

Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTEGRACIÓN DEL SERVICIO LOGÍSTICO DE CARGA DE LA EMPRESA YP LOGISTIC S.A.”

Ana Belén Vacacela Medina
anavacacela25@hotmail.com

Cristian Andrés Peralta Espinoza
cristianperalta2@hotmail.com

Eco. Karina Malatay González, Mib
kmalatayg@ulvr.edu.ec

Universidad Laica Vicente Rocafuerte Guayaquil - Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Belén Vacacela Medina, Cristian Andrés Peralta Espinoza y Karina Malatay González (2019): “Plan de negocio para la integración del servicio logístico de carga de la empresa YP LOGISTIC S.A”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/integracion-servicio-carga.html>

RESUMEN

La presente propuesta como resultado de un proceso investigativo, busca como fin la creación de un Plan de negocio para la integración del servicio logístico de carga de la empresa YP LOGISTIC S.A. teniendo como principal premisa la oportunidad de mercado de las importaciones y crecimiento para el sector de la logística en el contexto ecuatoriano, el cual está buscando un crecimiento y expansión económica a través del logro de marco de común acuerdo para comercio exterior y llegando a concretar uno de especial importancia con la Unión Europea. El Estudio del Plan de Negocios es pertinente para YPLogistic y es viable desde el ámbito social, jurídico, profesional y organizacional. También desde la óptica financiera se proyecta un escenario positiva para YPLogistic y que le brindaría buenos resultados económicos de cara al crecimiento organizacional y expansión en el mercado que opera actualmente y se determina además que de implementarse sería muy beneficioso para los accionistas como representantes principales de los grupos de interés de la empresa, puesto que les permite contar con una nueva línea de negocios que le brindaría a YPLogistic un crecimiento sostenible. Asimismo, es vital considerar para esta nueva línea el hecho de contar con socios estratégicos de empresas consolidadoras entre las que se han planteado: Veco Logistic, Krystal logistic y Provexcar, puesto que ofrecen precios económicos y sin que se vuelva necesario sacrificar el cumplimiento del servicio logístico a proporcionarse. Finalmente, para que YPlogistic mantenga ese escenario de rentabilidad es vital que se controlen los indicadores y

balances financieros en forma trimestral y anual en virtud de que puedan tomarse, de ser el caso la toma de decisiones que le permita lograr mantener los flujos según la proyección planteada.

Palabras clave: logística, importaciones, plan de negocios, consolidadoras de carga.

ABSTRACT

The present proposal as a result of an investigative process, seeks as an end the creation of a Business Plan for the integration of the logistic service of load of the company YP LOGISTIC S.A. having as main premise the market opportunity of imports and growth for the logistics sector in the Ecuadorian context, which is looking for economic growth and expansion through the achievement of a framework of common agreement for foreign trade and reaching a specific of particular importance with the European Union. The Study of the Business Plan is relevant to YPLogistic and is viable from the social, legal, professional and organizational levels. Also from the financial perspective a positive scenario is projected for YPLogistic and that would provide good economic results in the face of organizational growth and expansion in the market that currently operates and it is also determined that if implemented it would be very beneficial for the shareholders as the main representatives of the interest groups of the company, since it allows them to have a new line of business that would provide YPLogistic with sustainable growth. Also, it is vital to consider for this new line the fact of having strategic partners of consolidating companies among which have been raised: Veco Logistic, Krystal logistic and Provexcar, since they offer low prices and without it becoming necessary to sacrifice the fulfillment of the service logistics to be provided. Finally, in order for YPlogistic to maintain this profitability scenario, it is vital that the financial indicators and balance sheets are checked quarterly and annually, according to whether they can be taken, as the case may be, the decision making that allows them to maintain the flows according to the projection raised

Keywords: logistics, imports, business plan, load consolidators.

1. INTRODUCCIÓN

Durante el gobierno actual ha logrado ciertos acuerdos en materia comercial con diversos sectores tales como la Unión Europea y algunos países asiáticos, lo cual representa una oportunidad para la apertura de nuevas líneas en el negocio logístico tanto a nivel de importaciones, así como también de las exportaciones.

Dentro de ese contexto y dadas las nuevas condiciones en que actualmente se presenta el mercado Ecuatoriano, se establece que hoy en día existe mayor apertura para el sector comercial y esto a su vez, permite mejorar los niveles de importación de toda una variedad de productos, que en conjunto ayudan al desarrollo económico del Estado y por ende también, a la sostenibilidad financiera de muchas empresas ecuatorianas.

En este marco, el problema al cual se enfrentan las PYMES, tiene relación directa con el escaso conocimiento que éstas poseen sobre los medios de transportes en que se puede realizar las importaciones y el incremento en los costos que esto puede llegar a generar; debido a que los importadores buscan por sí mismos; una consolidadora sin conocer previamente la experiencia de estas empresas, con respecto al servicio logístico y la seriedad con la que se presentan en el mercado. En otras palabras, esto abarca tiempo y costos.

El dinamismo y la gran cantidad de competitividad empresarial ha ido creando para la mayoría de las empresas y durante la última década, grandes desafíos. Frente a esto, muchos han tenido que modificar sus actividades al igual que sus respectivas operaciones, con la única finalidad de lograr, técnica y estratégicamente, mayor agregación de valor no solamente en lo que concierne al mejoramiento de los servicios, sino también, respecto a lo referente a la calidad y satisfacción de sus grupos de clientes.

En este propósito, la empresa YP Logistic S.A. cuenta con 18 años de experiencia en el mercado y su gestión comercial gira en torno al ofrecimiento de servicios en el área de comercio exterior. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil y de manera específica en la Ciudadela Vernaza Norte, sector el cual operan una gran parte de las compañías que están directamente relacionadas con el ofrecimiento de servicios aduaneros, como por ejemplo, las empresas navieras y las consolidadoras de carga.

2. REFERENTES TEÓRICOS

2.1 Logística

Hablar de logística es hacer referencia a la forma en cómo una organización, logra colocar de manera efectiva sus productos dentro del mercado. Tiene como finalidad satisfacer la demanda y como valor agregado, el de hacerlo de manera efectiva reduciendo los costos no sólo para la empresa sino también, beneficiando de manera económica a los clientes finales.

En la actualidad, los aspectos logísticos son y siguen siendo analizados, comprendidos y hasta interpretados desde un aspecto multidisciplinario, hecho por el cual cada día adquiere mayor importancia, debido al impacto que esto genera en el ámbito del comercio y en lo que respecta a la consecución de los objetivos organizacionales.

La logística es considerada en esencia como la principal actividad que se encarga de analizar, planificar, implementar y almacenar de manera efectiva y eficiente, todo lo referente a bienes, servicios e información entre dos o más puntos, teniendo por finalidad el de satisfacer el requerimiento de un mercado o de un segmento determinado de consumidores (Ragás, 2012)

(Mora, 2012) entre sus análisis determina que la logística es una actividad empresarial interdisciplinaria, en la que debe existir una interacción y/o vinculación de diversas áreas. Además, el autor la interpreta no como una simple actividad funcional, sino como un modelo. En referencia a su largo proceso, éste inicia con el aprovisionamiento de materias primas y debe terminar de manera efectiva con un adecuado servicio postventa. Requiere de planificación para reducir los riesgos y tiene como meta brindar el mejor servicio y la mayor satisfacción a los clientes.

En esta misma línea y dirección, se puede agregar, además, que la logística es considerada como un proceso que facilita los flujos de mercadería, en los que además se garantiza en términos de costos, los beneficios económicos para el mercado de clientes. Los flujos de logística pueden empezar directamente desde el fabricante, pasando por los intermediarios, hasta llegar al consumidor final. Cada involucrado en este proceso requiere de actividades específicas, que conlleven a una eficiente interacción entre cada una de las partes.

2.2 Técnicas operativas

Cuando se habla de técnicas operativas, esto implica el tener que diseñar y modelar procesos que a la postre, influirán de forma directa o indirecta, en el desarrollo de cualquier actividad que se ejecute en el ámbito logístico. Dada la diversidad de actividades a las que se enfrentan las organizaciones, el flujo y almacenamiento de materia prima y productos terminados requiere de acción y procesos que conlleven a una adecuada organización de materiales y recursos.

Las técnicas que se empleen podrán predecir las situaciones y los efectos que se originen en el complejo sistema de la cadena de suministros, lo que permitirá comprender entonces, los impactos que se puedan generar, con el objetivo de reducir al máximo los riesgos, en todo lo que concierna al sistema logístico que una organización desee utilizar. (Vásquez & Layton, 2013)

Al respecto y en su definición, los autores han dejado claro que cualesquiera que sean las técnicas a emplear, éstas siempre deberán estar integradas de tal forma que, todos y cada uno de los procesos que se desee ejecutar, deberán de manera permanente influir en el adecuado y normal desempeño de las actividades de la empresa.

2.3 Importancia de la Logística

Según la interpretación de (Garay, 2017), la logística se sustenta de manera básica en cuatro ejes fundamentales, empezando con el de proporcionar un valor económico a los productos y servicios, pasando luego por la especialización, el de obtener crecimiento y desarrollo económico, para luego culminar con el valorable incremento del servicio y la competitividad, ya sea para una empresa o un mercado determinado.

En una línea similar, Iglesias (2018) plantea un marco evolutivo de la logística, pasando de ser un proceso de movilizar cajas, a transformarse en un proceso de integración de la cadena de suministro y por ello ha llegado a ser de vital importancia para el proceso de globalización y esto hace que su gestión busque la optimización de los recursos que confluyen alrededor de su entorno tales como: recursos financieros, humanos, físicos y hasta responsabilidad social corporativa (Iglesias, 2018, pág. 13).

2.4 Objetivo Principal de la logística

(Escalante & Uribe, 2014) afirman desde sus propios análisis y perspectiva, que la logística como modelo, tiene y debe siempre mantener como principal objetivo, maximizar el valor y constituir una notable diferencia entre el costo final del producto y todo lo que implica e incurre al mismo tiempo, la cadena de suministros.

Con respecto a esta definición, en la primera parte cuando se habla de valor, no se hace referencia al hecho de incrementar los costos del servicio, sino por el contrario, lo que los autores intentan establecer como premisa, es el de generar un beneficio mayor a través de un ahorro en la economía del cliente. Ahora bien, como complemento, esto también puede ser entendido desde una concepción que está estrictamente centrada más en el beneficio que se le pueda proporcionar al consumidor, al reconocer que lo más importante de todo el proceso logístico, es el de lograr una mejor prestación del servicio y al menor costo posible.

Sin embargo, esto sólo sería factible si al objetivo principal, se le añaden otros que complementarían y beneficiarían en tema competitividad, a la estructura funcional de la organización:

- Incrementar el nivel de comunicación entre cada fase de la cadena de suministros.
- Disminuir los costos asociados a los procesos de compra de las materias primas.
- Incrementar la productividad
- Disminuir los costos en el manejo de inventarios
- Mejorar los tiempos de respuesta de la empresa ante las demandas y necesidades del mercado.

Entre otros análisis e interpretaciones que existen al respecto, podría entenderse por otro lado que el objetivo principal de la logística, estaría centrado sobre todo en adquirir una mayor ventaja

competitiva, asegurando con ello una constante generación y retención de clientes (Mora, 2012). Esto, sin duda y desde la propia perspectiva del autor, es lo que más generaría una adecuada sustentabilidad económica, como resultado directo tanto de la comercialización, como también de la producción de bienes y servicios.

Así entonces surgen otros objetivos que son los que en la práctica pueden dirigir a una organización a ser mucho más competitiva dentro del mercado en el que se desenvuelve: a) que el costo operativo se convierta en un factor determinante y diferenciador, b) procurar que la entrega de los productos y servicios se la realice en el tiempo adecuado y oportuno y c) convertir a esta herramienta en un factor estratégico y de valor, frente al mercado y ante quienes forman parte de la competencia.

2.5 La logística y su vinculación con el Servicio al Cliente

(Escalante & Uribe, 2014) sostienen que, en logística, el servicio está estrechamente relacionado con la satisfacción de las necesidades del cliente. En este sentido, se menciona la existencia de ciertos factores que son los que, en términos generales, representan ser las variables que mayor impacto producen. Estas son: disponibilidad, tiempos de entrega – recepción y confiabilidad del suministro.

Al hablar de disponibilidad, se hace referencia a la capacidad que tienen las empresas de mantener la suficiente mercadería o stock en inventario, para así poder despachar los productos en función de los requerimientos del cliente. En los tiempos de entrega, se generaliza la concepción de brindar un servicio con eficiencia, en los plazos y tiempos que previamente hayan sido definidos. Finalmente, la confiabilidad, es la forma en cómo el proveedor entregará el producto, así como también, en el momento y lugar indicado.

2.6 El Sistema Logístico

Al hablar de un sistema logístico, es hacer estricta referencia al adecuado flujo y administración de bienes y servicios, lo que generalmente afecta de manera directa al correcto desenvolvimiento de las distintas actividades de las que está constituida una organización. Un sistema, en materia logística, está constituido por varios componentes y cada uno de ellos debe responder adecuadamente a la demanda y necesidades que se presentan en el mercado.

Un sistema está concebido a partir de un conjunto de factores que están interrelacionados y donde cada uno de ellos debe cumplir con una función y con cierta finalidad u objetivo. Sobre esto, se destaca la importancia que adquiere la combinación de todo lo referente a la cadena de suministro de productos, servicios y materiales, asimismo al de la información, de los cuales se requiere analizar y planificar para cumplir con todas y cada una de las expectativas del mercado y los clientes (Cuatrecasas L. , 2012).

Para que esto se genere como un todo, se hace necesario determinar a qué aspectos se hace referencia:

- **Aprovisionamiento.** Se trata de cómo los proveedores logran abastecer de materias primas y recursos, teniendo para ello la suficiente disponibilidad y calidad en lo que se entrega, para que luego estos sean procesados.
- **Producción.** Hace referencia a todo lo relacionado con las operaciones que en las fábricas o plantas se realiza, en cuanto a manufactura o transformación de la materia prima en producto terminado. Su importancia radica en cómo la organización establece o define las actividades para que los productos acabados, puedan estar disponibles en las mejores condiciones y puedan ser requeridos por el mercado.
- **Distribución.** Se refiere a los medios que se utilizan para que los productos o mercadería pueda llegar en las mejores condiciones a los usuarios o consumidores.

En cuanto a la Distribución, se destaca que en este tema están implícitas dos actividades específicas que son: almacenaje y transporte.

- **Almacenaje.** Se refiere a todo lo que concierne a la planificación, diseño y hasta configuración del espacio que se utilizará para albergar los productos y/o mercancías.
- **Transporte.** Son los medios que las organizaciones empleará para lograr que los productos salgan de los lugares de fabricación, hasta sus respectivos destinos o puntos de consumo.

Finalmente, y en lo que respecta a la gestión o flujo de información, ésta abarca todos aquellos aspectos que están interrelacionados con la recogida y tratamiento de datos, considerando de esta manera su importancia en lo que respecta al análisis y planificación, para lograr un adecuado control de cada una de las actividades de las que está conformado el sistema logístico.

2.7 Plan de negocio

Toda nueva inversión requiere primero de ideas que conlleven a resolver alguna necesidad o problema existente en el mercado. Es a partir de este punto, cuando tomando como base a estas ideas, surgen entonces productos o servicios que sean satisfactorios a las necesidades de los clientes o de acuerdo a un segmento específico de consumidores.

No obstante, es necesario aclarar que, para que exista una verdadera concreción entre la inversión y lo que se desea lograr frente a las necesidades de un mercado determinado, se requiere de la elaboración y posterior implementación de un plan de negocios, en el cual se formulen algunos aspectos significativos y en los que en base a un adecuado análisis y desarrollo de ciertos procedimientos, pueda también definirse e identificarse qué oportunidades existen, con el objetivo de lograr un adecuado sostenimiento que pueda beneficiar económicamente, a quienes han decidido empezar con cualquier nuevo emprendimiento.

(Moreno, 2016) afirma que todo plan de negocios requiere de “un ordenamiento lógico y que para ello existen varias etapas que son necesarias analizar, reflexionar e interpretar, para obtener los mejores

resultados” El autor, al referirse a estas etapas toma en consideración todo lo concerniente al macro y micro entorno, el mercado, el ámbito legal, la ingeniería de procesos, el plan de operaciones, un análisis organizacional y de talento humano, el estudio económico – financiero y la determinación de un plan de riesgos.

En el ámbito interno, esto facilita la identificación de fortalezas y debilidades, que, al ser claramente detalladas, puedan modificarse para potencializar los procesos y actividades que desempeña actualmente la organización y responder de manera adecuada a las exigencias y demandas del mercado. En cuanto a lo externo, siempre es y ha sido importante analizar o explorar las oportunidades y amenazas de todo lo que representa la competitividad, mucho más si cuando el giro del negocio es compartido por otros que realizan la misma actividad, dentro del mercado.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) plantearon que todo negocio casi siempre empieza desde un proceso de planeación, en el que, con claridad y especificidad, se requiere obligatoriamente identificar qué oportunidades existen en el medio donde la empresa, producto o servicio se va a desenvolver y de cuyos resultados se obtenga la forma, los medios o instrumentos de cómo poder financiar las nuevas operaciones.

De un plan se derivan: programas, proyectos, modelos, actividades, tácticas y estrategias que integren la idea del negocio, a los objetivos que se requiera alcanzar. Del proceso de planificación, nace el buscar y adecuar los medios o recursos necesarios que puedan dar vida a la idea central del negocio. Sobre la base de estas consideraciones, un plan de negocios debe mostrar y de forma convincente, que el producto o servicio resulta ser lo suficientemente bueno y además rentable, para quienes decidan realizar la respectiva inversión.

2.8 Finalidad del Plan de Negocio

En términos simples, (Moreno, 2016) afirma que “toda nueva estructura o unidad de negocios empresarial, generará cambios económicos significativos”. De esto se desprende el que los proyectos tengan por objeto, el determinar con bastante claridad, qué recursos se van utilizar, cuánta inversión se requerirá y cuáles serán los beneficios que esto producirá, en cuanto a su implementación y posterior crecimiento y desarrollo.

Partal (2017) propone de forma interesante que la finalidad del plan de negocios es trazar una ruta en la cual se señale la forma en la cual la organización conseguirá los objetivos fijados y que entre sus análisis se debe determinar la necesidad de tener un enfoque claro y preciso para asumir el reto de emprender, en base a cómo se presentan las diferentes necesidades del mercado (Partal, 2017, pág. 77).

Por lo anteriormente expuesto, se recalca la importancia de la planificación estratégica como un elemento clave que determinará dentro del contexto o ámbito de acción, incorporar elementos que sean determinantes para alcanzar el éxito deseado. En esta misma línea y dirección, una estrategia

debe ser formulada con el objetivo de integrar cada uno de los elementos que sean necesarios, en la sucesión de eventos que se realizarán para alcanzar un fin determinado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Investigación exploratoria

Para este caso en particular, el uso de una investigación de tipo exploratorio, tal como su nombre lo indica, servirá para proporcionar una visión general con respecto a la aceptación del servicio, identificar posibles brechas que podrían existir y qué acciones se deberían tomar para realizar una adecuada estructuración de la unidad de negocios de la empresa.

3.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva permitirá profundizar el estudio del mercado hacia el cual se pretende dirigir el plan de negocios en el contexto de la logística; en virtud de conocer sus propiedades y características de acuerdo a las diferentes variables que lo configuran y su relación con los clientes actuales, potenciales y hasta la recolección de datos de la competencia.

Este tipo de investigación además servirá para identificar y valorizar el potencial de la nueva línea de negocios. (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 108). Por lo expuesto, la finalidad radica en profundizar la situación actual respecto al tiempo y costo del servicio logístico, teniendo en claro que la meta de la investigación descriptiva no se circunscribe únicamente a la recolección de datos, sino también a la identificación de la relación que pueden tener dos o más variables.

3.3 Técnicas y fuentes de recolección de datos

Para este proyecto se utilizó tanto la técnica documental como la investigación de campo. La técnica documental consiste en recopilar toda la información posible, a través de la cual se observe, reflexione, interprete y al final, se presenten datos que sirvan para la adecuada construcción de conocimientos.

Con respecto a la investigación de campo, ésta se realizó en dos fases. La primera, a través de encuestas a los clientes actuales y la segunda, por medio de entrevistas a quienes representan ser parte del mercado de competidores.

4. PLAN DE NEGOCIOS

El Estudio del Plan de Negocios es pertinente para YPLogistic y se justifica desde el ámbito social, jurídico, profesional y organizacional. Desde el ámbito social y jurídico, por los resultados positivos en la sociedad ecuatoriana a través del cumplimiento de todas sus leyes y reglamentos vigentes respecto de las normativas laborales, tributarias, aduaneras, entre otras, y la promoción del manejo

adecuado de carga de importación que permite generar más puestos de trabajo en la economía ecuatoriana.

Desde el ámbito profesional, porque la problemática de desempleo en el Ecuador traza desafíos al ejercicio profesional de los titulados en tercer nivel de las carreras de comercio exterior y afines en el Ecuador, y de igual manera a los diferentes agentes de aduana y a los operadores logísticos como expertos tácticos en las diferentes distribuciones de productos y carga de importación que son parte de la cadena de suministros de los diferentes clientes. Desde el ámbito organizacional, porque el presente proyecto favorecerá a la instauración de un marco conceptual que permita a las empresas dedicadas a esta actividad cumplir con todos los reglamentos y normativas jurídicas vigentes en torno al agenciamiento aduanero y al comercio exterior ecuatoriano.

4.1 Análisis del entorno FODA

Tabla 1 - FODA

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores de primer nivel, con arduos conocimientos en cadena de suministros y comercio exterior. • Alianzas estratégicas y convenios con diferentes actores del clúster logístico de YP LOGISTC S.A. • Fidelización de clientes, por más de 15 años. • Empresa altamente reconocida en el comercio exterior ecuatoriano. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de instalaciones e infraestructura propia. • Cartera de clientes no ha cambiado en 15 años, no hay nuevos clientes. • Falta de estrategias de marketing digital. • Falta de flota propia de vehículos.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • -Leyes gubernamentales, Acuerdos Ministeriales y Resoluciones del Consejo de Comercio Exterior (COMEX) que impulsan la actividad comercial y el giro del negocio de YP LOGISTC S.A. • Competencia enfocada en un solo segmento del negocio. • Ofrecer servicios personalizados a cada cliente según su requerimiento, traducido en valor agregado. • Nicho de mercado poco explorado. • Levantamiento de las salvaguardias que fueron impuestas por el Gobierno Ecuatoriano como medida de protección de los resultados de la Balanza Comercial Ecuatoriana. • Implementación de promociones a través del marketing digital. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imposición de nuevas salvaguardias a la importación de productos en el Ecuador por parte del Gobierno • Incremento en precios de los combustibles, traducidos en incremento de fletes y tarifas de transportistas. • Poca adaptación a los cambios, estamos al comienzo de la gran revolución tecnológica.

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Los autores

4.2 Análisis de la competencia

Para que YP LOGISTIC S.A. tenga éxito en el mercado debe ofrecer siempre un servicio que la diferencie de las demás empresas de la competencia, es decir, a través de ventajas competitivas. De igual manera, debe tener conocimiento pleno de sus fortalezas y debilidades, permitiendo de esta manera una capacidad de respuesta óptima y efectiva frente a las diferentes acciones de la competencia.

Esta competitividad tiene su base fundamental en la reducción considerable de costos, que permita el incremento de la utilidad; pero a través de una correcta optimización y una considerable racionalización de los recursos empresariales.

Dentro de los diferentes ahorros de costes y recursos empresariales, se debe implementar la política de cero inventarios, misma que permite ahorrar todos los costos escondidos en mantener un inventario permanente o con poca rotación hacia los clientes. Debido a que YP LOGISTIC S.A. es una empresa dedicada únicamente a proveer servicios de asesoría en temas de comercio exterior y logística, no va a manejar ningún inventario de ningún cliente. Lo que concuerda directamente con lo manifestado por (Escudero, 2014) acerca del proceso logístico que es el compendio de actividades cuya finalidad es acercar o situar dentro del mercado bienes, mercancías, artículos, etc., con costos óptimos. De igual manera, indica que, el proceso logístico se compone de una serie de fases o etapas que se suceden en cadena y depende, por una parte, de la naturaleza del propio producto y, por otra, de la actividad principal de las empresas que intervienen; es decir, industrial, comercial o de servicios.

En la ciudad de Guayaquil las empresas que brindan servicios similares a los de YP LOGISTIC S.A., centran sus esfuerzos hacia las empresas grandes ecuatorianas y/o multinacionales instaladas en el Ecuador, puesto que son clientes de un alto poder adquisitivo y por ende manejan mucha más carga que una empresa mediana. Debido a esto, para el presente proyecto, se ha revisado y enfocado como mercado meta, las PYMES, mismas que no han sido consideradas por el gran mercado logístico que existe actualmente, éste será el punto de partida para que YP LOGISTIC S.A. realice sus promociones y aumento de cartera de clientes.

4.3 Competencia Directa

Según el estudio realizado, se puede describir que la competencia directa de YP LOGISTIC S.A., radica principalmente en doce tipos de empresas (ver tabla 8) que brindan sus servicios integrales logísticos y de comercio exterior, es decir, brindan asesoría en trámites aduaneros y brindan el servicio de transporte y de fletes internacionales; independientemente de su ubicación geográfica, estas empresas brindan su servicio a todo el territorio nacional. Estas empresas ofrecen su servicio a todo tipo de clientes, sean compañías grandes y/o multinacionales instaladas en el Ecuador, PYMES, entre otras, su mercado objetivo es bien amplio.

Tabla 2 - Empresas de Servicios Logísticos que son Competencia Directa de YP LOGISTIC S.A.

No.	EMPRESAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS	SERVICIOS INTEGRALES
1	GRUPO TORRES & TORRES	SI
2	WALDIMIR COKA & ASOCIADOS	SI
3	SIASA	SI
4	GRUPO GANDO	SI
5	MAGSANSA	SI
6	ALAIRE AGENTES DE ADUANA	SI
7	ILLINGWORTH & ASOCIADOS	SI
8	VALERO & VALERO	SI
9	SERVIADUANA	SI
10	IMPOEX	SI
11	GRUPO CALDERON	SI
12	FARLETZA	SI

Elaborado por: los autores

Fuente: Servicio Nacional de Aduana SENAE

Las empresas de servicios logísticos, competencia directa de YP LOGISTIC S.A., a pesar de tener un portafolio grande y un mercado objetivo amplio, hasta el momento no han abarcado ni explotado el cien por ciento del nicho de mercado de PYMES, ya que no existe un historial de transacciones extenso y desarrollado que muestre que ha sido completamente asesorado.

El segmento PYMES en la ciudad de Guayaquil, al no ser visitado por ningún asesor de servicios de comercio exterior, se ve imposibilitado de realizar sus transacciones de manera ágil y oportuna, que le permita ahorrar costos y tiempos en sus diferentes operaciones, debido a esto incurren en las siguientes alternativas:

- Realizar operaciones de comercio exterior sin previo análisis y estudio de mercado.
- Utilizar servicios de Courier, aunque paguen tarifas caras por no tener grandes cantidades y volúmenes de mercancía.

Por todo lo expuesto anteriormente, YP LOGISTIC S.A., dispondrá de toda su estructura comercial y operativa para garantizar el cumplimiento de todos los servicios ofertados a sus diferentes clientes del segmento PYMES.

4.4 Competencia Indirecta

Según el estudio realizado, se puede describir que la competencia indirecta de YP LOGISTIC S.A., radica principalmente en dos tipos de empresas: las Consolidadoras y Desconsolidadoras de carga, y, los Agentes Afianzados de Aduana, ambas autorizadas y registradas en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA, independientemente de su ubicación geográfica, estas empresas brindan su servicio a todo el territorio nacional.

Tal y como se describió en el punto 4.4.2 Análisis de la competencia, estas empresas se interesan principalmente en el mercado de empresas grandes y/o multinacionales instaladas en el Ecuador, sin embargo, cuando algún cliente perteneciente a las PYMES solicita el servicio objeto del presente proyecto, estas no dudan en brindarlo, pero no es su mercado meta.

En la ciudad de Guayaquil existen varias Consolidadoras de carga (ver anexo 1), registradas en la SENA, y al ser su función principal, la de consolidar volúmenes de carga de varios clientes para poder realizar fletes internacionales, atacan directamente a las empresas grandes puesto que estas manejan volúmenes grandes de mercancía. Sin embargo, al estar registradas en la SENA como Consolidadoras de carga, no pueden tener licencia como Agentes Afianzados de Aduana, por lo que necesariamente necesitan contratar a un servicio externo que asesore a sus clientes en temas de comercio exterior.

Por otro lado, los Agentes Afianzados de Aduana (ver anexo 2), registrados y autorizados por la SENA, cuya función principal es la de asesorar técnicamente en operaciones de comercio exterior a cualquier empresa que solicite sus servicios, sean estas PYMES o grandes, compiten en el mercado con YP LOGISTIC S.A., sin embargo, no cuentan con una estructura operativa que garantice el manejo de fletes internacionales ni tampoco el rastreo o tracking de la carga, una vez que esta sale del país de origen. Debido a esto los Agentes Afianzados de Aduana están completamente limitados al único servicio de asesoría en trámites.

La competencia indirecta de YP LOGISTIC S.A. resultante del estudio realizado, está compuesta por 143 empresas Consolidadoras de Carga (ver anexo 1) con su respectiva razón social y registro en la SENA, y, por 307 Agentes Afianzados de Aduana (ver anexo 2) entre personas naturales y personas jurídicas con su respectiva razón social y registro en la SENA.

Las empresas definidas como competencia indirecta, tienen una limitante que no permite que desarrollen sus servicios de manera integral, tal y como lo propone YP LOGISTIC S.A. en el presente proyecto, sino que los prestan de manera disgregada cada uno por su cuenta.

4.5 Marketing Mix

4.5.1 Las 8 P's del Marketing Mix

4.5.1.1 Producto

YP LOGISTIC S.A., empresa dedicada a la prestación de servicios de asesoría en temas de comercio exterior y logística, ha estado prestando sus servicios en el mercado ecuatoriano por 15 años, mismos que denotan experiencia y cumplimiento en Agenciamiento de Aduanas. Sin embargo, y debido al entorno cambiante del comercio exterior, ha surgido la necesidad de implementar nuevos servicios de asesoría y ejecución de trámites de fletes internacionales, por lo que enfocará sus servicios hacia el segmento de las PYMES, brindando todo tipo de soluciones integrales y asesoramiento para garantizar que sus clientes puedan expandirse hacia los diferentes mercados

internacionales, convirtiéndose en un aliado estratégico y fundamental en sus operaciones de comercio exterior, brindando seguridad en tiempos y operación que garantice las ventas de todos sus productos alrededor del mundo.

Los servicios que se ofertarán se detallan a continuación:

a) Asesoría de Aduana en trámites aéreos.

Gestionar los diferentes permisos y autorizaciones aduaneras para las operaciones de comercio exterior a través del transporte aéreo, y, los respectivos trámites de ingreso a los diferentes aeropuertos.

b) Asesoría de Aduana en trámites marítimos.

Gestionar los diferentes permisos y autorizaciones aduaneras para las operaciones de comercio exterior a través del transporte marítimo, y, los respectivos trámites de ingreso a los diferentes puertos.

c) Fletes Internacionales

Prestación de servicios puerta a puerta, es decir, desde las bodegas de las PYMES hasta los diferentes almacenes o centros de distribución de sus clientes finales en destino.

Los servicios a) y b) actualmente se prestan con regularidad a diferentes clientes actuales de la empresa, sin embargo, se promocionarán en el segmento PYMES para potencializarlo, coadyuvando a su desarrollo. El servicio c) se implementará como nuevo servicio de la empresa, permitiendo ofrecerlo a la cartera de clientes actuales y atacando directamente al segmento PYMES. El crecimiento sostenido de la facturación con los nuevos servicios sea a través de clientes actuales o nuevos clientes PYMES permitirá mejorar los ingresos y utilidades de la empresa, debido a esto los servicios ofrecidos serán de calidad y muy eficientes.

4.5.1.2 Precio

Los precios que manejará YP LOGISTIC S.A. en fletes internacionales serán competitivos, ya que se establecerán alianzas estratégicas con todas las líneas navieras que recalán en el Ecuador, lo que permita generar y ganar espacios a mejores costos que en el mercado, en las diferentes rutas establecidas por dichas líneas, lo que se traducirá en un desarrollo creciente, sostenible y rentable en el largo plazo; partiendo de este costo competitivo establecido por las líneas navieras, YP LOGISTIC incrementará el 30% como ganancia y utilidad para la compañía. Lo que concuerda con (Holguín, 2012) donde describe “a través de las Alianzas Estratégicas las empresas ofrecen paquetes de productos y servicios de una forma más eficiente y económica que cuando se llevan al mercado en forma individual y por separado”, lo que se busca con esta estrategia es atender integralmente la satisfacción de los clientes generando ingresos para la empresa.

4.5.1.3 Promoción

La promoción de los servicios ofertados por YP LOGISTIC S.A., se dará principalmente, a través de la creación, perfeccionamiento y mantención de las relaciones comerciales con los diferentes clientes; es decir a través de la generación de contactos potenciales del sector PYMES, traducidos en visitas comerciales para ofrecer el portafolio de servicios de la compañía, trabajo que se dará directamente por el Supervisor Comercial en conjunto con el vendedor, dándoles a conocer la importancia y beneficios del ingreso a los mercados internacionales.

Actualmente, no es necesario contar con una página web ni con comerciales televisivos costosos, ya que la mayoría de personas y empresas están conectadas más horas al internet que a la televisión, debido a esto, todas las campañas publicitarias deberán ser enfocadas hacia este segmento. Debido a este factor, YP LOGISTIC utilizará el marketing digital como medio para hacer campañas publicitarias hacia su mercado meta las PYMES; los medios sociales o redes sociales, tales como instagram, twitter, canales de youtube y facebook se están convirtiendo en una de las principales ventanas al mundo exterior para todas las empresas, independientemente de su tamaño o mercado meta, ya que la información, a través del internet fluye en múltiples direcciones y a una velocidad impresionante, todo se vuelve personalizado, instantáneo y accesible.

Existe un entorno cambiante a velocidades impredecibles, el nuevo entorno digital está provocando evoluciones en todos los clientes y empresas alrededor del mundo, para lo cual YP LOGISTIC S.A. debe adaptarse rápidamente con sus estrategias de marketing digital a través de redes sociales, lo que permitirá seguir siendo competitivos en el mercado.

4.5.1.4 Plaza

Las oficinas de YP LOGISTIC S.A., al igual que sus cuentas corporativas en redes sociales (como marketing digital), serán los lugares físicos y digitales en donde el mercado objetivo de la empresa, es decir las PYMES, podrán ser asesoradas por el personal comercial de la empresa, y, donde podrán obtener datos relevantes y fidedignos que van a influir directamente en todo el ámbito de sus operaciones pertenecientes al comercio exterior.

La información llegará de manera oportuna a cada uno de los clientes, ya que sus distintos canales de comunicación estarán permanentemente habilitados; adicionalmente, el personal del departamento comercial, realizarán visitas a los clientes para promocionar el portafolio de servicios y para cerrar negociaciones; lo que se traducirá como una entrega de valor a todos los clientes.

4.5.1.5 Productividad

Dentro de la cadena de valor ofertada por YP LOGISTIC S.A., a cada uno de sus clientes, se encuentra la de medición de productividad de cada servicio, mismo que será medido a través de un seguimiento continuo de sus embarques a través de las diferentes plataformas digitales y redes sociales propuestas por la empresa.

La implementación de plataformas digitales en redes sociales reduce de manera significativa el costo financiero y operativo, ya que dichos servicios no son onerosos y no necesita de sistemas complicados ni de compra de licencias informáticas.

El seguimiento continuo de la carga o tracking es un factor fundamental para YP LOGISTIC S.A., ya que permite fomentar y mantener la relación con sus clientes a través del incremento de valor de participación del cliente al monitorear su carga en cada plataforma digital implementada, lo que permite mantener un compromiso activo del cliente, evitando así la sobrevaloración o subvaloración de cada clientes, posicionándolos de manera activa y permitiendo obtener beneficios no monetarios como la calidad de servicio.

4.5.1.6 Proceso

A continuación se describen los procesos que debe ejecutar la compañía para el servicio de fletes internacionales:

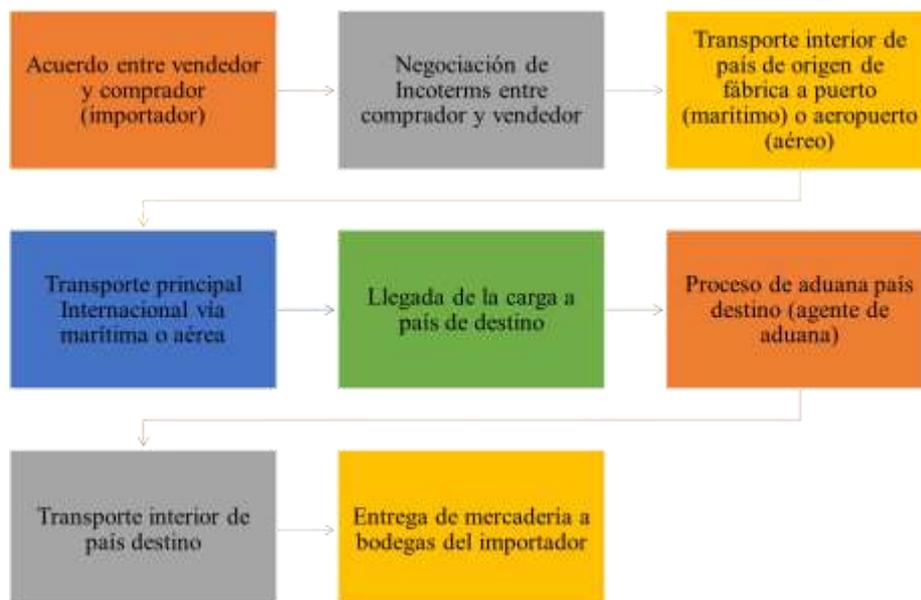


Figura 1 – Proceso fletes internacionales

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: los autores

Dentro del contexto de los INCOTERMS utilizados para la negociación se puntualizan los más utilizados en el siguiente figura y a un mayor nivel de detalle se puede apreciar el anexo 1:

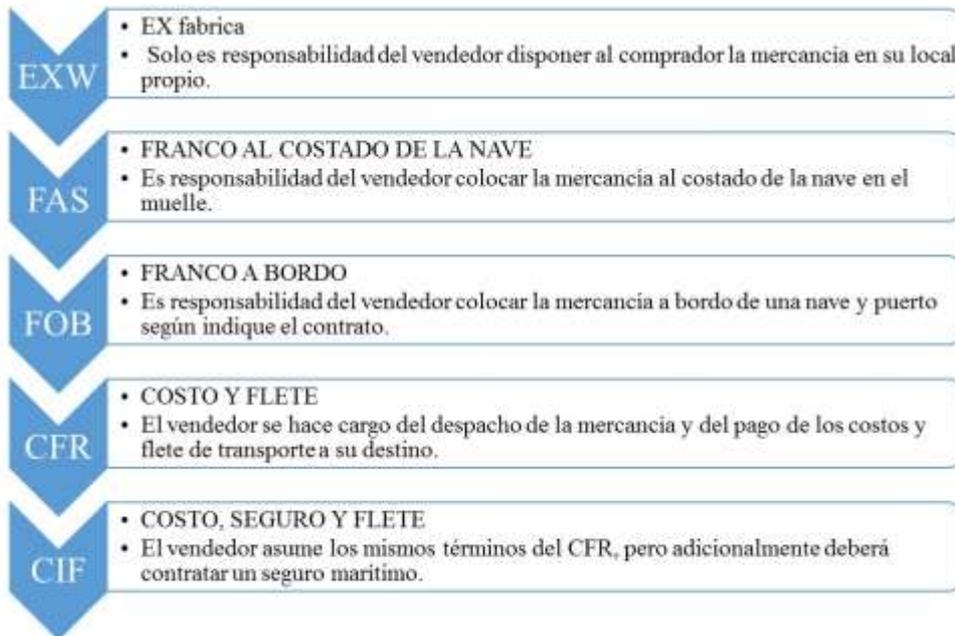


Figura 2 - INCOTERMS más utilizados
 Fuente: Elaboración propia a partir de los INCOTERMS
 Elaborado por: los autores

4.5.1.7 Personal

YP LOGISTIC S.A., como empresa innovadora del comercio exterior, capacita constantemente y motiva a todo su personal en la formación profesional a través de cursos y seminarios pagados por la empresa, referentes al giro específico del negocio; de igual manera a través de sus aliados estratégicos como Navieras, Aduana del Ecuador, Cámara Marítima, entre otros, establece acuerdos de actualización y procesos vigentes aduaneros que permitan que el personal esté siempre a la vanguardia de la información, brindando todas las soluciones y respuestas a las exigencias de los clientes. A continuación se detalla el plan de capacitación anual del nuevo departamento propuesto:

Tabla 3 - Plan de capacitación de personal

PLAN DE CAPACITACIÓN YP LOGISTIC S.A. - Nuevo Departamento - 2019					
No.	TEMA	EMPRESA CAPACITADORA	PERSONAL	SEMESTRE	Año
1	Clasificación arancelaria de todo tipo de mercancías	SENAE	Operativo	1er. Semestre	2019
2	Manipulación de mercancías peligrosas en el transporte aéreo	TAGSA	Operativo	1er. Semestre	2019
3	Actualización del sistema ECUAPASS	SENAE	Operativo	2do. Semestre	2019
4	Normas de seguridad aeroportuaria	DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL	Operativo	2do. Semestre	2019
5	Relaciones humanas y profesionales	THE BOTTOM LINE	Comercial	1er. Semestre	2019
6	Habilidades comerciales y cierre de negociaciones	THE BOTTOM LINE	Comercial	2do. Semestre	2019
7	Plan de marketing 2019	THE BOTTOM LINE	Comercial	2do. Semestre	2019

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

4.5.1.8 Evidencia

YP LOGISTIC S.A. como parte del valor agregado a sus clientes, se preocupa por el excelente trato a los mismos, debido a esto, en el nuevo departamento propuesto, se creará un ambiente de servicio

acorde a todas las exigencias de clientes y socios comerciales, con excelente iluminación, diseño interior moderno y con espacios adecuados.

De igual manera, se invertirá en publicidad a través de tarjetas de presentación, papelería, folletos y diferentes materiales POP que serán manejados y distribuidos por el equipo comercial y operativo, para lo cual se ha establecido un logo empresarial:



Figura 3 - Logotipo YP LOGISTIC

Fuente: YP Logistic

Elaborado por: YP Logistic

La inversión en activos fijos y diferidos desglosados en el capítulo financiero, sumados a los diferentes ambientes y plataformas virtuales, permitirán mejorar la experiencia de servicio con todos nuestros clientes, usuarios y aliados comerciales.

4.5.2 Estado de resultados proyectado

Tabla 4 - Estado de resultado proyectado

YP LOGISTIC S.A. Nuevo Departamento					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 204.665,04	\$ 214.898,29	\$ 225.643,21	\$ 236.925,37	\$ 248.771,64
GASTOS VARIABLES					
FLETE AÉRERO	\$ 63.650,02	\$ 65.559,52	\$ 67.526,30	\$ 69.552,09	\$ 71.638,65
DIESEL	\$ 3.118,50	\$ 3.212,06	\$ 3.308,42	\$ 3.407,67	\$ 3.509,90
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 1.320,00	\$ 1.359,60	\$ 1.400,39	\$ 1.442,40	\$ 1.485,67
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	\$ 120,00	\$ 123,60	\$ 127,31	\$ 131,13	\$ 135,06
TOTAL GASTOS VARIABLES	\$ 68.208,52	\$ 70.254,77	\$ 72.362,41	\$ 74.533,29	\$ 76.769,29
GASTOS FIJOS					
ALQUILER LOCAL	\$ 4.200,00	\$ 4.326,00	\$ 4.455,78	\$ 4.589,45	\$ 4.727,14
LUZ	\$ 1.440,00	\$ 1.483,20	\$ 1.527,70	\$ 1.573,53	\$ 1.620,73
AGUA	\$ 840,00	\$ 865,20	\$ 891,16	\$ 917,89	\$ 945,43
TELEFONOS	\$ 420,00	\$ 432,60	\$ 445,58	\$ 458,95	\$ 472,71
MATERIALES DE OFICINA	\$ 720,00	\$ 741,60	\$ 763,85	\$ 786,76	\$ 810,37
SUELDOS	\$ 70.197,44	\$ 72.303,36	\$ 74.472,46	\$ 76.706,63	\$ 79.007,83
INTERNET	\$ 300,00	\$ 309,00	\$ 318,27	\$ 327,82	\$ 337,65
PUBLICIDAD	\$ 2.150,00	\$ 2.214,50	\$ 2.280,94	\$ 2.349,36	\$ 2.419,84
SEGURO DE CAMIÓN	\$ 501,60	\$ 516,65	\$ 532,15	\$ 548,11	\$ 564,56
AMORTIZACION	\$ 12.269,01	\$ 12.269,01	12.269,01	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 93.038,04	\$ 95.461,11	\$ 97.956,88	\$ 88.258,51	\$ 90.906,26
TOTAL GASTOS	\$ 161.246,56	\$ 165.715,88	\$ 170.319,29	\$ 162.791,79	\$ 167.675,55
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	\$ 43.418,48	\$ 49.182,41	\$ 55.323,92	\$ 74.133,57	\$ 81.096,09
(-) 15% PARTICIPACION DEL TRABAJADOR	\$ 6.512,77	\$ 12.295,60	\$ 13.830,98	\$ 18.533,39	\$ 20.274,02
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 9.226,43	\$ 9.221,70	\$ 10.373,23	\$ 13.900,05	\$ 15.205,52
UTILIDAD NETA	\$ 27.679,28	\$ 27.665,10	\$ 31.119,70	\$ 41.700,14	\$ 45.616,55

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

4.5.3 Índices financieros

4.5.3.1 VAN (Valor actual neto)

La fórmula para calcular el Valor actual neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t Es el valor de los flujos de caja representados periodos "t".

I_0 Es el valor inicial de la inversión a desembolsarse.

n Representa el número de períodos.

k , Representa el tipo de interés.

Tabla 5 - Cálculo de VAN

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 279.147,36		Tasa de descuento		10%	
DESCRIPCION	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	-\$ 33.630,77	\$ 27.679,28	\$ 49.154,93	\$ 78.504,78	\$ 120.122,43	\$ 161.071,47
FLUJO DE EFECTIVO ANTERIOR			\$ 27.679,28	\$ 76.834,22	\$ 155.338,99	\$ 275.461,42
FLUJO DE EFECTIVO SIGUIENTE		\$ 27.679,28	\$ 76.834,22	\$ 155.338,99	\$ 275.461,42	\$ 436.532,89

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

Tabla 6 - Estado de situación proyectado

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 279.147,36
SUMATORIA DE FLUJOS DESCONTADOS	\$ 436.532,89
Tasa	10%

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

El valor del proyecto al día de hoy es de \$279.147,36.

4.5.3.2 TIR (Tasa interna de retorno)

Es un indicador de rentabilidad para un proyecto de inversión considerado como una tasa de descuento para convertir el valor del valor actual neto VAN, sea cero y además permite evaluar su valor de rendimiento, en especial cuando se evalúan dos o más proyectos de inversión.

Para calcular la TIR se requiere:

- El tamaño de inversión
- EL flujo de caja

Tabla 7 - Cálculo de TIR

TASA INTERNA DE RETORNO					
INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-\$ 33.630,77	\$ 27.679,28	\$ 49.154,93	\$ 78.504,78	\$ 120.122,43	\$ 161.071,47
TIR	133%				

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

4.5.3.3 ROI

A continuación se presenta el cálculo del ROI en forma anual, mismo que se proyecta en forma positiva en el corto, mediano y plazo largo, del cual se determina que por cada dólar invertido por YP Logistic recibirá un beneficio de \$1,17 dólar.

Tabla 8 - ROI

PROYECCIÓN DEL ROI A 5 AÑOS (HORIZONTE ANUAL)						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
BENEFICIOS	\$ 204.665,00	\$ 236.388,00	\$ 273.028,00	\$ 315.347,00	\$ 364.226,00	\$ 1.393.654,00
COSTOS	\$ 176.985,00	\$ 116.978,00	\$ 122.161,00	\$ 195.225,00	\$ 203.155,00	\$ 814.504,00
ROI	1,16	2,02	2,23	1,62	1,79	1,71

Elaborado por: los autores

Fuente: los autores

4.5.3.4 PRI (Periodo de recuperación de inversión) o payback

Tabla 9 - Recuperación de la inversión

PRI

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

d

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Recuperación de inversión	Año	Costo no recuperado del 1er. Período	Tiempo de recuperación de la inversión (años)
Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.	1	\$ 5.951,49	1,12
Inversión Inicial.	\$ 33.630,77		
Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.	\$ 27.679,28		
Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.	\$ 49.154,93		

La recuperación se verá efectiva en 1 año, 1 mes y 13 días

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

4.5.3.5 Punto de equilibrio

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{INGRESOS POR SERVICIOS}}$$

Tabla 10 - Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		\$ 139.543,60
Costos variables =	\$	68.208,52
Costos fijos =	\$	93.038,04
Ingresos por servicios anuales =	\$	204.665,04

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

CONCLUSIONES

- Los análisis nivel macro y micro entorno permitieron definir la situación actual de la empresa y de esto se pudo obtener los principales puntos a fortalecer y las principales oportunidades que ofrece el entorno para lograr el éxito de la nueva línea de negocios para YPLogistic.
- El planteamiento de la nueva estructura organizacional de la empresa le permite a YPLogistic contar con los perfiles competentes a los diferentes cargos que sean el principal motor de gestión para la nueva línea de negocio siendo el capital humano para la empresa.
- El diseño del plan de marketing para la integración del servicio basado en los principios y parámetros del 8 P's del marketing le brindan a YPLogistic una base sólida para lograr una estrategia y acciones que favorezcan el éxito de la nueva línea de negocios.
- La evaluación económica del plan de negocio del nuevo servicio de logística evidencian que es viable y representa un beneficio económico importante a nivel de tasa interna de retorno y que además le permite a YPLogistic el incremento de sus ingresos a través de la diversificación de sus servicios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a YPLogistic realizar un monitoreo constante de sus operaciones logísticas, así como las de su competencia con el fin de lograr un servicio que sea sostenible y considerando que en un entorno de mercado tan cambiante, los escenarios pueden variar y obligan a que las estrategias sean replanteadas o redirigidas hacia las nuevas necesidades de los consumidores.
- Para que sus capital humano sea uno de los pilares sostenibles para el modelo de negocios planteado se recomienda a YPLogistic que mantenga siempre un manual de puestos que se vaya actualizando y mejorando conforme a las nuevas competencias que el mercado proponga a través de cursos y capacitación constante, así como velar por la retención de su talento a través de las motivaciones y los incentivos, para que este no se fugue hacia otras empresas o hacia su competencia.
- También es importante que como previsión YPLogistic considere que el modelo de las 8 P's puede ir variando en su escenario y dado que se han proyectado la acciones a un marco de 5 años, también dicha propuesta deberá irse basando en los resultados anuales que se obtenga.

- Para que YPlogistic mantenga ese escenario de rentabilidad es vital que se controlen los indicadores y balances financieros en forma trimestral y anual en virtud de que puedan tomarse, de ser el caso la toma de decisiones que le permita lograr mantener los flujos según la proyección planteada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministros* (Quinta ed.). México D.F., México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de Marzo de 2018
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la Cadena de Suministros*. (E. D. Santos, Ed.) España: Díaz de Santos. Recuperado el 24 de Marzo de 2018
- Escalante, J., & Uribe, R. (2014). *Costos Logísticos* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 25 de Marzo de 2018
- Escudero, M. J. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Ediciones Paraninfo.
- Garay, A. (2017). *Logística: Conocimientos, Habilidades y Actitudes* (Primera ed.). El Cid Editor. Recuperado el 24 de Marzo de 2018
- Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid, España: McGraw Hill. Recuperado el 24 de Marzo de 2018
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill.
- Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. ECOE Ediciones.
- Iglesias, A. (2018). *Manual de logística inversa*. Madrid: ESIC.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración* (Décimo Cuarta ed.). México D.F., México: McGraw Hill. Recuperado el 12 de Marzo de 2018
- Montiel, H. (2014). *De la Idea de Negocio a la Alerta Empresarial* (Primera ed.). México D.F., México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 25 de Marzo de 2018
- Mora, L. (2012). *Gestión Logística Integral*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 25 de Marzo de 2018

- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y Plan de Negocios* (Primera ed.). Chile: Ril Editores.
Recuperado el 26 de Marzo de 2018
- Partal, S. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Editorial Elearning.
- Ragás, I. (2012). *Centros Logísticos. Planificación, promoción y gestión de los centros de actividades logísticas*. Barcelona, España: Marge Books. Recuperado el 25 de Marzo de 2018
- Vargas, A. (2013). *Marketing y plan de negocios para la microempresa*. Málaga, España: IC Editorial.
Recuperado el 26 de Marzo de 2018
- Vásquez, J., & Layton, P. (Julio - Diciembre de 2013). Modelo del Proceso de Logística externa de las empresas localizadas en el Municipio de Funza. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 563-570. Recuperado el 24 de Marzo de 2018, de Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v16n2/v16n2a32.pdf>

INCOTERM	MODALIDAD DE TRANSPORTE	EMBALAJE Y VERIFICACIÓN	CARGA	TRANSPORTE INTERIOR EN ORIGEN	FORMALIDADES ADUANERAS EXPORTACIÓN	COSTES MANIPULACIÓN MERCANCÍA	TRANSPORTE PRINCIPAL	SEGURO MERCANCÍAS SEGURO TRANSPORTE	COSTES MANIPULACIÓN MERCANCÍA	FORMALIDADES ADUANERAS IMPORTACIÓN	TRANSPORTE INTERIOR EN DESTINO	ENTREGA
EXW EX-WORKS	   	✓	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
FCA FREE CARRIER	   	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C	C	C
FAS FREE ALONGSIDE SHIP	   	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C	C	C
FOB FREE ON BOARD	   	✓	✓	✓	✓	✓C	C	C	C	C	C	C
CFR COST AND FREIGHT	   	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C
CIF COST INSURANCE & FREIGHT	   	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C
CPT CARRIAGE PAID TO	   	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C
CIP CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO	   	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C
DAT DELIVERED AT TERMINAL	   	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C
DAP DELIVERED AT PLACE	   	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	✓	✓
DDP DELIVERED DUTY PAID	   	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ = Responsabilidad del Vendedor
C = Responsabilidad del Comprador