

Creación de una empresa para la optimización del modelo de importación de productos en Costa Rica basado en consolidación de carga y economías a escala

Marco Antonio Tejada Artavia¹
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
San José, Costa Rica
Junio, 2017

Resumen

El objetivo de este estudio es evaluar la viabilidad de la constitución de una compañía, con un modelo de negocio solidario el cual busca la optimización del proceso logístico de empresas costarricenses al mismo tiempo que genera ingresos para ser rentable con un plazo de 5 años. La investigación se basa en 4 objetivos específicos que a su vez son abordados respectivamente por medio de estudio específico en cada área. Se empleó una muestra de 27 profesiones de la industria de transporte marítimo, de los cuales a 25 se les aplica un cuestionario para recoger la información. Y a dos gerentes se procedió a realizarles una entrevista más abierta con el fin de aprovechar su experiencia y visión de negocios, la combinación de ambas técnicas permitió complementar de manera holística, las fortalezas y debilidades de la idea de negocio. Los resultados muestran que si es posible constituir una empresa que genere ahorros por medio de economías a escala, la cual con el fin de conseguir este objetivo necesita consolidar un parque mínimo de 15.000 contenedores y cobrar una cuota de afiliación menor a los 100\$ para poder mantener su competitividad en el mercado. Tomando en cuenta estos supuestos y abonado a un potencial crecimiento del parque de contenedores del 20% anual, se pueden proyectar los flujos de efectivo y determinar que la empresa en cuestión de 5 años podría superar los \$2.5 millones de dólares en valor presente neto, teniendo ganancias superiores a los 300 mil dólares desde el primer periodo, todo esto soportando una estructura de costos operativos de alrededor de 253.000 dólares al año. Si bien es cierto esta estimación parte de un escenario positivo- optimista, al mismo tiempo sienta las bases para modelar las variables y presentar diversos escenarios que faciliten el definir la estrategia de la empresa.

Palabras clave:

Economías a escala, Importación, Transporte, Navieras

¹ Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica (UCR). Opta por la Maestría Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Costa Rica. Email: tejada_artavia@outlook.com

Abstract

The objective of this study is to evaluate the feasibility of establishing a company with a solidary business model which seeks to optimize the logistic process of Costa Rican companies while generating income to be profitable within a 5 years term. The research is based on 4 specific objectives that are approached respectively by an individual study on each evaluated areas, A sample of 27 professions of the maritime transport industry was employed, of which 25 were given a questionnaire to collect the information. And two managers for which we proceeded to conduct a more open interview in order to take advantage of their experience and business vision, the combination of both techniques made it possible to holistically complement the strengths and weaknesses of the business idea. The results show that it is possible to create a company that generates savings through economies of scale in the maritime transportation industry, which, in order to achieve this objective needs to consolidate a minimum base of 15,000 containers and charge a membership fee of less than 100\$ in order to maintain its competitiveness in the market. Taking these assumptions into account and a potential 20% anual growht on its container park, cash flows could be projected and determined that the company in a 5 years period could exceed \$ 2.5 million in net present value, taking earnings in excess of \$ 300,000 since its first period, all of this supporting an operating cost structure of about \$ 253,000 a year.

Although this estimate is based on a positive-optimistic scenario, at the same time it establishes the bases for modeling the variables and presenting various scenarios that facilitate the definition of the company's strategy.

Key words:

Economies of scale, Import, Transport, Shipping companies

Introducción

Desde inicios de la era industrial el entorno corporativo se ha enfocado en buscar maneras de poder maximizar las ganancias y reducir los costos, todo con el fin de optimizar las utilidades y lograr que las compañías aumenten su valor.

Si bien es cierto este enfoque ha ayudado a grandes potencias mundiales a superar crisis financieras, el mismo tiende a ser simplista e inhumano, utilizando a los diferentes componentes del ecosistema económico como piezas de ajedrez y dejando a merced del mercado a aquellas pequeñas empresas las cuales no cuentan con los mismos recursos para competir. Así, por ejemplo, en España, para Díaz (2013), “el 80% de las empresas no logran sobrevivir los primeros 5 años de operación” (párr 2).

En nuestro país la realidad no es muy diferente y aunque paulatinamente se ha ido migrando a una mentalidad en la cual conceptos como desarrollo sostenible y equidad social son cada vez más comunes, existen pocas acciones concretas en busca del bienestar de las pequeñas empresas.

Abonado a lo anterior, en Costa Rica muchas de las compañías necesitan importar productos debido a que estos no son elaborados en nuestro país, y en esta situación solo aquellas empresas con suficiente escala pueden negociar precios competitivos con las navieras internacionales.

Es aquí donde surge la pregunta central de nuestra investigación: ¿Cómo desarrollar una compañía que ayude a optimizar el proceso de transporte marítimo de varias empresas costarricenses y que a la vez sea financieramente sostenible? Todo esto bajo el concepto de la consolidación de carga y las economías a escala que esto pueda generar.

Por tanto el objetivo principal de esta investigación es precisamente evaluar la viabilidad de la constitución de una compañía, con un modelo de negocio solidario el cual busca la optimización del proceso logístico de empresas costarricenses al mismo tiempo que genera ingresos para ser rentable en 4 años.

Con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo principal de la investigación es necesario darle respuesta a una serie de preguntas complementarias entre las cuales podemos citar: ¿Cuáles requisitos legales debe obtener la empresa para su constitución?, ¿Cuál es su oferta de valor y como debería comunicarla? ¿Qué tan grande debe ser la empresa para poder negociar con las navieras mejores precios?, ¿Cuál es la inversión necesaria para constituir una empresa de esta escala?.

Teniendo esto como marco de referencia se complementa el objetivo principal con una serie de objetivos específicos los cuales se enfocan en desarrollar los respectivos estudios técnico, de mercado y económico que permiten aclarar las dudas en cuestión.

Con respecto a la metodología de investigación, se pretende ser lo más exhaustivos posible, por medio de la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, incluyendo la aplicación de una encuesta, dos entrevistas con experto, consulta de bibliografía y elaboración de modelos financieros predictivos, los cuales puedan servir de insumo para constituir la empresa en cuestión.

La encuesta cuenta con una muestra de 50 profesionales del sector de transporte marítimo la cual fue seleccionada por medio de un método no probabilístico, específicamente el de conveniencia, por cuestiones de tiempo y presupuesto para la investigación.

El presente documento seguirá la guía estructurada por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y tecnología, la cual desarrolla el artículo en ocho secciones que facilitan el entendimiento de la línea de pensamiento del autor, junto con las fuentes consultadas para estructurar la presente investigación.

Con el fin de pronosticar de manera más confiable los resultados de los cálculos financieros, se procederá a realizar una prueba de sensibilidad la cual contará con tres escenarios (pesimista, esperado y optimista), utilizando como insumo para los datos las respuestas brindadas en la encuesta y como programa de apoyo Microsoft Excel 2017.

Los resultados de este trabajo serán recomendaciones claras y concisas acerca de la viabilidad de un proyecto de este tipo, junto con los modelos financieros que respalden la teoría. Estos hallazgos pueden ser de interés para todas aquellas empresas involucradas en el negocio de importación, mismas que un futuro pueden llegar a formar parte del portafolio de clientes de la potencial empresa naciente.

Otra aplicación de la presente investigación es el brindar a los estudiantes que lean el documento, herramientas para futuras evaluaciones de potenciales ideas de negocio a desarrollar.

Entre los hallazgos importantes de la investigación se puede citar, la importancia de los documentos tributarios y la consolidación de la cuenta bancaria, junto con la escala necesaria y precio a cobrar con el fin de ser competitivos en el mercado.

Revisión bibliográfica

Según el organismo de complejidad económica:

(2017) nuestro país para el año 2015 ocupó la posición 77° del mundo a nivel de exportaciones teniendo un total de \$ 12,6 Miles de millones, pero a nivel de importaciones el monto fue mayor, superando los \$ 15 Miles de millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$ 2,39 Miles de millones.

Con referencia a los montos, el portal menciona que entre nuestros principales productos de importación se encuentran refinados de petróleo (\$1,26 Miles de millones), carros (\$702 Millones), medicamentos envasados (\$455 Millones), equipos de radiodifusión (\$374 Millones) y Computadoras (\$281 Millones).

Los principales orígenes de nuestras importaciones son los Estados Unidos (\$6,06 Miles de millones), China (\$1,92 Miles de millones), México (\$1,14 Miles de millones), Japón (\$410 Millones) y Guatemala (\$409 Millones).

A nivel de crecimiento de la industria durante el último lustro las importaciones de Costa Rica crecieron a una tasa anualizada del 1,9%, de \$13,8 miles de millones en 2010 a \$15 Miles de millones en 2015. (párr.1-8)

Según el portal digital Retos en Supply Chain (2015) los principales factores a tomar en cuenta en las economías a escala son:

Producción: Conforme mayor resulte la producción de la empresa menor resulta el coste medio del producto, esto acompañado del enfoque en eficiencia fortalecen la rentabilidad de las empresas.

Ventas: el área comercial cuenta con la responsabilidad de idear estrategias de venta que en sinergia con la mayor producción mejoran la posición en el mercado.

Inventarios: Un objetivo crítico de las economías de escala es contar con proveedores que permitan disminuir los costos de las materias primas en función del volumen de pedido.

Gestión logística y transporte: entre mayor sean los volúmenes a transportar, mayor será el coste para la compañía. Pero existen maneras para atenuar esta relación, un transporte individual siempre resultará más caro que una carga consolidada, razón por la cual una gestión proactiva del proceso logístico puede significar una reducción en los costes de transporte. (párr.2-5)

Según el portal digital directoriosdecostarica.com (2017) existen 9 pasos críticos a la hora de constituir una empresa:

Verificar la disponibilidad del nombre de la empresa con el fin de evitar duplicados y conflictos legales con otras compañías por cuestiones de derechos.

Un notario público debe autenticar las escrituras de incorporación para el registro ante la sección mercantil del Registro Público.

Creación de una cuenta bancaria con capital inicial, en algún banco regulado dentro de sistema financiero nacional, además del pago del registro y los timbres.

Registrar el contrato social en la sección mercantil del Registro Público y obtener la autorización para legalizar los libros contables de la compañía.

Presentación del Formulario D-140 en el Ministerio de Hacienda, lo que permitirá tributar de manera transparente.

Registrarse para el seguro de riesgos laborales con el Instituto Nacional de Seguros y solicitar permiso sanitario (en caso de que aplique).

Registrar la compañía como empleador con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y solicitar la licencia de negocio o patente de la municipalidad (en caso de que aplique)

Como aspecto complementario el portal menciona que el Instituto Nacional de Seguros es la única entidad que ofrece el seguro de trabajo. El cual cuenta con una prima anual de aproximadamente 2,17% de la nómina reportada.” (párr.2-11)

Según el portal digital tiemposmodernos.eu (2009) El marketing mix que se elabora en empresa debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

Producto: Este componente contempla desde aspectos tangibles como el envase y el etiquetado, hasta conceptos más sutiles como la calidad y marca del mismo.

El precio: Teniendo una repercusión directa sobre las estrategias de venta, el precio debe contemplar aspectos como, la demanda, los precios de la competencia y la percepción psicológica del mercado.

Promoción: Aspecto que se refiere propiamente a como se pretende comunicar al mercado la propuesta de valor definida por la empresa, tomando en cuenta aspectos como, la publicidad, el patrocinio, el merchandising y la promoción de ventas.

La distribución: La cual se refiere al apalancamiento de los procesos logísticos con el fin de hacer llegar a los clientes nuestro producto o servicio, aspectos como los canales de distribución, los intermediarios y el papel que juega la internet son cruciales para determinar una estrategia óptima. (párr. 2,3,4,13,14-18,19-25

Complementado la información anterior, según el portal virtual infoservi.com (2016) Una empresa puede elegir su estrategia de precios según seis objetivos diferentes:

Supervivencia: Su enfoque se basa en lograr un punto de equilibrio entre las ventas y los costos totales de la empresa esto con el fin de lograr la sostenibilidad a través del tiempo.

Máxima utilidad actual: Es una visión de corto plazo, la cual prioriza como objetivo principal la utilidad en un periodo de tiempo con respecto a sus costos asociados, este enfoque provoca descuidos en las reacciones del mercado y sus competidores.

Máxima ganancia actual: Basada en la función demanda, tiene como único objetivo pronosticar esta variable y sobre eso fijar el precio para aumentar las ganancias actuales, este enfoque descuida la estructura de costos de la empresa.

Máximo crecimiento de las ventas: Esta visión tiene como fundamento teórico las economías a escala ya que busca por medio de un precio menor al acostumbrado por el mercado, crecer el volumen de ventas y por lo tanto tener un impacto directo sobre el total del volumen producido, reduciendo de manera significativa los costos unitarios al mismo tiempo que se gana participación de mercado.

Máximo descremado del mercado: Esta estrategia tiene como estandarte la innovación constante en productos y servicios, con la cual buscan vender a ciertos sectores del mercado una experiencia de exclusividad por lo que aprovechan este deseo y aumentan los precios de manera agresiva, maximizando las utilidades durante los primeros meses después del lanzamiento.

Liderazgo en la calidad de productos: Este enfoque coloca en un segundo plano la competencia por precios, y dirige más sus esfuerzos a ofrecer productos de calidad, por lo que consecuentemente el precio es superior al de la competencia

Otros objetivos: En este tipo de estrategias se pueden citar ejemplos como las organizaciones sin fines de lucro y fundaciones y religiosas (párr.11- 17)

Enfocándonos en los conceptos del último objetivo específico como lo es el estudio de viabilidad financiera, Bustos (s,f) recomienda para proyectar flujos de efectivo, la metodología basada en porcentajes de venta, la cual define como “La estimación de las

partidas de gastos fijos, variables y otros como porcentajes directos del rubro de ventas, realizando ajustes por crecimiento, cambios de precio o inflación”.

El portal digital Rankia (2015), desarrolla el concepto de utilidad y los divide en tres tipos diferentes.

Utilidad Bruta: Resultado de la resta entre el total de ventas menos los costos de las ventas y su objetivo principal es el evaluar la relación directa entre los ingresos de un periodo y la estructura de costos que respalda esa operación de manera directa.

Utilidad Operacional: Resulta de la resta de la utilidad bruta menos los costos operativos y mide que tanto afectan nuestros márgenes los costos asociados a la producción cotidiana de la empresa.

Utilidad Neta: Se refiere al último rubro del estado de resultados y es la substracción de los gastos administrativos, intereses e impuesto del monto correspondiente a la utilidad operativa, bajo esta métrica se mide el éxito de las empresas. (parr. 6,8,11)

Ehrhardt, Michael.; Brigham, y Eugene. (2007). Definen la aplicación del TIR como “La tasa con la cual al descontar las utilidades netas proyectadas de una empresa el valor actual neto resultante es igual a cero.”

López Dumrauf (2006) define la importancia del VAN como:

El valor que resulta de la diferencia entre la sumatoria de las utilidades netas descontadas a una tasa definida por el costo de capital versus el desembolso inicial de la inversión, permite determinar en tiempo presente el valor aproximado de una empresa teniendo en cuenta sus potenciales ganancias. (*Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional*. 2a edición) P.6

Por último la herramienta digital alquimiacoach.com (2016) define las 7 claves para la supervivencia de las empresas de las cuales nos enfocaremos en 3:

Manejo de grandes cantidades de información: esta clave desarrolla la importancia del manejo adecuado de la data disponible, con el fin de tomar decisiones en tiempo real

Adaptabilidad al cambio: En este punto el autor desarrolla el hecho de que nuestro entorno corporativo actual es volátil, y que es necesario para las empresas poder responder de manera efectiva a los diferentes estímulos del mercado, ya sea para aprovechar oportunidades o mitigar daños.

Sinergia con la comunidad: El portal digital, amplía su punto de vista acerca de cómo las organizaciones exitosas deben apalancar las relaciones, internas y externas, con todos los involucrados en el proceso empresarial con el fin de potenciar los resultados y crear valor a largo plazo. (parr.2,4,6)

Metodología de investigación

La presente investigación académica se desarrolló mediante una combinación entre una metodología cualitativa de enfoque descriptivo y una cuantitativa, la primera observa sin intención de manipular las variables y presenta sin alteraciones la compilación de características más comunes en los modelos de negocio exitosos, la segunda se centra en los aspectos observables susceptibles al cálculo, los cuales se someten a un análisis de sensibilidad estableciendo los potenciales escenarios de rentabilidad que podría llegar a presentar la empresa en cuestión.

Participantes

Para llevar a cabo el presente artículo se configuró una muestra con 27 profesionales parte de la industria de transporte marítimo costarricense, todos empleados de una empresa que ha preferido mantener su anonimato, la muestra está constituida por 15 (60%) hombres y 10 mujeres (40%), el tipo de muestreo utilizado ha sido por conveniencia debido a la cercanía física a las oficinas de la empresa y la disponibilidad de sus colaboradores para realizar el cuestionario. Por otro lado, se cuenta con buenas relaciones personales con el gerente general lo cual facilita la entrada, y recolección de los instrumentos.

La cantidad de profesionales que constituyen la muestra fue consultada y aprobada por parte del tutor de la investigación debido a la especificidad del tema.

Instrumentos

Para la recolección de los datos necesarios se utiliza primeramente un cuestionario que fue estructurado en cinco partes (una de atributos personales y una para cada objetivo específico) y diez interrogantes: aspectos generales del encuestado (dos opciones), con respecto a requisitos administrativos (dos preguntas), con respecto al estudio de mercado (dos preguntas), con respecto al estudio técnico (dos preguntas), estudio financiero (dos preguntas). La totalidad de las preguntas son de respuesta múltiple.

Como técnicas complementarias de obtención de información, se utilizó la revisión de bibliografía, además de 2 entrevistas con expertos, los cuales son el ex director regional de una naviera global Ing. Rodrigo Artavia Solís y el gerente de ventas para centro américa de la empresa donde aplicamos el instrumento Lic. Roberto Madrigal, estas entrevistas son de carácter abierto procurando una conversación fluida con los gerentes que permita aprovechar su experiencia y no limitar las contribuciones que ellos puedan tener para el proyecto.

Seguidamente se consulta, vía Webex al departamento de recursos humanos con el fin de corroborar que ninguna de las preguntas revelaba información sensible acerca de la empresa y confirmar la interpretación de los enunciados.

Procedimientos

No se considera necesario realizar un pre-testeo cognitivo, ya que la totalidad del instrumento había sido revisado por el departamento de recursos humanos y se confirmó que no existía riesgo ni ambigüedades.

Una vez recolectados y fiscalizados los instrumentos, se procedió a la respectiva codificación y tabulación de aquellas preguntas las cuales nos sirven para presentar los hallazgos del enfoque descriptivo, y además se lograron identificar los insumos para el modelo financiero, incluyendo rangos de precios y números de contenedores necesarios para poder negociar mejores precios con las navieras.

Los resultados serán presentados por medio de gráficos, junto con una discusión complementaria de los principales hallazgos.

Resultados

Atributos generales

Experiencia en la industria

Según la muestra utilizada para el presente artículo, tan solo un 20% de los colaboradores encuestados cuenta con 3 o menos años de laborar en la empresa.

Áreas de trabajo

De los 25 encuestados un 44% pertenece al área de operaciones, un 12% áreas de finanzas, un 24% pertenece al área de ventas, mientras que el restante 20% se distribuye en otras áreas de apoyo

Sección 2: Requisitos administrativos

Importancia de los requisitos administrativos

Por el tipo de matriz utilizada, es común que las respuestas siempre giren alrededor de la importancia media, por lo que es importante destacar aquellas variables que tuvieron un comportamiento diferente.

La primera variable a destacar es la creación de una cuenta bancaria, en la cual el 56% de los encuestados considera esta variable de alta o muy alta importancia, seguidamente podemos observar que el registro del contrato social no es percibido como un paso importante en la creación de una empresa, 60% de los encuestados lo consideran de prioridad baja o muy baja.

Seguidamente uno de los requisitos que presenta más relevancia por parte de la muestra es el formulario D-140, el 48% de los colaboradores encuestados consideran este requisito de importancia alta o muy alta.

Cuadro 1
Califique según su importancia para la constitución de la empresa los siguientes requisitos administrativos

Requisito/Prioridad	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Nombre de la empresa	0	5	17	2	1
Escrituras de incorporación	1	4	9	6	4
Creación de cuenta Bancaria	4	10	5	3	3
Registro de contrato Social	2	5	3	11	4
Formulario D-140	10	2	6	4	3
Seguro de Riesgos del INS	6	6	10	2	1
Permiso Sanitario	0	1	7	10	7
Registro en la CCSS	2	3	15	3	2
Patente Municipal	2	10	7	3	3

Fuente: Elaboración propia

Inconvenientes para las empresas

Una de las preguntas más reveladoras del instrumento fue con respecto a los inconvenientes más comunes con que se enfrentan las empresas de transporte y consolidación de carga, la cual nos presentó con una contundente respuesta en la cual, la negociación de precios con las navieras representa más del 68% de la opinión de los encuestados, como el factor más crítico de afectación.

Sección 3: Estudio de mercado

Marketing mix

Según la matriz implementada, los atributos de precio y plaza, cuentan con una importancia más palpable en la industria, en ambas el 80% de los encuestados las consideran de prioridad alta o muy alta.

Cuadro 2

Evalúe según tu opinión la importancia de los siguientes aspectos en la operación de una empresa de este tipo

Aspecto/Prioridad	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Producto	3	4	14	2	1
Precio	15	5	3	1	1
Plaza	14	6	2	2	1
Promoción	1	8	6	8	2

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de medios

68% de los encuestados considera que la mejor forma de promocionar una empresa de este tipo es por medio de contacto directo con clientes, palabras clave como venta directa, llamadas a dueños y gerentes fueron anotadas junto a la respuesta seleccionada.

Sección 4: Estudio técnico

Escala del parque de contenedores consolidado

Contundentemente más de un 96% del total de encuestados, confirmó que es necesario contar con un parque de contenedores superior a 10.000 TEUs, con el fin de poder negociar mejores tarifas con una naviera y de ellos el 72% considera que es necesario tener una escala superior a los 15.000 TEUS

Factor crítico para el crecimiento

El dato anterior se complementa con la siguiente pregunta la cual revela que el 56% de los encuestados considera la negociación de precios con navieras el factor más importante para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Sección 5: Estudio financiero

Potencial precio de afiliación a la empresa

De este segmento el hallazgo más importante fue el confirmar que el 48% de los encuestados confirma que una empresa de consolidación de carga podría cobrar menos de \$100 dólares por contenedor con un parque superior a 15.000 TEUs

Discusión

Siguiendo la misma estructura planteada desde el instrumento, iniciamos nuestra discusión refiriéndonos a las características generales de la muestra, si bien es cierto 27 personas no son un número representativo que describa el sentir de la industria, el mismo nos da cierta direccionalidad hacia tendencias que pueden estar presentes en nuestro mercado, una de ellas es el tipo de profesional que forma parte de la industria de transporte marítimo.

Tomando en cuenta que solo el 20% de los colaboradores lleva 3 o menos años en la industria, podríamos suponer que se trata de una estructura tradicionalista la cual se encuentra acostumbrada a realizar sus procesos de negocio de una forma determinada, por lo que presentar un caso de negocio sólido en el que se muestre de manera muy transparente los beneficios de la alianza con nuestra empresa es fundamental para poder consolidar una posición positiva en el mercado.

Seguidamente podemos trasladar nuestro análisis a la sección de los requisitos administrativos, en la cual pudimos observar tendencias bien definidas acerca de cuál trámite o documento puede representar un reto más importante para una empresa que se abre camino en la industria del transporte.

La constitución de una cuenta bancaria con personería jurídica y de carácter centralizado es crucial para poder recibir pagos por facturas como un proveedor de servicios, muchas compañías en nuestro país tienden a utilizar cuentas personales de los socios para recibir el pago por sus servicios, lo cual complica el proceso de inscripción como proveedor y dificulta el proceso de negociación con las navieras, las cuales mayoritariamente son empresas que cotizan en bolsa, por lo que cualquier ingreso o erogación de dinero debe ser sujeto a un proceso de escrutinio exhaustivo por lo que un depósito proveniente de una persona física puede ser tomado como un movimiento ilegal.

Continuando con el análisis de requisitos podemos determinar, que a pesar de los recursos y tiempo que significa elaborarlo, el contrato social tiende a ser menos importante a la hora de lograr un posicionamiento claro como socio comercial, en mi experiencia este tipo de documento tiende a tomar relevancia en etapas más maduras del crecimiento de una compañía, en la cual el número de empleados, socios y potenciales clientes deriva en que de manera orgánica sea necesario estructurar un documento formal que explique las diferentes áreas, objetivos y protocolos de acción bajo los que se rige la empresa, pero en etapas tempranas, una comunicación clara de una propuesta de valor, y un caso de negocio sólido puede significar mayor porcentaje de éxito.

Trasladando nuestro análisis al siguiente objetivo de la investigación como lo es el estudio de mercadeo, podemos confirmar resultados contundentes con respecto a los factores producto y promoción, mismos que tienden a ser de poca importancia a la hora de estructurar estrategias en esta industria.

Primeramente, al ser una empresa de servicios, el producto está definido de manera explícita (consolidación de carga para aprovechar economías a escala) y con respecto a la promoción, esta no puede ser realizada de manera masiva. Instrumentos como cupones o descuentos no aplican de manera directa en esta industria, y a diferencia de otros productos, no es necesario contar con miles de clientes para poder rentabilizar la operatividad de la empresa, por el contrario, es mediante la consolidación de pocas pero importantes alianzas con empresas importadoras que se puede lograr materializar el objetivo planteado.

Por consecuencia nuestro enfoque debe ser estructurado alrededor de las otras dos aristas, principalmente el precio, ya que cualquier ahorro que los socios y clientes vean por encima de su cuota de afiliación por contenedor, los motivará a mover su carga a través de la empresa, y unos pocos dólares por unidad pueden representar cientos de miles en ahorro a través del año, mismos que puede ser utilizados para el crecimiento de las empresas y mejora de su rentabilidad.

Continuando con el estudio técnico es aquí donde la combinación entre el cuestionario y las entrevistas demuestra su valor, de los 25 encuestados el 72% considera que es necesario contar con una escala superior a los 15.000 TEUs, para poder negociar precios más favorables con las navieras, y los dos gerentes entrevistados nos confirman que esto requeriría de la afiliación de por lo menos 3 de las empresas líderes en importación e la región, otro hallazgo importante es que muchas de estas empresas solo utilizan nuestras costas como puertos de paso y es aquí donde sería necesario incorporar importadores de México y Guatemala con el fin de estructurar una ruta atractiva que beneficie a todos los involucrados.

Estos procesos de negociación pueden tomar de 2 a 6 meses dependiendo de la escala y el tipo de contenedores que quieran incluirse

Por último, el estudio financiero nos revela cierta direccionalidad acerca de cuan rentable puede llegar a ser la empresa si lograra consolidar la escala necesaria de 15.000 contenedores con un crecimiento del 20% anual, teniendo un costo de afiliación de \$50 dólares por contenedor y una estructura de costos operativa superior a los \$253.000 dólares anuales.

Como se observa en la siguiente tabla, el valor presente neto proyectado a 5 años supera los \$2.5 millones de dólares, teniendo ganancias desde el primer periodo por más de \$347.000 dólares, se adjunta también la tabla respectiva a los gastos mensuales de la empresa con el fin proveer de más contexto al lector.

Cuadro 3
Escenario probable de ingresos proyectados para empresa de consolidación de carga marítima del periodo 1 al periodo 5

Escenario 1, 15000 TU, a 50 dólares por TU, Creciendo 20% por periodo					
Proyección	1	2	3	4	5
Volumen de contenedores	15,000	18,000	28,000	38,000	48,000
Ingreso Operacional	\$ 750,000.00	\$ 900,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ 1,900,000.00	\$ 2,400,000.00
Costo Operacional	\$ 253,500	\$ 253,500	\$ 253,500	\$ 253,500	\$ 253,500
Resultado Operacional	\$ 496,500.00	\$ 646,500.00	\$ 1,146,500.00	\$ 1,646,500.00	\$ 2,146,500.00
Impuestos	\$ 148,950.00	\$ 193,950.00	\$ 343,950.00	\$ 493,950.00	\$ 643,950.00
Utilidad del periodo	\$ 347,550.00	\$ 452,550.00	\$ 802,550.00	\$ 1,152,550.00	\$ 1,502,550.00
NPV					
\$	2,578,106.97				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4
Proyección de gastos mensuales de la empresa de consolidación de carga marítima

Gastos mensuales	Monto
Item	USD
Gerente general	\$ 10,000
Gerente de ventas	\$ 3,000
Gerente de Finanzas	\$ 3,000
Viajes	\$ 5,125
Gasto total mensual	\$ 21,125
Gasto operativo anual	\$ 253,500

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto esto es un escenario bastante optimista, sirve como punto de partida para realizar diferentes simulaciones y poder someter a pruebas de estrés los volúmenes, montos y potenciales crecimientos con los que podría contar la empresa, tomando en cuenta también que como parte de los negocios complementarios se podrían incluir otras actividades que ayuden a complementar la oferta de valor de la empresa, servicios de nacionalización y aduanas, junto con servicio de almacenamiento pueden ser siguientes pasos a negociar con los respectivo socios comerciales.

Todo dependerá de la consolidación del volumen inicial de contenedores, junto con los primeros contratos de renegociación de precios con las navieras.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

Estudio de viabilidad: Con respecto a este objetivo se concluye que es posible estructurar una empresa de consolidación de carga marítima, basada en economías a escala que le permita a pequeñas y medianas empresas negociar precios más competitivos con las navieras, teniendo en cuenta que la creación de la cuenta bancaria y los aspectos tributarios relacionados con el formulario D-140 son los requisitos que presentan más inconvenientes a las empresas incipientes.

Estudio de mercado: Con respecto al estudio de mercado se concluye que el aspecto más importante a tomar en cuenta para la estrategia de la empresa es el precio, teniendo la confirmación de un 80% de la muestra, este factor es parte fundamental de la propuesta de valor de la empresa, la cual conseguirá aumentar su capacidad negociadora conforme vaya creciendo su parque de contenedores consolidado, y esto solo es posible ofreciendo beneficios superiores a la cuota de afiliación.

Estudio técnico: Con respecto al estudio técnico apoyados en la opinión del 96% de la muestra encuestada, se concluye que la escala mínima de tamaño que debe tener el parque de contenedores consolidado es de un total de 10.000 TEUs

Estudio Financiero: Con respecto al estudio financiero, basado en la opinión del 48% de los encuestados se concluye que el cobro por contenedor debe ser menor a \$100 dólares para ser competitivo, el cual a ser modelado a 75\$, nos da como resultado una empresa que supera los \$2,5 millones de dólares netos de valor en 5 años, aun soportando una carga operativa de \$253.500 anuales.

Recomendaciones:

Estudio de viabilidad: Con el fin de asegurar el éxito en la constitución de la empresa y entrada al mercado, se recomienda la contratación por servicios profesionales de un experto legal que le permita a la empresa acelerar tramites y entrar en el proceso de negociación con navieras de manera expedita.

Estudio de mercado: Tomando en cuenta la opinión tan contundente de los encuestados y los gerentes entrevistados, se recomienda no invertir de manera agresiva en medios convencionales (periódicos, televisión) , ni tampoco plataformas digitales, siendo el contacto directo con clientes empresariales la fórmula más comprobada para el éxito en esta industria.

Estudio técnico: Si bien es cierto 96% de los encuestados considera 10.000 contenedores como la escala mínima para negociar mejores precios con navieras, el 72% considera que 15.000 unidades es una cifra mas real, por lo que se recomienda consolidar como mínimo las quince mil unidades con el fin de potenciar las probabilidades de éxito antes de iniciar el proceso de negociación con navieras.

Estudio Financiero: Si bien es cierto se considera un gerente financiero como parte de los gastos operativos de la empresa, se recomienda explorar la posibilidad de contratar un contador público por servicios profesionales exclusivamente para el manejo de impuesto, ya que al inicio el manejo de ingresos y egresos será bastante básico y al mismo tiempo esta decisión puede contribuir a ahorrar costos y da mayor control a los gerentes sobre los márgenes y utilidades deseadas.

Referencias

- Alquimiacoach.com. (2015). Las 7 claves para la supervivencia organizacional en el 2016. Recuperado el 14-05-2017 de <http://alquimiacoach.com/las-10-claves-para-la-supervivencia-organizacional-en-el-2016> (parr. 2-4-6)
- Bustos, V. (s.f). Proyección de estados financieros. Recuperado el 13-05-2017 de <http://www.cefa.com.mx/articulos/di40p48.html> (parr. 2-8)
- Díaz, J. (En prensa). Realidades y estadísticas acerca del fracaso de las nuevas empresas. Negocios y Emprendimiento. Recuperado el 13-05-2017 de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/09/realidades-y-estadisticas-fracaso-nuevas-empresas.html> (parr.2)
- Directoriosdecostarica.com. (2017). Registrar una empresa en Costa Rica: Guía Básica. Recuperado el 13-05-2017 de http://www.directorioscostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=39&pk_tema=35 (parr. 2-10)
- Ehrhardt, Michael C.; Brigham, Eugene F. (2007). Finanzas Corporativas. Cengage Learning Editores. p. 672
- Infoservi.com. (2016). Diseño de las estrategias y programas para fijar precios. Recuperado el 13-05-2017 de <http://www.infoservi.com/index.php/marketing/19-diseno-de-las-estrategias-y-programas-para-fijar-precios> (parr 11-17)
- López Dumrauf, G. (2006). *Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional*. 2a edición. Editorial La Ley. Buenos Aires. P.6
- Organismo de Complejidad económica. (2017). Costa Rica. Recuperado el 13-05-2017 de <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/cri/> (parr 1,3,5,8)
- Rankia.mx. (2015). ¿Qué es Utilidad? Utilidad neta, bruta y operacional. Recuperado el 13-05-2017 de <https://www.rankia.mx/blog/analisis-ipc/2766281-que-utilidad-neta-bruta-operacional> (parr 6,8,11)
- Retos en Supply Chain. (2015). Las claves fundamentales de las economías de escala. Recuperado el 13-05-2017 de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/las-claves-fundamentales-de-las-economias-de-escala/> (parr. 2-5)
- Tiemposmodernos.eu. (2009). II Marketing Mix. Recuperado el 13-05-2017 de <http://www.tiemposmodernos.eu/agcpe-marketing-mix/> (parr 2-25)

Anexos

Investigación de campo proyecto final de graduación: Creación de una empresa para la optimización del modelo de importación de productos en Costa Rica basado en consolidación de carga y economías a escala

Folio: _____

Fecha: ____/____/____

Mi nombre es Marco Antonio Tejada Artavia, cedula 114360393, y soy candidato a la maestría en finanzas de la ULACIT, le solicito de manera respetuosa su ayuda para responder este instrumento, el cual servirá como insumo para mi investigación final la cual lleva por nombre: "Creación de una empresa para la optimización del modelo de importación de productos en Costa Rica basado en consolidación de carga y economías a escala"

El objetivo principal de esta investigación es: Evaluar la viabilidad de la constitución de una compañía, con un modelo de negocio solidario el cual busca la optimización del proceso logístico de empresas costarricenses al mismo tiempo que genera ingresos para ser rentable con un plazo de 5 años

La información obtenida por medio de este instrumento es de carácter confidencial y será, utilizada únicamente con fines académicos, protegiendo siempre la identidad de quien responde.

Cualquier duda o consulta adicional no dude en contactarme al 89 13 80 80

SECCIÓN 1: ATRIBUTOS GENERALES

A Cuantos años de experiencia cuenta en la industria:

- De 0 a 3 años **5**
- De 4 a 8 años **7**
- De 9 a 15 años **10**
- Más de 15 años **3**

B. Departamento en que labora:

- Finanzas **3**
- Operaciones **11**
- Ventas **6**
- Otro **5**

SECCIÓN 2: REQUISITOS ADMINISTRATIVOS

A. Califique según su importancia para la constitución de la empresa los siguientes requisitos administrativos:

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Nombre de la empresa	0	5	17	2	1
Escrituras de incorporación	1	4	9	6	4
Creación de cuenta Bancaria	4	5	10	3	3
Registro de contrato Social	2	5	11	3	4
Formulario D-140	10	2	6	4	3
Seguro de Riesgos del INS	6	6	10	2	1
Permiso Sanitario	0	1	8	9	7
Registro en la CCSS	2	3	15	3	2
Patente Municipal	2	10	7	3	3

B. En cuál de las siguientes áreas presentan más inconvenientes las empresas centroamericanas de transporte

- Aspectos legales 2
- Negociación con proveedores 1
- Equilibrio de gastos operativos 5
- Negociación de precios con clientes 17

SECCIÓN 3: ESTUDIO DE MERCADO

A. Evalúe según tu opinión la importancia de los siguientes aspectos en la operación de una empresa de este tipo:

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Producto	3	4	14	2	1
Precio	15	5	3	1	1
Plaza	14	6	2	2	1
Promoción	1	8	6	8	2

B. ¿Qué tipo de estrategia de medios utilizaría para comunicar la propuesta de valor de una empresa en esta industria?:

- Contacto directo con el cliente 17
- Medios convencionales (Televisión y Radio) 1
- Prensa escrita (Periódicos y revistas) 1
- Plataformas digitales (Facebook, instagram, Web) 6

SECCIÓN 4: ESTUDIO TÉCNICO

A. ¿A partir de cuantos contenedores es necesario realizar una estrategia diferenciada de precios para un cliente?

- 5000 0
- 7000 1
- 10000 6
- 15000 18

B. ¿Qué factor es más crítico para el crecimiento de una empresa en esta industria a nivel operativo?:

- Inclusión de nuevos clientes en transporte consolidado 3
- Equilibrio de los gastos administrativos 4
- Gestión de contratos con las navieras 14
- Buena estrategia de marketing 4

SECCIÓN 5: ESTUDIO FINANCIERO

A. ¿Según las negociaciones potenciales con las navieras, cuánto sería un precio competitivo a cobrar para la afiliación al parque de contenedores?

- \$0-100 12
- \$101-200 7
- \$201-300 5
- \$ 300 o más 2

B. ¿Cuál de las siguientes cuentas financieras, es crítico controlar en pro de la salud de una nueva empresa en esta industria?:

- Gastos operativos 14
- Gastos administrativos 4
- Gastos financieros 5
- Impuestos 2

Muchas gracias por su tiempo y participación en este ejercicio académico