



ECUADOR – JUNIO 2016 - ISSN: 1696-8352

FORMULACIÓN DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA LA CONSOLIDADORA DE CARGA MUNDITRANSPORT S.A. EN LA CIUDADA DE GUAYAQUIL, ECUADOR EN LOS AÑOS 2015 – 2016

Carpio Andrade Wendy Sullay

wcarpio.andrade@gmail.com

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Escuela de Comercio Exterior

Sevilla Constante Zuleyca Veruska

Munditransport S.A.

zuly_sevilla@hotmail.com

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Estudiante de La Escuela de Comercio Exterior

COAUTOR:

Msc. Cleotilde María Quinapallo García

Master en Educacion Superior; Master en Direccion de Sistemas, Ingeniero Comercial.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Escuela de Comercio Exterior

Ensoltec.S.A - Consultoria de Soluciones Informaticas.

cquinapallog@ulvr.edu.ec

cleo.quinapallo@ensoltec.com.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carpio Andrade Wendy Sullay, Sevilla Constante Zuleyca Veruska y Cleotilde María Quinapallo García (2016): "Formulación de una alianza estratégica la consolidadora de carga Munditransport S.A. en la ciudad de Guayaquil, Ecuador en los años 2015 – 2016", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/alianza.html>

RESUMEN:

El presente trabajo se enfoca en el Impacto de la aplicación del Reglamento Técnico INEN 033 (1R) "Baldosas Cerámicas" y el desarrollo de una estrategia de negocio tipo FCL., realizado con fines de investigación y análisis por la empresa Munditransport S.A. ciudad de Guayaquil, Ecuador. Durante el desarrollo del trabajo se estimó una muestra representativa de consolidadoras de carga para ser encuestados de forma descriptiva con preguntas cerradas, evaluando primordialmente la aceptación de una alianza estratégica. El análisis de los datos obtenidos reveló que una gran mayoría de los encuestados mostraron bastante interés en la posibilidad de desarrollar una alianza estratégica; además el 3,3% de los encuestados reconoce que no tienen amplios conocimientos en cuanto a los trámites de certificación de calidad INEN.

La alianza estratégica está enfocada en los embarques tipo FCL, ya que por lo general el producto baldosas cerámica es transportado en contenedores completos de 20 pies y por cada lote se emite un certificado de calidad INEN.

Las investigaciones realizadas sobre la problemática señalada nos induce a ampliar el portafolio de servicios de la empresa Munditransport S.A. quien por años ha sido pionero en brindar servicios de transporte

internacional desde cualquier parte del mundo hacia Ecuador. Ahora basado en la necesidad del mercado en obtener un servicio integral y completo de transporte de carga internacional se observa la oportunidad de desarrollar una alianza estratégica entre proveedores en China del producto baldosas cerámicas y las consolidadoras de carga en Ecuador, con la finalidad de que los importadores optimicen el tiempo que se toman en tramitar el certificado de calidad INEN, así como evitar incurrir en costos adicionales en destino como demorajes.

Se espera que con el desarrollo de este proyecto, que será manejado bajo una modalidad de propuesta, con un período de estudio mínimo de dos años, garanticen a los participantes el incremento del volumen de carga de importación desde China del producto baldosas cerámicas.

ABSTRACT:

The present work focuses on the impact of the application of Technical Regulation INEN 033 (1R) "Ceramic and Tiles" and the development of a strategic business by type FCL , realized for research and analysis by the company Munditransport S.A. Guayaquil, Ecuador. During the development work a representative sample of cargo consolidators was estimated to be surveyed in descriptive form with closed questions, evaluating primarily the acceptance of a strategic alliance. Analysis of the data manifested that a large majority of interviewee showed a considerable interest in the possibility of developing a strategic alliance; also 3.3% of interviewee acknowledge that they do not have extensive knowledge about the procedures of quality certification INEN.

The strategic alliance is focused on shipping type FCL, because usually tiles ceramic product is transported in full container 20 ft and for each batch a quality certificate INEN is issued ,

The researches done on the indicated problems induce to expand the portfolio of services of the company Munditransport S.A. who for years he has been a pioneer in providing international shipping services from anywhere in the world to Ecuador.

. Now based on the market need to obtain a complete and full service of international freight it is an opportunity to develop a strategic alliance between suppliers in China of tile ceramics product and consolidators charge in Ecuador , encouraging the time optimization that importers have to process quality certification INEN and avoid incurring additional costs as demorajes in destiny ,

It is Expected with the development of this project, which will be managed under a form of proposal, by analyzing three executed years and projecting a two-year period, to ensure the participants an increase in the volume of import cargo from China of the product ceramic tiles.

PALABRAS CLAVE:

ADMINISTRACIÓN ESTRÁTEGICA-ALIANZA ESTRATÉGICA-NEGOCIACIÓN FCL-REGLAMENTO TÉCNICO INEN 33 (1R) PRODUCTO "BALDOSAS CERAMICAS"-TEUS-CONSOLIDADORA DE CARGA EN ECUADOR-PROVEEDORES DE BALDOSAS EN CHINA

KEY WORDS:

STRATEGIC MANAGEMENT- STRATEGIC ALLIANCE-FCL NEGOTIATION-

TECHNICAL REGULATIONS INEN 33 (1R) PRODUCT "ceramic tiles"-TEUS-FREIGHT FORWARDER AT ECUADOR-TILE SUPPLIER AT CHINA.

1.1.1 Generación, selección y evaluación de estrategias

1.1.1.1 Generación de estrategias a seguir por la Alianza

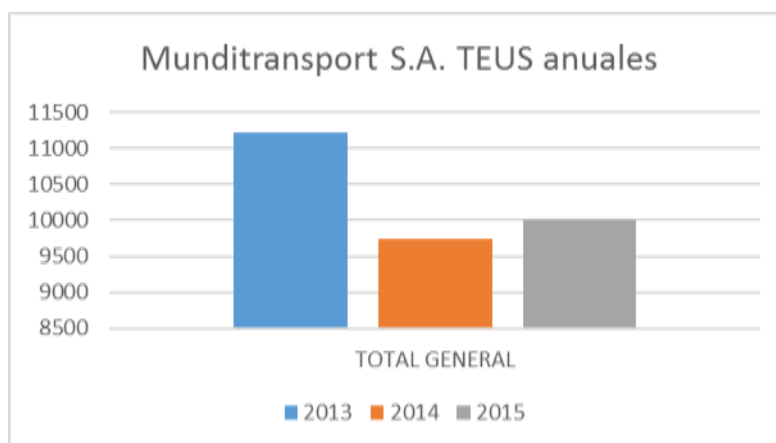
- **Selección de las estrategias**

La selección de las estrategias que se va a realizar a continuación, servirá para mejorar los ingresos a partir de la relación comercial entre Munditransport S.A. y Yekalon Industry Inc. que se generaron en los últimos años a partir de la reducción de TEUS importados debido a la disminución de la demanda de los importadores generadas por las barreras arancelarias y los procesos de certificación de calidad INEN que son necesarios para ingresar el producto “Baldosas Cerámicas” a Ecuador.

Munditransport S.A. en la aplicación del reglamento técnico INEN 33 cerámicas menciona: “que este reglamento técnico establece los requisitos que deben cumplir las baldosas cerámicas, con el propósito de prevenir riesgos para, la vida, seguridad humana y el medio ambiente; así como evitar prácticas que puedan inducir a error a los consumidores”. Establece las características de los productos, procesos, métodos de producción que están relacionados y que emiten disposiciones administrativas aplicables y obligatorias. Además estas normas y reglamentos guardan concordancia con las normas internacionales y los acuerdos firmados con Ecuador.

Basados en información estadística tomada de la empresa de manifiestos de carga en Ecuador, se detalla a continuación la evolución de las ventas de Munditransport S.A. en TEUS en el periodo 2013 – 2015. Como se puede observar las ventas en el 2013 fueron de 11221 TEUS; es decir, que este fue un año de gran auge para las importaciones en comparación a los años siguientes 2014 y 2015. El volumen de ventas se vio afectado con una reducción de 1487 TEUS (9734 TEUS año 2015) en comparación al año 2013, debido a que la medida adoptada en el reglamento técnico INEN 33 que entró en vigencia el 28 marzo 2014, donde se establece la aplicación de un proceso a seguir por parte de los importadores, con la finalidad de que el producto baldosas cerámicas cuente con certificación de calidad. Sin embargo gracias al plan de acción de ventas agresiva que implementó la empresa, en el año 2015 se registra un repunte con un incremento de 283 TEUS, en comparación al 2014 (10017 TEUS año 2015).

Gráfico 1: Comparativo TEUS Anuales



Fuente: Munditransport S.A.

A continuación se analiza el comportamiento mensual de las importaciones que se desarrollaron dentro de los años 2013, 2014 y 2015 en la empresa Munditransport S.A.:

Tabla 1: Importaciones Mensuales año 2013 - 2015

AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DICI
2013	765	791	792	698	856	1172	796	1137	1075	1071	770	1298
2014	964	867	450	749	848	799	639	820	877	803	822	1096
2015	1044	775	923	974	820	834	849	1030	897	612	763	496

Fuente: (S.A., 2013-2015)

Generalmente en el negocio de consolidadora de carga se considera temporada alta a los meses de junio, julio, agosto y septiembre, ya que los importadores llenaban su stock de mercadería para la venta de octubre, noviembre y diciembre. A partir de la implementación de la certificación de calidad INEN y de las salvaguardias, esto dio un giro completo, ya que los importadores no se fijan proyección a largo plazo sino que esperan que los fletes internacionales bajen para agrandar su volumen de embarque.

De acuerdo al análisis se llega a la presente conclusión de que a partir de año 2014 que entró en vigencia el reglamento técnico INEN 33, disminuyeron las importaciones, y en el 2015 han seguido cayendo debido la implementación de la sobretasa arancelaria y a los diferentes cambios en la política económica del Ecuador, el cambio de la matriz productiva.

Los cambios realizados en el reglamento técnico INEN 033 (1R) "Baldosas Cerámicas" afectó a los importadores cuyas ventas en los años 2014 eran mayor que cuando comenzó a regir el reglamento en el año 2015 obstaculizando las importaciones del producto.

Los cambios en el RTE INEN 033 no responden a criterios técnicos de calidad, si no a la adopción de políticas proteccionistas, pero a más de proteger a la industria nacional se busca el fortalecimiento de un modelo económico. (S.A., 2013-2015).

El gobierno ecuatoriano pone en vigencia a partir del 19 marzo del 2013 la resolución No. 13047 con Registro Oficial No. 92 acerca de la implementación de los reglamentos técnicos para el producto "Baldosas Cerámicas".

La norma consiste en el control de calidad en origen con pruebas de laboratorio con 14 ensayos, etiquetado especial por cada caja, inspección en origen por cada embarque a cargo de la certificadora acreditada por el gobierno AENOR, para posteriormente tramitar el Certificado INEN 1. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es el organismo encargado del control de calidad. El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), es la institución que califica a las certificadoras de producto. Al momento la única empresa acreditada en el país para realizar la labor de control de cumplimiento de los parámetros que exige el Gobierno, es la española AENOR.

Los importadores no tomaron las precauciones sobre esta normativa que el gobierno venía anunciando y se vieron afectados reduciendo el volumen de sus importaciones.

Por lo cual Munditransport S.A. y Yekalon Industry Inc. desarrollarán esta alianza estratégica con el fin de aumentar la demanda del mercado ecuatoriano, a través de la creación de un servicio de gestión de trámites de certificación INEN que facilita el trabajo a los importadores y mediante el cual se pueden ofrecer precios competitivos.

La estructura de la alianza es de tipo divisional, ya que todas las funciones a realizarse se encuentran dentro de la misma. Por lo cual la técnica se desarrollará en función de cada departamento que forme parte de esta.

- **Operaciones a nivel del Comité de la AE:**

- ✓ Llevar a cabo la dirección estratégica y operativa de la alianza y aprobar los proyectos a realizar por la Alianza, incluyendo cualquier compromiso de aportación de los porcentajes pactados de las empresas para los proyectos aprobados.

Esto se llevará a cabo a través de un proceso de votación por mayoría simple en el cual se decidirá la aprobación de una estrategia, medida o protocolo que para luego ser informada a los miembros de la división que compete.

- ✓ Establecer objetivos y metas que permitan medir el progreso de la Alianza, es decir los beneficios que se están produciendo a partir del establecimiento de la misma.

Se trabajará a partir de los objetivos establecidos por ambas partes en el proceso de negociación y asentados en un formato de contrato presentado por Munditransport S.A., una vez que sea aceptado este contrato por las partes, se establecerán políticas y procedimientos en la cuales se desarrollen procesos de auditorías.

Este proceso se puede llevar a cabo a partir de los informes de productividad de la alianza por periodos trimestrales, estableciendo una evaluación anual con los primeros cuatro trimestres, además, deben constar los procesos realizados, los costos, el tiempo invertido y otros factores que se crean necesarios para medir el progreso en la consecución de los objetivos. Se establecen los siguientes intervalos de evaluación del crecimiento:

Tabla 2: Intervalos de Evaluación de Crecimiento

Rango	Valoración
Menor al 15%	Bajo
Igual al 15%	Medio
Mayor al 15%	Alto

Elaborado por: Sevilla, Z., Carpio, W

✓ Valorar los recursos necesarios para apoyar a la Alianza y acordar las responsabilidades que tiene cada empresa para estos recursos.

Este proceso se puede llevar a cabo a partir de una evaluación a los jefes de departamentales teniendo en cuenta los recursos materiales y humanos que se requieran para el correcto desempeño de sus tareas y funciones.

✓ Garantizar que exista una comunicación activa y coordinada entre las empresas.

La estrategia a seguir en este caso es establecer protocolos de intercambio de información entre las empresas: informes estandarizados, correos institucionales, números de contacto directo entre departamentos, reuniones virtuales en el momento en que se crea necesario y realizar reuniones que impliquen el desplazamiento de un comité delegado que se reúna en un punto estratégico para el intercambio de conocimientos, experiencias y que fomente la fraternidad entre empresas.

✓ Crear un foro que permita tratar y resolver los problemas en forma equitativa.

La estrategia a seguir en este caso es la exposición del problema en una reunión en la cual se encuentren las partes involucradas y a través de un proceso de diálogo constructivo y, mediación y equidad se pueda llegar a una solución satisfactoria para las partes.

- **Departamento de operaciones**

Las estrategias a desarrollar por parte de este departamento será el proceso de protocolos para la consolidación de la carga, se tomarán en cuenta las directrices aportadas por AENOR ECUADOR recopiladas de su web (ver el detalle en el marco teórico de la presente investigación).

El protocolo que deben seguir los empleados del departamento de operaciones es el siguiente:

✓ Solicitar a Yekalon Industry Inc. El inventario de los productos que van a ser objeto de la importación.

✓ Solicitar la información del manifiesto de carga a Munditransport S.A. en el en cual constan los datos del mecanismo de elaboración y distribución.

✓ Proceso de obtención del certificado de inspección :

➤ Presentar una solicitud en la cual se formalizará la petición de la evaluación de los productos. A través del modelo de solicitud facilitado por AENOR Ecuador.

➤ Una vez enviada este modelo, se esperará la respuesta de AENOR con la Oferta de Certificación de los productos, que debe ser aceptada por los agentes de puerto y enviar la siguiente documentación requerida:

✓ Factura proforma del envío, órdenes de pedido o packing-list.

✓ Etiquetados del producto (fotos del embalaje del producto). De acuerdo a lo establecido en el RTE INEN 033 baldosas cerámicas.

✓ Formato de descripción (formato AENOR Ecuador).

✓ Datos de contacto de los agentes de aduana que representan al fabricante

➤ Acordar las fechas de la realización de la evaluación, que debe realizarse a partir de la llegada de la carga a puerto ecuatoriano.

➤ Presentación de los certificados emitidos por AENOR Ecuador a las autoridades aduaneras pertinentes.

✓ **Plan Operativo de Actividades**

Las actividades a realizarse en la alianza estratégica entre la Empresa Munditransport S.A y Yekalon Industry Inc. para la obtención del certificado de calidad Inen para los importadores del productobaldosas cerámicas se planearán a través de un modelo de plan de negocio.

➤ **Plan de Negocios**

Nombre de la Propuesta: Desarrollo de la alianza estratégica entre Munditransport S.A y Yekalon Industry Inc. para el incremento de las ventas de ambas empresas.

Razon Social: Munditransport S.A y Yekalon Industry Inc.

➤ **Visión:**

“Establecer una relación cordial, efectiva y prolongada en el tiempo para conseguir importaciones de la manera más eficaz y rentable para nos alianza”.

➤ **Misión:**

“Nuestra experiencia en el sector nos ha llevado a generar un sistema que reduzca en tiempo y esfuerzo la coordinación en la importación de nuestros productos, administrando de forma adecuada la logística y los procesos burocráticos necesarios. Traduciendo nuestro esfuerzo confianza y comodidad a la hora de trabajar con nosotros”.

➤ **Objetivo de la alianza estratégica:**

Estos objetivos están relacionados con la planificación que realiza la empresa para afrontar los retos que presenta el mercado.

El objetivo estratégico de la presente investigación es realizar una planificación a corto plazo, de acuerdo con la vigencia que tendrá la Alianza, puesto que, se deberá desarrollar la respectiva planificación de comercialización y distribución logística, conforme a los acuerdos al que lleguen las partes para la determinación de la gestión administrativa, operativa y financiera, que formará parte del análisis del factor interno de la empresa y como factores externos planear como enfrentar los cambios políticos y económicos que atraviesa actualmente el país, como son: reducción de importaciones, presentación de certificados de calidad para ciertos productos y sobretasas arancelarias.

➤ **Objetivos Financieros**

✓ Optimizar los ingresos; tomando en cuenta los ingresos que genere la alianza estratégica y los costos de operación que se mantengan a la par conforme a los acuerdos determinados en el Convenio entre las partes, las políticas y los procedimientos que se determinarán para los procesos de gestión administrativa y operativa.

- ✓ Maximizar volumen; es decir, el número de TEUS vendidos, el número de clientes atendidos con la finalidad de reducir los costos de largo plazo como parte de la curva de experiencia de las empresas involucradas Munditransport S. A. y Yekalon Industries Inc.

- ✓ Posicionar los servicios de las empresas involucradas en la AE, determinando los mejores precios para estos, de esta forma, se ofrecerá calidad en los tiempos de respuesta de cada uno de los procesos que se involucren en los trámites de certificación de calidad INEN de los importadores del producto baldosas cerámicas.

➤ **Breve descripción del Negocio**

La Alianza Estratégica entre Munditranspor S.A y Yekalon Industry Inc. ofrecerá el servicio certificación de calidad INEN del producto baldosas cerámicas a los clientes en conjunto, con el servicio de flete internacional a fin de incrementar el volumen de carga de importación desde China hacia Ecuador.

➤ **Análisis del entorno empresarial:**

La Alianza Estratégica entre Munditransport S.A y Yekalon Industry Inc. se llevará a cabo para posicionar los servicios de las empresas involucradas, determinando los mejores precios para estos, de esta forma, se ofrecerá calidad en los tiempos de respuesta de cada uno de los procesos que se involucren en los trámites de certificación de calidad INEN de los importadores del producto baldosas cerámicas. Hacia que mercado se dirige resumen antecedente.

➤ **Análisis del Mercado Potencial**

El histórico mensual de estadísticas tomadas de los manifiestos de carga del Ecuador refleja que el volumen de carga de Munditransport S.A. ha disminuido debido a la implementación de medidas pararancelarias entre las cuales tenemos: el trámite de certificación de calidad INEN para el producto baldosas cerámicas.

El servicio desarrollado será ofrecido a los importadores del producto baldosas cerámicas, residentes en la ciudad de Guayaquil, Ecuador; que tengan bajos conocimientos del procedimiento a seguir para la certificación de calidad INEN.

Los criterios para comercializar el servicio:

- ✓ Está dirigido en primera instancia a los importadores del producto baldosas cerámicas, residentes en la ciudad de Guayaquil, Ecuador; que tengan bajos conocimientos del procedimiento a seguir para la certificación de calidad INEN.

- ✓ El volumen de carga de ser catalogados como pertenecientes a las Clases sociales: Media, Media - Alta y Alta.

- ✓ Los prospectos deberán habitar en zonas de residencia Urbana.

➤ **Departamento Comercial**

Las estrategias que va a llevar a cabo este departamento se detallan a continuación:

- ✓ Crear un plan de búsqueda de nuevos clientes y fidelización de los actuales.

- A través de ofertas y beneficios que deben ser estudiados por ambas empresas para ofertar a los clientes.

- Desarrollar una estrategia de marketing a través de la cual se dará a conocer los servicios que ofrece Munditransport S.A. Para la importación del catálogo de productos que ofrece Yekalon Industries Inc.

- ✓ Capacitar a los vendedores sobre técnicas de las operaciones que realiza Munditransport S.A., para conseguir la venta agresiva de los productos que incluyen el transporte y la certificación internacional.

A través de capacitaciones que se deben realizar dentro del horario laboral y de esta manera lograr que los beneficiarios sean bonificados por la asistencia a las mismas.

- ✓ Ofrecer facilidades de pago de acuerdo a la cantidad de producto requerido por el importador.

➤ **Financiamiento**

El financiamiento dentro de una compañía es la unión de recursos monetarios que tienen como finalidad realizar una actividad comercial que les permita concretar un negocio que a posteriori le genere beneficios económicos.

Desde este punto de vista la alianza estratégica creada tiene como finalidad comercial acaparar el mercado local, de esta manera se obtendrá un volumen de carga considerable y se podrá lograr obtener beneficios adicionales por parte de las navieras como son: tarifas de flete internacional más bajas, costos locales especiales y no generales, así como 30 días de crédito para flete y costos locales y 30 días libres de demoraje.

Para el financiamiento de esta alianza se considera que el volumen de carga anual de Munditransport S.A. es de 10500 TEUS, de los cuales 8758 TEUS anuales son provenientes de China a Guayaquil, tomando en cuenta que 3600 TEUS anuales corresponderían a importaciones del producto baldosas cerámicas, se provisionará para la alianza un compromiso mensual 300 TEUS, cada TEU será valorado en USD 50 por lo cual el aporte mensual por cada una de las partes será de USD 15000, lo que anualmente serían USD 180000

Empresa A: Munditransport S.A. se compromete a otorgar un monto de USD 15000 mensuales por manejo de certificación de calidad INEN, siempre y cuando se cumpla con el volumen de carga antes especificado. Caso contrario se deberá recalcular.

Empresa B: Yekalon Industry Inc. se compromete a otorgar un monto de USD 15000 mensuales por manejo de certificación de calidad INEN, siempre y cuando se cumple con el volumen de carga antes especificado. Caso contrario se deberá recalcular.

Maximizar volumen; es decir el número de TEUS vendidos, el número de clientes atendidos con la finalidad de reducir los costos como parte de la curva de la experiencia de las empresas involucradas (Munditransport S. A. y Yekalon Industry Inc.).

Indicar el desarrollo de la alianza entre ambas partes, representación de marca en origen y destino para aumentar el volumen de carga.

Posicionar los servicios de las empresas involucradas en la AE, determinando los mejores precios para estos y ofreciendo calidad en los tiempos de respuesta de cada uno de los procesos que se involucren en los trámites de certificación de calidad INEN de los importadores del producto baldosas cerámicas.

A continuación en la tabla N° 16, se presenta el Presupuesto de ventas de la empresa Munditransport S.A. desde el 2013 hasta el 2015, tomando en consideración un incremento del 5% anual para la proyección del año 2016 y del 7% anual a la proyección del año 2017. En el año 2016 se plantea un crecimiento mínimo del 5% debido a la aplicación de la ley solidaria y de corresponsabilidad ciudadana y sus disposiciones transitorias del incremento del IVA del 12% al 14% por la afectaciones del terremoto ocurrido en Ecuador 16 abril 2016 y la disposición del COMEX mediante RESOLUCION 006-2016 que indica que el desmantelamiento de la medida de salvaguardia por balanza de pagos, se efectúe a partir del mes de abril de 2017. Para el 2017 se plantea un crecimiento del 7% debido a que en este año ya se habría efectuado el desmantelamiento de las salvaguardias, lo cual brindaría un escenario más claro para el importador cerámico y de esta manera incrementaría el volumen de carga; sin embargo por los cambios políticos que estarían por suceder en el 2017 solo se presenta 2 puntos porcentuales adicionales en comparación al 2016:

Tabla 3: Demanda en TEUS proyectada del 2013 al 2017

DEMANDA PARA 5 AÑOS					
CANTIDAD DE TEUS	2013	2014	2015	2016	2017
	11221	9734	10707	11243	12030
PRECIO DE VENTA POR TEU	358,25				

Fuente: Munditransport S.A

Elaborado por: Sevilla, Z., Carpio, W

Tabla 4: Presupuesto de Venta 2013 – 2015 Munditransport S.A.

							5%	7%	5%	7%
							SIN ALIANZA ESTRATÉGICA		CON ALIANZA ESTRATÉGICA	
CUENTAS	TEUS	2013	TEUS	2014	TEUS	2015	TEUS	2016	TEUS	2017
INGRESOS	\$ 295,91	\$ 3.320.421,30	\$ 379,03	\$ 3.689.514,33	\$ 379,03	\$ 4.058.465,76	\$ 379,03	\$ 4.261.389,05	\$ 378,91	\$ 4.558.141,07
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		\$ 3.299.209,20		\$ 3.622.621,83		\$ 3.984.884,01		\$ 4.184.128,21		\$ 4.477.017,19
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA		\$ -		\$ 3.177.219,76		\$ 3.494.941,74		\$ 3.669.688,82		\$ 3.926.567,04
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA		\$ -		\$ 30.329,01		\$ 33.361,91		\$ 35.030,01		\$ 37.482,11
PRESTACION DE SERVICIOS		\$ 2.927.211,80		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
GANANCIA POR MEDIACION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLOGICOS		\$ 371.997,40		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
INGRESOS OBTENIDOS BAJO LA MODALIDAD DE COMISIONES O SIMILARES		\$ -		\$ 330.000,00		\$ 363.000,00		\$ 381.150,00		\$ 407.830,50
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		\$ -		\$ 9.362,06		\$ 10.298,27		\$ 10.813,18		\$ 11.570,10
OTRAS RENTAS		\$ 2.272,85		\$ 75.711,00		\$ 83.282,10		\$ 87.446,21		\$ 93.567,44
OTROS INGRESOS		\$ 21.212,10		\$ 66.892,50		\$ 73.581,75		\$ 77.260,84		\$ 81.123,88
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)		\$ -		\$ 66.892,50		\$ 73.581,75		\$ 77.260,84		\$ 81.123,88
INTERESES FINANCIEROS		\$ 6.885,68		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
GANANCIAS EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS		\$ 12.053,57		\$ -		\$ -		\$ -		\$ 180.000,00
OTRAS RENTAS		\$ 2.272,85		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
GASTOS		\$ 3.073.720,84		\$ 3.410.517,51		\$ 3.751.569,26		\$ 3.939.147,72		\$ 4.214.888,06
GASTOS OPERATIVO										
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES		\$ 738.117,11		\$ 796.095,59		\$ 875.705,15		\$ 919.490,41		\$ 983.854,73
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)		\$ 95.135,26		\$ 144.167,91		\$ 158.584,70		\$ 166.513,94		\$ 178.169,91
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		\$ 173.826,07		\$ 172.190,68		\$ 189.409,75		\$ 198.880,24		\$ 212.801,85
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS		\$ 146,00		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES		\$ 88.497,58		\$ 167.916,80		\$ 184.708,48		\$ 193.943,90		\$ 207.519,98
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 73.443,87		\$ 100.521,73		\$ 110.573,90		\$ 116.102,60		\$ 124.229,78
ARRENDAMIENTO OPERATIVO		\$ 57.022,76		\$ 51.421,60		\$ 56.563,76		\$ 59.391,95		\$ 63.549,38
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$ 236.926,06		\$ 230.804,45		\$ 253.884,90		\$ 266.579,14		\$ 285.239,68
COMBUSTIBLES		\$ 1.824,10		\$ 1.296,22		\$ 1.425,84		\$ 1.497,13		\$ 1.601,93
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		\$ 40.199,31		\$ 31.164,31		\$ 34.280,74		\$ 35.994,78		\$ 38.514,41
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)		\$ 116.860,65		\$ 21.025,22		\$ 23.127,74		\$ 24.284,13		\$ 25.984,02
GASTOS DE VIAJE		\$ 59.084,96		\$ 144.649,17		\$ 159.114,09		\$ 167.069,79		\$ 178.764,68
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES		\$ 43.395,36		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
DEPRECIACIONES PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 80.340,18		\$ 79.646,91		\$ 87.611,60		\$ 91.992,18		\$ 98.431,63
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		\$ 100.655,75		\$ 193.313,18		\$ 212.644,50		\$ 223.276,72		\$ 238.906,09
GASTO DETERIORO		\$ 1.327,32		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
INTERESES		\$ 12.058,30		\$ 582,61		\$ 640,87		\$ 672,91		\$ 720,02
COMISIONES		\$ 130.044,06		\$ 7.784,78		\$ 8.563,26		\$ 8.991,42		\$ 9.620,82
OTROS GASTOS FINANCIEROS		\$ 1.024.816,14		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS		\$ -		\$ 23.515,36		\$ 25.866,90		\$ 27.160,24		\$ 29.061,46
TRANSPORTE		\$ -		\$ 168.607,50		\$ 185.468,25		\$ 194.741,66		\$ 208.373,58
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL		\$ -		\$ 8.914,60		\$ 9.806,06		\$ 10.296,36		\$ 11.017,11
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO		\$ -		\$ 4.884,40		\$ 5.372,84		\$ 5.641,48		\$ 6.036,39
SERVICIOS PÚBLICOS		\$ -		\$ 19.023,33		\$ 20.925,66		\$ 21.971,95		\$ 23.509,98
PAGOS POR OTROS SERVICIOS		\$ -		\$ 1.012.422,93		\$ 1.113.665,22		\$ 1.169.348,48		\$ 1.251.202,88
PROVISIONES PARA DESAHUCIO		\$ -		\$ 6.652,87		\$ 7.318,16		\$ 7.684,06		\$ 8.221,95
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES		\$ -		\$ 23.915,36		\$ 26.306,90		\$ 27.622,24		\$ 29.555,80
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS		\$ 246.700,46		\$ 212.104,32		\$ 233.314,75		\$ 244.980,49		\$ 343.253,00
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 37.005,07		\$ 31.815,65		\$ 34.997,21		\$ 36.747,07		\$ 39.319,37
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES		\$ -		\$ 12.699,68		\$ 13.969,65		\$ 14.668,13		\$ 15.694,90
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 209.695,39		\$ 192.988,35		\$ 212.287,19		\$ 222.901,55		\$ 238.504,65
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%		\$ 53.344,93		\$ 42.457,44		\$ 46.703,18		\$ 49.038,34		\$ 52.471,02
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO	\$ 13,93	\$ 156.350,46	\$ 15,46	\$ 150.530,91	\$ 15,46	\$ 165.584,01	\$ 15,46	\$ 173.863,21	\$ 15,18	\$ 182.556,37

Fuente: Munditransport S.A

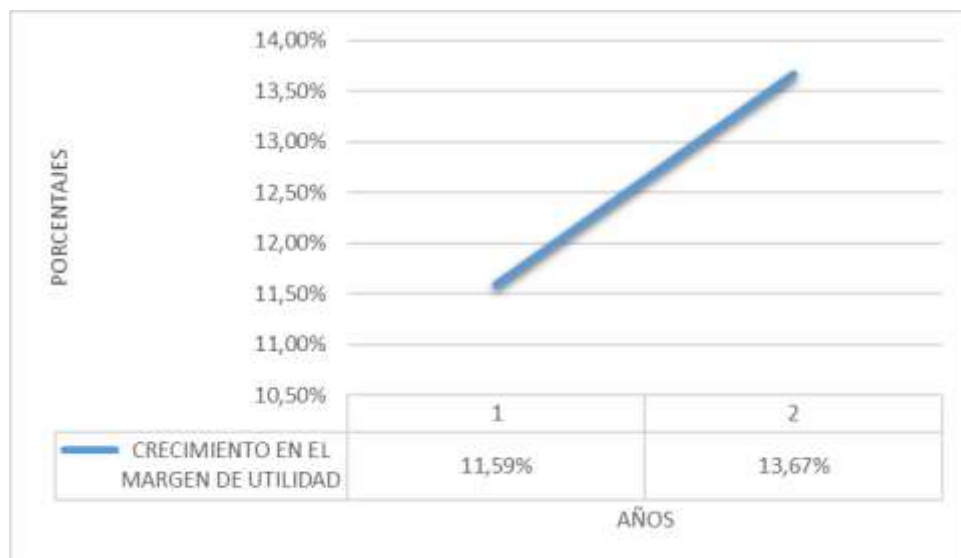
Tabla 5: Resultados en caso de aplicar o no la alianza estratégica entre Munditransport S.A. y Yekalon.

SIN ALIANZA ESTRATÉGICA		
AÑO	2016	2017
UTILIDAD	\$ 173.863,21	\$ 182.556,37
INGRESOS	\$ 4.261.389,05	\$ 4.558.141,07
PORCENTUAL	4,08%	4,01%
CON ALIANZA ESTRATÉGICA		
AÑO	2016	2017
UTILIDAD	\$ 202.204,86	\$ 216.359,20
INGRESOS	\$ 4.441.389,05	\$ 4.752.286,28
PORCENTUAL	4,55%	4,55%
DIFERENCIA	0,47%	0,55%
CRECIMIENTO EN EL MARGEN DE UTILIDAD	11,59%	13,67%

Elaborado por: Sevilla, Z., Carpio, W

En la tabla N° 27 se observa que sin la alianza estratégica la empresa Munditransport S.A. podría alcanzar el 4,08% de crecimiento del margen de utilidad en el año 2016 y un decrecimiento del 4,01% en el año 2017; sin embargo con la alianza estratégica la empresa Munditransport S.A. podría incrementar y mantener su margen de utilidad al 4,55% en el año 2016 y 2017. Realizando la comparación entre aplicar o no la alianza estratégica existiría una diferencia porcentual del 0,47% en el año 2016 y del 0,55% en el 2017.

Gráfico 2: Crecimiento del margen de Utilidad con alianza estratégica



Elaborado por: Sevilla, Z., Carpio, W

El grafico N° 12 hace referencia al crecimiento porcentual del margen de utilidad en caso de aplicar la alianza estratégica, el cual incrementará el 11,59% en el 2016 y el 13,67% en el 2017 lo cual nos confirma que el presente proyecto de investigación es viable.

➤ **Aporte Social**

Si la alianza estratégica se llevaría a cabo, el flujo de operaciones de la consolidadora de carga Munditransport S.A. en Ecuador incrementaría y existiría contratación de personal, lo cual aportaría al Objetivo 3 del plan nacional del buen vivir 2013-2017: “Mejorar la calidad de vida de la población” que hace referencia a: “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”. De la misma manera se contribuye con el Objetivo 9 del plan nacional del buen vivir 2013-2017: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” que hace referencia a: “Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que, el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En perspectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica”.

Con la presente investigación se propone como antecedente para que otras empresas dentro del sector consolidador de carga pudieran realizar futuras negociaciones internacionales, fomentando el desarrollo económico del país y aportando al Objetivo 12 del plan nacional del buen vivir 2013-2017: “Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana” que hace referencia a: “El Ecuador se inscribe en esta lógica de integración que apunta a sustentar la soberanía de los Estados latinoamericanos, al tiempo que permita mejorar su intercambio económico y social y potencie la región en el concierto internacional.

La integración es un principio de política exterior y no exclusivamente un instrumento de intercambio comercial; es un mecanismo para la construcción de relaciones de paz y solidaridad en la región; así como un espacio para construcción de infraestructura común, de regímenes comerciales justos y de complementariedades que potencien las capacidades de las naciones que la componen”.

Cronograma de actividades de la Alianza estratégica (Puntos medios entre ambos países, integrantes de estas reuniones, costos).

- **Reuniones periódicas:**

El Comité de Gestión se reunirá en forma regular ya sea, por teleconferencia, videoconferencia o presencial, al menos una vez cada dos meses con el fin de mantener un feedback continuado de información y no se acumulen los datos compartidos en las reuniones.

- **Punto de reunión:** Sala de juntas.

- **Duración:** Se estipula un periodo de dos horas.

- **Temas a tratar:** Los datos recopilados sobre las funciones a realizar a partir de la previsión estipulada en el contrato, y de como se procederá con los 36 embarques mensuales y 72 embarques bimensuales proyectados.

- **Costos:** Estas reuniones no suponen un costo extra para la alianza ni para las empresas participantes.

- **Herramientas:** Un modelo de acta estandarizado para el control de reuniones en el que deberán constar los siguientes datos: fecha de la reunión, asistentes, temas tratados, problemas expuestos, soluciones acordadas, decisiones en la reunión, procesos de votación y evaluación de las estrategias puestas en marcha.

✓ **Congreso:**

Las delegaciones de Munditransport S.A, Yekalon Industries Inc. y del Comité de Gestión de la alianza se reunirán en las siguientes condiciones:

- **Punto de reunión:** San Francisco, EEUU. La duración del vuelo Beijing- San Francisco 11hrs y 45min y de Guayaquil- San Francisco: 7hrs y 48 min.
- **Duración:** - cinco días.
- **Temas a tratar:**
- Evaluacion de los beneficios que se a obtenido con la alianza.
- Capacitaciones interdisciplinares sobre temas que serán previamente acordados y gestionados por la empresa que los vaya a impartir.
- **Costos:** Los costos serán variables en función de las tarifas del Hotel acordado para el hospedaje y alquiler de la sala de reuniones, los gastos generados por los billetes de avión y las dietas y honorarios del personal desplazado.
- **Herramientas de control:** Acta de Congreso.

✓ **Estructura del Comité de Gestión de la alianza**

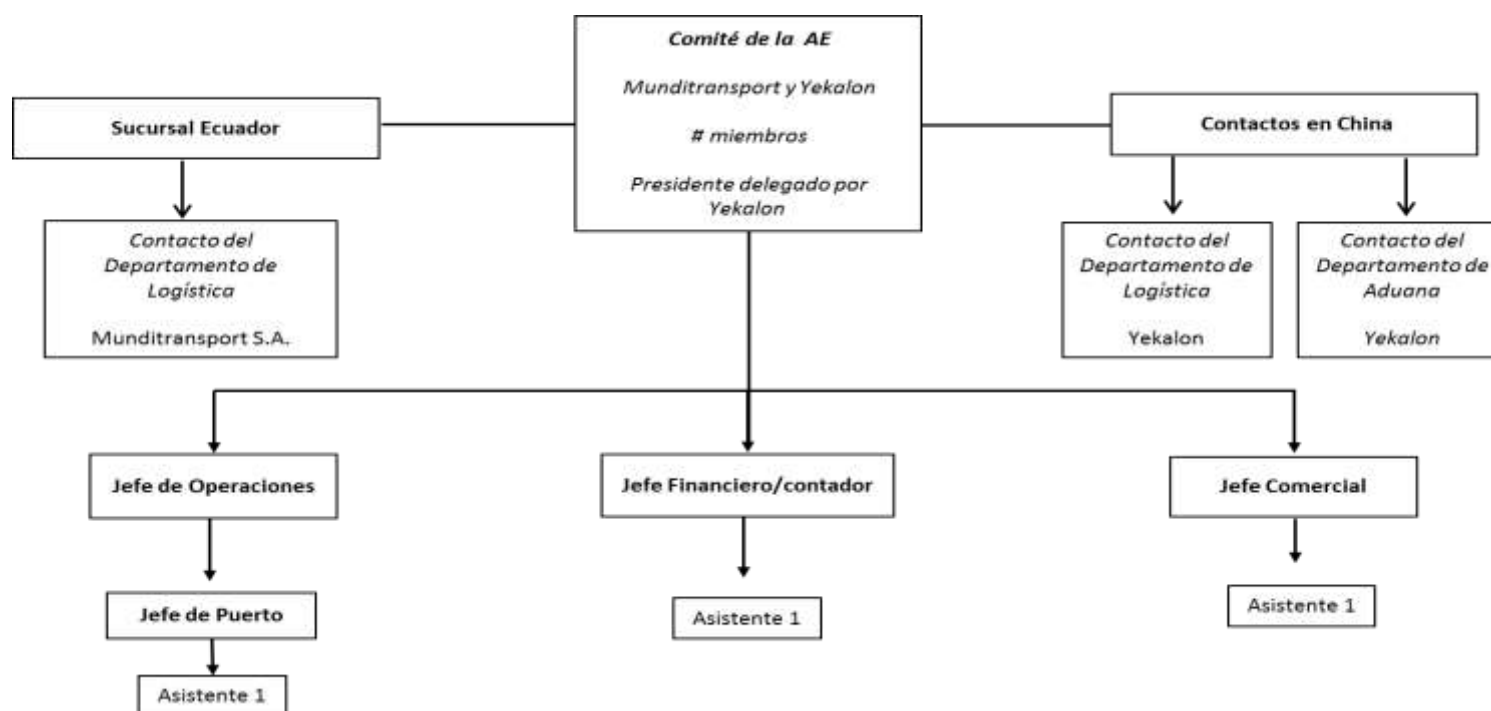
Ámbito geográfico: Constará de una sucursal en China y otra en Ecuador, las cuales estarán comunicadas de forma continua para estar al tanto de los procesos logísticos y las actividades previas que se deben realizar antes de la recepción de la carga.

1.1.2 Organigrama de la alianza estratégica:

El organigrama desarrollado para la AE es un ejemplo de una organización lineal ya que se observan las siguientes características:

- Una relación directa entre las estrategias que va a llevar a cabo la alianza esta relacionadas de forma directa con los objetivos de la misma.
- Departamentos orientados hacia el exterior de la organización donde se han establecido los objetivos.
- Se observa un Comité de Gestión que tiene la autoridad de tomar las decisiones de la alianza.

Ilustración 1: Organigrama de la Alianza Estratégica entre Munditransport S.A. y Yekalon Industry Inc.



Elaborado por: Sevilla, Z., Carpio, W

1.1.2.1 Línea jerárquica y unidades de mando

1.1.2.2 Justificación del organigrama

El organigrama de la alianza estratégica presenta una estructura organizativa del tipo en línea y staff, debido a que las tareas que realizará se relacionan directamente con los objetivos de la misma.

Este tipo de organización aporta muchos beneficios a la alianza por que ayuda a sobrellevar debilidades tales como los problemas de comunicación entre departamentos y entre empresas, debido a que este tipo de estructura organizativa permite armonía entre las líneas formales de comunicación y la líneas directas de comunicación que se presentan entre empleados y sus superiores.

El mantenimiento de la estructura lineal no aporta la figura de la autoridad única, ya que es el Comité de Gestión el que se encargará de tomar las decisiones que atañen a todo el desarrollo de las tareas de la alianza, permitiendo a su vez la interacción entre todos los miembros del Comité y los diferentes departamentos.

a. Desarrollo del organigrama

El Comité de Gestión de la alianza, que representa la parte superior de la gestión de estrategias, decisiones, recursos, investigaciones y procesos realizados, es decir es el componente administrativo y de control, el cual supervisa la realización de lo planeado, por medio de ejercicio de su autoridad, ya sea, de forma directa o delegando esa autoridad a un eslabón inferior de la línea jerárquica.

Este comité está conformado por el número de miembros que la alianza acuerde, los cuales tienen el derecho al voto en las decisiones que se tomen en este Comité, todas las decisiones deben ser aprobadas con mayoría simple (la mitad más uno de los miembros)

Luego se observan tres unidades de mando que han sido designadas en función a las estrategias que va a poner en marcha la alianza:

El Departamento de Operaciones se encargará de los procesos de certificación INEN.

Este departamento estará conformado por un jefe de puerto y un asistente, los cuales deberán respetar la línea jerárquica, es decir el asistente recibirá órdenes del Jefe de puerto y este a su vez recibirá órdenes directas del Comité de Gestión.

El Departamento Financiero se encargará de los procesos administrativos contables, como informes contables de los estados de cuenta de la alianza, la administración de los roles de pago, cobros, libros contables, balances, entre otros.

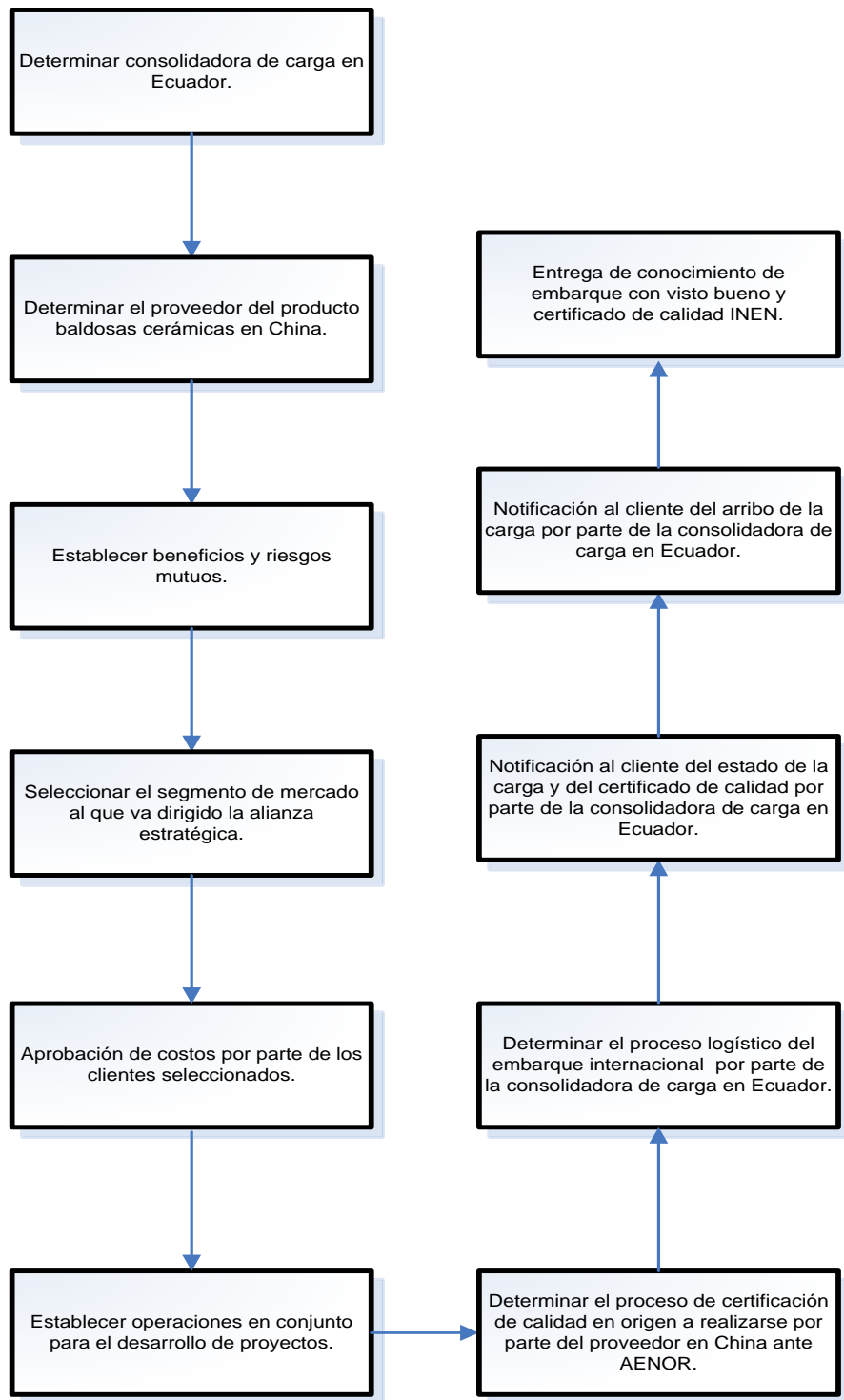
Este departamento estará conformado por un Jefe Financiero y un asistente, los cuales deberán respetar la línea jerárquica, es decir el asistente recibirá órdenes del Jefe Financiero y este a su vez recibirá órdenes directas del Comité de Gestión.

El Departamento Comercial se encargará de ofertar los servicios conjuntos que se realizan entre ambas empresas a partir de la formación de la alianza tanto a la agenda de importadores que han trabajado con las empresas, como a clientes nuevos a través de una campaña de captación de los mismos.

Este departamento estará conformado por un Gerente Comercial y un asistente, los cuales deberán respetar la línea jerárquica, es decir el asistente recibirá órdenes del Jefe Comercial y este a su vez recibirá órdenes directas del Comité de Gestión.

b. Manuales de Funciones

Ilustración 2: Proceso de la Alianza Estratégica entre Munditransport S.A. y Yekalon Industry Inc.



Elaborado por: Sevilla, Z., Carpio, W

CONCLUSIONES

- Partiendo de la observación e investigación de campo, existen falencias en los procesos de certificación de calidad INEN por parte de las consolidadoras de carga en la ciudad de Guayaquil.
- Al recopilar información organizacional se notó la carencia de la actualización de la misma.
- Munditransport S.A. no cuenta con personal capacitado para poder realizar la información organizacional.
- Munditransport S.A. no cuenta con un área de planificación, para que pueda realizar las respectivas actualizaciones de la información organizacional.
- Munditransport S.A. tiene poco personal con capacitación en administración estratégica para que estén preparados para desarrollar este tipo de información que se requiere para formar una alianza estratégica.
- Los encuestados están totalmente de acuerdo con una alianza estratégica entre proveedores del producto baldosas cerámicas en China y consolidadoras de carga en Ecuador que pueda ofrecer un servicio conjunto y completo en cuanto al trámite de certificación de calidad INEN.
- Munditransport S.A. considera a la alianza como una ventaja competitiva entre las demás consolidadoras, como una manera para aumentar el volumen de carga, liderar el mercado y poder obtener beneficios adicionales con las navieras como lo son: tarifas de fletes internacionales más económicos, días libres en destino, crédito, entre otros.

RECOMENDACIONES

- El desarrollo de proyectos de esta índole ha permitido aplicar las técnicas de negociación, de ventas. En cuanto a la técnica de negociación este servicio involucra a las partes, Proveedor-Empresa-Cliente, en beneficio mutuo, a esto se lo conoce como Ganar – Ganar, lo cual se considera como el éxito de toda organización con fines de lucro y así asegurar su participación en el mercado.
- Asegurar que las partes involucradas en la alianza estratégica lean el convenio y las cláusulas de entendimiento para no minimizar o sobredimensionar los servicios brindados por cada uno.
- El Seguimiento o post-venta debe realizarse mensualmente con clientes escogidos al azar desde el inicio hasta la culminación del embarque para medir la satisfacción del cliente en cuanto a este nuevo servicio y de ser necesario poder realizar mejoras inmediatas.
- Debe existir una buena comunicación con los miembros de la alianza y así con una buena política llevarla al éxito.
- Se sugiere que Munditransport S.A. establezca procedimientos en la cual se actualice toda la información de lineamientos organizacionales.
- Se sugiere que se implemente un manual de procedimientos que deben ejecutar en las relaciones internacionales que mantengan en la elaboración de otras alianzas estratégicas.
- Se sugiere que Munditransport S.A. capacite al personal en administración estratégica para que puedan desarrollar futuras alianzas.
- Se sugiere que se debe implementar un área de planificación dentro de la empresa para que pueda sustentar las actualizaciones de la información organizacional de Munditransport S.A.
- Se sugiere que se actualice la información organizacional en la página web de la empresa, puesto que no está acorde con lo desarrollado en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA:

- (2010). En F. R. DAVID, *CONCEPTOS DE ADMNISTRACIÓN ESTARTÉGICA*. PEARSON.
- AENOR. (15 de OCTUBRE de 2015). *AENOR ECUADOR*. Obtenido de AENOR ECUADOR: <http://www.aenorecuador.com/baldosas-cerámicas.aspx>
- ARIÑO. (2008). *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS DEL IEEMLAS IMPRESCINDIBLES ALIANZAS ESTRAGICAS*.
- Bernal, C. A. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. BOGOTÁ, COLOMBIA: PEARSON EDUCACIÓN.
- CARGA, E. M. (2013 - 2015). *CONSOLIDADORAS DE CARGA EN ECUADOR*. GUAYAQUIL.
- COMERCIO, D. E. (2015). *10 CLAVES PARA ENTENDER LAS MEDIDAS ARANCELARIAS A LOS PRODUCTOS IMPORTADOS*.
- DANIELS, J. D. (2010). *NEGOCIOS INTERNACIONALES*. NAUCALPAN DE JUÁREZ: PEARSON.
- ECUADOR, A. N. (2013). *CODIGO ORGANICO DE COMERCIO E INVERSIONES*. QUITO: REGISTRO OFICIAL.
- EDITORES, G. N. (2013). *COMERCIO INTERNACIONA I: MERCADOTECNICA INTERNACIONAL*. BALDERAS, MÉXICO: LIMUSA.
- Global Marketing Strategies. (13 de MARZO de 2015). *GLOBAL NEGOTIATOR*. Obtenido de <http://www.globalnegotiator.com/files/modelo-contrato-alianza-estrategica-internacional-ejemplo.pdf>
- HERNÁNDEZ. (1993). *ALIANZAS ESTRATÉGICAS*.
- HILL, C. W. (2011). *NEGOCIOS INTERNACIONALES COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL*. MEXICO DF: MC GRAW HILL.
- INEN. (s.f.). *INEN*. Obtenido de www.normalizacion.gob.ec
- LA GRAN ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA. (2016). *LA GRAN ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion-lineal/organizacion-lineal.htm>
- LEAL, F. (2000). *LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS, UNA RESPUESTA A LA DEMANDA GLOBAL. ECONOMÍA INDUSTRIAL*.
- M., L. (2011). *ANÁLISIS DE 3 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*.
- MANIFIESTOS, E. D. (2015). *ESTADISTICAS DE IMPORTACIÓN DEL MERCADO ECUATORIANO POR PRODUCTO*. GUAYAQUIL.
- MUNDITRANSPORT. (2013). 20 AÑOS MUNDITRANSPORT. *SUPLEMENTO VISTAZO*, 4-5.
- MUNDITRANSPORT, D. E. (2015). *TEUS ANUALES*.
- ORTÍZ, S. H. (2010). *ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL*. MADRID: PEARSON EDUCACION, S.A.
- PABLO GONZALEZ, J. D. (2007). *LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO*.
- ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, C. F. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO DF: MC GRAW HILL.
- S.A., M. (2013-2015). *EVOLUCION DE VENTAS ANUALES*. GUAYAQUIL.
- TIPOS DE ORG. (19 de ABRIL de 2016). *TIPOS DE ORG*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/escolares/123-tipos-de-encuestas/#ixzz46Eo1to3y>
- (JAFJE, ROSS WESTERFIELD, 2012)

(Veinte pies, 2016)

(RCM International Freight Forwarding C.A., 2016)

(PRO ECUADOR GUÍA LOGÍSTICA INTERNACIONAL, 2016)

(Términos y condiciones del conocimiento de Embarque CSAV Austral, 2016)

(Centro de gestión gubernamental, 2016)

(Convenio de las Naciones Unidas sobre el transporte marítimo de mercancías (REGLAS DE HAMBURGO), 1978)

(PROTOCOLO DE BRUSELAS, 1968)

(Delgado, 2006)