



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL**

AUTORES:

**POZO FUENTES, CRISTIAN HERNÁN
ZURITA GALARZA, MISHELLE CAROLINA**

**TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD
PARA LAS PYMES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE
INTERNACIONAL TERRESTRE DE MERCANCIAS COMO
ESTRATEGIA COMPETITIVA, QUE PERMITA LA
INTERNACIONALIZACION DE DICHS SERVICIOS EN EL
MERCADO COLOMBIANO”**

**DIRECTOR: ING. ROMERO, EDGAR
CODIRECTOR: ING. BOHORQUEZ, DIEGO**

QUITO, JULIO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

CERTIFICADO

Ing. Edgar Romero e Ing. Diego Bohórquez

CERTIFICAN

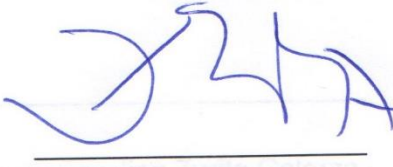
Que el trabajo titulado *“Diseño de un modelo de asociatividad para las pymes de servicios de transporte internacional terrestre de mercancías como estrategia competitiva, que permita la internacionalización de dichos servicios en el mercado colombiano”* realizado por Cristian Hernán Pozo Fuentes y Mishelle Carolina Zurita Galarza, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

El mencionado trabajo consta de documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Cristian Hernán Pozo Fuentes y Mishelle Carolina Zurita Galarza que lo entreguen al Ing. Fabián Guayasamín, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, Julio de 2015



Ing. Edgar Romero
DIRECTOR



Ing. Diego Bohórquez
CODIRECTOR

CERTIFICADO

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Cristian Hernán Pozo Fuentes y Mishelle Carolina Zurita Galarza

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un modelo de asociatividad para las PYMEs de servicios de transporte internacional terrestre de mercancías como estrategia competitiva, que permita la internacionalización de dichos servicios en el mercado colombiano”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el presente trabajo, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, Julio de 2015



Cristian Hernán Pozo Fuentes



Mishelle Carolina Zurita Galarza

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Cristian H. Pozo Fuentes y *Mishelle C. Zurita Galarza*

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en el repositorio digital de la Institución el trabajo titulado “*Diseño de un modelo de asociatividad para las PYMEs de servicios de transporte internacional terrestre de mercancías como estrategia competitiva, que permita la internacionalización de dichos servicios en el mercado colombiano*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Julio de 2015



Cristian Hernán Pozo Fuentes



Mishelle Carolina Zurita Galarza

DEDICATORIA

La realización de esta Tesis de Investigación, la dedico con todo el corazón a Dios por sus bendiciones, por ser el pilar fundamental de mi vida, que me ha dado la sabiduría y las fuerzas para continuar en los más duros momentos de mi vida.

A mis amados padres, Hernán y Rubí, quienes hicieron posible la culminación de esta etapa en mi vida, gracias a sus sabios consejos y apoyo incondicional, han guiado mis pasos a lo largo de este camino ayudándome a tomar las mejores decisiones, forjando en mí grandes valores que me hicieron la persona que soy; a mi hermano Bryan, por su comprensión, cariño y apoyo moral, por ser mi orgullo y lo más valioso en mi vida; a mi tío, Orlando por su motivación constante en este trabajo.

Cristian.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a Dios, quien es mi guía a cada paso que doy, mi proveedor de fuerzas para seguir adelante; a mi madre, ejemplo de lucha y emprendimiento de vida, mujer valiosa y determinante que hizo de mi lo que ahora soy, a mi abuelo José Gabriel Galarza; el hombre que hizo la clase de mujer que soy; a quien recuerdo a cada paso que doy y a quien le debo mi motivación, inspiración y felicidad.

Mishelle.

AGRADECIMIENTO

Gracias, de corazón a nuestros tutores, Ingenieros Diego Bohórquez y Edgar Romero, gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento; han hecho posible lo imposible, culminar una tesis de esta magnitud. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y apoyo.

Nuestros más gratos agradecimientos a los funcionarios del MIPRO, quienes no solo nos ayudaron información, sino también por ser una fuente de impulso para seguir adelante.

Finalmente, gracias a todos nuestros amigos que nos empujaron a la aventura de emprender una tesis tan compleja, con pleno direccionamiento al Plan Nacional del Buen Vivir, a las personas que creyeron en nosotros y a las que no también, pues tenemos la oportunidad de demostrar que lo logramos.

ÍNDICE

CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE.....	viii
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE CUADROS.....	xv
INDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
CAPITULO I.....	1
ANÁLISIS MACROECONÓMICO	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Producto Interno Bruto	2
1.2.1. PIB de América Latina y El Caribe.....	3
1.2.2. PIB Per Cápita de América Latina y El Caribe.....	6
1.2.3. PIB de la Comunidad Andina de Naciones – CAN.....	8
1.2.4. PIB del Ecuador 2007 - 2013.....	11
1.3. Inflación del Ecuador.....	16
1.4. Población del Ecuador	18
1.5. Balanza Comercial	21
1.5.1. Comunidad Andina de Naciones – CAN	22

1.5.2. América Latina y el Caribe	24
1.5.3. Balanza Comercial de Servicios del Ecuador	26
1.5.4. Balanza comercial de servicios de Colombia.....	29
CAPITULO II.....	32
LAS PYMES EN EL ECUADOR.....	32
2.1. Introducción.....	32
2.2. Las PYMEs en el Ecuador	34
2.2.1. Las PYMEs por Tamaño.....	35
2.2.2. Las PYMEs por Sector.....	35
2.3. Importancia de las PYMES en la Economía del Ecuador.....	36
2.4. Ventajas de las PYMEs.....	36
2.5. Debilidades	37
2.6. Pymes en el Sector de Transporte y Logística.....	38
2.7. Estándares de calidad de las PYMES.....	41
2.8. Importancia de un sistema de calidad	42
2.9. Situación de las pymes de transporte y logística en el Ecuador	43
2.10. Normas ISO	45
2.10.1. Clasificación.....	46
2.10.2. Ventajas de la implementación de normas de calidad ISO .	47
2.10.3. Normas ISO que pueden ser implementadas en pymes de logística y transporte.....	48
2.10.4. Entidades de certificación de sistemas de calidad autorizadas en el Ecuador	48
2.11. Aporte al impulso de la Matriz Productiva	48
2.12. Valor Agregado en la Producción Nacional de Servicios para incentivar la Matriz Productiva.....	49
2.13. Análisis de los Sectores Priorizados que proveen Servicios	50

2.14. Economía popular y solidaria de las pymes en la estructura productiva.....	52
CAPITULO III.....	55
MARCO OPERATIVO	55
3.1. Decisiones y Resoluciones que regulan el transporte terrestre de mercancías en la CAN	55
3.1.1. Decisión 399	56
3.1.2. Normas Complementarias Decisión 467	57
3.1.3. Decisión 617 – 636 Tránsito Aduanero Comunitario.....	58
3.1.4. Decisión 670 – 716	59
3.1.5. Resolución 272	60
3.1.6. Resolución 300 – 721	62
3.2. Tránsito Internacional	65
3.3. Póliza Andina de Seguro de Responsabilidad Civil para el Transportador Internacional por Carretera	66
3.4. Ejes viales de la CAN	68
3.4.1. Sistema Andino de Carreteras (SAC)	69
3.4.2. Red Vial del Ecuador	69
3.4.3. Red vial de Colombia.....	70
3.4.4. Pasos Fronterizos	71
3.5. Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial ...	74
CAPITULO IV	76
ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS COMPETITIVO.....	76
4.1. Análisis de la participación del transporte dentro del sector de servicios	76
4.2. Crecimiento del sector de Servicios	77
4.3. Características del servicio	78
4.3.1. Ventajas.....	78
4.3.2. Desventajas	79

4.4. Competitividad	80
4.4.1. Clasificación de las Empresas de Servicios.....	80
4.4.2. Características de los Servicios	82
4.4.3. Estrategias Competitivas	82
4.5. Demanda.....	84
4.5.1. Análisis de la demanda en Ecuador.....	86
4.5.2. Análisis de la demanda en Colombia.....	88
4.6. Oferta	90
4.6.1. Análisis de la oferta del Ecuador.....	90
4.6.2. Oferta Nacional	91
4.6.3. Oferta Internacional	92
4.6.4. Proyección oferta – demanda	92
4.6.5. Demanda insatisfecha	95
CAPÍTULO V	96
MODELOS DE ASOCIATIVIDAD Y ALTERNATIVAS DE ASOCIACIÓN PARA LAS PYMES DE SERVICIOS LOGÍSTICOS Y DE TRANSPORTE. 96	
5.1. Antecedentes	96
5.2. Importancia de un modelo asociativo	100
5.2.1. La Internacionalización	100
5.3. Diseño de un Modelo de asociatividad.....	102
5.3.1. Estrategias asociativas	103
5.3.2. Redes Horizontales.....	104
5.3.3. Redes verticales	104
5.4. Análisis Competitivo: Análisis de las Fuerzas de Porter.....	105
5.4.1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores	106
5.4.2. Rivalidad entre competidores.....	109
5.4.3. Poder de negociación de los proveedores	110
5.4.4. Poder de negociación de los clientes.....	110
5.4.5. Amenaza de servicios sustitutivos	111

5.5. Factores de mercado que inciden en los modelos de asociatividad.....	112
5.5.1. El Rol del Estado	112
5.5.2. El Rol de los Gobiernos Locales	113
5.5.3. El Rol de las Universidades	113
5.6. Planificación estratégica para el desarrollo de la asociatividad.....	113
5.6.1. Análisis del entorno.....	115
5.6.2. Formulación de la misión, visión y valores organizacionales	117
5.6.3. Elaboración de objetivos organizacionales	118
5.6.4. Establecimiento de los objetivos.....	119
5.6.5. Formulación y selección de estrategias	121
5.6.6. Clasificación de las estrategias.....	122
5.7. Valor Agregado	128
5.8. Metodología para conformar una red empresarial	130
CAPITULO VI	136
MODELO DE ASOCIATIVIDAD	136
6.1. Etapa 1: Diagnóstico Situacional del Sector.....	136
6.1.1. Análisis de estudios sobre el Comercio Bilateral Ecuador Colombia... ..	136
6.2. Etapa 2: Análisis de las exportaciones de Colombia a Ecuador ...	137
6.3. Etapa 3: Selección de empresas de transporte con las características para conformar el consorcio de transporte y logística. ...	137
6.4. Requisitos para la codificación de unidades de transporte internacional de mercancías por carretera	138
6.4.1. Permiso de Operación	138
6.4.2. Certificado de Idoneidad	140
6.4.3. Permiso de Prestación de Servicios	141
6.4.4. Certificado de Habilitación	142
6.4.5. Póliza Andina de Responsabilidad Civil.....	143

6.4.6. Libreta Andina de Tripulante Terrestre	144
6.4.7. Carta Porte Internacional	145
6.4.8. Manifiesto Internacional de Carga	147
6.4.9. Declaración de Transito Aduanero Internacional	148
6.5. Funcionamiento Inicial del consorcio.....	155
6.5.1. Activos	155
6.5.2. Gastos operativos y administrativos	156
6.5.3. Ventas.....	158
6.6. Sistema de identificación por radiofrecuencia – rfid	162
6.6.1. Funcionamiento del Sistema RFID	162
6.6.2. Beneficios de la implementación del Sistema RFID.....	163
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165
Bibliografía	167

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: PIB América Latina y El Caribe	4
Tabla 2: Tasa de crecimiento regional	5
Tabla 3: PIB Per Cápita de la región.....	6
Tabla 4: PIB de la CAN	8
Tabla 5: Tasas de crecimiento de la CAN.....	9
Tabla 6: PIB Per Cápita de la CAN	10
Tabla 7: Tasa de crecimiento PIB Per Cápita	10
Tabla 8: Sectores importantes como parte del PIB.....	14
Tabla 9: Tasa de crecimiento de los principales sectores.....	14
Tabla 10: Aporte de los sectores productivos al PIB.....	16
Tabla 11: Inflación del Ecuador 2009 - 2014.....	17
Tabla 12: Categorización de la población	19
Tabla 13: Composición económica de la Población.....	21
Tabla 14: Balanza comercial de la CAN.....	22
Tabla 15: Balanza de servicios América Latina y El Caribe	24
Tabla 16: Exportación e Importación de servicios Ecuador	26
Tabla 17: Balanza comercial de servicios	27
Tabla 18: Exportación es Importación de servicios de Colombia.....	29
Tabla 19: Balanza de Servicios de Colombia.....	30
Tabla 20: Tamaño de las PYMES	35
Tabla 21: Mercados destino de las PYMEs	38
Tabla 22: Empresas de transporte de carga por tamaño y provincia	40
Tabla 23: Trabajadores contratados por tamaño de empresa	44
Tabla 24: Principales servicios como parte del PIB	76
Tabla 25: Índice de crecimiento de los servicios en porcentajes	77
Tabla 26: Exportaciones a Colombia en toneladas.....	87
Tabla 27: Exportaciones a Ecuador en toneladas.....	89
Tabla 28: Frecuencia de viajes realizados hacia Colombia	93
Tabla 29: Proyección de frecuencia de los viajes hacia Colombia.....	93
Tabla 30: Proyección de la demanda.....	94
Tabla 31: Demanda insatisfecha.....	95

Tabla 32: Exportaciones a Colombia	136
Tabla 33: Exportaciones a Colombia	137
Tabla 34: Equipo de computación.....	155
Tabla 35: Gastos operacionales	156
Tabla 36: Gastos de distribución y ventas	157
Tabla 37: Gastos administrativos	158
Tabla 38: Costos de operación	159
Tabla 39: Tarifa del servicio de transporte	160
Tabla 40: Márgenes de utilidad.....	160
Tabla 41: Capital de trabajo	161
Tabla 42: Tabla de financiamiento	161
Tabla 43: Cuotas anuales	162

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Cruces fronterizos de la CAN.....	72
Cuadro 2: Requisitos Certificado Permisos de Operación	139
Cuadro 3: Requisitos Certificado de Idoneidad.....	141
Cuadro 4: Requisitos Certificado Permiso de Prestación de Servicios	142
Cuadro 5: Requisitos Certificado de Habilitación	143
Cuadro 6: Requisitos Libreta Andina de Tripulante Terrestre	144
Cuadro 7: Ventajas de asociarse	154

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de crecimiento de América Latina.....	4
Gráfico 2: Evolución de crecimiento de El Caribe	5
Gráfico 3: Tasas de crecimiento regional.....	6
Gráfico 4: PIB Per Cápita de la región	7
Gráfico 5: Evolución del crecimiento de la CAN.....	9
Gráfico 6: Evolución del crecimiento del PIB Per Cápita de la CAN	11
Gráfico 7: Porcentajes de crecimiento del PIB de Ecuador.....	12
Gráfico 8: Índice de crecimiento de los principales sectores como parte del PIB.....	13
Gráfico 9: Evolución del crecimiento del sector transporte	15
Gráfico 10: Porcentaje de Inflación por grupos de productos	17
Gráfico 11: Tasa de crecimiento de la población en Ecuador	20
Gráfico 12: Comportamiento de la Balanza Comercial de la CAN	23
Gráfico 13: Evolución de la Balanza de Servicios de América Latina y El Caribe en el periodo 2009 - 2014	25
Gráfico 14: Índice de crecimiento de las exportaciones e importaciones de servicios en Ecuador	27
Gráfico 15: Balanza Servicios de Ecuador.....	28
Gráfico 16: Exportación de servicios de transporte en Ecuador	28
Gráfico 17: Importación de servicios de transporte en Ecuador.....	29
Gráfico 18: Balanza de Servicios	30
Gráfico 19: Balanza de Servicios de Colombia	31
Gráfico 20: Importancia Económica de las PYMEs.....	36
Gráfico 21: Mercado destino de las PYMEs.....	38
Gráfico 22: Destino de las exportaciones de las Pymes	39
Gráfico 23: Número de empresas de transporte terrestre de carga de Ecuador por provincia.....	41
Gráfico 24: Tamaño de las empresas en Ecuador	43
Gráfico 25: Porcentaje de contratación de trabajadores en Ecuador	44
Gráfico 26: Índice de participación de las PYMEs en el mercado ecuatoriano.....	45

Gráfico 27: Sectores priorizados de servicios en Ecuador.....	50
Gráfico 28: Conformación de las decisiones y resoluciones que regulan el transporte de carga internacional en la CAN	55
Gráfico 29: Transito Aduanero Comunitario.....	59
Gráfico 30: Decisión 290.....	68
Gráfico 31: Crecimiento del transporte en Ecuador	78
Gráfico 32: Categorías de los servicios.....	81
Gráfico 33: Exportación de bienes desde Ecuador hacia Colombia	86
Gráfico 34: Crecimiento de las exportaciones a Colombia en toneladas	88
Gráfico 35: Exportación de bienes desde Colombia hacia Ecuador	88
Gráfico 36: Crecimiento de las exportaciones hacia Ecuador en toneladas.....	90
Gráfico 37: Modelos asociativos	99
Gráfico 38: Red Horizontal.....	104
Gráfico 39: Redes Verticales	105
Gráfico 40: Las 5 Fuerzas de Porter	106
Gráfico 41: Análisis del sector de transporte utilizando las 5 fuerzas de Porter.....	112
Gráfico 42: Beneficios de la Planificación Estratégica	114
Gráfico 43: Organización del FODA.....	116
Gráfico 44: Preguntas directrices de la matriz FODA	117
Gráfico 45: Estructura lógica para el establecimiento de objetivos	120
Gráfico 46: Clasificación de las estrategias	122
Gráfico 47: Estrategias de crecimiento	124
Gráfico 48 Estructura de la Implementación de estrategias.....	125
Gráfico 49: Esquema de la planificación estratégica	128
Gráfico 50: Fundamentos para el éxito de la Asociatividad	130
Gráfico 51: Requisitos para la prestación de servicios de transporte internacional por carretera.....	138
Gráfico 52: Proceso de transporte	151
Gráfico 53: Sistema RFID	163

RESUMEN

Durante los últimos años el gobierno ha planteado un cambio de la matriz productiva, fomentando la industrialización y el valor agregado de los productos en Ecuador, determinando para este propósito sectores priorizados entre ellos los servicios. El transporte y la logística, es un servicio de suma importancia para la economía del Ecuador, debido a que forma parte indispensable de las cadenas productivas industriales, en donde el objetivo esencial es el de transportar las mercancías desde su lugar de origen hasta su destino, con el costo más bajo y en el menor tiempo posible. La eficacia y la eficiencia del servicio redundan en beneficios para las empresas, reduciendo costos y haciendo llegar de manera oportuna los productos al mercado. El constante déficit de la Balanza de Servicios en Ecuador, especialmente en el comercio bilateral con Colombia, hace indispensable la adopción de políticas estatales e iniciativas privadas dirigidas a reducir este problema. El desarrollo de un modelo asociativo surge como una posible solución, en donde se plantea conformar una red empresarial horizontal denominado consorcio, a fin de fortalecer la posición de las PYMEs de transporte en el Ecuador e internacionalizarlas al mercado Colombiano. Un modelo asociativo tiene la capacidad de incrementar el poder de negociación frente a clientes y proveedores, además de mejorar el nivel competitivo. Permite un mayor acceso a fuentes de financiamiento y reducción del riesgo. La iniciativa estatal en el sentido de la asociatividad parte de la Economía Popular y Solidaria, la cual plantea el bienestar y equidad de los actores económicos en busca del Buen Vivir o Sumak Kawsay.

PALABRAS CLAVE:

- **MODELO ASOCIATIVO**
- **TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA**
- **PYMES**
- **SISTEMA RFID**
- **ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

ABSTRACT

During the last years the Government has raised a productive matrix's change, promoting industrialization and the added value of products in Ecuador, determining prioritized sectors including the services for this purpose. Transport and logistics, is the most important service for the economy of Ecuador, due it forms an indispensable part of the industrial production chains, where the essential aim is transporting goods from their origin place to their destination, with the lowest cost and in the shortest time. The effectiveness and efficiency of the service, result in benefits to businesses, reducing costs and making the products hit the market in a timely manner. The constant deficit of the services balance in Ecuador, especially in bilateral trade with Colombia, makes essential the adoption of state policies and private initiatives designed at reducing this problem. The development of an associative model emerges as a possible solution, where arises form a horizontal business network called Consortium, in order to strengthen the position of SMEs in transportation in the Ecuador and internationalize them to the Colombian market. An associative model has the ability to increase the bargaining power against customers and suppliers, as well as improving the competitive level. It allows greater access to sources of financing and risk reduction. The initiative state, in the sense of the associativity is based on Popular and Solidarity Economy, which raises the welfare and equality of economic actors in search of good living or Sumak Kawsay.

KEY WORDS:

- **ASSOCIATIVE MODEL**
- **ROAD FREIGHT TRANSPORT**
- **SMES**
- **RFID SYSTEM**
- **POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY**

CAPITULO I

ANALISIS MACROECONÓMICO

1.1. INTRODUCCIÓN

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador, la Balanza de Servicios del país presenta un claro déficit durante los últimos años que va en del año 2007 de -1.371,5 millones de dólares al año 2012 con -1.443,0 millones de dólares. De ahí la importancia de establecer estrategias que permitan dinamizar el sector de servicios, a fin de corregir el déficit de Balanza de Servicios que enfrenta el país.

Una manera de incentivar el sector servicios puede ser la capacidad de formar o estructurar asociaciones con otras empresas sean o no del mismo giro de negocio, pero que deben tener similares características en donde los esfuerzos conjuntos posibiliten alcanzar objetivos como acceso a recursos financieros, penetración en mercados locales e internacionales marcando preferencia por los mercados de la región teniendo en cuenta que la innovación y la producción de un servicio de calidad es clave esencial para el desarrollo la cual radica en su importancia de promover el uso de la complementariedad como concepto asociativo.

“La asociatividad es el mecanismo que se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.”
(Lozano, 2010)

El Ecuador cuenta con una gran infraestructura vial, con carreteras en excelente estado, además de ser un país exportador agrícola, el cual necesita de lo antes mencionado para llevar los productos a su destino, pero, la falta de coordinación y poco interés de los organismos estatales de muchos años atrás ha hecho que la demanda por servicios de logística y transporte sea

mayor a la oferta de los mismos, haciendo que el Ecuador tenga que importar estos servicios de sus vecinos como Colombia y Perú.

El problema de déficit comercial en los servicios de transporte y logística no solo recae en perjuicio del sector, sino también sobre la competitividad de los productos en general que exporta el Ecuador, puesto que el alto costo del transporte hace que los bienes que exporta el país también tengan un costo alto y a su vez las empresas tengan que incrementar sus precios, de esta manera haciendo que los productos pierdan competitividad en los mercados internacionales. De ahí la necesidad de desarrollar modelos de asociatividad como estrategias que impulsen el crecimiento y el desarrollo del sector servicios superando las escasez de escalas individuales e incrementando la competitividad de las empresas de servicios ligados al transporte y logística herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas haciendo de esta manera competitivo al sector y al país.

Los modelos de asociatividad es una herramienta muy importante utilizada por las empresas especialmente por las pymes como una estrategia que permite afrontar diversos problemas como por ejemplo el acceso a recursos financieros importantes para el desarrollo de la empresa, penetración a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, entre otros.

1.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto o PIB por sus siglas, es una medida macroeconómica que expresa en términos monetarios, la producción total de bienes y servicios de un país durante un periodo determinado de tiempo, es decir, un año. Esta medida macroeconómica permite tener una visión global de la situación económica de un determinado país.

El PIB también es considerado como una medida indicativa de la riqueza generada por un país en el lapso de un año, pero, cabe recalcar que no mide en sí, la acumulación de riqueza que tenga mencionado país. Esta medida macroeconómica también es utilizada para medir el nivel de bienestar del país, por lo cual, es considerada para hacer comparaciones entre 2 o más

países, es así que, un mayor PIB es fácilmente traducido en un mayor bienestar o un mayor crecimiento económico. Sin embargo, no basta con considerar solamente el PIB como tal, para tener una idea del bienestar, sino que también hay que contrastarla con la población, consiguiendo una idea más clara de la situación. Es así como nace la relación PIB por habitante o PIB per cápita, que no es más que una relación directa entre el número de habitantes y el PIB.

La fórmula para explicar el PIB per cápita es la siguiente:

$$PIB \text{ per cápita} = \frac{PIB \text{ real}}{Población}$$

De esta manera, podemos señalar que el PIB real hace referencia a la suma de todos los bienes y servicios producidos en un país sin tomar en cuenta la inflación que tuvo lugar en el periodo de tiempo establecido.

1.2.1. PIB de América Latina y El Caribe

América Latina y El Caribe es una región conformada por países mayoritariamente de habla hispana y portuguesa, además de otros idiomas como el inglés y el francés. Los países con un mayor peso económico en la región son Brasil, México y Argentina.

Brasil lidera la economía de la región, además de ser un país de economía emergente el cual forma parte del grupo BRICS el cual está conformado por Brasil, Rusia, India China y Sudáfrica. Es así que, la mayor parte del PIB regional se encuentra distribuido entre Brasil, México y Argentina.

América Latina al ser un territorio más extenso que El Caribe, además de tener una economía mucho más dinámica, registra un producto interno bruto más elevado. Esto lo podemos evidenciar en la Tabla 1:

Tabla 1
PIB América Latina y El Caribe

(Millones de Dólares) Precios constantes						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
América Latina	\$ 4.741.577,8	\$ 4.683.430,6	\$ 4.974.319,4	\$ 5.186.908,3	\$ 5.324.451,7	\$ 5.471.031,5
El Caribe	\$ 61.189,20	\$ 59.015,0	\$ 59.198,30	\$ 59.401,5	\$ 59.984,1	\$ 60.797,40
Total Región	\$ 4.802.767,0	\$ 4.742.445,6	\$ 5.033.517,7	\$ 5.246.309,8	\$ 5.384.435,8	\$ 5.531.828,9

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

De esta manera podemos determinar la gran diferencia de PIB entre América Latina y El Caribe, donde se registra durante el año 2013 \$5.471.031,50 y \$60.797,40 millones de dólares respectivamente.

América Latina y El Caribe basan sus economías en gran medida a la exportación de materias primas y turismo. Por lo cual son muy sensibles a los cambios en la demanda mundial de estas materias.

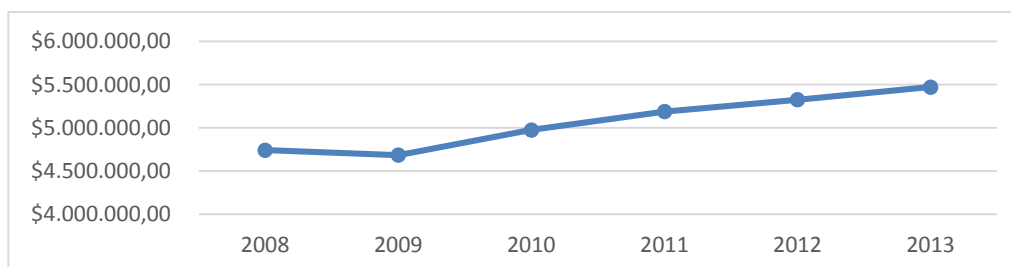


Gráfico 1: Evolución de crecimiento de América Latina
Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe
Elaborado por: Los autores

En el año 2009, durante la crisis que afectó a todo el mundo, la cual tuvo su origen en Estados Unidos, no tuvo un impacto grande a la región en su mayor parte debido a las políticas económicas planteadas por los diferentes países de la región. A pesar de que la crisis aún continúa en países como Estados Unidos y Europa, América Latina y El Caribe presentan un crecimiento económico sostenido. La gran demanda de materias primas por los países emergentes como China y la estrecha relación que se pretende

mantener con mencionado país permite que la economía se mantenga en crecimiento.

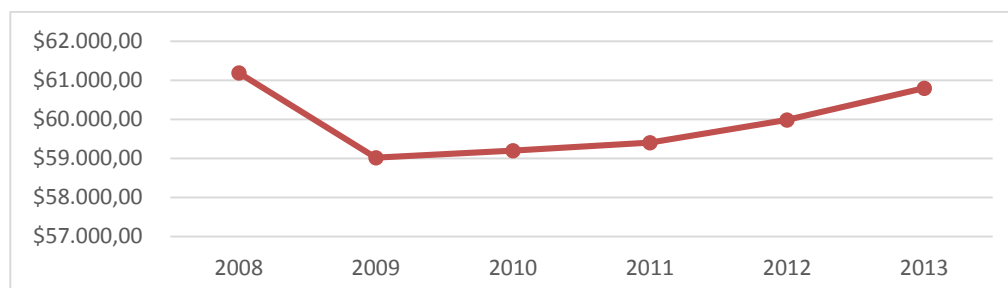


Gráfico 2: Evolución de crecimiento de El Caribe

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

De los Gráficos 1 y 2, es muy fácil observar el impacto que tuvo la crisis en la economía de la región en el año 2009, donde América Latina presenta una reducción de su PIB de \$4.741.577,8 millones de dólares en 2008 a \$4.683.430,6 millones de dólares en 2009. De igual manera, El Caribe presentó durante el año 2008 un PIB de \$61.189,20 millones de dólares que se redujo en 2009 a \$59.015,0 millones de dólares. Esto lo podemos evidenciar de una manera más clara en la Tabla 2.

Tabla 2
Tasa de crecimiento regional

Tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) total anual a precios constantes						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
América Latina	4,0%	-1,2%	5,8%	4,1%	2,6%	2,7%
El Caribe	1,3%	-3,7%	0,3%	0,3%	1,0%	1,3%

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

Durante el año 2009 queda claro el impacto de la crisis económica mundial en la región. América Latina presenta un crecimiento de -1,2% mientras El Caribe de -3,7%. Esta contracción de la economía regional es superada en el año 2010 donde se presenta un crecimiento del 5,8% y 0,3% respectivamente. El mayor crecimiento de América Latina obedece, como lo anteriormente

mencionado, a la gran demanda de materias primas por parte de los países emergentes, especialmente de Asia como China e India.

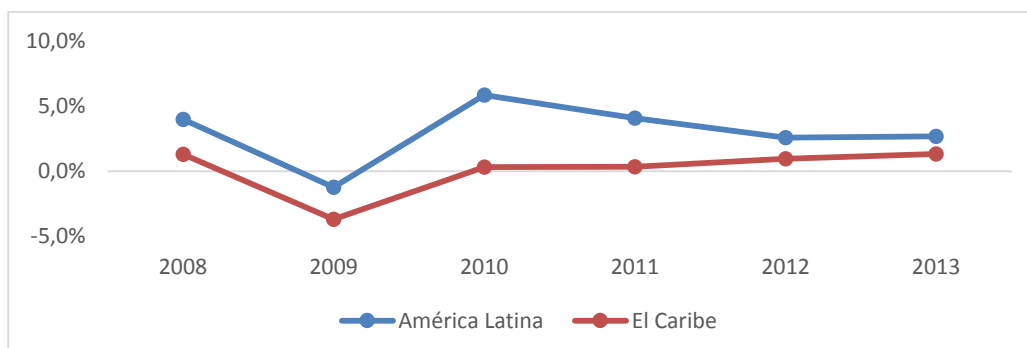


Gráfico 3: Tasas de crecimiento regional

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

América Latina presenta un mayor crecimiento durante los últimos 5 años en el 2010 con el 5,8%, mientras El Caribe presenta su mayor crecimiento de los últimos 5 años en el 2008 como lo muestra el Gráfico 3. Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y El Caribe) se registra un crecimiento de la región del 2,66% mientras que para el 2014 se espera que llegue al 3,5%, crecimiento que depende en gran medida de la recuperación o no de Estados Unidos y del crecimiento sostenido por parte de China.

1.2.2. PIB Per Cápita de América Latina y El Caribe

Además del PIB como indicador macroeconómico indicativo del crecimiento o decrecimiento de las economías, es indispensable también mencionar el PIB per cápita, puesto que se encuentra mucho mejor relacionado con la situación de los habitantes de determinado país.

Tabla 3

PIB Per Cápita de la región

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
América Latina	\$ 8.347,50	\$ 8.151,80	\$ 8.561,70	\$ 8.829,50	\$ 8.965,40	\$ 9.114,50
El Caribe	\$ 8.947,00	\$ 8.570,70	\$ 8.539,50	\$ 8.511,40	\$ 8.537,90	\$ 8.597,40

Nota: Producto Interno Bruto (PIB) total anual por habitante a precios constantes en dólares

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

Como se observa en la Tabla 3, El Caribe presenta un PIB per cápita relativamente más bajo que América Latina, es decir, de \$8.597,40 y \$9.114,50 dólares respectivamente en el año 2013. Esto debido a la relación del Producto Interno Bruto con la población, por lo tanto, a pesar de que América Latina presenta un PIB de mayor envergadura que El Caribe, la población de la primera también es de un nivel más alto. Esta es la razón por la cual América Latina presenta un per cápita apenas por encima de El Caribe.

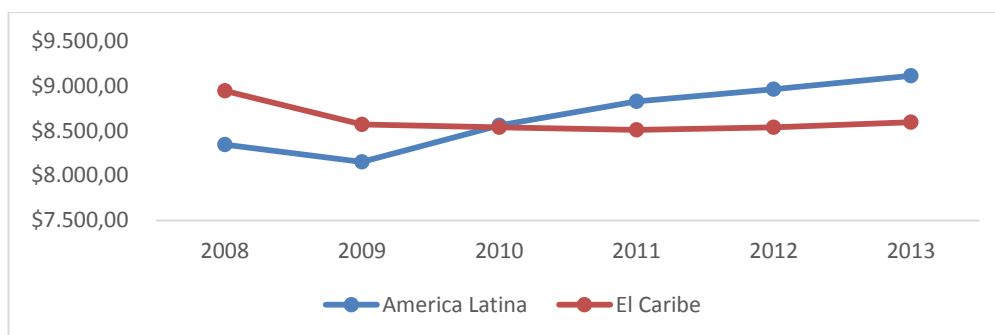


Gráfico 4: PIB Per Cápita de la región

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

Como podemos determinar en el Gráfico 4, América Latina presenta un per cápita con una tendencia creciente pasando de 2008 con un ingreso de \$8.347,50 dólares por habitante a \$9.114,50 dólares en el año 2013. Con una clara reducción de estos ingresos en el año 2009 debido a la crisis mundial que fue de \$8.151,80 dólares por habitante.

El Caribe a su vez presenta su ingreso más alto por habitante en el año 2008 con \$8.947,00 dólares, el mismo que se reduce durante la crisis en el año 2009 a \$8.570,70 dólares. Sin embargo el 2009 no representa el año de menor ingreso de El Caribe, puesto que se produce una mayor reducción de su ingreso en el año 2011 con \$8.511,40 dólares por habitante. Para el año 2013 presentó una leve recuperación de \$8.597,40 dólares.

Es notable el crecimiento económico superior de América Latina frente al crecimiento económico de El Caribe. Esto es en parte producto del

crecimiento sostenido de Brasil como una economía emergente industrializada.

1.2.3. PIB de la Comunidad Andina de Naciones – CAN

La Comunidad Andina de Naciones - CAN es un grupo de países conformado por Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia unidos por metas y objetivos comunes entre ellos el desarrollo sostenido de las naciones fomentando una integración entre estos.

“La Integración Integral es el nuevo y vigente paradigma de la integración andina. Constituye una respuesta al actual contexto internacional, caracterizado por la existencia de modelos de desarrollo diversos, apertura a un mundo multipolar, y el dinamismo de nuevos actores, temas y lógicas organizativas”. (CAN, 2014)

Es importante realizar un análisis del presente bloque económico, puesto que el Ecuador forma parte de este.

Tabla 4
PIB de la CAN

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bolivia	\$ 18.258,05	\$ 18.870,97	\$ 19.649,72	\$ 20.666,39	\$ 21.736,17	\$ 23.208,82
Colombia	\$ 271.568,73	\$ 276.053,82	\$ 287.018,12	\$ 305.931,22	\$ 318.318,45	\$ 333.209,49
Ecuador	\$ 66.808,37	\$ 67.186,83	\$ 69.555,37	\$ 75.028,08	\$ 78.944,81	\$ 82.609,09
Perú	\$ 134.201,81	\$ 135.609,90	\$ 147.069,95	\$ 156.559,23	\$ 165.875,04	\$ 175.425,09
CAN	\$ 490.836,95	\$ 497.721,52	\$ 523.293,17	\$ 558.184,92	\$ 584.874,47	\$ 614.452,50

Nota: Producto Interno Bruto (PIB) (Millones de Dólares) total anual a precios constantes

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

Los países con un PIB mayor en orden durante el año 2013 tenemos a Colombia con \$333.209,49 millones de dólares, seguido por Perú con una generación de \$175.425,09 millones de dólares, luego se posiciona Ecuador con una generación de \$82.609,09 millones de dólares. Por último esta Bolivia con \$23.208,82 millones de dólares. (Ver Tabla 4)

Todos los países que conforman la CAN presentan un crecimiento sostenido, sin embargo en el año 2009, en el cual la crisis golpeo duramente al mundo, presentan una desaceleración de sus crecimientos, lo cual implica que no tuvieron un crecimiento negativo. (Ver Tabla 5)

Tabla 5
Tasas de crecimiento de la CAN

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bolivia	6,1%	3,4%	4,1%	5,2%	5,2%	6,8%
Colombia	3,5%	1,7%	4,0%	6,6%	4,0%	4,7%
Ecuador	6,4%	0,6%	3,5%	7,9%	5,2%	4,6%
Perú	9,8%	1,0%	8,5%	6,5%	6,0%	5,8%
CAN	6,5%	1,7%	5,0%	6,5%	5,1%	5,5%

Nota: Tasa de crecimiento del PIB total anual a precios constantes

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en la Tabla 5, la CAN presenta un porcentaje de alto crecimiento en el año 2011 alcanzando el 6,5%. En el año 2009 durante el repunte de la crisis mundial la CAN alcanzo un crecimiento de 1,7%, lo que implica una desaceleración del crecimiento. En este año, el país miembro con un mayor crecimiento fue Bolivia alcanzando un 3,4%, seguido por Colombia con 1,7% y finalmente Perú y Ecuador con 1% y 0,6% respectivamente.

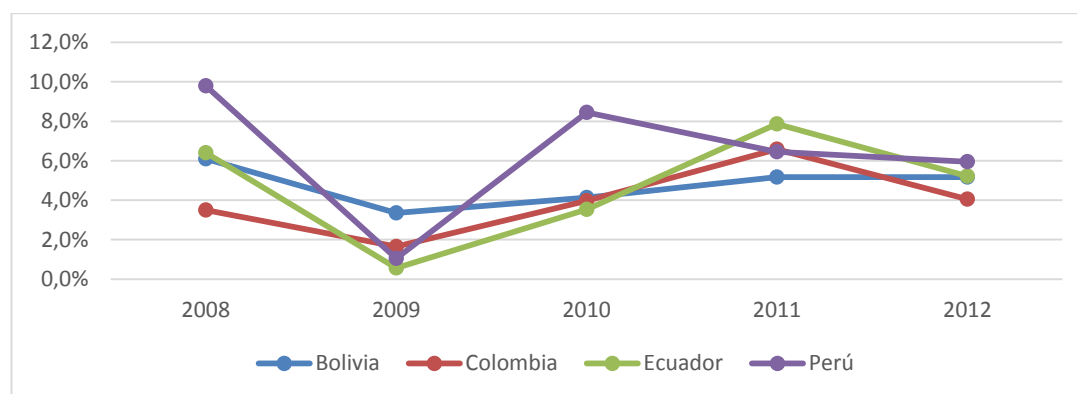


Gráfico 5: Evolución del crecimiento de la CAN

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

Analizando el PIB per cápita de la CAN se puede determinar que durante el año 2013 el ingreso por habitante fue de \$5.034,56 dólares, siendo este el año de mayor ingreso del bloque. En el 2009 se presenta el año de menor ingreso con \$4.294,10 dólares por habitante. (Ver Tabla 6)

Entre los países miembros del bloque, el país con un mayor ingreso por habitante durante el año 2013 fue Colombia con \$6.888,19 dólares, seguido de cerca por Perú con \$5.790,13 dólares, y finalmente Ecuador y Bolivia con \$5.238,73 dólares y \$2.221,17 dólares respectivamente.

Tabla 6
PIB Per Cápita de la CAN

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bolivia	\$ 1.885,09	\$ 1.917,69	\$ 1.966,05	\$ 2.036,61	\$ 2.110,55	\$ 2.221,17
Colombia	\$ 6.014,77	\$ 6.027,22	\$ 6.179,31	\$ 6.496,38	\$ 6.668,43	\$ 6.888,19
Ecuador	\$ 4.597,95	\$ 4.547,94	\$ 4.631,41	\$ 4.914,54	\$ 5.087,52	\$ 5.238,73
Perú	\$ 4.684,18	\$ 4.683,55	\$ 5.024,28	\$ 5.288,27	\$ 5.538,71	\$ 5.790,13
CAN	\$ 4.295,50	\$ 4.294,10	\$ 4.450,26	\$ 4.683,95	\$ 4.851,30	\$ 5.034,56

Nota: PIB per cápita a precios constantes. (Dólares)

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

Tabla 7
Tasa de crecimiento PIB Per Cápita

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bolivia	4,4%	1,7%	2,5%	3,6%	3,6%	5,2%
Colombia	2,0%	0,2%	2,5%	5,1%	2,6%	3,3%
Ecuador	4,6%	-1,1%	1,8%	6,1%	3,5%	3,0%
Perú	8,0%	-0,01%	7,28%	5,25%	4,74%	4,54%
CAN	4,8%	0,2%	3,5%	5,0%	3,6%	4,0%

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

Hablando en términos porcentuales, es evidente que durante el año 2009 las tasas de crecimiento se redujeron considerablemente, es así que Ecuador y Perú presentaron cifras negativas de -1,1% y -0,1% respectivamente (Ver Tabla 7). Siendo el país miembro de mayor crecimiento en 2009 Bolivia con 1,7%. El promedio general de la CAN durante este año fue de 0,2%, mientras

que para el 2011 fue de 5% resultando en la mayor tasa de crecimiento de los 5 años. Para 2013 finalmente la CAN obtuvo una tasa de 4%, siendo Bolivia el país con una tasa mayor de 5,2%, seguido por Perú con 4,54% y finalmente Ecuador y Colombia con 3% y 3,3% respectivamente. En el gráfico 6, se puede evidenciar lo antes mencionado de mejor manera.

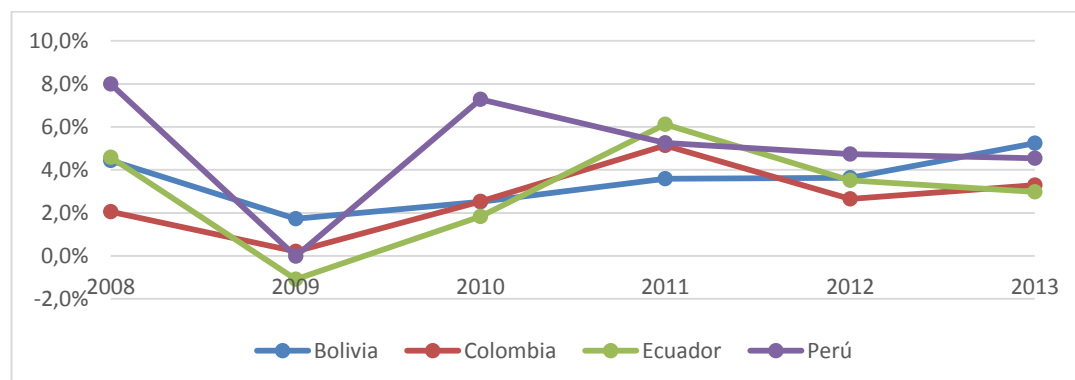


Gráfico 6: Evolución del crecimiento del PIB Per Cápita de la CAN

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

1.2.4. PIB del Ecuador 2007 - 2013

En los últimos años la economía mundial ha sufrido una grave crisis económica que afectó de manera muy considerable a países como Estados Unidos, España, Grecia, etc. Resultando los países europeos mucho más afectados de esta situación especialmente España, impidiendo y retrasando el crecimiento de los mismos. El mundo según el Banco Mundial tuvo una tasa de crecimiento económico de entre 5% y 3% durante los últimos años. Pero, en el año 2009 la crisis se profundizó aún más provocando un mayor estancamiento de las economías mundiales llegando a un crecimiento del -0,5%.

Según la CEPAL América latina durante esta crisis económica mundial, logró mantener estables sus indicadores económicos en comparación con el resto del mundo, es así que, para el año 2010 la región presentaba una tasa de crecimiento de 6%, este crecimiento muy por encima de la media mundial

se la atribuye al desarrollo económico que lleva Brasil, uno de los países más fuertes de la región.

Ecuador, debido a las políticas implementadas por el gobierno logro mantener también estables los índices económicos, tal es así que a pesar de que en el año 2009, donde se agudizo aún más la crisis, el Ecuador pudo alcanzar una tasa de crecimiento de 0,57%.

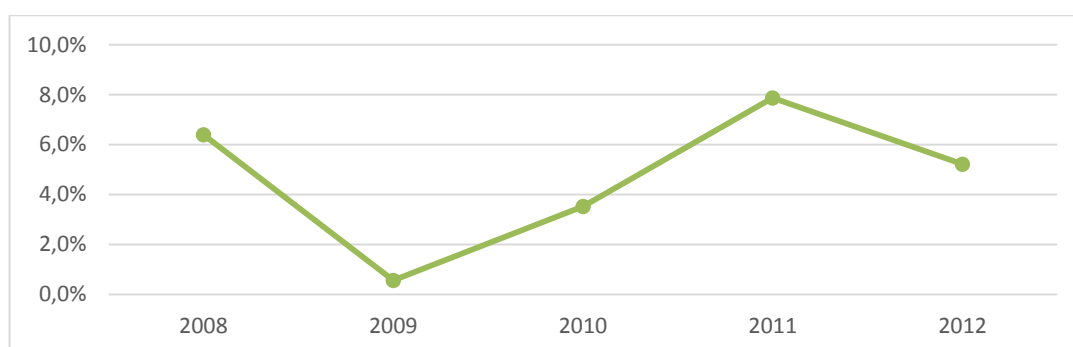


Gráfico 7: Porcentajes de crecimiento del PIB de Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Durante los últimos 6 años, como lo muestra el Gráfico 7, el año de mayor crecimiento fue el 2011 con una tasa de crecimiento del 7,83% en comparación con el año 2010, debido a un importante desarrollo del sector de la construcción. El año 2009 representa un bajo crecimiento de la economía del Ecuador por lo antes mencionado, el punto más intenso de la crisis económica en Europa y EEUU.

Dentro de los sectores que conforman el PIB como se observa en el Gráfico 8, los que tienen un mayor aporte son las minas y el petróleo con un porcentaje de participación de 17,92% en el año 2012, seguido del comercio con un porcentaje de participación de 8,52% en el mismo periodo, la construcción con un porcentaje de participación de 8,27%, Agropecuario y pesca con un porcentaje de participación de 6,77% y finalmente Transporte con un porcentaje de participación de 5,40% en el año 2012.

Esto evidencia una grave problemática, puesto que el Ecuador se ha convertido mayoritariamente en un país comercializador con escasa producción. La dependencia del Ecuador por el petróleo es otro de los grandes inconvenientes, donde casi el 17,92% del PIB es representado por este rubro.

Estos problemas permiten observar la situación de la producción en el país, donde las industrias prácticamente son escasas, siendo un país dedicado a la producción de materias primas y a la comercialización y extremadamente dependiente del petróleo.

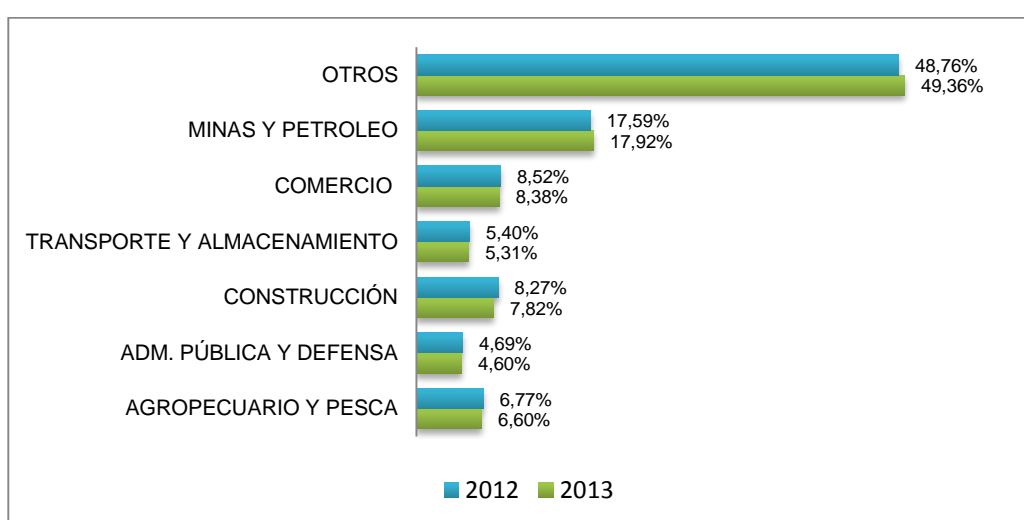


Gráfico 8: Índice de crecimiento de los principales sectores como parte del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

El sector con un mayor crecimiento, como se observa en la Tabla 8, es el de la construcción que durante el año 2009 pasó de representar 4.9 millones de dólares al año 2013 6,4 millones de dólares. Esto debido al auge de los proyectos inmobiliarios llevados a cabo en el país durante los últimos años.

Tabla 8
Sectores importantes como parte del PIB

	2009	2010	2011	2012	2013
AGROPECUARIO Y PESCA	\$ 4.934.884	\$ 5.012.531	\$ 5.281.833	\$ 5.342.652	\$ 5.453.620
ADM. PÚBLICA Y DEFENSA	\$ 3.165.316	\$ 3.234.948	\$ 3.388.061	\$ 3.703.966	\$ 3.799.120
CONSTRUCCIÓN	\$ 4.494.958	\$ 4.710.087	\$ 5.725.524	\$ 6.527.427	\$ 6.461.600
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	\$ 3.631.813	\$ 3.752.416	\$ 4.031.907	\$ 4.263.630	\$ 4.388.740
COMERCIO	\$ 5.700.437	\$ 6.162.175	\$ 6.531.904	\$ 6.726.610	\$ 6.925.640
MINAS Y PETROLEO	\$ 13.829.668	\$ 13.352.946	\$ 13.971.512	\$ 13.888.368	\$ 14.803.624
OTROS	\$ 31.429.755	\$ 33.330.264	\$ 36.097.340	\$ 38.492.154	\$ 40.776.743

Nota: PIB por sectores a precios constantes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

El comercio que representó en el año 2009 cerca de 5,7 millones de dólares se incrementó a 6,9 millones de dólares en el año 2013. Los servicios de transporte y almacenamiento pasaron de 3,6 millones de dólares en el año 2009 a 4,3 millones de dólares en el año 2013 manteniendo un crecimiento constante durante los últimos 5 años. (Ver Tabla 8)

Tabla 9
Tasa de crecimiento de los principales sectores

	2009	2010	2011	2012	2013
PIB TOTAL	0,57%	3,53%	7,87%	5,22%	4,64%
AGROPECUARIO Y PESCA	1,72%	1,57%	5,37%	1,15%	2,08%
ADM. PÚBLICA Y DEFENSA	11,49%	2,20%	4,73%	9,32%	2,57%
CONSTRUCCIÓN	2,81%	4,79%	21,56%	14,01%	-1,01%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	6,54%	3,32%	7,45%	5,75%	2,93%
COMERCIO	-3,91%	8,10%	6,00%	2,98%	2,96%
MINAS Y PETROLEO	0,36%	-3,45%	4,63%	-0,60%	6,59%
OTROS	-0,62%	6,05%	8,30%	6,63%	5,94%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

El PIB de Ecuador muestra en el año 2012 un crecimiento de 5,22% con respecto al 2011 siendo el segundo año de mayor crecimiento, puesto en el 2011 se produjo una tasa del 7,87% estableciéndose como el año de mayor crecimiento. Durante la crisis mundial en el año 2009 el Ecuador pudo mantener un crecimiento del 0,57%. De esta manera cerrando el año 2013 con un crecimiento del 4,64%. (Ver Tabla 9)

El sector de la construcción tuvo su mayor crecimiento en el año 2011 con el 21,56% respecto al año 2010. El año donde el sector mostró una tasa de crecimiento muy baja fue en 2009 y 2013 con 2,81% y -1,01% respectivamente.

En el año 2012 el sector de transporte y almacenamiento creció en 5,75% referente al año 2011. Es así que el sector evidencia su más alto crecimiento en el año 2011 con 7,45% respecto al año anterior. Así mismo el de menor crecimiento se determina en el año 2013. Durante el año 2009 donde la crisis tuvo su mayor repunte en el mundo, el sector del transporte creció a una tasa del 6,54%.

El sector de transporte en el Ecuador cerró el año 2012 con una tasa de crecimiento de 5,75%. Todo esto se lo puede evidenciar y analizar de mejor manera en el Gráfico 9:

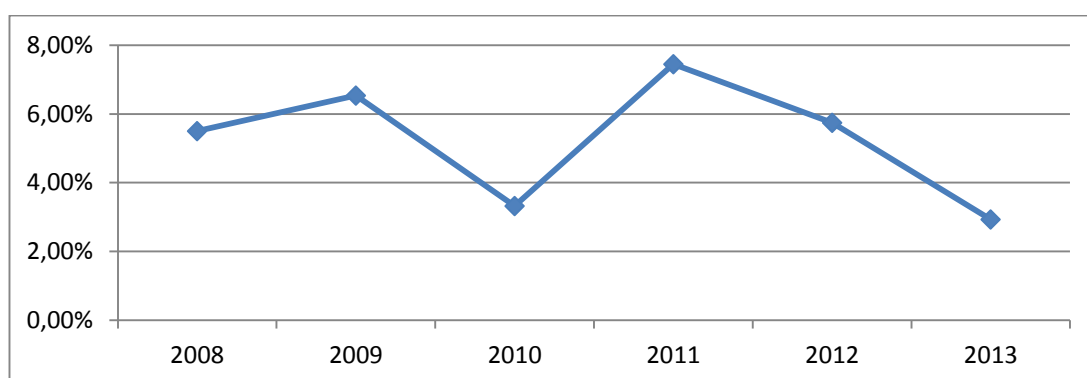


Gráfico 9: Evolución del crecimiento del sector transporte

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

El sector de la economía que más aportó al PIB durante el año 2013 fue minas y petróleo con 17,92% de la participación, seguido por Comercio con alrededor del 8%. El sector del transporte y almacenamiento en el año 2013 representó el 5,31% del PIB. Éste sector se ha mantenido de una manera estable aportando en promedio 5% al PIB durante los últimos 5 años presentando pequeñas variaciones. El sector de la construcción por su parte evidencia su gran crecimiento con una participación de 8,27% dentro del PIB en el año 2012, siendo el año de menor participación el 2009 con 6,69%.

Tabla 10
Aporte de los sectores productivos al PIB

	2009	2010	2011	2012	2013
AGROPECUARIO Y PESCA	7,35%	7,21%	7,04%	6,77%	6,60%
ADM. PÚBLICA Y DEFENSA	4,71%	4,65%	4,52%	4,69%	4,60%
CONSTRUCCIÓN	6,69%	6,77%	7,63%	8,27%	7,82%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	5,41%	5,39%	5,37%	5,40%	5,31%
COMERCIO	8,48%	8,86%	8,71%	8,52%	8,38%
MINAS Y PETROLEO	20,58%	19,20%	18,62%	17,59%	17,92%
OTROS	46,78%	47,92%	48,11%	48,76%	49,36%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

1.3. INFLACIÓN DEL ECUADOR

El Ecuador cerró el año 2014, como se observa en la Tabla 11, con una inflación total de 3,67% según datos del Banco Central, el cual registra un crecimiento del 36% con respecto al año 2013, el mismo que cerró con una tasa de 2,7%. Según estos datos, el año con un mayor incremento de la inflación es el 2011 con 5,4, que sufrió un incremento del 62% con respecto al 2010. En lo que va del 2015 hasta el mes de Marzo se registra una tasa de inflación acumulada anual de 3,76%.

Tabla 11
Inflación del Ecuador 2009 - 2014

	Inflación %	% variación
2009	4,31	-51%
2010	3,33	-23%
2011	5,41	62%
2012	4,16	-23%
2013	2,70	-35%
2014	3,67	36%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

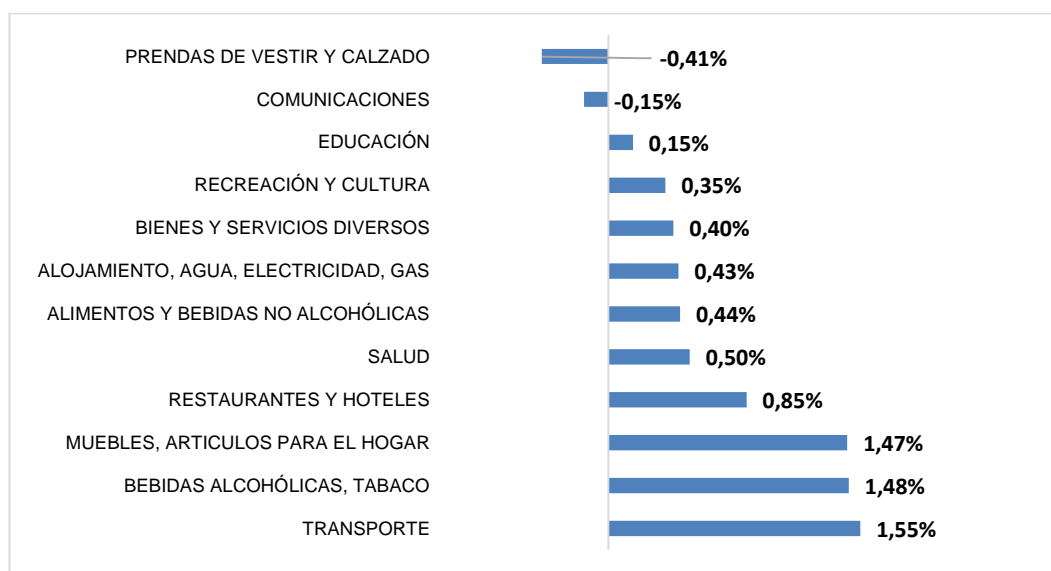


Gráfico 10: Porcentaje de Inflación por grupos de productos

Nota: Inflación abril de 2015

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

En el Gráfico 10, se puede evidenciar los porcentajes de inflación que han sufrido diferentes grupos en lo que va del 2015. El grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas presentan una inflación de 0,44% seguido de las bebidas alcohólicas y tabaco con una tasa del 1,48%. Este último es como resultado de las medidas políticas impuestas por el gobierno para evitar el consumo de estos productos nocivos para la salud por parte de la población ecuatoriana.

Entre los grupos que presentan un menor grado de inflación se encuentran educación, prendas de vestir y calzado, comunicaciones, entre otros. Este último como resultado de medidas políticas orientadas al mejoramiento y reducción de costos de las comunicaciones, con el fin de aumentar el acceso a ellas por parte de la población pobre, como es el caso del internet y telefonía celular.

Un aspecto importante que cabe mencionar es la subida de la tasa de inflación del transporte, es decir, una deflación de estos servicios situándose en 1,55%, siendo el más alto de los grupos antes mencionados.

1.4. POBLACIÓN DEL ECUADOR

Durante los últimos años, más específicamente la última década, se observa una importante reducción de la población menor de 5 años, debido a una disminución en la natalidad, es decir, existe una disminución del número de hijos por familia en el Ecuador. (Ver Tabla 12)

Es así que observamos un número mayor en la población mayor de 40 años debido a que son generaciones que provienen de periodos donde el número promedio de hijos por familia era superior. Con estos datos importantes se puede llegar a la conclusión de que la población ecuatoriana se encuentra en un proceso de envejecimiento.

Realizando un análisis más minucioso de la población, categorizándola en grupos por edades en infancia, adolescencia, jóvenes, adultos, mayores, consolidados y ancianos se puede llegar a conclusiones mucho más importantes. El grupo más numeroso de la población está compuesto por la infancia que representa el 31,27% de la población total.

El segundo grupo y más preocupante es el Joven con el 24,85%. La importancia y lo preocupante de este grupo es debido a que son personas que se encuentran en plenas condiciones de trabajo y por lo tanto son personas que demandan del mismo. En un país donde se presentan claros problemas para emprender nuevos negocios, este número importante de personas

representan un reto para el país en cuanto al desempleo. La creación de nuevas plazas de trabajo es una prioridad importantísima para mantener ocupada a esta parte de la población.

Además cabe recalcar que el grupo de adolescentes comprendido entre 15 y 19 años que representa el 9% de la población muy pronto se sumará al grupo de jóvenes engrosando el número de personas en busca de un puesto de trabajo.

Tabla 12
Categorización de la población

Categorización	Rango de Edad	2001	%	2010	%	% acumulado	% Categorización
Infancia	De 0 a 4 años	1.336.860	11,00%	1.462.277	10,10%	10,10%	31,27%
	De 5 a 9 años	1.362.121	11,20%	1.526.806	10,54%	20,64%	
	De 10 a 14 años	1.341.039	11,03%	1.539.342	10,63%	31,27%	
Adolescencia	De 15 a 19 años	1.240.531	10,20%	1.419.537	9,80%	41,07%	9,80%
Joven	De 20 a 24 años	1.168.637	9,61%	1.292.126	8,92%	49,99%	24,58%
	De 25 a 29 años	947.395	7,79%	1.200.564	8,29%	58,28%	
	De 30 a 34 años	863.071	7,10%	1.067.289	7,37%	65,65%	
Adulto	De 35 a 39 años	774.543	6,37%	938.726	6,48%	72,13%	12,14%
	De 40 a 44 años	673.871	5,54%	819.002	5,65%	77,78%	
Mayores	De 45 a 49 años	538.983	4,43%	750.141	5,18%	82,96%	9,39%
	De 50 a 54 años	462.855	3,81%	610.132	4,21%	87,17%	
Consolidados	De 55 a 59 años	339.411	2,79%	515.893	3,56%	90,74%	8,56%
	De 60 a 64 años	293.667	2,42%	400.759	2,77%	93,50%	
	De 65 a 69 años	244.031	2,01%	323.817	2,24%	95,74%	
Ancianos	De 70 a 74 años	194.686	1,60%	240.091	1,66%	97,40%	4,26%
	De 75 a 79 años	142.949	1,18%	165.218	1,14%	98,54%	
	De 80 a 84 años	97.462	0,80%	115.552	0,80%	99,34%	
	De 85 a 89 años	63.167	0,52%	60.735	0,42%	99,75%	
	De 90 a 94 años	39.386	0,32%	25.500	0,18%	99,93%	
	De 95 y más años	31.943	0,26%	9.992	0,07%	100,00%	

Fuente: Censo Nacional 2010

Elaborado por: Los autores

En el Ecuador, durante los 70s y años anteriores, era muy común ver familias compuestas por papá, mamá y 8, 9 y hasta 15 hijos. Dentro de la cultura ecuatoriana era normal especialmente en las clases media y pobre.

Este fenómeno se lo atribuye en su mayor parte a la falta de conciencia y educación de la población.

Este número de hijos dificultaba claramente el acceso a la educación de los mismos, además de reducir la calidad de vida de la familia ya que los ingresos de la cabeza del hogar no eran los suficientes. En promedio durante aquellos años el porcentaje de crecimiento era del 3,10%.

Actualmente en el Ecuador el índice de natalidad ha disminuido drásticamente a 1,95%, es decir, las familias en la actualidad deciden tener como máximo 2 hijos. Esto provoca una desaceleración del crecimiento de la población. Esto debido al mejor acceso a la educación de las personas y el nivel económico de las mismas, que hace que decidan no tener más hijos con el fin de tener una mejor calidad de vida.

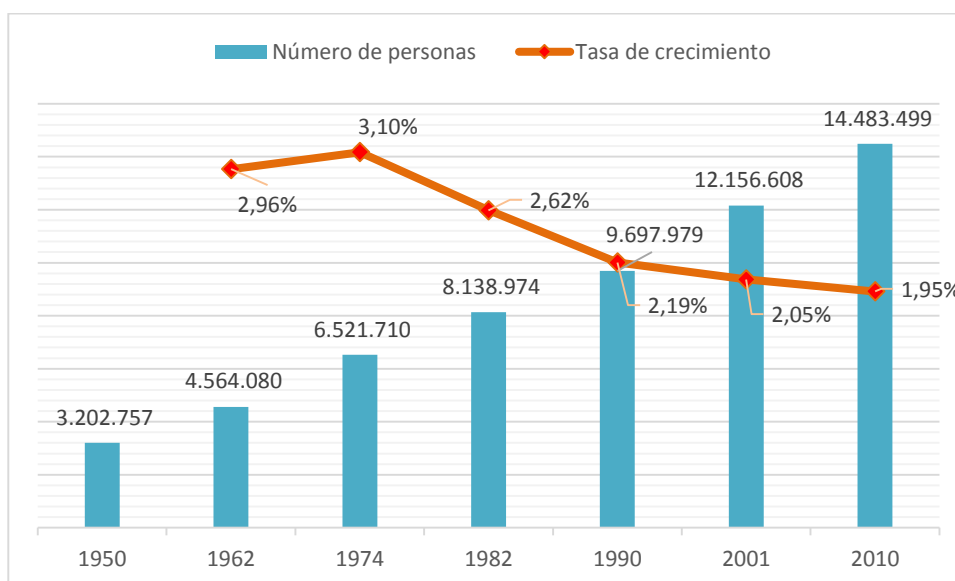


Gráfico 11: Tasa de crecimiento de la población en Ecuador

Fuente: Censo Nacional 2010

Elaborado por: Los autores

La PEA (población económicamente activa) se encuentra conformada por 7.177.683 hombres y 7.305.816 mujeres de los cuales 2.242.756 mujeres y 3.850.417 hombres están en plenas condiciones para trabajar o realizar labores económicas.

Tabla 13
Composición económica de la Población

	Población Total	PET	PEA	PEI
Hombres	7.177.683	5.659.488	3.850.417	1.809.071
Mujeres	7.305.816	5.834.928	2.242.756	3.592.172
Total	14.483.499	11.494.416	6.093.173	5.401.243
		79%	53%	47%

Fuente: Censo Nacional 2010

Elaborado por: Los autores

La PET (población en edad de trabajar) se encuentra conformada por 5.659.488 hombres y 5.834.928 mujeres. La PEI (población económicamente inactiva) se encuentra conformada por 1.809.071 y 3.592.172 mujeres. En este último caso se puede observar de manera clara que las mujeres son la población que se encuentra en inactividad económica, esto debido en parte a la falta de oportunidades, además de la cultura intrínseca de la población, donde la mujer se cree que la mujer es la que debe permanecer en el hogar al cuidado de los hijos y los hombres son quienes están llamados a trabajar y mantener a todos los integrantes de la familia.

La PEA en términos generales representa el 42% de la población total, mientras que la PEI representa el 37%.

1.5. BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial es la relación que existe entre productos y servicios que vende un país al exterior y los que compra de otros países, es decir, la diferencia entre exportaciones e importaciones. La balanza comercial puede clasificarse en positiva o negativa, superávit o déficit. Se habla de balanza comercial positiva o superávit cuando las exportaciones son mayores a las importaciones; se habla de déficit o balanza comercial negativa cuando las importaciones son las que superan a las exportaciones.

Bajo estas características el análisis de las balanzas comerciales es muy importante, puesto que estas nos ayudaran a determinar la situación del país en cuanto al comercio exterior que lleva el mismo.

Para realizar el presente análisis, se comenzará estudiando brevemente la situación de la región durante los últimos años.

1.5.1. Comunidad Andina de Naciones – CAN

La información más actualizada encontrada en la página de la CAN es del año 2012, por lo que para realizar un análisis mucho más preciso en la presente investigación se tomaran datos de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe por sus siglas CEPAL.

La balanza comercial de la Comunidad Andina de Naciones será estudiada desde el punto de vista de las exportaciones e importaciones tanto de bienes como de servicios durante un periodo de 5 años.

Tabla 14
Balanza comercial de la CAN

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exportaciones de bienes	80444,58	101104,08	136078,89	144837,57	140097,34	135415,28
Importaciones de bienes	-71296,97	-92452,47	-120447,02	-130880,53	-134833,48	-136647,09
Balance de bienes	9147,61	8651,61	15631,88	13957,04	5263,86	-1231,81
Exportación de servicios	9628,11	11046,66	12366,69	14158,55	15748,51	14987,32
Importación de servicios	-15177,45	-19428,14	-21729,49	-24110,92	-25481,38	-24673,13
Balance de servicios	-5549,34	-8381,49	-9362,8	-9952,38	-9732,87	-9685,82
Balance de bienes y servicios	3598,28	270,1	6269,11	4004,67	-4468,97	-10917,63

Nota: Millones de dólares

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

Como se observa en la Tabla 14, al cierre del año 2014 se presenta un balance de bienes negativo correspondiendo a 1.231 millones de dólares. Por otro lado en el balance de los servicios se observa un valor negativo de 9.685 millones de dólares.

Durante el 2014 se presenta el mayor déficit de balance de bienes y servicios, tratándose de -10.917 millones de dólares. El mayor durante el periodo de 6 años analizado en la Tabla 14. En el 2013 también se observa un déficit de 4.468 millones de dólares.

Sin embargo, previo a estos dos últimos años, es decir durante 2009 hasta 2012 se obtuvieron superávits comerciales siendo el más alto 2011 con 6.269 millones de dólares.

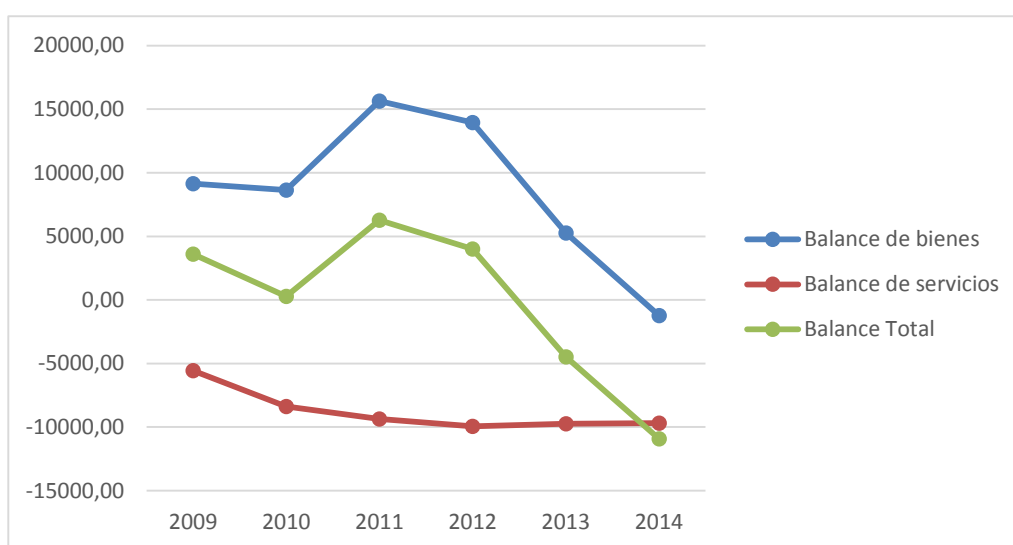


Gráfico 12: Comportamiento de la Balanza Comercial de la CAN

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

El Gráfico 12, muestra el comportamiento de la balanza comercial medido desde el punto de vista de la diferencia entre exportaciones e importaciones tanto de bienes como de servicios. Como se observa, el balance general ha sufrido una caída durante los dos últimos años, provocando un déficit, que paso en 2012 de alrededor de 4 mil millones de dólares a -4.468 millones de dólares en 2013.

La balanza de bienes, por otro lado, también presenta un déficit en el año 2014 de alrededor de mil millones de dólares, mientras que en el año 2013 presentaba un superávit de alrededor de 5 mil millones de dólares.

En cuanto a la balanza de servicios, se muestra un problema grande y es que la región tiene un déficit importante en este sector, en general todos los países de la CAN obtienen valores negativos en sus servicios como parte de una falta de interés de los gobiernos por propiciar un mayor desarrollo de este sector. Es por esto que, como lo muestra el Gráfico 12, el déficit ha ido aumentando a lo largo de los años.

1.5.2. América Latina y el Caribe

Al igual que lo anteriormente analizado, como en el caso de la CAN, América Latina sufre un gran déficit en la balanza de servicios como se lo evidencia en la Tabla 15, donde en el año 2014 cierra con un déficit de 76.876 millones de dólares.

Tabla 15
Balanza de servicios América Latina y El Caribe

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	-34091,76	-50615,26	-67024,12	-72158,93	-79304,31	-73316,52
AMÉRICA LATINA	-38390,80	-55342,35	-70443,46	-75269,06	-81621,58	-76876,40
EL CARIBE	4299,04	4727,09	3419,34	3110,13	2317,27	3559,88

Nota: Millones de dólares

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

El año con menor déficit fue 2009 con 38.390 millones de dólares, que en cuestión de 4 años se incrementó hasta ubicarse en el 2013 en 81.621 millones de dólares. Este problema generalizado de la región supone grades inconvenientes, pues es claro la poca capacidad de los países por generar servicios que puedan ser vendidos al exterior.

Caso contrario sucede en El Caribe, donde la balanza de servicios se mantiene positiva y estable como se observa en el Gráfico 13.

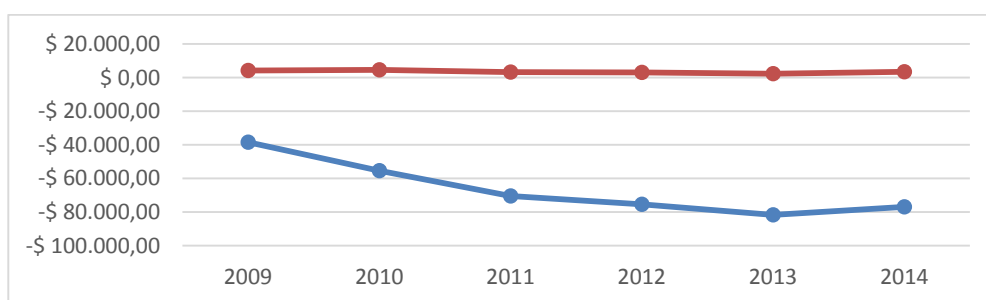


Gráfico 13: Evolución de la Balanza de Servicios de América Latina y El Caribe en el periodo 2009 - 2014

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

Mientras América Latina a partir del año 2009 presenta déficits de balanza cada vez más profundos, donde el más terrible se encuentra en el año 2013; El Caribe ha mantenido una relativa estabilidad de su balanza de servicios.

El Caribe muestra una importante caída en el año 2013 con una cifra de 2.317 millones de dólares, y una leve recuperación en el 2014 con 3.559 millones de dólares, además, como se muestra en el Gráfico 13, la evolución de su balanza se ha mantenido estable durante los últimos 6 años. Esto en parte a la cantidad de servicios turísticos que exportan.

Esta región tiene su potencialidad económica en el turismo, por lo que su infraestructura está basada o especialidad en este campo, dado la riqueza de sus paisajes y lo reconocido y exótico de sus países. Caso contrario sucede en América Latina, donde su economía se basa especialmente en la producción y extracción de recursos naturales, dejando olvidado el turismo.

El Ecuador en los últimos años ha emprendido campañas agresivas con el propósito de empezar a explotar el turismo potencial del país. Esta medida forma parte de las políticas más importantes del gobierno, el cual ha manifestado su interés por el desarrollo dinámico del sector de los servicios en general, especialmente turismo, transporte, entre otros.

1.5.3. Balanza Comercial de Servicios del Ecuador

El Ecuador tradicionalmente ha mantenido importantes déficits comerciales en el sector de servicios, puesto que el impulso o desarrollo de los mismos ha sido escaso, con políticas que no ayudan al crecimiento de este sector. Durante los últimos años se ha tornado en una brecha cada vez más grande, con lo cual el gobierno actual pretende el cambio de la matriz productiva y redirigir sus esfuerzos e inversiones a sectores estratégicos de la economía, en este caso el sector de los servicios.

Actualmente los datos sobre este sector son escasos, por lo que se pretende implementar políticas que ayuden a recopilar datos más precisos además de impulsar el crecimiento de la exportación de servicios a fin de eliminar poco a poco el déficit existente.

Realizando un análisis desde el año 2007 se puede determinar que la exportación de servicios se ha incrementado hasta el año 2011 en un 30%, mientras las importaciones en el mismo periodo se han incrementado en un 24%. Sin embargo, en saldo comercial, es decir, exportaciones menos importaciones, se puede evidenciar una tendencia de crecimiento en el déficit. En el año 2007 el Ecuador presentó un saldo de -1,371.5 millones de dólares. En el año 2011 el saldo negativo ascendió a -1,623.7 millones de dólares. En este periodo se evidencia un crecimiento del déficit del 18,3%.

Tabla 16
Exportación e Importación de servicios Ecuador

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Servicios (Exportación)	1.200,09	1.441,62	1.336,52	1.472,47	1.587,47	1.810,17	2.059,28
Servicios (Importación)	2.571,56	3.013,02	2.618,31	2.998,41	3.150,17	3.216,65	3.549,37

Fuente: International Trade Centre (TradeMap)

Elaborado: Autores

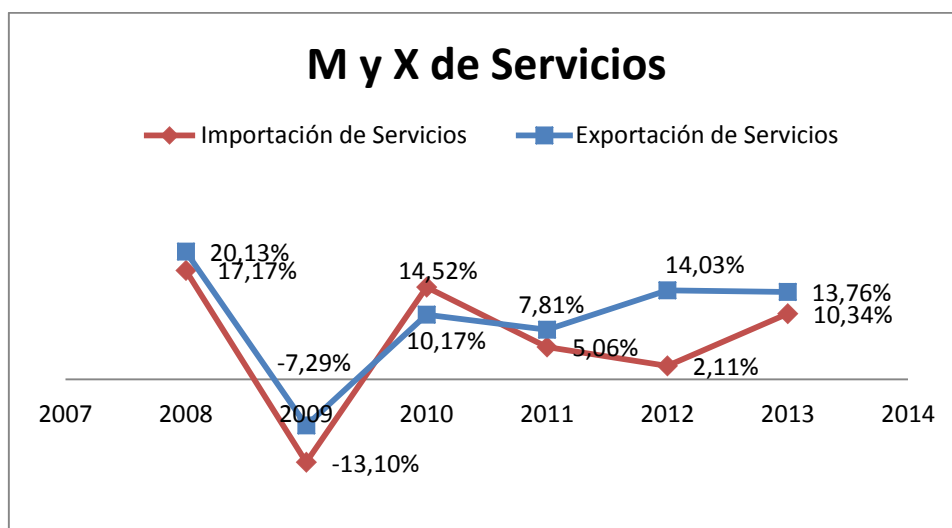


Gráfico 14: Índice de crecimiento de las exportaciones e importaciones de servicios en Ecuador

Fuente: International Trade Centre (TradeMap)

Elaborado: Autores

Como se observa claramente, el crecimiento de las importaciones y exportaciones de servicios se ha mantenido en un estándar, teniendo el año que llama la atención y más representativo el 2009 con un -13,10% en importación de servicios y un -7,29% en exportación de servicios considerando que a nivel internacional todas las transacciones comerciales descendieron por la crisis económica y la burbuja especulativa de Estados Unidos.

Tabla 17

Balanza comercial de servicios

2008	2009	2010	2011	2012	2013
-	-1.571,40	-1.281,79	-1.525,93	-1.562,70	-1.406,48
1.371,47					

Fuente: International Trade Centre (TradeMap)

Elaborado: Autores

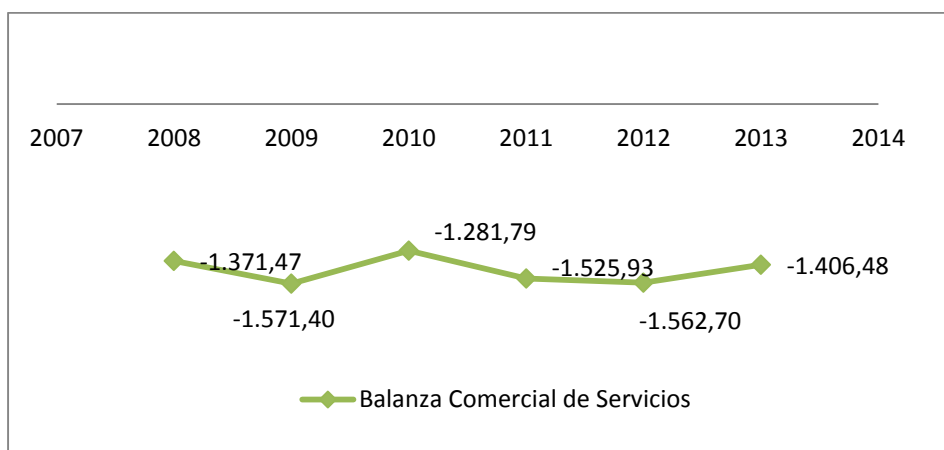


Gráfico 15: Balanza Servicios de Ecuador
Fuente: International Trade Centre (TradeMap)
Elaborado: Autores

La balanza de Servicios está representada en gráficos compuestos por exportaciones, importaciones y saldo comercial para el período 2008–2013 en año completo y el periodo mensual disponible para el año 2013, con su respectiva comparación con el año 2012. Esta información está presentada en valores, se puede ver claramente que la Balanza de Servicios del Ecuador no es muy favorable ya que todos los periodos demuestran déficit, por lo cual se considera el desarrollo de la tesis como un punto clave para incentivar la Balanza de Servicios en el Ecuador y por ende la matriz productiva.

1.5.3.1. Balanza de Servicios de Transporte y Logística del Ecuador

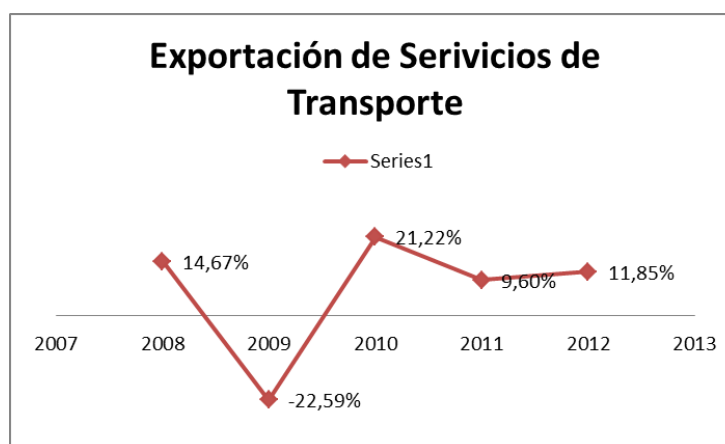


Gráfico 16: Exportación de servicios de transporte en Ecuador
Fuente: International Trade Centre (TradeMap)
Elaborado por: Los Autores

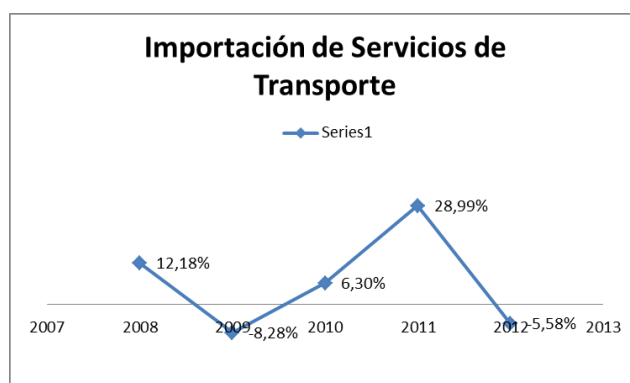


Gráfico 17: Importación de servicios de transporte en Ecuador

Fuente: International Trade Centre (TradeMap)

Elaborado por: Los Autores

La disminución tan representativa de -21,40%, en el 2009, se debe a la crisis internacional y en el 2012 a la falta de implementación de políticas gubernamentales para incentivar el comercio de servicio en espacial de transporte. En las exportaciones de servicios de transporte en el año 2009 según códigos CABPS, se explica principalmente por la caída en la venta al exterior de los servicios de transporte marítimo de carga y transporte aéreo de carga que en su conjunto contribuyeron

En 2010 se presenta un crecimiento de 33,58% con relación al año anterior, explicado en gran parte por el aumento de las exportaciones de servicios de transporte aéreo de pasajeros y el transporte marítimo de carga. Actualmente se está realizando políticas gubernamentales para que ser evidencia crecimiento en el sector de servicios logísticos, teniendo en cuenta como sector priorizado del Plan Nacional del Buen Vivir.

1.5.4. Balanza comercial de servicios de Colombia

Tabla 18

Exportación es Importación de servicios de Colombia

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Servicios (Exportación)	1.200,09	1.441,62	1.336,52	1.472,47	1.587,47	1.810,17	2.059,28
Servicios (Importación)	2.571,56	3.013,02	2.618,31	2.998,41	3.150,17	3.216,65	3.549,37

Fuente: International Trade Centre (TradeMap)

Elaborado por: Los autores

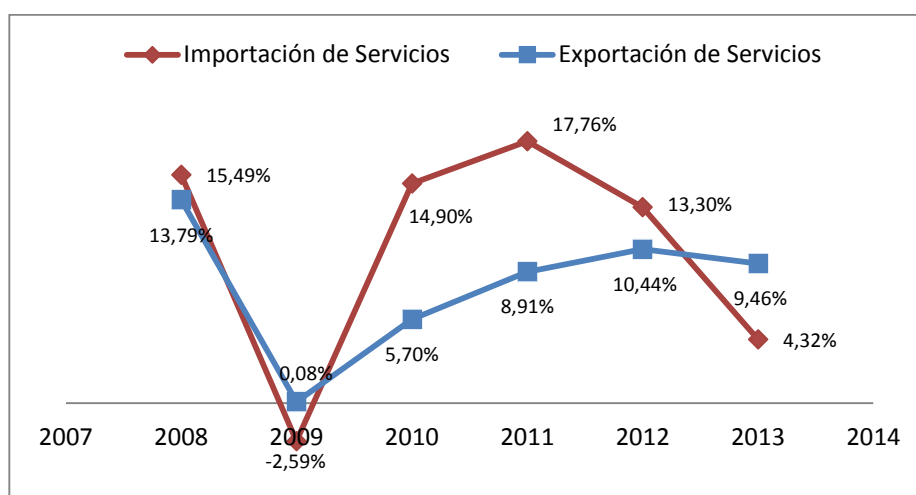


Gráfico 18: Balanza de Servicios
Fuente: International Trade Centre (TradeMap)
Elaborado: Los Autores

Como se puede observar en el gráfico 19, durante el período comprendido entre 2007 y 2011 las exportaciones han tenido un crecimiento. Mientras en el año 2007 se exportaba 1.2 millones de dólares, para el año 2011 se pasó a 1,5 millones de dólares. Produciendo un crecimiento del 30%. De igual manera con las importaciones, durante el mismo periodo se pasó de 2,5 millones de dólares en el año 2007 a 3,1 millones de dólares en el año 2011. Produciendo un crecimiento del 24%.

Tabla 19
Balanza de Servicios de Colombia

2008	2009	2010	2011	2012	2013
-	-	-	-	-	-
2.606,94	3.072,41	2.882,57	3.693,05	4.736,70	5.502,78

Fuente: International Trade Centre (TradeMap)
Elaborado: Los autores

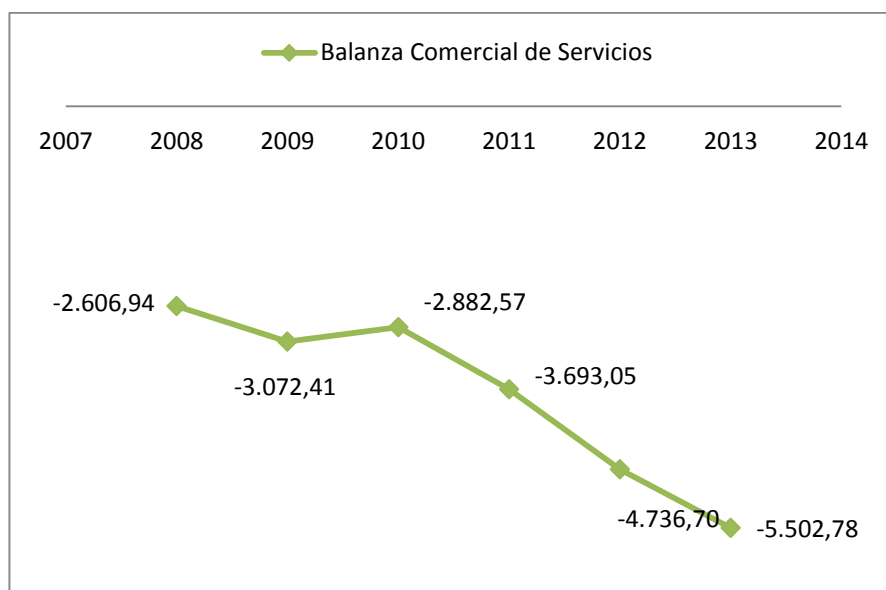


Gráfico 19: Balanza de Servicios de Colombia

Fuente: International Trade Centre (TradeMap)

Elaborado por: Autores

Colombia muestra un crecimiento en transacciones comerciales de servicios con más representatividad en el 2011 y el 2012, esto se debe a las políticas de estado que han implementado en el país para su incentivo, como se puede ver claramente el año con un déficit más representativo es el 2009 con -2,59%, esto se debe a la crisis internacional a nivel mundial.

CAPITULO II

LAS PYMES EN EL ECUADOR

2.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el Ecuador se habla mucho en base a las actividades cotidianas, de la presencia de Pequeñas y Medianas Empresas PYMES en la economía, pero ante la proliferación de unidades más reducidas en cuanto a su manejo, se advierte un nuevo enfoque que involucra a las Microempresas, lo que establece una perspectiva diferente de la economía, conocida con las siglas de MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

No existe una corriente definida con respecto a la definición de las MIPYMES, en razón de que éstas varían según sea la perspectiva. Sin embargo, se puede obtener una idea general de lo que es una MIPYME, en razón de encontrarse este tipo de empresas a todo nivel y en toda actividad. Por otro lado, existe un criterio común que identifica a todas y es el que hace referencia a que se conforman en base a actitudes o actividades de emprendimiento.

Por la extensa variedad de MIPYMEs, es necesario tomar en cuenta varios aspectos relevantes, con el propósito de establecer un concepto claro de estas. Por un lado, deben tomarse en consideración diferentes factores como el capital, el personal con el que cuenta, los montos de producción, su volumen de ventas, los activos que posee, etc. Existe el criterio de utilizar la consistencia del capital para definir los diferentes tamaños de la Micro y Pequeña Empresa.

Otra posibilidad es aquella que hace referencia a su capacidad económica y tecnológica que dispone y, de esa manera pueden clasificarse en pequeñas empresas orientadas a la subsistencia o, aquellas de mayor envergadura, de tipo productivo orientada hacia el mercado formal.

Partiendo de la definición de empresa, se puede delimitar mejor el concepto de PYME. A este respecto tenemos que acentuar que el hecho de

definir de una forma rigurosa a las PYMEs ha sido siempre una tarea difícil, e incluso controvertida. El término, en sí mismo, cubre una gran variedad de empresas, lo que dificulta en cierto modo su comprensión. No obstante, con carácter general, se suelen adoptar criterios cuantitativos para operacionalizar el concepto.

En concreto, las PYMEs se definen comúnmente en función del número de empleados que posee la empresa, el volumen de ventas que estas realizan y por último las utilidades que estas puedan generarse al finalizar el año. (Urbano, 2009, pág. 21).

La definición de PYME varía por países, aunque normalmente se apoya en la utilización, individual o conjunta, de dos criterios: número de trabajadores y facturación. Dado que la información referida al empleo es más fácil de obtener, en la práctica éste es el criterio más utilizado. (Martínez Marín, Sánchez Santero, Sánchez Enríquez, & Marcos Calvo, 2009, pág. 14).

“Desde una perspectiva genérica, nadie duda hoy de que el sector de las PYMEs constituye una parte importante del tejido empresarial, y que por tanto su actividad tiene una gran repercusión en la economía” (Urbano, 2009, pág. 23).

En consecuencia de lo antes mencionado, se puede decir que las MIPYMES pueden ser empresas industriales, comerciales, de servicios, entre otras; que tienen como características principales un pequeño número de trabajadores, además de generar en sus actividades ingresos económicos moderados, pero, su impacto en la economía de un país como el Ecuador es fundamental, generando puestos de trabajo y representando cerca del 90% del PIB. Características fundamentales para que el país deba establecer políticas alineadas a fomentar el desarrollo de emprendimientos.

PYMES se consideran a las pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos demuestran particularidades propias de este tipo de entidades económicas. (SRI, 2013)

En el Ecuador, las MIPYMEs realizan diversas actividades económicas como:

- Comercio de bienes y servicios: el transporte y almacenamiento
- Industrias agropecuarias
- Industrias farmacéuticas
- Industrias automotrices
- Industria textil
- Construcción

2.2. LAS PYMES EN EL ECUADOR

En el Ecuador, se conceptúan como MIPYMEs aquellas empresas proveedoras de productos, insumos o servicios destinados al público en general o a otras empresas de mayor envergadura y posicionadas en el mercado nacional y que dedican sus esfuerzos a cubrir la demanda existente.

Las PYMEs, por su estructura, pueden adaptarse ante cambios que la actividad económica exige en la actualidad. Es importante mencionar que las PYMEs forman una parte indispensable de la economía del país, es decir, son el motor que genera la mayor cantidad de plazas de trabajos directos e indirectos debido a su ámbito de actividades que también recaen en un mejoramiento de la calidad de vida como beneficio social.

La actividad de las PYMEs es de gran relevancia en la economía ecuatoriana, es así como dentro del país existen más de 16 mil de estas empresas. En los últimos nueve años, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) aportaron con el 26% de las ventas locales a nivel nacional y han sido responsables de generar el 68% del empleo, según datos del SRI y del Censo Económico 2010.

El emprendimiento en el país va en aumento, sin embargo, existen limitantes que frenan los pequeños negocios. La ausencia de apoyo financiero es la principal causa. Engorrosos trámites burocráticos, falta de

financiamiento, falta de capital de trabajo, capacitación de mano de obra, poco nivel de innovación y asesoría, son los principales limitantes para el desarrollo de emprendimientos.

2.2.1. Las PYMEs por Tamaño

A efectos de llevar estadísticas adecuadas y proceder en su debido momento a una identificación confiable, según la Tabla N° 28, se ha establecido como parámetro los estándares internacionales en cuanto a la clasificación de las MIPYMES por tamaño y, concretamente en el caso ecuatoriano, se basa en lo señalado para el efecto en el denominado Programa Estadístico Comunitario de la CAN, lo que se recoge en todos sus aspectos según resolución de la Superintendencia de Compañías, a saber:

Tabla 20
Tamaño de las PYMES

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	De 200 en adelante
Valor Bruto de Ventas Anuales	Hasta \$100.000,00USD	De \$100.001,00USD Hasta \$1'000.000,00USD	De \$1'000.001,00USD Hasta \$5'000.000,00USD	De \$5'000.000,00USD En adelante
Monto de Activos	Hasta \$100.000,00USD	De \$100.001,00USD Hasta \$750.000,00	De \$750.001,00USD Hasta \$3'999.999,00USD	A partir de \$4'000.000,00USD

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

2.2.2. Las PYMEs por Sector

En el Ecuador, las PYMEs realizan diversas actividades económicas que van desde el comercio, la agricultura, el transporte entre otros servicios y producción de bienes.

El comercio es el que lidera con mayor cantidad de PYMEs en el país, a continuación está el sector servicios; agro y agroindustria; industria; construcción; alimentos y finalmente hoteles y restaurantes. En el caso de los

sectores, el liderazgo está en manos del sector servicios. En el caso de pequeñas empresas ahí lidera el sector servicios y le sigue el sector comercio. (Universidad Andina Simón Bolívar, 2011).

2.3. IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA DEL ECUADOR

En el Ecuador las PYMEs, como se mencionó anteriormente, son el gran impulso de la economía puesto que son las que dinamizan la producción, la demanda y la oferta, además de añadir valor tanto a bienes como servicios. De esta manera se establecen como los pilares fundamentales del desarrollo. La participación en la economía nacional se puede observar en el Gráfico 20:

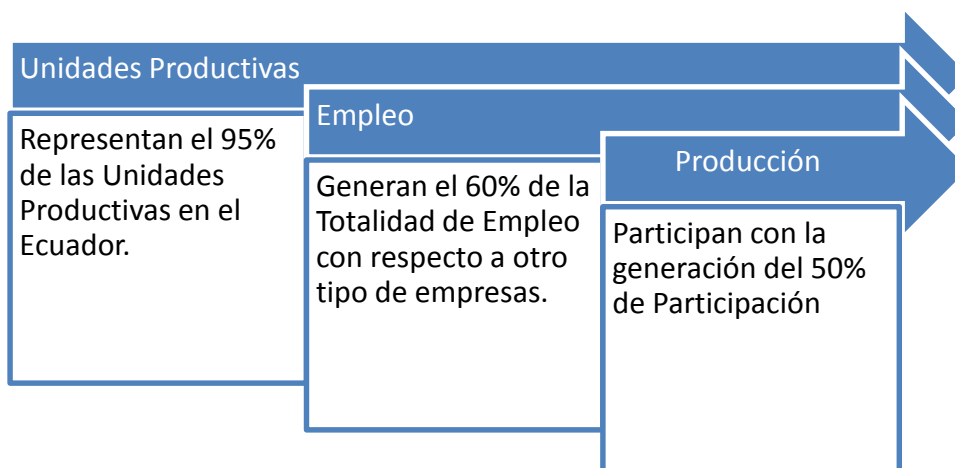


Gráfico 20: Importancia Económica de las PYMES
Fuente: Subsecretaría de Comercio y Servicios (MIPRO)
Elaborado por: Los autores

2.4. VENTAJAS DE LAS PYMES

- **Fomentar la producción por medio de la innovación.**

Las PYMEs se caracterizan por ser capaces de llevar a cabo procesos e ideas innovadoras que terminan por generar un mayor valor agregado en los bienes o servicios.

- **Complementan exitosamente los procesos productivos de empresas mucho más grandes.**

Las PYMEs debido a su gran flexibilidad pueden obtener una reducción de costos, realizar una atención personalizada y directa con sus clientes, obteniendo de esta manera una mejor toma de decisiones para la correcta resolución de los problemas que puedan surgir en el mercado. Debido a estas características, es transcendental para las empresas de mayor tamaño que las PYMEs formen parte de sus cadenas productivas, siendo estas últimas las encargadas de abastecer de materias primas e insumos, así como de la comercialización de los bienes y servicios finales. (Dini & Stumpo, 2011)

- **Importancia en la creación de asociaciones productivas**

“Desarrollar un papel importante en la creación de aglomeraciones productivas concebidas como una colaboración entre agentes económicos e instituciones en el plano local, y cuyo propósito es la generación de un beneficio competitivo. Esta interacción permite a las empresas involucradas lograr niveles de producción más elevados, incorporar tecnologías con mayor facilidad, acelerar procesos de aprendizaje y, en definitiva, conseguir un nivel de eficiencia colectiva que no sería alcanzable por una firma individual.” (OCDE, 2013)

- **Fomentar la inclusión social de los grupos vulnerables**

“Muchas microempresas latinoamericanas se han creado como una estrategia de supervivencia debido a la falta de dinamismo de actividades intensivas en el uso de mano de obra. Con frecuencia, estos segmentos de la población no son pobres, pero integran sectores vulnerables.” (OCDE, 2013)

2.5. DEBILIDADES

Las debilidades que deben afrontar la PYMEs son:

- Difícil acceso a canales de financiamiento
- Mano de obra poco calificada

- No cuentan con la maquinaria suficiente o la tecnología necesaria
- Bjaos estándares de calidad

2.6. PYMES EN EL SECTOR DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

Para la presente investigación, será conveniente empezar con un analisis de las Pymes en general en el Ecuador, sobre las ventas que estos realizan y sus respectivos destinos

Tabla 21
Mercados destino de las PYMEs

MERCADO DESTINO DE LAS VENTAS	
CIUDAD	44,00%
PROVINCIAS CERCANAS	26,00%
PROVINCIAS FRONTERIZAS	8,00%
EXPORTACIÓN	6,00%
OTRAS PROVINCIAS	16,00%
	100,00%

Fuente: Subsecretaria de Comercio y Servicios (MIPRO)

Elaborado por: Los autores

Como se puede determinar en el Cuadro N° 15, las ventas de las pymes en su mayoría (44%) se dirigen hacia las ciudades y un apenas 6% de las ventadas son exportaciones, es decir son destinada hacia el exterior.

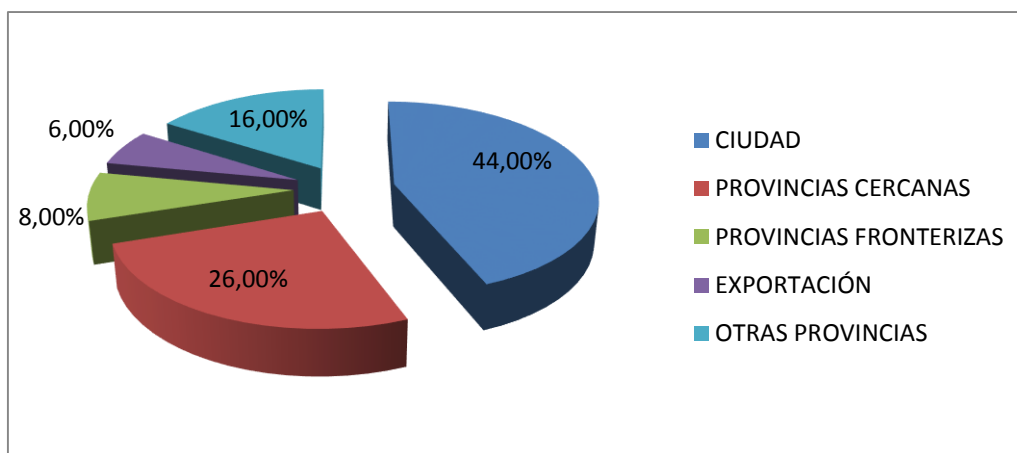


Gráfico 21: Mercado destino de las PYMEs

Fuente: Subsecretaria de Comercio y Servicios (MIPRO)

Elaborado por: Los autores

En la figura N°23, se puede evidenciar en términos porcentuales el destino de las ventas que las pymes realizan, de esta manera, se puede concluir que el 44% se lo realiza únicamente al interior de las ciudades, un 26% a provincias cercanas y finalmente tan solo el 8% se destinan a las exportaciones. Este último indica la poca apertura al comercio exterior que poseen las Pymes, ya sea por falta de conocimiento, experiencia o simplemente falta de interés.

- **Destino de las Exportaciones**

Las exportaciones de las pymes del Ecuador según la Figura N° 24 se centran en 6 mercados principales en el mundo, estos son: CAN (Ecuador, Colombia, Perú, Bolivia) con una participación del 44,5% del total de las exportaciones siendo el principal mercado. Seguido por Estados Unidos con 16,6% de las exportaciones. Centro América con el 10,9%, Chile con el 9%. Europa apenas con 8,5%. Esto de cierta manera debido a la falta de acuerdos con la unión europea.

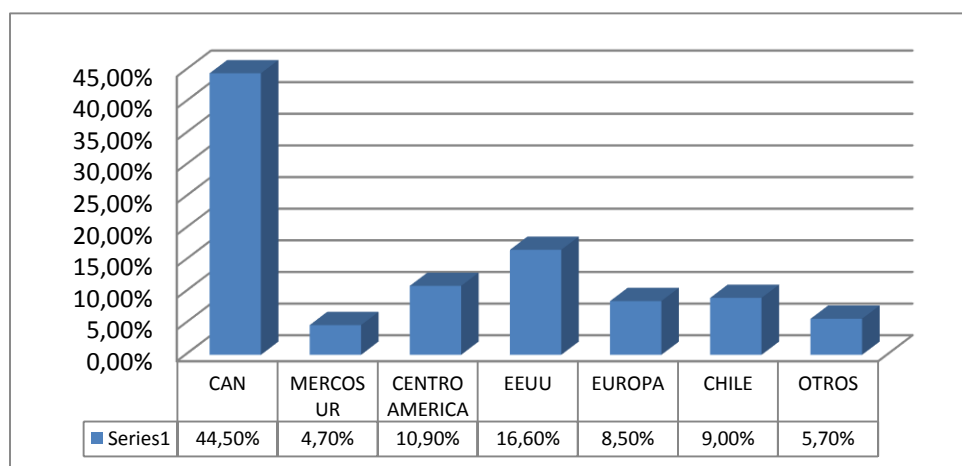


Gráfico 22: Destino de las exportaciones de las Pymes

Fuente: Subsecretaría de Comercio y Servicios (MIPRO)

Elaborado por: Los autores

Una vez realizado el análisis sobre las ventas y destinos de las Pymes en general del Ecuador, es preciso ahora realizar un análisis detallado sobre estas dentro del sector de transporte de carga específicamente con el propósito de obtener una visión clara sobre su composición.

De esta manera, según la Tabla 22, se desprenderán las siguientes conclusiones:

Tabla 22
Empresas de transporte de carga por tamaño y provincia

PROVINCIA	GRANDE	MEDIANA	MICRO	PEQUEÑA	Total general	NO DEFINIDO
AZUAY	1	15	219	57	503	211
BOLIVAR			22	3	42	17
CAÑAR	1	1	65	12	148	69
CARCHI	1	2	41	16	103	43
CHIMBORAZO			43	2	88	43
COTOPAXI	1	5	128	38	278	106
EL ORO		3	84	24	201	90
ESMERALDAS	2	2	14	7	59	34
GALAPAGOS					3	3
GUAYAS	11	47	210	183	999	548
IMBABURA		1	74	7	161	79
LOJA	2	3	58	11	123	49
LOS RIOS		4	27	11	103	61
MANABI	1	6	84	34	255	130
MORONA SANTIAGO		1	19	6	56	30
NAPO		1	16	5	42	20
ORELLANA	1	7	25	15	90	42
PASTAZA	1		19	3	43	20
PICHINCHA	12	63	506	224	1404	599
SANTA ELENA			17	3	40	20
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS		2	59	20	120	39
SUCUMBIOS		7	18	9	71	37
TUNGURAHUA			95	15	196	86
ZAMORA CHINCHIPE			37	5	83	41
Total general	34	170	1880	710	5211	2417

Fuente: Subsecretaría de Comercio y Servicios (MIPRO)

Elaborado por: Los autores

En Gráfico 22, en la cual es posible afirmar que la provincia que cuenta con el mayor número de empresas de transporte de carga es Pichincha con 1.402 entidades registradas, seguida por Guayas con 999 entidades y finalmente Azuay con 503. En el caso de las dos primeras provincias, su mayor número de empresas obedece también al mayor desarrollo económico

que estas poseen sobre las demás, al poseer a las dos principales ciudades del país que son Quito y Guayaquil, claros polos económicos del Ecuador,

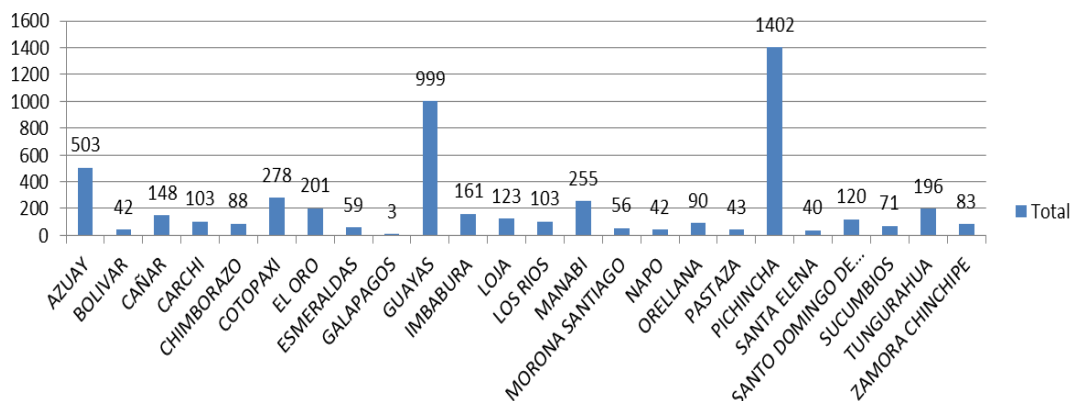


Gráfico 23: Número de empresas de transporte terrestre de carga de Ecuador por provincia

Fuente: Subsecretaria de Comercio y Servicios (MIPRO)

Elaborado por: Los autores

2.7. ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LAS PYMES

Muchos empresarios o emprendedores poseen el erróneo pensamiento de que solo las grandes empresas pueden establecer estándares de calidad en su producción, atención al cliente, entre otros. Este pensamiento está muy alejado de la verdad, pues en la actualidad la calidad no solo es algo indispensable en el desarrollo de la empresa sea cual sea su tamaño, es una obligación. Esta obligatoriedad se base en el exigente cliente que incluso de manera inconsciente busca la calidad en todo lo que compra o adquiere. Y es que al momento de competir en el mercado, hacer las cosas bien no basta y ya no representa un valor agregado, sino más bien, un procedimiento común si la empresa desea sobrevivir y crecer.

Por lo tanto, se debe partir de este hecho, para mencionar que los estándares de calidad de las PYMEs deben ser altos para cumplir con objetivos importantes como la tan anhelada satisfacción del cliente, lo cual no es muy sencillo pero, tampoco imposible. Esto no solo permitirá a las PYMEs ingresar a un mercado, sino mantenerse y lo más fundamental crecer y conseguir un alto nivel de acometividad.

2.8. IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD

En la actualidad hablar de calidad en productos y servicios es muy común. La exigencia de esta se realiza incluso en una forma subconsciente por parte de los clientes o consumidores. En la industria alimenticia por ejemplo es normal observar a la gente juzgar los productos que compra por su apariencia, olor, sabor o textura, los cuales son considerados como sinónimos de calidad.

Las empresas sea cual fuere su tamaño o trabajo están obligadas a implementar normas de calidad en su producción de bienes o servicios. Otro ejemplo claro de esta obligatoriedad es la percepción que el cliente puede llegar a generar de una empresa basándose en la manera en cómo fue atendido por los trabajadores de la misma, sin la necesidad siquiera de haber adquirido o hacer uso del bien o servicio que se vendía o prestaba.

Las percepciones generadas en la mente de las personas son muy importantes e influyen directamente en la compra e incluso en el marketing que se genera de este aspecto. El conocido boca a boca del marketing, el cual consiste en la opinión vertida de una persona a otra sobre el producto o servicio que la primera adquirió. Este tiene la capacidad de generar opiniones positivas de forma masiva sin que la empresa intervenga directamente, pero, a su vez también puede producir la debacle de la organización si estas opiniones generadas son negativas.

Mencionado lo anterior, se puede deducir la importancia de un sistema de calidad, no solamente en la producción del bien o servicio, sino en todas las etapas de la cadena productiva.

Un adecuado sistema de calidad también ayuda a la retroalimentación y solución de problemas, en otras palabras, la mejora continua, la cual es importante en un mercado cada vez más competitivo y exigente debido a la muy conocida globalización la cual trae consigo al país nuevas empresas extranjeras habidas de captar la mayor cantidad de clientes, además de los inherentes procesos de calidad que trasladan consigo.

2.9. SITUACIÓN DE LAS PYMES DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EN EL ECUADOR

Las MIPYMEs en el Ecuador conforman el 97,49% del total de empresas establecidas en el Ecuador. Esta cifra hace de estas el motor de la economía del país, sustentando el crecimiento y el desarrollo, generando empleo y mejorando la calidad de vida de muchas personas.

La creación de estas empresas por parte de emprendedores no es fácil, puesto que representan un gran reto y un gran riesgo a la hora de mantenerse en un mercado cada vez más exigente. La quiebra o pérdida de una micro, pequeña o mediana empresa se traduce en el deterioro económico del emprendedor y a su vez de los trabajadores de este, los cuales pierden su estabilidad laboral y lo más importante, sus ingresos y reducción de su poder adquisitivo.

Políticas orientadas a la creación, formación y crecimiento de las PYMEs son factores indispensables que un país debe adoptar como prioridad, si se quiere cumplir con objetivos económicos como la reducción de la pobreza y el desempleo.

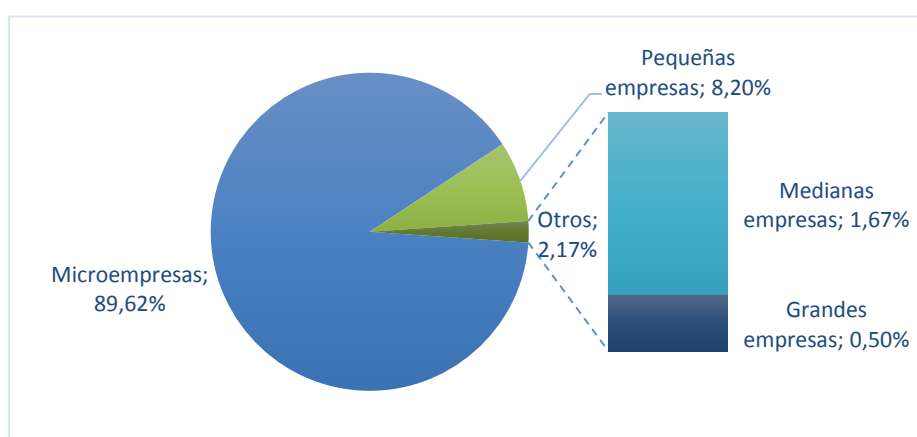


Gráfico 24: Tamaño de las empresas en Ecuador

Fuente: Ecuador en Cifras (Censo 2010)

Elaborado por: Los autores

Según el Gráfico 24, las microempresas representan el 89,62% del total en el Ecuador, seguido de las pequeñas y medianas con 8,20% y 1,67%

respectivamente. De esta manera queda en evidencia que solo el 0,5% está conformado por grandes empresas, por lo que es fácil llegar a la clara conclusión de que las MIPYMEs son las que realmente mueven la economía ecuatoriana.

Otro aspecto primordial que se debe mencionar en la presente investigación es la generación de empleo, es decir, la cantidad de personas que son empleadas por los diferentes tipos de empresas.

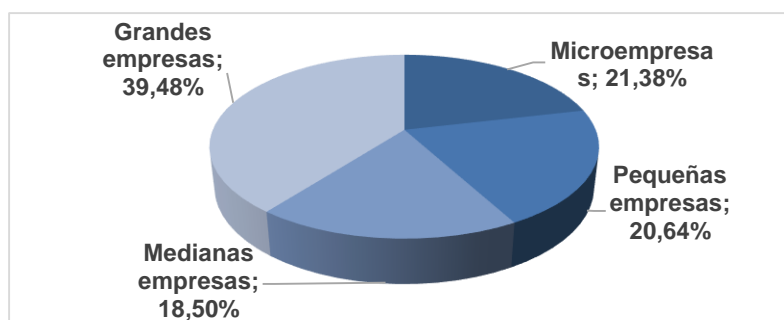


Gráfico 25: Porcentaje de contratación de trabajadores en Ecuador

Fuente: Ecuador en Cifras (Censo 2010)

Elaborado por: Los autores

En el Gráfico 25, las grandes empresas tienen un 39,48% de personas empleadas en sus organizaciones mientras que las PYMEs en su conjunto otorgan empleo al 60,52% de las personas de un total de 2.545,543 que se encuentran laborando en el sector privado de la economía, según la Tabla N°30, en la cual se puede observar la relación de número de trabajadores por tamaño de empresa.

Tabla 23

Trabajadores contratados por tamaño de empresa

Microempresas	544.198
Pequeñas empresas	525.467
Medianas empresas	470.979
Grandes empresas	1.004.899

Fuente: Ecuador en Cifras (Censo 2010)

Elaborado por: Los autores

Enfocando el presente análisis al sector de Transporte, como se puede observar en el Gráfico 26, las microempresas representan el 93,86% del total de organizaciones que integran el sector, mientras que las pequeñas y medianas representan el 5,13% y 0,79% respectivamente. Tan solo el 0,22% corresponde a empresas grandes. Al igual que a nivel nacional, el grupo de las MIPYMEs consolidan gran parte del movimiento económico del servicio de transporte.

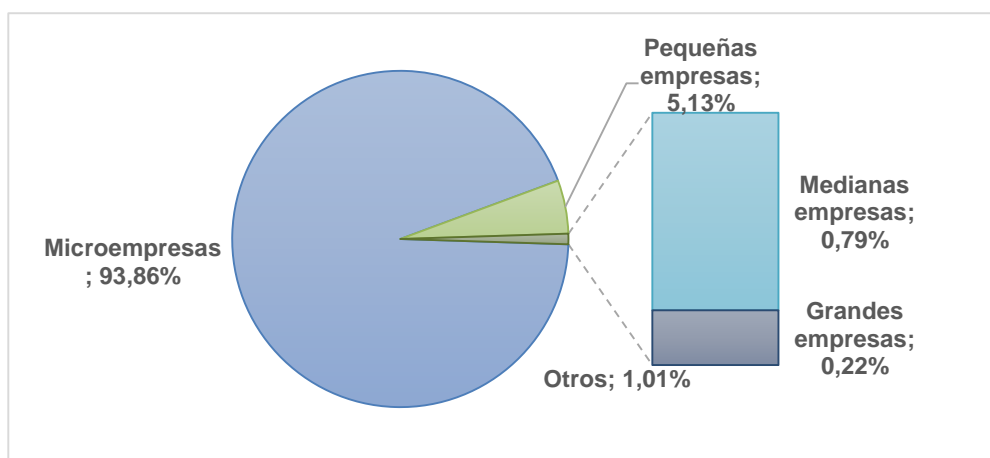


Gráfico 26: Índice de participación de las PYMEs en el mercado ecuatoriano

Fuente: Ecuador en Cifras (Censo 2010)

Elaborado por: Los autores

2.10. NORMAS ISO

La Organización Internacional para la Estandarización por sus siglas en inglés ISO, con sede Ginebra-Suiza, está integrada por 161 países. Es un sistema internacional creado con el propósito de normalizar diferentes procesos productivos.

En un mundo cada vez más globalizado es importante mejorar constantemente los bienes, productos o servicios, optimizando recursos ya sean materias primas, maquinarias o mano de obra. Es así que el objetivo primordial es la homogenización de la producción que se ofrecen al mercado

mundial, creando estándares de calidad más rigurosos con lo que se consigue un alto nivel de competitividad por parte de las empresas que lo adopten.

Las normas ISO son un conjunto de normas o manuales donde se establecen ciertos criterios y procedimientos necesarios para mejorar la calidad. En la actualidad el establecimiento o aplicación de las normas ISO en una organización es una obligación si esta desea alcanzar altos niveles de competitividad nacional e internacional, muy al contrario de como en años anteriores donde la aplicación de las normas solo se lo consideraba un valor agregado, un factor de diferenciación.

Éste mundo globalizado representa para las empresas nuevos retos, haciendo que estas deban establecer o reordenar tanto sus estructuras como sus estrategias con la cual pretenden afrontar a su competencia en el mercado, no solo presentando productos o servicios de excelente calidad, sino también deben buscar la satisfacción plena del cliente que a su vez se hace más exigente. Solo la satisfacción plena del cliente a precios competitivos o diferenciados puede conseguir el éxito de una empresa.

Mencionado lo anterior, como conclusión se puede mencionar que la aplicación correcta de las normas ISO es sinónimo de crecimiento y desarrollo de una pequeña empresa, permitiéndole competir en mercados cada vez más difíciles de acceder y mantenerse, donde la calidad no es una opción, sino una obligación y la satisfacción del cliente la más alta prioridad.

2.10.1. Clasificación

“El objetivo principal de las normas ISO es el de orientar, coordinar, simplificar y unificar a nivel internacional el intercambio comercial e industrial, para obtener una mayor eficiencia y productividad en todos los campos de la actividad económica, en la normalización se puede establecer la siguiente clasificación general de las normas.” (Magaña, 2014)

Dentro de las clasificaciones de la normas ISO más importantes se encuentran por ejemplo las ISO 9000 las cuales son aplicadas a nivel

empresarial y organismos estatales. Fue creada para proporcionar estándares y garantizar las diferentes técnicas de fabricación empleadas. Esta ISO es una de las más importantes a nivel mundial debido a su exigencia a nivel mundial para la comercialización de bienes o servicios, dado que garantiza la adecuada producción de los mismos.

Las ISO 10000 son en la actualidad han pasado a formar una parte importante de las empresas ya que su aplicación garantiza el correcto manejo e implementación de planes y proyectos, logrando de esta manera hacer de la organización un ente más competitivo a nivel local como internacional. Dado que las organizaciones no pueden realizar operaciones de producción en base a la prueba y error, surge esta ISO como una potente herramienta que evita el mal uso de recursos. (TiposDe.org, 2015)

2.10.2. Ventajas de la implementación de normas de calidad ISO

La implementación de normas de calidad ISO tiene como objetivo asegurar una optimización de todos los procesos de producción, así como una adecuada evaluación de los mismos, un correcto manejo de los recursos disponibles y a su vez permiten tener una retroalimentación de todas las actividades consiguiendo una mejora continua de la gestión de la calidad.

La correcta implementación de las normas ISO de calidad en una organización permite a la misma conseguir una reducción de costos debido al adecuado manejo de sus procesos, haciendo de esta más competitiva aumentando la eficiencia y la productividad.

Mencionado esto se puede determinar las siguientes ventajas:

- Retroalimentación orientada a la mejora continua de la calidad
- Eficiencia y eficacia
- Reducción de costos
- Alto nivel competitivo
- Evaluación de procesos y satisfacción del cliente.

2.10.3. Normas ISO que pueden ser implementadas en pymes de logística y transporte

Como se mencionó anteriormente en la clasificación de las normas ISO, las que se pueden implementar para el caso de las pymes de logística y transporte por su importancia son las ISO 90000 destinadas a mejorar los procesos de producción estandarizando un alto nivel de calidad, las ISO 10000 la cual está orientada al mejoramiento de la aplicación de planes y proyectos, las ISO 14000 destinadas a otorgar a las organizaciones un comportamiento adecuado con el medio ambiente, dada la clara tendencia social del correcto cuidado de la naturaleza

2.10.4. Entidades de certificación de sistemas de calidad autorizadas en el Ecuador

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE, es el ente regulador que se encarga de aprobar instituciones capaces de realizar acreditaciones de normas de calidad, entre las instituciones con la facultad de otorgar certificados de calidad están: Bureau Veritas Ecuador S.A., Calidad Internacional de Certificaciones C.I.C.S.A, SGS del Ecuador S.A, entre otros.

2.11. APOORTE AL IMPULSO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA

El gobierno ecuatoriano durante los últimos años ha impulsado un cambio importante en la matriz productiva del país, es decir, cambiar la manera en la que se lleva a cabo la generación de riqueza. El objetivo principal de este cambio radica en sustituir la economía actual basada en la explotación y exportación de materias primas, por una economía industrializada, capaz de elaborar bienes con un alto valor agregado, eliminando así la clara dependencia de productos como el petróleo y a las variaciones que se producen en cuanto a los precios de las materias primas en el mercado internacional.

Este modelo de cambio implica que algunos sectores deban ser considerados prioritarios:

“Alimentos frescos y procesados, Biotecnología (bioquímica y biomedicina), Confecciones y calzado energías renovables, Industria farmacéutica, Metalmecánica, Petroquímica, Productos forestales de madera, Servicios ambientales, Tecnología (software, hardware y servicios farmacéuticos, Vehículos, automotores, carrocerías y partes, Construcción, Transporte y logística.” (SENPLADES , 2011)

El sector de transporte y logística, es el eje central de la presente investigación, son servicios de vital importancia para el cambio de la matriz productiva, ya que es la manera en que los productos que se elaboran en el país puedan ser llevados a su lugar de destino en el exterior.

Un sistema de transporte y logística eficiente y eficaz conlleva a la reducción de costos para las empresas productoras, que a su vez se traduce en una reducción de precios de exportación, y este a un aumento de la competitividad de los productos ecuatorianos en el exterior.

Esta es la base fundamental por la cual el transporte y la logística son tan importantes para el cambio. La responsabilidad del sector no solo recae en hacer más competitivo a la producción nacional, sino también en la capacidad de conectar industrias complementarias con el fin de llevar a cabo la elaboración de un determinado bien. Sin ella, el pensar en un cambio de la producción y el incremento de las exportaciones se convierte en un sueño inverosímil.

2.12. VALOR AGREGADO EN LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE SERVICIOS PARA INCENTIVAR LA MATRIZ PRODUCTIVA

Dentro del cambio de la matriz productiva que se está llevando a cabo actualmente en el país, el valor agregado es uno de los principales objetivos, entendiéndose este término, como el valor económico que se añade o adquiere el servicio como resultado de la implementación de otras características adicionales a la prestación del servicio común.

Para alcanzar el objetivo primordial del cambio de la matriz productiva, es indispensable la especialización de la mano de obra a través de la capacitación del talento humano. Ante el nacimiento de este proceso de industrialización, el sector de servicios de transporte de carga terrestre es una variable fundamental dentro del cambio propuesto. Se debe buscar la consolidación y formación de verdaderas empresas destinadas a la prestación de estos servicios mejorando la capacidad instalada con el propósito de alcanzar una mejor competitividad no solamente local, sino también internacional.

Las industrias nacientes impulsadas por la industrialización propuesta como modelo para el desarrollo económico, necesitan de un servicio de transporte y logística eficiente y eficaz para crear encadenamientos productivos capaces de sostener este nuevo modelo y conseguir así el cambio de la matriz productiva tan importante para el país y el buen vivir de su pueblo.

2.13. ANÁLISIS DE LOS SECTORES PRIORIZADOS QUE PROVEEN SERVICIOS

En la matriz productiva, se identifican 6 sectores priorizados que proveen servicios, como lo muestra el Gráfico 27:

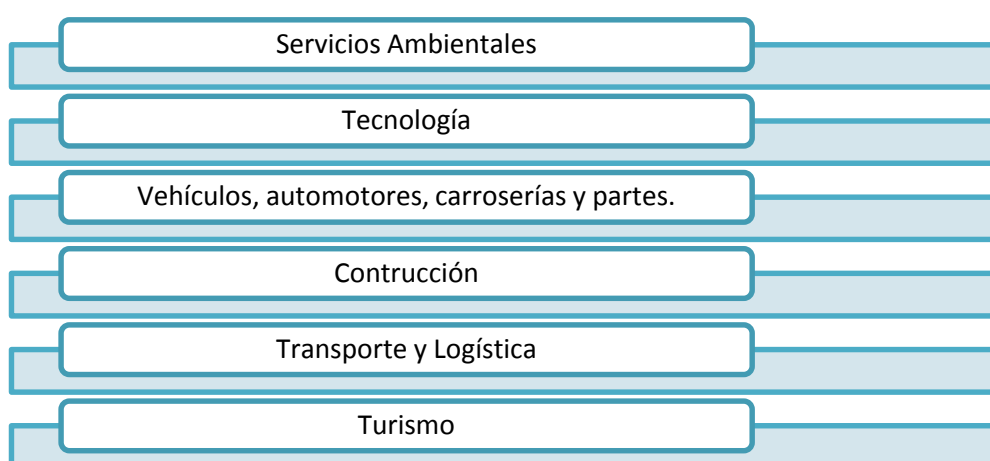


Gráfico 27: Sectores priorizados de servicios en Ecuador

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017

Elaborado por: Los autores

Los servicios ambientales son una parte importante dentro del contexto del cambio que impulsa el gobierno actual. El eslogan *“Ecuador ama la Vida”* hace clara referencia a la prioridad de mantener y cuidar el medio ambiente bajo la premisa de que desarrollo no necesariamente implica contaminación y destrucción del ecosistema.

La explotación de los recursos naturales, como por ejemplo: minerales y la extracción de petróleo son las principales fuentes de ingresos del país. Debido a la gran importancia económica que estas actividades representan, el Estado plantea continuar con la extracción de recursos naturales, pero implementando normas y requisitos, con lo que se pretende regular el impacto que esto puede generar en los ecosistemas, tratando de reducir al máximo el daño causado y la implementación de medidas que ayude a la remediación de la naturaleza. De esta manera se establece como política de estado la extracción responsable de los recursos naturales.

La tecnología es un sector sensible, ya que puede ser considerada como una herramienta que facilita a la sociedad alcanzar el desarrollo. La investigación e innovación son puntos clave del cambio. El gobierno pretende reducir la importación de software y fomentar la creación del mismo en el Ecuador, además de impulsar industrias dedicadas a la producción de piezas y partes tecnológicas, como es el caso de celulares, industria que ya se encuentra operativa en el país.

Como se analizó en el Capítulo I, el sector de la construcción es uno de los que ha tenido un constante crecimiento junto con el sector turístico. El turismo en el Ecuador tiene potencial de alto crecimiento gracias a la extensa biodiversidad, paisajes y destinos únicos en el mundo. Es por esto, que se viene impulsando el proyecto turístico *“ALL YOU NEED IS ECUADOR”*, lanzado a nivel mundial que tiene como objetivo aumentar el turismo en el país, dando a conocer todo el potencial turístico que Ecuador puede ofrecer a las personas del mundo.

La logística y el transporte es otro sector priorizado dentro del cambio de la matriz productiva. Su importancia se determina desde el punto de vista de la producción nacional, es decir, un adecuado sistema de transporte y logística permite obtener una reducción de costos de exportación, haciendo del Ecuador un país más competitivo en mercados internacionales. Actualmente el país presenta un claro déficit en este sector, dado que se importa más de lo que se exporta. Las políticas gubernamentales están dirigidas a reducir este problema que trae serias dificultades a la economía del país.

2.14. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DE LAS PYMES EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA.

La Economía Popular y Solidaria según la Secretaria de Planificación y Desarrollo puede definirse de la siguiente manera:

“(...) es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al Buen Vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.” (SENPLADES , 2011),

La iniciativa de una economía popular y solidaria, nace como una propuesta de posible solución a las grandes desigualdades económicas y sociales del Ecuador, en donde se busca la satisfacción plena de las necesidades de la población, consiguiendo la felicidad de la misma junto con una relación equilibrada entre la naturaleza, individuo, estado y mercado. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

“El Buen Vivir o Sumak Kawsay es una idea que ofrece alternativas a los problemas contemporáneos de la humanidad. El Buen Vivir, construye sociedades solidarias, corresponsables y recíprocas, que viven en

armonía con la naturaleza, a partir de un cambio en las relaciones de poder.” (SENPLADES, 2013)

La constitución del Ecuador establece en su Art. 283 que: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine.”. En el Art. 276 Menciona además los siguientes objetivos: (Coraggio, 2011)

- “Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
- Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.”

Estas iniciativas en su conjunto lo que pretenden es regular el mercado, eliminando la teoría donde se indica que el mismo debe regularse solo (Smith, 1776), haciendo que éste sirva para la sociedad y no la sociedad al mercado. Es claro que las políticas no quieren llevar a una monopolización del estado sobre las actividades económicas, pero si está presente el deseo de enfatizar en que las políticas económicas deben estar dirigidas a la sociedad y su beneficio, crecimiento y desarrollo, mas no, a la protección del mercado fomentando su autonomía y las consecuentes desigualdades que esto ha traído al Ecuador y demás países latinoamericanos, producidas por un amplio acaparamiento de capitales en manos de un pequeño grupo de personas, además de la poca o nula capacidad de redistribución de la renta.

La construcción de un mercado integrado a la sociedad, que sea solidario e inclusivo, que sea capaz de ayudar en la eliminación de las desigualdades sociales, es lo que se plantea en el modelo económico actual del Ecuador.

El modelo económico ecuatoriano plantea una pluralidad de actores como participantes en el mercado como parte de la inclusión, los cuales son mencionados en el Art. 283 de la Constitución.

“El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

CAPITULO III

MARCO OPERATIVO

3.1. DECISIONES Y RESOLUCIONES QUE REGULAN EL TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCÍAS EN LA CAN

El transporte a lo largo de la historia ha tenido una gran representatividad en la evolución de la economía a lo largo de los tiempos, formando parte importante de la cadena de suministros de las empresas.

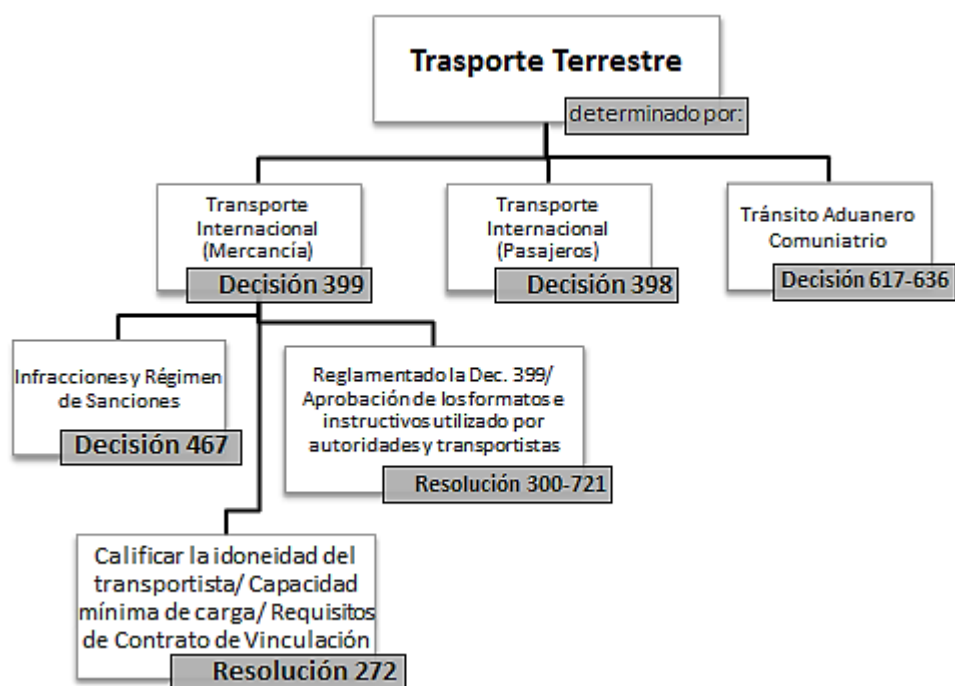


Gráfico 28: Conformación de las decisiones y resoluciones que regulan el transporte de carga internacional en la CAN

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Elaborado por: Los autores

El mercado internacional debido a la globalización y su gran dinamismo exige un alto nivel de competitividad de las empresas por lo cual requiere de normas que garanticen el servicio (Ver Gráfico 28), haciendo que las políticas que legislen el transporte de mercancías “aseguren la eficiencia del mismo, determinando en forma clara y precisa las condiciones del contrato y la responsabilidad que debe tener tanto el transportista como el usuario y el

destinatario” (OEA, 1997); teniendo en cuenta que el transporte internacional de mercancías por carretera, está regulado por decisiones y resoluciones.

3.1.1. Decisión 399

Norma específicamente el transporte de mercancías por carretera en el ámbito de territorial andino, concede libertad de tránsito establecido principalmente por el Art. 4 en donde dice que: *“Los Países Miembros acuerdan homologar las autorizaciones y los documentos de transporte y eliminar toda medida restrictiva que afecte o pueda afectar las operaciones de transporte internacional”* (OEA, 1997), introduce modalidades de transporte usadas por decisión de los transportistas, señala la documentación utilizada en el transporte internacional como el Certificado de Habilitación de Idoneidad el cual se detalla en el Art. 1, Art. 19 y Art. 33 de la mencionada decisión en dónde señala que:

“El transportista interesado en efectuar el transporte internacional, deberá obtener el Certificado de Idoneidad y el Permiso de Prestación de Servicios. Además deberá obtener Certificado de Habilitación para cada uno de los camiones o tracto-camiones y registrar estos y las unidades de carga a utilizar, que conforman su flota”; teniendo en cuenta también al Art. 20 en dónde estipula que para solicitar dichos certificados, “El transportista deberá estar constituido como empresa en cualquiera de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena”. (OEA, 1997)

Es importante citar el Art. 22 en dónde dice que “Toda mercancía que se transporte internacionalmente por carretera deberá estar amparada por una Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC) y un Manifiesto de Carga Internacional (MCI). Tales documentos serán presentado por las autoridades de aduana que deba intervenir en el control de operación, para su trámite respectivo, pudiendo hacerlos antes de la llegada del vehículo habilitado con las mercancías.”

La Decisión 399, establece tiempos para la obtención de documentos necesarios para el transporte de mercancías por carretera; y amparándose en

los Art. 75, 76 y 77, establece las condiciones del “Contrato de Transporte”; con respecto a disposiciones sobre asuntos aduaneros en que resalta la suspensión del pago de los gravámenes de importación y exportación eventualmente exigibles mientras dura la operación del transporte intervienen los Art. 158, Art 161, Art. 162 y Art. 179; citando el Art. 158 principalmente en dónde:

“Los Países Miembros permitirán la salida y el ingreso temporal en su territorio de los vehículos habilitados y de las unidades de carga, debidamente registrados, así como de los contenedores y tanques, con suspensión del pago de los gravámenes e impuestos a la exportación o importación, cuando tales vehículos, unidades de carga, contenedores y tanques se encuentren realizando transporte internacional, o circulen por él como consecuencia de éste” (OEA, 1997)

Cabe destacar que los vehículos de las empresas de transporte autorizadas y habilitadas, se constituyen de pleno derecho como garantía exigible para responder sobre las actuaciones frente a la aduana.

Es importante señalar los Art. 180, 181, 182, 183, 184, en dónde estipula que la tripulación de los vehículos no requiere pasaporte para sus movimientos migratorios, sino de sus documentos personales y el uso de la Libreta de Tripulante Terrestre otorgada por los países a solicitud de los transportistas autorizados.

Esta Decisión está vigente desde el día de su publicación oficial en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena el 17 de Enero de 1997.

3.1.2. Normas Complementarias Decisión 467

Constituye una Norma Comunitaria que determina las infracciones y sanciones para los transportistas autorizados, la cual busca un perfeccionamiento del servicio y desarrollo del sector mediante la adecuación de dicho marco jurídico. (CAN, 2014)

Las sanciones previstas que se detallan en la Decisión 467 son;

- Amonestación escrita
- Suspensión de las autorizaciones
- Cancelación de autorizaciones

Las infracciones pueden ser:

- Gravísimas
- Graves
- Leves

3.1.3. Decisión 617 – 636 Tránsito Aduanero Comunitario

“(…) Es el régimen por el que las mercancías son transportadas bajo control aduanero, desde una aduana de partida hasta una de destino en una misma operación, en el curso de la cual se cruzan una o varias fronteras de los países con suspensión de los derechos e impuestos y recargas eventualmente exigibles mientras permanezcan bajo ese régimen.” (CAN, 2005)

“Busca facilitar el traslado de mercancías desde un lugar de origen sin transbordos y despachos innecesarios en frontera puertos y aeropuertos, sustentado en la utilización de documentos unificados y sistemas de intercambio de información entre las aduanas de los Países Miembros, complementando con el establecimiento de controles posteriores.” (CAN, 2014)

Con respecto al Art. 3 de dicha Decisión en dónde estipula que las mercancías pueden ser transportadas:

Desde una aduana de partida ubicada en un país Miembro, hacia la de un tercer país que no pertenece a la Comunidad Andina de Naciones y viceversa; o entre países de la CAN.

“El régimen de Tránsito Aduanero Comunitario podrá aplicarse al tránsito de mercancías, medios de transporte y unidades de carga que transiten

por un tercer país cuando: este previsto en un acuerdo bilateral o multilateral suscrito por las partes; el paso a través de un tercer país se efectúe al amparo de un documento de transporte emitido en el territorio aduanero comunitario.” (CAN, 2005)



Gráfico 29: Transito Aduanero Comunitario

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

3.1.4. Decisión 670 – 716

La Decisión 670 establece que:

“(…) es necesario simplificar y racionalizar las formalidades aduaneras al ingreso y salida de mercancías de los Países Miembros, en el marco del perfeccionamiento del mercado ampliado, mediante la consolidación de la información de los diferentes regímenes y destinos aduaneros, cuando se requiera, en un documento único aduanero.” (CAN, 2007)

En las presentes decisiones se establece la presentación de los documentos aduaneros de manera electrónica y física, además de requerir una armonización de estos, con el propósito de facilitar el control aduanero y el comercio exterior entre los países de la CAN.

Los documentos exigibles para el régimen de Transito Aduanero Comunitario son:

- Factura Comercial
- Garantía
- Documentos de Transporte

“En caso de mercancías procedentes de Zonas Francas o similares, copia del documento que ampare la salida de mercancías de dicha zona, refrendada por la Aduana cuando corresponda; Certificado emitido por la Autoridad de Sanidad Agropecuaria, en caso de productos agropecuarios; y otros certificados exigidos en su caso por disposiciones nacionales o comunitaria, de acuerdo con la naturales de las mercancías; Otros documentos que san establecidos mediante Resolución por la Secretaría General de la Comunidad Andina, previo concepto técnico del Comité Andino de Asuntos Aduaneros.” (CAN, 2007)

3.1.5. Resolución 272

La Resolución 272 establece parámetros que valoran a los medios de transporte para determinar su idoneidad en la prestación del servicio, además de fijar medidas de peso permitidas para los vehículos, a fin de asegurar el adecuado funcionamiento, y establecer los requisitos del contrato de vinculación. (CAN, 1999)

De esta manera, según el Art. 1, menciona la implementación de criterios que permitan calificar la idoneidad del transportista por los países miembros y sus respectivas organizaciones competentes nacionales, especificadas de la siguiente manera:

- Objeto social
- Capacidad económica y financiera
- Infraestructura
- Experiencia
- Capacitación

- Revisión y mantenimiento preventivo de la flota y equipos

Objetivo social, entiéndase por el propósito que posee la empresa, es decir, el giro de negocio al que se dedica. Para lo cual, según el presente Art. 1 literal a) menciona que: “En el documento de constitución se precisará que la actividad principal del objeto social de la empresa es la prestación del servicio de transporte nacional e internacional de mercancías por carretera.” (CAN, 1999)

Se requiere que la empresa posea estabilidad económica y financiera, así como facilidad de acceso a fuentes de financiación, con el objetivo de conseguir y garantizar un funcionamiento y desarrollo normal de sus actividades u objetivo social.

Infraestructura, aludiendo a las instalaciones propias o arrendadas ya sean bodegas, oficinas, entre otras, que la empresa deba utilizar para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

Experiencia, donde se establece un mínimo periodo de tiempo de experiencia, el cual es de 3 años a partir de la constitución de la empresa en actividades de servicios de transporte de mercancías por carretera, misma que ha de ser debidamente comprobada. En caso de que no se pueda comprobar, la presente Resolución menciona: “Para las empresas que no puedan justificar la indicada experiencia de tres (03) años, deberán demostrar que poseen una estructura organizacional sólida, constituida por personal directivo y operativo apropiado (...)” (CAN, 1999)

Además de lo anteriormente mencionado, las empresas están obligadas a presentar planes o programas de capacitación a todo el personal operativo, es decir, a los conductores que para esta trabajen. En cuanto a la revisión y mantenimiento preventivo, se señala que, de igual manera, se llevara a cabo periódicos procedimientos a fin de garantizar la seguridad de los conductores así como la correcta prestación del servicio de transporte de mercancías.

3.1.6. Resolución 300 – 721

La resolución 300 publicada el 7 de Octubre de 1999, que pone en vigencia el reglamento de la Decisión 399, como la base de las operaciones de transporte de carga internacional por carretera. La resolución 721, publicada el 26 de Abril de 2003, modifica artículos del reglamento a la decisión 399 de la CAN.

El reglamento sobre Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, en su primero y segundo Capítulos, establece los plazos, entidades emisoras y permisos, que los transportistas autorizados deben obtener para realizar operaciones internacionales. (CAN, 1999)

- Certificado de Idoneidad.- Será expedido por el organismo nacional competente, el cual deberá almacenar en su poder el documento original y otorgar al transportista copias autenticadas, tantas como este último solicite, mismas que deberán ser entregadas en un plazo máximo de ocho días calendario.
- Permiso de Prestación de Servicios.- De acuerdo con el Art. 2 se establece que: “El organismo nacional competente de cada uno de los Países Miembros por los cuales pretende operar el transportista expedirá, mediante Resolución administrativa, el Permiso de Prestación de Servicios (...)” (CAN, 1999). Al igual que en el documento anterior, los organismos nacionales tienen un plazo máximo de ocho días calendario para expedir tantas copias certificadas o autenticadas como el transportista así lo solicite.

Los documentos antes mencionados deberán estar numerados como lo establece el reglamento, identificados con las siglas C.I. “Certificado de Idoneidad” y P.P.S. “Permiso de Prestación de Servicios”, además dichas numeraciones estarán conformadas por las primeras letras de cada país miembro: Ecuador (EC), Colombia (CO), Perú (PE), Bolivia (BO); seguido de la numeración pertinente que empezara con 0001 y finalmente los dos últimos dígitos del año de expedición.

Cada país miembro de la Comunidad Andina de Naciones tendrá un plazo de 30 días calendario para la expedición del Certificado de Idoneidad y del Permiso de Prestación de Servicios.

- Certificado de habilitación.- Al igual que los anteriores será expedido por los organismos nacionales de cada país miembro donde se lo solicite. Este certificado corresponde a la habilitación del vehículo de transporte de carga.

En caso de que el transportista desee habilitar vehículos nuevos, deberá solicitarlo al organismo competente. Para la renovación de la habilitación del vehículo, el transportista deberá presentar la solicitud antes del vencimiento del mismo, a su vez, el organismo nacional dispondrá de ocho días para su emisión.

Las aduanas de cada país miembro deberá tener en su base de datos toda la información concerniente a los transportistas autorizados, vehículos habilitados y unidades de carga.

Según el Art. 14 del presente reglamento establece que:

“Para retirar vehículos habilitados y/o unidades de carga de propiedad del transportista autorizado, éste deberá solicitarlo al organismo nacional competente del País Miembro que le otorgó el Certificado de Idoneidad, anexando el respectivo Certificado de Habilitación.” (CAN, 1999)

El transportista contará con dos días hábiles para informar a los organismos pertinentes de los países miembros donde se hayan registrado los vehículos y/o unidades de carga.

En el tercer capítulo del presente reglamento, hay una modificación señalada por la Resolución 271, que establece que el transportista debe tener un representante legal en cada país miembro de la CAN.

Es así que el Art. 16 menciona que:

“Los transportistas autorizados están obligados a tener permanentemente representante legal, tanto en el País Miembro que le haya otorgado Certificado de Idoneidad, así como en cada uno de los que le hayan otorgado Permiso de Prestación de Servicios.” (CAN, 1999)

La modificación al Art. 19 por parte de la Resolución 271 establece un cambio de forma al artículo original del reglamento, el cual se establece de la siguiente manera:

“La constancia del nombramiento o designación de representante legal, se acreditará mediante el documento original. Si fuere duplicado, ésta deberá encontrarse debidamente autenticada o legalizada por el funcionario público, persona u organismo encargado de su registro. Cuando la designación del representante legal conste por escritura pública, se acompañará el documento respectivo. Si el nombramiento o poder va a surtir efecto en un País Miembro distinto del de su otorgamiento o celebración, éste debe ser autenticado o legalizado con la certificación del agente diplomático o consular del respectivo país donde se otorgó el documento; no siendo necesario cumplir cualquier otra formalidad.” (CAN, 1999).

- Libreta de Tripulante Terrestre.- Según el Art. 21, “permite a su titular una permanencia de treinta (30) días renovables. Cuando el titular de la misma la porte y se encuentre en una operación de transporte internacional por carretera en un País Miembro distinto del de su nacionalidad o residencia, no se le exigirá Pasaporte ni Visa.”. Este documento podrá ser emitido por la organización nacional de migración del país miembro, al igual que por los cónsules ubicados en las capitales y fronteras.

La “Libreta de Tripulante Terrestre” tendrá como validez un periodo de 12 meses, con una renovación por el mismo periodo. El tripulante que se encuentre en el territorio de otro país miembro bajo el amparo de la Libreta de Tripulante no puede ejercer otra actividad que no sea la de servicio de

transporte de carga internacional. Caso contrario será sancionado según las leyes del país donde se está cometiendo dicho acto.

3.2. TRÁNSITO INTERNACIONAL

El transporte internacional de mercancías se define como el flujo o movimiento de bienes de un país hacia otro con la utilización de medios de transporte autorizados por la aduana y demás instituciones reguladoras de transporte. Cabe referirse al tránsito internacional como una medida para facilitar el intercambio de bienes entre los países, además de proporcionar seguridad y confianza a estos últimos, otorgando toda la documentación pertinente requerida por el servicio de aduana de los distintos países, sin entorpecer las operaciones de comercio exterior. (Sandoval, 2014)

En Latinoamérica se lleva a cabo el principio de uniformidad de procedimientos, el cual permite el tránsito internacional de mercancías, proporcionando información correcta y oportuna, eliminando retrasos innecesarios en los procesos de transporte y logística, los cuales son parte fundamental del comercio exterior.

El tránsito internacional es realizado por una empresa de transporte legalmente constituida y autorizada por el Servicio de Aduana. El transportista estará obligado y será el responsable de cumplir con todas las formalidades aduaneras requeridas, que elaborará un contrato de prestación de servicios donde deberá constar información perteneciente al remitente o destinatario y el transportista, contrato que será la base para la elaboración del manifiesto de carga, carta de porte y demás documentos habilitantes para realizar la declaración aduanera.

La Carta de Porte Internacional por Carretera es el documento exigible por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, el cual certifica que el transportista posee mercancías bajo su responsabilidad y está obligado a entregarlas bajo los términos que se detallan en el contrato previamente establecido.

El Manifiesto de Carga Internacional es un documento de control aduanero, en el cual se detallan las mercancías que son transportadas desde el lugar de origen hasta su destino, por el transportista autorizado.

El tránsito internacional o tránsito aduanero en el Ecuador se encuentra regulado y definido por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI); donde, en su reglamento en el Art. 195 se determina que:

“Es el régimen especial aduanero por el cual las mercancías son transportadas bajo control aduanero desde una oficina distrital con destino al exterior, con suspensión del pago de los derechos e impuestos y recargos eventualmente exigibles, los cuales serán garantizados, mientras permanezcan bajo este mismo régimen, incluso si se realiza el régimen de transbordo. Podrán realizar actividades de tránsito aduanero los medios de transporte que son acreditados ante la Autoridad Aduanera en virtud de la autorización conferida por la autoridad de transporte competente, así mismo deberán estar registrados en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.” (COPCI, 2010)

3.3. PÓLIZA ANDINA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL PARA EL TRANSPORTADOR INTERNACIONAL POR CARRETERA

La Póliza Andina de Seguro de Responsabilidad Civil, aprobada bajo el amparo de la Decisión 290 de la CAN, en la cual se determina que, para efecto de la realización de transporte internacional de mercancías o personas por los países miembros, el transportista está en la obligación de contratar este seguro como requisito indispensable para la operación del mismo. (CAN, 1991)

Esta medida es tomada bajo la necesidad de implementar un seguro de cobertura subregional que ampare los riesgos inherentes al transporte de carga internacional por carretera, además de facilitar el comercio internacional entre los países miembros de la CAN, evitando que los transportistas deban contratar un seguro adicional en cada país por el cual se encuentran

transitando. De acuerdo con la decisión 290, se determina que la Póliza Andina de Seguro de Responsabilidad Civil tendrá validez en los países miembros de la CAN.

Entre los principales objetivos de la implementación de este seguro se encuentra la reducción en los costos en las transacciones internacionales, además de facilitar el comercio entre los países, fomentando de esta manera una integración comercial más dinámica.

La decisión 290 menciona en su Art. 2 que:

“La Póliza Andina de Seguro de Responsabilidad Civil y su Anexo, serán emitidos por una empresa aseguradora establecida en cualquiera de los Países Miembros y cubrirán, según corresponda, la responsabilidad civil derivada de los accidentes ocasionados a pasajeros y a terceros no transportados, y los daños corporales que sufra la tripulación, como consecuencia de accidentes causados por los vehículos habilitados pertenecientes a las empresas de transporte internacional por carretera.”
(CAN, 1991)

Las empresas aseguradoras deberán necesariamente contar con un representante legal en los países miembros donde se extienda la cobertura. Los representantes serán necesariamente otra empresa aseguradora establecida, con las cuales mantengan acuerdos vigentes de asistencia recíproca.

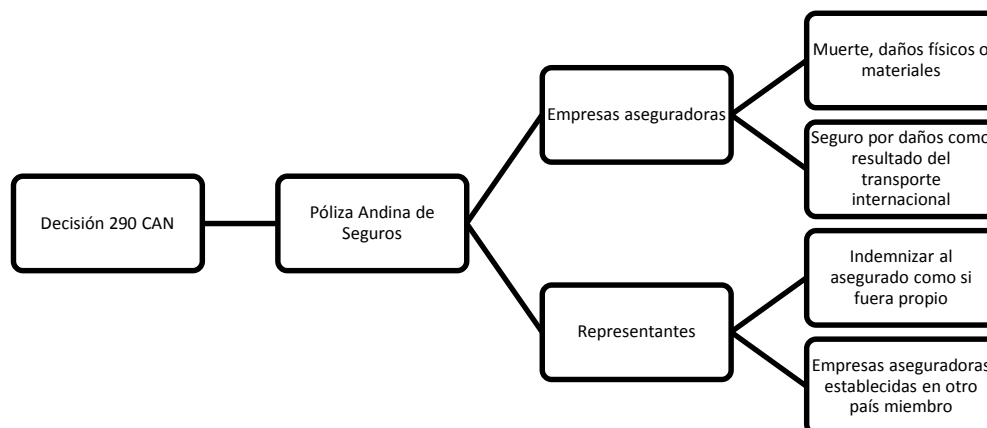


Gráfico 30: Decisión 290

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Los autores

3.4. EJES VIALES DE LA CAN

La infraestructura vial de los países miembros de la CAN es un aspecto importante de la política de facilitación del comercio entre los países miembros. Dado que la mayor parte de las operaciones entre Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia se lo realiza por carretera, es importante establecer vías de enlace entre los países con el propósito de dinamizar el intercambio comercial.

La iniciativa de integrar a los países americanos nace en 1923 como parte de la V Conferencia Internacional de los Estados Americanos, en el cual se establece la necesidad de unir a los países mediante una red vial que facilite la movilización y la logística de estos. Así nace la Ruta Panamericana la cual se extiende desde Alaska en Estados Unidos hasta Buenos Aires en Argentina.

Con el transcurso de los años, nace la imperiosa necesidad de conectar con carreteras a todos los países de Suramérica con el claro objetivo de dinamizar el comercio y facilitar la integración. Esta propuesta tiene su origen en UNASUR como Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) en el 2000. Bajo esta perspectiva de integración

suramericana se proponen varios ejes de integración y desarrollo como el Eje de Integración Andino, Eje Andino del Sur, entre otros.

Además de estas iniciativas de integración de UNASUR, la CAN propone su propia estructura de integración por carretera y facilitación del comercio como los Centros Binacionales de Atención en Frontera (CEBAF), la cual se establece bajo la decisión 502 como un centro de ayuda, atención y facilitación para la circulación de personas, mercancías y vehículos por los pasos fronterizos autorizados.

3.4.1. Sistema Andino de Carreteras (SAC)

El Sistema Andino de Carreteras forma parte de la iniciativa de la CAN por fomentar una zona de libre comercio entre sus países miembros guiados por el proceso de integración subregional. Los países miembros cuentan en conjunto con aproximadamente 103 millones de habitantes, convirtiéndose en un mercado con un gran potencial de desarrollo.

“En una superficie aproximada de 3.798.000 kilómetros cuadrados, cuyo ingreso per cápita, es de 6599 dólares por cada ciudadano andino y 10.349 millones de dólares en exportaciones entre países de la CAN, por lo que su Producto Interno Bruto nominal ascendería a los 679.744 millones de dólares.” (CAN, 2010)

El SAC nace como parte del impulso por fomentar una real integración física entre los países, instrucciones recogidas por el Sistema Andino de Integración (SAI), a través de la cumbre de Galápagos en el año de 1.990 donde se aprueba la Decisión 271, el cual se constituye en el marco legal de referencia proponiendo un nuevo régimen de transporte internacional por carretera, especificando normas comunes con el objetivo de facilitar los servicios de transporte.

3.4.2. Red Vial del Ecuador

Como se mencionó anteriormente, la vía de acceso entre los países es la Carretera Panamericana, la cual cruza el territorio del Ecuador de Norte a Sur

desde la ciudad de Ipiales en el Departamento de Nariño (Colombia), y en la Provincia del Carchi (Ecuador).

El Puente Internacional de Rumichaca situado sobre el río Carchi en la frontera Colombo-ecuatoriana es considerado el paso de frontera más importante entre Ecuador y Colombia por donde se realizan la mayor cantidad de tráfico tanto de personas y vehículos como de mercancías. Este puente forma parte de la Ruta Panamericana que sirve para unir a las ciudades de Tulcán en el lado ecuatoriano y a Ipiales en el lado Colombiano.

La distancia que separa al puente de Rumichaca con Quito es de 243km y de Guayaquil a Rumichaca alrededor de 664km.

“El principal eje vial de la región costa del Ecuador une La Tola, Lagarto, Montalvo, Rocafuerte, Río Verde, Camarones, Tachina y San Mateo; otras vías de vital importancia en el Ecuador son Esmeraldas – Atacames – Súa – La Unión – Muisne; Zárate (Quinindé) con rumbo a Santo Domingo de los Colorados y conectando Quito.” (ProEcuador, 2012)

3.4.3. Red vial de Colombia

Los entes encargados del mantenimiento y construcción de la Red Nacional de Carreteras en Colombia son las Direcciones Territoriales de cada departamento, la empresa privada a través de las concesiones y el Instituto Nacional de Vías INVIAS.

El Sistema Nacional de Carreteras se encuentra conformado por tres tipos de redes viales los cuales son:

- Red primaria conformada por troncales la cual es responsabilidad del Estado.
- Red secundaria la cual es responsabilidad de los departamentos y municipios.
- Red terciaria conformada por caminos vecinales.

Colombia cuenta con un total de 164.000km de carreteras, de las cuales 24.600km son pavimentadas, de estas 13.296km se encuentran bajo la responsabilidad de INVIAS y 3.380km están concesionadas. Por otro lado, 147.500km de carretas pertenecen a la red secundaria y terciaria; 72.761km a cargo de los departamentos, 34.918km corresponden a los municipios, 27.577km al INVIAS y 12.251km concesionadas a empresas privadas.

3.4.4. Pasos Fronterizos

Los pasos de frontera entre los países de la CAN viene determinados de la siguiente manera:

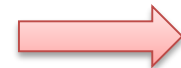
- Venezuela – Colombia
Paraguachón
Puente Internacional San Antonio – Cúcuta
- Colombia – Ecuador
Puente de Rumichaca
Puente de San Miguel
- Ecuador – Perú
Lado ecuatoriano: Macará y Huaquillas
Lado peruano: La Tina y Aguas Verdes
- Perú – Chile
Concordia
- Perú – Bolivia
Desaguadero
- Chile – Bolivia
Tambo Quemado

Información más detallada se la puede observar en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Cruces fronterizos de la CAN

PAÍS	EJES		
	TRONCALES	INTERREGIONALES	COMPLEMENTARIOS
Bolivia	Eje 1: Desaguadero - El Alto - La Paz - Oruro - Potosí - Tarija - Bermejo. Eje 2: Tambo Quemado - Patacamaya - Caihuasi - Cochabamba - Villa Tunari - Yapacani - Guabirá - Santa Cruz.	Eje 1: Santa Cruz - Camiri - Fortín Villazón (Frontera con Paraguay). Eje 2: Guabirá - Río-Grande - Puerto Suárez.	Eje 1: La Paz - Escoma - Apolo - Puerto Heat - Cobija. Eje 2: La Paz - Sapecho - Puerto Salinas. Eje 3: Riberalta - Ramal San Borja - San Ignacio - Trinidad. Eje 4: Potosí - Sucre.
Colombia	Eje 1: Cúcuta - Bucaramanga - Socorro - Tunja - Bogotá - Ibagué - Armenia - Cali - Popayán - Pasto - Puente Rumichaca. Eje 2: Paraguachón - Barranquilla - Cartagena - Medellín - Cali - Popayán - Pasto - Puente Rumichaca.	Eje 1: Medellín - Guapá - Palo de Letras (Frontera con Panamá). Eje 2: Palo de Letras - Guapá - Montería.	Eje 1: Pasto - Mocoa - Villavicencio - Arauca. Eje 2: Pamplona - Málaga - Tunja.
Chile	Eje 1: Arica - Antofagasta - Santiago - Puerto Montt - Chonchi. Eje 2: Arica - Tambo Quemado.	Eje 1: Antofagasta - Calama - San Pedro de Atacama - Paso Sico. Eje 2: Valparaíso - Túnel Caracoles. Eje 3: Puerto Montt - Osorno - Paso Puyehue.	Eje 1: Catapilco - Valparaíso - Concepción - Nueva Imperial - Temuco. Eje 2: Temuco - Freire - Villarica - Panguipullí - Lago Ranco - Puerto Montt.

Continua



PAÍS	EJES		
	TRONCALES	INTERREGIONALES	COMPLEMENTARIOS
Ecuador	Eje 1: Rumichaca - Tulcán - Ibarra - Quito - Aloag - Santo Domingo - Flavio Alfaro - Portoviejo - Jipijapa - Guayaquil - Naranjal - Machala - Huaquillas. Eje 2: Aloag - Riobamba - Cuenca Loja - Macará. Eje 3: Cajabamba - El Triunfo - Naranjal.	Eje 1: Esmeraldas, Santo Domingo. Eje 2: Puente San Miguel, Lago Agrio, Baeza, Pifo, Quito. Eje 3: Manta, Montecristi, Jipijapa, Guayaquil. Eje 4: Puerto Bolívar, Machala.	Eje 1: Santo Domingo - Esmeraldas. Eje 2: Santo Domingo - Quevedo - Balzar - Nobol. Eje 3: Quito - Baeza - Lago Agrio.
Perú	Eje 1: Aguas Verdes - Tumbes - Sullana - Piura - Trujillo - Lima - Camaná - Tacna. Eje 2: Ilo - Moquegua - Desaguadero. Eje 3: La Tina - Sullana.	Eje 1: Lima - Lo Oroya - Aguaytía - Pucallpa - Frontera con Brasil.	Eje 1: Pacasmayo - Cajamarca. Eje 2: Pativilca - Huaraz. Eje 3: Pisco - Ayacucho - Cuzco - Puno - Desaguadero. Eje 4: La Oroya - Huancayo. Eje 5: Tingo María - Tarapotó - Corral Quemado - Olmos.

Fuente: (Calle Yépez & Yánez Solano, 2013)

Elaborado por: (Calle Yépez & Yánez Solano, 2013)

3.5. LEY ORGÁNICA DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL

En el Ecuador, la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, aprobada el año 2008 y modificada en el año 2014, tiene por objetivo controlar todos los servicios de transporte por carretera ya sean públicos o privados, de personas o bienes. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2008)

En su Art.7 se establece que:

“Las vías de circulación terrestre del país son bienes nacionales de uso público, y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de peatones y vehículos motorizados y no motorizados, de conformidad con la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observancia de las disposiciones de circulación vial.” (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2008)

Para realizar dicho control sobre el transporte de bienes o carga, se establece 3 tipos de cargas específicos en base al peso que se traslada. El Art. 62 del Reglamento a la Ley Orgánica, en sus numerales 4, 5 y 6 se establece que:

“Carga liviana: Consiste en el traslado de bienes en vehículos de hasta 3.5 toneladas de capacidad de carga, desde un lugar a otro de acuerdo a una contraprestación económica. Deberán estar provistos de una protección adecuada a la carga que transporten; Transporte mixto: Consiste en el transporte de terceras personas y sus bienes en vehículos de hasta 1.2 toneladas de capacidad de carga, desde un lugar a otro, de acuerdo a una contraprestación económica, permitiendo el traslado en el mismo vehículo de hasta 5 personas (sin incluir el conductor) que sean responsables de estos bienes, sin que esto obligue al pago de valores extras por concepto de traslado

de esas personas, y sin que se pueda transportar pasajeros en el cajón de la unidad (balde de la camioneta). Deberán estar provistos de una protección adecuada a la carga que transporten; Carga Pesada: Consiste en el transporte de carga de más de 3.5 toneladas, en vehículos certificados para la capacidad de carga que se traslade, y de acuerdo a una contraprestación económica del servicio.” (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2008)

En el transporte de carga pesada participan tanto empresas privadas como cooperativas. Las segundas asocian a pequeños transportistas, a los cuales facilitan la operación de los vehículos, aunque realmente no se comportan como empresas del sector solidario de la economía, pues no redistribuyen las utilidades del ejercicio entre sus asociados, ni les prestan servicios tales como auxilios y acceso a crédito de bajo costo.

Cabe mencionar que los transportistas de carga pesada en Ecuador, tienen la posibilidad de acogerse al programa de chatarrización que contempla incentivo financiero,

En Colombia en el año 2005 se implementó una política de chatarrización de camiones a través de una póliza, pero este mecanismo no ha dado resultados positivos, para sacar del mercado los vehículos obsoletos que siguen prestando el servicio de carga, sin que puedan ingresar vehículos nuevos, porque está prohibida su venta. El monto destinado para chatarrización y reposición de camiones pesados en el año 2013 es de 130 millones de pesos (68.421.052,63 millones de dólares) que sólo alcanzaría para 2.600 vehículos. (El Tiempo, 2014)

En estas condiciones los transportistas ecuatorianos van dando pasos para lograr un parque vehicular de carga pesada de mejores condiciones en comparación a los colombianos, lo que sin duda los hace más competitivos, por la vía de los costos, porque un vehículo nuevo demanda menos gastos de funcionamiento y mantenimiento que uno ya viejo.

CAPITULO IV

ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS COMPETITIVO

El estudio de mercado es un análisis de datos estadísticos que facilitan el entendimiento de la situación actual de un producto o servicio.

En la presente investigación, se realiza el análisis de competitividad del servicio de transporte de carga pesada por carretera, así como su oferta y demanda tanto en Ecuador como en Colombia, con el propósito de entender de mejor manera el comportamiento de estos dos mercados.

4.1. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DEL TRANSPORTE DENTRO DEL SECTOR DE SERVICIOS

Los servicios con mayor representatividad en el PIB del Ecuador, son la construcción, el transporte y las telecomunicaciones, tal como se observa en la Tabla 24. La construcción forma una parte importante de la economía del Ecuador, con la generación de empleo como consecuencia directa de este.

Tabla 24
Principales servicios como parte del PIB

	2009	2010	2011	2012	2013
Construcción	\$ 4.494.958	\$ 4.710.087	\$ 5.725.524	\$ 6.527.427	\$ 6.461.600
Transporte y actividades complementarias y auxiliares	\$ 3.631.813	\$ 3.752.416	\$ 4.031.907	\$ 4.263.630	\$ 4.388.740
Correo y telecomunicaciones	\$ 1.491,50	\$ 1.682,40	\$ 1.886,00	\$ 2.052,60	\$ 2.181,20

Nota: Millones de Dólares

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

En el año 2009, el sector de la construcción generó más de 4 mil millones de dólares, seguido por el transporte y las telecomunicaciones con más de 3 mil millones de dólares y mil millones dólares, respectivamente. Para el año 2010, el sector de la construcción presentó un crecimiento más que los demás sectores, generando 4.710 millones de dólares. La construcción en el año 2013, generó 6 mil millones de dólares, consolidándose como el sector con

un mayor aporte a la economía, seguido por el transporte con 4 mil millones de dólares y las telecomunicaciones con 2 mil millones de dólares. (Ver Tabla 24)

En el año 2009, el sector del Transporte generó más de 3 mil millones de dólares y para el año 2013, generó 4.388 millones de dólares.

4.2. CRECIMIENTO DEL SECTOR DE SERVICIOS

El crecimiento de los servicios en el Ecuador se ha mantenido estable, con excepción del año 2013 como se muestra en la Tabla 25, de esta manera se puede mencionar que el sector de la construcción en el año 2010 se ubicaba en 4,79%, en el año 2011 fue de 21,56%, en el 2012 del 14% y, en el año 2013 del -1%.

Tabla 25
Índice de crecimiento de los servicios en porcentajes

	2009	2010	2011	2012	2013
Construcción	2,80%	4,79%	21,56%	14,01%	-1,01%
Transporte y actividades complementarias y auxiliares	6,50%	3,32%	7,45%	5,75%	2,93%
Correo y telecomunicaciones	8,10%	12,80%	12,10%	8,83%	6,27%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

El sector de las telecomunicaciones, presenta índices de crecimiento durante los últimos años, en los años 2010 y 2011 con un 12,8% y 12,1% respectivamente, para los años 2012 y 2013, un crecimiento de 8,8% y 6,3% respectivamente.

El transporte en el año 2010, presenta un crecimiento de 3,32%, en el año 2011 de 7,45% y el 2012 de 5,75%, en el año 2013 con 2,93%. En el último periodo de 4 años se determina un descenso en el crecimiento del sector del transporte, como lo muestra el Gráfico 31.

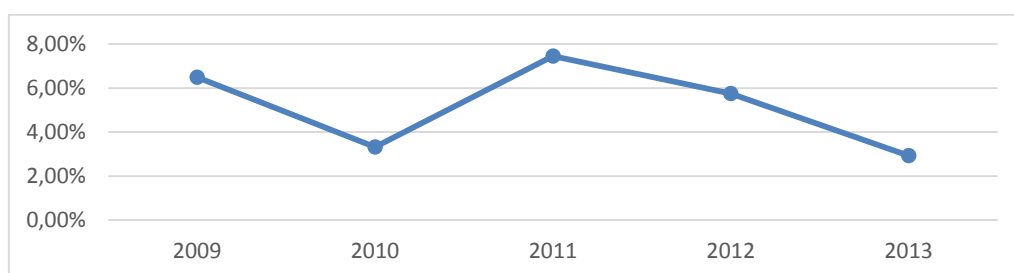


Gráfico 31: Crecimiento del transporte en Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

4.3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

El servicio de transporte de carga por carretera en el Ecuador se encuentra regulado por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y en el ámbito regional por la Decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones.

Según datos de la CEPAL, el PIB del Ecuador cerró el año 2013 con 82,6 millones de dólares, mientras que el sector de transporte al cabo del mismo año cerró con 4,3 millones de dólares. (Precios constantes con año base 2010). Analizando las presentes cifras se puede determinar la participación del sector con relación al PIB de un 5,3%.

El transporte terrestre de carga moviliza todos los bienes elaborados y materias primas desde su origen a su destino, permitiendo el abastecimiento o consumo de todas las industrias y mercados. El término “just in time” o justo a tiempo, exige de los servicios de transporte más eficiencia, reflejada en la oportuna recepción, transporte y entrega de las mercancías, de forma rápida y económica posible.

4.3.1. Ventajas

Entre las ventajas más importantes del servicio de transporte de carga terrestre se encuentran: (Ivars, 2013)

- Servicio puerta a puerta, es decir, el medio de transporte tiene la facilidad de ingresar directamente a las instalaciones del despachador

y del destinatario, permitiendo la carga y descarga directa de las mercancías, agilizando la distribución.

- Transporte de cualquier tipo de mercancía, ya sea esta peligrosa, seca o líquida.
- Mayor posibilidad de negociación, es decir, debido a su flexibilidad, se puede fijar horarios exactos de partida y llegada del medio de transporte, además de una negociación directa de los precios. La flexibilidad permite al medio de transporte adaptarse a los requerimientos del cliente.
- Trazabilidad, mediante modernos sistemas de información, permite tener un seguimiento en tiempo real de las mercancías, así como su estado y situación. Esta ventaja permite la toma de decisiones oportunas en caso de problemas, evitando demoras importantes en el comercio

4.3.2. Desventajas

Las desventajas derivadas del servicio de transporte de carga por carretera, que se determina por su actividad son:

- Daño de la infraestructura vial, debido al peso y tamaño del medio de transporte, provocando demoras.
- Restricciones viales, en diferentes ciudades del Ecuador se han establecido horarios de circulación de vehículos de carga pesada, además señalando solamente ciertas carreteras permitidas para su uso.
- La congestión del tráfico es otra desventaja del servicio, congestión provocada por accidentes de tránsito, daño o reparación de vías, problemas climáticos, entre otros; que pueden provocar demoras o retrasos en la entrega de las mercancías.
- El servicio de transporte de carga por carretera, tiene un índice alto de siniestralidad de toneladas por kilómetros, provocando la pérdida total o parcial de las mercancías. (Ivars, 2013)

4.4. COMPETITIVIDAD

Para el crecimiento y éxito de una empresa, el diseño de estrategias competitivas es un aspecto esencial, debido a que los mercados son cada vez más dinámicos y exigentes.

La globalización avanza y la velocidad a la que progresa la competencia es casi similar; al concientizar esta situación las empresas necesitan establecer programas e iniciativas que produzcan resultados y mejoramiento de las estrategias competitivas para poder permanecer en el mercado. (Matos, 2012)

La competitividad en las empresas está basada en la correcta implementación de estrategias, las cuales marcan el desempeño que se tendrá en el mercado. El cumplimiento adecuado de éstas estrategias originará un doble efecto en la oferta y garantía de los servicios ya que fideliza a sus cliente y lanza un mensaje interno de eficacia determinando que todo los participantes del modelo de asociatividad establezcan adecuadas estrategias competitivas hacia un objetivo claro definido que es el de fortalecer sus servicios para internacionalizarse.

4.4.1. Clasificación de las Empresas de Servicios

- **Empresas orientadas a prestar un servicio específico:** Aquellas destinadas a ofrecer un servicio de los consumidores de una manera intacta, por ejemplo los despachos de contabilidad, etc.
- **Empresas intensivas en capital intelectual:** El efecto primordial para la realización del servicio es el conocimiento en áreas específicas.
- **Empresa intensiva en capital humano:** En este tipo de organización se requiere una fuerte inversión y se mide por capacidad laboral VS hombre, ejemplo un restaurante de comida rápida.

- **Empresa Intensiva en Capital Financiero:** Es provisto gracias a una inversión fuerte en capital, ejemplo de lo servicios bancarios. (Matos, 2012)

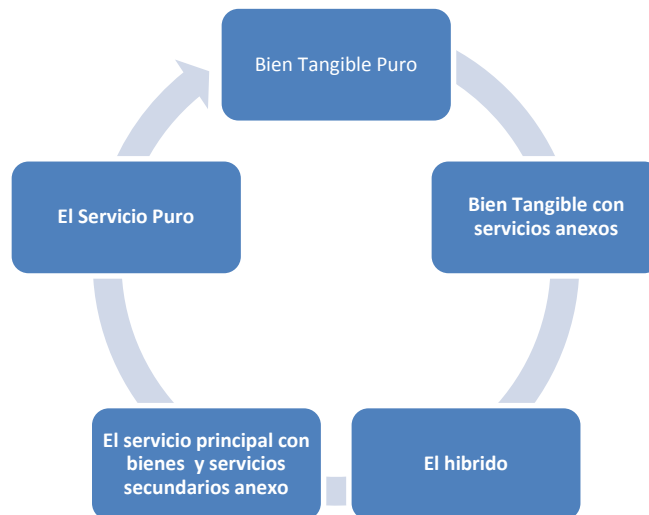


Gráfico 32: Categorías de los servicios

Fuente: (Matos, 2012)

Elaborado por: Los autores

- **El Bien Tangible Con Servicios Anexos:** Empresas que prestan su oferta fundamentas en un bien tangible acompañada por uno o más servicios. Ejemplo: Empresas de servicios de transporte terrestre.
- **El Híbrido:** Empresas con oferta equiparada entre bienes y servicios. en bienes y servicios por partes iguales. Ejemplo: Restaurantes, los cuales el servicio se fundamenta en el bien tangible que es la comida.
- **Servicio Principal con Bienes y Servicios Secundarios Anexos:** Empresas que basan su oferta en servicios acompañados de bienes de apoyo. Ejemplo: Servicios de peluquería.
- **El Servicio Puro:** Empresas que basan su oferta directamente en su servicio. Ejemplo: cuidado de niños, psicoterapia, etc.

Con respecto a las empresas de servicios logísticos se puede detallar que el tipo “Bien Tangible con servicios anexos” es una empresa orientada a prestar un servicio específico, ya que ofrece el servicio a los consumidores de

manera permanente; la oferta consiste primordialmente en el servicio en sí; teniendo en cuenta que las empresas de servicios de transporte se dedican a trasladar la mercancía en el tiempo indicado, de la manera correcta y al menor costo posible; de ahí la efectividad de estas empresas ya que la logística no es solo el traslado de la mercancía si no la implementación de un adecuado modelo para optimizar recursos y procesos.

4.4.2. Características de los Servicios

Los servicios debido a su naturaleza son intangibles, es decir, no pueden ser tocados o vistos a diferencia de los bienes. Además, los servicios son consumidos al mismo tiempo que son creados, por lo tanto, no pueden ser almacenados de ninguna manera y la creación o producción estará en función directa de la demanda. Al no poder ser tocados o medidos cuantitativamente, los servicios en su gran mayoría no presentan una estandarización, es así que la calidad del servicio dependerá de la empresa que lo presta. (Matos, 2012)

4.4.3. Estrategias Competitivas

En un mundo cambiante y globalizado se ha visto la necesidad de implementar estrategias para fortalecer la competitividad y tener crecimiento en el mercado externo, por lo que se determina a la estrategia como la adaptación de recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter que influyen en el negocio de una empresa permite la obtención de información sobre las tendencias del mercado, con los siguientes objetivos:

- Identificar las oportunidades.
- Mejorar la estrategia de la empresa.
- Comparar las ventajas competitivas.
- Conocer el entorno del sector para anticipar acciones.
- Complementar la matriz FODA.

Un correcto análisis de las 5 fuerza de Porter, permite conocer el ambiente en el que se desenvuelve la empresa, así como las dificultades o problemas que puede presentar al interior de su organización, permitiendo destacar las ventajas competitivas, convirtiéndolas en los pilares para la elaboración de estrategias de desarrollo.

Impulsar empresas de servicios de transporte terrestre y teniendo en cuenta que la logística en sí, ya es un tipo de estrategia, para optimizar procesos y tener crecimiento y competitividad en el mercado extranjero, se ha determinado otros tipos de estrategias como soporte para fortalecer al sector de servicios logísticos la cual se detalla a continuación:

- Diversificación como estrategia competitiva que permita afrontar dificultades del mercado, minimizando riesgos e incrementando beneficios.
- Concentración en el target “mercado meta” proveer de un servicio con valor agregado, asesoría y personalización de todo el proceso logístico que se efectuó, seguimiento de procesos, validación de los mismos, asesoría jurídica, etc.
- Implementación de tecnología de punta que permita la prestación de un servicio de calidad e incrementar su eficiencia.

La implementación de estrategias competitivas sirven para tangibilizar los objetivos planificados, ya sea por una empresa o sector, en función de las ventajas que estas les proporcionan, con la finalidad de obtener los mejores resultados posibles.

Se detallan recomendaciones al momento de diseñarlas y ponerlas en ejecución:

- El compromiso total y apoyo de todas las personas quienes componen la empresa con el propósito de realizar una adecuada implementación de las estrategias competitivas

- Generación de programas que permitan establecer objetivos que ayuden a la identificación de políticas dirigidas a la implementación de estrategias competitivas
- Establecer a las pymes con características que cumplan con los criterios homologados para fortalecer sus servicios e internacionalizarlos
- Determinar cuáles son los competidores más cercanos
- Análisis permanente de la realidad del entorno, es decir, obtener un pleno conocimiento de la competencia, así como el ingreso de nuevos competidores, además de realizar un constante estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes que se deben satisfacer.
- La adecuada implementación de una estrategia competitiva debe estar a cargo del líder o directivos de la organización
- Es primordial capacitar a todo el personal de la empresa con el propósito de implementar una estrategia, ya que sin los conocimientos adecuados no se puede llevar a cabo un cambio
- Se requiere crear un sistema de control de objetivos que permita calificar el cumplimiento de estos con el propósito de facilitar una correcta toma de decisiones por parte de la empresa.

4.5. DEMANDA

El comercio binacional entre Ecuador y Colombia, al tratarse de estados fronterizos, se lo realiza por carretera debido a la reducción de costos que este servicio representa para los empresarios de los dos países. Cabe mencionar que debido a este último factor, las mercancías que no requieren un tratamiento especial (mercancía que por su naturaleza no necesita refrigeración o algún tipo de manejo especial), son transportadas bajo el sistema de transbordo, es decir, los productos que salen de Ecuador con dirección a Colombia, en su gran mayoría son llevados hasta la frontera en el Puente de Rumichaca, Tulcán, lugar en el que se descarga la mercancía para

su paso por aduana y posteriormente pasa a ser embarcada en vehículos colombianos.

Este proceso tiene lugar debido al encarecimiento de la logística que puede generarse al pasar la frontera directamente a Colombia con el mismo vehículo. La razón de esta problemática radica en la prohibición de realizar cabotaje en territorio extranjero.

Es necesario definir el cabotaje, como el proceso que consiste en que un vehículo de carga parte del lugar de origen con mercancía hacia su destino final. Cuando el transportista culmina con la consecuente descarga de la mercancía, debe regresar al lugar de origen y es allí donde, en su mayor parte, los transportistas a fin de generar mayores ingresos, desean realizar nuevamente un traslado de mercancías desde su destino final hacia el lugar de origen. A este proceso se lo denomina cabotaje.

Este procedimiento se puede realizar en el territorio nacional al cual pertenece el transportista, pero cuando se trata de transporte internacional, es cuando se lo considera ilegal. Esto debido a la consecuente pérdida de competitividad de los transportistas del país vecino. Para ilustrar de mejor manera este concepto se menciona un ejemplo válido para el caso.

El transportista ecuatoriano parte hacia Colombia con mercancía, al llegar a su destino (Cali), este debe regresar a Ecuador vacío, es decir sin carga. El viaje de retorno representa un costo para el mismo, por lo cual, busca llevar mercancía de Colombia a Ecuador que le permita recuperar el costo de retorno, con lo que accede por precios muy por debajo del que se maneja en el país en el que se encuentra (Colombia) a llevar mercancía hacia Ecuador y así practicando una competencia desleal para con los transportistas colombianos. Por esta razón, esta práctica se encuentra prohibida por la legislación de la CAN.

Debido a lo anteriormente mencionado en el comercio internacional de carga pesada por carretera entre los dos países, se hace necesario la utilización del transbordo en frontera.

4.5.1. Análisis de la demanda en Ecuador

Para el presente análisis, se determinará la demanda del país en términos del nivel de exportación de bienes hacia Colombia.

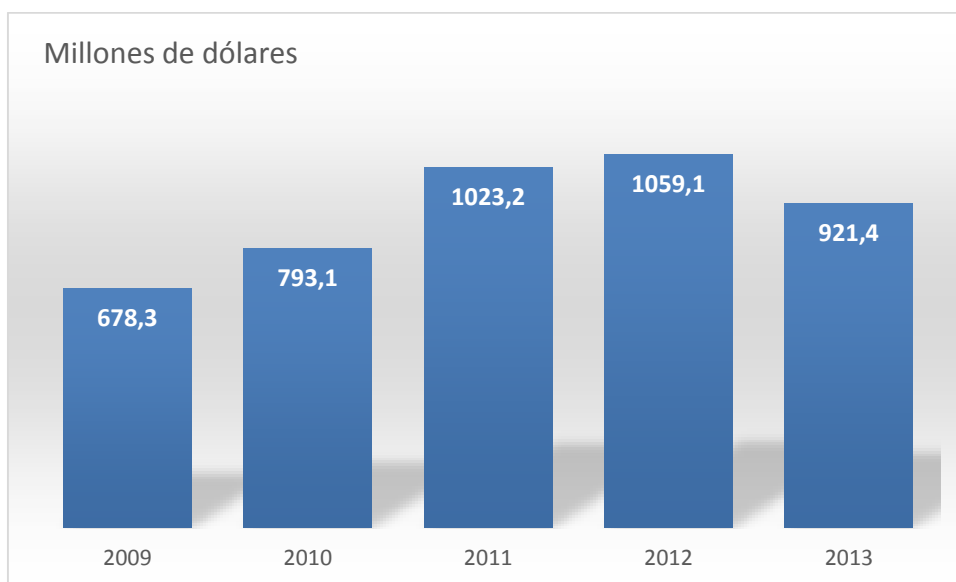


Gráfico 33: Exportación de bienes desde Ecuador hacia Colombia

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Realizando un breve análisis de las exportaciones de bienes hacia Colombia como se puede evidenciar en el Gráfico 33, el 2009 representó el año con el menor volumen de exportación consistiendo en 678,3 millones de dólares. Por otro lado, en los años 2011 y 2012 representan los de mayor crecimiento dentro del último periodo de 5 años con 1023,2 millones de dólares y 1059,1 millones de dólares respectivamente. Finalmente el año 2013 cerró con 921,4 millones de dólares, situándose por debajo de los años anteriores.

Este flujo de exportación de bienes representa la necesidad del mercado ecuatoriano por utilizar los medios de transporte de carga terrestre para hacer llegar sus bienes a su contraparte colombiana.

Hablando en términos de peso (toneladas métricas) exportados a Colombia, se puede conseguir un mayor y más profundo entendimiento de la demanda. (Ver Tabla 26)

Tabla 26
Exportaciones a Colombia en toneladas

Años	Toneladas
2005	523.007,42
2006	680.931,88
2007	660.802,26
2008	549.429,98
2009	546.494,08
2010	468.106,09
2011	609.240,90
2012	648.872,87
2013	670.358,54
2014	655.729,90

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Los autores

Desde el año 2011 se puede establecer un desarrollo de las exportaciones en toneladas hacia Colombia a un ritmo constante con una tendencia de crecimiento. Es así que en el año 2011 se exportó alrededor de 609 mil toneladas, la mayor cifra desde el año 2008 el cual representó 549 mil toneladas siendo el año de menor exportación en parte debido a la crisis económica mundial imperante en aquellos años. Tal como lo muestra el Gráfico 34, se establece una tendencia de crecimiento estable durante los últimos 5 años.

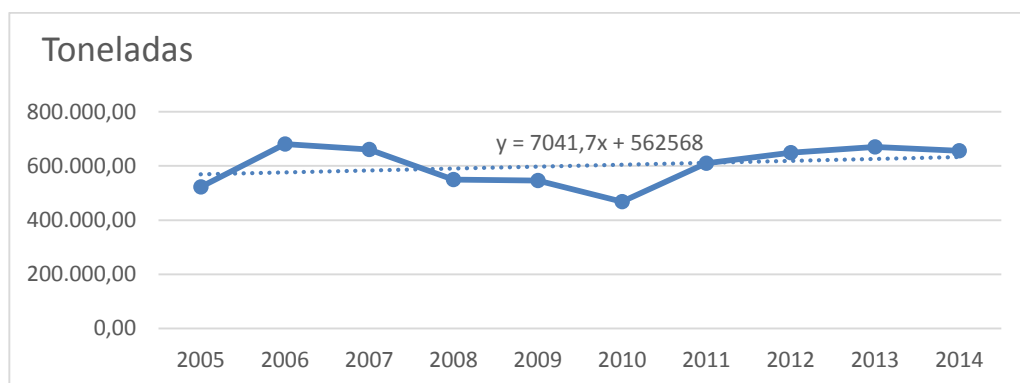


Gráfico 34: Crecimiento de las exportaciones a Colombia en toneladas

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

4.5.2. Análisis de la demanda en Colombia

De igual manera a lo explicado anteriormente, el análisis de las exportaciones colombianas hacia Ecuador formará parte importante para el establecimiento de la demanda por parte de este país de los servicios de transporte de carga terrestre de bienes.

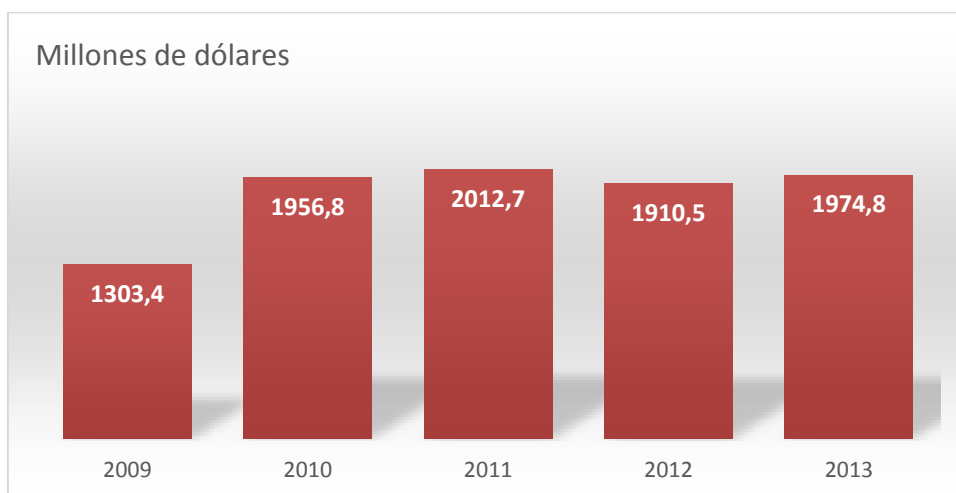


Gráfico 35: Exportación de bienes desde Colombia hacia Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Por parte del lado colombiano, como lo evidencia el Gráfico 35, el año 2009 es en el que la exportación de bienes se sitúa en su nivel más bajo dentro

del periodo comprendido de 5 años con 1303,4 millones de dólares. De este punto en adelante se puede decir que las exportaciones colombianas se han mantenido estables, en 2010 se exporta a Ecuador 1956,8 millones de dólares, 2011 pasa a ser el año con el mayor volumen de venta generando 2012,7 millones de dólares, seguido finalmente por 1910,5 millones de dólares y 1974,8 millones de dólares en los años 2012 y 2013 respectivamente.

De esta manera se puede establecer como principal conclusión la diferencia que existe entre las Exportaciones de Colombia hacia Ecuador y viceversa. Siendo las exportaciones de este país mayores a las de Ecuador, por tal razón existe un déficit de la balanza comercial de este último, principalmente en los años 2010 y 2013 con una diferencia marcada de alrededor de 1000 millones de dólares.

Como se mencionó previamente, es fundamental analizar las exportaciones en función del peso como se puede observar en el Tabla 27.

Tabla 27
Exportaciones a Ecuador en toneladas

Años	Toneladas
2005	811.322,82
2006	818.075,79
2007	753.533,01
2008	825.675,57
2009	629.130,60
2010	924.878,54
2011	894.951,82
2012	777.136,54
2013	822.042,98
2014	728.586,72

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Los autores

El intercambio comercial producido desde Colombia hacia Ecuador en el año 2009 fue el más bajo estableciéndose en 629,130 toneladas comparado con el año 2010 el cual fue el más alto de los últimos 9 años con 924,878 toneladas. Es a partir de este último año donde las exportaciones hacia Ecuador en toneladas presenta una reducción significativa con alrededor de 894 mil toneladas, en 2012 con 777 mil toneladas, finalmente con 822 mil y 718 mil toneladas en los años 2013 y 2014 respectivamente.

En el Gráfico 36, se puede evidenciar lo anteriormente mencionado, en el cual se muestra además una tendencia de los últimos 4 años a la baja en las exportaciones con respecto a las toneladas.

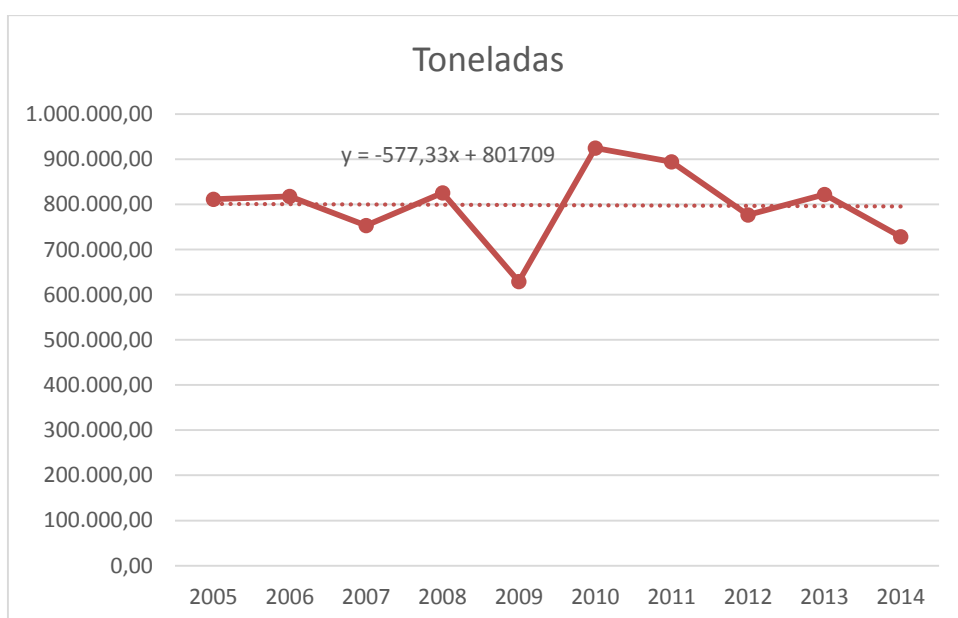


Gráfico 36: Crecimiento de las exportaciones hacia Ecuador en toneladas

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

4.6. OFERTA

4.6.1. Análisis de la oferta del Ecuador

El análisis de la oferta en el Ecuador permitirá un claro conocimiento de las empresas que participan en el mercado del transporte internacional de

mercancías por carretera. Además, es importante realizar una clasificación de la oferta para entender el mercado de una mejor manera. La clasificación esta de terminada por su naturaleza, ya sea este transporte de carga nacional o internacional. Por otro lado, cabe mencionar la importancia de la competencia dentro del mercado así como los productos sustitutos a este servicio.

En principio, un producto sustituto puede ser el transporte de mercancía por ferrocarril pero este servicio no se encuentra desarrollado en el Ecuador, el mismo que solo es considerado para el transporte de personas con motivos turísticos y únicamente en el interior del país, sin ninguna proyección de internacionalizar este servicio a Colombia. Debido a esto, el presente análisis tomara como producto sustituto el transporte marítimo.

El transporte marítimo es el servicio con el mayor movimiento de mercancías, esto debido a las características propias del servicio. Su capacidad de movilizar grandes volúmenes de bienes hace que este servicio sea el mayor demandado incluso en las operaciones entre países fronterizos como es el presente caso. Es necesario mencionar también las debilidades de este servicio como serían las condiciones, presiones y limitaciones que la naviera tiene la capacidad de imponer, así como el costo que representa en si el servicio. Incluso la deficiencia en los controles aduaneros y la inseguridad del mismo también son debilidades importantes.

4.6.2. Oferta Nacional

Según datos de la superintendencia de compañías del Ecuador, existen 512 empresas registradas para prestar el servicio de transporte de carga pesada, de las cuales 462 únicamente ofrecen sus servicios a nivel nacional. Es evidente que el servicio a nivel internacional se lo ha marginado por decirlo de alguna manera, y por lo tanto representa un segmento de mercado que puede ser explotado

4.6.3. Oferta Internacional

De lo anteriormente mencionado, se puede cuantificar en alrededor de 50 empresas destinadas a la prestación de servicios de transporte de carga terrestre a nivel internacional, las mismas que se encuentran registradas en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA E.

Con datos registrados en la Asociación Andina de Transporte Internacional ANDINATIC, entre las empresas ecuatorianas que se encuentran autorizadas para la prestación de este servicio son las siguientes:

- Cordicargas del Ecuador
- Ecuacargas
- Transportes Sánchez Polo del Ecuador
- TransBolivariana C.A.
- Puyango
- Intracarsa
- Transportistas Unidos del Ecuador C.A. TRUECA

4.6.4. Proyección oferta – demanda

- **Proyección de la oferta**

En el Ecuador durante los últimos años se ha dado una gran importancia a la exportación de bienes y servicios con valor agregado, tal es la relevancia de este cambio de modelo económico que es necesario conocer si la oferta de servicios logísticos podrá mantenerse a la par con el crecimiento de las exportaciones de bienes, caso contrario podría provocar un cuello de botella en las exportaciones del país.

Para realizar una proyección adecuada de la oferta del país, se toma en cuenta la exportación hacia Colombia en términos de peso (Toneladas) dividido para 28 Toneladas que será tomado como referencia del peso que puede transportar un vehículo de carga terrestre. Con este cálculo se obtiene el número de viajes que se realizan hacia el país vecino ya mencionado. (Ver Tabla 28)

Por otro lado también es indispensable establecer que, según la Dirección General de la Marina Mercante del Ecuador el 80% de la carga se moviliza por vía marítima, 4% aérea y 16% por vía terrestre. Tomando en consideración esta afirmación, en el presente análisis se realiza un cálculo de las toneladas totales exportadas e importadas en razón del 16% que corresponde al intercambio por vía terrestre entre Ecuador y Colombia.

Tabla 28
Frecuencia de viajes realizados hacia Colombia

Años	Número de Viajes	Toneladas
2009	3123	87.439,05
2010	2675	74.896,97
2011	3481	97.478,54
2012	3708	103.819,66
2013	3831	107.257,37
2014	3747	104.916,78

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Una vez establecidos el número de viajes que realizan los operadores logísticos hacia Colombia, se puede realizar la proyección de estos dentro de los próximos 5 años. El método de proyección usado es el de mínimos cuadrados o lineal. (Ver Tabla 29)

Tabla 29
Proyección de frecuencia de los viajes hacia Colombia

Años	Número de viajes	Toneladas
2015	3657	102.404,70
2016	3698	103.531,40
2017	3738	104.658,10
2018	3778	105.784,80
2019	3818	106.911,50

Elaborado por: Los autores

- **Proyecciones de la demanda**

La proyección de la demanda, al igual que la proyección de la oferta, se realiza a través del método de mínimos cuadrados, la misma que se basa en las toneladas y precio FOB de las exportaciones de Ecuador hacia Colombia. Como se puede observar en la Tabla 30, se evidencia la tendencia de crecimiento que se viene manteniendo durante los últimos años. Esto obedecería de cierta manera a la política económica que se impulsa en el país, donde los objetivos principales son la diversificación de las exportaciones, añadir mayor valor agregado, entre otros.

Tabla 30
Proyección de la demanda

Años	Toneladas	FOB (Miles de Dólares)
2015	640.026,70	1.071.761,00
2016	647.068,40	1.117.969,00
2017	654.110,10	1.164.177,00
2018	661.151,80	1.210.385,00
2019	668.193,50	1.256.593,00

Elaborado por: Los autores

El objetivo de realizar la proyección de la oferta a nivel nacional es evidenciar la posibilidad real de brindar el servicio de transporte de carga por vía terrestre hacia Colombia. Cabe mencionar que la elección del medio de transporte como el marítimo, recae directamente en una decisión por parte del cliente o exportador, el cual de acuerdo a sus preferencias elegirá uno u otro. Sus preferencias en muchos casos estarán dadas por la calidad de servicio, costos que significan movilizar la carga de una manera u otra además del destino y el origen de la misma.

4.6.5. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se define como la brecha de mercado que no puede ser cubierta por la oferta actual. Para determinar la demanda insatisfecha que un modelo de asociatividad podría cubrir en el mercado nacional e internacional con Colombia.

Tabla 31
Demanda insatisfecha

AÑOS	COLOMBIA			ECUADOR		
	DPI TOTAL	DPI 2%	# VIAJES	DPI TOTAL	DPI 2%	# VIAJES
2013	548.684	10.974	392	115.773	2.315	83
2014	658.421	13.168	470	138.928	2.779	99
2015	768.158	15.363	549	162.083	3.242	116
2016	877.895	17.558	627	185.237	3.705	132
2017	987.632	19.753	705	208.392	4.168	149

Fuente: BCE/DANE/DGMME

Elaborado por: (Calle Yépez & Yánez Solano, 2013)

Se estima que para el 2015 la demanda insatisfecha será de 116 viajes en Ecuador y de 549 en Colombia, como se presenta en la Tabla 31.

Si la tendencia se mantiene, se estima que para el año 2017, la demanda insatisfecha será de 705 viajes en Colombia y 149 en Ecuador.

CAPÍTULO V

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD Y ALTERNATIVAS DE ASOCIACIÓN PARA LAS PYMES DE SERVICIOS LOGÍSTICOS Y DE TRANSPORTE

5.1. ANTECEDENTES

La globalización es un proceso dinámico de apertura o eliminación de fronteras de las diferentes sociedades del mundo que ha fomentado múltiples transformaciones en los últimos años, ya sean económicos, culturales, políticos, tecnológicos, entre otros. Este proceso globalizado ha permitido la transferencia de información y tecnología permitiendo específicamente al sector de transporte y logística la implementación de sofisticados sistemas de comunicación y rastreo.

Este escenario de cambios y crecimiento, las pymes se ven obligadas a buscar soluciones que les permitan mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, por lo cual es importante que las empresas busquen estrategias para mantenerse en un mercado internacional que demanda calidad, eficiencia y satisfacción al cliente.

La asociatividad surge entonces como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales.

Entre las dificultades que un sistema de asociatividad presenta, se pueden mencionar las siguientes: (Cuartrorrios, 2011)

- **Escasa cultura de cooperación**

La cultura empresarial se ha dado bajo un comportamiento de competencia y no de cooperación por lo cual es difícil que las empresas abandonen esos paradigmas de comportamiento individual. Este sentido de egoísmo dificulta la implementación de políticas dirigidas a asociatividad.

- **Entorno institucional que estimule y soporte modelos de asociatividad**

Si bien es cierto de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir se han priorizado algunos sectores como es el de potenciar los servicios y se ha visto la necesidad de impulsar modelos de asociatividad como ejes estratégicos para el impulso de la economía; es bueno tener la predisposición pero en efecto se debería contar con un entorno institucional que estimule y soporte lo que dice en el PNBV.

- **Desconocimiento del términos “Asociatividad” con otros tipos de estrategias**

“El termino en si como asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas, las cuales tienen problemas comunes y requieren asociarse para presionar ante otra empresa más grande o instancia gubernamental para una solución reivindicativa, generalmente coyuntural, por ejemplo: facilidades crediticias, descuentos, cupos, etc.” (Ruiz, 2001)

- **Desconocimiento de empresas reales que han surgido con la “Asociatividad”**

Es necesario comprender el éxito que han tenido otros modelos asociativos para visualizarlos como referencias a seguir, consiguiendo la seguridad de los empresarios ya que es clave para que estos logros se repliquen y generen confianza y sostenibilidad

Se ha verificado una serie de elementos estratégicos por los cuales se efectuará una adecuada estructuración y gestión de acuerdos de cooperación y asociación; definiendo de esta manera el rol del estado como gestor de leyes e incentivos para los modelos de asociación, como así también, el rol que debería desempeñar las empresas privadas interesadas en asociarse para de esta manera mejorar su competitividad e internacionalizarse: producto de esta revisión de asumir la existencia de una estrecha vinculación entre la competitividad y el tipo de relaciones productivas o comerciales que se

establece entre las empresas y dentro de estas relaciones se considera que la asociatividad permite mejorar la productividad de las Pymes asociadas, al desarrollar la calidad del servicio que se ofrece contribuyendo a incrementar la competitividad y a satisfacer la demanda que se estima en 921,4 millones en el 2013.

De tal forma, dicho modelo de asociatividad se convertirá en una herramienta fundamental para las pymes del sector, permitiéndoles la supervivencia en el mercado internacional y favoreciendo la balanza comercial de servicios del Ecuador.

El elemento propuesto está constituido por 3 elementos; Las pymes, la competitividad y la asociatividad

Un soporte fundamental para lograr un adecuado nivel de competitividad para las empresas ecuatorianas en la internacionalización, además de la correcta implementación de un modelo de asociatividad, se encuentra en la logística; ya que es ésta la que tiene la capacidad de generar valor tanto para los clientes como para la empresa y sus accionistas.

Los bienes o productos deben estar al alcance de los clientes en un tiempo determinado y en un lugar establecido, para que estos puedan ser consumidos por lo que asociar a empresas de transporte aparte de que incentiva al sector servicios sostendrá de una manera más eficiente a los demás sectores productivos del país.

5.1. Clasificación de los diferentes modelos de asociatividad

Los modelos de asociatividad como lo muestra el Grafico 39, pueden clasificarse de la siguiente manera:



Gráfico 37: Modelos asociativos

Fuente: (Turmero Astros, 2005)

Elaborado por: Los autores

- **Alianzas estratégicas:** Basadas en relaciones horizontales, es decir, empresas que compiten en condiciones normales de mercado, pero bajo ciertos parámetros deciden unirse y afrontar los diferentes problemas que puedan surgir, por ejemplo cooperación de investigación y desarrollo, comercialización, etc.
- **Distritos industriales:** Se las define como aglomeraciones las cuales se aglutinan por sectores o ramas de una industria específica que se complementan mutuamente con el fin de incrementar el nivel competitivo y maximizar tanto su producción como sus ventas (economías de escala).
- **Núcleos empresariales:** empresas que se dedican al mismo giro de negocio y que afrontan un mismo problema que desean superar al corto o mediano plazo, para lo cual buscan alternativas como la asociatividad.
- **Redes de servicios:** Conjuntos de profesionales interdisciplinarios orientados a la satisfacción de clientes potenciales.

- **Pools de compra:** Empresas que deciden conformar una asociación, con el objetivo de adquirir bienes o servicios que requieran como materias primas o renovación de maquinarias y tecnología. La asociatividad en este caso les otorga un mayor poder de negociación frente a los proveedores, pudiendo así reducir costos.
- **Grupos de exportación:** Empresas que resuelven asociarse con el propósito de incrementar su capacidad de oferta, satisfaciendo las exigentes necesidades de los mercados internacionales. Además, les permite reducir el riesgo e incrementar su poder de negociación, consiguiendo precios competitivos.

5.2. IMPORTANCIA DE UN MODELO ASOCIATIVO

“El proceso de globalización e internacionalización expone cada vez un mundo más cambiante y competitivo; desde el inicio de la década de los noventa, América Latina ingresa a un nuevo entorno económico, lo cual originó una serie de desajustes macroeconómicos que afectó al sector productivo, entre ellos.” (Ripoll, 2003)

5.2.1. La Internacionalización

La apertura comercial hacia otros países y bloques económicos a través de tratados económicos o de libre comercio, ha sido una consecuencia directa de la explotación de diversos mecanismos de integración económica y comercial los cuales han desembocado en el crecimiento de la región, en los que podemos mencionar y por lo cual el Ecuador está inmerso son:

1. Acuerdos Multilaterales
 - OMC (21 de Enero 1996)
2. Uniones Aduaneras

CAN (26 de Mayo 1969)

3. Acuerdos comerciales preferenciales

- Guatemala - AAP.A25TM N°42 (19 febrero 2013)
- Chile - AP.CE N° 65 (05 enero 2010)
- Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59) (18 octubre 2004).
- Uruguay - AAP.CE 28 (01 abril 2005)
- México - AAP 29 (06 agosto 1987)

Los tratados comerciales mencionados constituyen mecanismos primordiales para evolucionar verdaderas integraciones económicas, sociales y políticas, un claro ejemplo es el caso de la Unión Europea.

El proceso de internacionalización tiene dos vías, el desarrollo de competitividad como el entorpecimiento del desarrollo productivo de pequeñas empresas que no pueden competir con un mercado globalizado y cambiante por lo cual este proceso en varios países de América Latina ha presentado efectos negativos en el respectivo tejido empresarial, ya que se ha observado que únicamente han podido sobrevivir las empresas, en su mayoría de gran tamaño, que contaron con los recursos y la visión estratégica para moverse con rapidez hacia otros nichos de mercado en los cuales pudieron mantener su competitividad.

- **Nuevas tendencias del consumidor**

Como consecuencia del proceso de internacionalización, el consumidor de tipo global constituye un tipo de consumidor sofisticado que demanda bienes y servicios altamente diferenciados y que está dotado de una capacidad adquisitiva que le permite pagar un sobreprecio por dichos productos. (Ripoll, 2003)

Las nuevas características de un mundo globalizado y requisitos impuestos por el consumidor provocan una barrera de entrada para las Pymes en Latinoamérica, la cual casi siempre vendía lo que producía sin ningún tipo

de valor agregado, ahora a las Pymes se exige producir estrictamente lo que demanda el mercado.

Las opciones de las Pymes para operar dentro de las nuevas condiciones económicas que exige un mundo globalizado principalmente en la mayoría de los países de la región Latinoamérica son:

Cumplir exitosamente las exigencias de un mundo globalizado, constituye un reto para las Pymes; sin embargo, constituye una de las pocas formas de sostenerse de manera competitiva en el actual mercado globalizado.

Teniendo en cuenta las experiencias del desarrollo empresarial de algunos países como son; Italia, Suiza, Alemania, España, Japón y Asia, han determinado nuevos esquemas para la integración de los productos, que han proporcionado a instrumentos para elevar las posibilidades de éxito y la competitividad de empresas a nivel regional, este enfoque ha dado origen a una escala de estructuras productivas denominadas “distritos industriales”, “clusters”, “redes empresariales” y otras estructuras de cooperación inter empresarial.

5.3. DISEÑO DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD

Las iniciativas de las Pymes hoy en día para participar en un mercado internacional cada vez más competitivo son:

- Contar con precios competitivos, es decir reducir costos al momento de producir (Economías de Escala).
- Tener acceso a financiamiento
- Adquirir tecnología
- Mejorar la calidad de los bienes que se entrega al cliente final, acompañado de un adecuado servicio
- Mejorar la gestión empresarial.
- Ofrecer productos y servicios diferenciados que ayuden a la fidelización de los clientes.

5.3.1. Estrategias asociativas

Las estrategias asociativas se pueden entender como mecanismos importantes que ayudan a crear una relación estrecha y conjunta entre varios actores económicos, ya sean estos de un mismo o diferente sector. Estos mecanismos tienen como objetivo principal unir los esfuerzos de estos actores de manera voluntaria con el propósito de alcanzar objetivos y beneficios comunes que si lo hicieran de manera individual no lo podrían conseguir.

Como consecuencia se puede mencionar que una estrategia asociativa es un mecanismo de cooperación en el cual no necesariamente las empresas pueden ser complementarias, dando paso a que también se puedan asociar empresas que compiten entre sí, como es el caso de empresas que brindan servicios logísticos. A este caso en particular se lo denomina competencia, donde las empresas rivalizan cooperando o cooperan para poder competir. Por otro lado, una estrategia asociativa requiere de un alto grado de organización con lo cual aspectos como la permanencia y la decisión voluntaria son ejes importantes en la estrategia. Considerando la permanencia como una visión de largo plazo de la relación conjunta haciendo que esta trascienda a lo largo del tiempo y la voluntariedad como la libertad de las empresas de adherirse o retirarse de la estrategia asociativa. La implementación de una estrategia de asociatividad también conlleva aspectos como la confianza, base fundamental para el correcto funcionamiento en las cuales las partes están de acuerdo en compartir recursos, experiencias y además problemas y riesgos. (OIT, 2007)

Entre otros aspectos importantes que deben considerar las empresas que desean participar de una estrategia de asociatividad cabe mencionar la confianza que deben tener las partes involucradas en este proceso, además de la participación pluralismo y transparencia como procesos fundamentales para la correcta aplicación de la estrategia.

5.3.2. Redes Horizontales

Las redes horizontales se caracterizan por la agrupación y cooperación de empresas que ofertan similares o iguales productos o servicios, es decir, se trata de realizar una alianza entre empresas competidoras con el fin de incrementar su nivel de competitividad sin necesidad de renunciar a su libertad de gerencia e independencia de administración de las mismas, además de que no dejan de ser competidores en el mercado local.

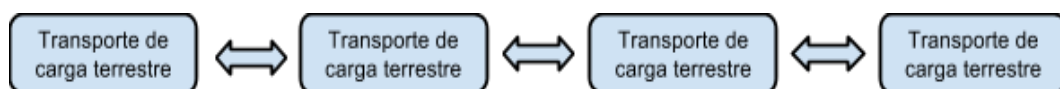


Gráfico 38: Red Horizontal
Elaborado por: Los autores

Para el caso de asociar empresas de servicios de transporte terrestre se ha escogido el tipo de modelo de asociatividad por Alianzas Estratégicas debido a que se generara una agrupación y cooperación de empresas que ofertan similares o iguales productos o servicios a lo que se denomina “relaciones horizontales”, el cual se dará para generar un uso más eficiente de los recursos, adquirir poder en las negociaciones y lograr escalas de venta que sería imposible al trabajar de manera individual. (Ver Gráfico 38)

5.3.3. Redes verticales

Se trata de una de una modalidad de cooperación en la cual se agrupan empresas que ofertan en el mercado diferentes productos o servicios y que su vez pueden ser complementarias en sus actividades, es decir están situadas en lugares diferentes dentro de la cadena de productiva y que deciden agruparse con el objetivo de alcanzar mayores niveles de competitividad que de manera individual no lo consiguen.

Esta cooperación puede entenderse como la asociación de empresas pequeñas proveedoras con empresas grandes o clientes, dando como resultado un esquema en el que las proveedoras se especializan en su

producto o servicio, al tiempo que aseguran una cuota de ventas segura que les permite mantener estabilidad y crecimiento en el corto y largo plazo respectivamente; mientras que las empresas grandes aseguran la obtención segura de materia prima o servicios complementarios a sus actividades económicas, consiguiendo entre algunos beneficios mayor eficiencia, reducción de costos y flexibilidad. (Turmero Astros, 2005)

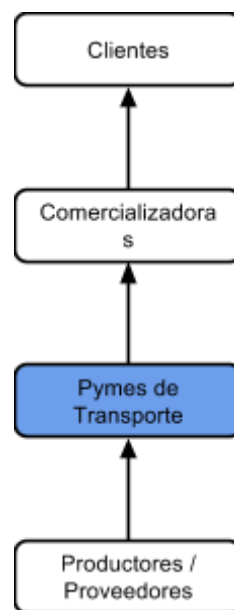


Gráfico 39: Redes Verticales
Elaborado por: Los autores

5.4. ANÁLISIS COMPETITIVO: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Las estrategias que plantea Porter en su libro: Estrategia Competitiva; tienen como objetivo realizar un análisis del macro entorno de las empresas o industrias, ya que este interfiere de manera directa en su funcionamiento. Es indispensable en la actualidad comprender de manera precisa el entorno que rodea al negocio como sus competidores, clientes, proveedores, etc. Permitiendo un mejor entendimiento del sector y a su vez permitiendo la implementación de estrategias dirigidas al crecimiento o supervivencia de las empresas. Constituye una gran herramienta para la correcta toma de decisiones.

De esta manera, Porter establece 4 parámetros importantes como lo muestra el Gráfico 40.



Gráfico 40: Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 1982)

Elaborado por: Los autores

5.4.1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

En este punto se considera un posible escenario donde el sector productivo y/o comercial tiene la característica de ser altamente rentable. Bajo esta posibilidad se determina que será muy grande el interés por ingresar a este sector y serán muchas, hasta aprovechar al máximo las ganancias que se pudieran obtener.

Debido a este panorama, las empresas requieren establecer barreras de entrada que dificulten al máximo el ingreso de nuevos competidores.

Las barreras de ingreso no son más que obstáculos que las empresas deben sortear para ingresar al sector, estas barreras pueden ser impuestas por las empresas que ya están establecidas, por el estado a través de medidas políticas o simplemente ya se encuentran previamente instauradas como

consecuencia del giro de negocio o comportamiento del mercado, debiendo mencionar que este último y al igual que las medidas políticas o gubernamentales se encuentran fuera del control de las empresas pudiendo incluso llegar a ser impredecibles.

Las barreras de entrada más importantes son las siguientes:

- Niveles altos de inversión en bienes de capital
- Economía de escala
- Curva de experiencia – Know How
- Ventaja de costos
- Diferenciación de productos o servicios
- Acceso a canales de distribución
- Posicionamiento de la marca

Los niveles altos de inversión o de adquisición de bienes capital constituyen una fuerte barrera de entrada para los competidores que desean ingresar en el sector. Esto se genera como producto de la especialización de las empresas que se encuentran previamente en el sector.

La inversión en tecnología, producción, investigación, publicidad y comercialización son tan grandes que incluso grandes empresas no los pueden afrontar y por lo tanto no pueden ingresar a competir en el sector. Un claro ejemplo de esto es el sector de la aviación de transporte de pasajeros, dos gigantes como Boeing y Airbus aplastan a cualquier intento por ingresar a su sector debido a los altísimos niveles de inversión que se requiere para competir.

Las economías de escala es otro factor importante generado como barrera de entrada por las empresas, donde el nuevo competidor debe afrontar el reto de ingresar al sector con una producción reducida debido a la poca cantidad de clientes y asumir un nivel de costo por unidad elevado; o ingresar con una gran capacidad de producción arriesgando que esta sea subutilizada mientras los niveles de venta no sean los deseados.

La curva de experiencia hace referencia al nivel de especialización que tienen los competidores en cuanto a la producción, investigación, comercialización, entre otros. La curva de experiencia permite mayor eficiencia y eficacia de una organización para realizar determinados procesos, permitiendo incluso una importante optimización de recursos y reducción de costos.

Como parte de la curva de experiencia, puede generarse una ventaja en costos, donde las empresas existentes en el sector son capaces de reducir de manera importante los costos de producción en los que incurren ya sea por optimización de procesos o por adquisiciones de materia prima. El nuevo competidor al ingresar al sector se encontrará con una guerra de costos la cual debido a su recién ingreso no podrá mantener y saldrá del mercado.

Otro aspecto importante es la innovación, la diferenciación del producto o servicio ya sea su diseño, presentación, servicios al cliente o prestaciones. Estos aspectos harán que el producto sea mejor visto por el cliente y por tal razón más demandado. Los altos niveles de diferenciación atraen a una mayor cantidad de clientes provocando la subsecuente disminución de ventas en el competidor.

Los canales de distribución ofrecen otra barrera para los nuevos, puesto que las empresas ya establecidas tienen un lugar asegurado por ejemplo en las perchas de supermercados y al cual los nuevos competidores no tienen acceso

En cuanto al posicionamiento de la marca, es un aspecto muy importante como estrategia de marketing y como barrera para nuevos competidores. Consiste en el nivel en que el cliente reconoce determinada marca, es decir, la penetración de esta en la mente de las personas. Un claro ejemplo de esto es Coca-Cola. En el Ecuador la gente comúnmente conoce a los refrescos o gaseosas como cola, independientemente si este quiere uno de distinta marca. Este posicionamiento es difícil de lograrlo pero una vez que se lo consigue es muy difícil de que se pierda. Es por esto que los nuevos competidores deben

incurrir en importantes gastos de publicidad, lo cual constituye en una barrera de entrada.

5.4.2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad de las empresas se encuentra en el centro de las fuerzas que determinan el desenvolvimiento de las mismas. Es la fuerza con que las empresas emprenden movimientos o estrategias en contra de otras con el propósito de generar u obtener una posición de ventaja y competitiva a costa de sus rivales.

La situación del mercado viene determinada por la rivalidad o el nivel de competencia que existe entre las empresas del sector. En una competencia por precios entre empresas, el mercado se regulará de tal manera que los beneficios son reducidos y por lo tanto poco atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

En mercados donde la rivalidad no está determinada por los precios, se compite por innovación, investigación y desarrollo e incluso publicidad. Este es el caso por ejemplo de Pepsi y Coca Cola, los cuales no compiten por precios, en su lugar, lo hacen por publicidad y promoción. Su rivalidad está basada en el posicionamiento de sus respectivas marcas en la mente del consumidor.

Otro aspecto que determina la rivalidad entre empresas en un mercado es el nivel de concentración de las mismas. De esta manera se puede establecer categorías de acuerdo al número de competidores. Monopolio, producido por el nulo o escaso nivel de rivalidad ya que es una sola empresa la que domina el mercado. Este es el caso Microsoft en la producción de sistemas operativos para computadoras. Debido al monopolio la empresa se encuentra en la capacidad de establecer sus propios precios. Oligopolio, en el cual tiene lugar la dominación del mercado por un pequeño grupo de empresas, en el cual la rivalidad es baja debido a acuerdos o concesiones que entre ellos pueden llegar a establecer, y la fijación de precios se la impone de manera paralela.

Cabe mencionar, que la diversidad de competidores es otro aspecto que determina la rivalidad en el mercado, el cual viene definido por la variedad de empresas de acuerdo a su origen, objetivos, costos y estrategias. Este aspecto tiene cada vez más notoriedad debido a la globalización, donde las empresas no solo pretenden establecerse en un mercado, sino, en varios. Esto es la internacionalización con el propósito de incrementar su presencia y sus beneficios al mismo tiempo que reducen riesgos y en muchos casos costos de producción.

5.4.3. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza está vinculada a la capacidad de negociación que poseen los proveedores de insumos o materias primas a las empresas. A menos cantidad de proveedores, mayor será su poder de negociación y viceversa, a mayor número de proveedores, menor será su capacidad de negociación.

Es importante mencionar también que esto depende de la importancia del insumo o materia prima, así como las cantidades producidas. Esto puede ser un gran inconveniente para la empresa, ya que de esto también depende en gran medida la competitividad de la misma.

Un ejemplo de esto puede ser la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), la cual tiene el control de gran parte de la producción petrolera y por la tanto contribuye en gran medida a la regulación de los precios, dada la importancia que tiene el petróleo en la economía mundial.

5.4.4. Poder de negociación de los clientes

En el mercado existen dos razones principales que determinan el comportamiento de la empresa y el poder de negociación entre estos y los clientes. El principal es la sensibilidad de los precios y el poder de negociación de los consumidores.

En un mercado donde la oferta es mayor a la demanda, para este caso, un reducido número de clientes o consumidores, estos últimos están en posición de exigir mucho más y acordar tratos preferentes e incluso mejores

condiciones de compra, es decir, precios más bajos. Por otro lado, si existe mayor demanda que oferta, entonces los comportamientos de estos actores son distintos. La empresa está en capacidad de establecer sus precios a su conveniencia además de no permitir exigencias por parte del cliente, dado que este último no tiene muchas posibilidades de escoger. El poder de negociación del cliente se ve abiertamente reducido debido a la escasa oferta.

5.4.5. Amenaza de servicios sustitutivos

Los productos o servicios sustitutos son todos aquellos que realizan o cumplen con las mismas funciones o características. Esto impone una amenaza considerable debido a que en muchos casos el producto sustituto puede ser de mucha mejor calidad y aun menor precio que el producto original.

Para entender de mejor manera esta fuerza se puede mencionar al sector de los refrescos, donde una gaseosa puede ser fácilmente reemplazado por un jugo natural e incluso por aguas minerales, que cumplen con exactamente la misma función, refrescar.

Debido a este inconveniente y fragilidad es importante para la empresa o el sector presentar un alto nivel de calidad en comparación con el sustituto, además de la diferenciación que debe poseer para incrementar aún más su posición ventajosa frente a sustitutos y la competencia del mismo sector.

Como consecuencia de estas fuerzas planteadas por Porter en 1979, se establece que el funcionamiento interno de la empresa viene determinado por el comportamiento del entorno externo, es decir, el ambiente en el cual se encuentra desarrollando. Es por esta razón que es imprescindible tener un claro conocimiento del entorno, con la finalidad de establecer estrategias y objetivos organizacionales las cuales ayuden al crecimiento sostenido de la empresa.

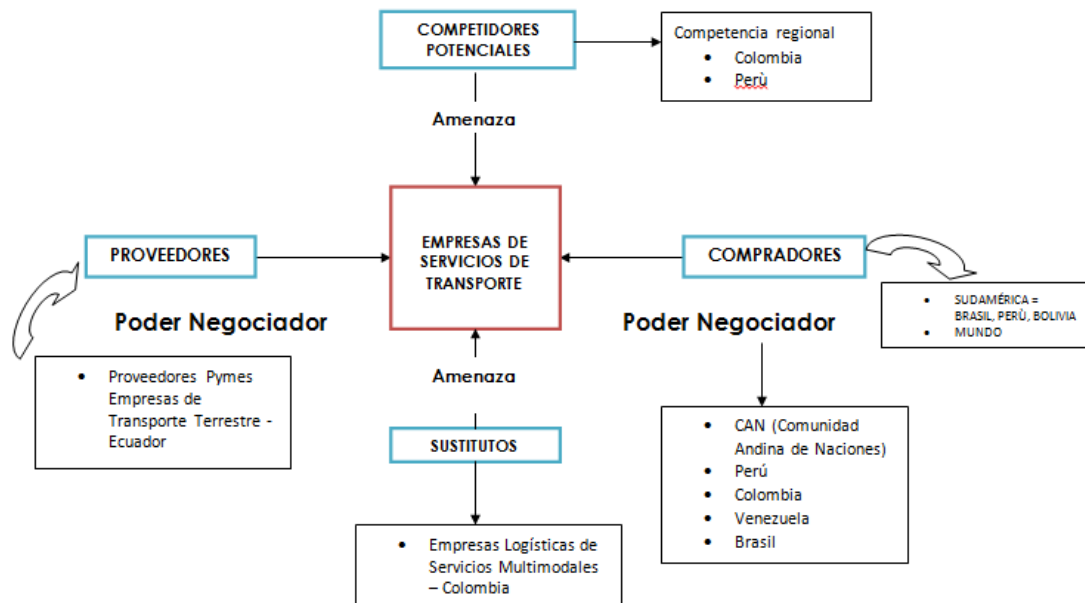


Gráfico 41: Análisis del sector de transporte utilizando las 5 fuerzas de Porter

Elaborado por: Los autores

5.5. FACTORES DE MERCADO QUE INCIDEN EN LOS MODELOS DE ASOCIATIVIDAD

Muchos modelos asociativos han nacido como respuesta a diferentes problemas empresariales y como iniciativa propia de estas empresas que decidieron aunar esfuerzos, pero en la actualidad es indudable que las participaciones de agentes económicos como el estado, las universidades, los gobiernos locales e instituciones financieras son importantes y necesarios.

5.5.1. El Rol del Estado

Como parte del rol del estado en la promoción de asociatividades está la implementación de un marco legal que facilite y promueva este tipo de actividades que ayuden a dinamizar la economía del país. Los esfuerzos del estado deben estar orientados a impulsar la cooperación e integración entre las pequeñas y medianas empresas con el propósito de mejorar la competitividad de las cadenas productivas, minimizando los riesgos y permitiendo un mayor acceso a la financiación.

5.5.2. El Rol de los Gobiernos Locales

Un ejemplo de la participación de los gobiernos locales es CONQUITO, organización municipal de la ciudad de Quito, la cual impulsa el modelo económico de la ciudad a través de la articulación de pequeños y medianos empresarios, asociándolos entre sí con el propósito de generar un mayor dinamismo y otorgando asesoramiento e incluso financiamiento a proyectos empresariales. Los gobiernos locales tienen la responsabilidad de sensibilizar respecto a la importancia de la asociatividad, e incluso la creación de espacios de diálogo y aprendizaje donde puedan impulsar este tipo de iniciativas.

5.5.3. El Rol de las Universidades

Las universidades también juegan un rol importante en la economía de un país, puesto que sus centros de investigación deben estar orientados a desarrollar nuevas ideas. Además como es el caso de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, vincula a sus estudiantes en proyectos de ayuda a la colectividad donde se fomenta la asociatividad y el emprendimiento como parte de su responsabilidad social. Otro ejemplo como la Universidad Técnica Particular de Loja donde pone a disposición de la ciudadanía su incubadora de ideas donde se presta asesoramiento y ayuda de puesta en marcha de distintos emprendimientos. De esta manera se pueden mencionar muchos más ejemplos de universidades que juegan un rol importante en la dinamización de la economía del país.

5.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA ASOCIATIVIDAD

Este aspecto es muy significativo para el desarrollo de la asociatividad dado que puede definirse como hoja de ruta de las organizaciones, es decir, marca el camino que debe seguir un grupo de personas que cuentan con objetivos claros y comunes establecidos a mediano y largo plazo. La planeación estratégica influirá directamente en el éxito de la asociatividad, razón por la cual este procedimiento es fundamental y para ello ha de ser

elaborada con la participación de todos para un esclarecimiento claro de las pautas a seguir.

A la planificación estratégica se le pueden atribuir varios beneficios de vital importancia. (Ver Gráfico 42)



Gráfico 42: Beneficios de la Planificación Estratégica

Elaborado por: Los autores

En consecuencia la planeación estratégica debe considerarse como una forma de diseñar un futuro de acuerdo a la conveniencia de la organización, sin perder de vista el pasado el cual otorgará una clara idea de una serie de datos históricos referente a su comportamiento, y si estos últimos en el presente se han modificado o alterado de alguna manera así como su influencia en el sector en el que se desenvuelve la organización. Todo ello conllevará a planear futuras decisiones o procedimientos en base a los factores de cambio que puedan surgir, surgen o surgieron. Un ejemplo de lo mencionado son las proyecciones donde, se toman en cuenta datos históricos pasados, presentes con el fin de predecir de alguna manera el futuro.

La elaboración acertada de una planificación estratégica debe establecerse en al menos 6 etapas:

- Análisis del entorno (Interno y Externo)
- Formulación de la misión, visión y valores organizacionales
- Elaboración de objetivos organizacionales
- Formulación y selección de estrategias
- Implementación de las estrategias
- Control de las estrategia

5.6.1. Análisis del entorno

La planificación estratégica requiere como base de su elaboración datos históricos medibles cuantitativamente y/o cualitativamente los cuales ayuden a entender la posición de la organización dentro del sector en el que se desenvuelve. El análisis del entorno, para un mejor entendimiento se divide fundamentalmente en dos.

- Análisis interno
- Análisis externo

Este análisis profundo a su vez se divide en 4 subcategorías respectivamente:

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

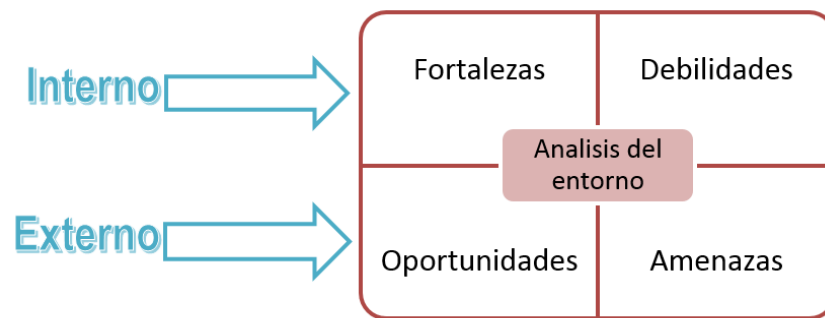


Gráfico 43: Organización del FODA

Elaborado por: Los autores

Fortalezas: Son las capacidades que la empresa posee o maneja y que pueden significar una ventaja sobre la competencia o que ponen a la organización en una posición privilegiada. Estas pueden ser habilidades como: mano de obra calificada, experiencia que se ha adquirido o recursos específicos que se controlan, entre otros.

Debilidades: Son aquellas capacidades que ponen en desventaja a la organización o la ubican en una posición poco privilegiada del sector. Estas pueden ser la carencia de: recursos, mano de obra calificada y poca o nula experiencia, entre otras.

Oportunidades: Son todos aquellos factores que se originan en el entorno externo, que una vez identificados pueden ser utilizados en favor de la organización obteniendo ventajas competitivas.

Amenazas: Son todos los elementos que tienen su inicio en el entorno externo que pueden ser perjudiciales para la organización, restándole ventajas competitivas e incluso llegando a amenazar la permanencia de esta en el mercado.

En el Gráfico 44, se puede observar algunas preguntas que pueden facilitar la elaboración del FODA.

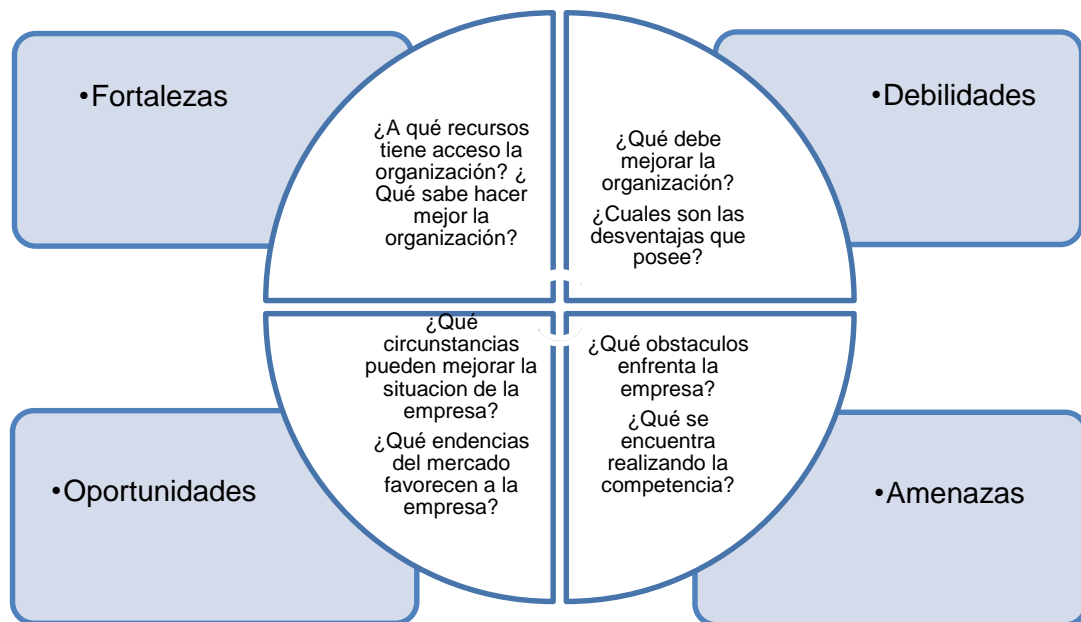


Gráfico 44: Preguntas directrices de la matriz FODA
Elaborado por: Los autores

5.6.2. Formulación de la misión, visión y valores organizacionales

Misión: Puede definirse como la razón por la que fue creada la organización, es decir su razón de ser. Por este juicio es que una organización no puede existir sin la congruencia de lo anteriormente mencionado, la cual básicamente en un entorno normal de mercado obedece a la satisfacción plena del cliente así como al cumplimiento de los intereses de los accionistas los cuales están dirigidos al rendimiento económico que genere su inversión.

Visión: La visión puede catalogarse como una proyección de la organización en el futuro a mediano o largo plazo. Es una pieza clave de la planificación estratégica puesto que supone la intención de llegar a una posición favorable para la organización, es decir, plantea el deseo de éxito que se propone la dirección gerencial para alcanzar en el futuro. Una de las preguntas que debe responder la visión es: ¿Dónde quiere llegar la organización?

Valores organizacionales: Los valores son planteamientos filosóficos que conforman a la organización, es decir marca la pauta de cómo debe o no

debe comportarse la organización así como sus integrantes, en principios morales: creencias, ética, y demás, que luego servirán para la toma de decisiones.

Los valores conforman una parte significativa de la filosofía empresarial, la cual debe estar alineada a contener políticas organizacionales, gestión de su talento humano y la fomentación de valores éticos, creencias y conductas aceptables del personal.

5.6.3. Elaboración de objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son ideas claras de lo que desea ser la organización en un futuro, es decir, son ideales que se pretenden alcanzar como por ejemplo: crecimiento de las ventas, posicionamiento como líder del sector en el que se desenvuelve, entre otros. Es importante que una vez que se han alcanzado estos objetivos dejan de ser ideales para convertirse en reales, suponiendo de esta manera que la organización debe emprender nuevamente la búsqueda y elaboración de nuevos objetivos. Comúnmente el crecimiento y desarrollo de una organización viene también representado por la actualización constante de sus objetivos.

Cabe mencionar que los objetivos forman la base o el pilar fundamental de la elaboración de las estrategias organizacionales.

Funciones de los Objetivos Organizacionales

Dentro de las funcionalidades de los objetivos se encuentran:

1. Presentación de una situación futura.- Los objetivos tienen como finalidad mostrar una guía para la implementación y ejecución de acciones dirigidas a cumplir las estrategias.
2. Legitimidad.- representan una justificación de la razón por la cual fue creada la organización.
3. Estándares y unidad de medida.- Sirven para medir o evaluar las acciones que ha tomado o toma la organización. La intención es la de comprobar que tan eficiente está siendo y cuan productiva es.

Características de los objetivos

Los objetivos organizacionales deben poseer algunas características para que su funcionalidad sea la correcta y sirvan para la empresa. Entre las principales características se puede mencionar:

- Claridad
- Flexibilidad
- Medible
- Realista
- Coherente

Estas características son fundamentales puesto que sin ellas los objetivos carecerían de sentido para lo cual están siendo creados.

5.6.4. Establecimiento de los objetivos

Para la correcta implementación de los objetivos organizacionales es importante seguir una adecuada estructura lógica, que asegure el cumplimiento de las características antes mencionadas, con la única finalidad de que estos tengan un funcionamiento acorde a las necesidades de la empresa, además de que puedan ser medibles a mediano o largo plazo siendo verificable su cumplimiento.

Por otro lado, es importante también considerar principalmente dos aspectos para la implementación de los objetivos.

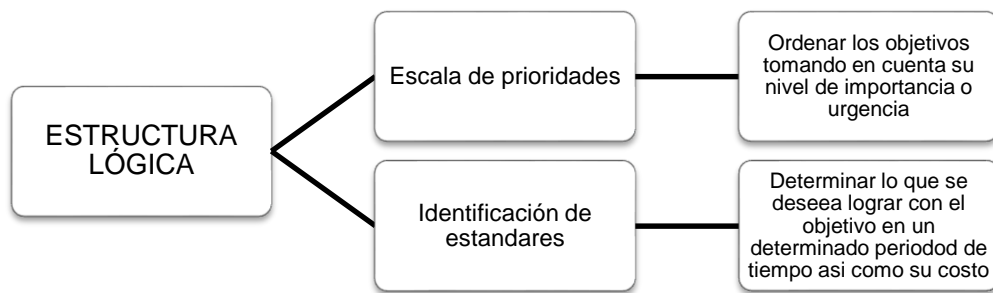


Gráfico 45: Estructura lógica para el establecimiento de objetivos
Elaborado por: Los autores

Una vez identificado la estructura lógica que se debe seguir para el establecimiento de los objetivos organizacionales es necesario identificar una clasificación de estos que pueden surgir de acuerdo al tiempo en los que se pretenden cumplir, así se puede mencionar tres tipos: a corto, mediano y largo plazo. Son considerados de corto plazo cuando se pretende dar cumplimiento a estos en un tiempo menor a un año, mediano plazo hasta en un periodo de tres años y largo plazo disponiendo de un tiempo de entre 3 y 5 años.

Estos últimos son considerados objetivos especulativos o estratégicos dado el gran margen de tiempo que existe para su cumplimiento y sirven en especial para definir el futuro de la empresa.

Los objetivos a mediano plazo o tácticos son utilizados para establecer el camino a seguir por las diferentes áreas de la organización con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de la misma.

Los objetivos a corto plazo o individuales son utilizados para marcar la hoja de ruta de los trabajadores de la organización quienes ayudaran a dar cumplimiento de los objetivos a medio y largo plazo. De esta manera se puede mencionar como ejemplo de este tipo, aumentar la productividad del trabajador en el periodo de un año estableciendo una medida alcanzable.

5.6.5. Formulación y selección de estrategias

Como se mencionó anteriormente, para la formulación de las estrategias organizacionales es indispensable la existencia de unos objetivos claros y bien elaborados, pues estos últimos son la guía de las actividades que deberá realizar la empresa.

La elaboración de las estrategias dependerá también del entorno y de la situación en la se encuentre la organización, por lo tanto es imprescindible un conocimiento claro de estos. Con estos conocimientos, las estrategias deben estar direccionadas a solucionar y explotar los resultados del análisis FODA, es decir, minimizar o corregir las debilidades, con las fortalezas que posea explotar al máximo las oportunidades contrarrestando las amenazas.

Las estrategias serán las decisiones que se deban tomar a corto, mediano o largo plazo con el propósito de alcanzar los objetivos antes planteados y llegar a la visión de la organización.

Una vez comprendido todos estos datos importantes, la organización estará en la capacidad de formular y elegir estrategias las cuales pueden ir direccionadas a realizar cambios profundos y de acciones agresivas en el mercado o al contrario, pueden ser cambios superficiales y de poco impacto. Las estrategias pueden orientarse a aspectos como el rediseño de un producto hasta la búsqueda y entrada a un nuevo sector del mercado.

Con las estrategias ya elaboradas de acuerdo a las necesidades de la empresa es necesario evaluarlas con el fin de elegir las más acertadas para cumplir con estas necesidades. Para esto Richard P. Rumelt plantea algunos criterios de evaluación.

- La estrategia debe estar compuesta de metas congruentes, objetivos claros y precisos.
- Los recursos de la organización deben estar orientados a aspectos críticos de crecimiento de la empresa, descartando ambitos de acción de escasa o nula relevancia.

- La empresa debe tener la capacidad de encontrar las dificultades susceptibles de solución, evitando desperdiciar los limitados recursos con los que dispone la organización.
- La estrategia debe estar orientada a la obtención de resultados positivos para la empresa, por lo tanto, deben implementarse políticas de evaluación constante, que permitan obtener un pleno conocimiento de la competencia directa, así como de sus productos y servicios.
- La estrategia que no esté encauzada a explotar una posición favorable de la empresa sobre su competencia directa, debe ser eliminada.

5.6.6. Clasificación de las estrategias

Las estrategias pueden clasificarse en dos grupos, los cuales se definen por el ámbito al que están dirigidos. (Ver Gráfico 46)



Gráfico 46: Clasificación de las estrategias

Elaborado por: Los autores

- **Estrategias de Crecimiento**

Las estrategias de crecimiento están orientadas a los mercados existentes en los que ya se encuentra desarrollándose normalmente la organización o en nuevos donde se quiera ingresar o desarrollar.

De esta manera se puede establecer una clasificación:

- Penetración de mercados
- Desarrollo de nuevos mercados
- Desarrollo de producto
- Diversificación

La penetración de mercados consiste en crear estrategias orientadas al crecimiento en un mercado en el que ya se tiene presencia con los mismos productos o servicios que se vienen ofertando. Para esto, pueden emplearse estrategias de marketing que promuevan la captación de nuevos clientes u ofrecer otros productos o servicios complementarios a los ya existentes.

El desarrollo de nuevos mercados consiste en desarrollar las ventas de la organización en otros donde no tengamos presencia, es decir, si la empresa tiene sus actividades en una ciudad en concreto deberá buscar realizar sus negocios a nivel regional, si ya es regional deberá expandirse a nivel nacional y luego internacional. Este tipo de crecimiento tiene sus ventajas puesto que la empresa ya cuenta con la suficiente experiencia además del nivel de aceptación de su producto o servicio.

El desarrollo de producto no es más que la creatividad e iniciativa de la organización por crear nuevos productos o servicios que mantengan una relación con el mercado que ya posee previamente, es decir productos y servicios complementarios que favorezcan e impulsen un crecimiento de las ventas.

En cuanto a la diversificación es un factor de crecimiento con ciertas dificultades, pues conlleva a la creación de nuevos productos o servicios para ingresar en nuevos mercados donde la experiencia es muy baja o nula. Esta estrategia es aplicable cuando la organización ya ha realizado los tres anteriores o se encuentra en una posición donde en el mercado en el que ya se encuentra las cosas no van bien y desea un cambio de rumbo total.

Una vez analizados los aspectos de estas estrategias se puede resumir de la siguiente manera. (Ver Gráfico 47)

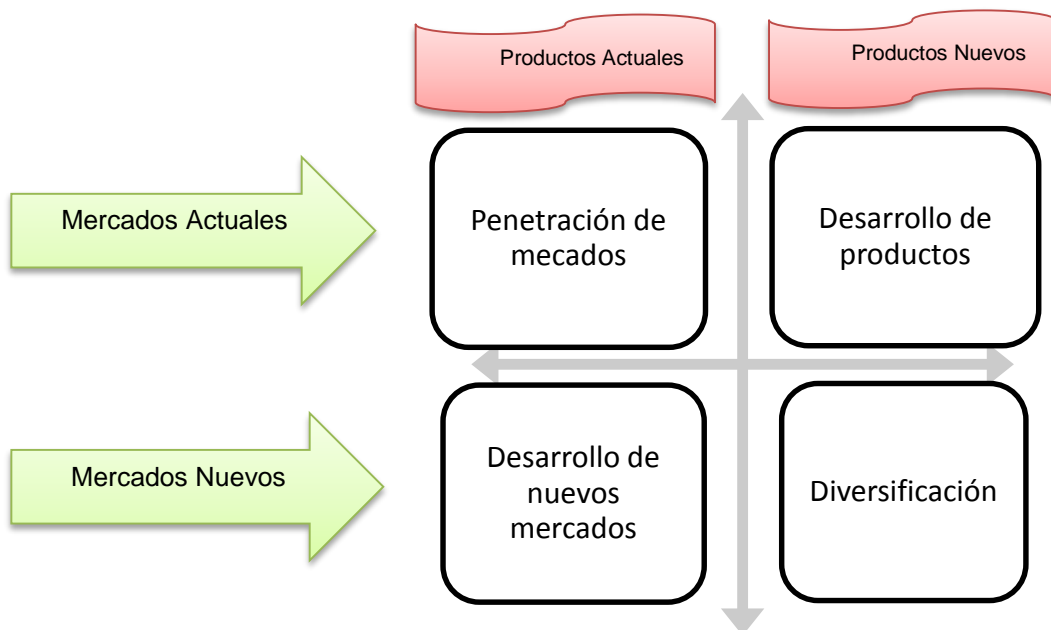


Gráfico 47: Estrategias de crecimiento
Elaborado por: Los autores

- **Estrategias de Consolidación**

Estas estrategias son todo lo contrario a las de crecimiento, y su implementación obedece a dificultades que las empresas puedan afrontar en su entorno en el cual el crecimiento es un factor no viable. Estas estrategias pueden dividirse de la siguiente manera:

- Atrincheramiento
- Eliminación de productos
- Retirarse del negocio

Las estrategias de atrincheramiento están dirigidas a retirarse de mercados donde la posición de la empresa es débil, pero manteniendo sus mismos productos o servicios. Es la contraparte de la estrategia de desarrollo de mercados.

La eliminación de productos por su parte, es lo contrario a la estrategia de desarrollo de productos. Esta estrategia busca eliminar productos del mercado debido a que los segmentos son muy pequeños o el costo de mantenerlos son muy altos.

Retirarse del negocio es una estrategia que aplican empresas que poseen diferentes segmentos de mercado con diferentes productos. Debido a dificultades las empresas deciden retirarse de estos mercados y de los productos o servicios, ya sea vendiéndolos a la competencia o simplemente dejándolos de producir.

Cabe mencionar que todas estas estrategias son implementadas en base a las circunstancias económicas por las que se encuentra atravesando la empresa, es decir, la gerencia debe analizar muy bien su situación financiera la cual le dará pautas sobre si debe o no tomar en cuenta las estrategias de consolidación.

- **Implementación de las Estrategias**

Para implementar la estrategia, hay que determinar objetivos anuales, idear políticas, incentivar al cliente interno (trabajadores) y asignar recursos, de tal manera que ejecuten las estrategias planificadas por la empresa, sector u organización; con este preámbulo se determina la implementación estratégica en 4 componentes principales. (Ver Gráfico 48)

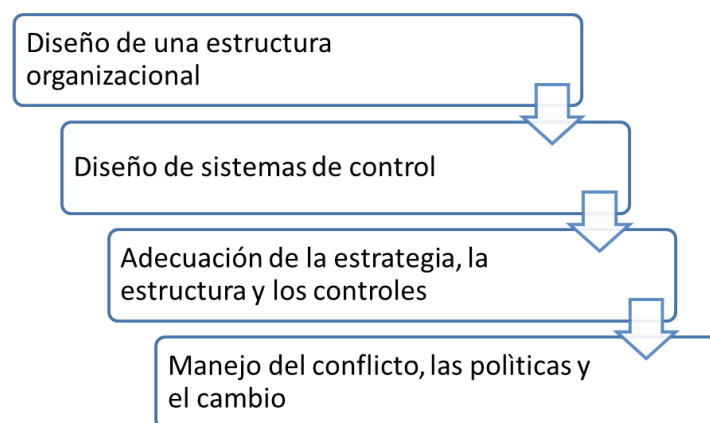


Gráfico 48 Estructura de la Implementación de estrategias
Elaborado por: Los autores

- **Diseño de una estructura organizacional**

Para que una estrategia cumpla su función como tal, independientemente de si ya se encuentra en ejecución o es emergente; la organización necesita adoptar la estructura correcta, lo que quiere decir un adecuado manejo del líder con sus subunidades, brindar empoderamiento de funciones, incentivar a la organización y mantener bien estructuradas las funciones de cada subunidad.

- **Diseño de sistema de control**

Cuando ya se ha planificado y selecciona una adecuada estructura, la organización debe establecer sistemas apropiados de control organizacional, la cual deberá evaluar de la mejor manera el desempeño y control de las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas internas de organización empresarial.

- **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles**

Para que la organización tenga éxito, debe existir una sinergia entre las estrategias planificadas, estructura y controles, esto se debe a que diferentes estrategias y ambientes establecen diferentes exigencias por lo cual las respuestas son únicas y debe existir sistemas de control estructurales.

- **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio**

El manejo del conflicto, las políticas y el cambio es una pieza fundamental de la planificación estratégica.

“Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí

una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.” (Cuero Osorio, y otros, 2007)

- **Control de la Estrategia**

Cuando la estrategia se encuentra en su adecuado proceso, es obligatorio que los directivos de la empresa definitivamente realicen un monitoreo de la ejecución de la estrategia. En este nivel surge el siguiente nivel el cual es la fase de la implementación y formulación de estrategias, la función principal de este nivel es reafirmar metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, en primera instancia se planifica un objetivo estratégico demasiado optimista y por lo tanto en la siguiente fase del proceso se establecería objetivos más conservadores.

Las preguntas más importantes que se debe hacer para efectuar el control de la estrategia son:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Están logrando los resultados deseados?

Se detalla las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- Medición del desempeño
- Aplicación de acciones correctivas.

Para finalizar el presente análisis se puede resumir en el siguiente grafico el proceso de planificación estratégica. (Ver Gráfico 49)

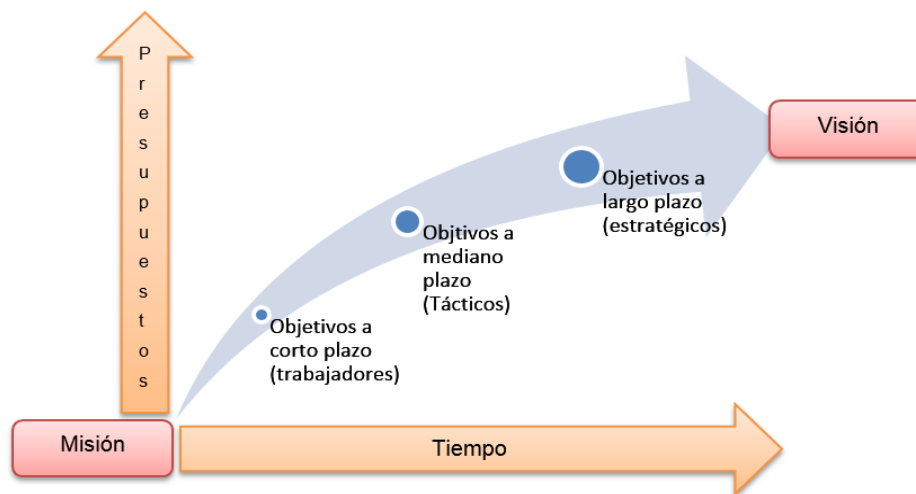


Gráfico 49: Esquema de la planificación estratégica
Elaborado por: Los Autores

5.7. VALOR AGREGADO

El valor agregado por definición, es la capacidad de la organización de no solo ofertar un producto o servicio sino la intención de satisfacer plenamente las necesidades del cliente. El valor agregado es la búsqueda por añadir un producto o servicio extra complementario al que la empresa ya viene prestando.

Esta característica tiene por objetivo incrementar el valor percibido del cliente sobre el servicio o producto, además de hacerlo más competitivo en el mercado puesto que su relevancia radica en que debe tratarse de una característica única o difícil de adoptar por parte de la competencia.

En el Ecuador como se ha mencionado previamente, parte de las políticas económicas impulsadas en estos años se encuentra la de añadir valor a la producción o prestación de servicios en el país, con el propósito de dejar de ser únicamente exportadores de bienes primarios y empezar a exportar productos o servicios con cada vez un mayor valor agregado.

La importancia de estas políticas implica un aumento en los ingresos del país así como un mayor nivel de competitividad en los mercados. Añadir valor a los productos o servicios implica también una reducción importante de las

importaciones, pues durante años el Ecuador ha estado acostumbrado a exportar materias primas e importar los productos elaborados con las mismas materias primas y a un precio mucho más elevado.

Como parte de la presente investigación estos aspectos son importantes y deben ser considerados, pues un modelo de asociatividad implica un desarrollo de estas iniciativas como parte del incremento de la competitividad del sector. Por esto es importante impulsar la innovación y la creatividad de la Pymes con el propósito de generar mayor valor agregado. Es evidentemente importante que se debe tener un claro conocimiento del cliente, es decir, cuáles son sus necesidades y realizar algunas preguntas fundamentales. ¿Qué se puede hacer para llegar más allá de la satisfacción? ¿Qué puede hacer la organización para aumentar el valor percibido por el cliente?

La asociatividad no solo permite una satisfacción de la demanda, también es una oportunidad para la innovación y el desarrollo debido al intercambio de experiencias que se dan en este ámbito. En consecuencia es indispensable la búsqueda de valor agregado al servicio dentro del enfoque asociativo.

A continuación se menciona algunas opciones de valor agregado que las Pymes de servicios de transporte internacional de carga por carretera pueden implementar.

- Asesoramiento técnico en trámites y procedimientos de exportación o importación de bienes hacia o desde Colombia respectivamente.
- Estudios de mercados ligados a los bienes que el cliente desea exportar
- Desaduanización de mercancías importadas
- Operaciones logísticas desde el almacén o bodega del productor hasta el destino de la mercancía
- Ayuda en la resolución de problemas que imposibiliten la nacionalización de mercancías del cliente

Como parte del proceso de asociatividad es importante también mencionar la retroalimentación que se debe tratar de obtener de todas las

operaciones que la asociación realice con el propósito de obtener un mayor conocimiento sobre el comportamiento del cliente y sus necesidades. Este conocimiento es el que facilitará la creación y adopción de nuevos servicios que puedan brindar valor agregado incrementando la competitividad.

Una fuente de retroalimentación importante son las operaciones de post venta, las cuales consisten en una serie de preguntas dirigidas al cliente buscando información sobre su satisfacción, necesidades que pueda tener y que no han sido satisfechas e incluso el nivel de satisfacción con los servicios que ya se vienen prestando. Este proceso de retroalimentación además permite mejorar los estándares de calidad de los servicios, atención al cliente, entre otros aspectos.

5.8. METODOLOGÍA PARA CONFORMAR UNA RED EMPRESARIAL

Para la realización de la presente metodología se tomará como base la información recopilada del libro Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina del autor Carlos López Cerdán Ripoll.

El autor menciona que para una correcta implementación de una red empresarial es indispensable contemplar 5 aspectos fundamentales, los cuales garantizan el éxito de la asociatividad de este tipo. Los aspectos son los siguientes:

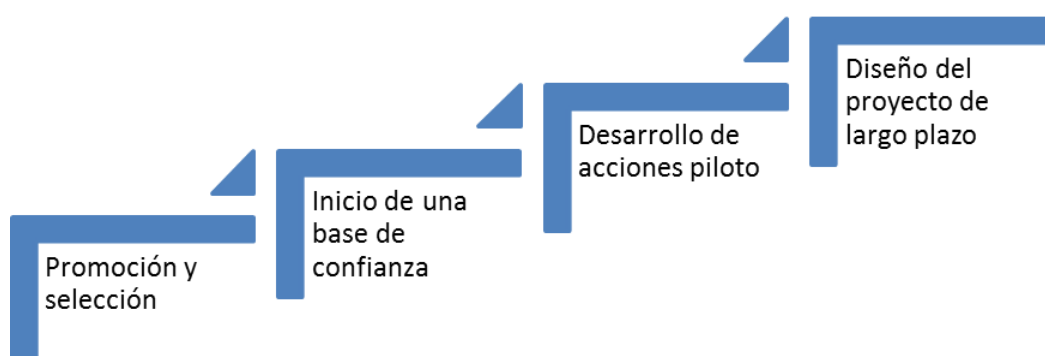


Gráfico 50: Fundamentos para el éxito de la Asociatividad
Elaborado por: Los autores

- **Promoción y Selección**

En esta etapa de la elaboración de una red empresarial es importante promocionar la idea a otros actores económicos, es decir a otros empresarios. Se trata de vender la idea de la asociatividad a la competencia o empresas afines al giro de negocio. Es obvio mencionar que la asociatividad no podría llevarse a cabo sin el interés de más empresas por crear este tipo de redes. Por esto el saber transmitir las bondades y los beneficios que conllevan crear una asociatividad es fundamental y concretamente son unas de las importantes razones por las que un empresario podría manifestar su interés por realizar estos esquemas de trabajo.

Para conseguir este primer objetivo se consideran 3 aspectos importantes de interés para el empresario al cual se desea motivar.

- Presentar las ventajas y beneficios de la acción conjunta y cooperación inter empresarial
- Comentar testimonios de proyectos exitosos
- Mostrar la oportunidad de negocios

Este último es considerado por el autor como el más importante, dado la necesidad de proyectar las oportunidades, las posibilidades de crecimiento a corto y mediano plazo e incluso dejar en claro que la demanda existente en el sector es lo bastante buena para así justificar el proyecto de red.

Por otro lado, la selección de las empresas que deben participar de la asociación es un factor determinante a la hora de demostrar el éxito que podría llegar a tener la asociatividad

La selección de las empresas debe ser un procedimiento muy cuidadoso y al cual prestarle la mayor atención posible, e incluso realizar un análisis de las características que deben tener las empresas para que sean tomadas en cuenta en el proceso.

- Sean empresas del mismo giro de negocio (Red Horizontal) o empresas complementarias (Red Vertical)
- Las diferencias o asimetrías en cuanto a tamaño, capacidad de inversión, calidad y tecnología no sean grandes, es decir, que en lo posible estas no sean significativas
- Que sean empresas que busquen generación de valor y crecimiento, empresas dispuestas a añadir valor agregado
- Las empresas deben encontrarse en una estabilidad financiera
- Entre otros

Estas y otras características ayudaran a que la implementación de la red vaya por buen camino por así decirlo, dado que las empresas se encontraran bajo las mismas circunstancias, partirán desde un mismo punto sin situarlas a unas con mayores ventajas que otras.

- **Inicio de una Base de Confianza**

La confianza como en muchos aspectos de la vida, es un pilar fundamental de los proyectos en conjunto. A esta etapa el autor también lo denomina “rompimiento del hielo”.

“Es indispensable que los cimientos de la acción conjunta y la cooperación inter empresarial descansen en la confianza de los integrantes del grupo. En este sentido, se puede establecer la hipótesis de que la confianza genera la cohesión del grupo y que el grupo como tal existirá a través del tiempo, así como sus proyectos, en tanto la confianza exista, se cultive y se refuerce.” (Ripoll, 2003)

Algunas de las principales actividades que pueden ayudar a la creación de este sentido de confianza son:

- Reuniones de convivencia, donde el principal objetivo es que las personas, los empresarios como tales se conozcan, se integren en un grupo dinámico donde puedan interactuar libremente. De esta manera

se consigue una socialización que puede impulsar la integración de las personas y posteriormente de las empresas

- Reuniones colectivas, son específicamente reuniones de trabajo donde los empresarios como grupo podrán analizar sus capacidades, futuras intervenciones y la toma de decisiones. Estas reuniones deben realizarse regularmente ya que dejara pasar un tiempo prolongado entre cada una de ellas hace que los empresarios vayan perdiendo el interés
- Presentación de las empresas y visitas inter empresa, son actividades en las cuales los empresarios realizan una breve exposición sobre sus propios negocios como materias primas empleadas, proveedores, etc. Con el propósito de generar un pleno conocimiento de las potencialidades o debilidades de la asociación, o a su vez pueden generarse visitas a cada una de las empresas con el mismo objetivo anterior
- Visita de redes en operación y/o empresas modelo del sector, estas actividades tienen como objetivo demostrar en el campo los beneficios y ventajas de la asociación, es decir, que los empresarios visualicen por si mismos los logros que se pueden llegar a alcanzar en el futuro
- Viajes, estos sirven para fomentar aún más los vínculos de confianza entre el grupo donde incluso la importancia de la interacción inherente a la actividad establece un intercambio de ideas y experiencias

- **Desarrollo de Acciones Piloto**

Una vez que las bases de la confianza se han establecido, ahora es necesario pasar a una etapa en la que se pueda ir preparando al empresario para afrontar mayores retos. Los empresarios deberán desarrollar pequeños proyectos que no representen riesgos con el único propósito de que permita experimentar para ganar aún más confianza y así afrontar en el futuro mayores retos.

“Esta fase resulta de particular importancia para los empresarios porque en ella entran en acción y obtienen pequeños beneficios de la acción conjunta tales como incrementos en las ventas y reducciones en los costos. Sin embargo, constituye una especie de laboratorio de tipo controlado en la cual los empresarios sin correr riesgos y con acciones de bajo costo son preparados para las fases posteriores.” (Ripoll, 2003)

Entre los proyectos que pueden realizar los empresarios en esta etapa son:

- Proyectos de promoción
 - Elaboración de un catálogo en conjunto
 - Desarrollo de un portal en internet
 - Entre otros
- Pequeños proyectos comerciales
 - Compra de materias primas
 - Participación en ferias y exposiciones
- Proyectos de servicios
 - Contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación

Para la correcta realización de todos estos proyectos es necesario dejar constancia por escrito, es decir, realizar una carta de compromiso la cual obliga a los empresarios a cumplir con las distintas tareas correspondientes a cada uno de ellos. Cabe mencionar que para el presente proceso también hay que fijar objetivos a corto plazo.

- **Diseño del proyecto a Largo Plazo**

Considerando que hay un correcto establecimiento de la base de la confianza y después de haber experimentado con pequeños proyectos orientados al fortalecimiento del grupo y preparación para la toma de mayores riesgos, es hora de la red asociativa tome un nuevo camino y exija a los miembros la elaboración de un proyecto estratégico.

“Esta fase permite a los empresarios potenciar los beneficios de la acción conjunta tales como incrementos en las ventas, reducciones en los costos, la mejora de los procesos y las transformaciones permanentes en la estructura productiva de las empresas.” (Ripoll, 2003)

En esta etapa de la conformación de la red empresarial, los integrantes están listos para llevar a cabo proyectos de mediano y largo plazo orientados a la especialización y complementación en el ámbito productivo. Entre los proyectos que pueden ya realizar los empresarios en esta etapa es:

- Proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios
- Proyectos de comercialización
- Generación de facilidades comunes como diseño, acabado o mantenimiento
- Proyectos de especialización e integración productiva

El objetivo primordial de los proyectos es el de mejorar la situación de las empresas asociadas, además de impulsar el nivel competitivo, reducción de costos, intercambio de experiencias con el propósito de resolución de conflictos y problemas, aumento del poder de negociación con los proveedores, entre otros.

CAPITULO VI

MODELO DE ASOCIATIVIDAD

Hechas estas precisiones, una propuesta para la implementación escalonada de redes asociativas como red empresarial con estrategia horizontal por el rol del sector de servicios de transporte por carretera con visión exportadora, se conformaría por las etapas enunciadas a continuación, contando con la participación de entes públicos, gremios y organizaciones empresariales interesadas en promover las exportaciones:

6.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR

6.1.1. Análisis de estudios sobre el Comercio Bilateral Ecuador-Colombia.

Tabla 32
Exportaciones a Colombia

Años	Toneladas	FOB (Miles de Dólares)	Porcentaje de Variación
2010	468.106,09	793.061,80	-14%
2011	609.240,90	1.025.510,19	30%
2012	648.872,87	1.055.945,30	7%
2013	670.358,54	906.632,33	3%
2014	655.729,90	946.948,54	-2%
			4%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Las exportaciones a Colombia tienen un porcentaje de crecimiento promedio de 4%

- El Ecuador oferta a Colombia 1185 partidas arancelarias
- Colombia exporta a Ecuador alrededor de 3228 partidas

6.2. ETAPA 2: ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES DE COLOMBIA A ECUADOR

Promedio de crecimiento en las exportaciones colombianas es de 0.4% hacia Ecuador.

Tabla 33
Exportaciones a Colombia

Años	Toneladas	FOB (Miles de Dólares)	Porcentaje de Variación
2010	924.878,54	1.949.996,95	47%
2011	894.951,82	2.141.579,90	-3%
2012	777.136,54	2.121.751,47	-13%
2013	822.042,98	2.219.293,62	6%
2014	728.586,72	2.133.864,23	-11%
			0,4%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

6.3. ETAPA 3: SELECCIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE CON LAS CARACTERÍSTICAS PARA CONFORMAR EL CONSORCIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA.

- Se vincula a la flota para el proyecto requerido por el cliente
- Para vincular la flota se debe cumplir con ciertas características de acuerdo a los tipos de vehículos, la coordinación de la asociatividad se encargará en realizar una pre inspección del vehículo para ver con qué características o parámetros cumplen y poderlos usar en el proceso logístico
- Las características de las empresas las cuales se va asociar para cumplir la demanda del cliente deben cumplir el tercer nivel de estos criterios, detallados en el gráfico a continuación

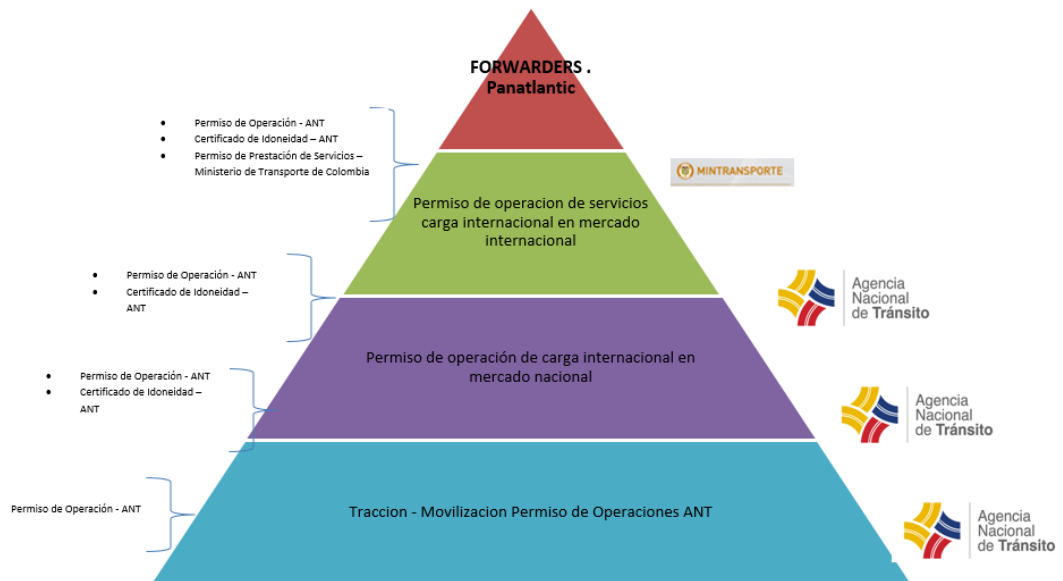


Gráfico 51: Requisitos para la prestación de servicios de transporte internacional por carretera
Elaborado por: Los autores

6.4. REQUISITOS PARA LA CODIFICACIÓN DE UNIDADES DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

6.4.1. Permiso de Operación

Las Pymes que se van a asociar deberán operar con el permiso de operación emitido por la Agencia Nacional de Tránsito para que pueda operar dentro del territorio nacional. Este tiene un periodo de 5 años desde su emisión, es gratuito ya que permite controlar que los vehículos no excedan los años de vida útil. Para la obtención del permiso de operación, se debe presentar los siguientes requisitos que se encuentran en la página Web de la Agencia Nacional de Tránsito;

Cuadro 2

Requisitos Certificado Permisos de Operación



Agencia
Nacional
de Tránsito

Resolución de constitución de la compañía emitida por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil o Propiedad o Acuerdo Ministerial emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas e inscrita en la misma.

Documentos personales: copia de cédulas de identidad y papeletas de votación de socios o accionistas

Copia de la licencia y matrícula, o copia del contrato notariado de compra venta con la certificación de la matrícula, de ser el caso. Tratándose de automotores nuevos, se presentará copia notariada de la factura comercial.

Copia RUC (Registro Único de Contribuyentes) Formato XML, regido bajo la ficha técnica respectiva, de los socios y flota vehicular.

Nómina original y actualizada de los accionistas o socios otorgada por el Organismo Competente.

Copia del Nombramiento y cédula de identidad del representante legal, guardado en CD, libre de virus, en formato jpg.

Copia de documentos personales de los firmantes: cédula(s) de identidad, papeleta de votación y sello de la operadora.

Todos los documentos deben ser actualizados (Plazo máximo 90 días a la presentación, salvo que el mismo documento indique la fecha de caducidad), originales o copias notariadas. Las copias pueden ser B/N o a color, pero legibles, caso contrario se rechazará la solicitud.

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Los autores

En la revisión vehicular el documento debe ser original, con todos los requisitos se debe acercar a las Agencia Nacional de Tránsito donde el personal técnico de atención al cliente, revisará los documentos, adjuntando el formulario de solicitud de concesión del “Permiso de Operación Nacional”.

Al final del proceso y siempre y cuando toda la documentación se encuentre en regla y no exista errores en el proceso de revisión, el director firma el informe conjuntamente con el técnico y sin ninguna observación es

remitido a la Secretaría General para que se genere la resolución de aprobación del informe técnico.

6.4.2. Certificado de Idoneidad

La empresa para poder prestar el servicio de transporte internacional obligatoriamente tiene que tramitar el “Certificado de Idoneidad” que le permitirá trasladar mercancías en mercado internacional (CAN)

La ANT otorgará el Certificado de Idoneidad, teniendo en cuenta que se deberá poseer 2 anexos, lo cuales contendrán:

- Información de los vehículos habilitados
- las unidades de carga registradas
- El ámbito de operación

El Certificado de Idoneidad es intransferible, es decir, no puede hacer uso de éste ninguna otra persona que no sea el titular. El mismo que es un documento exigible por todos los países de la CAN, el cual demuestra que el transportista está autorizado para la prestación de los servicios de transporte de carga internacional por carretera.

Con respecto a la Decisión 399 en su Artículo 39 menciona que el transportista para solicitar el Certificado de Idoneidad, deberá adjuntar la siguiente documentación: (OEA, 1997)

Cuadro 3 Requisitos Certificado de Idoneidad



Copia del acta de constitucion de la empresa

Copia del nombramiento del representante legal de la empresa transportista.

Direccion completa en donde se encuentra la empresa.

Contratación de la póliza andina de seguro de responsabilidad civil para el transportista internacional por carretera

Señalar los paises en los que el transportista va operar

Documentacion que certifique la vinculacion y los datos completos de los vehiculos.

Identificación los vehiculos propios, vehiculos de terceros vinculados o arrendados a travez del leasing.

Fuente: (OEA, 1997)

Elaborado por: Los autores

Según el artículo 45. Decisión 399, indica que “El certificado de idoneidad tiene una vigencia de cinco años. La vigencia del permiso de prestación de servicios está sujeta a la del certificado de idoneidad.”

6.4.3. Permiso de Prestación de Servicios

Para solicitar el permiso de prestación de servicios en la Dirección de Transporte, Tránsito Terrestre Automotor, se debe constar con un representante legal y así obtener el acceso de traslado de Ecuador a Colombia y Colombia a Ecuador.

En la Dirección de Transporte, Tránsito Terrestre Automotor se debe presentar la siguiente documentación:

Cuadro 4

Requisitos Certificado Permiso de Prestación de Servicios



a. Solicitud escrita indicando ciudad y dirección del domicilio del representante legal de la empresa en el país miembro de la Comunidad Andina. (Original)

b. Poder notarial por escritura pública en el cual conste la designación de representante legal, con plenas facultades para representar a la empresa en todos los actos administrativos, comerciales y judiciales en los que deba intervenir en el país miembro de la Comunidad Andina en el cual solicita dicho permiso. (Copia)

c. Carta compromiso de contratación de la póliza andina de seguro de responsabilidad civil para el transportista internacional por carretera y anexo de accidentes corporales para tripulantes. (Original).

d. Relación e identificación de los vehículos habilitados y unidades de carga con los que operará en el país miembro de la Comunidad Andina y sobre los cuales solicita su registro; señalando los que son de su propiedad, los de terceros vinculados y los tomados en arrendamiento financiero. (leasing) (Original)

Fuente: (OEA, 1997)

Elaborado por: Los autores

6.4.4. Certificado de Habilitación

Acredita la habilitación de un camión, tracto camión o unidades de carga como remolques o semi remolques previamente registrados en la Dirección de Transporte, Tránsito Terrestre Automotor., lugar donde se va prestara el servicio internacional de mercancía por carretera.


Cada vehículo contará con otorgado por la ANT del Ecuador que otorgó el Certificado de Idoneidad.

Cabe recalcar que la legitimación y reconocimiento de los vehículos así como las unidades de carga, se ejecutarán simultáneamente con la solicitud del certificado de idoneidad; el transportista acreditado puede requerir en cualquier momento la habilitación de nuevos camiones o unidades de carga, y la reforma de las características del vehículo.

Para solicitar el certificado de habilitación son necesarios los siguientes documentos e información:

Cuadro 5

Requisitos Certificado de Habilitación

<p>Dirección de Transporte, Tránsito Terrestre Automotor</p> 	<p>Copia de la matrícula o del registro de propiedad de cada vehículo</p> <hr/> <p>Identificación de los vehículos (placa, marca, tipo) así como pesos y dimensiones de los mismos</p>
--	--



Fuente: (OEA, 1997)

Elaborado por: Los autores

6.4.5. Póliza Andina de Responsabilidad Civil

Al momento de tener el permiso de prestación de servicios y el certificado de idoneidad es necesario para que se dé el criterio de transporte internacional por carretera exista una Póliza Andina de Seguro de Responsabilidad Civil, teniendo en cuenta que debe tener cobertura subregional para evitar que el transportista tramite pólizas de seguros en cada uno de los países en los que se va a transitar.

Según establece la Decisión 290, señala que la compañía que tramite la póliza en una aseguradora la cual deberá estar habilitada en ambos países, la cual debe tener sede en el país de operación. (CAN, 1991)

Cabe recalcar que la póliza es una de las exigencias para la emisión del certificado de idoneidad, mientras se gestiona la póliza de seguro, es necesaria la presentación de una carta de compromiso de la contratación del seguro.

Una vez contratada la póliza deberá estar en vigencia en todas las transacciones comerciales internacionales.

La aseguradora deberá reintegrar a su representante las indemnizaciones abonadas a favor del beneficiario, por los daños o siniestros ocasionados, en un plazo de 5 días consecutivos a la fecha de presentación de la liquidación.

6.4.6. Libreta Andina de Tripulante Terrestre

Para que se autorice el ingreso en el país de destino de la tripulación de los vehículos habilitados es necesario presentar el documento de identificación personal y la Libreta Andina del Tripulante Terrestre.

La Libreta Andina de Tripulante Terrestre tiene vigencia de 12 meses, renovables por igual periodo que será expedida por la Dirección Nacional de Migración, al transportista, de esta manera podrá permanecer en el país de destino por 30 días que pueden ser renovables, cabe recalcar que cuando este el transportista bajo la figura de transporte internacional por carretera y porte dicha libreta, está exento de la presentación de visa para el ingreso a los países para los cuales preste el servicio.

Se detalla a continuación los siguientes requisitos para la obtención de la libreta del tripulante terrestre: (CAN, 1999)

Cuadro 6

Requisitos Libreta Andina de Tripulante Terrestre

	a. Solicitud al señor Director Nacional de Migración, por parte del representante legal de la empresa de transporte internacional
Costo \$10.00 Tiempo del Trámite 10 min	b. Dos fotografías tamaño pasaporte
	c. Copia simple del Certificado de Idoneidad y de los Permisos de Prestación de Servicios; servicios otorgado por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.
	d. Fotocopia o certificación del documento de identidad personal del tripulante;
	e. Certificado de Identificación del grupo sanguíneo del tripulante emitido por la cruz roja o por el Ministerio de Salud Pública;

Fuente: (Trámites Ecuador, 2009)

Elaborado por: Los autores

La libreta del tripulante terrestre se la entrega personalmente con el objeto de firmar e imprimir la huella digital, lo que le da autonomía y responsabilidad única de hacer buen uso de su libreta y custodia de la misma, cabe acentuar que el transportista que ingrese al país de destino no podrá ejercer ninguna otra actividad ajena a la operación terrestre que se encuentra ejecutando, si no cumple con lo mencionado será sancionado de conformidad con las leyes del país donde transita.

En caso de extravío, hurto o deterioro de la libreta se podrá solicitar un certificado provisional de tripulante terrestre indicando uno de estos motivos, adjuntando dos fotos, y realizando la denuncia correspondiente ante el Dirección de Documentos de Viaje, dicho certificado será válido únicamente para esa operación de transporte internacional por carretera pero otorga al transportista una permanencia máxima de 30 días contados a partir de su expedición en el país de destino.

6.4.7. Carta Porte Internacional

Documento que ampara las mercancías transportadas, autoriza al transportista el proceso logístico bajo la responsabilidad de esta para entregar la mercancía en el lugar convenido, bajo las condiciones establecidas en el contrato correspondiente

El formato de presentación de este documento aduanero esta normalizado por Organización Internacional de Normalización (OIN), normas que rigen la estructuración de la carta de porte internacional, de la siguiente forma:

- ISO 216-1975, que establece la serie internacional para los formatos y;
- ISO 3535-1977, que establece los principios básicos para el diseño de formatos.

La figura legal de la CPI es certificar que existe un contrato de transporte; En caso de incumplimiento se podrá exigir el pago por vía judicial mediante

un proceso ejecutivo, es decir, la CPIC tiene mérito ejecutivo. Según la Decisión 399 indica la siguiente información que debe contener la CPIC:

- Razón social y dirección de la empresa;
- Datos personales del remitente;
- Datos personales del destinatario;
- Datos personales del consignatario;
- Lugar, país y fecha en que el transportista recibe las mercancías;
- Lugar y fecha de embarque de las mercancías;
- Lugar, país y plazo previsto para la entrega de las mercancías;
- Numero de bultos, con indicación de marcas y números;
- Identificación de la naturaleza de las mercancías;
- Peso bruto de la mercancía en kilogramos o volumen en metros cúbicos, y cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
- Costo de los productos;
- Precio del flete y otros gastos
- Rúbrica del remitente y del transportista acreditado o de sus respectivos representantes legales

Se podrá establecer cláusulas adicionales sobre la contratación del servicio de transporte, al reverso de la CPIC o en una hoja diferente.

Para que la CPIC sea válida deberá cumplir las siguientes condiciones de presentación:

- La letra deberá ser completamente legible sea está escrita o impresa.
- No se admitirá la CPIC con enmiendas, manchones o raspaduras.
- Las rúbricas podrán ser autógrafas o manuscritas, grabadas en facsímil, perforadas, estampadas, en símbolos o registradas por cualquier medio mecánico o electrónico.

De despachará un original y 2 copias igualmente válidas. El remitente se queda con el original pudiendo endosar o no endosar el documento, la primera

copia acompaña a las mercancías durante todo el proceso logístico, y la segunda copia se queda en poder del transportista.

Cabe recalcar que la inexistencia de la CPI, ya sea por extravío o falta de la misma no afecta la existencia y validez el contrato de transporte, si la relación es comprobada por otros medios que sean legalmente aceptados.

6.4.8. Manifiesto Internacional de Carga

El manifiesto internacional de carga es un documento en el cual se detalla las mercancías y expresa los datos comerciales de las mercancías.

En este documento es el que ampara el transporte de las mercancías ante las autoridades de tránsito, por lo que el conductor debe portarlo durante todo el recorrido.

Se usa para realizar las estadísticas del transporte de carga por carretera dentro de territorio nacional.

El documento solo tiene validez por cada recorrido, la empresa transportadora se encarga de la expedición del documento, donde especifica los detalles de la carga transportada, del vehículo y del valor del flete.

El transportista deberá llevar consigo el manifiesto de carga hasta el lugar de destino.

“Artículo 167.- El MCI deberá contener la siguiente información:

- Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado;
- Número del Certificado de Idoneidad y los números de los Permisos de Prestación de Servicios por cuyos Países Miembros se realiza el transporte;
- Nombre del conductor o conductores, así como la nacionalidad, número de los documentos de identidad, licencia de conducir y Libreta de Tripulante Terrestre;

- Identificación del vehículo habilitado (camión o tracto-camión) y de la unidad de carga (remolque o semi-remolque), debidamente registrados;
- Lugar y país de carga y descarga;
- Naturaleza de la carga, indicando si es de carácter peligrosa y, particularmente, si se trata de sustancias químicas o precursoras.
- Número de las CPIC;
- Descripción de las mercancías, cantidad de bultos, clase y marca de los mismos;
- Número de identificación del contenedor y de los precintos aduaneros;
- Peso bruto en kilogramos o volumen en metros cúbicos y, cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
- Precio de las mercancías;
- Aduanas de partida, de cruce de frontera y de destino;
- Fecha de emisión;
- Firma del transportista autorizado o de su representante; y,
- Firma y sello de la autoridad que interviene en la aduana de partida.”
(OEA, 1997)

6.4.9. Declaración de Transito Aduanero Internacional

La declaración de transito aduanero internacional es un documento en el cual quedan asentados los controles aduaneros realizadas a las mercancías.

La aduana de destino registrada en tal documento, puede terminar con la operación de tránsito internacional, a solicitud del consignatario o destinatario.

Según la Decisión 617, indica la siguiente información que debe contener la DTAI:

- a. Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado;
- b. Nombre y dirección del declarante;
- c. Nombre y dirección del remitente;

- d. Nombre y dirección del destinatario;
- e. Nombre y dirección del consignatario;
- f. Indicación de la aduana de carga, si es distinta de la de partida;
- g. País y aduana de partida;
- h. País y aduana de destino;
- i. País de origen de las mercancías;
- j. Placa y país de matrícula de los vehículos habilitados y de las unidades de carga;
- k. Número de los MCI;
- l. Número de las CPIC;
- m. Descripción de las mercancías, cantidad de bultos, clase y marca de los mismos;
- n. Número de identificación del contenedor y de los precintos aduaneros;
- o. Peso bruto en kilogramos o volumen en metros cúbicos y, cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
- p. Precio de las mercancías;
- q. Indicación de las aduanas de cruce de frontera;
- r. Firma del declarante; y,
- s. Firma y sello de la autoridad que interviene en la aduana de partida. En el reverso de la DTAI se registrarán las intervenciones de cada una de las aduanas en el cruce de frontera a la entrada y salida de cada país miembro, por el cual el transportista efectuó la operación de tránsito internacional.

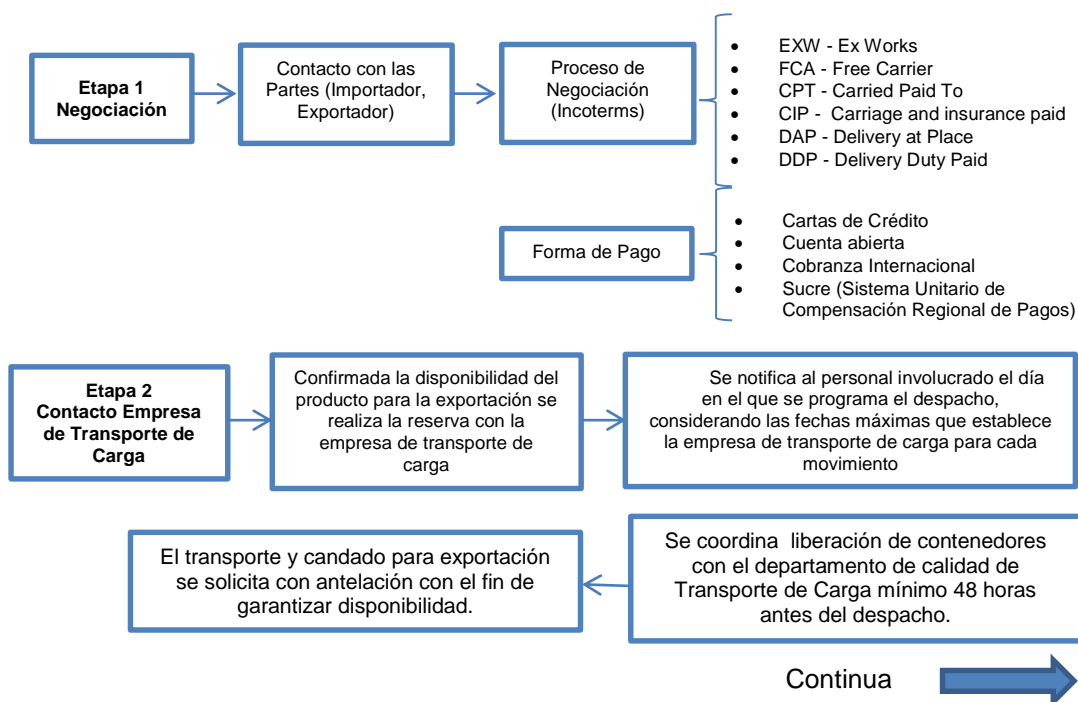
“La DTAI es llenado por el transportista con información proporcionada por el remitente, además esta declaración deberá estar acompañada del documento oficial de exportación del país de procedencia de las mercancías”. (OEA, 1997)

Para ejemplificar el modelo de asociatividad que se quiere realizar con las Pymes de servicios de transporte terrestre se ha tomado un ejemplo de una empresa de carga a Colombia; por el tipo de sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación, contando con nuestra coordinación y

asesoramiento comercial nacional e internacional, atendiendo las exigencias de los clientes finales, teniendo en cuenta los principios básicos de la logística, eficiencia y calidad de servicios, se les va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

El proceso de exportación por carretera a Colombia como todo proceso de exportación cuenta con los siguientes actores principales:

- Importador
- Proveedor
- Banco comercial
- Compañía de seguros
- Compañía de transporte/carga
- Servicio Nacional de Aduana
- Agente de aduanas



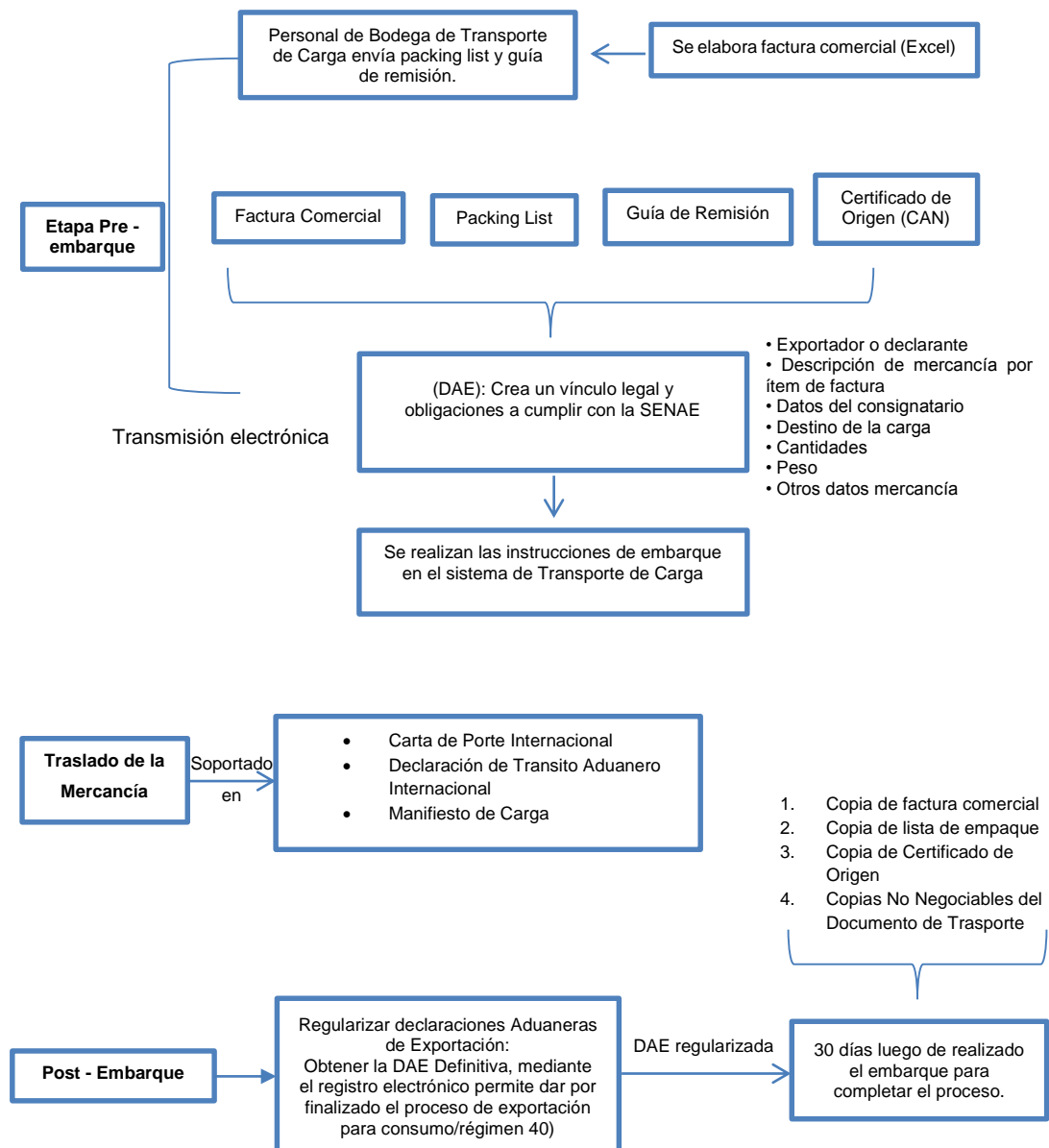


Gráfico 52: Proceso de transporte
Elaborado por: Los autores

Se detalla a continuación ciertos términos que nos ayudara a comprender la jerga del transporte internacional.

- Camión: Es una unidad de tracción o vehículo automotor denominado como unidad de carga: remolque o semirremolque (furgón, plataforma, tolva, tanque fijo) registrado ante los organismos nacionales de transporte y aduana.

- Redes viales: Es el conjunto de carreteras de los países que sirven para conectar a las ciudades y facilitar principalmente el comercio y la movilización de las carga en viajes de largas distancias; las fronteras se encuentran regulados por un departamento de control aduanero para evitar los actos de corrupción.
- Transportista Internacional por carretera autorizado:
“La persona jurídica cuyo objeto social es el transporte de mercancías por carretera, constituida en uno de los países miembros conforme a sus normas de sociedades mercantiles o de cooperativas, que cuenta con certificado de idoneidad y uno o más permisos de prestación de servicios.” (SICE , 1999)
- Exportador: “Persona que por sí o por medio de otra que actúa en su nombre entrega las mercancías al transportista autorizado y suscribe la carta de porte internacional por carretera.” (OEA, 1997)
- Importador:
“Persona natural o jurídica a cuyo nombre están manifestadas o se envían las mercancías y que como tal es designada en la carta de porte internacional por carretera o en el contrato de transporte, o que por una orden posterior a su emisión o por endoso le corresponde.” (OEA, 1997)
- Libreta del tripulante terrestre: La libreta de tripulante terrestre es un documento individual, utilizado por los transportistas autorizados de los países miembros del Acuerdo de Cartagena, para poder realizar el tránsito internacional de la tripulación durante una operación de transporte internacional por carretera, expedida únicamente a nombre de una persona natural nacional o extranjera con visa de residente, una vez que haya presentado todos los requisitos establecidos para su expedición.
- Manifiesto internacional de carga por carretera: Es el documento que ampara y contiene información de las mercancías que están siendo transportadas internacionalmente por carretera como el peso, el número de bultos e identificación genérica de las mercancías; además contiene información acerca del vehículo automotor o unidad de carga. El

transportista tiene la obligación de presentar el manifiesto de carga en la entrada y salida del país a la aduana correspondiente.

- Carta porte internacional por carretera:

“En los casos de transporte internacional de mercancías por carretera, este es el documento de transporte mediante el cual el transportador acredita que ha recibido determinadas mercancías para ser transportadas a otro lugar, situado en un país distinto de aquel en que las recibió. La carta de porte por carretera se constituye, también, en prueba de existencia de un contrato de transporte y, usualmente forma parte de la documentación exigida para el cumplimiento de determinadas operaciones o formalidades aduaneras.” (Reyes González & Torres Portilla, 2011)

El transporte internacional por carretera empieza realizando un contrato mercantil por medio del cual el transportista fijando un precio es responsable de la carga que llegue a su destino efectuando todas las actividades que esta conlleva, mediante la utilización de vehículos de tracción mecánica que estén autorizados a circular.

Según la Convención Interamericana sobre el contrato de transporte internacional de mercadería por carretera del 15 de julio 1989 celebrada en Uruguay, menciona:

“Todo contrato en virtud del cual el portador se compromete, mediante el pago de un porte o precio, a transportar mercaderías por tierra de un lugar a otro en vehículos que emplean carreteras como infraestructura vial; convención de la cual forman parte Ecuador y Colombia, documentos que reposan en el depositario de la Secretaria General de la Organización de Estados Americanos (OEA) para su respectiva ratificación”. (OEA, 1989)

Por otro lado, en el Código de Comercio, en el Art. 205 dice: “El transporte es un contrato en virtud del cual uno se obliga, por cierto precio, a conducir de un lugar a otro, personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna

operación de tráfico, o mercaderías ajenas, y a entregar éstas a la persona a quien vayan dirigidas. Llamase porteador el que contrae la obligación de conducir.

Cuadro 7 **Ventajas de asociarse**

Asociarse	Sin Asociarse
Modernización Empresarial y reconversión industrial	Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente Identidad jurídica independiente de los socios.
Margen de Utilidad: Diferenciación de las operaciones nacionales	
Disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas	No tienen acceso a mercados internacionales y que no tienen la capacidad de cumplir la demanda
Reforzar posiciones en el mercado.	Nivel de incertidumbre de la demanda
Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta	No existe estrategia competitiva
Disminuir costos	Aumento de costos
Lograr economías de escala	No existe el valor agregado de asesoría para el crecimiento del negocio.
Acceder a nuevos mercados	
Aplicar nuevas formas de hacer negocios	
Oferta exportable viable	
Poder de negociación	
Servicios de Asesoría	
Tramites en Frontera	
Plazo de 15 días para el pago del servicio.	Plazo de 30 a 45 días para el pago del servicio.

Elaborado por: Los Autores

6.5. FUNCIONAMIENTO INICIAL DEL CONSORCIO

El presente análisis tiene como propósito demostrar el funcionamiento de la asociación en sus inicios en aspectos como el financiamiento, obtención de recursos, pagos de sueldos y salarios, entre otros. Todo esto una vez que se ha establecido claramente el funcionamiento del modelo asociativo.

6.5.1. Activos

Para el adecuado funcionamiento del modelo asociativo es importante contar con algunos bienes o herramientas que servirán para el desempeño del personal, de esta manera se pueden identificar entre estos activos como se observa en la Tabla 34, equipo de computación.

Es necesario señalar que no se realizará la obtención de equipos de oficina ni demás activos, dado que se pretende establecer una alianza estratégica junto con una PYME del sector de transporte, en la cual se proyecta la utilización de una pequeña parte de sus instalaciones para el funcionamiento de las operaciones. A cambio de la mencionada concesión, se realizará el otorgamiento del 10% de todas las operaciones de transporte que facture la asociatividad.

Tabla 34
Equipo de computación

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	U.	CANT	COSTO	
				UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
1	Software	Unidad	1	10.000,00	10.000,00
2	Impresora multifunción	Unidad	1	180,00	180,00
3	Computadoras	Unidad	3	1.200,00	3.600,00
SUBTOTAL					13.780,00

Elaborado por: Los Autores

Equipos de computación, indispensables para el trabajo en los cuales se detalla:

- Software, el mismo que facilitará las operaciones logísticas de la empresa. Es a través de este software que se llevara a cabo un control e identificación de disponibilidad de vehículos para las operaciones de transporte que se requieran hacer en determinado momento. Por medio de esta herramienta se localizará geográficamente a las empresas de transporte asociadas con el propósito de brindar mejores oportunidades a los transportistas de llevar carga situada cerca a sus ubicaciones y al mismo tiempo atender la demanda del cliente de la manera más oportuna.
- Impresoras y computadoras, que forman parte indispensable del funcionamiento operativo de la empresa.

6.5.2. Gastos operativos y administrativos

Los gastos operacionales corresponden a todos los egresos en los que incurre la empresa durante sus operaciones normales, así como gastos realizados en publicidad. En cuanto a los gastos administrativos, corresponden a los sueldos y salarios del personal de la empresa tomados en cuenta al detalle como su aportación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, decimos terceros y cuartos sueldos y demás. Ver Anexo A.

Tabla 35
Gastos operacionales

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	U.	CANT.	COSTO	
				MENSUAL*	ANUAL
				(\$)	(\$)
1	Servicio Eléctrico	Unidad	1	30,00	360,00
2	Agua Potable	Unidad	1	10,00	120,00
3	Teléfono	Unidad	1	30,00	360,00
4	Internet	Unidad	1	40,00	480,00
SUBTOTAL				110,00	1.320,00

Elaborado por: Los Autores

Los gastos operacionales en los que incurre la empresa en su funcionamiento diario son los servicios básicos, que intervienen de forma indirecta en el giro de negocio pero que son igualmente importantes. Estos los podemos observar en la Tabla 35.

Tabla 36
Gastos de distribución y ventas

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	U.	CANT.	COSTO	
				MENSUAL*	ANUAL
				(\$)	(\$)
1	Publicidad	Unidad	1	2.000,00	24.000,00
2	Otros	Unidad	2	200,00	2.400,00
				2.200,00	26.400,00

Elaborado por: Los Autores

Para los gastos de distribución y ventas que se detallan en la Tabla 36, la publicidad es un rubro importante al inicio de la empresa, pues de este modo es como se dará a conocer en el mercado y se procederá a la captación de nuevos clientes. La publicidad corresponde a actividades como:

- Reparto de volantes
- Visitas tanto a empresas de transporte como a productoras ya sean exportadoras o no, e importadoras con el fin de promocionar los servicios de la empresa.
- Publicidad en medios de comunicación masiva como televisión, radio, internet.
- Entre otros

Tabla 37
Gastos administrativos

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	U.	CANT.	COSTO	
				MENSUAL* (\$)	ANUAL (\$)
1	Gerente General	Unidad	1	1.092,20	13.106,40
2	Secretaria	Unidad	1	480,48	5.765,72
3	Encargado de comercio exterior	Unidad	1	826,23	9.914,80
SUBTOTAL				2.398,91	28.786,92

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla 37, se detalla el personal contratado suficiente para asegurar el funcionamiento de la empresa así como sus sueldos los cuales dependerán directamente de la función y obligaciones que les corresponda.

- Gerente general, encargado de la administración de toda la empresa, así como el gestor de la toma de decisiones.
- Encargado de comercio exterior, persona con el suficiente conocimiento capaz de resolver los distintos problemas que vayan surgiendo a lo largo de las operaciones logísticas.
- Secretaria/o, el cual facilitará el trabajo del personal administrativo antes mencionado.

6.5.3. Ventas

La venta de los servicios se detalla en la Tabla 38, donde se establecen 3 rubros importantes, los mismos que representan las fuentes de ingreso de la empresa durante un periodo.

Tabla 38
Costos de operación

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	U.	CANT. MES	VIAJES POR MES	COSTO			
					UNITARIO MERCADO	UNITARIO DESCUENTO	TOTAL (\$)	ANUAL (\$)
1	Flete de transporte Tulcán	Tonelada	2400	80	15	14	33.600	403.200
2	Flete de transporte Guayaquil	Tonelada	1800	60	27	25	45.000	540.000
3	Marginación de guías	unidades	60		500	475	28.500	342.000
							107.100	1.285.200

Elaborado por: Los Autores

Considerando un flete a Tulcán, se estima un promedio de 80 viajes por mes los cuales representan 2400 toneladas. Este último dato es considerando también viajes con carga de 30 toneladas, a un precio de mercado exigido por el transportista de 15 dólares por tonelada. Para el caso de Guayaquil se toma las mismas consideraciones, un estimado de 60 viajes por mes, llegando a representar 1800 Toneladas. El precio de mercado exigido por el transportista es de 27 dólares por tonelada transportada.

Como parte del acuerdo asociativo se establece un recargo por tonelada que se le otorga al transportista de 1 dólar por tonelada para fletes a Tulcán, de igual manera un recargo de 2 dólares para los fletes a Guayaquil.

Asignándose de esta manera los costos de operación en 14 dólares por tonelada transportada a Tulcán y de 25 dólares por tonelada transportada a Guayaquil.

Para el establecimiento de venta al cliente, se determina el siguiente tarifario por flete contando con un margen de utilidad del 10% sobre el precio de mercado del flete por tonelada exigido por el transportista en un inicio. Tabla 39.

Tabla 39
Tarifa del servicio de transporte

PRECIO CLIENTE		
UNITARIO	TOTAL	ANUAL
(\$)	(\$)	(\$)
16,5	39.600	475.200
29,7	53.460	641.520
500	30.000	360.000
	123.060	1.476.720

Elaborado por: Los Autores

El margen de utilidad antes mencionado junto con el recargo de un dólar por tonelada para Tulcán y dos dólares para Guayaquil, forma parte de los ingresos totales de la empresa.

Tabla 40
Márgenes de utilidad

MARGEN DE UTILIDAD 10%			
UNITARIO	UNITARIO*	TOTAL	ANUAL
Cliente	Conductor	(\$)	(\$)
1,50	1	6.000	72.000
2,70	2	8.460	101.520
5%	25	1.500	300
		15.960	173.820

Elaborado por: Los Autores

Con los estimados de transporte de carga al mes de 80 viajes para Tulcán y 60 para Guayaquil, con las utilidades y los ingresos establecidos en las Tablas 35 y 37, se determinan ingresos netos por mes de 15,960 dólares al mes, debiendo restar de estos los costos y gastos operativos y administrativos obteniendo una utilidad neta de 7,787.21 dólares mensuales.

En cuanto al capital de trabajo, representa el dinero que necesita la empresa para funcionar con normalidad y hacer frente a todos sus obligaciones durante el primer mes, en el cual no se registran ingresos hasta al final del mismo.

Tabla 41
Capital de trabajo

Capital de trabajo funcionamiento inicial	
Gastos generales	4.708,91
Costo de operación	107.100,00
Capital trabajo necesario mes	111.808,91

Elaborado por: Los Autores

Como se observa en la Tabla 41, el capital de trabajo está conformado por 2 rubros importantes.

- Costo de operación
- Gastos generales los cuales incluyen los gastos de operación y administrativos.

Por otro lado para que la empresa empiece a funcionar es necesario el financiamiento para la obtención tanto de los activos como del capital de trabajo.

Como se detalla en la Tabla 41, las sumas de los activos necesarios así como del capital de trabajo conformaran el monto que necesita ser financiado. El mismo que para el presente análisis será de 111,808.91 dólares.

Tabla 42
Tabla de financiamiento

FINANCIAMIENTO	
Equipo de Computación	13.780,00
capital de trabajo	111.808,91
TOTAL	125.588,91

Elaborado por: Los Autores

El financiamiento será solicitado a una entidad financiera, que para el análisis se ha tomado en cuenta al Banco del Pacifico, el mismo que otorga este tipo de crédito empresarial a un interés de 14%. En la Tabla 43, se

establecen los las cuotas anuales que deben ser afrontadas por la empresa una vez que ha iniciado sus labores.

Tabla 43
Cuotas anuales

Periodo	Años	Capital Inicial	Interés	Cuota	Amortización de Capital	Capital Final
1	1	125.588,91	17.582,45	36.581,98	18.999,54	106.589,37
2	2	106.589,37	14.922,51	36.581,98	21.659,47	84.929,90
3	3	84.929,90	11.890,19	36.581,98	24.691,80	60.238,11
4	4	60.238,11	8.433,33	36.581,98	28.148,65	32.089,46
5	5	32.089,46	4.492,52	36.581,98	32.089,46	0,00

Elaborado por: Los Autores

Las cuotas a cancelar a la institución financiera serán mensual, la cual corresponde a 2.945,50 dólares. La amortización del crédito que facilita la identificación de este último dato se encuentra en el Anexo A.

6.6. SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN POR RADIOFRECUENCIA – RFID

RFID por sus siglas en inglés, Radio Frequency Identification, es una tecnología emergente, la cual está siendo empleada en varios sectores económicos como la industria automotriz, el comercio de bienes al por mayor y menor, el transporte y la logística, entre otros. Esta tecnología permite la automatización de los procesos e identificación de vehículos, mercancías, personas o animales; a través de ondas de radio, para lo cual se emplean dispositivos como una etiqueta o transpondedor, lector o transceptor y un subsistema de procesamiento de datos. (Algara, Blanco, & Castillo, 2010)

6.6.1. Funcionamiento del Sistema RFID

El funcionamiento se encuentra basado en la transmisión de información o identificación del producto, vehículo o persona, al cual se encuentra adherida la etiqueta, misma que contiene dicha información almacenada en su interior. La transmisión se la realiza por medio de una señal de

radiofrecuencia, que puede ser captada por el lector. Este último se encarga de captar y transformar la información en formato digital.

El sistema RFID está conformado por dos tipos de etiquetas RFID:

- Etiquetas RFID pasivas, las cuales no necesitan de alimentación eléctrica, pero su transmisión es baja, es decir, distancias de solo centímetros
- Etiquetas RFID activas, necesitan de una fuente eléctrica y son capaces de transmitir información a largas distancias

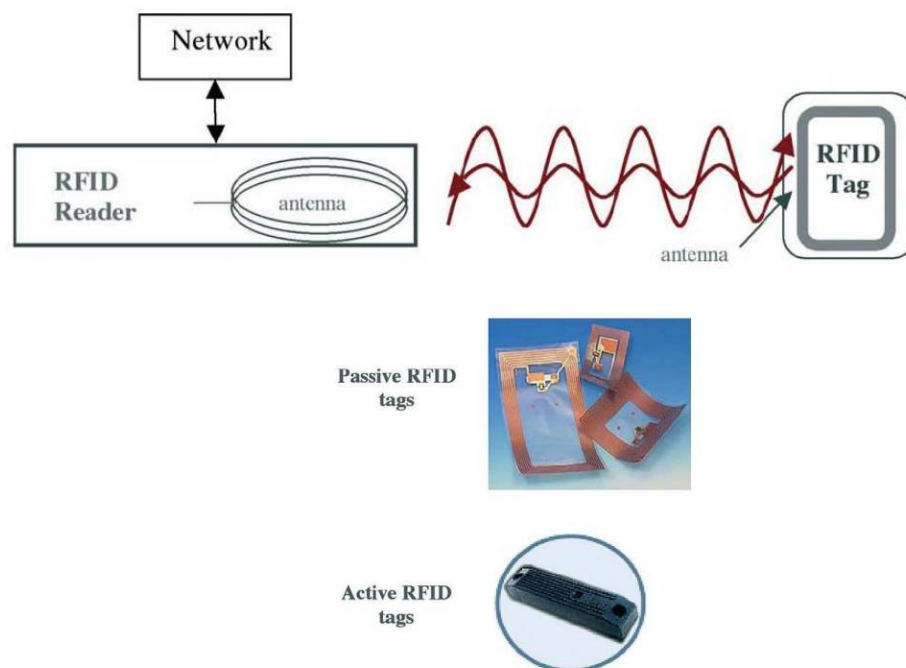


Gráfico 53: Sistema RFID

Fuente: (Algara, Blanco, & Castillo, 2010)

Elaborado por: (Algara, Blanco, & Castillo, 2010)

6.6.2. Beneficios de la implementación del Sistema RFID

El sector del Transporte y Logística se ve beneficiado de esta tecnología a la que cada vez se le encuentran nuevas aplicaciones. La trazabilidad es uno de los aspectos más importantes, por lo tanto cabe mencionar lo que significa realmente este término. La trazabilidad consiste en conocer la estructura completa con la que se elaboró el producto o se presta el servicio, por lo tanto, se clasifica en principalmente en tres partes:

- Trazabilidad hacia tras: la cual consiste en conocer perfectamente a los proveedores, así como el origen de las materias primas
- Trazabilidad en proceso: consiste en tener un conocimiento claro acerca de la elaboración del producto o servicio
- Trazabilidad hacia delante: se basa en saber a qué lugar se dirige la mercancía que ha salido de la empresa, su estado y tiempo de llegada.

Entre las principales ventajas que representa la implementación de esta tecnología se puede establecer las siguientes:

- Control integral de toda la trazabilidad
- Mayor integración de la cadena productiva
- Reducción de tiempos de operación
- Automatización, minimizando errores
- Conocimiento del estado de la mercancía y su ubicación en tiempo real

Saber cómo se encuentra la mercancía, así como su ubicación durante su traslado, permite una correcta toma de decisiones en caso de que surgiesen problemas, dado que el Sistema RFID tiene la capacidad de enviar información, por ejemplo, si la mercancía que necesita una temperatura determinada se encuentra dentro del rango de temperatura permitida o existe un incremento que pueda dañar el producto.

La seguridad también es un aspecto fundamental en el traslado de mercancías por carretera, esta tecnología tiene la capacidad de enviar una alerta informando si el contenedor ha sido abierto, evitando el cometimiento de un delito que pueda producirse durante el viaje. También saber dónde se encuentra el contenedor en tiempo real, evita retrasos en el traslado, dado que se da un control estricto sobre la ruta que debe tomar el conductor, o en casos de accidentes, informar oportunamente al transportista para que tome vías alternas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- No se encuentra una adecuada estadística de servicios; sin embargo el actual gobierno está implementando políticas para incentivar los servicios.
- La logística es una de las principales estrategias competitivas para el desarrollo productivo.
- El proceso de sistematización, en este caso el desarrollo de un software especializado ayuda a la optimización de tiempo, recurso de procesos.
- El modelo de asociatividad utilizado en esta investigación es redes empresariales como alianzas estratégicas denominado “Consortio” debido a que las empresas con características iguales se asocian para fortalecer sus servicios y poder internacionalizarse
- Para el caso de asociar empresas de servicios de transporte terrestre se ha escogido el tipo de modelo de asociatividad por Alianzas Estratégicas debido a que se generara una agrupación y cooperación de empresas que ofertan similares o iguales productos o servicios a lo que se denomina “relaciones horizontales”, el cual se dará para generar un uso más eficiente de los recursos, para de esta manera poder adquirir poder en las negociaciones y lograr escalas de venta que sería imposible al trabajar de manera individual

Recomendaciones

- Se recomienda la ejecución del Software elaborado en esta investigación, como ventaja competitiva para las empresas de servicios logísticos.
- Llevar un adecuado registro de estadísticos de exportaciones e importaciones de servicios por parte de la SENAE, que facilitan la toma de decisiones y de políticas para fortalecer este sector.
- Incentivar el sector logístico del Ecuador a través de capacitaciones a Federaciones asociadas por parte del Estado.
- Realizar un Acuerdo Ministerial por parte del Ministerio de Trabajo para establecer jornadas de trabajo y salarios dignos para los trabajadores del sector, (conductores)

Bibliografía

Algara, J., Blanco, L., & Castillo, A. (2010). *Tecnología RFID aplicada al Transporte y Logística*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:52184/componente52182.pdf

Calle Yépez, R. E., & Yánez Solano, N. F. (Diciembre de 2013). Desarrollo de un modelos para implementar el servicio de transporte internacional por carretera, para la compañía "Transgreco CIA. LTDA.", ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en el año 2014. *Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Ingeniería en Comercio Exterior y Negociación Internacional*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas.

CAN. (22 de Marzo de 1991). *Decisión 290*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones:
<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=07>

CAN. (26 de Agosto de 1999). *Resolución 271*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones:
<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=07>

CAN. (28 de Agosto de 1999). *Resolución 272*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones:
<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=08>

CAN. (7 de Octubre de 1999). *Resolución 300*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones:
<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=08>

CAN. (15 de Julio de 2005). *Desición 617*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones:
<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=128&tipo=TE&title=transporte-terrestre>

CAN. (13 de Julio de 2007). *Decisión 670*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones:

<http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=07>

CAN. (2010). *Comunidad Andina de Naciones*. Obtenido de Secretaria de la Comunidad Andina:

<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>

CAN. (28 de Marzo de 2014). *Comunidad Andina de Naciones*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Quienes.aspx>

CAN. (Febrero de 2014). *Transporte Terrestre*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones:

<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=128&tipo=TE&title=transporte-terrestre>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Asamblea Constituyente*. Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

COPCI. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Registro Oficial N. 351*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Coraggio, J. L. (Julio de 2011). *Economía Social y Solidaria: El Trabajo antes que el capital*. Obtenido de

<http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>

Cuartrorios. (2011). *La Asociatividad de las Pymes*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de www.cuartrorios.org:

http://www.cuartrorios.org/index.php?option=com_content&view=article&id=141:la-asociatividad-en-las-pymes&catid=39:blogsfeeds

- Cuero Osorio, J. E., Espinosa Ortegón , A. M., Guevara Restrepo, M. I., Montoya Zapata, K. A., Orozco Moreno, L. P., & Ortiz Martínez, Y. A. (2007). *Planeación Estratégica*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102026/102026-2014-1/Entorno_de_conocimiento/Contenidos_del_curso_Juego_Gerencial_2014/Contenidos_unidad_1/Planeacion_estrategica.pdf
- Dini, M., & Stumpo, G. (Junio de 2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y El Caribe: <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/3/43993/w403.pdf>
- El Tiempo. (15 de Enero de 2014). *Chatarrización*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/noticias/chatarrizacion>
- Gestionpolis. (2012). *Gestionpolis*. Obtenido de Asociatividad: Análisis de casos en Argetina: <http://www.gestiopolis.com/asociatividad-en-pymes-analisis-de-casos-en-la-argentina/>
- Ivars, Ó. B. (27 de Abril de 2013). *Comercio Internacional* . Obtenido de Blogger.com: <http://comerciointernacional12.blogspot.com/2013/04/ventajas-y-desventajas-de-los-medios-de.html>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (28 de Abril de 2011). *Ministerio Coordinador de Desarrollo Social*. Obtenido de Programas y Servicios: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/1-LEY-DE-ECONOMIA-POPULAR-Y-SOLIDARIA.pdf>
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (10 de Agosto de 2008). *Agencia Nacional de Transito*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/base-legal/ley-organica->

reformatoria-a-la-ley-organica-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial

Lozano, M. A. (Junio de 2010). *Modelos de asociatividad: Estrategias Efectivas para el desarrollo de las pymes*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>

Magaña, P. (Septiembre de 2014). *Plusformación*. Obtenido de <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Normalizacion-Normas-ISO>

Martínez Marín, M. I., Sánchez Santero, R., Sánchez Enríquez, L., & Marcos Calvo, M. Á. (2009). *Factores de competitividad de la PYME española 2008*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.

Matos, L. (2012). *Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios*. Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>

OCDE. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural*. Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: http://www.latameconomy.org/fileadmin/uploads/laeo/Graphs/LEO2013/SP%20LEO2013_Pocket%20Edition.pdf

OEA. (15 de Julio de 1989). *Convención Interamericana sobre Contrato de Transporte Internacional de Mercadería por Carretera*. Obtenido de Organización de Estados Americanos: <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/b-55.html>

OEA. (17 de Enero de 1997). *Decisión 399*. Obtenido de Organización de Estados Americanos: <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/dec399s.asp>

OIT. (1 de Enero de 2007). *Estrategias Asociativas para Micro y Pequeñas Empresas*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo:

http://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_BAI_PUB_97/lang--es/index.htm

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial S.A. de C.V.

ProEcuador. (2012). *Inversión en Ecuador*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/en/invest-in-ecuador/why-invest-in-ecuador/>

Reyes González, D. B., & Torres Portilla, A. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa agroexportadora de pimienta hacia el mercado norteamericano en la provincia de Imbabura*. Ibarra: Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para la obtención al Título de Ingeniería en Comercio Internacional. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Ripoll, C. L. (2003). *Redes Empresariales*. Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de www.minkaperu.com: <http://www.minkaperu.com/Libro%20REDES%20-%20ripoll.pdf>

Ruiz, A. F. (20 de Agosto de 2001). *Asociatividad en las PYMEs*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

Sandoval, A. L. (2014). *Tránsito Internacional de Mercancías*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos96/transito-internacional-mercancias/transito-internacional-mercancias.shtml>

SENPLADES . (2011). *Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Secretaría de Planificación y Desarrollo Social: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

- SENPLADES . (Octubre de 2012). *Revolución Productiva a través del conocimiento y Talento Humano*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.buenvivir.gob.ec/el-socialismo-del-buen-vivir>
- SICE . (12 de Agosto de 1999). *Decisión 467*. Obtenido de Sistema de Información sobre Comercio Exterior: <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/DEC467S.asp>
- Smith, A. (1776). *Investigacion de la naturaleza y causas de la riqueza de las Naciones*. Obtenido de Marxists: https://www.marxists.org/espanol/smith_adam/1776/riqueza/
- SRI. (Noviembre de 2013). *¿Qué son las PYMEs?* Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- TiposDe.org. (3 de Enero de 2015). *Normas de calidad ISO*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/618-tipos-de-iso-normas/>
- Trámites Ecuador. (29 de Julio de 2009). *Libreta del Tripulante Terrestre*. Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de Guía para tus tramites en Ecuador: <http://tramitesecuador.com/seguridad/libreta-de-tripulante-terrestre/>
- Turmero Astros, I. J. (12 de Mayo de 2005). *Diseño de un modelo de asociatividad*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos91/disenio-modelo-asociatividad/disenio-modelo-asociatividad.shtml>
- Universidad Andina Simón Bolívar. (28 de Febrero de 2011). *Importancia de las MYPYMEs*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2011, de

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/IMPORTANCIA_MIPYME.pdf

Urbano, D. (2009). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.