

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Integración vertical hacia atrás para los servicios de trámites de
nacionalización de la empresa Unitedcargo S.A.**

**Trabajo de Titulación de posgrado presentado como requisito para la
obtención del título de Maestría en Administración de Empresas**

Carlos Antonio Crespo Carrasco

**Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Quito, 11 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Integración vertical hacia atrás para los servicios de trámites de
nacionalización de la empresa Unitedcargo S.A.**

Carlos Antonio Crespo Carrasco

Nombre del Director del Programa:	Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico:	PhD
Director del programa de:	Maestría en Administración de Empresas
Nombre del Director del colegio Académico:	Ana María Novillo
Título académico:	PhD
Decano del Colegio:	Directora general de Escuela de Empresas
Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Hugo Burgos
Título académico:	PhD

Quito, diciembre 2024

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Carlos Antonio Crespo Carrasco

Código de estudiante: 336923

C.I.: 1715657274

Lugar y fecha: Quito, 11 de diciembre de 2024.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios por sus bendiciones vertidas a lo largo de mi vida personal y profesional y a mí familia; a mí Madre ejemplo de fortaleza y cuyo apoyo incondicional ha sido el combustible para poder alcanzar todos los objetivos propuestos a lo largo de mi vida, a mí Padre que su alma cuida de mí desde la eternidad, a mí Hermana por su constante apoyo y motivación para alcanzar cada día nuevos logros, a mí Cuñado por el apoyo y la confianza vertida en mi persona y a mis sobrinos quienes con su alegría y su energía me inspiran diariamente a ser un mejor ejemplo para ellos y a seguir adelante con pasión y entusiasmo, este trabajo es un reflejo del esfuerzo, el amor y el apoyo incondicional de quienes siempre han estado a mi lado. A ellos dedico este logro con todo mi agradecimiento y cariño.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad San Francisco de Quito USFQ, por permitirme ser parte de esta maravillosa experiencia, a todos mis profesores que a lo largo de esta maestría sin egoísmo, entusiasmo y mucha pasión, compartieron todos sus conocimientos hacia mi persona. A mis compañeros que en todo este tiempo fueron un ejemplo de profesionalismo y de los cuales aprendí mucho y que ahora ya no solo son compañeros sino amigos. De igual manera agradezco a mi director de trabajo de titulación que con su conocimiento y paciencia, supo guiarme para desarrollar el presente trabajo.

De igual manera, extiendo un agradecimiento especial a toda mi familia y a todas esas personas que a lo largo de este camino estuvieron junto a mí, motivándome y apoyándome para poder cumplir con este objetivo profesional.

RESUMEN

El comercio exterior de un país es crucial en su crecimiento económico, este dinamiza su economía debido a la compra y venta de bienes y servicios provenientes de un país extranjero, más aún en el Ecuador al ser un país que no cuenta con su moneda propia, es crucial que obtenga ingreso de divisas provenientes de sus exportaciones petroleras y no petroleras. En el año 2024 se han ratificado varios acuerdos comerciales; uno de ellos es con China, país con el que existe un gran intercambio comercial tanto de exportación como importación.

Exportadores como de importadores deben contar con proveedores que brinden servicios de comercio exterior, logística internacional con altos estándares de calidad y a precios competitivos para manejar sus procesos de exportación e importación, así como también que brinden los servicios conexos en materia aduanera, como el agenciamiento o nacionalización de mercancías, que por normativa debe ser por medio de un intermediario llamado Agente de Aduana.

Unitedcargo S.A. es una empresa que se dedica a brindar servicios de agenciamiento de carga y agenciamiento de aduana por medio de terceros, debido a la creciente demanda de servicios más eficientes y de calidad, Unitedcargo S.A. planea la integración vertical del servicio de agenciamiento de aduanas por cuenta propia, para lo cual se enfocará en el presente proyecto en establecer el análisis estratégico, plan de implementación y el estudio financiero que demuestre su viabilidad para la prestación de este servicio. Unitedcargo S.A. será capaz de brindar un mejor y más personalizado servicio, así como el control total de la operación, optimización de tiempos de ejecución a nuestros clientes que ya ocupan este servicio obteniendo mayor fidelización en los procesos integrales de comercio exterior

Palabras clave: Agenciamiento de Carga, Comercio Exterior, Aduanas, Agenciamiento Aduanero, Agente de Aduana, Ecuador, Servicios Integrales

ABSTRACT

A country's foreign trade is crucial to its economic growth, it boosts its economy due to the purchase and sale of goods and services from a foreign country, even more so in Ecuador, being a country that does not have its own currency, it is crucial that it obtains foreign currency income from its oil and non-oil exports. In 2024, several trade agreements have been ratified, one of them is with China, a country with which there is a large commercial exchange both in export and import.

Exporters and importers must have suppliers that provide foreign trade services, international logistics with high quality standards and competitive prices to manage their export and import processes, as well as provide related services in customs matters such as the agency or nationalization of goods that by regulation must be through an intermediary called a Customs Agent.

Unitedcargo S.A. Unitedcargo S.A. is a company that provides Freight Agency and Customs Agency services through third parties. Due to the growing demand for more efficient and quality services, Unitedcargo S.A. plans the vertical integration of the Customs Agency service on its own, for which it will focus in this project on establishing the strategic analysis, implementation plan and financial study that demonstrates its viability for the provision of this service. Unitedcargo S.A. will be able to provide a better and more personalized service, as well as total control of the operation, optimization of execution times to our clients who already use this service, obtaining greater loyalty in the integral processes of foreign trade

Keywords: Freight Agency, Foreign Trade, Customs, Customs Agency, Customs Agent, Ecuador, Comprehensive Services

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
1. Planteamiento del Problema	12
1.1 Introducción	12
1.2 Justificación de la nueva línea de negocio	14
1.3 Objetivo del proyecto y beneficios esperados	16
1.4 Motivación para la integración vertical hacia atrás	18
2. Análisis Estratégico	20
2.1 Antecedentes de la empresa	21
2.2 Formulación de visión	22
2.2.1 Visión actual	22
2.2.2 Visión propuesta	23
2.3 Formulación de la misión	23
2.3.1 Misión actual	23
2.3.2 Misión propuesta	25
2.4 Formulación de los valores	25
2.4.1 Valores propuestos	26
2.5 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores	26
2.6 Análisis de factores internos y externos	27
2.6.1 Matriz de evaluación de factores externos	27
2.6.2 Matriz de evaluación de factores internos	29
2.7 Análisis de datos para la elección de la estrategia	31
2.7.1 Matriz FODA	31
2.7.2 Matriz MCPE	33
3 Plan de implementación	37
3.1 Definiciones	38
3.1.1 SENA	38
3.1.2 Operador de comercio exterior (OCE)	38
3.1.3 Agente de aduana	39
3.1.4 Auxiliares de los agentes de aduana	39
3.2 Base legal	39
3.2.1 Impedimentos	40
3.2.2 Tasas	41
3.2.3 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, requisitos legales y documentales generales	42
3.2.4 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, requisitos legales y documentales específicos	42
3.2.5 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, requisitos físicos y técnicos mínimos para realizar la inspección	43
3.2.6 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, otros requisitos de cumplimiento	44
3.3 Garantía	45
3.4 Postulación	46
4. Análisis financiero	47

4.1 Valores a facturar por el servicio	47
4.2 Demanda de servicio	49
4.2.1 Análisis de la demanda.....	50
4.2.2 Tasas de crecimiento anuales (%)	50
4.2.3 Implicación estratégica del análisis de estos resultados.....	51
4.3 Resultados financieros modelo operación actual	51
4.4 Análisis financiero nuevo modelo de operación	52
4.4.1 Inversión inicial.....	53
4.4.2 Proyecciones financieras	53
4.4.3 Análisis de las proyecciones financieras.....	56
5.Conclusiones	57
5.1 Impacto estratégico.....	57
5.2 Impacto en la implementación	58
5.3 Impacto financiero.....	58
5.4 Impacto en la alineación con los objetivos de desarrollo sostenible.....	59
Referencias.....	60
ÍNDICE DE ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE LA VISIÓN ACTUAL	23
TABLA 2. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN ACTUAL.....	25
TABLA 3. MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	28
TABLA 4. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	28
TABLA 5. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	30
TABLA 6. MATRIZ FODA	32
TABLA 7. MATRIZ MCPE	34
TABLA 8. TARIFARIO DE HONORARIOS DE ADUANA 2024	49
TABLA 9. TARIFARIO DE HONORARIOS UNITEDCARGO S.A.	50
TABLA 10. DEMANDA DE TRÁMITES UNITEDCARGO S.A. 2019-2024	50
TABLA 11. UTILIDAD DE TRÁMITES UNITEDCARGO S.A. 2019-2024	52
TABLA 12. INVERSIÓN INICIAL	54
TABLA 13. VENTAS PROYECTADAS.....	55
TABLA 14. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	55
TABLA 15. FLUJO DE EFECTIVO.....	56
TABLA 16. PROYECCIÓN DE CAPITAL	56

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

La importancia del comercio en el desarrollo de los pueblos es innegable. Desde los albores de la humanidad, las personas trataron de satisfacer sus necesidades a través del intercambio de “valores de uso” (productos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano), para lo cual concurrían al “mercado”, lugar donde acudían los oferentes y demandantes de productos. Lo que a unos les sobraba, a otros les faltaba, y así se intercambiaban “valores” (Arias, Sánchez, & Rodríguez, 2023).

En la actualidad, si nos ponemos a analizar, no podríamos encontrar una sola economía que no tenga vínculos con otra, es decir, alguna economía cerrada o autarquía en el mundo. Cualquier país, por más desarrollado que se encuentre, frente a otro tiene aunque sea una mínima necesidad, debido a esto se mantienen relaciones comerciales con otros países.

Ecuador no escapa a esta realidad; año a año ingresan millones de dólares en mercancías importadas. Las importaciones de Ecuador en el año 2022 ascendieron a los 31.385 millones de euros representando el 28,75% de su PIB (Mercancías, s.f). En el primer semestre de 2023, las importaciones petroleras alcanzaron un valor de 1.723 millones de dólares y las importaciones no petroleras ascendieron a un valor de 5.295 millones de dólares, dando un total para el primer semestre del 2023 de 7.018 millones de dólares, siendo los principales países de procedencia de las importaciones totales Estados Unidos, con una participación de 23,7%, seguido por China con el 16,5% y Panamá con el 11% (Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, 2023).

Con los datos antes expuestos y en un contexto cada vez más globalizado donde los países buscan cada día nuevos socios comerciales fomentando una integración global, Ecuador ha dado en los últimos años pasos importantes para establecer acuerdos o tratados de libre comercio con diferentes países, uno de estos es el suscrito en el año 2023 y que entró en vigencia

en mayo de 2024 con la República Popular de China, segundo socio comercial más importante después de Estados Unidos, lo que significará indudablemente una dinamización exponencial de los bienes importados desde este país, por lo tanto se hará más necesario que los importadores cuenten con proveedores de servicios de comercio exterior que figuren como socios estratégicos para la optimización de sus procesos de importación enfocándonos de manera particular en una etapa del comercio exterior como es el despacho aduanal o proceso de nacionalización de las mercancías.

En virtud de lo expuesto, la compañía Unitedcargo S.A. fundada en el año 2011 por jóvenes profesionales en el ramo del comercio exterior, inicialmente constituida como Compañía de Transporte y de Carga Pesada Unitedcargo S.A., cuyo objeto social era brindar el servicio de transporte de carga pesada por carretera de mercancías contenerizadas de importación y exportación y tras el paso del tiempo y en pro de diversificar y de brindar nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, poco a poco la compañía fue incursionando en nuevas líneas de negocios.

Nuevas líneas de negocio, tales como el agenciamiento de carga internacional, asesoramiento en procesos de importación y exportación, agenciamiento aduanero y de seguros a través de terceros, así como también el asesoramiento, coordinación y movilización de carga, seleccionando y utilizando los transportadores y medios más adecuados, actividades de Courier en general o mensajería acelerada dieron como resultado que el año 2023 su junta directiva decidiera reformar sus estatutos, eliminando la limitación del objeto social inicial para transformarse en una empresa enfocada en proporcionar soluciones en servicios de comercio exterior integrales.

Unitedcargo S.A. fiel a sus principios de innovación y crecimiento sostenido se plantea la ambiciosa decisión de comenzar la integración vertical hacia atrás de uno de sus servicios proporcionado por terceras personas como es el agenciamiento aduanero, esto dará la

posibilidad de obtener mejor control de nuestras operaciones de servicios aduaneros para nuestros clientes que ya están en este momento tomando un servicio integral, así como también nos abrirá una nueva puerta de oportunidad para poder ofrecer el servicio de nacionalización de mercancías a futuros clientes que solo requieran de este, sin necesidad de que hagan otro servicio con nosotros, haciendo que Unitedcargo S.A. ya no solo sea una empresa de agenciamiento de carga sino también un Agente de Aduana autorizado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

El propósito fundamental del presente trabajo será justificar las razones de brindar esta línea de negocio que es el agenciamiento de aduana por cuenta propia, donde se expondrá los objetivos del proyecto, los beneficios que se esperan, el análisis estratégico, así como su diseño e implementación. Todo esto enfocados en brindar nuevos y mejores servicios a nuestros clientes actuales y futuros diversificando nuestros productos complementarios como empresa de servicios de comercio exterior.

1.2 Justificación de la nueva línea de negocio

A partir del año 2019 cuando Unitedcargo S.A. diversificó sus líneas de negocios brindando otros servicios conexos de comercio exterior, como es el servicio de transporte internacional de carga vía marítima además del servicio de transporte de carga pesada por carretera, se hizo indispensable poder ofrecer a nuestros clientes un servicio adicional que garantice el manejo de la cadena logística de manera integral, para poder ofrecer este proceso integral, el servicio de trámites de nacionalización era vital, de esta manera garantizaríamos un manejo completo en los procesos de importación para nuestros clientes.

Cabe mencionar que para poder ofrecer esta clase de servicio es indispensable hacerlo a través de un Agente de Aduana registrado y autorizado por el Servicio Nacional de Aduana

del Ecuador (SENAE), teniendo en cuenta esta premisa, Unitedcargo S.A. en 2019 suscribió un contrato con un Agente de Aduana para poder ofrecer este servicio a nuestros clientes.

En el Art. 227 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI se establece que:

...un agente de aduana es la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2019).

El incremento de solicitudes de trámites de aduanas de nuevos clientes ha ido incrementándose desde el 2019, teniendo una evolución constante año tras año hasta la fecha, tal es el caso que el año 2019 se ofertó un solo trámite, mientras que para el año 2023 se cerró con cuarenta y tres trámites de aduana realizados. Esto demuestra el crecimiento constante que tiene este servicio y justifica la premisa de querer incorporar una integración vertical hacia atrás para ofertarlo por cuenta propia y no a través de un proveedor.

El ofertar este nuevo servicio por cuenta propia nos dará la posibilidad de especializarnos en una rama adicional de la cadena logística de comercio exterior, es de conocimiento general que las empresas con ofertas excesivamente específicas tienden a enfrentar problemas para expandirse o crecer debido a la limitada oferta de servicios o mercado objetivo al que se enfoquen. Una empresa demasiado especializada corre el riesgo de volverse obsoleta, es por eso que Unitedcargo S.A. ha diversificado sus especialidades, que comenzaron inicialmente con el transporte de carga por carretera para luego dar paso al transporte internacional de carga vía marítima y ahora el servicio de trámites de aduana.

La implementación del servicio de trámites de aduana por cuenta propia otorgará a nuestra empresa una ventaja competitiva al incorporar este servicio complementario de la cadena de comercio exterior; al mismo tiempo, nos ayudará a reducir la exposición a riesgos de depender de uno o dos servicios ofertados hoy por hoy. Adicional control total sobre la operación, establecimiento de estándares de calidad propios de nuestra empresa, métricas, indicadores, así como evitar la fuga de clientes a manos de proveedores externos.

1.3 Objetivo del proyecto y beneficios esperados

En el mundo empresarial actual, donde la globalización y la conectividad del mercado se han vuelto cada vez más importantes, las empresas buscan día a día la optimización de sus cadenas de suministros y estas se han convertido en una prioridad estratégica y precisamente bajo este contexto que Unitedcargo S.A. apuesta por la integración vertical de un servicio vital en la cadena de suministros para las empresas importadoras de bienes a consumo, esta estrategia permitirá a Unitedcargo S.A. expandirse a lo largo de la cadena de valor mediante el control de la actividad de servicios aduaneros que esta coyunturalmente ligada a las actividades relacionadas que ya venía desempeñando, esta estrategia de integración vertical será muy importante para mejorar la eficiencia operativa, mayor rentabilidad y competitividad.

Unitedcargo S.A. como objetivo principal se plantea implementar el servicio de trámites de aduana como parte de una integración vertical y así podrá perseguir una serie de objetivos estratégicos como también lograr una variedad de beneficios importantes para la empresa los cuales se detallan a continuación:

Uno de los principales objetivos al implementar el servicio de trámites de aduana en una integración vertical será la **obtención de mejores réditos económicos por esta operación**, en este momento y bajo el modelo de negocio actual que se maneja, las ganancias por la oferta

de estos servicios son marginales, puesto que la mayor parte de valor o costo del servicio se la lleva el proveedor externo, dejándonos un margen de ganancia reducido.

Otro objetivo principal será **la optimización y la eficiencia operativa y logística** de este servicio, al gestionar directamente los procesos de trámites aduaneros, nuestra empresa podrá acelerar, simplificar y mejorar los tiempos operativos que conllevan estos procesos, teniendo el control directo de la información de primera mano sin intermediarios, haciéndonos más eficientes mejorando la satisfacción a ojos de nuestros clientes actuales y potenciales clientes futuros, garantizaremos procesos y despachos oportunos respaldados con indicadores de gestión que midan la eficiencia general en cada trámite de aduanas brindado por cuenta propia.

Al tener la operación controlada por nuestra empresa, alcanzaremos otro objetivo importante, como es **garantizar el cumplimiento irrestricto de las regulaciones aduaneras ecuatorianas** y reduciremos el riesgo de que nuestros clientes se vean envueltos en faltas reglamentarias o, peor aún, en delitos aduaneros. Al asumir la responsabilidad directa de los trámites de aduana, nuestros clientes pueden estar seguros de que de todos los procesos de importación cumplen con las regulaciones y requisitos aduaneros exigibles por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). Con esto minimizaremos riesgos en atrasos en los despachos, multas, sanciones por incumplimiento y protegerá la reputación y la integridad de nuestros clientes a nivel comercial.

Unitedcargo S.A. podrá obtener una ventaja competitiva sostenible al implementar el servicio de trámites de aduana como parte de su integración vertical, el control directo sobre sus operaciones o procesos permitirá diferenciarnos de nuestros competidores al brindar a nuestros clientes un servicio más ágil, confiable y eficiente. Podremos continuar trabajando con nuestros clientes actuales y también podremos atraer a nuevos clientes que requieran este servicio, es decir, ampliaremos nuestra participación de mercado.

En conclusión, la implementación del servicio de trámites de aduana como parte de una integración vertical ofrece una serie de objetivos a nivel económico, estratégico y beneficios para nuestra empresa que van desde la obtención o mejora de réditos económicos en la operación, la eficiencia operativa, garantías de cumplimiento legal y la obtención de una ventaja competitiva. Sin lugar a dudas, esta estrategia ayudará a que Unitedcargo S.A. mejore su posición o participación en el mercado de servicios de comercio exterior.

1.4 Motivación para la integración vertical hacia atrás

El legado de Ford en la industria y en el enfoque de la integración vertical fue crucial; no solo cambió la forma en que se fabricaban automóviles, sino que sentó las bases para la producción moderna en diversas industrias. Esta eficiencia en el modelo de producción dio como resultado que se pudiera ofrecer más y mejores productos a precios muy competitivos. Así como Ford fue el precursor de la revolución industrial y la producción en línea, su propuesta y modelo de integración vertical ha demostrado su eficiencia al reducir la dependencia de terceros y minimizar los costos y los tiempos de respuesta. Su propuesta implicó tener el control completo sobre la producción de componentes, el ensamble de vehículos y la distribución.

Ford ya lo supo hace muchos años atrás: tener el control de las operaciones más sensibles de tu cadena de valor te asegura el éxito, John D. Rockefeller comenzó su modelo de negocio con la integración horizontal para luego proceder a implementar una integración vertical, fue tal el control que llegó a tener en sus cadenas de valor que sus estrategias dieron como resultado al más grande monopolio de Estados Unidos, August Kuehne y Friedrich Nagel fundaron una empresa de transporte de mercancías en 1890 principalmente transportaban algodón y mercancías consolidadas, poco a poco ampliaron sus operaciones a la ciudad portuaria de Hamburgo e 1902, poco a poco su integración vertical y horizontal lo han llevado a ser la empresa de Logística más grande del mundo con más de 400K clientes a nivel mundial,

1300 oficinas a nivel mundial, ahora su cadena de valor va desde la distribución, almacenamiento, transporte, seguro, educación. Así podemos citar muchos ejemplos más de cómo la integración vertical ha hecho crecer de manera exponencial a muchas industrias.

(Patlan & Navarrete, 2009) Dentro de la integración vertical encontramos dos clases de integración, una de ellas es la integración vertical hacia atrás, que es la encargada del control de entradas o proveedores para la empresa, mientras que la integración vertical hacia adelante es conocida por el control que mantiene la compañía sobre la repartición de los productos elaborados por la misma.

(Victoria, 2011) menciona que se puede hablar de una integración vertical hacia atrás o también conocida como aguas arriba cuando se llega a realizar una función de manera autónoma que anteriormente era realizada por un proveedor, lo cual llega a beneficiar a la empresa porque mediante esto puede minimizar los costos y mejorar su nivel competitivo en relación con otras empresas.

Tomando en cuenta esto, podemos decir que la integración vertical hace referencia a una estrategia empresarial en la que una empresa expande sus operaciones hacia atrás en su cadena de valor, es decir, hacia los proveedores. Esta estrategia implica adquirir o controlar directamente las actividades que anteriormente eran realizadas por proveedores externos.

Una de las principales motivaciones por las que una empresa opta por la integración vertical hacia atrás es asegurar el suministro adecuado de determinado servicio clave, al controlar directamente la ejecución u operación de dicho servicio, la empresa puede reducir su dependencia de proveedores externos y garantizar un servicio confiable y de alta calidad para sus clientes.

Otra motivación importante de la integración vertical hacia atrás es la captura de márgenes adicionales en la cadena de valor, al controlar más etapas de la producción, nuestra empresa puede capturar una mayor parte del valor creado en el proceso y aumentar su

rentabilidad, esto es vital en empresas que brindan servicios de comercio exterior ya que al existir mucha competencia, los márgenes de rentabilidad son estrechos.

Si bien es cierto que la integración vertical hacia atrás puede presentar desafíos y riesgos para las empresas que quieran implementarla, puesto que puede requerir de inversiones significativas en infraestructura, tecnología, recursos humanos e incluso puede aumentar la complejidad operativa y el riesgo de problemas de coordinación y gestión en toda la cadena de valor, es importante mencionar que, Unitedcargo S.A. tras evaluar todas estas implicaciones, ha determinado que implementar una integración vertical para los servicios de trámites de aduana no conllevará una gran inversión, al contrario la inversión necesaria será mínima, como ya se explicará más adelante.

La integración vertical hacia atrás implica un enfoque cuidadosamente planificado para expandir las operaciones de nuestra empresa en pro de obtener mayor rentabilidad, diversificar nuestras operaciones, especializarnos en una nueva cadena de valor, generar mayor participación de mercado, reducir posibles sanciones o multas por los organismos de control (SENAE) y ser más eficientes a largo plazo.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Las empresas tratan de optimizar de la mejor forma posible la relación entre ventajas y costos para generar mayor valor y responder a las demandas internas o de sus mercados. En estrategia empresarial, así como en logística, una de las estrategias importantes para reducir costos es la integración vertical, que tiene como fin el aumento de la propiedad y el control de las actividades de la cadena de abastecimiento en una empresa (Williamson, 1989)

En el presente capítulo se presentará un plan estratégico para la empresa Unitedcargo S.A. para la implementación de la integración vertical hacia atrás de los servicios de tramites de aduanas en el periodo 2024-2026, así como también se analizará todos los factores internos

y externos de la industria de Freight Forwarders o Empresas dedicadas a brindar servicios de Comercio Exterior, de esta manera podremos identificar las principales amenazas y oportunidades de nuestro sector de servicios, de igual manera nuestras fortalezas y debilidades como empresa, se elaborará diferentes matrices, se establecerán las estrategias principales para cumplir con los objetivos planteados, como es la implementación de una integración vertical para los servicios de tramites de aduana.

2.1 Antecedentes de la empresa

Compañía de Transporte y de Carga Pesada Unitedcargo S.A. fue fundada en el año 2011 en la ciudad de Quito, nació como una empresa de servicios de transporte de carga pesada interno, principalmente su rubro principal se enfocaba al transporte de contenedores de importación desde el Puerto de Guayaquil hacia Quito, ciudad donde se concentraba la mayoría de sus clientes, en el año 2018 la compañía comienza a diversificar sus servicios ofreciendo el asesoramiento en materia de transporte internacional y brindado el servicio de embarcador de carga (Freight Forwarder), en el año 2023 se actualiza la razón social a Unitedcargo S.A. así como también su actividad comercial, para diversificar por completo su portafolio de servicios en el campo del agenciamiento de carga internacional, servicios logísticos internos (transporte), corretaje de seguros, mensajería acelerada (courier) y actividades de agenciamiento de aduana.

Teniendo en cuenta estos antecedentes y más aún que apenas lleva un año con su nueva estrategia de diversificación y su nueva administración, el ciclo de vida de Unitedcargo S.A. se sitúa en etapa de introducción o, como algunos autores de textos de estrategia lo denominan, etapa embrionaria.

2.2 Formulación de visión

2.2.1 Visión actual.

Convertirnos en el socio preferido de nuestros clientes en el ámbito de comercio exterior, esforzándonos día a día para ser reconocidos en la industria por nuestra excelencia operativa, en la integridad de nuestras operaciones, nuestra innovación constante y nuestra capacidad para adaptarnos a las necesidades cambiantes del entorno comercial nacional como internacional, ofreciendo soluciones integrales y de alta calidad que impulsen el éxito de nuestros clientes en sus procesos logísticos en un mundo cada vez más globalizado.

(D'Alessio Ipinza, 2008) afirma que generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad para difundirla. También manifiesta que una visión debe cumplir con siete características para generar una correcta comprensión y comunicación, promover su rol de impulsor del proceso estratégico, contará con un líder comprometido y una cultura organizacional facilitadora. Para comprobar si la visión de Unitedcargo S.A. cumple con todos los aspectos planteados por D'Alessio Ipinza desarrollaremos el siguiente cuadro comprobatorio:

Tabla 1
Matriz para la evaluación de la visión actual

Elemento / Pregunta	¿Cumple?		Observaciones
	Si	No	
Simple, clara y comprensible	X		La visión actual es clara, usa palabras fáciles de comprender y es directa en su propósito
Ambiciosa, convincente y realista	X		La visión actual es ambiciosa, convincente y apegada a la realidad actual y hace énfasis a futuros cambios del entorno
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios		X	La visión actual no define un horizonte en el tiempo
Proyectada a un alcance geográfico		X	La visión actual no indica un alcance geográfico

Conocida por todos	X	La compañía no difunde su visión a sus colaboradores internos y externos
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	X	Al no ser difundida y tampoco tener un horizonte en el tiempo la visión no cumple con un sentido de urgencia
Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización	X	Presenta una idea clara hacia donde quiere llegar en un futuro

Elaborado por el Autor

2.2.2 Visión propuesta.

Una vez establecidos los puntos en que se cumple y los puntos en que no se cumple, se propone la siguiente visión para Unitedcargo S.A.:

“Convertirnos en el socio preferido de nuestros clientes para el año 2030 en el ámbito de comercio exterior, esforzándonos día a día para ser reconocidos en la industria ecuatoriana por nuestra excelencia e integridad operativa, innovación constante y capacidad para adaptarnos a las necesidades cambiantes nacionales como internacionales, ofreciendo soluciones integrales de alta calidad que impulsen el éxito de nuestros clientes en sus procesos de comercio exterior”.

2.3 Formulación de la misión

2.3.1 Misión actual.

Brindar soluciones integrales en materia de comercio exterior con altos estándares de calidad e integridad, enfocándonos siempre en las necesidades de nuestros clientes.

(David, Conceptos de administración estratégica, 2003) Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido y especificidad, en este punto evaluaremos la misión actual de Unitedcargo S.A. para verificar si cumple con los nueve componentes que propone el autor antes citado.

La declaración de la misión de una empresa es la parte visible y pública de un proceso de dirección estratégica; nos muestra el propósito fundamental, la razón de ser en el mercado o en la sociedad, define claramente la dirección y el enfoque, motiva y alinea a sus colaboradores,

nos sirve como punto de referencia o partida para la toma de decisiones, nos da identidad como empresa y orienta las relaciones entre las partes interesadas.

Como ya habíamos dicho la declaración de la misión deben estar enfocada en nueve componentes, los clientes es uno de estos, debemos preguntarnos quienes son los clientes de nuestra empresa, que productos y servicios vamos a ofrecer, en este punto nos preguntaremos los principales servicios o productos que ofrece la empresa, a que mercado geográficamente la empresa apunta y donde competiremos, la tecnología que ofrece para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar una óptima operación, si la empresa cuenta con una filosofía, es decir nuestras creencias y valores que nos impulsan, el concepto propio brinda la capacidad distintiva que nos hace diferente de otra empresa, la preocupación de nuestra imagen pública brindará la perspectiva hacia afuera de las inquietudes que puede tener la sociedad a nivel comunitario y ambiental y por último el interés que tenemos como empresa hacia nuestros empleados que son básicamente los engranajes que hacen posible la operación diaria y el motor para alcanzar nuestro propósito a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 2
Matriz para la evaluación de la misión actual

Elemento	Pregunta	Respuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Personas naturales y jurídicas que requieran servicios de comercio exterior
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Servicios integrales de comercio exterior
Mercados	¿Dónde compite la empresa a nivel geográfico?	Nivel nacional, Ecuador
Tecnología	¿La empresa está actualizada en el aspecto tecnológico?	La empresa cuenta con herramientas actualizadas y soportes tecnológicos para realizar sus operaciones
Interés de supervivencia, el crecimiento y rentabilidad	¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	La empresa se compromete con el crecimiento y su solidez financiera tal es el caso que está en proceso de implementación de la integración vertical de un servicio

Filosofía	¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Honestidad e integridad en sus operaciones, altos estándares de calidad en sus servicios, cumpliendo el marco jurídico legal nacional e internacional
Concepto propio	¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	Enfocarnos siempre en las necesidades del cliente, adaptándonos a sus requerimientos para brindar un servicio totalmente exclusivo y personalizado
Preocupación por la imagen pública	¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales comunitarias y ambientales?	La empresa se preocupa las inquietudes y necesidades sociales, alineándose al ODS número 8 en sus literales 8.2 y 8.3
Interés en los empleados	¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?	La empresa considera a sus colaboradores como la principal herramienta para el desarrollo de la empresa

Elaborado por el Autor

2.3.2 Misión propuesta.

“Brindar soluciones integrales, personalizadas y adaptadas a nuestros diferentes clientes en Ecuador utilizando todas las herramientas tecnológicas actuales, garantizando eficiencia en los servicios en materia de comercio exterior, que se enmarquen en nuestra filosofía de honestidad e integridad operativa sin dejar de proporcionar un entorno laboral de respeto para nuestros colaboradores, así como también para nuestra comunidad”.

2.4 Formulación de los valores

Los valores de una empresa u organización moldean los objetivos, propósitos, producen las políticas y definen las intenciones estratégicas, se consideran como las políticas más importantes de la empresa; los valores encausan y norman el desempeño de sus colaboradores, marcan la línea de actuación que dirige el proceso con las que se toman las decisiones, estos establecen la filosofía de la empresa, puesto que representan su forma de actuar, pensar y sus tradiciones. (D'Alessio Ipinza, 2008)

Unitedcargo S.A. no tiene redactados sus valores en su estrategia actual, por lo cual nos concentraremos en elaborar los valores que la empresa práctica de acuerdo con lo expresado en su visión y misión

2.4.1 Valores propuestos.

- a) Honestidad:** Para Unitedcargo S.A. la honestidad es uno de los valores fundamentales que representan a nuestra empresa, todas nuestras operaciones, como nuestra forma de actuar tanto de directivos como de nuestros colaboradores, están amparadas en este valor.
- b) Integridad:** Todos nuestros procesos están enmarcados en pro de cumplir a cabalidad con todas las leyes y reglamentos en colaboración con nuestros clientes internos y externos.
- c) Innovación:** Desarrollamos soluciones orientadas a satisfacer cada día a nuestros clientes, mejorando y adaptando nuestros procesos.
- d) Pasión:** Cada cosa que hacemos, cada proyecto que realizamos, por más pequeño o grande que sea, es desarrollado con eficiencia, eficacia y buscando alternativas para hacerlo cada día mejor.

2.5 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores.

La estructura integral y articulada alineada a esta estrategia nos ayudará a cumplir con la misión, visión y los valores propuestos. Los valores antes propuestos nos ayudarán a cumplir tanto con la visión y misión de nuestra empresa.

Tabla 3

Matriz de alineamiento estratégico de la visión, misión y valores



Elaborado por el Autor

La integración estratégica encamina a Unitedcargo S.A. que su visión, dependa de su misión y para alcanzar tanto la misión como su visión, sus valores serán el pilar fundamental en su camino.

2.6 Análisis de factores internos y externos

Las matrices EFE y EFI son las herramientas que utilizaremos para el análisis estratégico que nos ayudarán a entender y evaluar los factores externos e internos respectivamente.

2.6.1 Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 4

Matriz evaluación de factores externos

Ítem	Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades				
1	Políticas gubernamentales para la facilitación de comercio exterior	0,05	4	0,2
2	Políticas gubernamentales para reducir la delincuencia en el país	0,03	3	0,09
3	Crecimiento económico del país	0,05	3	0,15
4	Disminución del riesgo país que incentive a inversionistas a invertir	0,05	3	0,15

5	Entrada en vigor del TLC entre la República del Ecuador y la República Popular de China	0,06	4	0,24
6	Entrada en vigor del TLC entre la República del Ecuador y la República de Costa Rica	0,03	1	0,03
7	Aumento de las importaciones en los últimos años	0,06	3	0,18
8	Aumento de las exportaciones en los últimos años	0,06	1	0,06
9	Eliminación progresiva de barreras paraancelarias nacionales	0,05	3	0,15
10	Tendencia del mercado a buscar proveedor que brinden servicios personalizados / especializado	0,07	4	0,28
Total Oportunidades		0,51		1,53
Amenazas				
1	Inestabilidad económica debido a las políticas del gobierno actual y de futuros	0,04	1	0,04
2	Incertidumbre sobre las políticas comerciales del gobierno actual y de futuros	0,04	1	0,04
3	Incertidumbre en el entorno de los negocios por la inestabilidad política	0,04	1	0,04
4	Seguridad jurídica afectada por la corrupción que hace poco atractivo invertir en el país	0,03	1	0,03
5	Crecimiento de la inseguridad ciudadana	0,03	3	0,09
6	Incremento de oferta de empresas de servicios de comercio exterior	0,07	1	0,07
7	Alta cantidad de agentes de aduana	0,07	2	0,14
8	Tarifas mínimas reguladas para los servicios de agenciamiento de aduanas	0,07	3	0,21
9	Conflictos y estallidos sociales	0,03	1	0,03
10	Mercado altamente enfocado a precios y no a calidad del servicio	0,07	4	0,28
Total Amenazas		0,49		0,97
TOTAL		1		2,50

Elaborado por el Autor

En esta matriz se ha presentado un listado de oportunidades y amenazas de índole político, económico, competitivo, cultural que pueden beneficiar y afectar a Unitedcargo S.A. como empresa del sector de servicios de comercio exterior a nivel externo,

(David, Conceptos de administración estratégica, 2013) Indica que una puntuación ponderada total de 2,50 es una puntuación promedio, por lo tanto Unitedcargo S.A. se defiende en promedio de las amenazas externas así como también aprovecha en promedio las oportunidades externas, demostrando que existe un esfuerzo por aprovechar dichas oportunidades aplicando estrategias para tratar las mismas, de igual manera la aplicación de estrategias para mitigar las amenazas presentadas, sin embargo Unitedcargo S.A. con una puntuación de 2,50 se encuentra en el umbral de pasar a ser una empresa que no se defiende bien de las amenazas y que tampoco aprovecha bien sus oportunidades, por lo que es indispensable que se trabaje para mejorar este indicador reformulando algunas estrategias que nos permitan sobrepasar el promedio de 2,50.

2.6.2 Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 5

Matriz evaluación de factores internos

Ítem	Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	Servicio totalmente especializado y personalizado	0,07	4	0,28
2	Alto conocimiento de los procesos en materia de comercio exterior	0,07	4	0,28
3	Utilización herramientas tecnológicas y equipos al servicio de los clientes	0,04	3	0,12
4	Capacidad financiera para enfrentar nuevos proyectos	0,03	4	0,12
5	Bajos costos operativos que representan una mayor rentabilidad	0,04	4	0,16
6	Procesos operativos bien definidos que garantizan la calidad en la operación	0,04	3	0,12
7	Gerencia en constante capacitación y con criterio de innovación	0,03	3	0,09

8	Cuentas por cobrar con plazo de hasta 60 días (crédito a clientes)	0,04	4	0,16
9	Cuentas por pagar con plazo de hasta 60 días (crédito proveedores)	0,04	4	0,16
10	Aliados estratégicos con basto conocimiento en la industria y con alto renombre	0,05	4	0,20
Debilidades				
1	No se cuenta con ninguna certificación (ISO, BASC)	0,04	2	0,08
2	dependencia de proveedores externos para gestionar servicios	0,10	1	0,10
3	No se cuenta con una fuerza de ventas que incremente la obtención de nuevos clientes	0,03	2	0,06
4	Al ser una empresa relativamente nueva no cuenta con un prestigio o renombre comparado con empresas con más tiempo en el mercado	0,02	2	0,04
5	Al ser una empresa relativamente nueva no cuenta con una estructura organizacional completa	0,02	2	0,04
6	No se invierte en publicidad de ninguna clase y tampoco se cuenta con una plataforma en la web para que potenciales clientes puedan encontrarnos	0,03	2	0,06
7	No cuenta con una oficina física y todas las operaciones se realizan vía remota	0,06	2	0,12
8	Alto riesgo de pérdida de clientes, por brindar servicios por medio de terceros	0,11	1	0,11
9	El rango de acción de búsqueda de nuevos clientes es local y no nacional	0,03	2	0,06
10	Falta de control de la operación manejada por terceros	0,11	1	0,11
TOTAL		1,00		2,47

Elaborado por el Autor

(David, Conceptos de administración estratégica, 2013) Indica que las puntuaciones ponderadas totales de 2,50 es una puntuación promedio, en este caso y luego del análisis de las fortalezas como debilidades de Unitedcargo S.A. el total ponderado alcanzado es de 2,47 lo que significa que esta por abajo del promedio, demostrando que posee más debilidades que fortalezas, es importante señalar que si bien es cierto Unitedcargo S.A. se encuentra por debajo

del promedio, no lo está en cantidades considerables por lo que un ajuste en su estrategia escogiendo una de las debilidades más importantes mejorará su métrica.

2.7 Análisis de datos para la elección de la estrategia

Con los datos recabados en las matrices EFE y EFI, Unitedcargo S.A. está ya, en la capacidad de determinar sus principales estrategias a implementar con sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades tomando los factores ponderados con mayor ranking, con estos factores de mayor ponderación elaboraremos la matriz FODA para luego continuar con nuestra matriz MCPE para luego dar una conclusión final indicando la estrategia a implementarse corto plazo y una segunda estrategia a implementarse en mediano plazo.

2.7.1 Matriz FODA.

Tabla 6
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Servicio totalmente especializado y personalizado	D1. No cuenta con una oficina física y todas las operaciones se realizan vía remota
	F2. Alto conocimiento de los procesos en materia de comercio exterior	D2. Alto riesgo de pérdida de clientes, por brindar servicios por medio de terceros
	F3. Aliados estratégicos con basto conocimiento en la industria y con alto renombre	D3. Falta de control de la operación manejada por terceros
	F4. Cuentas por cobrar con plazo de hasta 60 días (crédito a clientes)	D4. Dependencia de proveedores externos para gestionar servicios
	F5. Bajos costos operativos que representan una mayor rentabilidad	D5. No se cuenta con ninguna certificación (ISO, BASC)
Oportunidades	Estrategias de Ataque (FO)	Estrategias de Defensa (DO)
O1. Tendencia del mercado a buscar proveedor que brinden servicios personalizados / especializado	F1-O1 Consolidar nuestro mercado aprovechando nuestro servicio personalizado para diferenciarnos	D1-O4 Analizar la opción de oficinas compartidas (Co-working) teniendo en cuenta el aumento de las importaciones
O2. Entrada en vigor del TLC entre la República del Ecuador y la República Popular de China	F2-O4 Hacer conocer a potenciales clientes nuestros sólidos conocimientos en los procesos de comercio exterior	D2-O4 Implementar una integración vertical para los servicios más sensibles y de menor control

O3. Políticas gubernamentales para la facilitación de comercio exterior	F1-O4 Aprovechar el incremento de importaciones para captar más clientes destacando nuestro servicio personalizado	D3-O4 Desarrollar procesos de medición y control que nos brinden estadísticas de rendimiento en las operaciones de terceros
O4. Aumento de las importaciones en los últimos años	F4-O4 Captar clientes destacando nuestra fortaleza de poder brindar un crédito para el pago de servicios de hasta 60 días	D4-O2 Eliminación paulatina de servicios prestados por terceros para brindarlos directamente
O5. Disminución del riesgo país que incentive a inversionistas a invertir	F5-O2 Buscar importadores habituales de productos de China para ofrecer nuestros servicios	D5-O1 Obtención de certificaciones de calidad y seguridad puesto que las empresas buscan proveedores certificados
Amenazas	Estrategias de Reacción (FA)	Estrategias de Defensa Total (DA)
A1. Mercado altamente enfocado a precios y no a calidad del servicio	A1-F5 Analizar nuestros precios de servicios sin afectar la calidad y aprovechando los bajos costos operativos	D2-A1 Comenzar a brindar servicios de manera directa optimizando costos y control de la operación
A2. Tarifas mínimas reguladas para los servicios de agenciamiento de aduanas	F1-A2 Enfocarnos en destacar nuestro servicio especializado y personalizado para poder ofertar precios arriba del mínimo establecido	D5-A2 Obtención de certificaciones para presionar precios arriba fundamentando nuestros procesos de calidad
A3. Alta cantidad de agentes de aduana	F2-A3 Aprovechar el alto conocimiento en materia de comercio exterior para hacer frente a la alta oferta	D5-A3 Obtención de certificaciones de calidad y seguridad dándonos una ventaja competitiva con la mayoría de los agentes que no cuentan con estas
A4. Crecimiento de la inseguridad ciudadana	F1-A4 Al tener una alta especialización se puede ofrecer servicios conexos para mitigar la inseguridad en el comercio como custodia y candados satelitales	D3-A4 Comenzar el manejo de operaciones propias, para controlar la operación, impedir fuga de información y que ésta pase a personas externas con fines delictivos
A5. Incremento de oferta de empresas de servicios de comercio exterior	F4-A5 Aprovechar la ventaja financiera para poder ofrecer crédito a nuevos clientes de hasta 60 días que nuevas empresas no lo podría ofrecer	D5-A5 Obtención de certificaciones de calidad y seguridad dándonos una ventaja competitiva con empresas que inician en la industria

Elaborado por el Autor

En la tabla de la matriz FODA es una importante herramienta que nos ayudará a desarrollar cuatro tipos de estrategias, como son las estrategias FA conocidas como estrategias de reacción o adaptativas, esta estrategia FA utiliza las fortalezas de la empresa para evitar o mitigar el impacto de las amenazas externas, la estrategia FO estrategia de ataque u ofensiva,

utiliza las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas, la estrategia DO estrategia de defensa o adaptativa, busca superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas y por último la estrategia DA de defensa total o supervivencia, son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, para nuestro estudio nos enfocaremos en las estrategias DO y DA luego del análisis presentado en la matriz FODA puesto que las estrategias plateadas van de la mano con la propuesta planteada en la presente tesis.

2.7.2 Matriz MCPE.

Tabla 7
Matriz MCPE

Estrategias alternativas								
Factores clave			Estrategia 1: Implementar una integración vertical para los servicios más sensibles y de menor control (Agenciamiento Aduanero)		Estrategia 2: Obtención de certificaciones de calidad y seguridad puesto que las empresas buscan proveedores certificados		Estrategia 3: Eliminación paulatina de servicios prestados por terceros para brindarlos directamente	
			Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA
Oportunidades								
O1	Políticas gubernamentales para la facilitación de comercio exterior	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05
O2	Políticas gubernamentales para reducir la delincuencia en el país	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03
O3	Crecimiento económico del país	0,05	4,00	0,20	1,00	0,05	1,00	0,05
O4	Disminución del riesgo país que incentive a inversionistas a invertir	0,05	4,00	0,20	1,00	0,05	1,00	0,05
O5	Entrada en vigor del TLC entre la República del Ecuador y la República Popular de China	0,06	4,00	0,24	2,00	0,12	1,00	0,06

O6	Entrada en vigor del TLC entre la República del Ecuador y la República de Costa Rica	0,03	4,00	0,12	2,00	0,06	1,00	0,03
O7	Aumento de las importaciones en los últimos años	0,06	4,00	0,24	3,00	0,18	1,00	0,06
O8	Aumento de las exportaciones en los últimos años	0,06	2,00	0,12	3,00	0,18	1,00	0,06
O9	Eliminación progresiva de barreras paraancelarias nacionales	0,05	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05
O10	Tendencia del mercado a buscar proveedor que brinden servicios personalizados / especializado	0,07	4,00	0,28	2,00	0,14	3,00	0,21
Amenazas								
A1	Inestabilidad económica debido a las políticas del gobierno actual y de futuros	0,04	3,00	0,12	1,00	0,04	1,00	0,04
A2	Incertidumbre sobre las políticas comerciales del gobierno actual y de futuros	0,04	3,00	0,12	1,00	0,04	1,00	0,04
A3	Incertidumbre en el entorno de los negocios por la inestabilidad política	0,04	3,00	0,12	1,00	0,04	1,00	0,04
A4	Seguridad jurídica afectada por la corrupción que hace poco atractivo invertir en el país	0,03	3,00	0,09	1,00	0,03	1,00	0,03
A5	crecimiento de la inseguridad ciudadana	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03
A6	Incremento de oferta de empresas de servicios de comercio exterior	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	1,00	0,07
A7	Alta cantidad de agentes de aduana	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	1,00	0,07
A8	Tarifas mínimas reguladas para los servicios de	0,07	4,00	0,28	1,00	0,07	1,00	0,07

D1	No se cuenta con ninguna certificación (ISO, BASC)	0,04	1,00	0,04	4,00	0,16	1,00	0,04
D2	Dependencia de proveedores externos para gestionar servicios	0,10	4,00	0,40	1,00	0,10	3,00	0,30
D3	No se cuenta con una fuerza de ventas que incremente la obtención de nuevos clientes	0,03	4,00	0,12	1,00	0,03	1,00	0,03
D4	Al ser una empresa relativamente nueva no cuenta con un prestigio o renombre comparado con empresas con más tiempo en el mercado	0,02	4,00	0,08	1,00	0,02	1,00	0,02
D5	Al ser una empresa relativamente nueva no cuenta con una estructura organizacional completa	0,02	3,00	0,06	1,00	0,02	1,00	0,02
D6	No se invierte en publicidad de ninguna clase y tampoco se cuenta con una plataforma en la web para que potenciales clientes puedan encontrarnos	0,03	3,00	0,09	1,00	0,03	1,00	0,03
D7	No cuenta con una oficina física y todas las operaciones se realizan vía remota	0,06	3,00	0,18	1,00	0,06	1,00	0,06
D8	Alto riesgo de pérdida de clientes, por brindar servicios por medio de terceros	0,11	4,00	0,44	1,00	0,11	3,00	0,33
D9	El rango de acción de búsqueda de nuevos clientes es local y no nacional	0,03	2,00	0,06	1,00	0,03	1,00	0,03
D10	Falta de control de la operación manejada por terceros	0,11	4,00	0,44	1,00	0,11	3,00	0,33
Subtotal		1,00		3,44		1,51		2,05
Total				6,65		3,40		3,19

Elaborado por el Autor

Luego de elaborar la matriz MCPE podemos determinar el impacto de las estrategias a implementar en a corto y mediano plazo por la compañía Unitedcargo S.A., la estrategia con mayor ponderación, es exactamente la tesis plateada en este trabajo, implementar una integración vertical para los servicios más sensibles y de menor control como en este caso es el Agenciamiento Aduanero, esta estrategia luego de ser evaluada mediante las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtiene una ponderación de 6,65, siendo la más alta comparada con las otras dos estrategias alternativas estudiadas en el análisis estratégico, por lo tanto se ratifica la hipótesis planteada en el presente proyecto de titulación.

Las otras dos estrategias no son menos importantes pero pueden ser abordadas luego de que la estrategia con mayor ponderación sea cumplida en el corto plazo, para luego comenzar a desarrollar las siguientes estrategias en el mediano plazo tomando en cuenta un tiempo de dos a tres años, las estrategias alternativas a implementarse en el mediano plazo de este plan estratégico serán la obtención de certificaciones de calidad y seguridad como es la certificación BASC que es alianza comercial internacional, creada para promover el comercio internacional seguro en cooperación con gobiernos y organizaciones internacionales y la certificación ISO 9001 enfocada en el diseño de procesos para que sean eficientes, efectivos y cumplan con los requisitos del cliente y nuestra compañía, día a día los clientes buscan empresas proveedoras de servicios certificados para manejar sus operaciones de comercio exterior.

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de la integración vertical hacia atrás de los servicios de agenciamiento de aduana, debemos tener en cuenta que se debe cumplir con procesos ante las autoridades competentes. En el presente capítulo detallaremos paso a paso estos procedimientos para el efectivo desarrollo e implementación del departamento de servicios de agenciamiento de aduana de Unitedcargo S.A.

3.1 Definiciones

3.1.1 SENA E.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una institución estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio, siendo parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitando el comercio exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador se encuentra en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario, listos para enfrentar cualquier reto y comprometidos con la gran responsabilidad que implica ser la Aduana del Ecuador (SENAE, s.f.)

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil y con competencia en todo el territorio nacional.

Es un organismo al que se le atribuyen en virtud de este Código, las competencias técnico-administrativas necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer, en forma reglada, las facultades tributarias de determinación, de resolución, de sanción y reglamentaria en materia aduanera, de conformidad con este Código y sus reglamentos. (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES-COPCI, 2010)

3.1.2 Operador de comercio exterior (OCE).

Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, para intervenir en el tráfico internacional de mercancías. En ciertos casos, para ser considerado un operador de comercio exterior, debería tener autorización o calificación de la autoridad competente. (Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio del libro V del COPCI, 2011)

3.1.3 Agente de aduana.

Es la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento, estando obligado a facturar por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos que serán fijados por la Directora o Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Dicha licencia tendrá un plazo de duración de 5 años, la cual puede ser renovada por el mismo plazo. (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES-COPCI, 2010)

3.1.4 Auxiliares de los agentes de aduana.

Los agentes de aduana podrán contar con auxiliares para el ejercicio de su actividad, los cuales serán calificados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador de conformidad con las disposiciones que para el efecto dicte la Directora o el Director General. La credencial del auxiliar tendrá vigencia mientras esté vigente la credencial del agente de aduana y preste sus servicios a este, los auxiliares podrán actuar en representación del agente de aduana en los actos que correspondan a este ante la administración aduanera, excepto en la firma de la declaración. (Arias A. A., 2023)

3.2 Base Legal

La resolución Nro. SENAE-2019-0077-RE, publicada en el Registro Oficial Edición Espacial 74 de 20 de septiembre de 2019 y su última modificatoria resolución SENAE-SENAE-2024-0012-RE publicada el 31 de enero de 2024 regula el procedimiento general para la autorización, renovación, cambio de domicilio, modificación de áreas e incorporación de partidas, de los operadores de comercio exterior, además en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 351

del 29 de diciembre de 2010, en su Libro V de la competencia sistemática y de la facilitación aduanera se termina que, en el Título V que uno de los auxiliares de la administración aduanera son los Agentes de Aduana.

3.2.1 Impedimentos.

No podrán ser agentes de aduana a título personal, ni socios de personas jurídicas, ni sus representantes legales, dedicados a estas actividades las siguientes personas:

1. Quienes hayan sido condenados mediante sentencia ejecutoriada en materia penal aduanera o tributaria;
2. Quienes mantengan obligaciones en mora con la Autoridad Tributaria y Aduanera o que consten en los registros de la Contraloría General del Estado como contratistas incumplidos;
3. Quienes hayan sido declarados insolventes o en quiebra, mientras no hayan sido rehabilitados;
4. Quienes ocupen cargos públicos con excepción la docencia universitaria;
5. Quienes no cuenten con la garantía general vigente acorde a lo establecidos en el reglamento y las disposiciones del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador;
6. Aquellas personas naturales o jurídicas que sean operadores de comercio exterior autorizados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador o en calidad de concesionarios de servicios aduaneros de aforo, valoración, control y vigilancia;
7. Aquellos a quienes la Autoridad Aduanera les haya cancelado o revocado la licencia de agentes de aduana;

8. El cónyuge, los parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, y/o la pareja en unión de hecho de los funcionarios y trabajadores del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, al momento de otorgar la licencia;
9. Los exservidores públicos, exfuncionarios y extrabajadores del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que por cualquier causa legal hayan sido destituidos de su cargo o función;
10. No ser deudor en mora de entidades u organismos del sistema financiero público y;
11. Los exservidores públicos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que deseen postularse para la obtención de la licencia de agentes de aduana, no lo podrán realizar sino transcurrido el plazo de cuatro años contabilizados a la fecha de aceptación de su renuncia por parte del Director General, sin perjuicio de no encontrarse incurso en ninguno de los impedimentos referidos.

Además de estos impedimentos, no podrá ejercer la actividad individual de agente de aduana, la persona que ostente el cargo de representante legal de una persona jurídica que opere como agente de aduana. En estos casos, la licencia de agente de aduana a título personal quedará suspendida por el tiempo que dure el nombramiento, la misma que no constituirá causal de sanción administrativa.

3.2.2 Tasas.

El pago de la tasa respectiva deberá efectuarse dentro del plazo señalado en el literal b) del artículo 116 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. En caso de incumplimiento de esta disposición, el servicio solicitado por parte del postulante o agente de aduana no será otorgado. De ser el caso, que la administración aduanera se pronuncie de forma negativa sobre el trámite solicitado, respecto del cual se verificó el pago de la tasa dentro del

plazo previsto, no será reembolsable el valor de la tasa. Si el postulante desea iniciar nuevamente el mismo tipo de trámite, deberá solicitar una nueva tasa de acuerdo con la normativa vigente. En el presente reglamento se regula el valor de las tasas para los diferentes procesos que deberá de cumplir tanto el Agente de Aduana como su Auxiliar.

Los valores correspondientes que se deben incurrir por concepto de tasa de postulación para agente de Aduana son de USD200,00 (doscientos dólares de los Estados Unidos de América), este valor incluye la emisión de la credencial, en caso de ser aprobada la licencia.

Los valores correspondientes a la tasa de inspección de establecimiento son de USD450,00 (cuatrocientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América)

Se contempla también la tasa de renovación que se debe incurrir cada cinco años por un valor de USD350,00 (trescientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América); este valor incluye la emisión de la credencial renovada por un periodo de cinco años adicionales.

3.2.3 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, requisitos legales y documentales generales.

Los requisitos que se detallan son los necesarios para la obtención de la licencia de agente de aduana como persona natural:

1. Formulario de solicitud de autorización de operador de comercio exterior;
2. Escritura de propiedad de las instalaciones o contrato civil de arrendamiento;
3. Liquidación debidamente pagada, por concepto de tasa de postulación;
4. Cumplir con la Política Anti-Soborno del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador;

3.2.4 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, requisitos legales y documentales específicos.

Los requisitos que se detallan son los necesarios para la obtención de la licencia de agente de aduana como persona natural:

1. Ser mayor de edad, con capacidad para obligarse
2. Estar inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), con actividad exclusiva para ejercer la actividad de agente de aduana;
3. Haber obtenido título profesional universitario o de nivel tecnológico conferido por una universidad o escuela superior politécnica u otras instituciones reconocidas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, tecnología e Innovación (SENESCYT), relacionado con la actividad de comercio exterior;
4. Declaración juramentada otorgada ante Notario Público que certifique, a) estar en plena capacidad para contratar, b) experiencia en actividades de comercio exterior en el sector público o privado, como mínimo 5 años, c) no encontrarse incurso en ninguna de las causales de impedimentos contempladas en el reglamento, d) el origen de sus ingresos proviene de actividades lícitas;
5. Rinda y apruebe un examen de suficiencia o acredite mínimo cien (100) horas de capacitación anual u obtenga una certificación internacional;
6. No tener obligaciones pendientes con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador al momento de solicitar trámites de autorización;

3.2.5 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, requisitos físicos y técnicos mínimos para realizar la inspección.

Los requisitos que se detallan son los necesarios para la obtención de la licencia de agente de aduana como persona natural:

1. Contar con una oficina con o sin acceso independiente con un espacio exclusivo e identificado para el archivo de la documentación de los trámites en los que haya intervenido con el respectivo respaldo digital, los espacios autorizados para

la actividad de agente de aduana deben ser exclusivos para efectos y no para uso de terceros;

2. Sistema de comunicación de datos y equipos de cómputo que permitan su interconexión con el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, para su operatividad aduanera;
3. Contar con equipos indispensables para su funcionamiento; así como también acceso a internet y correo electrónico seguro.
4. Seguridades para funcionamiento del sistema informático mismo que deberá ser compatible con el requerimiento por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para interconexión;
5. Liquidación debidamente pagada por concepto de tasa de inspección conforme corresponda y comprobante de pago.

3.2.6 Requisitos para la obtención de la licencia de agente de aduana por primera vez, otros requisitos de cumplimiento.

Los requisitos que se detallan son los necesarios para la obtención de la licencia de agente de aduana como persona natural:

1. Todos los demás que estén contemplados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el Reglamento de su Libro V y las disposiciones enmarcadas del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador;
2. El incumplimiento de cualquiera de los requisitos establecidos acarreará la imposición de la sanción correspondiente de acuerdo con la ley, sin perjuicio del cumplimiento de dicha obligación por parte del operador de comercio exterior autorizado y de los procesos legales a los que hubiere lugar, cuando correspondan. En caso de verificarse varios incumplimientos, se impondrá la

respectiva falta reglamentaria por cada uno de dichos incumplimientos, siempre que estos no vayan en contra de la norma jurídica superior vigente;

Una vez verificados todos los requisitos legales, de documentación, de infraestructura y técnicos se puede llegar a la conclusión de que Unitedcargo S.A. cumple con todos los requisitos para postularse para la obtención de la licencia de agente de aduana a través de su representante legal como persona natural y luego una vez obtenida la licencia como persona natural realizar el proceso de inscripción como persona jurídica a nombre de Unitedcargo S.A.

3.3 Garantía

Los agentes de aduana debidamente autorizados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del ejercicio de sus actividades dentro del plazo de quince días hábiles posteriores a la fecha de notificación de la resolución de otorgamiento de la licencia, deberán constituir una garantía general a favor del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en la forma y montos previstos para su efecto en el reglamento al Título de Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, teniendo que ser renovada cada año durante los meses de abril y constituida por primera vez con vigencia hasta el 31 de marzo del año siguiente en cuyo caso el periodo de vigencia no podrá ser superior a los 15 meses. (Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio del libro V del COPCI, 2011)

Para el ejercicio de la actividad de agente de aduana, tratándose de nueva autorización de licencia la garantía que nuestro representante legal como persona natural deberá presentar deberá de ser de treinta mil dólares de los Estados Unidos, este tipo de garantías podrán ser constituidas en los siguientes medios: a) depósito en efectivo; b) certificados de depósito a plazo en instituciones financieras establecidas en el Ecuador, debidamente endosadas a nombre de la Administración Aduanera; c) nota de crédito del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador u

otra administración tributaria central con el debido endoso; d) garantía bancaria; e) póliza de seguro; f) carta de garantía emitida por la máximas autoridades de las instituciones del sector público en caso de que estas instituciones sean las titulares de la transacción de comercio exterior, este tipo de garantías no será aplicable para las empresas públicas; g) carta de garantía, suscrita por la máxima autoridad de las misiones diplomáticas y oficinas consulares acreditadas en el país, en caso de que estas entidades sean las titulares de la transacción de comercio exterior; h) bienes inmuebles hipotecados a favor del Servicio Nacional de Aduanas, mismos que serán aceptados considerando su avalúo municipal y de acuerdo a las disposiciones que emita el Director General para el efecto. (Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio del libro V del COPCI, 2011)

Para nuestro caso, luego de estudiar las diferentes opciones de garantías que podríamos entregar y luego de realizar un estudio verificando costos de emisión entre las más comunes, como son la garantía bancaria y la garantía con póliza de seguro, pudimos determinar que la opción más competitiva es la garantía con póliza de seguro. Sin embargo, también evaluaremos la opción de garantía por medio de certificados de depósito a plazo en instituciones financieras esto nos ayudaría a eliminar el gasto incurrido en la emisión anual de la garantía por medio de póliza de seguro y además nos beneficiaría al obtener los rendimientos anuales por concepto de intereses generados.

3.4 Postulación

El proceso de postulación para la otorgación de licencias de agentes de aduana para personas naturales se realiza una vez por año, el Servicio Nacional de Aduana de Ecuador, a través de la Dirección General, emitirá comunicado oficial de postulación a las personas interesadas a través de sus canales oficiales, iniciando en el mes de enero y culminando dicho proceso en el mismo año a finales de este.

4. ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo, expondremos los diferentes sustentos a nivel financiero donde podremos evaluar la viabilidad económica de nuestro proyecto de integración vertical hacia atrás para el servicio de trámites de aduana para la empresa Unitedcargo S.A.; aquí proporcionaremos una visión clara de los costos, ingresos y rentabilidad. A través de herramientas financieras como proyecciones de flujo de caja y estimaciones de retorno de inversión, podremos identificar los riesgos y oportunidades que impactarán la sostenibilidad del modelo de negocio. En esencia, este análisis fundamentará la toma de la decisión estratégica; además, asegurará que la integración vertical genere valor tanto para la empresa Unitedcargo S.A. como para nuestros clientes actuales.

4.1 Valores a facturar por el servicio

Mediante Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0140-RE, expedida el 13 de abril de 2012, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador resolvió expedir tarifario que regula los honorarios mínimos para los agentes de aduana en Ecuador, donde se especifica una tarifa mínima que todo agente de aduana debe recibir por los servicios de despacho de aduanas, sin limitar que se pueda fijar una tarifa mayor si así lo pactaren libremente las partes involucradas.

Para los trámites de despacho de cuyo régimen aduanero de importación se encuentren contemplados en los artículos 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 158, 159, y 160 del Código Orgánico de la Producción, los honorarios corresponderán al cincuenta por ciento (50%) de un salario básico unificado, cuyas modalidades de transporte sean en aéreo o terrestre; y si las mercancías, cuya modalidad sea vía marítima, la tarifa mínima será el sesenta por ciento (60%) de un salario básico unificado. Esta disposición se encuentra detallada en el artículo 3 de la Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0140-RE.

Para los trámites de exportación, la presente Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0140-RE, establece en su artículo 4 que los honorarios mínimos de los agentes de aduana para cualquier régimen aduanero y bajo cualquier vía de embarque serán fijados libremente por acuerdo entre las partes.

Dicho esto, presentamos un cuadro con los valores mínimos correspondientes a los trámites de importación para la modalidad aérea y marítima, teniendo en cuenta el salario básico unificado 2024, que es de USD460 (cuatrocientos sesenta dólares de los Estados Unidos de América). Este salario básico unificado entró en vigor el 1 de enero de 2024 mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2023-175 de 15 de diciembre del 2023.

Tabla 8
Tarifario de honorarios agentes de aduana 2024

Tipo de embarque	Salario básico unificado	Porcentaje	Precio mínimo + IVA
Aéreo	\$460,00	50%	\$230,00
Marítimo	\$460,00	60%	\$276,00

Elaborado por el Autor

Como podemos observar en la tabla 8 en valor por honorarios mínimo para los trámites de aduanas correspondientes a importaciones aéreas es de USD230 (doscientos treinta dólares de los Estados Unidos de América) y para importaciones marítimas de USD276 (doscientos setenta y seis dólares de los Estados Unidos de América). Sin embargo, y tomando en cuenta lo expresado en el artículo 1 de la Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0140-RE, que indica que las partes involucradas, como son el importador y el agente de aduana, podrán fijar una tarifa mayor a la mínima. Unitedcargo S.A. ha fijado con sus diferentes clientes las tarifas que se detallan a continuación y que serán estas tomadas en cuenta para el presente análisis financiero:

Tabla 9
Tarifario de honorarios Unitedcargo S.A. 2024

Tipo de embarque	Salario básico unificado	Porcentaje	Precio mínimo + IVA
Aéreo	\$460,00	61%	\$280,00
Marítimo	\$460,00	71%	\$326,00

Elaborado por el Autor

4.2 Demanda de servicio

Unitedcargo S.A. desde el año 2019 que empezó a ofrecer el servicio de trámites de aduana a sus clientes a través de terceros, ha experimentado una demanda creciente y sostenible a la presente fecha. Debido a esto y a la importancia de precautelar la eficacia en la operatividad de este eslabón de la cadena de valor de un servicio integral, justifica que dicha operación sea ofertada por cuenta propia, justificado en los siguientes números de trámites manejados desde el año 2019 hasta el año 2024:

Tabla 10
Demanda de trámites Unitedcargo S.A.
2019-2024

Tipo de embarque	AÑO 2019	AÑO 2020	%	AÑO 2021	%	AÑO 2022	%	AÑO 2023	%	AÑO 2024	%
QTY											
Aéreo	0	0		0		0		1		24	
Marítimo	1	3		14		35		42		45	
Total	1	3	200%	14	367%	35	150%	43	23%	69	60%

Elaborado por el Autor

Al realizar el análisis de la demanda de trámites de servicios aduaneros de la empresa Unitedcargo S.A. entre los años 2019 y 2024 se puede evidenciar un crecimiento significativo; de igual manera, se revela una expansión sostenida de este servicio por parte de la empresa, particularmente en el servicio de trámites embarcados vía marítima y en el año 2024, un incremento importante de trámites vía aérea.

4.2.1 Análisis de la demanda.

El crecimiento general de la demanda total de trámites ha mostrado incremento exponencial, Unitedcargo S.A. ha pasado de 1 trámite en el año 2019 a 69 trámites en el año 2024. Esto representa un aumento acumulado del 6.800% en 6 años de actividad. Este crecimiento refleja la estrategia de expansión a la que apuesta Unitedcargo S.A. y al comenzar a brindar este servicio por cuenta propia, se cumpliría con la estrategia enfocada de captar mayores volúmenes de trámites en el mercado.

Los desempeños por tipo de embarque presentan resultados prometedores, puesto que en este segmento en el año 2023 se inicia con 1 trámite y rápidamente crece en el año 2024 a 24 trámites, esto evidencia también que la empresa Unitedcargo S.A. comenzó recientemente a diversificar este servicio hacia los embarques aéreos, este crecimiento es un incremento del 2.300% en tan solo un año, esto nos indica un alto potencial de desarrollo en este segmento.

En cuanto al desempeño al tipo de embarques marítimos, se puede observar que desde el año 2019 este ha sido nuestro eje principal en cuanto a este servicio, el aumento es sostenido de la demanda, de 1 trámite en el año 2019 crece a 45 trámites en el año 2024, esto de igual manera refleja una expansión total de 4.400% en el periodo analizado, este segmento es el dominante y bastante estable.

4.2.2 Tasas de crecimiento anuales (%).

Entre los años 2019 y 2020 la demanda total se triplicó siendo un porcentaje del 200%; el crecimiento más alto se observa entre los años 2020 y 2021, cuyo crecimiento es de 367%; esto coincide con la recuperación postpandemia.

En los años posteriores las tasas de crecimiento se moderan y se mantienen positivas, un crecimiento del 150% en el año 2022, un crecimiento del 23% en el año 2023 y un crecimiento del 60% en el año 2024. Aquí se puede observar ya una madurez en cuando a la

prestación de este servicio, consolidando la confianza de nuestros clientes habituales y captando nuevos clientes para realizar esta operación.

4.2.3 Implicación estratégica del análisis de estos resultados.

Unitedcargo S.A. diversificó sus servicios con la inclusión de los servicios de trámites aéreos, mostrando el cambio estratégico que podrá permitir que la empresa atienda otro mercado, abriendo la puerta y preparando el camino para la integración vertical hacia atrás y complementando nuestra oferta en el segmento de trámites marítimos.

La expansión sostenida es evidente y justifica con números concretos este crecimiento, se muestra de igual manera un fortalecimiento en este eslabón operativo que forma parte fundamental de la cadena logística y a su vez, de la cadena de comercio exterior integral que buscan los clientes que contar con un proveedor de servicios que le brinde todos los servicios que necesitan para que su carga de importación sea manejada con prolijidad y sin contratiempos.

Por otro lado, el crecimiento de la demanda es una muestra más de que debemos tomar acciones concretas en la planeación operativa, por lo que precisamente una optimización en la operación es indispensable para tener la capacidad para atender tanto el crecimiento marítimo como el desarrollo del segmento aéreo y es ahí donde cobra mayor relevancia la integración vertical hacia atrás para atender este crecimiento sostenido.

4.3 Resultados financieros modelo operación actual

Tabla 11
Utilidad de trámites Unitedcargo S.A. 2019-2024

Trámites	Año	Costos de servicio		Ventas servicio		Utilidad	
Tipo de embarque	2019-2024	Costo Unit.	Costo de Venta	Venta Unit.	Ventas	Valor	%
Aéreo	25	\$230	\$5.750	\$280	\$7.000	\$1.250	22%
Marítimo	140	\$276	\$38.640	\$326	\$45.640	\$7.000	18%
Total	165		\$44.390		\$52.640	\$8.250	19%

Con el modelo de operación actual que maneja Unitedcargo S.A. podemos observar que la utilidad por la venta de los servicios de trámites de aduana en la modalidad aérea es de un 22% y la utilidad en la modalidad marítima es del 18%, que en valores corresponde a USD1.250 (dólares de los Estados Unidos de América) y USD7.000 (dólares de los Estados Unidos de América) respectivamente a lo largo de todo el periodo analizado, estos valores representan una utilidad marginal, donde se evidencia que el mayor beneficiado es el prestador que nos brinda el servicio tercerizado, ya que nosotros como compañía hacemos lo más difícil en cualquier negocio de servicios que es conseguir los clientes para darles a ellos los trámites.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que bajo este modelo actual de negocio que se maneja con nuestro proveedor, Unitedcargo S.A. como compañía no realiza ninguna inversión económica. Bajo esta premisa, tener una rentabilidad promedio de 19% entre las dos modalidades no es un mal negocio, pero no deja de ser una ganancia marginal y el principal riesgo, es que un mal manejo de la operación por parte de nuestro proveedor nos puede hacer perder al cliente y el resto de los servicios que damos a este y que representan nuestras ganancias principales.

4.4 Análisis financiero nuevo modelo de operación

Con la implementación de una integración vertical hacia atrás, prescindiremos de los servicios de nuestro proveedor actual que nos brinda el servicio de trámites de aduana para realizar la operación directamente nosotros, para lo cual necesitaremos realizar algunas inversiones para llevar a cabo dicho proceso. Estas inversiones iniciales serán detalladas de manera didáctica. Cabe destacar que Unitedcargo S.A. al ser una empresa que ya lleva en operaciones, las inversiones se concentrarán únicamente para la puesta en marcha de este servicio que ya lo venía dando de manera tercerizada.

4.4.1 Inversión inicial.

Para poner en marcha nuestra integración vertical debemos tomar en cuenta las inversiones iniciales, que principalmente serán las incurridas en la obtención de la licencia de agente de aduana, como son las tasas de postulación, tasa de inspección. También se tomará en cuenta el costo de licencia por el software para la transmisión de las declaraciones al sistema de la aduana. Debido a que esta operación va ser una operación complementaria a las operaciones cotidianas de nuestra empresa, no será necesaria ninguna otra inversión de las ya detalladas.

Tabla 12
Inversión Inicial

Rubro	Valores
Tasa de postulación	\$200
Tasa de inspección	\$450
Tasa de renovación	\$350
Software Ecuasigad	\$350
Total	\$1.350

Elaborado por el Autor

La inversión inicial como se muestra en la tabla 12 será de USD1.350 (dólares de los Estados Unidos de América).

4.4.2 Proyecciones financieras

Para realizar las diferentes proyecciones financieras primero estableceremos algunos datos que nos ayudará a tener claro el estudio financiero:

- La cantidad de trámites proyectados a realizar por la empresa Unitedcargo S.A. corresponderá a la cantidad de trámites realizados en el último año 2024 más una tasa de crecimiento anual del 20% en el año siguiente y manteniéndose así para los siguientes años proyectados;
- Tasa de descuento del 25%;

- Para efectos prácticos del estudio se tomará una tarifa fija de honorarios tanto para los trámites aéreos y trámites marítimos fijados y que se están cobrando al momento por Unitedcargo S.A. detallados en la tabla 9;

Tabla 13
Ventas proyectadas

Tipo de embarque	Precio mínimo + IVA	Qty	Ventas	Crecimiento%	Ventas
Aéreo	\$280,00	24	\$6.720,00	29	\$8.064,00
Marítimo	\$326,00	45	\$14.670,00	54	\$17.604,00

En la tabla 13 podemos observar los valores de ventas proyectados para el primer año, la cantidad de trámites a realizar serán la misma cantidad de tramites que fueron realizados en el año 2024 y para los siguientes años las ventas proyectadas con una tasa de crecimiento del 20%, si revisamos las tasas de crecimiento que Unitedcargo S.A. en los años 2022 y 2023 de tramites de aduana atendidos, creemos que una tasa de crecimiento del 20% es una tasa modesta para realizar las estimaciones sin exagerar el crecimiento.

Tabla 14
Estado de pérdidas y ganancias

Concepto	Valores
Ingresos	
Ingresos por trámites aéreos	\$6.720,00
Ingresos por trámites marítimos	\$14.670,00
Utilidad Bruta	\$21.390,00
Gastos operativos software	\$1.440,00
Gastos garantía aduanera	\$1.750,00
Salarios	\$7.110,68
U.A.I.I	\$11.089,32
Impuestos	\$4.019,88
U. Neta	\$7.069,44

Elaborado por el Autor

En la tabla 14 correspondiente al estado de pérdidas y ganancias del primer año se esta detallando todos los ingresos tanto de trámites aéreos como marítimos, todos los gastos

operativos y los valores que de impuestos que corresponden al 15% de utilidades a trabajadores y 25% de impuesto a la renta a sociedades, dándonos como resultado una utilidad neta de USD7.069,44 (dólares de los Estados Unidos de América)

Tabla 15
Flujo de efectivo

Concepto	Valores
Entradas	
Ventas	\$21.390,00
Salidas	
Gastos operativos software	\$1.440,00
Gastos garantía aduanera	\$1.750,00
Salarios	\$7.110,68
Impuestos	\$4.019,88
Total salidas	\$14.320,56
Saldo	\$7.069,44

Elaborado por el Autor

Nuestro flujo de efectivo se presenta detallando todas nuestras entradas como son las ventas de los servicios de trámites de nacionalización de importaciones aéreas y marítimas y todas las salidas, como son todos los gastos en los que incurriremos para poder realizar la operación, así como también los impuestos, el saldo es igual a nuestra utilidad neta que es de USD7.069,44 (dólares de los Estados Unidos de América)

Tabla 16
Proyección de capital

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por trámites aéreos	\$6.720	\$8.064	\$8.064	\$8.064	\$8.064	\$8.064
Ingresos por trámites marítimos	\$14.670	\$17.604	\$17.604	\$17.604	\$17.604	\$17.604
Utilidad Bruta	\$21.390	\$25.668	\$25.668	\$25.668	\$25.668	\$25.668
Gastos operativos software	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440
Gastos garantía aduanera	\$1.750	\$1.750	\$1.750	\$1.750	\$1.750	\$1.750
Salarios	\$7.111	\$7.111	\$7.111	\$7.111	\$7.111	\$7.111
U.A.I.I	\$11.089	\$15.367	\$15.367	\$15.367	\$15.367	\$15.367
Impuestos	\$4.020	\$5.571	\$5.571	\$5.571	\$5.571	\$5.571

Utilidad Neta		\$7.069	\$9.797	\$9.797	\$9.797	\$9.797
Depreciación		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
F.E.O		\$7.069	\$9.797	\$9.797	\$9.797	\$9.797
+ O - Inversión	-\$1.350					
Flujo Neto	-\$1.350	\$7.069	\$9.797	\$9.797	\$9.797	\$9.797
Periodo de Recuperación	-\$1.350	\$5.719	\$15.516	\$25.313	\$35.109	\$44.906

VAN	\$22.814,20
TIR	554%
Pay Back	AÑO 1
Índice de rentabilidad	17,90

Elaborado por el Autor

En la tabla 16 se muestra la proyección de capital proyectada a 5 años en dicha tabla podemos observar los flujos netos de año 0 que es la inversión y los años siguientes hasta completar el periodo de estudio, en el primer año de actividades el resultado es de USD7.069 (dólares de los Estados Unidos de América) y en los años subsiguientes el resultado es de USD9.797 (dólares de los Estados Unidos de América).

4.4.3 Análisis de las proyecciones financieras.

En nuestro proyecto y de acuerdo a los cálculos realizados, el Valor Actual Neto (VAN) es de USD22.814,20 (dólares de los Estados Unidos de América). Este indicador financiero es crucial en la toma de decisiones, puesto que ofrece una medida objetiva para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión, lo que significa que nuestro proyecto es viable y que al invertir USD1.350 (dólares de los Estados Unidos de América) tendremos un retorno actual de USD22.814,20 (dólares de los Estados Unidos de América) y, por lo tanto, con este indicador demostramos que nuestro proyecto de negocio arrojará rentabilidad en los años de estudio proyectado.

Nuestra Tasa Interna de Retorno es del 554%, lo que significa que nuestra rentabilidad sobrepasa por mucho la tasa de descuento que nos planteamos como objetivo de 25% en este

proyecto. Este resultado nos brinda una visión muy clara de la rentabilidad de la inversión, así como este indicador o factor nos muestra el éxito del proyecto. Adicionalmente, el TIR resultante nos indica que el proyecto generará retornos significativamente superiores al costo de nuestra inversión o de cualquier tasa de interés convencional. Por lo tanto, nuestro proyecto no solo es viable, sino que ofrece un retorno excepcionalmente alto si lo comparamos con la inversión inicial.

Por el lado del Índice de Rentabilidad tenemos un resultado de USD17,90 (dólares de los Estados Unidos de América), este índice mide cuánto retorno genera cada dólar invertido, es decir que por cada dólar invertido, este proyecto nos retornará USD17,90 (dólares de los Estados Unidos de América) adicionales. El indicador es muy positivo y refleja una relación muy favorable entre la inversión y los beneficios, mostrando una altísima eficiencia en el uso del capital, lo que hace que este proyecto sea una opción muy atractiva para ser implementada por la compañía Unitedcargo S.A.

Todos estos indicadores juntos validan que el proyecto es viable y adicionalmente es altamente rentable, seguro y eficiente en términos financieros. Además, el corto periodo de recuperación de la inversión, que es de un año, refuerza el atractivo de esta inversión.

5. CONCLUSIONES

5.1 Impacto estratégico

La implementación de la estrategia de integración vertical hacia atrás para los servicios de trámites de nacionalización de la empresa Unitedcargo S.A. fortalecerá la posición competitiva de la empresa, permitirá enfrentar las amenazas del entorno, como son la alta competencia y la necesidad de poder brindar un servicio comercio exterior integral.

Nuestra estrategia se alinea con las oportunidades del mercado, como el incremento de las importaciones debido a los tratados comerciales suscritos con la República Popular de

China, de donde proviene la mayor cantidad de importaciones que realiza la República del Ecuador a través de sus importadores.

Al controlar la operación de los servicios de aduana, Unitedcargo S.A. logrará una mayor eficiencia operativa y reducirá la dependencia con proveedores externos que brindan este servicio, de igual manera se optimizarán costos y aseguraremos la sostenibilidad de este eslabón del negocio a largo plazo. Con este modelo también garantizaremos la generación de valor tanto para la empresa como para nuestros clientes actuales y potenciales.

Al implementar este servicio por cuenta propia, diversificaremos nuestras operaciones especializadas, pudiendo apuntar a la búsqueda de nuevos nichos de mercado y con la opción de ampliar nuestra participación de mercado en este rubro específico.

5.2 Impacto en la implementación

Unitedcargo S.A. cumple con todos los requisitos necesarios exigidos por el ente regulador, que es el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, para el otorgamiento de la licencia de agente de aduana, cuenta con toda la documentación para el cumplimiento de los requerimientos legales y documentales generales, así como también cumple con los requerimientos legales y documentales específicos, cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo el proceso de inspección física y técnica, por lo tanto no hay ningún impedimento para que la implementación sea desarrollada en el plazo inmediato.

5.3 Impacto financiero

El análisis financiero demuestra que la integración vertical hacia atrás para brindar los servicios de trámites de nacionalización es altamente viable. El proyecto cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD22.814,20 (dólares de los Estados Unidos de América), una Tasa Interna de Retorno (TIR) extraordinaria de 554%. Además, la inversión realizada para la implementación del proyecto será recuperada en el primer año y el índice de rentabilidad es

de 17,90; lo que significa que por cada dólar invertido el proyecto generará USD17,90 (dólares de los Estados Unidos de América) adicionales.

VAN positivo confirma que el proyecto no solo recuperará la inversión, sino que también generará valor adicional significativo. TIR elevada muestra que el proyecto es extremadamente rentable. Índice de rentabilidad resalta la eficiencia del proyecto, demostrando que dólar invertido genera un retorno considerable.

5.4 Impacto en la alineación con los objetivos de desarrollo sostenible

Unitedcargo S.A. fiel a cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), con el desarrollo de este proyecto se alinea con el objetivo número 8 de trabajo decente y crecimiento económico y de sus metas detalladas en los literales 8.2 y 8.3.

Este objetivo promueve el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. El presente proyecto promueve la apertura de nuevas plazas de trabajo para poder realizar los procesos de dichos trámites y a la vez dicho proyecto fomenta el crecimiento económico de la empresa y de todos los involucrados en dicha operación por medio de la diversificación de sus actividades. Con la puesta en marcha de este proyecto abordaremos las metas planteadas en el literales 8.2 que expresa que debemos lograr niveles elevados de productividad económica mediante la diversificación, y en el 8.3, que expresa que debemos promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen la creación de puestos de trabajo.

REFERENCIAS

- Arias, A. A. (2023). *Manual de importaciones y exportaciones del Ecuador*. Quito: Pudeleco Editores S.A.
- Arias, A. E., Sánchez, É. A., & Rodríguez, P. V. (2023). *Manual de Importaciones y Exportaciones del Ecuador 2024*. Quito: Pudeleco Editores S.A.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2019, 31 de diciembre). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de diciembre de 2010. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES-COPCI*. (2010). Quito, 29 de Diciembre: Suplemento del Registro Oficial No. 351.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. (2023). *Informe de Resultados de Comercio Exterior*. QUITO: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.
- Mercancías, E. -I. (s.f de s.f de s.f). *Expansión / Datosmacro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/ecuador>
- Patlan, J., & Navarrete, M. (2009). *La integración vertical como factor de competitividad en la industria textil y del vestido en México*. México: Universidad Autónoma de México Facultad de Psicología.
- Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio del libro V del COPCI*. (2011). Quito 19 de Mayo : Suplemento del Registro Oficial No. 452 .
- SENAE. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/la-institucion/introduccion/>
- Victoria, M. (2011). Integración vertical para la cadena de valor en los agronegocios. *Revista Estudios Agrarios* , 78.
- Williamson, O. E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA (FCE).

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. TASA DE POSTULACIÓN.....	1.
ANEXO 2. TASA DE INSPECCIÓN.....	1.
ANEXO 3. PROFORMA SISTEMA ECUASIGAD.....	2.

Liquidación

CONTRIBUYENTE:

Numero de la liquidacion	43882200	Tipo de Identificación	RUC	Número de Identificación	1712622396001
Nombre o Razon Social	MOLINA CALAHORRANO MONSERRAT MARIA	Ciudad		TELEFONO	
Dirección					

LIQUIDACION ADUANERA:

CONCEPTO		Liquidación de Aduana	Valor liberado	Valor a Pagar	Valor Garantizado	Diferencia a pagar no garantizada
A.	Derechos arancelarios					
	ARANCEL ADVALOREM	0	0	0		
	ARANCEL ESPECIFICO	0	0	0		
	ANTIDUMPING	0	0	0		
B.	Impuestos					
	FONDINFA	0	0	0		
	ICE ADVALOREM	0	0	0		
	ICE ESPECIFICO	0	0	0		
	IVA	0	0	0		
C.	Tasas					
	Tasa de Vigilancia Aduanera	0	0	0		
	Tasa de postulacion Agente de Aduana	200.000	0	200.000		
D.	Recargos Arancelarios					
	SALVAGUARDIA	0	0	0		
	SALVAGUARDIA ESPECIFICA	0	0	0		
E.	Intereses					
F.	Multas					
G.	Otros					
	TOTAL:	200.000	0	200.000	0	200.000
Fecha/Hora de liquidación		17/02/2023	Fecha máxima de pago	23/02/2023	Banco	PRODUBANCO
Numero de Garantía			Valor liquidado	201.420		
Motivo Liquidación		Tasa de postulacion Agente de Aduana				

Observación:

MEDIANTE DOCUMENTO INGRESADO SENAE-DSGQ-2023-1365-E , LA RAZON SOCIAL MOLINA CALAHORRANO MONSERRAT MARIA
--

Observación de Anulación:

--

Liquidación

CONTRIBUYENTE:

Numero de la liquidacion	45402116	Tipo de Identificación	RUC	Número de Identificación	1712622396001
Nombre o Razon Social	MOLINA CALAHORRANO MONSERRAT MARIA	Ciudad		TELEFONO	
Dirección	PICHINCHA / QUITO / LA CONCEPCIN / AVENIDA DE LA PRENSA N51178 Y RIO ARAJUNO				

LIQUIDACION ADUANERA:

CONCEPTO		Liquidación de Aduana	Valor liberado	Valor a Pagar	Valor Garantizado	Diferencia a pagar no garantizada
A.	Derechos arancelarios					
	ARANCEL ADVALOREM	0	0	0		
	ARANCEL ESPECIFICO	0	0	0		
	ANTIDUMPING	0	0	0		
B.	Impuestos					
	FONDINFA	0	0	0		
	ICE ADVALOREM	0	0	0		
	ICE ESPECIFICO	0	0	0		
	IVA	0	0	0		
C.	Tasas					
	Tasa de Vigilancia Aduanera	0	0	0		
	Tasa de Inspeccion de Establecimiento Agente de Aduana	450.000	0	450.000		
D.	Recargos Arancelarios					
	SALVAGUARDIA	0	0	0		
	SALVAGUARDIA ESPECIFICA	0	0	0		
E.	Intereses					
F.	Multas					
G.	Otros					
	TOTAL:	450.000	0	450.000	0	450.000
Fecha/Hora de liquidación		30/11/2023	Fecha máxima de pago	04/12/2023	Banco	BANCO DEL PICHINCHA
Numero de Garantía			Valor liquidado	450.000		
Motivo Liquidación		Tasa de Inspeccion de Establecimiento Agente de Aduana				

Observación:

EMISION DE LA TASA DE INSPECCION PARA APROBACION DE AGENTE DE ADUANAS PERSONA NATURAL, DE ACUERDO

Observación de Anulación:

--

Cotización y orden de contratación de servicios de Editrade S.A.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CONTRATANTE

Razón Social:	RUC Empresa:
Giro:	
Representante Legal:	RUC Representante:
Dirección:	Cantidad de usuarios: ILIMITADOS
Ciudad: GUAYAQUIL	Código OCE: N/A:
Nombre contacto técnico:	Email:
Fono empresa:	Fecha: 06/11/2024

2. SERVICIO CONTRATADO

Tramo	O
Cantidad de usuarios	ilimitado
Arriendo y actualización de módulo aduanero de EcuasIGAD.	\$120 USD + IVA mensual
Venta de un dispositivo de firma electrónica	\$350 USD + IVA una sola vez

2. ACEPTACIÓN Y FACTURACIÓN

Acepto que se facture el servicio desde el mes siguiente a la fecha de aprobación bajo las siguientes condiciones:

1. La facturación se realizará mensualmente y tendrá quince (15) días de vencimiento.
2. El no pago oportuno dentro del plazo señalado faculta a Editrade a suspender el servicio.

Cualquier desarrollo, o personalización del sistema tendrá fechas particulares y no libera ni posterga la obligación de pago.

Nombre y RUC de persona que autoriza

Firma

3. TABLA DE TRAMOS

Tramos	Nro. Tramites	Sistema Aduanero
A	1.950 - en adelante	\$5.147
B	1500-1.949	\$4.295
C	1.050 -1.499	\$3.227
D	640-1.049	\$2.159
E	500-639	\$1.559
F	400-499	\$1.175
G	350-399	\$1.019
H	300-349	\$959
I	250-299	\$839
J	200-249	\$707
K	150-199	\$563
L	100-149	\$419
M	70-99	\$287
N	0-69	\$203
O	0-40	\$119



Sistema Integrado de Gestión Aduanera

Tabla de tramos vigentes a la fecha de esta orden de contratación.

Cada seis meses se calculará el promedio de trámites y se determinará el tramo correspondiente a su agencia de aduanas. Si existe una variación positiva o negativa. Se le informará su nuevo tramo, el cual será cargado a su próxima factura y que tendrá una vigencia de otros seis meses.