



## **Departamento de Posgrados**

**Incremento de la visibilidad y captación de clientes para AB  
AGENTE DE ADUANA**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Jorge Esteban Mera Espinoza**

**Director: José L. Vera Reino**

**Cuenca Ecuador 2025**

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia y seres queridos, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional me han impulsado a seguir adelante en cada etapa de mi formación. Su confianza en mí ha sido la base de mis logros.

Principalmente dedico este logro a Dios por darme la fuerza para no rendirme, por esforzarme y por confiar en que cada desafío era parte del camino hacia este objetivo.

### **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a Dios por darme la fortaleza, salud y perseverancia para culminar este proceso.

A mi familia y pareja por su paciencia, apoyo incondicional y motivación constante durante toda la maestría.

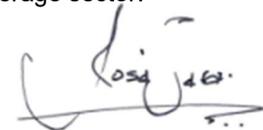
Y mis docentes y tutor, por compartir sus conocimientos y guiarme con compromiso y dedicación.

### **Resumen**

Esta investigación se enfocará en explorar la falta de visibilidad y la limitada captación de nuevos clientes a la empresa AB Agente de Aduana (AB Comex). El estudio se centra en identificar y aplicar estrategias de marketing efectivas para mejorar la presencia de la empresa en el mercado y atraer clientes potenciales. Se abordan áreas clave de herramientas de Marketing, Plan de Negocios, Dirección Estrategia, Investigación de Mercados y Gerencia Financiera para diseñar una estrategia integral que busque la optimización de canales de comunicación, el fortalecimiento de la marca hacia la audiencia específica de la empresa. La investigación tendrá un enfoque mixto para obtener una comprensión integral de la situación actual. El impacto de estas estrategias se evaluará en términos de aumento en la visibilidad y el crecimiento en la base de clientes, con el fin de asegurar un desarrollo sostenible y competitivo en el sector de agenciamiento de aduana.

### **Abstract & Key Words:**

This research will focus on exploring the lack of visibility and the limited acquisition of new clients to the company AB Agente de Aduana (AB Comex). The study focuses on identifying and applying effective marketing strategies to improve the company's presence in the market and attract potential customers. Key areas of Marketing tools, Business Plan, Strategy Management, Market Research and Financial Management are addressed to design a comprehensive strategy that seeks to optimize communication channels, strengthening the brand towards the company's specific audience. The research will have a mixed approach to obtain a comprehensive understanding of the current situation. The impact of these strategies will be evaluated in terms of increased visibility and growth in the customer base, in order to ensure sustainable and competitive development in the customs brokerage sector.



### **Palabras Clave:**

Marketing Estratégico - Agente de Aduanas – Captación de clientes – Comercio Exterior – Captación de Clientes.

Strategic Marketing - Customs Agent – Customer Acquisition – Foreign Trade – Client Acquisition.

## Índice de contenido

### Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	ii
Resumen .....	ii
Palabras Clave:.....	ii
Abstract & Key Words:.....	ii
Índice de contenido .....	iii
Índice de figuras, tablas y anexos .....	iii
Cuerpo del Trabajo.....	5
Introducción.....	5
Objetivo general: .....	5
Objetivos específicos: .....	5
Marco teórico.....	6
Metodología.....	7
Dirección Estratégica Empresarial .....	8
Plan de Negocios.....	23
Investigación de Mercados .....	28
Marketing Estratégico.....	30
Gerencia Financiera .....	35
Conclusiones: .....	40
Referencias Bibliográficas .....	41
Anexos.....	41

### Índice de figuras, tablas y anexos

Tabla 1 Lienzo Canvas Osterwalder .....	24
Tabla 2 Costos Fijos.....	26
Tabla 3 Costos Variables por Trámite .....	26
Tabla 4 Depreciación / Amortización.....	27
Tabla 5 Otros Gastos Indirectos.....	27
Tabla 6 Resumen de Costos Mensuales Estimados (Periodo 1 y 2).....	27
Tabla 7 Perfil de segmento .....	28
Tabla 8 Desglose de la inversión .....	36
Tabla 9 Inversión Inicial .....	37
Tabla 10 Desglose de costos .....	37
Tabla 11 Depreciación de activos fijos.....	37

Tabla 12 CCPP .....	37
Tabla 13 Tabla de amortización .....	38
Tabla 14 Flujos del Inversionista .....	38
Tabla 15 Flujos de efectivo operativos .....	39
Tabla 16 Flujo terminal .....	39
Tabla 17 Evaluación del proyecto .....	39
Ilustración 1 Pirámide estratégica del proyecto .....	10
Ilustración 2 Matriz AC.....	31
Ilustración 3 Mapa Perceptual .....	32
Ilustración 4 Plan de Marketing .....	32
Ilustración 5 Cuota actual .....	33

## Cuerpo del Trabajo

### Introducción

El motivo de esta investigación radica en la necesidad de aumentar la visibilidad y atraer, como mantener nuevos clientes a nuestra empresa de agente de aduana. La falta de visibilidad limita nuestro crecimiento y potencial captación de nuevos clientes. Al comprender y superar los desafíos actuales, buscamos posicionarnos como referentes del sector, mejorando nuestra competitividad y asegurando un crecimiento sostenible.

Al ser una empresa relativamente nueva, con apenas un año en el mercado, el principal reto que aborda este estudio es la falta de visibilidad y la limitada captación de nuevos cliente, lo que ha afectado su crecimiento dentro de un entorno competitivo y en constante evolución. Como parte del análisis, se realizó un mapa perceptual dirigido a importadores del segmento objetivo de la empresa, en el cual AB Comex fue identificada como una de las marcas menos reconocidas, evidenciando la necesidad urgente de fortalecer su posicionamiento. Según Kotler & Keller (2016) el marketing estratégico es clave para identificar oportunidades y diferenciar a la empresa. Tarancón (2019) señala que un servicio fracasa cuando no se ajusta a las necesidades del consumidor, por lo que es esencial definir una propuesta de valor, segmentar el mercado y optimizar recursos para consolidar su presencia.

Blázquez & Bravo (2022) destacan la importancia de la experiencia del cliente para garantizar que el servicio será recordado. A través de un análisis de Investigación de Mercados, se evaluará la demanda, preferencias y tendencias del sector aduanero, permitiendo desarrollar estrategias basadas en datos.

Finalmente, Anaya et al. (2024) afirman que la teoría económica clásica busca maximizar ganancias. En este sentido, la gerencia financiera garantizará la correcta asignación de recursos y la rentabilidad de las inversiones en marketing y desarrollo empresarial.

### Objetivo general:

Aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes a la Empresa AB Agente de Aduana en un mercado altamente competitivo.

### Objetivos específicos:

1. Formular estrategias adaptativas para AB Comex que permita fortalecer su posicionamiento competitivo, reputación corporativa y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno en el sector aduanero.
2. Diseñar un plan de negocios integral utilizando el modelo Canvas y una estructura de costos estándar para evaluar la viabilidad de expansión de AB Comex.
3. Ejecutar un estudio de mercado, dirigido a PYMES importadoras en Cuenca, que permita identificar al menos tres necesidades clave y comportamientos del cliente objetivo, para fundamentar las estrategias de captación.

4. Elaborar e implementar un plan de marketing, que permita aumentar en un 60% la base de clientes de AB Comex y mejorar su visibilidad en el mercado cuencano, para el siguiente periodo.
5. Proyectar y analizar los estados financieros del proyecto de expansión, calculando indicadores como VAN, TIR y PR, con el fin de determinar su rentabilidad y sustentar la toma de decisiones estratégicas.

### **Marco teórico**

(Madrigal et al., 2024) considera que captar la atención de clientes se ha vuelto cada vez más complicado en las sociedades actuales, por lo que comprender las necesidades del mercado es fundamental para desarrollar servicios que alcancen sus expectativas. Esto nos llevaría a identificar servicios personalizados que faciliten el comercio internacional para cada importador. (Miranda et al., 2023) concuerda con esto, pues considera que hoy en día, es un reto agradar a los consumidores por lo que evaluar herramientas de marketing; analizando estrategias y técnicas para determinar su efectividad es crucial para alcanzar los objetivos comerciales y mejorar la visibilidad de la empresa.

(Romero et al., 2024) explica como la transición del marketing masivo al selectivo ha creado la necesidad de estrategias más adaptadas al mercado. En el comercio exterior tradicionalmente, las empresas utilizaban estrategias de marketing masivo para llegar a amplias audiencias. Sin embargo, la globalización y la creciente competencia han demostrado que un enfoque único para todos no es efectivo. Con una comprensión clara del grupo objetivo al que se quiere atacar; la empresa puede personalizar sus mensajes de marketing, canales de distribución y tácticas promocionales. Esto puede incluir la elección de plataformas de comunicación preferidas por el público objetivo y la oferta de servicios que satisfagan las demandas específicas de mercado como servicios de agenciamiento de aduana, consultoría en logística de importación, tramites dentro del sistema Ecuapass y cotizaciones en cualquier tipo de Incoterm.

El incremento de clientes requiere un enfoque estratégico que resalte la eficiencia, la confiabilidad y el conocimiento especializado en normas aduaneras, que son altamente valorados por las empresas que realizan comercio exterior. (Miranda et al., 2023) señala que el foco del negocio ya no solo es solo hacer las cosas bien, sino que; las organizaciones deben ser capaces de lograr que sus ofertas de valor y marcas propongan un enriquecimiento al consumidor. Esto implica no solo facilitar el proceso aduanero, sino también proporcionar valor añadido que mejore la experiencia del cliente, como asesoría personalizada, transparencia en costos y tiempos y soporte continuo. Con una planificación estratégica, se facilitará la diferenciación y una ventaja competitiva sostenible.

Para (Tarancón, 2019) el lanzamiento de un servicio debe estar basado en datos del mercado que permitan establecer una estrategia de negocio eficiente y una comunicación que permita minimizar la incertidumbre identificando el comportamiento de la demanda, las preferencias de los clientes y las tendencias del sector aduanero, con el fin de desarrollar estrategias de marketing basadas en datos. Para la realización de este estudio, se empleó una metodología de investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas fueron diseñadas para obtener información detallada sobre las percepciones, necesidades y expectativas de los participantes con respecto a sus procesos de importación y gestión logística. Las entrevistas fueron aplicadas de manera presencial y remota a dueños, gerentes y encargados de operaciones de las PYMES seleccionadas según su tamaño y disponibilidad.

Para (García et al., 2024) los recursos gerenciales conforman un valor agregado de gran importancia en la creación y desarrollo de la sustentabilidad en las empresas. La búsqueda por ser sustentables, hace que las empresas diseñen estrategias con procesos enfocados a la versatilidad en los nuevos ambientes, por lo que la dirección estratégica permite alinear la misión y visión de la organización con los cambios del entorno, definiendo objetivos claros y ventajas competitivas sostenibles. (Ruiz López et al., 2023) expone que la administración de una empresa debe tomar decisiones adecuadas en el manejo de los recursos económicos con lo que cuenta para que la compañía genere rentabilidad. La rentabilidad suele medirse por los ingresos y los gastos mediante el uso de ratios. Las ratios de rendimiento son la rentabilidad financiera que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de su capital y la rentabilidad económica. Por lo que la gerencia financiera actúa como soporte fundamental en la toma de decisiones estratégicas, ya que permite una correcta asignación de recursos, evaluación de la rentabilidad de proyectos y control del riesgo financiero.

El incremento de clientes va a depender de una estrategia que combine marketing estratégico, dirección empresarial, investigación de mercado y gerencia financiera, adaptada a las dinámicas específicas del comercio internacional y centrada en enriquecer la experiencia del cliente.

### **Metodología**

Para la investigación se utilizó el proceso de Investigación-Acción, que es un método de investigación orientado a combinar la teoría y la práctica y que tiene como estrategia enfocarse en la experimentación. Este sistema permitió dirigir, elaborar y definir los conceptos teóricos y aplicarlos directamente en el sistema empresarial en estudio.

Cada uno de los cuatro módulos integradores fue enfocado en el tema central de investigación donde:

1. Se utilizó la Dirección Estratégica Empresarial como herramienta clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del dinámico entorno del comercio exterior. Utilizando estrategias integrales y adaptativas que optimicen la ventaja competitiva, tendencia

de clientes, posicionamiento de marca, el servicio y varias otras aristas en aras de optimizar la competitividad y sostenibilidad en el mercado.

2. En Plan de Negocios e Investigación de Mercados se realizaron entrevistas a importadores de nuestro segmento objetivo para identificar patrones de consumo, nivel de satisfacción, expectativas del servicio y tendencias del mercado, después se desarrolló un plan de negocio con la ayuda de un Lienzo Canvas de Oster Wilder y la estructura de costos estándar que ayudó a entender los puntos más importantes en el negocio y se la evaluó mediante indicadores como el VAN, TIR y el periodo de recuperación de la inversión.

3. En Marketing Estratégico se realizó un plan de marketing que nos permitió establecer una estrategia de segmentación a partir de los datos recopilados en los anteriores módulos y crear directrices con estrategias de marketing que permitan ingresar o crecer en los mercados donde se busca actuar.

4. En Gerencia Financiera se pudo conocer la viabilidad económica del proyecto, sus índices y los riesgos.

#### **Dirección Estratégica Empresarial**

Para la empresa, la dirección estratégica se convierte en una herramienta clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del dinámico entorno del comercio exterior. La globalización, la evolución tecnológica, y las cambiantes normativas aduaneras y comerciales exigen que AB Comex implemente estrategias integrales y adaptativas que aseguren su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Estrategias

#### **Ventaja Competitiva**

1. Segmentación: Atender de manera eficaz a nuestro segmento de clientes potenciales revisando su comportamiento como frecuencia de importación, volumen de carga y tipos de productos manejados.

El valor propuesto será ofrecer servicio personalizado de logística de importación en cada parte del proceso.

2. Diferenciación: Distinguir a la agencia por nuestros servicios únicos y de alto valor añadido como la asesoría en la obtención de certificados de origen, manejo de licencias (MIPRO, INEN, Ministerio de Salud, etc.)

El valor propuesto se enfoca a procurar que los procesos de nuestros clientes sean más eficientes en costos y tiempo como la revisión de fletes internacionales gracias a convenios con agentes de carga.

3. Posicionamiento: Establecer a la empresa sobre nuestros competidores enfatizando la experiencia en el medio del comercio exterior, destacando la eficiencia, conocimiento arancelario y servicio personalizado.

El valor propuesto será la revisión minuciosa de partidas a aplicarse, tratos preferenciales, normativa general y seguimiento constante de la carga.

#### **Tendencia de los clientes**

1. Expandir la base de clientes de la empresa con sectores industriales emergentes apoyándonos en nuevos tratados de libre comercio que facilitan en proceso con disminuciones arancelarias. Identificando empresas que busquen implementar proveedores en el exterior sin la necesidad de contar con un departamento de importaciones.
2. Ofrecer un enfoque integral hacia el cliente con un servicio holístico que cubra todas las necesidades presentes en el comercio exterior desde la logística hasta el cumplimiento normativo.
3. Analizar y mejorar las cadenas de valor de los clientes para aumentar la eficiencia y reducir los costos del proceso mapeando su cadena de suministro en aras de optimizarla desde que tipo de contenedor le es más eficiente cargar su mercadería hasta desde que puerto es más conveniente que salga su carga.

### **Marca**

1. Establecer a la agencia de aduana como una empresa confiable y un aliado estratégico de los operadores de comercio exterior que los acompaña en toda parte del proceso y no solo en el agenciamiento aduanero. Diferenciándonos de la competencia mediante un posicionamiento claro que destaca los beneficios clave de nuestros servicios.

Se puede publicar casos y testimonios de clientes satisfechos que demuestren la efectividad y el valor de los servicios.

2. Realizar un análisis competitivo identificando fortalezas y debilidades de los competidores.
3. Realizar encuestas de satisfacción y percepción de la marca para entender cómo los clientes valoran la marca y poder mejorar continuamente gracias al feedback recibido e innovar servicios adicionales que puedan agregar valor a los clientes y encontrarse con sus expectativas.

### **Servicio**

1. Estrategia de preventa

Atraer a clientes potenciales con los beneficios de los servicios de la empresa con la ayuda de artículos, guías y casos de éxito de la empresa en redes sociales y ferias de comercio que muestren la experiencia y conocimientos de la empresa.

2. Estrategia de venta

Facilitar el proceso de venta asegurando que los clientes reciban toda la información necesaria para la toma de decisiones. Asignando ejecutivos que proporcionen asesoramiento personalizado y guía a los clientes.

3. Estrategia postventa

Mantener y fortalecer la relación con los clientes después de la venta manteniendo a los clientes informados sobre actualizaciones en nuestros servicios, nuevas regulaciones aduaneras y oportunidades de optimización.

### **Modelo de empresa**

1. Digitalización y automatización de procesos

Desarrollar una plataforma en línea donde los clientes puedan realizar seguimientos a sus cargas, mostrando el estatus de la misma en tiempo real, así mismo fomentar el uso de nuestra herramienta digital para acceder a la revisión documental y realizar observaciones directas en el trámite.

2. Expansión de Servicios y Alianzas Estratégicas

Ampliar los servicios logísticos para incluir almacenamiento, manejo y consolidación de carga previo embarque. Así también, establecer alianzas estratégicas con contactos en origen que verifiquen al proveedor y tengan un contacto en pro de los beneficios del importador.

### 3. Marketing Digital

Aumentar la visibilidad de la empresa y atraer a nuevos clientes mediante estrategias de marketing digital. Utilizar redes sociales para informar contenido relevante a posibles clientes sobre temas de comercio exterior y aduanas.

#### Investigación de mercado

1. Expandir la cobertura de la empresa para llegar a nuevos mercados y aumentar la base de clientes. Realizar un análisis de mercado para identificar regiones geográficas con alta demanda de servicios aduaneros y logísticos.
2. Evaluar proveedores actuales en términos de calidad, costos, tiempos de entrega, facilidad de pago y sobre todo fiabilidad, identificando áreas de mejora. A la vez es necesario seleccionar a proveedores potenciales que puedan ofrecer mejores términos o servicios adicionales que nos den apalancamiento a negociar mejores términos de ser necesario.
3. Utilizar herramientas de Big Data para identificar innovaciones de mercado y oportunidades para mapear las necesidades del cliente que no están siendo satisfechas por los productos actuales y nuevos productos.

#### Pirámide estratégica del proyecto



Ilustración 1

#### Pirámide estratégica del proyecto

**Fuente:** Elaboración propia

La pirámide estratégica presentada en la Ilustración 1 sintetiza los elementos clave sobre los cuales se construye la propuesta de valor de AB Comex.

#### Modelo de planificación para la empresa AB Comex

##### Dos áreas funcionales:

1. Operaciones y logística
2. Atención al cliente y consultoría

Tres objetivos para cada área:

##### 1. Operaciones y logística

- 1.1 Reducir el tiempo de procesamiento de trámites aduaneros.

1.2 Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real para todas las cargas.

1.3 Ampliar la oferta de servicios logísticos.

## **2. Atención al cliente y consultoría**

2.1 Incrementar la satisfacción del cliente con la mejora de los tiempos de respuesta y la resolución efectiva de consultas y problemas.

2.2 Implementar un sistema de comunicación automatizada que notifique a los clientes sobre el estado de sus operaciones en tiempo real.

2.3 Expandir los servicios de asesoría.

A continuación, se presentan dos políticas que permitan en el corto plazo llegar al objetivo con 3 estrategias por cada objetivo y su procedimiento.

### **1. Operaciones y logística**

1.1 Reducir el tiempo de procesamiento de trámites aduaneros

Política 1: Implementación de herramientas tecnológicas avanzadas para agilizar los procesos de tramitación.

Estrategias:

- Software de Gestión Aduanera: Implementar un software especializado que automatice la documentación y seguimiento de trámites aduaneros, minimizando errores y acelerando los procesos.
- Integración de Sistemas: Integrar el software de gestión aduanera con otros sistemas logísticos y de proveedores para asegurar una comunicación fluida y en tiempo real.
- Capacitación del Personal: Capacitar al personal en el uso de estas nuevas herramientas para garantizar una transición eficiente.

Política 2: Establecimiento de protocolos y mejora de procesos estandarizados para la revisión y tramitación de documentos aduaneros, eliminando pasos innecesarios y optimizando el flujo de trabajo.

Estrategias:

- Revisión de Procesos Actuales: Realizar una auditoría interna para identificar y eliminar cuellos de botella en los procesos actuales de tramitación.
- Protocolos Estandarizados: Establecer protocolos claros y concisos para cada etapa del proceso aduanero, incluyendo la revisión arancelaria, la emisión de certificados de origen y la comunicación con clientes y proveedores.
- KPIs y Monitoreo: Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para medir la eficiencia del proceso y realizar un monitoreo constante para identificar áreas de mejora continua.

1.2 Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real para todas las cargas

Política 1: Garantizar la visibilidad completa durante todo el proceso logístico.

- Alianzas estratégicas: Fortalecer alianzas estratégicas con agentes de carga confiables que transmitan la información en tiempos reales.
- Plataforma de Monitoreo Centralizada: Desarrollar una plataforma de monitoreo centralizada que permita visualizar el estado y ubicación de todas las cargas en tiempo real.

- Integración con Sistemas Existentes: Integrar la plataforma de seguimiento con los sistemas de gestión logística y aduanera existentes para un flujo de información continuo y actualizado.

Política 2: Asegurar que el personal esté capacitado y que los clientes estén informados sobre el nuevo sistema de seguimiento en tiempo real, mejorando así la comunicación y la eficiencia.

- Capacitación del Personal: Ofrecer programas de capacitación intensivos para el personal sobre el uso y manejo del nuevo sistema de seguimiento en tiempo real, incluyendo la interpretación de datos y resolución de problemas.
- Protocolo de Comunicación: Establecer un protocolo de comunicación para informar a los clientes sobre el estado de sus cargas en tiempo real, mediante alertas automáticas y reportes periódicos del sistema.
- Soporte Técnico: Crear un equipo de soporte técnico dedicado para atender cualquier incidencia relacionada con el sistema de seguimiento en tiempo real, asegurando una rápida resolución de problemas.

### 1.3 Ampliar la oferta de servicios logísticos

Política 1: Establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios logísticos para expandir la gama de servicios ofrecidos.

- Identificación de Socios Potenciales: Cotizar con distintos proveedores de servicios logísticos que ofrezcan servicios complementarios como almacenamiento, distribución, transporte especializado y manejo de cargas peligrosas.
- Negociación de Acuerdos: Negociar acuerdos con estos proveedores para ofrecer sus servicios bajo la marca de AB Comex, asegurando condiciones favorables para ambas partes.
- Integración de Servicios: Integrar los servicios de los socios estratégicos en el portafolio de AB Comex, garantizando una transición fluida para los clientes y manteniendo altos estándares de calidad.

Política 2: Invertir en el desarrollo de nuevas capacidades internas para ofrecer servicios logísticos adicionales de manera directa.

- Invertir en agentes de origen: Personal en origen es capaz de facilitar el proceso de consolidación y contacto con proveedores.
- Asociaciones estratégicas con navieras: Reservar cupos de contenedores que aseguren fletes más bajos para los clientes.
- Marketing de Nuevos Servicios: Desarrollar una campaña de marketing para promocionar los nuevos servicios logísticos a los clientes actuales y potenciales, destacando los beneficios y el valor añadido de los mismos.

## 2. Atención al cliente y consultoría

2.1 Incrementar la satisfacción del cliente con la mejora de los tiempos de respuesta y la resolución efectiva de consultas y problemas

Política 1: Implementación de un Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM)

- Selección e Implementación del CRM: Evaluar y seleccionar un sistema de CRM adecuado que se adapte a las necesidades específicas de AB Comex. Implementar el sistema con la ayuda de un equipo especializado.
- Capacitación del Personal: Capacitar a todos los empleados que interactúan con clientes en el uso del CRM, asegurando que sepan cómo registrar, gestionar y resolver consultas y problemas de manera eficiente.

- Automatización de Procesos: Configurar el CRM para automatizar tareas repetitivas como el seguimiento de consultas, la asignación de tareas a los responsables adecuados y el envío de notificaciones de progreso a los clientes.

Política 2: Crear un centro de atención al cliente dedicado para proporcionar una resolución rápida y efectiva de consultas y problemas.

- Creación del Centro de Atención: Establecer un centro de atención al cliente con personal capacitado específicamente para gestionar consultas y problemas de manera rápida y eficiente.
- Definición de Protocolos de Atención: Desarrollar y estandarizar protocolos de atención al cliente que incluyan tiempos de respuesta objetivo, procedimientos para la escalación de problemas y métodos para el seguimiento y resolución de consultas.
- Monitoreo y Evaluación de Desempeño: Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño del centro de atención al cliente, utilizando métricas como el tiempo promedio de respuesta, la tasa de resolución en el primer contacto y la satisfacción del cliente.

2.2 Implementar un sistema de comunicación automatizada que notifique a los clientes sobre el estado de sus operaciones en tiempo real.

Política 1: Implementar una plataforma tecnológica que permita la comunicación automatizada en tiempo real con los clientes.

- Evaluación y Selección de la Plataforma: Evaluar diferentes plataformas tecnológicas que ofrecen servicios de notificaciones automatizadas, seleccionando la que mejor se adapte a las necesidades de AB Comex.
- Integración con Sistemas Existentes: Integrar la plataforma seleccionada con los sistemas internos de la empresa, como el sistema de gestión de carga y el CRM, para que la información relevante se transmita automáticamente a los clientes.

- Personalización de Mensajes: Permitir la personalización de los mensajes de notificación para que incluyan información específica y relevante para cada cliente.

Política 2: Desarrollar y establecer protocolos claros para la comunicación automatizada con los clientes, asegurando la precisión y la puntualidad de las notificaciones.

- Definición de Protocolos de Comunicación: Definir los tipos de notificaciones que se enviarán, la información que incluirán y la frecuencia con la que se enviarán.
- Monitoreo y Verificación: Implementar un sistema de monitoreo para verificar que las notificaciones se envíen correctamente y a tiempo.
- Capacitación del Personal: Capacitar al personal sobre los nuevos protocolos de comunicación y el uso de la plataforma de notificaciones automatizadas, asegurando que entiendan su importancia y cómo operar el sistema.

2.3 Expandir los servicios de asesoría

Política 1: Ampliar la gama de servicios de asesoría ofreciendo nuevas áreas especializadas que respondan a las necesidades emergentes del mercado y de los clientes actuales

- Identificación de Necesidades del Mercado: Realizar un estudio de mercado para identificar las áreas de asesoría más demandadas y emergentes, tales como comercio internacional, regulaciones aduaneras específicas, y optimización logística.

- **Capacitación del Personal:** Capacitar a los empleados actuales y contratar a expertos en las nuevas áreas de asesoría identificadas, asegurando que el personal esté altamente cualificado para ofrecer estos nuevos servicios.

- **Desarrollo de Materiales y Recursos:** Crear materiales educativos, guías, y recursos para los clientes sobre las nuevas áreas de asesoría.

Política 2: Ofrecer programas de asesoría personalizada que se adapten a las necesidades específicas de cada cliente, proporcionando soluciones a medida y un soporte continuo.

- **Evaluación Inicial de Clientes:** Realizar una evaluación inicial de las necesidades de cada cliente para identificar las áreas donde la asesoría personalizada puede ofrecer el mayor beneficio.

- **Asignación de Consultores Especializados:** Asignar consultores especializados a cada cliente, asegurando que reciban asesoría en función de sus necesidades específicas.

- **Medición y Retroalimentación:** Implementar mecanismos para medir la efectividad de los programas de asesoría personalizada con la retroalimentación de los clientes, utilizando esta información para mejorar continuamente los servicios.

*Estrategias para para seleccionar, reclutar y motivar.*

### **Operaciones y logística**

- **Selección**

Realizar una convocatoria de carpetas donde se seleccionarán únicamente las que cumplan con los requisitos para el puesto, en este caso los aplicantes deben conocer sobre comercio exterior y agenciamiento de aduanas.

- **Reclutamiento**

- Realizar una entrevista inicial con el jefe de la sección.

- Realizar un examen teórico, práctico con el jefe inmediato para validar su conocimiento.

- Realizar un examen psicológico que analice trastornos de personalidad, fobias, adicciones y tipos de personalidad con el psicólogo laboral.

- Realizar un examen médico

- **Motivación**

- Cursos de capacitación continua en comercio exterior y reglamentación aduanera.

- Fees por cumplimiento de Indicadore clave de rendimiento (KPIs).

- Fees por tramite que consiga el operador en el mercado.

- Estabilidad laboral.

### **Atención al cliente**

- **Selección**

Realizar una convocatoria de carpetas donde se seleccionarán únicamente las que cumplan con los requisitos para el puesto, en este caso los aplicantes deben tener don de gente y experiencia en servicio al cliente.

- **Reclutamiento**

- Realizar una entrevista inicial con el jefe de la sección.

- Realizar un examen teórico, práctico con el jefe inmediato para validar su conocimiento.

- Realizar un examen psicológico que analice trastornos de personalidad, fobias, adicciones y tipos de personalidad con el psicólogo laboral.

- Realizar un examen médico.
  - Motivación
- Cursos de capacitación continua en atención al cliente y manejo de sistemas.
- Fees por cumplimiento de KPIs.
- Seguridad laboral.

### **Talento humano**

- Selección  
Realizar una convocatoria de carpetas donde se seleccionarán únicamente las que cumplan con los requisitos para el puesto, en este caso los aplicantes deben tener un título o cursar psicología laboral o carreras a fin.
- Reclutamiento
  - Realizar una entrevista inicial con el jefe de la sección.
  - Realizar un examen teórico, práctico con el jefe inmediato para validar su conocimiento.
  - Realizar un examen psicológico que analice trastornos de personalidad, fobias, adicciones y tipos de personalidad con el psicólogo laboral.
  - Realizar un examen médico.
- Motivación
  - Cursos de capacitación continua en para el desarrollo personal como: Desarrollo Organizativo, Selección de Personal, Gestión y Liderazgo, Derecho Laboral o Dirección y Motivación de Recursos Humanos.
  - Estabilidad laboral.

### **Activos fijos de la empresa y su utilidad**

#### **Operaciones y logística**

- Oficinas y Almacenes  
Lugares adecuados para realizar el proceso logístico y almacenar información requerida por entidades regulatorias como SRI y aduana. Los mismos incrementan la eficiencia operativa y cumplen con requerimientos impositivos.
- Equipos de tecnología y comunicación  
Servidores, computadoras, sistemas de red y equipos de comunicación para coordinar y gestionar las operaciones logísticas y de transporte. Estos facilitan la comunicación rápida y eficiente entre diferentes áreas de la empresa, mejorando la coordinación y el seguimiento de las operaciones logísticas.

#### **Atención al cliente**

- Estaciones de Trabajo  
Escritorios, sillas ergonómicas, y estaciones de trabajo para el personal de atención al cliente. Proporcionan un entorno cómodo y productivo para los empleados, mejorando la eficiencia y la calidad de la atención al cliente.
- Equipos de cómputo  
Para gestionar comunicaciones, acceder a sistemas de información y bases de datos de clientes. Facilitan el acceso rápido y eficiente a la información necesaria para resolver consultas y problemas de los clientes.

### **Talento Humano**

- Computadoras y Monitores

Equipos de cómputo para gestionar información de empleados, realizar tareas administrativas, y acceder a sistemas de gestión de recursos humanos. Facilitan el manejo eficiente y seguro de datos del personal, incluyendo nóminas, expedientes y registros de desempeño.

- Salas de Reuniones y Entrevistas

Espacios equipados con mesas de reuniones, sillas cómodas y equipo audiovisual para entrevistas y reuniones de personal. Proporcionan un entorno adecuado para realizar entrevistas de selección, reuniones de equipo y sesiones de capacitación.

- Sistemas de Archivo y Documentación

Aseguran que la documentación importante esté organizada y fácilmente accesible, mejorando la gestión y la seguridad de los registros del personal

### **Activos intangibles de la empresa y para que se va a usar**

- Reputación Corporativa

Una sólida reputación puede diferenciar a AB Comex de sus competidores, permitiendo una mayor retención de clientes y una ventaja competitiva en el mercado.

- Marca

Una marca bien posicionada nos ayuda a aumentar el reconocimiento y la preferencia del cliente, facilitando la expansión del mercado y el incremento de ventas.

- Licencias

Certificarnos con la norma ISO para agenciamiento de aduana nos facilita la entrada en nuevos mercados y asegurar el cumplimiento normativo, reduciendo riesgos y evitando sanciones.

- Relaciones Comerciales y Alianzas Estratégicas

Ampliar la oferta de servicios, mejorar las condiciones comerciales y fortalecer la posición competitiva de AB Comex en el mercado.

- Know-How

Diferenciarnos de la competencia, mejorar la calidad del servicio, incrementar la eficiencia operativa y asegurar la transferencia efectiva de conocimientos dentro de la organización.

### **Operaciones y logística**

- Sistema de digitación para la transmisión de trámites aduaneros.
- Sistema Ecuapass para registrar toda operación y consultas aduaneras en el Ecuador.
- Sistema de preliquidación para confirmar tributos.
- Sistema de revisión arancelaria para revisar normativa, clasificación y prohibiciones.
- Sistema de tracking para brindar un servicio de seguimiento en tiempo real.
- Sistema de Big data para ampliar la oferta de servicios.

### **Atención al cliente**

- Sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para el registro de datos del cliente, seguimiento de comunicaciones, gestión de oportunidades de ventas.
- Sistemas de comunicación como correo electrónico, chat en vivo, teléfono para centralizar las comunicaciones con clientes, dar seguimiento y respuesta rápida dando una experiencia fluida y rápida.

### **Talento humano**

- Sistema de gestión de recursos humanos (HRMS) que ayude a automatizar las tareas administrativas, reducir errores y mejorar la gestión de los recursos humanos.
- Sistema de gestión de desempeño para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados.
- Sistemas de encuestas de clima laboral para analizar la satisfacción y el ambiente de trabajo.

- Sistema de nómina para generar roles de pagos.

#### *Modelo de retención de clientes*

#### **Estrategias de captación**

1. Crear y distribuir contenido valioso y relevante para atraer clientes de nuestro segmento. Realizar campañas digitales con casos de éxito y boletines informativos dirigidas a empresarios y comerciantes del sector de comercio exterior o que busquen comenzar en él para aumentar la visibilidad de la empresa.
2. Establecer relaciones con otras empresas y profesionales para generar referencias. Colaborar con empresas de logística, transporte, almacenaje, etc. Para ampliar la red de contactos y generar referencias cuantificables.
3. Participación en ferias comerciales, conferencias y eventos del sector para establecer contactos y promocionar los servicios de la empresa.
4. Desarrollar programas de fidelización para recompensar la lealtad de los clientes existentes, como otorgar un fee por volúmenes de tramites altos.
5. Ofrecer incentivos económicos a los operadores de la empresa por tramites conseguidos por su cuenta.
6. Llamar a importadores del sector para ponernos a disposición y solicitando una visita para presentar una propuesta de nuestros servicios.

#### **Estrategias de repetición**

1. Simplificar el proceso desde cualquier punto en el que el cliente nos entregue el trámite, ofertando un proceso personalizado para cada cliente según sus necesidades.
2. Realizar un análisis integral del proceso que está llevando el cliente y dar propuestas que resulten mejoren lo que realice en la actualidad como el tipo de contenedor en el que carga su mercadería, partidas arancelarias, etc.
3. Realizar alianzas estratégicas con agentes de carga que mejoren valores de fletes internacionales sin costos adicionales.
4. Servicio de rastreo de carga en tiempo real en cada parte del proceso logístico desde la bodega del proveedor hasta la de nuestro cliente.
5. Establecer un centro de atención al cliente con personal capacitado específicamente para gestionar consultas y problemas de manera rápida y eficiente.

#### **Estrategias de relaciones**

1. Ofrecer mayores beneficios por su trámite, no solo el agenciamiento, pero también conseguir fletes, y seguimiento de su carga.
2. Ofrecer asesoría a sus proveedores del exterior para que entreguen certificados de origen que resultan en beneficios arancelarios en destino.
3. Realizar una revisión minuciosa del trámite para que el cliente no caiga en multas y revisiones fiscales.
4. Entregar un servicio rápido y eficiente que simplifique sus procesos.

#### **Estrategias de vinculación**

1. Realizar programas de recompensas a través de descuentos a clientes recurrentes, clientes que nos den un gran volumen y también a aquellos que nos refieren a nuevos clientes.

2. Proveer un servicio al cliente eficiente y personalizado a trabajar en pro de entender sus necesidades y entregar soluciones proactivas.
3. Obtener certificados internacionales que validen nuestro compromiso por entregar un servicio de excelencia.

### **Participación de mercado**

Es esencial centrarse en estrategias que incrementen la visibilidad, mejoren la oferta de servicios y fortalezcan la relación con los clientes.

1. Diversificar los servicios ofrecidos para atraer a una base de clientes más amplia y mejorar la competitividad porque uno de los problemas más grandes que tienen los importadores es tener que gestionar la logística con varios proveedores.
2. Crear sinergias con otras empresas de logística, operadores de transporte y proveedores de servicios relacionados para ofrecer paquetes de servicios combinados que agreguen valor al cliente como fletes más atractivos o que brinden mayores prestaciones en tiempos de tránsito, días libres, etc. a precios similares.
3. Incrementar la visibilidad y atraer nuevos clientes mediante la certificación de normas internacionales como la ISO de agenciamiento aduanero que nos validen ante nuevas empresas que demanden un proveedor certificado por normas internacionales, como clientes grandes.

### **Incremento de ventas**

Para incrementar las ventas es crucial implementar estrategias que fortalezcan la propuesta de valor, mejoren la eficiencia operativa y aumenten la satisfacción del cliente.

1. Diferenciar la oferta de servicios para atraer a más clientes, entregando soluciones personalizadas basadas en las necesidades específicas de cada cliente, crear paquetes de servicios combinados dentro del agenciamiento de aduana.
2. Incentivar a la fuerza de ventas con un fee por cada tramite conseguido, así como a los operadores logísticos por lograr alcanzar indicadores clave de rendimiento (KPIs)
3. Implementar una estrategia de marketing dirigida a sectores específicos que puedan beneficiarse de tus servicios, utilizando canales como correo electrónico, redes sociales y publicidad online.

### **Rentabilidad**

1. Optimizar costos operativos para aumentar los márgenes de beneficio con la implementación de auditorías regulares para identificar áreas de desperdicio y oportunidades de ahorro. Utilizar herramientas de análisis de desempeño para evaluar la eficiencia de los procesos y realizar ajustes necesarios.
2. Identificar nuevos segmentos de mercado para diversificación de las fuentes de ingresos y no depender de la base de clientes habitual.
3. Negociar mejores tarifas y condiciones con proveedores de servicios logísticos y otros insumos necesarios para las operaciones, asegurando contratos favorables que reduzcan los costos operativos.

### **Crecimiento**

1. Alianzas estratégicas con proveedores en origen que mejoren la eficiencia operativa con la comunicación directa con proveedores y agentes de carga.

2. Diversificar el portafolio de servicios que nos establezca como un socio comercial que tenga la capacidad de brindar un servicio completo desde la salida de fábrica, seguimiento, la nacionalización y movilización en destino.
3. Entrar a nuevos mercados con la capacitación, certificación y contratación nuevo talento necesario para satisfacer las necesidades que esto implica.

### **Posicionamiento**

1. Mejorar la percepción de la marca y la experiencia del cliente con la implementación de programas de formación para el personal en atención al cliente y mejora de la experiencia del cliente, asegurando que cada interacción sea positiva.
2. Entregar un valor agregado por servicio de agenciamiento como la cotización de fletes, seguimiento de carga y análisis logístico personalizado del mejor proceso para la carga de cada cliente.
3. Diferenciarnos del mercado por certificaciones reconocidas en la industria, misma que ningún agente afianzado de la ciudad cuenta como ISO 9001 para gestión de calidad aduanero que demuestren el compromiso con la excelencia y la mejora continua.

### **Reputación corporativa**

1. Realizar acciones que demuestren el compromiso de la empresa con la comunidad y el medio ambiente implementando prácticas sostenibles dentro de la empresa, como el uso de materiales reciclables, la reducción de la huella de carbono y la optimización del consumo de energía.
2. Mejorar la reputación mediante una comunicación clara, transparente y efectiva con canales de comunicación abiertos y accesibles para clientes, proveedores y empleados. Esto incluye líneas directas de atención al cliente, correos electrónicos dedicados y presencia activa en redes sociales.
3. Fortalecer la reputación de la empresa mediante la entrega de servicios de alta calidad con programas de capacitación continua para el personal en áreas clave como atención al cliente, gestión de aduanas y logística, asegurando que estén siempre actualizados con las mejores prácticas y normativas vigentes.

### **Desarrollo de marca**

1. Asegurarse de que la experiencia del cliente esté alineada con la identidad de la marca en todos los puntos de contacto, desde la atención al cliente hasta la comunicación en redes sociales y el servicio postventa.
2. Fortalecer la presencia en línea y mejorar la visibilidad de la marca a través de estrategias de marketing digital como presencia activa y coherente en las principales redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter) para interactuar con el público objetivo, compartir contenido relevante y promover los servicios de la empresa.
3. Establecer alianzas con otras empresas del sector y organizaciones relevantes para fortalecer la red de contactos y ampliar el alcance de la marca. Estas alianzas pueden incluir colaboraciones en proyectos y programas de afiliados que beneficien a ambas marcas.

### **Desarrollo de nuevos productos**

1. Realizar estudios de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades y necesidades no satisfechas en el sector aduanero y logístico.
2. Involucrar a los clientes en el proceso de desarrollo de nuevos productos para garantizar que las soluciones sean relevantes con grupos focales y encuestas regulares para obtener feedback directo de los clientes sobre sus necesidades, problemas y deseos relacionados con los servicios aduaneros y logísticos.

3. Invertir en la formación continua del personal en áreas clave para fortalecer las capacidades internas de desarrollo de productos para garantizar la eficiencia operativa

### **Crear valor**

1. Ofrecer servicios altamente personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente ofreciendo servicios de consultoría que aborden las necesidades individuales de cada cliente.

2. Invertir en la capacitación y desarrollo profesional del personal para asegurar que estén al día con las actualizaciones de un sector en cambio constante.

3. Colaborar con proveedores de servicios logísticos para ofrecer soluciones integrales, desde la gestión de transporte hasta el almacenamiento y distribución.

### **Lealtad y fidelidad**

1. Implementar un programa de referencias que incentive a los clientes actuales a recomendar tus servicios a otros, ofreciendo descuentos o bonificaciones por cada nuevo cliente referido.

2. Proporcionar un servicio al cliente superior que supere las expectativas y fomente la confianza y satisfacción del cliente mediante el seguimiento y resolución de problemas de manera rápida y eficiente.

3. Mantener una comunicación constante y efectiva con los clientes para entender sus necesidades y mejorar continuamente los servicios ofrecidos con encuestas de satisfacción para obtener feedback sobre su experiencia y áreas de mejora.

### *Entorno Empresarial Macro*

AB Comex se encuentra en la industria de la logística y transporte especializándose en el cumplimiento de la normativa aduanera para la importación y exportación de mercancías. Así como la entrega de servicios logísticos y obtención de permisos y licencias de control.

#### 1. Político

Ecuador como parte de su estrategia de inserción en el comercio internacional, ha firmado varios acuerdos comerciales con varios países y bloques económicos como el Acuerdo Comercial Multipares con la Unión Europea, Tratado de Libre Comercio Ecuador-China, ser parte del bloque económico Mercosur y parte de la Comunidad Andina. Los mismos impactan de manera significativa a la empresa.

Los acuerdos comerciales facilitan el comercio, con la reducción o eliminación de aranceles y barreras para productos importados, incentiva a incrementar el volumen de comercio exterior, beneficiando a la agencia de aduana con más trámites aduaneros de importación. De igual manera abre las puertas a productores nacionales con una oferta exportable potencial a mercados como China, con mercado de 1.400 millones de consumidores con alto poder adquisitivo. Lo que aumentaría la necesidad de servicios aduaneros.

Dentro de los puntos negativos aumenta la complejidad de los procesos aduaneros lo que requiere una mayor inversión para la capacitación continua para mantener los procesos actualizados a las normativas y estándares internacionales, lo que aumenta costos operativos.

Como explica (Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador, n.d.) el código orgánico de la producción, comercio e inversiones regula el tarifario de honorarios mínimos para los agentes de aduana lo que asegura que la empresa reciba la tarifa mínima por trámite en cualquier tipo de régimen aduanero que a su vez le faculta a fijar una tarifa mayor si así se lo pacta con el cliente.

Esto es positivo en el sentido que evita la competencia desleal basada en precios excesivamente bajos que desestabilizan el mercado y a su vez al mantener el mismo precio,

aumenta la competencia basada en la calidad del servicio y también con esto la empresa puede prever sus ingresos y planificar sus operaciones y estrategias de inversión. En lo negativo se limita la capacidad de la empresa para ofrecer descuentos o promociones para captar o mantener clientes y nos vuelve vulnerables a cambios normativos que puede significar un cambio en la política de tarifas mínimas.

## 2. Económico

Según publicación del (Banco Central del Ecuador, 2024b). Las importaciones se redujeron en un 3.3% comparado al primer trimestre del año anterior debido a una contracción de la demanda en productos refinados de petróleo, vehículos y equipos de transporte. En términos de volumen, la evolución fue similar, puesto que se registró una contracción del 6,4% a nivel trimestral y del 5,2% con respecto al mismo trimestre de 2023, esto principalmente por la contracción en la cantidad de importaciones petroleras. Por otro lado, el ((Banco Central del Ecuador, 2024b) indica que, en el primer trimestre de 2024, el valor de las exportaciones ecuatorianas alcanzó un incremento trimestral de 4,7% y de 8,2% comparado con el mismo trimestre de 2023.

En principio la publicación sugiere que habrá menos trámites aduaneros relacionados con la importación. Sin embargo, la reducción está vinculada a sectores específicos como productos refinados de petróleo, vehículos y equipos de transporte. Lo que no traslada una caída de tramites al momento para la empresa, al contrario; el reciente acuerdo comercial con China que entró en vigencia a los tramites embarcados desde el primero de mayo ha impulsado a un crecimiento en las importaciones y el (Banco Central del Ecuador, 2024a)) dice que, según estimaciones del Ministerio de Producción, en el primer año de vigencia del acuerdo, las exportaciones presentarán un aumento de 22,8% y las importaciones de 39,1%.

Para la agencia de aduana, el crecimiento de las exportaciones presenta oportunidades significativas para expandir y diversificar su oferta de servicios. La agencia debe adaptarse a estas dinámicas del mercado, enfocándose en áreas de crecimiento y optimizando sus operaciones para enfrentar la disminución en otras.

## 3. Sociocultural

El entorno sociocultural afecta directamente a la agencia de aduana AB Comex en diferentes ámbitos. La educación y capacitación del personal en el sector aduanero, logístico y de transporte impactan la eficiencia en el manejo de operaciones y un diferenciador en el mercado para AB Comex puesto que en un mercado tan competitivo donde el precio no influye en la decisión de compra del consumidor la confianza es lo que resalta.

El fenómeno social más importante dentro del agenciamiento aduanero probablemente es la globalización pues abre puertas a nuevos mercados internacionales que aumenta la demanda de tramites de importación y exportación de diversas regiones del mundo. Con la globalización, se tiende a la armonización de normas como el HS Code (código del sistema armonizado) sus siglas en español. Hacen referencia a la clasificación arancelaria que facilita las operaciones aduaneras y reduce la complejidad en la forma de identificar mercancía en todo el mundo para cumplir con requisitos ya sea en certificados de origen o cumplimiento de normativas internacionales. Así también puede complicar los procesos logísticos por barreras impositivas de cada país, pero la empresa debe adaptarse de manera proactiva a los cambios globales para entender las necesidades comerciales de los mercados internacionales y aprovechar los beneficios de la globalización.

Un desafío cultural que presenta la empresa es el actual de manera ilegal pues aún algunos empresarios quieren abaratar costos y tratan de evadir tributos con la falsificación de documentos o no declarar su carga de la manera correcta. AB Comex se caracteriza por su transparencia y vela por hacer cumplir la normativa legal buscando siempre maximizar los beneficios del cliente y minimizar sus riesgos conforme a la ley.

Otro de los desafíos que presenta el Ecuador es la percepción de seguridad en el entorno social, la presencia de crimen organizado impacta la confianza sobre todo en el transporte interno lo que sube los costos del proceso al necesitar de custodios en carretera, seguros, candados satelitales, etc.

El marco sociocultural presenta varias oportunidades como desafíos para los agentes afianzados por lo que adaptarse y responder de manera efectiva a estos factores es clave para el éxito en el sector.

#### 4. Tecnológico

La tecnología en una agencia de aduana es crucial para optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y ofrecer un servicio más competitivo y transparente. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) tiene el sistema Ecuapass que permite a los operadores de comercio exterior realizar sus procesos, en el caso de un agente afianzado permite la declaración y transmisión de tramites de importación o exportación, el mismo tuvo su última actualización en el 2019 y es muy manual, lo que complica y retrasa el proceso de declaración. Por lo que fue necesario implementar un sistema tercerizado que está conectado el Ecuapass que cuenta con varias funciones que automatiza el proceso y brinda información más ordenada a nuestros clientes. Este sistema aumenta los costos operativos por trámite, pero brinda un servicio mucho más personalizado, con funciones automatizadas que reduce errores y se traduce en mayor satisfacción del cliente.

De la misma manera se utilizan varios sistemas de acompañamiento como para la revisión arancelaria con el sistema Pudeleco que entrega información arancelaria de una manera más ordenada y rápida que el sistema Ecuapass o herramientas de Big Data que nos permite ampliar el portafolio de servicios que entregamos como análisis de mercado, búsqueda de proveedores, etc.

La adopción de tecnologías avanzadas en AB Comex no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también ofrece un valor agregado a los clientes al proporcionar servicios más rápidos, seguros y transparentes. La innovación tecnológica es esencial para mantenerse competitivo en un entorno globalizado y en constante cambio.

#### 5. Ambiental

El marco ambiental en cualquier empresa es esencial para el cumplimiento de normativas ecológicas. En el 2015 la ONU publicó los objetivos de desarrollo sostenible, varios de ellos direccionados al impacto ambiental como respuesta a la crisis climática, AB Comex trabaja en estas implementando prácticas para minimizar el impacto ambiental de sus operaciones y promover practicas sostenibles como la optimización de energía y reducción de residuos.

Según el (Ministerio de Producción, 2024), a escala mundial se esperan muchos cambios que harán que los reportes de medioambiente, sociedad y gobernanza sean una obligación. El ministerio de Comercio Exterior junto a otros ministerios del Ecuador y la Unión Europea han desarrollado el proyecto "Ecuador Verde" que tiene como objetivo principal implementar una estrategia integral para involucrar al sector productivo y comercial en la transición hacia una economía limpia y circular. Esto ha motivado a la empresa a promover el transporte y logística sostenible con el uso de transporte eficiente que minimice la huella de carbono al optar modos de transporte que generen menos emisiones como el transporte marítimo o por rutas más cortas que reduzcan el uso de combustible y las emisiones asociadas.

Para la AB Comex el marco ambiental es integral, abarcando desde el cumplimiento normativo hasta la innovación en prácticas sostenibles que ayuda a proteger al medio ambiente y también mejora la reputación corporativa.

#### 6. Laboral

El marco laboral en Ecuador tiene varias implicaciones para AB Comex, pues regula las relaciones laborales, seguridad social, los derechos de los trabajadores y las obligaciones de

los empleados. La legislación laboral protege la relación laboral con el código del trabajo, la empresa reconoce todos los beneficios de ley con sueldos por encima del mercado y motiva a sus trabajadores con fees por objetivos de cumplimiento y cada trámite que traiga a la empresa.

Según (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborales, 2024), la tasa de empleo adecuado se ubicó en 35,1% y la tasa de desempleo alcanzó el 4,1% que ha crecido con respecto al primer periodo del año anterior, lo que supone una desaceleración económica, que puede reducir la demanda de bienes y servicios. A su vez, puede disminuir la cantidad de mercancías importadas y exportadas, afectando el volumen de trámites para la empresa dado que las empresas importadoras o exportadoras de bienes pueden ajustar sus volúmenes en función de la situación económica general y la tasa de desempleo.

Es fundamental para la operación de AB Comex asegurar que las relaciones laborales se manejen de manera justa y legal cumpliendo con la normativa para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo. Y es fundamental monitorear los indicadores laborales para ajustar sus estrategias y mitigar riesgos como la diversificación de sus servicios para compensar la disminución de la demanda de trámites de agenciamiento aduanero.

## 7. Legal

El marco legal es probablemente el que afecta en mayor magnitud a la empresa, ya que regula todas las actividades relacionadas con el comercio exterior. Como la Ley Orgánica de Aduanas que regula toda la actividad aduanera en el Ecuador y es deber y obligación para la empresa cumplir estrictamente con ella como la correcta clasificación arancelaria, valoración de mercancías y el cumplimiento de los regímenes aduaneros.

Existen varias normativas de control para la importación de mercancías específicas que se deben verificar su cumplimiento como normas de calidad u obtención de certificaciones previo o durante el embarque (ej., INEN, MIPRO, ARCSA). La empresa está comprometida en conocer las mismas para guiar a sus clientes y asegurar que no caigan en problemas legales que pueden incurrir en sanciones altas, reembargos y retrasos para la entrega de la carga del cliente.

Existen varias normas generales que incentivan sobre todo a productores nacionales a importaciones como la ley de régimen tributario en su artículo 15 ofrece liberación de IVA a toda carga específicas como papel bond, medicina, productos que se utilicen dentro del agro desde llantas hasta semillas o el Ministerio de Producción entrega certificados para liberación de impuestos a productores que tengan integración nacional en su producto final. Esto promueve a los productores y comerciantes nacionales para aprovechar las ventajas y optimizar sus costos.

El marco legal sin duda es un componente crítico para las operaciones de la empresa y el cumplimiento estricto de las leyes y regulaciones aduaneras, fiscales y comerciales asegura la operación legal y fortalece la confianza de los clientes y la competitividad en el mercado. La capacidad de adaptarse a los cambios al marco legal conlleva al éxito al largo plazo de la empresa.

AB Comex enfrenta un entorno desafiante pero lleno de oportunidades. Para aprovechar al máximo las condiciones actuales, la agencia debe mantenerse flexible al cambio y tener la capacidad de adaptarse, especialmente a las condiciones que impone la ley, la tecnología y las tendencias globales en comercio exterior, manteniendo su compromiso de ofrecer soluciones aduaneras de alta calidad que generen valor para sus clientes y contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.

### **Plan de Negocios**

Luego de establecer la dirección estratégica de la empresa y definir los lineamientos que orientan su crecimiento en el sector aduanero, es fundamental estructurar un Plan de

Negocios que permita traducir esa visión en acciones concretas y sostenibles. Este módulo tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio claro, alineado con los objetivos estratégicos de la agencia de aduanas, mediante el uso de herramientas modernas y ampliamente validadas como el Lienzo Canvas de Osterwalder, el cual permitirá visualizar de manera integral aspectos clave como la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos y actividades clave. Adicionalmente, se desarrollará una estructura de costos estándar, con el fin de establecer un marco financiero que identifique los recursos necesarios, los costos operativos, y las proyecciones económicas que garanticen la viabilidad del proyecto. Esta sección busca articular la estrategia empresarial con una planificación operativa y financiera efectiva, que facilite la toma de decisiones y contribuya al posicionamiento competitivo y sostenible de la agencia en el mercado.

### **Lienzo CANVAS de Osterwalder**

Tabla 1

#### Lienzo Canvas Osterwalder

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de Transporte y Almacenaje</li> <li>• Entidades Gubernamentales</li> <li>• Asesores en Comercio Internacional</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Trámites Aduaneros</li> <li>• Coordinación Logística Integral</li> <li>• Marketing y Ventas</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Experto en Comercio Exterior y Aduanas</li> <li>• Red de Proveedores Logísticos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Aduaneros Eficientes</li> <li>• Proceso Logístico Integral</li> <li>• Optimización de Costos.</li> </ul>	<p><b>Relación con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Personalizada</li> <li>• Soporte en Tiempo Real</li> <li>• Capacitación en Comercio Exterior</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitales</li> <li>• Presenciales</li> <li>• <b>Networking</b> en eventos comerciales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PYMES del Sector Comercial</li> <li>• Nuevos Importadores</li> <li>• Empresas que Buscan Tercerización.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos Fijos</li> <li>• Costos Variables</li> <li>• Gastos en Tecnología y Comunicación</li> </ul>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios por Gestión Aduanera</li> <li>• Comisiones por Servicios Logísticos</li> <li>• Asesoría Especializada</li> </ul>		

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 1 describe todos los aspectos clave del funcionamiento de la empresa detallados a continuación.

#### 1. Propuesta de Valor

- **Servicios Aduaneros Eficientes:** Declaración y gestión de mercancías ante la aduana en cualquier régimen aduanero, agilizando tiempos y optimizando costos.
- **Proceso Logístico Integral:** Coordinación desde la bodega de origen hasta las instalaciones del cliente, cubriendo todos los términos de negociación.
- **Optimización de Costos:** Asesoría para reducir aranceles mediante tratados internacionales y búsqueda de eficiencias logísticas.
- **Comunicación en Tiempo Real:** Información constante sobre el estado de la carga y notificaciones oportunas, aumentando la confianza del cliente.

#### 2. Segmentos de Clientes

- **PYMES del Sector Comercial:** Empresas en Cuenca que importan maquinaria, materia prima o productos terminados y buscan optimizar costos y procesos.

- Nuevos Importadores: Empresas con intención de iniciar en el comercio exterior y requieren una guía integral.

- Empresas que Buscan Tercerización: Negocios que desean delegar sus procesos de importación para reducir carga administrativa.

### 3. Canales

- Digitales: Redes sociales, página web, correo electrónico, campañas de marketing en línea.

- Presenciales: Oficinas en Cuenca para atención personalizada y reuniones informativa.

- Networking en Eventos Comerciales: Participación en ferias y foros de comercio exterior para atraer a potenciales clientes.

### 4. Relación con los Clientes

- Asesoría Personalizada: Consultorías para ayudar a los clientes a entender y optimizar su proceso de importación.

- Soporte en Tiempo Real: Atención rápida por medio de chat, teléfono y correo para responder dudas y dar seguimiento.

- Capacitación en Comercio Exterior: Webinars y recursos educativos para que los clientes aprendan sobre temas aduaneros y logísticos.

### 5. Fuentes de Ingreso

- Honorarios por Gestión Aduanera: Tarifas fijas y/o variables por declaración y procesamiento de mercancías.

- Comisiones por Servicios Logísticos: Gestión de fletes, almacenamiento, y otros servicios de apoyo logístico.

- Asesoría Especializada: Cobros adicionales por servicios de consultoría, gestión de documentos y revisión de aranceles.

### 6. Recursos Clave

- Equipo Experto en Comercio Exterior y Aduanas: Profesionales cualificados para gestionar trámites y optimizar procesos.

- Sistema de Seguimiento en Tiempo Real: Software o herramientas para monitorear y comunicar el estado de las cargas.

- Red de Proveedores Logísticos: Alianzas con transportistas y agentes de carga para ofrecer tarifas competitivas y cubrir diferentes rutas.

### 7. Actividades Clave

- Gestión de Trámites Aduaneros: Procesamiento de documentos y cumplimiento normativo.

- Coordinación Logística Integral: Planificación y ejecución del transporte desde origen hasta destino.

- Marketing y Ventas: Promoción de servicios para captar nuevos clientes y visibilizar la empresa.

### 8. Socios Clave

- Proveedores de Transporte y Almacenaje: Empresas de logística y transporte que faciliten fletes competitivos.

- Entidades Gubernamentales: Aduanas, cámaras de comercio y otras entidades de apoyo para facilitar procesos regulatorios.

- Asesores en Comercio Internacional: Consultores y especialistas en temas de tratados internacionales y optimización de costos para mantener una capacitación continua.

#### 9. Estructura de Costos

- Costos Fijos: Sueldos del personal, infraestructura, herramientas tecnológicas, licencias de software.
- Costos Variables: Comisiones de proveedores logísticos, costos de trámites adicionales, gastos de marketing y publicidad.
- Gastos en Tecnología y Comunicación: Plataformas digitales y sistemas de seguimiento

#### *Estructura de Costos Estándar*

Dentro del desarrollo del plan de negocios para AB Comex, es esencial establecer una estructura de costos que permita evaluar la viabilidad financiera y operativa del proyecto de expansión. Esta estructura contempla los principales gastos asociados al funcionamiento de la agencia, clasificados en cuatro categorías: costos fijos, costos variables, depreciación/amortización y otros gastos indirectos. La correcta estimación de estos rubros permitirá proyectar con precisión los flujos de efectivo y tomar decisiones estratégicas sostenibles en el tiempo.

#### **Costos Fijos Mensuales**

Los costos fijos corresponden a aquellos gastos que se mantienen constantes independientemente del volumen de operaciones. En el caso de AB Comex, se incluyen en Tabla 2:

*Tabla 2*

#### *Costos Fijos*

<b>Concepto</b>	<b>Valor Mensual (USD)</b>
<b>Remuneraciones administrativas</b>	\$3,500 (aumenta a \$4,500 desde el año 3)
<b>Alquiler de oficinas</b>	\$1,000
<b>Servicios básicos (agua, luz, internet)</b>	\$500
<b>Garantía aduanera</b>	\$1,000
<b>Total mensual</b>	<b>\$6,000 (años 1-2) / \$7,000 (desde año 3)</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Costos Variables por Trámite**

Estos gastos dependen directamente del número de trámites gestionados. En base al análisis operativo, se determinó el siguiente valor por trámite en Tabla 3.

*Tabla 3*

#### *Costos Variables por Trámite*

<b>Concepto</b>	<b>Valor Unitario (USD)</b>
<b>Registro en sistema Ecuapass</b>	\$25
<b>Aforo físico y costos logísticos adicionales</b>	\$100
<b>Costo variable total por trámite</b>	\$125

**Fuente:** Elaboración propia

**Depreciación / Amortización**

Se aplica el método de línea recta sobre los activos fijos adquiridos detallados en Tabla 4.

Tabla 4

*Depreciación / Amortización*

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
<b>Software</b>	\$40,000	5	\$666.67
<b>Equipos de computación</b>	\$8,000	4	\$166.67
<b>Total mensual</b>	—	—	\$833.34

**Fuente:** Elaboración propia

**Otros Gastos Indirectos**

Se consideran gastos indirectos esenciales para la operación general, no atribuibles directamente a un trámite específico detallados en Tabla 5.

Tabla 5

*Otros Gastos Indirectos*

<b>Concepto</b>	<b>Estimación mensual (USD)</b>
<b>Mantenimiento de equipos/software</b>	\$200
<b>Papelería, insumos de oficina</b>	\$100
<b>Servicios contables y legales</b>	\$150
<b>Publicidad y presencia digital</b>	\$250
<b>Total mensual estimado</b>	\$700

**Fuente:** Elaboración propia

**Resumen de Costos Mensuales Estimados (Periodo 1 y 2)**

Tabla 6

*Resumen de Costos Mensuales Estimados (Periodo 1 y 2)*

<b>Categoría</b>	<b>Valor Mensual Aproximado</b>
<b>Costos fijos</b>	\$6,000
<b>Costos variables*</b>	\$12,500 (100 trámites)
<b>Depreciación / amortización</b>	\$833
<b>Otros gastos indirectos</b>	\$700
<b>Total mensual</b>	\$20,033

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 6 detalla el resumen de costos mensuales estimados.

La estructuración del modelo de negocio, nos permite establecer una base sólida para evaluar la viabilidad operativa y estratégica del proyecto de expansión de AB Comex. Esta información constituye un insumo clave para el desarrollo del análisis financiero, el cual permitirá valorar

la rentabilidad del proyecto a través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PR). En el módulo de Gerencia Financiera se presentará el flujo de efectivo proyectado, considerando los ingresos estimados, los costos definidos en este apartado y las condiciones de financiamiento del proyecto, con el fin de evaluar la sostenibilidad económica y la toma de decisiones estratégicas informadas.

### Investigación de Mercados

Nuestra propuesta de valor ofrece una solución integral, dirigida especialmente a clientes con poca experiencia o sin experiencia en comercio exterior, permitiéndoles importar sin necesidad de contar con un departamento especializado en importaciones. Gracias a nuestras alianzas estratégicas, tenemos la capacidad de gestionar el proceso logístico completo, desde el punto de origen de la carga, ofreciendo tarifas atractivas en fletes y asesoría especializada.

Con base en este enfoque, se ha definido un perfil de segmento objetivo compuesto por PYMES del sector comercial de la ciudad de Cuenca, con entre 2 y 50 empleados, que importen maquinaria, materia prima o producto terminado y busquen optimizar costos y eficiencia operativa. Adicionalmente, se identifican oportunidades de captación de nuevos operadores interesados en iniciarse en el comercio exterior.

Este módulo presenta el desarrollo de una investigación de mercados que permitirá conocer en profundidad el comportamiento, necesidades y preferencias de este segmento objetivo, con el fin de diseñar estrategias comerciales basadas en datos que impulsen el posicionamiento y crecimiento de AB Comex.

### Desarrollo del perfil de segmento

Para esto se procedió a crear el prototipo del “Buyer persona” que define a nuestro público objetivo y a quien será aplicadas las entrevistas estructuradas en Tabla 7.

Tabla 7

### Perfil de segmento

BUYER PERSONA?	
<p><b>INTERESES Y HOBIES</b> ¿Qué gusta leer o ver? ¿Qué películas o programas de televisión le gustan? ¿Qué programas de televisión le gustan? ¿Qué programas de televisión le gustan?</p> <p><b>Habilidades</b></p> <p>Pasar tiempo en familia, leer y aprender sobre sus temas de interés</p>	<p><b>INFORMACIÓN PERSONAL</b> Localización, Edad, Género, Estado Civil, Educación, Ingresos anuales.</p> <p>Cuenca - Ecuador Entre los 30 y 50 años Casado Ingresos anuales: \$12.000 o más</p>
<p><b>METAS Y DESAFÍOS</b> Objetivos a medio y largo plazo en el trabajo y otros ámbitos de la vida. ¿Qué obstáculos hay por el camino?</p> <p>En el medio plazo es poder hacer importaciones que le permitan cambiar el modelo de negocio para crecer en el largo plazo.</p>	<p>Le gusta que realizar una importación sea un proceso muy complejo y no tenga la capacidad de coordinar el proceso.</p> <p><b>MAYORES TEMORES</b> ¿Qué le da miedo o le preocupa? ¿Qué le da miedo o le preocupa? ¿Qué le da miedo o le preocupa?</p>
<p><b>El objetivo o problema principal que este producto/servicio le podría ayudar a cumplir o solucionar.</b></p> <p>El servicio integral de importación le permite realizar importaciones sin tener que preocuparse del proceso logístico que implica el mismo. Se mantiene informado al cliente de manera periódica y se prepara el trámite de declaración con anticipación para poder sacar la carga de aduana lo más pronto posible.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTO</b> ¿Cómo se relaciona con los demás? ¿Cómo se relaciona con los demás? ¿Cómo se relaciona con los demás?</p> <p>Fuera del trabajo mi Buyer Persona le gusta compartir su tiempo con familia y amigos, además leer libros y escuchar podcast de su interés. Usa redes sociales para entretenimiento y revisar el mercado</p> <p>Por qué se siente identificado con el propósito de este emprendimiento.</p> <p>El Buyer Persona se siente identificado con el propósito porque quiere hacer crecer la empresa y lograr mayores beneficios compartidos con toda la empresa.</p>
<p><b>INFORMACIÓN PROFESIONAL</b> Escriba nombre, cargo, empresa (no obligatoria), función y nivel de responsabilidad, experiencia laboral, habilidades educativas, idiomas hablados, cómo es un día normal de trabajo, qué herramientas utiliza, qué problemas tiene que resolver en su trabajo. ¿Cómo le mide su nivel?</p> <p>Empresa pequeña o mediana en el sector comercial, productivo, etc. Gerente o jefe de operaciones de la empresa. Visionario con altas aspiraciones, innovador y busca el crecimiento de la empresa. Es su propio jefe o responde al gerente general. Conocimiento en operaciones, saber el producto que está buscando con exactitud. Le atrae la idea de tener que lidiar con varios proveedores para coordinar una importación.</p> <p>Preferencias y frecuencia de compra</p> <p>Este cliente empezará con una frecuencia de compra baja, pero espera incrementar el volumen a medida que crezca su negocio.</p> <p>Quejas o reclamos comunes cuando compra algún producto o servicio.</p> <p>Un socio confiable que le permita reducir riesgos y aumentar sus beneficios.</p>	<p>Quejas o reclamos comunes cuando compra algún producto o servicio.</p> <p>Un socio confiable que le permita reducir riesgos y aumentar sus beneficios.</p>

Fuente: Elaboración propia

PYMES en el sector comercial de la ciudad de Cuenca con 2 a 50 empleados que importan maquinaria, materia prima o producto terminado que busquen reducir costos y eficiencia en

sus operaciones. Así también dirigirnos a empresas que busquen empezar a realizar importaciones.

#### *Diseño de Procedimiento*

Para la investigación de mercado se realizaron entrevistas a importadores de la ciudad de Cuenca del segmento objetivo ya delimitado, ya que permite obtener información directa y relevante sobre las necesidades, expectativas y desafíos que enfrentan los importadores locales. Estas entrevistas nos proporcionarán una visión clara de las oportunidades de mejora en el servicio de agenciamiento aduanero y logístico, ayudándonos a identificar brechas en el mercado, preferencias de los clientes, y posibles áreas de diferenciación.

Además, al conocer de primera mano las experiencias y valoraciones de los importadores, no ajustar permite y personalizar nuestra oferta, optimizando nuestros servicios para satisfacer las demandas del mercado cuencano de manera efectiva.

Para esto se diseñaron las preguntas (ver Anexo 1).

#### **Informe**

El objetivo de esta fue identificar las necesidades y expectativas de las empresas que importan maquinaria, materia prima o productos terminados, o que desean empezar a realizar importaciones. Además, se busca entender las oportunidades de reducción de costos y mejoras en la eficiencia de sus operaciones.

El estudio se llevó a cabo con empresas que cuentan con entre 2 y 50 empleados, un segmento representativo del mercado local que busca optimizar sus procesos logísticos y reducir costos en sus operaciones de comercio exterior.

El enfoque principal fue identificar:

- Las razones detrás de la tercerización o no de sus procesos logísticos.
- El nivel de satisfacción con los agentes aduaneros y logísticos actuales.
- Las principales necesidades insatisfechas en términos de eficiencia, costos y servicio.
- Las expectativas sobre un agente de aduana y logística ideal.

#### *Resultados*

##### **Tercerización del Proceso Logístico:**

Las empresas entrevistadas al ser pequeñas en mayor parte, un 65% actualmente terceriza su proceso de importación y logística. Solo un 35% realiza la mayor parte de las operaciones de forma interna debido a la percepción de un mayor control o falta de confianza en agentes externos, para algunos de los entrevistados es un tema delicado compartir la información de sus proveedores en origen porque para ellos forma parte de su "Know How".

##### **Satisfacción con los Agentes Actuales:**

El 90% de los importadores expresaron un nivel de satisfacción moderado con sus agentes de aduana. Destacaron que su alto nivel de satisfacción con su agente de aduana actual se debe a "la confianza, un servicio personalizado, respuesta rápida y facilidades de pago en términos de crédito o préstamos para pagos de almacenaje" son factores que influyen en su valoración. Mientras que las principales razones de insatisfacción incluyeron: lentitud en el procesamiento de trámites, costos elevados en fletes, y falta de información oportuna sobre el estado de sus importaciones.

##### **Necesidades Insatisfechas:**

Las necesidades más mencionadas fueron mayor rapidez en envío de preliminares con el cálculo de tributos y en la entrega de documentos, transparencia en los gastos logísticos con agentes de carga y un sistema de seguimiento en tiempo real o el estatus periódico de su

carga. Un 45% de los entrevistados considera que los agentes no ofrecen un nivel adecuado de asesoría en tratados comerciales para reducir aranceles y algunos no tenían conocimiento que sus cargas podían aplicar para liberación de un porcentaje de los tributos que están pagando al momento.

#### **Preferencias en la Comunicación:**

La mayoría de los participantes con casi un 75% mencionó que prefieren recibir notificaciones y actualizaciones a través de medios digitales, como correos electrónicos o redes sociales como WhatsApp. Sin embargo, la mayoría de entrevistados considera que se debe realizar una reunión presencial que defina los detalles de las negociaciones, sobre todo para empresas más pequeñas que desean saber más sobre el proceso logístico.

A partir del análisis de las entrevistas con 40 PYMES del sector comercial en Cuenca, se concluye que existe una demanda insatisfecha en cuanto a la eficiencia y transparencia de los servicios aduaneros y logísticos. Las empresas buscan principalmente la reducción de costos y tiempos en sus operaciones de importación, así como mayor asesoría en el aprovechamiento de los tratados comerciales vigentes.

El estudio revela una oportunidad significativa para AB Comex de diferenciarse al ofrecer servicios más personalizados, ágiles y con un enfoque proactivo en la reducción de costos arancelarios, además de una comunicación más eficiente y actualización continua de carga con sus clientes.

#### **Marketing Estratégico**

Con la información recolectada en el análisis estratégico, la investigación de mercados y la estructura del modelo de negocio se considera factible la elaboración de un plan de marketing que permita a AB Comex aumentar su base de clientes y mejorar su visibilidad en el mercado cuencano. Esta iniciativa responde a la necesidad de posicionar a la empresa en un entorno altamente competitivo, donde la diferenciación y la comunicación efectiva de la propuesta de valor son fundamentales para el crecimiento sostenido.

Se estima que, con la implementación de estrategias de marketing bien estructuradas, la inversión tendrá un impacto positivo en las ventas, permitiendo expandir el número de trámites mensuales de 60 a 100. Para ello, este módulo presenta un plan orientado a captar nuevos segmentos de clientes, principalmente PYMES del sector comercial, así como operadores que desean iniciarse en el comercio exterior.

El plan de marketing planteado se enfoca en mejorar la presencia de la marca, optimizar los canales de comunicación y establecer una estrategia integral que combine acciones digitales y tradicionales, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

#### *Servicios*

##### **Agenciamiento de Aduana**

- Transmisión de trámites aduaneros: Gestión integral de los trámites necesarios para la importación de mercancías.
- Revisión Arancelaria: Optimización arancelaria: Búsqueda de reducciones arancelarias bajo tratados preferenciales o normas generales.
- Asesoría en certificados de origen: Asistencia a proveedores para la emisión de certificados de origen que optimicen los costos arancelarios.
- Información y seguimiento de carga: Transparencia y comunicación: Información constante sobre el estado de la carga, desde su llegada al país hasta la entrega en la bodega del cliente.
- Tramitación de licencias y documentos de control: Gestión de licencias necesarias y documentos de control como MIPRO, INEN, Ministerio de Salud, entre otros.

##### **Servicios Logísticos**

- Asesoría puerta a puerta: Acompañamiento y gestión en todas las etapas del proceso logístico.
- Ofertas de fletes especiales: Beneficios en fletes gracias a convenios con agentes de carga reconocidos.

#### Matriz AC

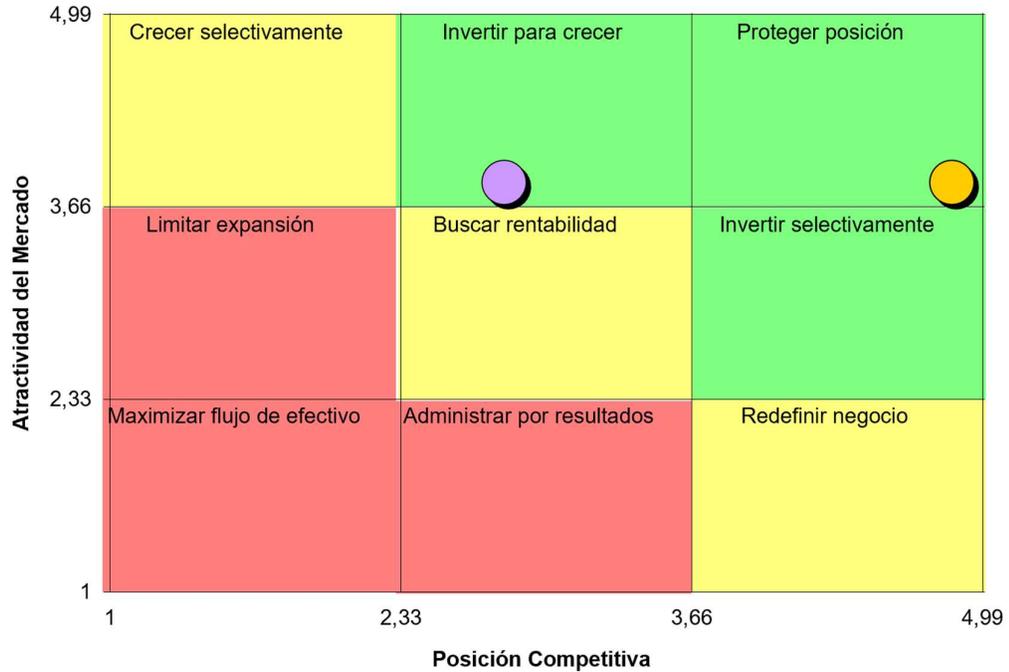


Ilustración 2 Matriz AC

Elaboración propia basada en la Matriz GE-McKinsey (McKinsey & Company, 1970s).

Como se evidencia en Ilustración 2:

- La agencia cuenta con una fuerte actividad gracias al volumen de tramites con el que trabaja su cliente principal, por lo que debe enfocarse en protegerlo.
- Nos encontramos en un mercado atractivo, nuestra posición competitiva debe mejorar con la ayuda de la inversión en áreas estratégicas que nos permita atraer y mantener nuevos clientes.
- Tenemos un portafolio de servicios amplio que se aprovecha poco por lo que se debe impulsar la visibilidad de estos beneficios a más clientes.

Mapa Perceptual



Ilustración 3

Mapa Perceptual

**Fuente:** Elaboración propia

En Ilustración 3 se observa que:

- Las agencias mejor posicionadas fueron Tramiaustro y Comar en una escala de preferencia desde el uno al diez.
- Comar tiene una mejor posición competitiva junto a Tramiaustro que llevan mayor tiempo en el mercado y una mayor cantidad de clientes que Abcomex.
- AB Comex es bien valorada pero muy poco conocida dentro del segmento.

Plan de Marketing

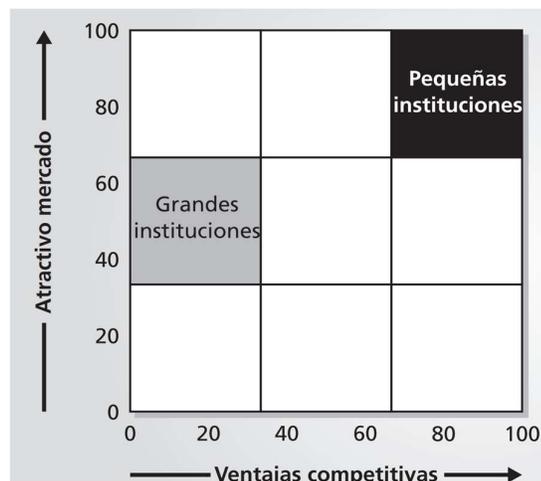


Ilustración 4

Matriz de atractivo del mercado y ventaja competitiva  
 Fuente: Adaptado de Justexw, s.f., Matriz GE McKinsey en Excel

Como se evidencia en Ilustración 4, AB Comex se encuentra en el segmento de pequeñas instituciones, la empresa debe aumentar la cuota de mercado. Se trata de un mercado atractivo en crecimiento. Aumentar la cuota de participación, en este mercado requiere dedicar más recursos de marketing de los habituales.

#### *Estrategias de Marketing Mix*

##### **Posición de Valor**

- Proporcionar a importadores el servicio logístico integral personalizado con fletes especiales mediante convenios con agentes de carga.
- Dentro del agenciamiento de aduana proporcionar una revisión documental y arancelaria minuciosa que asegure el pago correcto de aranceles que evite exceso de pago y seguridad en posibles controles posteriores. Así como, asesoramiento para la emisión de certificados de origen.

##### **Estrategia de Posicionamiento**

Que se nos identifique como un socio comercial confiable y eficiente de servicios aduaneros personalizados y optimizados que se ocupen de toda la gestión logística, con clientes muy satisfechos con precios acorde al mercado.

##### **Estrategia de Canal**

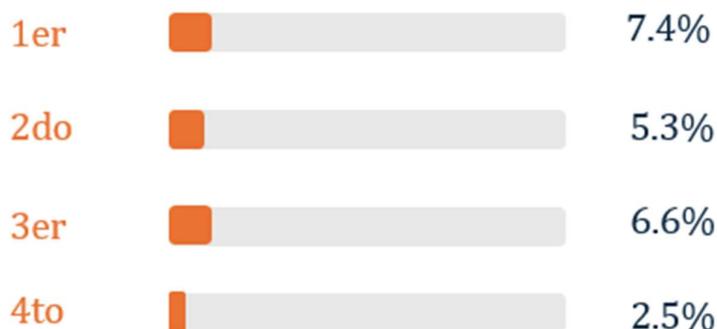
- Marketing Digital: Utilizar SEO, SEM, redes sociales y marketing de contenidos para aumentar la visibilidad en línea.
- Marketing tradicional: Participar en ferias comerciales, publicidad en medios locales y eventos de networking.

##### *Participación*

Para el análisis de participación se utilizó la herramienta de Big Data Cobus Goup Ecuador y se aplicó la búsqueda de información en base al segmento objetivo delimitado, resultando con una cantidad promedio de 1.000 tramites mensuales para el grupo objetivo.

##### **Cuota Actual**

En Ilustración 5 se muestra la cuota calculada en el primer año de operaciones por trimestres en una base de mil tramites que se estima del segmento objetivo de la empresa,



*Ilustración 5*

*Cuota actual*

**Fuente:** Elaboración propia

El objetivo es conseguir una mejora de la cuota de mercado, pasando de un promedio mensual de 5.45% conseguido desde el inicio de las operaciones, a un objetivo promedio de 9% con el plan de marketing.

#### *Justificación de Mejoras al Servicio al Cliente*

##### **Posicionamiento**

Ofrecer servicios que se adapten a necesidades específicas del cliente, simplifica procesos y evita que el cliente tenga que comunicarse con varios proveedores.

##### **Participación**

Impulsar nuevos tratados comerciales y acuerdos preferenciales para capturar mayor cuota de mercado. Diferenciarnos a través de servicios personalizados a necesidades específicas que nos destaquen frente a la competencia.

##### **Experiencia del cliente**

Asesoría especializada y servicios logísticos integrales que mejoren la percepción de la empresa y fomenten la fidelización.

##### **Impacto esperado**

- Cuota

Al implementar el plan de marketing se espera capturar una mayor participación de mercado, incrementando el número de clientes y volumen de operaciones.

- Fortalecimiento de Marca

La empresa se posicionará como referente del sector aduanero, conocida por su eficiencia en el servicio y su enfoque al cliente.

- Sostenibilidad a Largo Plazo

La eficiencia operativa, mayor volumen de tramites, satisfacción y retención de clientes aseguran sostenibilidad y crecimiento continuo.

#### *Prototipo/ Muckup*

Se presentó un Muckup a cuatro importadores, dos hombres y dos mujeres donde realizaron comentarios que ayudaron a la construcción de una idea más personalizada y que aporta mayor valor.

##### **Ajustes al Prototipo**

- El producto principal cambia de enfoque a las necesidades del segmento objetivo, donde se ofrece el servicio logístico integral y el agenciamiento aduanero es parte del servicio.
- El precio debe considerarse el servicio logístico y los costos de fletes serán aprobados previamente por importador.
- Se mantiene, se debe considerar la ampliación del personal según el volumen de tramites.
- En promoción se debe considerar participar en ferias comerciales, publicidad en medios locales y eventos de networking. Así como, utilizar SEO, SEM, redes sociales y marketing de contenidos.

#### *Idea final en base al mix de marketing*

Asistencia completa en todo el proceso de importaciones incluyendo el manejo de documentación y cumplimiento de regulaciones previo al embarque.

##### **Producto**

- Gestión de documentos de control requeridos.
- Coordinación de fletes especiales gracias a convenios con agentes de carga.
- Trasmisión de importaciones con revisión arancelaria minuciosa aprovechando

tratados internacionales y normas generales.

- Logística de movilización en destino.
- Comunicación constante sobre el estado de carga.

#### **Precio**

- Tarifas competitivas y transparentes basadas en la complejidad del servicio.
- Paquetes de servicios que incluyan logística y agenciamiento a un precio reducido.
- Fee de descuento por volumen de tramites a clientes recurrentes.

#### **Plaza**

- Oficina central en Cuenca, Ecuador con personal especializado para atender directamente a los clientes.
- Personal en Guayaquil encargado de retiro de documentos en agencias de carga y asistencia en aforos.
- Atención al cliente de manera presencial como a través de canales digitales (correo, videoconferencias, teléfono).

#### **Promoción**

- Uso de campañas en redes sociales, SEO, y publicidad online para aumentar la visibilidad de la agencia y captar nuevos clientes.
- Participar en ferias comerciales, publicidad en medios locales y eventos de networking.

Esta propuesta busca aumentar la visibilidad y captación de clientes, diferenciando a AB Comex en un mercado competitivo, trabajando en pro de su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. El plan de marketing combina servicios especializados y valor añadido en agenciamiento de aduanas, precios competitivos y transparentes, una amplia cobertura geográfica con canales de distribución efectivos, y una promoción intensa tanto digital como presencial.

#### **Gerencia Financiera**

Este módulo de Gerencia Financiera tiene como objetivo analizar la viabilidad económica y el impacto financiero del proyecto de expansión de AB Comex, a partir de la aplicación del plan de marketing desarrollado en el módulo anterior. Dado que dicho plan busca incrementar la base de clientes y, en consecuencia, los ingresos generados por la agencia, es fundamental evaluar los resultados proyectados desde una perspectiva financiera.

Utilizando la información de plan de negocios, que incluye la estructura de costos, la inversión inicial, la demanda proyectada y las condiciones de financiamiento, se procederá a elaborar y analizar los estados financieros del caso, como el flujo de efectivo proyectado, el estado de resultados y los indicadores clave de rentabilidad.

Este análisis permitirá determinar si el proyecto es financieramente viable a través de herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PR). Asimismo, se evaluará el impacto de los flujos del inversionista bajo las condiciones de financiamiento asumidas, con el fin de tomar decisiones estratégicas informadas que garanticen el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

#### ***Presentación del caso***

Este proyecto busca un impacto positivo en las ventas, permitiendo expandir el número de trámites mensuales de 60 a 100.

La inversión necesaria para afrontar el proyecto se estima va a ser de US\$50.000 que va a ser financiado por capital propio y un préstamo bancario en el Banco Bolivariano que ofrece una tasa de interés anual del 13.35% para PYMES, a un plazo de 5 años.

Para la amortización del préstamo se utilizará el sistema francés. Se incluye una tabla de amortización con los pagos programados, intereses y capital.

#### **Desglose de la inversión**

Tabla 8

## Desglose de la inversión

Activo	Valor	Vida Útil
Software	40,000.00	
Equipos de computación	8,000.00	4
Capacitaciones	2,000.00	

**Fuente:** Elaboración propia

En Tabla 8 se desglosan las inversiones estimadas del proyecto.

NOTA: Para los activos que se deprecian, se aplicará el método de depreciación en línea recta sin ningún valor de salvamento. Al finalizar los 5 años, los equipos de computación podrán venderse por US\$1,000.

Además, como parte de la inversión inicial deberá incluir el capital de trabajo para tres meses, dado que la mayoría de sus ingresos requieren este tiempo para hacerse efectivo. Para determinar el capital de trabajo, calcule los valores necesarios para la operación de un mes conforme el detalle de costos y gastos expuestos.

La estructura de capital de la empresa es Deuda 80% y Capital propio 20%.

#### **Ingresos adicionales esperados:**

Los ingresos proyectados por la mejora del servicio son 40 trámites adicionales a los 60 que se manejan actualmente por mes, con un incremento del 10% anual en la demanda por tres años y los dos últimos se mantienen igual al tercero.

#### **Egresos operativos:**

El costo variable se calcula aplicando una tarifa de US\$25 por cada trámite ingresado en el sistema Ecuapass. El perfil aduanero de la empresa estima que un porcentaje de los trámites requieren un aforo físico, lo que genera costos adicionales dependiendo el puerto de arribo de la carga. Al momento se mantiene un acuerdo comercial con el cliente más grande de la empresa al cual se le realiza un descuento especial. Tomando todos estos egresos se ha determinado un valor de US\$100.00 adicionales en el costo variable.

Los costos fijos mensuales se componen de remuneraciones administrativas US\$3.500, alquiler de las oficinas US\$1000 y servicios básicos US\$ 500. Desde el año 3 se aumentará un valor de \$1000 a remuneraciones administrativas. Además, se estiman gastos por concepto de garantía aduanera equivalentes a US\$ 1.000 mensuales, debiendo ser cancelados al final de cada mes de operación.

El precio mínimo establecido por el gobierno nacional para los honorarios de agenciamiento de aduanas por trámite corresponde al 60% del Salario Básico Unificado (SBU) lo que en el año 2025 corresponde a US\$282 + IVA. Según datos del Banco Central del Ecuador se puede observar el promedio de crecimiento del SBU tiene una tendencia positiva anual del 4% que se usará para el cálculo de la proyección de ventas.

#### **Indicaciones importantes:**

Para determinar el costo de capital de la empresa, considere que se requiere un retorno de al menos 30% por los recursos aportados (recursos propios). Con esta tasa y el costo del préstamo bancario se puede determinar el costo de capital promedio ponderado.

La tasa impositiva será 25% y las participaciones a los trabajadores 15% (esto implica una tasa de 36,25% que incluye participaciones e impuestos).

**Balances y flujos**

En Tabla 9 se detallan balances y flujos de la inversión inicial.

Tabla 9

*Inversión Inicial*

<b>INVERSION INICIAL</b>		<b>105,500.00</b>		
<b>Costo activos fijos</b>		<b>50,000.00</b>		
Software	40,000.00			
Equipos de computación	8,000.00			
Capacitaciones	2,000.00			
<b>Capital de trabajo (un mes)</b>		<b>18,500.00</b>	<b>Capital de trabajo (tres meses)</b>	<b>55,500.00</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>Aforo Automatico/ Documental</b>			
Trasmisión Ecuapass	25			
Egresos operativos	100			

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 10 se detalla el desglose de costos.

Tabla 10

*Desglose de costos*

Total costos variables por unidad	125.00
Unidades producidas mensualmente	100.00
Total costos variables mensuales	12,500.00
Costos fijos mensuales	6,000.00
<b>Costos fijos y variables anuales</b>	
Total costos variables anuales	150,000.00
Total costos fijos anuales	72,000.00
Total costos fijos + variables anuales	222,000.00

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 11 se detalla la depreciación de activos fijos.

Tabla 11

*Depreciación de activos fijos*

<b>DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS</b>					
ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACION	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Software	40,000.00			0.00	0.00
Equipos de computación	8,000.00	1,600	8,000	0.00	1,000.00
		0	0	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>		<b>1,600</b>		<b>0.00</b>	<b>1,000.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 12

*CCPP*

**CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP**

Costo de la deuda (Kd)	13%		
Costo deuda desp. Imp (ki)	8.51%		
Costo de rec. Propios (ks)	30%	<b>Inversión requerida</b>	<b>105,500.00</b>
Participación deuda (wd)	80%	Deuda	84,400.00
Particip. rec. Propios ws)	20%	Recursos propios	21,100.00
CCPP (ka)	13%		

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 12 se detalla el cálculo del costo de capital promedio ponderado.

**FLUJO EFECTIVO DEL INVERSIONISTA**

Monto a financiar con el banco 84,400

Tabla 13

Tabla de amortización

**Tabla de amortización sistema francés**

CAPITAL	84,400.00			
TASA	13%			
PLAZO	5			
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	24,201.40	11,267.40	12,934.00	71,466.00
2	24,201.40	9,540.71	14,660.69	56,805.31
3	24,201.40	7,583.51	16,617.89	40,187.42
4	24,201.40	5,365.02	18,836.38	21,351.04
5	24,201.40	2,850.36	21,351.04	0.00
		36,607.00		

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 13 se detalla el desglose la amortización.

Tabla 14

Flujos del Inversionista

	0	1	2	3	4	5
<b>FE DEL PROYECTO</b>	-105,500.00	74,785.00	96,287.62	113,657.37	124,950.71	137,333.29
Desembolso del préstamo	84,400.00					
Pago capital		-12,934.00	-14,660.69	-16,617.89	-18,836.38	-21,351.04
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-11,267.40	-9,540.71	-7,583.51	-5,365.02	-2,850.36
Ahorro impuestos por intereses		7,182.97	6,082.20	4,834.49	3,420.20	1,817.11
<b>FE DEL INVERSIONISTA</b>	-21,100.00	57,766.57	78,168.42	94,290.45	104,169.51	114,949.00

Costo de capital	13%
Valor presente neto	284,459.48
Tasa Interna de retorno	302.88%

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 14 se detalla el flujo del inversionista.

Tabla 15

Flujos de efectivo operativos

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	1	2	3	4	5
No. Unidades	1200	1320	1452	1452	1452
Precio	282	293.28	305.01	317.21	329.90
Ventas	338,400.00	387,129.60	442,876.26	460,591.31	479,014.97
Costos variables	150,000.00	165,000.00	181,500.00	181,500.00	181,500.00
Costos fijos excepto depreciación	72,000.00	72,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
Depreciación	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
Utilidad Operativa	114,800.00	148,529.60	175,776.26	193,491.31	211,914.97
Impuestos y participaciones (36,25%)	41,615.00	53,841.98	63,718.90	70,140.60	76,819.17
Utilidad Neta	73,185.00	94,687.62	112,057.37	123,350.71	135,095.79
Depreciación	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
FE INCREMENTALES	74,785.00	96,287.62	113,657.37	124,950.71	136,695.79

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 15 se detallan los flujos de efectivo.

Tabla 16

Flujo terminal

FLUJO TERMINAL	637.50		
Venta de los Activos	1,000.00	VM	1,000.00
Impuestos y participaciones	-362.50	VL	0.00
		Utilidad/pérdida	1,000.00
		Efectos tributarios	362.50

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 16 se detalla el flujo terminal.

Tabla 17

Evaluación del proyecto

EVALUACIÓN DEL PROYECTO																		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>	-105,500.00	74,785.00	96,287.62	113,657.37	124,950.71	137,333.29												
Flujos acumulados			171,072.62	284,729.99	409,680.70													
Costo de capital	13%																	
Periodo de recuperación	1 año, 4 meses																	
Valor presente neto	267,959.56																	
Tasa Interna de retorno	83.39%																	
				<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Periodo de recuperación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td># de años enteros antes de la recuperación</td> </tr> <tr> <td>30,715.00</td> <td>Valor que falta por recuperar</td> </tr> <tr> <td>96,288</td> <td>FE del año en el que se recupera la inversión</td> </tr> <tr> <td>0.32</td> <td>Fracción de año</td> </tr> <tr> <td>3.83</td> <td># de meses</td> </tr> </tbody> </table>			Periodo de recuperación		1	# de años enteros antes de la recuperación	30,715.00	Valor que falta por recuperar	96,288	FE del año en el que se recupera la inversión	0.32	Fracción de año	3.83	# de meses
Periodo de recuperación																		
1	# de años enteros antes de la recuperación																	
30,715.00	Valor que falta por recuperar																	
96,288	FE del año en el que se recupera la inversión																	
0.32	Fracción de año																	
3.83	# de meses																	

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 17 se detalla el flujo terminal y el análisis financiero muestra los siguientes resultados:

**Valor Presente Neto (VPN):** US\$ 267.959,56

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** 83,39%

**Periodo de Recuperación (PR):** 1 año y 4 meses.

Los resultados indican que el proyecto generará un valor agregado neto positivo después de recuperar la inversión inicial y descontar los flujos al costo de capital promedio ponderado. La

rentabilidad esperada del proyecto supera ampliamente el costo de capital, lo que lo hace muy atractivo.

El tiempo de recuperación es un plazo corto considerando el horizonte de 5 años, lo que minimiza el riesgo financiero y permite liberar recursos para nuevos proyectos. Además, los flujos del inversionista muestran que los rendimientos para los aportantes de capital son excepcionalmente altos, asegurando un retorno más que adecuado para los recursos invertidos.

Por lo tanto, se recomienda emprender el proyecto de inversión debido a su clara viabilidad financiera, excelente rentabilidad y un riesgo controlado. Las tendencias positivas del mercado, junto con los resultados obtenidos, justifican plenamente la implementación de esta iniciativa.

### **Conclusiones:**

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha realizado un análisis integral de la situación actual de la agencia de aduanas AB Comex, identificando como principal problemática la baja visibilidad en el mercado y la limitada captación de nuevos clientes. A partir de esta realidad, se estructuró una propuesta sólida que abarca componentes clave como la dirección estratégica, el plan de negocios, la investigación de mercados, el plan de marketing y el análisis financiero, permitiendo abordar el problema desde una perspectiva holística y orientada a resultados sostenibles.

En el análisis de dirección estratégica se reveló como esencial para garantizar su éxito y sostenibilidad en un entorno tan cambiante como el del comercio exterior. A través de este módulo, se identificaron claramente las oportunidades y amenazas del entorno, permitiendo el diseño de estrategias adaptativas y proactivas dirigidas a fortalecer su posicionamiento, reputación corporativa, desarrollo de marca, participación de mercado y competitividad. El estudio confirma que la clave para el éxito de la empresa radica en su capacidad para integrar estrategias innovadoras, adaptarse a los cambios tecnológicos, regulatorios y de mercado, y ofrecer servicios personalizados que respondan a las necesidades específicas de los clientes.

La investigación de mercados permitió conocer en profundidad el perfil y las necesidades del cliente objetivo, lo cual sirvió de base para el diseño de un plan de marketing estratégico, enfocado en aumentar la base de clientes y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado cuencano. A su vez, el plan de negocio facilitó la planificación operativa y financiera del proyecto con la estructura de costos estándar.

El análisis financiero evidenció que el proyecto generará un valor agregado neto positivo, con una tasa de rentabilidad que supera ampliamente el costo de capital, y un periodo de recuperación corto, lo que minimiza el riesgo y favorece la sostenibilidad del negocio. Los flujos del inversionista, por su parte, muestran retornos altamente atractivos, lo que refuerza la viabilidad de la inversión.

En conclusión, se recomienda implementar el proyecto en AB Comex, ya que se trata de una iniciativa financieramente rentable, estratégicamente coherente y alineada con las tendencias del mercado. Esta propuesta no solo permitirá fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa, sino también sentar las bases para un crecimiento sólido y sostenible en el mediano y largo plazo. Al enfocarse en la innovación, eficiencia operativa y excelencia en el servicio, AB Comex está bien posicionado para enfrentar los desafíos del comercio globalizado, generando valor tanto para sus clientes como para la organización.

### Referencias Bibliográficas

- Anaya Yances, F., Anaya Narváez, A. R., & Buelvas Sierra, R. B. (2024). Disruptive management in organizations: analysis from financial management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1211–1227. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.14>
- Banco Central del Ecuador. (2024a). *Suscripción del Tratado de Libre Comercio con China: Una gran oportunidad para Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/suscripcion-del-tratado-de-libre-comercio-con-china-una-gran-oportunidad-para-ecuador>.
- Banco Central del Ecuador. (2024b, June). *BOLETIN DE PRENSA: La economía reportó un crecimiento interanual de 1,2% en el primer trimestre de 2024 por una reducción de las importaciones y una acumulación de inventarios*.
- Blázquez-Resino, J. J., & Bravo, M. Á. G. (2022). Application of neuromarketing tools for marketing research. *VISUAL Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura*, 9(Monographic). <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3581>
- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborales*. (n.d.).
- García, J., Paz, A., & Araujo, D. (2024). *41655-Texto del artículo-83354-1-10-20240219*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (n.d.). *Marketing management*.
- Madrigal-Moreno, F., Madrigal-Moreno, S., & Martínez-Villa, M. D. C. (2024). Consumer behavior: changes and trends in contemporary society. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 643–658. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.12>
- Ministerio de Producción. (2024). *Ecuador transita hacia una economía limpia y circular con el proyecto Ecuador Verde*. <https://www.Produccion.Gob.Ec>.
- Miranda-Guerra, M. D. P., Samán-Chingay, S., Benzaquen-Hinope, H. A., & Esparza-Huamanchumo, R. M. (2023). Experiential marketing and business competitiveness: a systematic review. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1386–1401. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.31>
- Romero Montero, A., Sellers Rubio, R., & Cely Alvarez, A. M. (2024). Do you know your Buyer Persona? Identify your customer to improve your Inbound Marketing strategy. *Investigaciones Turísticas*, 27, 53–76. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23961>
- Ruiz López, H. R., Zambrano Farías, F. J., Sánchez Pacheco, M. E., & Correa Soto, S. R. (2023). Relationship between the age of the microenterprise and its financial profitability: A cluster analysis. *Suma de Negocios*, 14(31), 136–143. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A5>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. (n.d.). [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)
- Tarancón, A. T. (n.d.-a). 58. Tarancón, A. T. (n.d.-b). *Investigación de mercados de un instrumento de análisis articular: un caso práctico*.
- Justexw. (s.f.). *Matriz GE McKinsey en Excel*. <https://es.justexw.com/plantillas/matriz-ge-mckinsey-en-excel>

### Anexos

1. AB Comex es una agencia de aduanas especializada en la declaración de

mercancías ante la aduana de Ecuador en cualquier régimen aduanero. También gestiona el proceso logístico de importación, desde la bodega de origen hasta las instalaciones del cliente, cubriendo cualquier término de negociación.

1. ¿Su empresa cuenta con un departamento de importaciones?

(Si la respuesta es NO, por favor pase a la pregunta 9. Si la respuesta es SÍ, continúe con las siguientes preguntas hasta la número 8).

2. ¿Cuáles son las razones por las que no ha considerado tercerizar el proceso logístico?

3. ¿Con qué agente aduanal trabaja actualmente?

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su agente aduanal actual?

(Del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho).

5. ¿Cuáles son las principales razones de su nivel de satisfacción o insatisfacción con este agente?

6. ¿Qué necesidades o expectativas considera que no están siendo cubiertas por su agente aduanal actual?

7. ¿Cómo describiría a su agente de aduana ideal?

8. ¿A través de qué medios preferiría recibir información sobre nuestra agencia de aduana?

9. ¿Por qué no ha considerado realizar sus propias importaciones (convertirse en operador de comercio exterior)?

10. ¿Ha considerado la posibilidad de tercerizar su proceso logístico?

11. ¿Qué necesidades o expectativas tendría al buscar una empresa que le brinde estos servicios logísticos?

12. ¿A través de qué medios preferiría recibir información sobre este servicio?