the project for five years, reports a net present value of \$ 56,793 USD, and this positive value allows us to ensure the basis of this indicator that the project is viable.

In determining the internal rate of return, which is considered another indicator of feasibility, it is 9.5%, higher than the average interest rate for investments (7.30%), so we can say that the project is viable with a low profit margin.

Furthermore, by observing the indicator cost - benefit, which measures the relationship between income and expenses, it can be said that revenues fully cover the project costs with a margin of 20% above therefore also be said that the project is viable with respect to this indicator

In short, the project is viable, but must be studied the possibility of implementing strategies marketing to help find synergies in costs and make the business more profitable.

KEYWORDS

Barreries to entry, Subsidiary, Business plan, Positioning (marketing), Competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado pretende evaluar la viabilidad de crear una empresa fuera de Colombia como filial de la empresa Servicios Logísticos S.A. (SERLOGIS S.A.) que preste servicios de operación logística como respuesta a la solicitud recibida de uno de sus clientes que desarrolla operaciones en el Ecuador, contribuyendo con los socios y la administración de la empresa SERLOGIS S.A. a obtener argumentos que ayuden a tomar la mejor decisión orientada al alcance de sus objetivos trazados.

La empresa SERLOGIS S.A., es una sociedad nacida en mayo de 2008 en la ciudad de Santiago de Cali, que presta servicios de operación logística como parte de la cadena de suministro en las empresas. Para SERLOGIS S.A., es de gran importancia la expansión de sus operaciones con el fin de adaptarse al proceso de globalización y así mismo, dar cumplimiento a su misión:

Ser el operador logístico admirado en Colombia y en el exterior por agregar valor en la cadena de abastecimiento haciendo entregas perfectas con los menores costos y tiempos justos, contribuyendo al éxito de los clientes, el bienestar de los colaboradores, generando un aporte al desarrollo de la comunidad y asegurando la rentabilidad de los socios.

De esta manera, integran en su plan estratégico¹, la necesidad de internacionalizar sus operaciones alineándose hacia el desarrollo y crecimiento de su competitividad y asegurando la sustentabilidad; colocando los avances tecnológicos, la eficiencia², la confiabilidad, la satisfacción de los clientes y la experiencia del talento humano al servicio de la comunidad empresarial y logística del Ecuador.

De acuerdo a lo anterior, hay que tener en cuenta que la globalización ha alterado muchos de los procesos en el mundo, entre estos, los procesos políticos, sociales, culturales, religiosos, y por supuesto, los económicos y comerciales (Rojas F., 1998).

Las empresas de los países Latinoamericanos deben cumplir las condiciones que los mercados globales definen. Estas normas y estándares comerciales e industriales, son los que la legislación de cada país impone para recibir productos o servicios con óptimos niveles de calidad a las necesidades de los mercados. Colombia como país en desarrollo ha adoptado desde el siglo pasado dentro de su política de comercio exterior, la profundización de las relaciones y tratados comerciales con la Comunidad Andina de Naciones y también TLC's³ con Canadá, Estados Unidos, la Unión Europea, México, Mercosur⁴, Chile, Salvador, Guatemala, Honduras, entre otros; todos ellos tratando de que las empresas

¹ **Plan Estratégico:** Documento que plasma las aspiraciones o pretensiones de una organización y demarca las directrices para conseguir las en determinado tiempo.

² **Eficiencia:** Se refiere al logro de un objetivo al menor costo unitario posible.

³ **TLC's:** Tratados de Libre Comercio

⁴ **MERCOSUR:** Mercado Común del Sur (Miembros: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Asociados: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú) (<http://www.mercosur.int>).

puedan incrementar los niveles de exportaciones y competitividad
(www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

Atender la necesidad de servicio logístico en el Ecuador, requerida por un cliente altamente satisfecho con SERLOGIS S.A. en Colombia.

Causas

La causa principal del proyecto es dar respuesta a las necesidades planteadas por el cliente de la empresa SERLOGIS S.A., siendo este aspecto parte integral de la filosofía de la empresa.

Por otro lado, dar cumplimiento a su plan estratégico en cuanto a la búsqueda de crecimiento y la expansión, definidos en la misión de SERLOGIS S.A.

Consecuencias

Como consecuencia de las causas planteadas se debe llevar a cabo el estudio de factibilidad del proyecto, lo que implica revisión del flujo de caja, posibles inversiones y presupuesto. Además de otorgar una respuesta oportuna al cliente como parte de la calidad del servicio que brinda SERLOGIS S.A.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la factibilidad de crear una filial de la empresa Colombiana Agencia de Servicios Logísticos SERLOGIS S.A. en el Ecuador.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear un plan operativo y técnico que tenga en cuenta las normas de creación de empresa del sector logístico en el Ecuador, y que muestre, el presupuesto, los costos de operación, mantenimiento y de infraestructura, que permitirán que la idea de negocio sea rentable.
- Analizar aspectos legales y organizacionales que se acojan a la normatividad ecuatoriana.
- Elaborar el análisis financiero que sustente la constitución y el óptimo funcionamiento de la empresa.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Los operadores logísticos, fundamentan su existencia en generar valores agregados a los clientes que solicitan sus servicios, tales como eficiencia en las operaciones, tiempos de entrega adecuados, excelente manejo de inventarios, coordinación con producción para evitar agotados y alta satisfacción del cliente final por cumplimiento de sus expectativas de servicio.

La empresa SERLOGIS S.A., desde la alta dirección y como parte de sus diferenciadores en el servicio, ha realizado importantes inversiones en el talento humano, tecnologías de punta y certificaciones de calidad, lo que ha permitido ser reconocido con premios como: en 2011 Premio a la Excelencia en Operación Logística a Nivel Nacional (competencia con 10 operadores logísticos), en 2012

Mejor Proveedor por el Compromiso con la Calidad, Premio al Operador Logístico más Comprometido con la Ética, Premio al Operador Logístico que más invirtió en tecnología e innovación y la más alta calificación Assessment⁵.

Una empresa que lleva dos años recibiendo los servicios de SERLOGIS S.A. en Colombia, ha solicitado que se analice la posibilidad de que le brinden los servicios de operación logística en el Ecuador, usando para ello, la misma tecnología y nivel de servicio que están recibiendo en Colombia. La solicitud de ésta empresa se basa en las quejas constantes de los clientes que tienen en el vecino país por deficiente oportunidad y efectividad⁶ en el servicio, además de los sobre costos que esto implica, incluyendo la pérdida de ventas y de imagen.

2.1 VENTAJAS COMPETITIVAS DE SERLOGIS S.A.

Como estrategias de servicio, SERLOGIS S.A. ha definido aspectos que determinan la diferenciación, la cual representa su ventaja competitiva así:

- La Calidad en el Servicio basado en certificaciones de calidad expedidas por el ICONTEC en normas ISO 9001, 18.000, 14.000, 28.000 y de BASC⁷ en Colombia, además de una cálida cultura empresarial que permite prestar servicios certificados con premios y/o reconocimientos en calidad, innovación, excelente servicio, entre otros.

⁵ Assessment es un instrumento de alta especificidad técnica para la evaluación de potencial de las personas. Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. (<http://www.pwc.com/py/es/assessment/index.jhtml>)

⁶ **Efectividad:** Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

⁷ **BASC:** Business Alliance for Secure Commerce

- Innovación Tecnológica, usando herramientas de punta, basadas en el aprovechamiento de las comunicaciones de radiofrecuencia y un WMS⁸ moderno y actual que permite seguridad en el manejo de inventarios y trazabilidad de todas las operaciones.
- Talento Humano altamente capacitado, motivado y comprometido con la oferta de valor que brindamos a nuestros clientes.
- Conocimiento y Experiencia en el manejo de operaciones, además de reconocimiento del cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida a nuestros clientes, inclusive excediendo las expectativas.
- Excelentes indicadores en: tiempos de atención, exactitud en inventarios, calidad en los despachos, nivel de agotados, encuestas de medición de satisfacción de los clientes, entregas perfectas y eficiencia operativa.

3. REFERENTES TEÓRICOS

3.1. CONSIDERACIONES GLOBALES

3.1.1. Internacionalización de los negocios

Díaz Mier (2003) plantea que los negocios internacionales imponen que las empresas deben familiarizarse con otros temas complejos, como son la imposición internacional, los mercados de divisas, los diversos sistemas de protección de la propiedad intelectual, las varias formas de fijación de los precios en los mercados,

⁸ WMS: Warehouse Management System

entre otras, además de comprender las complejidades de los movimientos transfronterizos y de las acciones operativas en muchos países. Esto destaca y plantea la necesidad de la consideración de las relaciones interculturales y también de los aspectos políticos, sociales, medioambientales distintos a los del entorno nacional.

Para la internacionalización de los negocios se deben considerar tres dimensiones: la económica, la sociocultural y la política.

La económica, refiere aspectos macroeconómicos como por ejemplo la explicación de los equilibrios de las economías o de las ventajas comparativas y aspectos microeconómicos como teoría de la empresa, la organización, aspectos de la gestión, etc. La sociocultural, refiere a las negociaciones, al marketing o gestión internacional y especialmente a los recursos humanos. Finalmente, la política, la cual se deriva de la existencia de fronteras, concepto y realidad sobre estados soberanos y condiciones legales y jurídicas (Díaz, 2003).

Adicionalmente a estas consideraciones anteriores, debe abordarse la motivación por la que la entidad, especialmente las empresas, llevan a cabo procesos de internacionalización y estos podrían ser: evitar barreras proteccionistas, acceder a fuentes de productos específicos, buscar oportunidades, etc. (Díaz, 2003) o responder a solicitudes o necesidades específicas de sus clientes.

Según Díaz Mier (2003), en procesos de internacionalización, las entidades que han sido exitosas cuentan con la combinación de los siguientes elementos:

- ✧ Una misión empresarial bien definida y articulada que refleja un compromiso serio respecto a las actividades de internacionalización.
- ✧ La capacidad técnica y la voluntad de identificar y ajustarse a las necesidades de los consumidores de otros mercados y a oportunidades que se presenten en mercados internacionales, respondiendo de tal forma que se reflejen las ventajas competitivas de la empresa.
- ✧ Capacidad técnica para entender el comportamiento de clientes de culturas muy diferentes y valorar y reaccionar ante los cambios que puedan darse en distintos mercados.
- ✧ La capacidad para desarrollar y mantener productos y servicios de gran calidad que puedan competir seriamente con sus rivales, tanto a nivel nacional como internacional.
- ✧ Seguir un programa serio y efectivo de investigación destinado analizar los mercados internacionales y sus exigencias.

La decisión de internacionalizar una empresa, en algunos casos responde a criterios de estrategia, tal como se planteó anteriormente, considerando dos grandes líneas de conducta según Harrison (2000):

- a) Las activas, se enfatizan en la búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa en otros países.
- b) Las reactivas, que constituyen respuestas a los problemas de diversos tipos que en algún momento se presenta en el mercado nacional propio.

También desde el punto de vista de la sustentabilidad del negocio contemplaremos los diferentes acuerdos y tratados internacionales que tiene actualmente el Ecuador, así: Acuerdo multilateral con la OMC⁹, Uniones aduaneras con: CAN¹⁰, CARICOM¹¹, MCCA¹², MERCOSUR¹³, Acuerdos marco, Acuerdo Parciales con México; además cuenta con tratados bilaterales de Inversión, con 22 países entre los que se encuentran Alemania, Estados Unidos, Canadá, Francia, Países Bajos entre otros. (http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUBITs_s.asp).

En términos comerciales, el intercambio entre Colombia y Ecuador ha sido prolífico y se encuentran mutuamente entre los mejores socios comerciales. Es decir, vemos que las relaciones comerciales se han mantenido en la mayoría del tiempo estable, a continuación se muestra el comportamiento de la balanza comercial entre Colombia y Ecuador desde el 2.007.

Tabla 1. Balanza comercial total Ecuador - Colombia miles de USD FOB

Ítem	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Exportación	739.646	803.779	678.338	793.062	1.025.510	973.106
Importación	1.469.323	1.727.047	1.485.168	1.949.997	2.141.580	1.952.148
Balanza comercial	(729.677)	(923.268)	(806.830)	(1.156.935)	(1.116.070)	(979.042)

Nota: los datos de 2012 están a noviembre

Fuente: Informe a febrero de 2013 ProEcuador (<http://www.proecuador.gob.ec>)

⁹ **OMC:** Organización Mundial de Comercio.

¹⁰ **CAN:** Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador)

¹¹ **CARICOM:** Caribbean Community (agrupa a Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Sant Kitts and Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname y Trinidad y Tobago participan en calidad de observadores Anguilla, Islas Caimán, México, Venezuela, Aruba, Colombia, Antillas Holandesas, Bermudas, República Dominicana y Puerto Rico, mientras que Islas Vírgenes es miembro asociado.

¹² **MCCA:** Mercado común Centro Americano (Guatemala, salvador, Honduras, Nicaragua, y Costa Rica).

¹³ **MERCOSUR:** Mercado Común del Sur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, países asociados Chile, Colombia, Ecuador)

3.1.2. Gestión estratégica

La estrategia de una compañía articula las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional. (Thompson, 2008)

Según Thompson (2008), existen tres maneras de que la empresa puede ganar ventaja competitiva al expandirse fuera del mercado interno:

1. Buscar ubicaciones para reducir costos o diferenciar más el producto.
2. Poder transferir de forma competitiva capacidades y habilidades del mercado nacional al extranjero.
3. Realizar una coordinación internacional que no esté al alcance del competidor nacional.

Al utilizar la ubicación como base de la ventaja competitiva, debe definir si se concentra la actividad en unos pocos países selectos o si lo va hacer en muchos países y definir en qué países va a situar sus actividades. En lo que concierne a transferencias internacionales de competencias y capacidades para ganar ventaja competitiva, Thompson (2008) indica que la empresa debe aprovechar sus fortalezas para entrar en otros mercados, y si logra hacerlo de manera exitosa, no solo aumentara los ingresos y utilidades, sino que además se encuentra con que su competitividad se incrementa, lo suficiente para producir una ventaja competitiva que lo lleva inclusive, a liderar el mercado. El transferir competencias, capacidades y recursos de un país a otro contribuye al desarrollo de competencias

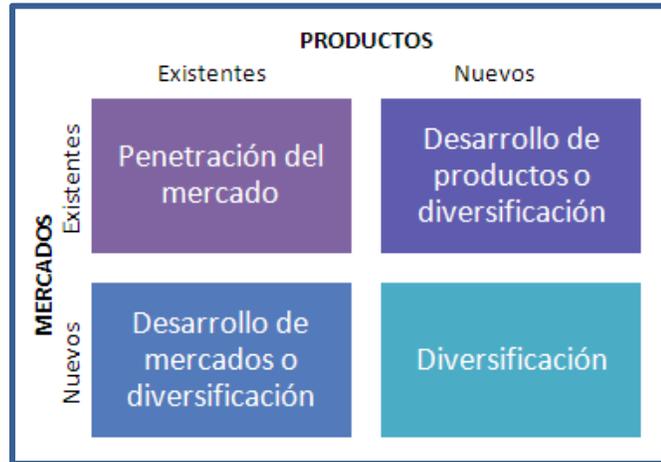
y capacidades más amplias y profundas, lo que puede llevar a la empresa a ser dominante en algún campo de la competencia.

Las alianzas estratégicas permiten ingresar a mercados extranjeros para fortalecer la competitividad en mercados globalizados, sin embargo, los acuerdos de cooperación entre empresas nacionales y extranjeras resultan atractivos además por otros motivos, como alcanzar economías de escala, que logra reducción de costos y a través de ello marcar diferencia, como también adquirir destrezas técnicas y conocimientos de los mercados locales. Otra de las motivaciones para hacer alianzas estratégicas, es compartir instalaciones y redes de distribución y unir fuerzas para reducir distancias con las empresas líderes.

Lo anterior explica porque las alianzas internacionales son un medio estratégicamente atractivo para obtener beneficios.

Teniendo en cuenta el enfoque de estas estrategias, se puede hacer uso de la matriz de crecimiento de mercado y producto (también llamada matriz de Ansoff), la cual ayuda a evaluar las opciones para elegir la que mejor se adapte a la situación dando el mejor retorno de la inversión potencial. Esta matriz muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y nuevos con los mercados existentes y nuevos. (Stanton, Etzel y Walker, 2004)

Gráfico 1. Matriz de Crecimiento de Mercado y Producto



Fuente: Fundamentos de Marketing. Stanton et al., 2004.

La matriz de crecimiento de mercado/producto como herramienta estratégica de marketing, permite determinar a qué le está apuntando la empresa en temas de mercadeo y crecimiento. (<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>).

Para el objeto de estudio, SERLOGIS S.A. estaría en el cuadrante “Desarrollo de Mercado” puesto que está dirigiendo su estrategia a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado con producto (servicio) existente. Está tratando de vender más de lo mismo (producto o servicio) pero a un mercado nuevo - diferentes personas.

Las estrategias principales son:

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.
- Política de distribución y posicionamiento. (Stanton *et al.*, 2004)

3.1.3. Entorno legal y Político

Es indispensable conocer cómo se enmarcan las diferentes formas de sociedades dentro de la legislación jurídica de cada país, con el propósito de cumplir las normas (obligaciones estatales – impuestos, aportes, exenciones) que atañen a cada tipo de sociedad en una región o país y de tener una herramienta que permita mantener las normas claras y transparentes para cada uno de los inversionistas, evitando dificultades jurídicas y generando confianza en la misma inversión. Adicionalmente, deben conocerse las normas laborales con el fin de acoplar la operatividad de la empresa a esos estatutos y poder generar un ambiente agradable a los empleados sin afectar la eficiencia de la empresa.

Para el caso del Ecuador, se debe tener en cuenta la Constitución Política de la República del Ecuador de 1998, la Ley de Compañías quien finalmente avala la creación de una empresa y el Ministerio de Relaciones Laborales. Por considerarlo relevante, a continuación una relación de derechos del trabajador y obligaciones del empleador: Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales tanto al inicio como al final del mismo, tener en cuenta que la jornada laboral es de 40 horas semanales, se debe pagar décimo tercer y cuarto sueldo, a partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva correspondiente a un 8,33%, se consigna al IESS¹⁴ la pensión obligatoria, pagar el 15% de las utilidades.

¹⁴ IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Políticamente, es un estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria e intercultural plurinacional, organizado en forma de República y gobernado de manera descentralizada. Actualmente, el estado retoma facultades reguladoras de la vida social y se libró del arbitrio de poderosos grupos de presión, ha incrementado la inversión pública y la orientación de recursos a la atención social, representados en obras públicas con la construcción de vías y las mejoras y modernizaciones de sus carreteras (<http://es.scribd.com/doc/58097672/Problemas-Politicos-Del-Ecuador>).

3.1.4. Gestión internacional de recursos humanos

De acuerdo a lo planteado por Díaz (2003), la consecución del éxito de una empresa que actúa en el exterior depende en buena parte de tecnología, know-how, capital y recursos humanos, teniendo en cuenta que la base debe estar bien desarrollada para asignar de forma eficaz y eficiente desde la matriz a las entidades o empresas subsidiarias esparcidas en diversos lugares.

Sin embargo, hay algunos aspectos que se ven afectados con la gestión de personal por la internacionalización, que son: La selección del personal, la formación del mismo, la evaluación de rendimientos, la vinculación en diversos órdenes a la empresa y la gestión de las relaciones laborales.

Adicionalmente, se debe considerar la expatriación, término que se refiere a quienes dentro de la organización desarrollan su actividad laboral durante un periodo relevante de tiempo en un entorno extranjero haciendo parte de la gestión

internacional de recursos humanos. Por lo cual, se puede afirmar que sin una cierta internacionalización de los recursos humanos de la empresa matriz, es decir, sin un cierto grado de expatriación de sus recursos humanos, resulta difícil llevar a cabo una estrategia de globalización y más aún, dirigir con éxito un grupo internacional de empresas.

En la gestión internacional de recursos humanos se consideran algunas dimensiones relevantes como los criterios que deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar un candidato para una asignación internacional, la duración de la asignación, la formación para adquirir las competencias requeridas, la evaluación del rendimiento como herramienta para la consecución de los objetivos de la organización, la retribución de los expatriados de orden salarial y extra salarial.

3.1.5. Aspectos económicos y características del Ecuador

Ecuador es un país en el cual la economía ha registrado indicadores macroeconómicos de crecimiento importantes en los últimos 5 años, puesto que en el período comprendido entre 2007 y 2012 ha crecido 150% con relación al periodo entre el 2000 al 2006, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE). El crecimiento del PIB¹⁵ en 2010 fue de 3,58%, en el 2011 de 7,78% y aunque al momento de este documento no se conoce la cifra exacta del 2012, el dato va a estar alrededor de 4,8%, lo que muestra un crecimiento promedio de los últimos tres años por encima del 5%.

¹⁵ PIB: Producto Interno Bruto

(<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/pib-alcanzo-los-26928-millones-el-ano-pasado.html>).

Según el INEC¹⁶ como resultado del censo del año 2010, último realizado en ese país, el Ecuador contaba con una población de catorce millones cuatrocientos ochenta y tres mil (14.483.000) habitantes y en el área de influencia de Quito (capital de Ecuador), cuenta con aproximadamente dos millones doscientos treinta y nueve mil ciento noventa y uno (2.239.191) habitantes, a pesar de que en este momento Quito es la segunda ciudad en población, después de Guayaquil. Según el INEC, en el 2020 Quito será la ciudad más poblada del Ecuador, es decir, cerca del 15% del mercado nacional. Ecuador ha avanzado en materia de infraestructura, mejorando sus indicadores económicos y en la cual existen varias empresas de logística de almacenamiento, con las que se tendrá que empezar a competir. Actualmente, ellas están atendiendo grandes, medianas y pequeñas compañías. (<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>)

3.1.6. Sector logístico en el Ecuador

Globandina en su página web, publicó el informe “Ranking de los países con mejor logística comercial”, expresando que:

Ecuador ocupa el puesto 70 en el ranking de los países con mejor logística comercial, mientras que Chile es el país de América Latina mejor ubicado (puesto 32), según un nuevo informe del Banco Mundial (BM), que clasifica a 150 países

¹⁶ INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

por su capacidad para hacer llegar sus bienes de forma eficiente a los mercados internacionales.

(<http://www.globandina.com/php/dnoticia.php?id=85&hash=c372da6f50ef056b3981b3bfe21f1d4ebb5aecf5>).

Adicionalmente, en el Foro Internacional de Logística y Facilitación del Comercio y del Transporte realizado por el Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y de la Competitividad – CNPC¹⁷, en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo y con el apoyo del Gobierno Nacional del Ecuador que se llevó a cabo en el 2007, se realizó un análisis de la situación de la logística en ese momento, donde se identifica que: “Las concesiones de puertos no son suficientes, el sector aeroportuario no es eficiente, la oferta logística debe responder a una estructura productiva dominada por pequeñas unidades, las nuevas tendencias tecnológicas en el sector requieren superar el rezago en materia de TIC y el cambio de situación pasa por un esfuerzo de formación de RRHH.” (Martínez M., 2007).

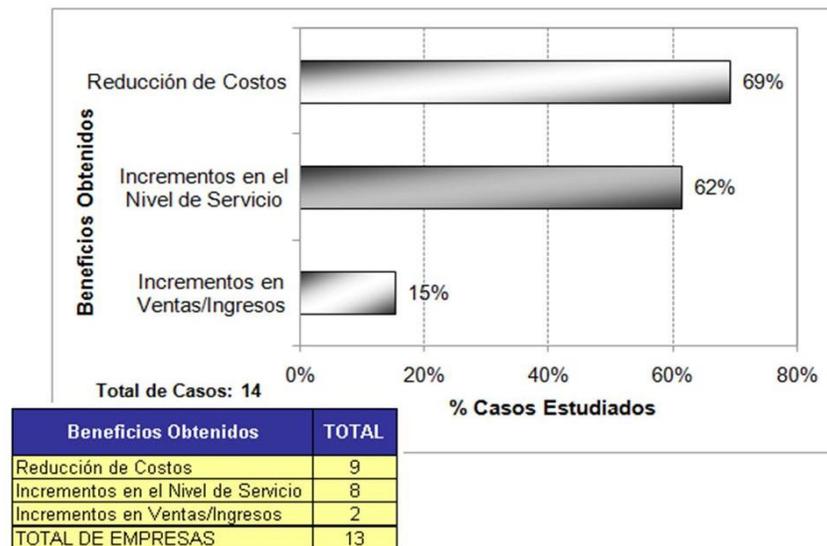
Un estudio realizado en una tesis de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Guayaquil, presentó un análisis de la logística en el Ecuador de casos de empresas ecuatorianas que muestra los aspectos donde se mide el aporte o beneficio recibido al implementar la logística en cada una de las áreas de negocio. Las áreas consideradas fueron: servicio al cliente, administración de inventarios, gestión de abastecimiento y compras, almacenaje y transporte/distribución, y los

¹⁷ CNPC: Comisión Nacional de Productividad y Competitividad

beneficios obtenidos referían: reducción de costos, incrementos en ventas, fidelización de clientes, reducción de errores, espacios bien aprovechados, incrementos en el nivel de servicio, entre otros.

En el siguiente gráfico se indica en forma porcentual los beneficios obtenidos por las empresas analizadas en ese estudio mediante la aplicación de estrategias logísticas. (Fondevilla E., 2008)

Gráfico 2. Beneficios obtenidos por los casos ecuatorianos estudiados



Fuente: Tesis de Grado. La logística en el Ecuador que se aplica y que falta por aplicar, Erika Fondevilla Castro, 2008.

De acuerdo al gráfico 2, la reducción de costos es el factor más relevante en los beneficios obtenidos al incluir el proceso logístico, como parte de sus estrategias de negocio.

3.1.7. Análisis de la competencia

Es importante conocer quiénes son los principales competidores directos a los que se enfrentará SERLOGIS S.A. En la tabla siguiente se muestran dichos competidores y se incluyen algunas características que permiten tener puntos de referencia para compararlos con SERLOGIS S.A.

Tabla 2. Competidores Directos

OPERADORES LOGISTICOS	UBICACIÓN	CARACTERISTICAS
GLOBANDINA	Norte de Quito	Almacenamiento y distribución. Operaciones manuales. No cuentan con radiofrecuencia. Bodegas de baja altura y antiguas. 3.000 m ²
INLOG	Norte de Quito (2 sedes)	Almacenamiento y distribución. Operaciones manejadas con el sistema del cliente. Sin sistema automático de picking. Bodegas antiguas con alturas a 5 niveles.
LOGINET	Norte de Quito. Operan también en Guayaquil	Almacenamiento y distribución con operaciones en Guayaquil. Sistema AS400. No cuentan con radiofrecuencia y los alistamientos son manuales. Bodegas de baja altura.
LOGEX	Sur-Oriente de Quito. Operan también en Guayaquil	Almacenamiento y transporte masivo. Operaciones manuales. Control de inventarios en Excel. Bodegas a 6 niveles de altura, Manejan operaciones de 10.000m ² en Quito y 15.000m ² en Guayaquil
RANSA	Sur de Quito (Turubamba)	Transporte masivo y almacenamiento a 7 niveles. Sistema AS400 con radiofrecuencia. Cuentan con plataforma logística nueva de 15.000 m y 10.000 m con estantería, del cual el 50% lo tienen con el cliente Santa María

La anterior tabla muestra los principales competidores directos que tendría SERLOGIS S.A. en el Ecuador, especialmente en Quito, por las características de estos, se considera que existen grandes oportunidades de negocio, teniendo en cuenta las fortalezas de SERLOGIS.

3.2. ARTICULACIÓN TEÓRICA

El propósito esencial es mostrar la articulación entre la fundamentación teórica, el problema objeto de investigación y la propuesta de resolución, conforme al contexto, características, necesidades y metas de la organización. Considerando las ponencias planteadas anteriormente, el proceso de internacionalización que llevará a cabo SERLOGIS S.A. debe partir de la evaluación económica, política y social del mercado a desarrollar, siendo Ecuador el país escogido se puede decir que las tres dimensiones evaluadas cumplen las expectativas comerciales de SERLOGIS S.A., puesto que la situación económica del Ecuador se muestra muy favorable para realizar inversión y concomitante con las pretensiones de la empresa, la situación política se considera estable y muy clara, y socialmente las condiciones son propicias por las semejanzas culturales con nuestro país y por la disponibilidad del recurso humano.

Dentro de este proceso de internacionalización, se puede denotar que la empresa SERLOGIS S.A. integra los elementos expuestos por Díaz (2003), misión empresarial definida y articulada, capacidad técnica y voluntad de responder a las necesidades del cliente entendiendo su comportamiento cultural y servicios de calidad que demarcan su ventaja competitiva, tal como se describió en el ítem anterior.

Por otro lado, la empresa SERLOGIS S.A. decidió evaluar el proceso de internacionalización siguiendo una conducta reactiva en respuesta a la solicitud de un cliente siendo coherente con sus objetivos estratégicos. Además, estaría

desarrollando nuevos mercados con un servicio existente y bien manejado donde prevalece el excelente nivel de servicio.

La gestión estratégica de SERLOGIS S.A. partirá del desarrollo de un plan de acción que le de ventaja competitiva a la empresa, de tal forma que ayude a crecer y expandir su mercado, buscando relaciones sistemáticas de la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa. Posteriormente, la reducción de costos que se logre a través de un servicio altamente confiable y eficientemente operativo, dará como resultado relaciones de largo plazo con los clientes, alcanzando satisfacción y fidelización de estos.

Finalmente, en la gestión del recurso humano de SERLOGIS S.A. se analizan aspectos tales como: selección, formación, evaluación de rendimientos y gestión de las relaciones laborales acordes a la cultura ecuatoriana, además de incluir la expatriación de algunos funcionarios como factor crítico de éxito en la internacionalización.

Los aspectos anteriormente comentados, se deben tener en cuenta en el mundo de los negocios para buscar una satisfacción real y total de sus clientes, e inclusive, hacen que el precio pase a un segundo plano, es así como el servicio al cliente, las herramientas tecnológicas de punta y el recurso humano, se articulan con el problema y la organización, puesto que estos mismos tres aspectos, están relacionados con los diferenciadores que promete SERLOGIS S.A. en su oferta de

servicio y son fundamentales en la resolución del proyecto, pues atacan de forma directa las causas analizadas en el planteamiento del proyecto

3.2.1. Evaluación del proyecto

A través de este estudio se determina si el negocio es o no es factible desde el punto de vista financiero, es decir, si conviene a la empresa SERLOGIS S.A. desarrollar su estrategia de internacionalización para satisfacer las necesidades de un cliente y proyectar su crecimiento en el mercado cumpliendo todas las consideraciones expuestas anteriormente.

En el estudio económico se determinarán los costos totales en los que incurrirá la empresa con la internacionalización del negocio y señalará los estados de resultados, pero la evaluación económica, se realizará con el flujo de caja proyectado, con el fin de definir la rentabilidad del negocio utilizando la Tasa Interna de Retorno (TIR)¹⁸ y el Valor Presente Neto (VPN)¹⁹. (<http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos.shtml>).

En el estudio financiero se definirá de dónde provienen los fondos, a dónde van, y cómo serán recuperados. Se estudiará también, los ingresos y gastos derivados del negocio, con el fin de complementar toda la información requerida y en el

¹⁸ **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Representa la rentabilidad de los fondos que permanecen en el negocio. Para un negocio de inversión, la TIR es la tasa de interés que genera el capital que permanece invertido en él (capital que no se ha recuperado). Para un negocio de financiación, la (TIR) es la tasa de interés que se paga por el saldo de deuda.

¹⁹ **Valor Presente Neto (VPN):** Representa el incremento de la riqueza (o tenencia o valor de la empresa) medido en dinero actual (pesos de hoy) si se toma el negocio en estudio. (Buenaventura, 2012)

análisis o evaluación final poder determinar la factibilidad de instalar un centro de distribución logístico en el Ecuador.

3.2.1.1. *Factibilidad*

Según Buenaventura (2011), un negocio de inversión es financieramente factible si la rentabilidad que ofrece (TIR), es mayor que la rentabilidad que se obtuviese alternativamente (i^*) y, es no factible en caso contrario. Por tanto, la TIR es la tasa que iguala el VPN a cero y se compara con la tasa de rentabilidad promedio de inversión.

Un negocio de financiación es financieramente factible si la tasa de interés (i^*) que se paga por los saldos de deuda (TIR), es menor que la que se pagase por las fuentes alternativas de financiación (i^*).

INVERSIÓN/FINANCIACIÓN: $TIR > i^*$	Factible	TIR: Tasa Interna de Retorno
$TIR < i^*$	No Factible	i^* : Tasa de interés

Para determinar la TIR, se hará uso de la herramienta en Excel colocando el valor de la inversión en negativo por ser una salida de efectivo y los flujos de caja en positivo según la proyección a 5 años detallada en la tabla 14 del modelo financiero (punto 4.4.2).

Po otro lado, si el VPN es positivo quiere decir que se generará riqueza o valor con la aceptación del negocio.

Si el VPN es negativo se perderá riqueza, o sea se destruirá valor con la aceptación del negocio.

VPN > 0 Factible

VPN < 0 No Factible

Este VPN, se calculará teniendo en cuenta la inversión que se hará en este proceso de internacionalización y los flujos de caja que se tendrían en 5 años (los cuales se indican en el punto 4.6), considerando una tasa de interés promedio de inversión del 7.30%.

Para este cálculo, se aplicará la siguiente fórmula:

$$VPN = I_0 + \sum_{j=1}^n FC_j / (1 + i)^j$$

Considerando que:

I_0 = Inversión inicial

FC_j = Flujo de Caja del periodo j

i = Tasa de interés

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

De la revisión de la situación económica, política y social del Ecuador, se puede concluir que el país vecino ofrece condiciones adecuadas para desarrollar empresa, tal como se pudo evidenciar con los datos del PIB, el mercado logístico de la región, las condiciones de infraestructura, las barreras de entrada, entre otras. Por lo cual, se determina que el punto de partida será la constitución legal de la empresa SERLOGIS S.A. en Quito, capital del Ecuador y posteriormente, la presentación del plan de negocio.

De acuerdo a las leyes del Ecuador, se deberá contratar un abogado que tenga su matrícula al día en el colegio respectivo para que realice la constitución de la empresa, siendo ésta la mejor opción considerando el conocimiento de los aspectos jurídicos y legales de ese país.

Para la constitución de una compañía S.A. se deben cumplir una serie de formalidades generales que se detallan a continuación:

1. Aprobación del nombre de la compañía
2. Elaboración del proyecto de minuta que contiene los Estatutos, siendo necesario el asesoramiento y la firma de un Abogado.
3. Aprobación de los Estatutos por parte de la Superintendencia de Compañías.
4. Apertura de cuenta de integración de capital en un banco de la localidad.
5. Los estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías se elevan a escritura pública ante notaria.
6. Obtención de la resolución de aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.
7. Publicación de un extracto de la escritura otorgada por la Superintendencia de Compañías en el periódico de mayor circulación con el domicilio de la compañía.
8. Obtención de la Patente Municipal en el Distrito Metropolitano de Quito.
9. Afiliación a la cámara de la producción que corresponda al giro del negocio, por ejemplo: Cámara de la Pequeña Industria, Cámara de Industriales, Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, etc.

10. Inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el registro Mercantil.
11. Obtención del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas.
12. Elección de Presidente y Gerente de la compañía mediante convocatoria a Asamblea General de Socios.
13. Elaboración e inscripción de estos nombramientos en el registro mercantil.
14. Obtener el registro en el Departamento de Sociedades.
15. Obtención del oficio de la Superintendencia, para apertura de una cuenta corriente a nombre de la compañía.

En todos los anteriores tramites se estima un tiempo de 60 días calendario, tiempo después del cual, la empresa podrá ejercer su objeto social.

4.1. PLAN DE NEGOCIO

La empresa SERLOGIS S.A. desea internacionalizarse obedeciendo a la estrategia planteada en su visión empresarial, satisfaciendo a su vez, la necesidad de uno de sus clientes actuales aquí en Colombia para prestarle servicios logísticos en el Ecuador.

Por tanto, se hace necesario determinar la factibilidad de abrir un centro de distribución logístico en el Ecuador para no tomar decisiones erradas y poner en riesgo la solidez de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, se partió del análisis de la situación social, política y económica de los países vecinos para establecer más claramente el posicionamiento del país objetivo –Ecuador. En este aspecto, se pudo determinar que en la ciudad de Quito (capital del Ecuador), se ofrecen oportunidades atractivas de expansión para la empresa SERLOGIS S.A., debido a que se puede demarcar competitividad en el mercado por los atributos propios de la empresa que refieren innovación en esa región.

A continuación se plantea un modelo integral para analizar la empresa como un todo, la cual muestra las interconexiones entre los diferentes elementos a través del modelo Canvas²⁰.

²⁰ Modelo Canvas: Creado por el equipo Osterwalder, herramientas de modelo de negocio ideados por expertos que basados en el desarrollo de estrategia empresarial permiten describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor. (http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios)

Gráfico 3. Modelo Canvas para el proyecto de creación de filial en Ecuador

ALIADOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
LANSE PROVEEDORES	Almacenamiento, alistamiento y despacho Uso de tecnología de punta uso de WMS Satisfacer necesidades logísticas de los clientes	Innovación Eficiencia operativa Calidad en los alistamientos	Confianza Retención del cliente Servicio de atención al cliente	Grandes y medianas empresas que tercerizan su operación logística
	RECURSOS CLAVE Maquinaria Equipos de computo Equipos de comunicación Radiofrecuencia Infraestructura adecuada Reconocimiento de marca Experiencia del RR-HH Solidez financiera	Servicio de calidad Entregas oportunas servicio logístico personalizado Precios competitivos Reducción de costos Servicios disponibles para nuevos clientes	CANALES DE COMUNICACIÓN DISTRIBUCIÓN Comunicación directa	
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de personal Costo de TI Costo de Infraestructura Costo de equipos		FLUJO DE INGRESOS Facturación de acuerdo a la tarifa pactada Pagos cada 30 días		

Fuente: (<http://www.economiaenpositivo.com/modelo-canvas-en-el-modelo-de-negocio/>)

4.2. PLAN DE OPERACIÓN

A continuación se relacionan las actividades del proceso que hacen parte de la propuesta de servicio a ofrecer:

- Recepción de vehículos desde planta y/o por importación.
- Recibo de mercancía para maquilas.
- Administración del inventario.

- Alistamiento de mercancía (línea nacional, profesional y cross docking²¹).
- Despacho de mercancía hacia todo el país.
- Recibo de devoluciones.
- Recibo de averías.
- Realización de ofertas y marcado de productos.

4.2.1. Necesidades y Requerimientos

A continuación en la tabla 3, se relacionan los gastos de equipamiento correspondientes a materiales, insumos, tecnología requerida para la prestación del servicio, equipos y máquinas, incluyendo la depreciación mensual. Es decir, toda la infraestructura y sus costos para comenzar a operar.

Tabla 3. Gastos de Equipamiento en USD

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IVA	COSTO TOTAL UNIT.	TOTAL COMPRA CON IVA	DEPRECIACION MENSUAL
ESTANTERIA SUPER CARGA	1.800	\$64,6	\$7,8	\$72	\$130.234	\$2.189
ESTANTERIA LIVIANA	1	\$87.024,7	\$10.443	\$97.468	\$97.468	\$1.639
SISTEMA PICK TO LIGHT	1	\$57.275	-	\$57.275	\$57.275	\$1.454
JAULAS CERRAMIENTO	1	\$10.344	\$1.241,3	\$11.585	\$11.585	\$195
BANDAS TRANSPORTADORAS	1,0	\$16.380	\$1.965,6	\$18.346	\$18.346	\$308
MONTACARGAS ELECTRICO	1	\$2.888	\$346,6	\$3.235	\$3.235	\$3.235
ESTIBADORES MANUALES	8	\$500	\$60	\$560	\$4.480	\$114
ESCRITORIOS	1	\$8.333	\$1.000	\$9.333	\$9.333	\$156
EXTINTORES	1	\$2.222	\$266,6	\$2.489	\$2.489	\$63
EQUIPOS DE COMPUTO	10	\$777,7	\$93,3	\$871	\$8.710	\$221
LICENCIAS	10	\$222,2	\$26,7	\$249	\$2.489	\$63
TERMINALES RADIOFRECUENCIA	4	\$1.881	\$225,7	\$2.107	\$8.427	\$214
IMPRESORA LASER	1	\$1.322	\$158,6	\$1.481	\$1.481	\$38
IMPRESORA CODIGO DE BARRAS	2	\$2.600	\$312	\$2.912	\$5.824	\$148
SCANERS	4	\$222	\$26,6	\$249	\$995	\$25
TOTAL EQUIPAMIENTO	1.846				\$362.368	\$10.062

²¹ **Cross Docking:** Sistema de distribución en el cual la mercancía recibida por un centro de distribución no es almacenada, sino preparada inmediatamente para su próximo envío. Es decir, que la mercancía no hace stock en ningún otro tipo de almacenaje intermedio. (<http://apunteingenieriaindustrial.blogspot.com/2011/05/el-cross-docking.html>)

4.2.2. Plan de prestación del servicio

Con base al plan de necesidades de servicio proyectado por el cliente, se presenta el siguiente cuadro con las cantidades de servicio a prestar por mes.

Tabla 4. Alcance del servicio para el cliente Lanse

PROCESO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA
Servicio de Recepción de Mercancía Proveniente de Colombia	5	Contenedores	MENSUAL
Recepción de Mercancía de Proveedores (KISS de EE.UU, Cepillos y SERESIO)	1	Vehículo Sencillo	SEMANAL
Administración de Inventarios	1.800	Posiciones	MENSUAL
Alistamiento de Pedidos	20.000	Unidades	DIARIO
Despachos de Pedidos	14.580	Cajas	MENSUAL
Servicio de Maquilas (Coopacking)	1	Unidades	PLAN DE PROD/MES

La anterior tabla muestra las necesidades reales en posiciones o estibas²² almacenadas y/o despachadas en un periodo de tiempo de un mes, también la cantidad de pedidos o unidades.

4.2.3. Plan de compras

Teniendo en cuenta que se va a prestar un servicio, el plan de compras está relacionado con los recursos en equipamiento ya mostrados anteriormente en la tabla 3 y las necesidades de recurso humano que se muestra en la tabla 8 gastos de personal.

²² **ESTIBA:** Plataforma generalmente en madera que se utiliza para acomodar carga, paquetes o cajas y que ayuda a agilizar el movimiento de la mercancía, ya sea para ubicarla en la bodega o despacharla.

4.2.4. Costos De Prestación Del Servicio

Se relacionara el costo de los recursos. En general, se deberán cuantificar el total de los costos variables y fijos, directos e indirectos en los que se incurre en la prestación del servicio.

Tabla 5. Matriz de costos en USD

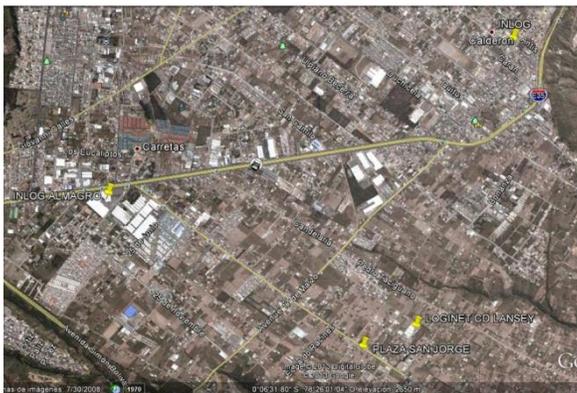
	PARTICIPACION	TARIFA TOTAL
PERSONAL	26%	\$10.148
AREA	35%	\$13.500
EQUIPAMIENTO	26%	\$10.062
POLIZAS DE SEGURO Y CUMPLIMIENTO	5%	\$1.820
SERVICIOS PUBLICOS	8%	\$3.113
OTROS SERVICIOS	1%	\$298
TOTAL COSTOS	100%	\$38.940
ADMINISTRACION ASL S.A.	4%	\$1.558
PREOPERATIVOS	2%	\$779
TOTAL COSTOS OPERACIÓN		\$41.277
UTILIDAD A EMPLEADOS	3%	\$1.277
MARGEN BRUTO ASL S.A.	16%	\$7.862
TARIFA		\$50.415
IMPUESTOS		
4 X 1.000	0,0%	-
IMPUESTO DE I&C	0,0%	-
IMPUESTO DE RENTA	22,0%	\$1.730
UTILIDAD NETA		\$6.133

En la tabla 5, se presenta el desglose en dólares y porcentualmente la participación de cada rubro en ese costo,

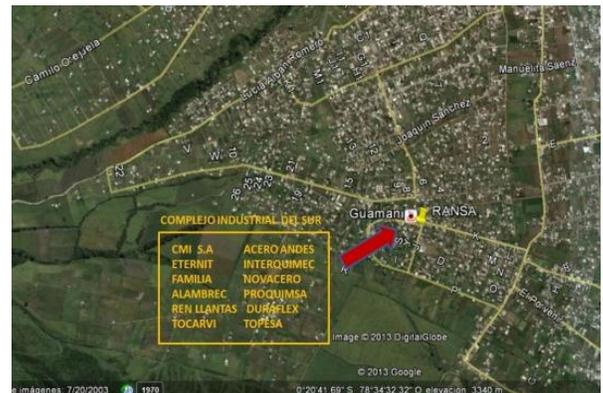
Las siguientes imágenes muestran las alternativas de ubicación de la bodega, que propone SERLOGIS S.A. El Plan de Ordenamiento Territorial de Quito ha definido parámetros que se han tenido en cuenta para evitar sobrecostos en el futuro por posibles reubicaciones.

Gráfico 5. Alternativas de ubicación de la bodega de SERLOGIS S.A. en el Ecuador

Zona Norte (Llano Grande)



Zona Sur (Turubamba)



4.3. PLAN ORGANIZACIONAL

4.3.1. Estrategia Organizacional

Se ha realizado un análisis DOFA que ayude a identificar aspectos relevantes en el análisis interno y externo de la compañía permitiendo descubrir las verdaderas Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades que definan las estrategias de incursionar con los nuevos servicios y en nuevas regiones.

Tabla 7. Matriz DOFA según las estrategias del BSC²³

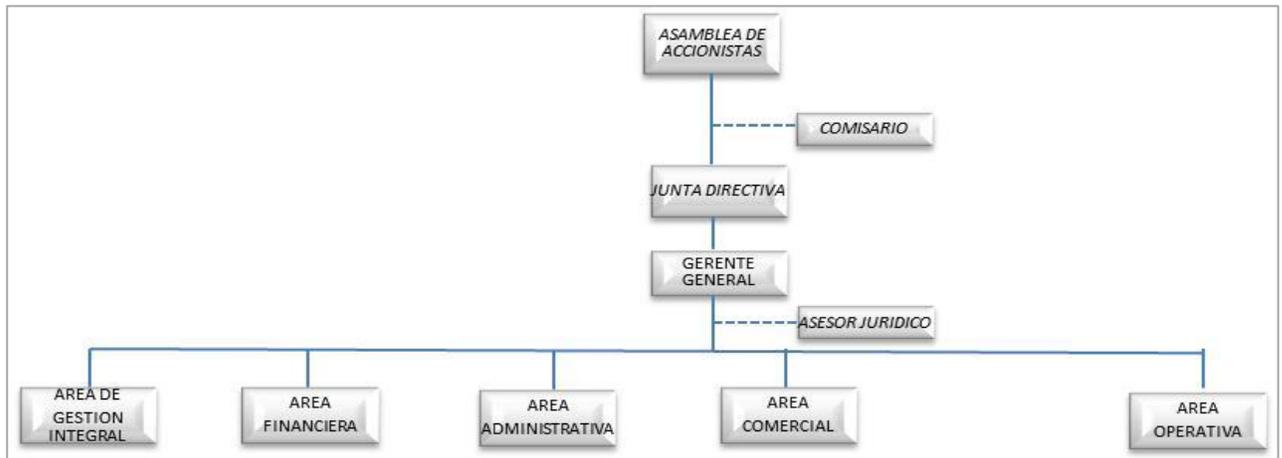
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Capacidad de endeudamiento • EBITDA alto • Rentabilidad alta para los accionistas • Bajo costo de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos de capital para inversiones de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector logístico • Financiación externa • Incremento de la tercerización • Incremento de zonas francas • Mejores precios por estructura pequeña y nicho de mercado de PYMES • Posicionamiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Incursión en nuevos mercados y competidores • Riesgo financiero de los clientes • Cambios en la legislación • Crisis económica • Grandes empresas de logística buscando nuevos mercados
DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente reconocido • Comunicación íntegra con cliente • Confianza y reconocimiento por parte del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Único cliente • No se tiene experiencia internacional • No se cuenta con bases de datos de posibles clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de acceder a nuevos clientes • Buscar nuevos mercados, con alto valor para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de políticas de nuestros clientes • Disminución de servicios logísticos
DE LOS PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la operación y los procesos • Alta inversión en TIC • Capacidad de adaptación a los cambios de la demanda y el entorno • Diversificación del servicio • Capacidad de producción por encima de las necesidades del cliente • Certificaciones SGI • Estructura plana • Infraestructura y Tecnología moderna • Seguimiento y control de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación por parte del cliente • Fortalecer la integración hacia adelante • Falta de asesores • Identificación de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de llegar a nuevos clientes internacionales • Alto desarrollo tecnológico • Identificación de nuevos nichos • Alianzas estratégicas • Mayores exigencias en la calidad para diferenciar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso gubernamental para fortalecer la logística • Firma de tratados de libre comercio y llegada de nuevos competidores
DEL CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación y deseos de mejorar • Bonificaciones e incentivos • Personal con alta experiencia • Oportunidad de desarrollo profesional • Baja rotación de personal • Asumimos y cumplimos los retos • Gente con compromiso y conocimiento en todos los niveles jerárquicos (potencial humano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar las capacitaciones y el procedimiento de inducción • Falencias en el sistema de seguimiento en el periodo de prueba del trabajador • Estructura de cargos por funciones y no por objetivos • Reforzar el reconocimiento a los empleados por parte de los jefes directos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de las tecnologías de punta que existen en el mundo • Importación de la Responsabilidad Social • La llegada del TLC contribuye a tener un mayor personal más capacitado en el sector de logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de confianza • Poco personal especializado

²³ BSC: Balance Score Card

4.3.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional está planteada en el siguiente organigrama propuesto para el proyecto, teniendo en cuenta que las áreas administrativa, comercial y operativa serán desempeñadas por el funcionario que será expatriado, mientras que el área de gestión integral será dirigida y apoyada directamente desde la matriz en Cali, para el área financiera se recomienda contratar una empresa ecuatoriana que conozca claramente las normas tributarias y contables, es decir, este servicio deberá ser tercerizado.

Gráfico 6. Organigrama general de SERLOGIS S.A.



4.3.3. Costos Administrativos

4.3.3.1. Gastos de Personal:

En la tabla 8, se presentan los gastos de personal, teniendo en cuenta los pagos patronales, los salarios adicionales que por ley se deben pagar y las vacaciones.

También se calculan los costos de horas extras, los cuales se deben facturar por separado según necesidades del cliente.

Tabla 8. Gastos de Personal en USD

CARGO		ADMIN.	SUPERVISOR	MONTACAR GUISTA	REABASTECI MIENTO	PICKING	PACKING	DESPACHOS	DEVOLUCIONES	TOTAL EMPLEADOS
CANTIDAD		1	1	1	2	4	6	1	1	17
SALARIO BASE		\$1.800	\$611	\$433	\$318	\$318	\$318	\$318	\$318	
SUBTOTAL		\$1.800	\$611	\$433	\$636	\$1.272	\$1.908	\$318	\$318	\$7.296
HORAS TRABAJADAS		160	160	160	160	160	160	160	160	
VALOR HORA		\$11,3	\$3,8	\$2,7	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	
RECARGO NOCTURNO	25%	-	\$1,3	\$0,9	\$1,3	\$2,6	\$4	\$0,7	\$0,7	\$11,7
HORAS SUPLEMENTARIAS	150%	-	\$7,6	\$5,4	\$7,9	\$15,9	\$23,8	\$4	\$4	\$70,0
HORAS EXTRAORDINARIAS	200%	-	\$10,2	\$7,2	\$10,6	\$21,1	\$31,7	\$5,3	\$5,3	\$93,4
0										
TOTAL TIEMPO EXTRA		-	\$19,0	\$13,5	\$19,8	\$39,7	\$59,5	\$9,9	\$9,9	\$171,3
APORTE PATRONAL	12,15%	\$219	\$77	\$54	\$80	\$159	\$239	\$40	\$40	\$907
SUELDO 13	9,33%	\$168	\$59	\$42	\$61	\$122	\$184	\$31	\$31	\$697
SUELDO 14	8,33%	\$150	\$52	\$37	\$55	\$109	\$164	\$27	\$27	\$622
VACACIONES	4,9%	\$88	\$31	\$22	\$32	\$64	\$96	\$16	\$16	\$366
TOTAL PRESTACIONES	35%	\$625	\$219	\$155	\$228	\$455	\$683	\$114	\$114	\$2.592
TOTAL NOMINA		\$2.425	\$830	\$588	\$864	\$1.727	\$2.591	\$432	\$432	\$9.888
DOTACION										\$259
TOTAL NOMINA										\$10.148

4.3.3.2. Gastos de Puesta en Marcha

A continuación se relacionan los gastos por permisos, registros antes los entes de control como SIC²⁴, Cámara de Comercio, SRI²⁵, trámites ante consulados, entre otros. Estos gastos pre-operativos del proyecto, tienen impacto en el alistamiento del proyecto.

Tabla 9. Gastos de instalación y puesta en marcha en USD

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Estudio e Investigación	\$12.000
Adecuaciones de Bodega	\$5.300
Gastos Legales	\$2.850
Papelería	\$150
Arriendo 2 meses	\$3.600
Servicios Públicos	\$300
Honorarios Profesionales	\$1.000
Total	\$25.200

En la tabla 10, se detallan los gastos en permisos, licencias registros e inscripciones.

Tabla 10. Gastos en permisos ante entes de control

DESCRIPCIÓN DEL GASTO	VALOR EN USD
De abogado	750
Creación e inscripción empresa SIC, Cámara, etc.	1.900
Envíos, apostillajes y otros	200
TOTAL	2.850

²⁴ SIC: Superintendencia de Compañías del Ecuador.

²⁵ SRI: Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

4.4. PLAN FINANCIERO

Para la realización del análisis financiero²⁶ se tendrán en cuenta los siguientes supuestos en indicadores económicos con el fin de proyectar los diferentes flujos de caja y estados financieros.

- Se maneja una inflación del 5% anual durante los 5 años de la proyección.
- Los años contables serán de 360 días.
- Se trabajará con una tasa impositiva de renta del 22% anual.
- La distribución de utilidades no se realizará durante los 5 años iniciales del proyecto.
- El incremento salarial anual para salarios diferentes a los salarios mínimos, se hará con la tasa de inflación.
- La carga prestacional será calculada de acuerdo a los parámetros que actualmente se tienen, en el mismo valor para los cinco años.
- Los créditos obtenidos a través de la banca para dicho proyecto se pagarán a una tasa efectiva anual del 10%.
- La depreciación de los equipos y muebles de oficina se hará en 5 años utilizando el método de línea recta.
- La amortización de los diferidos se hará a cinco años incluidos los de tecnología informática como software y licencias.
- La tasa de descuento anual utilizada durante los cinco años será del 6%²⁷.

²⁶ **Análisis Financiero:** es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. (<http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>)

²⁷ Es la tasa promedio anual pagada durante 2012 para inversiones realizadas en las entidades financieras.

4.4.1. Ingresos

El proyecto se financiara de dos maneras: una parte, con recursos provenientes de los socios en efectivo y la otra, con recursos de la banca. Estos recursos, se aplicaran tanto en la etapa de implementación como en la etapa de operación.

La destinación de los recursos de los créditos será para infraestructura, maquinaria y capital de trabajo; estos créditos se harán a 5 años y la forma de pago será un valor fijo mensual de abono a capital, la tasa de interés estará alrededor del 10% efectivo anual. La tasa de rentabilidad efectiva anual que esperan los socios es del 15% anual.

Tabla 11. Composición del Capital

FUENTES DEL CAPITAL	USD\$ POR FUENTE	PARTICIPACIÓN
Capital Accionistas	60.000	12%
Préstamo Bancario	460.000	88%
Total Capital de Trabajo	520.000	100%

La anterior tabla muestra la formación del capital del proyecto y su correspondiente participación porcentual.

4.4.2. Modelo Financiero

Se presenta el Balance Inicial del proyecto y las proyecciones de flujos de caja para los cinco años del proyecto con los correspondientes estados de resultados.

La tabla 11, muestra el estado de ingresos y egresos proyectado para los primeros cinco años del proyecto.

Tabla 12. Balance inicial expresado en USD

ACTIVO		\$ 520.000		
Disponible	<u>\$ 520.000</u>			
PASIVO				\$ 460.000
Prestamos Bancarios			<u>\$ 460.000</u>	
PATRIMONIO				\$ 60.000
Capital social			<u>\$ 60.000</u>	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				\$ 520.000

Tabla 13. Estado de Ingresos y Egresos

	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	jun-18
VENTAS	252.077	635.235	666.997	700.347	735.364	386.066
COSTO DEL SERVICIO	296.180	526.566	546.337	506.727	468.155	245.521
UTILIDAD OPERATIVA	-44.102	108.669	120.659	193.619	267.209	140.545
GASTOS GENERALES	33.163	54.484	53.594	56.226	58.989	30.945
UTILIDAD ANTES DE GASTOS FINANCIEROS	-77.266	54.185	67.065	137.393	208.220	109.600
GASTOS FINANCIEROS	19.300	32.495	24.354	16.214	8.073	984
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-96.566	21.690	42.711	121.180	200.147	108.616
UTILIDAD TRIBUTARIA	-77.266	54.185	67.065	137.393	208.220	109.600
PROVISION IMPUESTO		20.048	24.814	50.836	77.041	40.552
UTILIDAD NETA	-96.566	1.642	17.897	70.344	123.105	68.064

Notas aclaratorias:

1. Los intereses no serían deducibles para declaración de renta en Ecuador, por ser la financiación con dinero proveniente de Colombia, por tal motivo se incrementa para el cálculo del impuesto de renta.
2. A partir del segundo año se debe pagar un 15% sobre la utilidad, tomada de la base de impuestos para pagarse a los trabajadores, por ello la tasa es del 37%.

La tabla 14, muestra el flujo de caja anual del proyecto para cinco años y la utilidad proyectada para el mismo periodo.

Tabla 14. Flujo de Caja Anual en USD

	Inversion	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
UTILIDADES		-96.566	1.642	17.897	70.344	123.105	68.064
FLUJO DE EFECTIVO	-605.000	10.782	70.004	126.550	196.165	258.077	242.765

4.4.3. Inversión Inicial

La inversión inicial total del proyecto, se muestra en la tabla siguiente y pretende cuantificar globalmente el proyecto.

Tabla 15. Total de la inversión en USD

CLASE DE ACTIVO	VALOR TOTAL
Costos, Inversiones y Capital de Trabajo	\$517.504

La siguiente tabla presenta la descripción de activos que requiere el proyecto, se observa la importancia en la composición de la empresa de este tipo de inversiones.

Tabla 16. Cuadro de inversión en Activos Fijos en USD

CLASE DE ACTIVO	VALOR TOTAL
Equipamento	\$362.368
Software	\$52.000
Muebles de oficina	\$9.655
Total	\$424.023

4.4.4. Capital De Trabajo

La siguiente tabla muestra el capital de trabajo inicial, que permite llevar a cabo el proyecto en su parte inicial, mientras se generan los primeros ingresos, aquí se tuvo en cuenta dos meses requeridos para acondicionamiento de la bodega, y

para recibir los primeros ingresos otros dos meses, dado que se facturará el servicio mensualmente y se darán 30 días para el pago, también se incluyen los pagos a los empleados, pago de servicios, entre otros.

Tabla 17. Cuadro de capital de trabajo en USD

CLASE DE ACTIVO	VALOR TOTAL
Salarios 4 meses	\$25.295
Arriendos 4 meses	\$27.000
Impuestos 4 meses	\$3.459
Inventarios Empaques	\$6.000
Combustible	\$300
Servicios Públicos	\$6.226
Total	\$68.281

La tabla 17 muestra el cálculo del capital de trabajo para los primeros cuatro (4) meses en los que no se recibirán ingresos.

4.5. PROYECCIÓN DE VENTAS

El cálculo de las ventas iniciales, se hará con base en la información histórica de ventas obtenida del cliente de las operaciones que tiene en el Ecuador y las proyecciones serán con base en el crecimiento del 5% constante que tiene proyectado el cliente para los próximos cinco años.

Tabla 18. Ventas Proyectadas a 5 años en USD

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	604.986	635.235	666.997	700.347	735.364	3.342.930

4.6. INDICADORES FINANCIEROS Y DEL MERCADO

Para la determinación de algunos indicadores financieros, se tuvo en cuenta lo referido anteriormente en ítem de factibilidad (punto 3.2.1.1). Aplicando estas fórmulas y tomando los valores de la tabla 14 *Flujo de Caja Anual en USD*, se tiene que:

$$f_x = \text{TIR} (-605.000, 10.782, 70.004, 126.550, 196.165, 258.077, 242.765; 7,30\%)$$

$$\text{TIR} = 9,5\%$$

$$\text{VPN} = -605.000 + \sum_{j=1}^6 \frac{10.782}{(1+7,3\%)^1} + \frac{70.004}{(1+7,3\%)^2} + \frac{126.550}{(1+7,3\%)^3} + \frac{196.165}{(1+7,3\%)^4} + \frac{258.077}{(1+7,3\%)^5} + \frac{242.765}{(1+7,3\%)^6}$$

$$\text{VPN} = \$56.793 \text{ USD}$$

Tabla 19. Indicadores

VPN	56.793
TIR	9,5%
WACC	15,8%
Tasa oportunidad accionistas	15,0%
Tasa de interés	10,0%
Tasa de impuestos	22,0%
Tasa promedio reconocida por inversión	7,3%
Relación costo/beneficio	1,20
Periodo retorno de la inversión	5

La tabla anterior muestra los indicadores que se deben de tener en cuenta para que a través de ellos, se pueda ayudar a los accionistas a tomar una decisión acertada respecto a invertir en la apertura de una filial en el Ecuador.

5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Tomando como punto de partida, la triple restricción²⁸ en la cual se identifican, el tiempo, el costo y el alcance, entendiendo que cada una de ellas tiene alto impacto en las otras dos, tenemos las siguientes restricciones en el proyecto:

- Tiempo, el desarrollo total del proyecto antes de puesto en marcha debe ser en 4 meses, esta restricción está dada por las necesidades del cliente y por los tiempos de importación de algunos de los componentes.
- Costo, se requiere dar cumplimiento en todo, debido a que los costos de capacitación, manutención, alquiler de bodega, alquiler de oficinas y viajes desde Colombia, se ven afectadas por el tipo de cambio y también por posibles demoras en el inicio de operación del proyecto.
- Por no tener experiencia crediticia en el Ecuador se debe buscar financiación en Colombia.
- Alcance, está bien determinado y únicamente se está teniendo en cuenta al cliente como único generador de ingresos en el análisis del proyecto.

²⁸ **Triple restricción:** Tiempo, costo y alcance. (<http://projectmanagement.blogs.ie.edu/2010/03/06/la-triple-restriccion/>)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es necesario que se agote la posibilidad de adquirir el crédito directamente a nombre de la compañía que se creará en el Ecuador, puesto que considerando la manera en que se plantea el proyecto, quien obtiene el crédito es la matriz en Colombia y no se tendrían beneficios tributarios como deducción de gastos financieros. Logrando esos beneficios se busca mejorar el flujo de caja y también la rentabilidad del negocio.

A pesar de que en Ecuador se paga una tasa por renta del 22%, menor que en Colombia, con la obligatoriedad de repartir el 15% de las utilidades entre los empleados, este valor se sube a un 37%, lo que debe considerarse como un punto crítico al momento de tomar la decisión.

No hay en la actualidad reglamentación que apoye y otorgue beneficios para la creación de pequeña y mediana empresa como si lo hay para empresas grandes.

En materia laboral, es importante que se tengan en cuenta todos los aspectos, como permisos y firmas de contratos por el Ministerio de Relaciones Laborales, también se debe mirar la normatividad proteccionista hacia el empleado, como por ejemplo, a los 20 años de servicio la empresa debe pagar la pensión al empleado en caso de despido, de todas maneras, el patrono debe hacer reserva para pagar la pensión patronal que corresponde a una doceava parte de la pensión otorgada por el IESS. Se debe tener en cuenta que solamente se trabajan 40 horas

semanales y que existe el riesgo de que políticamente se planteen nuevos beneficios y mayores protecciones a los empleados.

Mediante el presente trabajo de grado, se logró evidenciar de forma clara los diferentes aspectos a tener en cuenta en la internacionalización de SERLOGIS S.A. basada en la estrategia de un solo cliente en el Ecuador, mostrando un análisis de viabilidad con todas las cifras y actividades, para dar elementos de juicio a la empresa y de esta manera, tomar una decisión. Adicionalmente se pudo determinar que la empresa SERLOGIS S.A. deberá abrir una filial y no una sucursal, por efectos de beneficios tributarios.

Del análisis de cifras, se puede indicar que el proyecto a pesar de ser viable, según los siguientes reportes: $VPN > 0$, TIR por encima de la tasa de interés, costo/beneficio en 1,2, un WACC por encima de la tasa de oportunidad y siendo un proyecto rentable, se considera que el negocio no es sustentable, si solamente se tiene como cliente Lanse. Es decir, se debería trabajar por ganar nuevos clientes. Para ello, SERLOGIS S.A. tendría que definir un plan de mercadeo que lleve a buscar nichos de mercado y definición de planes que hagan crecer las operaciones.

Se considera que este trabajo puede ser punto de partida para otras empresas que pretendan emprender negocios en el Ecuador, ya que se han tenido en cuenta aspectos relevantes como la parte legal que es muy diferente en los dos países,

costos de personal, aspectos regulatorios sobre el tema, aspectos culturales, riesgo del país, entre otros.

También es importante que la empresa identifique cuánto es el riesgo que se está dispuesto a correr en la apertura de este mercado.

Para ingresar al Ecuador debe ser tenida en cuenta la competencia existente e identificar las ventajas competitivas que se puedan tener frente a estos y aprovechar, no solamente la tecnología de punta, sino también, los aspectos como servicio al cliente y la alta satisfacción en el cumplimiento de la oferta de valor alcanzada en Colombia que pueda ser trasladada al Ecuador.

Debe realizarse la contratación de asesores en las áreas financiera, de recursos humanos y tributarios para garantizar el cumplimiento de toda la normatividad del Ecuador y así evitar posibles errores que pongan en riesgo el proyecto.

Finalmente, no se recomienda construir bodega por ser una inversión muy alta y el proyecto sería inviable con un solo cliente, la opción es definitivamente arrendar, por lo menos en los primeros años del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Buenaventura, G. (2011). Matemática financiera. (12^a edición). Cali: Universidad ICESI
- Díaz, M. (2003). Negocios Internacionales. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Harrison, A., Dalkiran, E. and Elsey, E. (2000). International Business. Oxford: Oxford University Press.
- Rojas, F. (1998). Globalización, América Latina y la diplomacia de Cumbres. Santiago de Chile: FLACSO-Chile.
- Stanton, W., Etzel M. and Walker B. (2004). Fundamentos de Marketing (13a Edición). México: Mc Graw-Hill.
- Thompson, A., Strickland, A. and Gamble, J. (2008). Administración estratégica: teoría y casos (15ª Edición). México: Mc Graw-Hill.
- Fondevilla, E. (2008). La logística en el Ecuador, ¿qué se aplica y qué falta por aplicar?. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral. 242 pág.
- Martínez, M. (2007. Octubre). Situación de la logística en Ecuador. Documento presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno Nacional de la República del Ecuador en Quito, Ecuador.
- El Telégrafo (2012). PIB alcanzó los 26.928 millones el año pasado. Recuperado el 22 de marzo de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/pib-alcanzo-los-26928-millones-el-ano-pasado.html>
- Globy-noticias (2008). Ranking de los países con mejor logística comercial. Recuperado el 22 de marzo de 2013, <http://www.globandina.com/php/dnoticia.php?id=85&hash=c372da6f50ef056b3981b3bfe21f1d4ebb5aecf5>
- González, M. (2013). Economía en positivo. Recuperado el 23 de marzo de 2013, <http://www.economiaenpositivo.com/modelo-canvas-en-el-modelo-de-negocio/>

- Gutiérrez, A. (2008). ¿Qué son las barreras de entrada?. Recuperado el 19 de febrero de 2013, de <http://alfonsogu.com/2008/05/18/%C2%BFque-son-las-barreras-de-entrada/>
- Lezama, C. (2007). Evaluación económica y financiera de proyectos. Recuperado el 23 de marzo de 2013, <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos.shtml>
- Papporello, M. (2011). Ingeniería industrial: Apuntes, textos y resúmenes relacionados con ingeniería industrial. Recuperado el 5 de marzo de 2013, <http://apunteingenieriaindustrial.blogspot.com/2011/05/el-cross-docking.html>
- <http://es.scribd.com/doc/58097672/Problemas-Policos-Del-Ecuador>
- <http://projectmanagement.blogs.ie.edu/2010/03/06/la-triple-restriccion/>
- <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- <http://www.mercosur.int>
- <http://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=5398>
- http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_FT2013_COLOMBIA.pdf
- <http://www.pwc.com/py/es/assessment/index.jhtml>
- http://www.sice.oas.org/ctyindex/EQU/ECUBITs_s.asp
- <http://www.economiaenpositivo.com/modelo-canvas-en-el-modelo-de-negocio/>