

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad De Ciencias Sociales Y Humanísticas**



PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA YAZID S.A. PARA LA  
INTRODUCCIÓN DE LA MARCA SKY MARINE AL MERCADO  
DE GUAYAQUIL POR MEDIO DE IMPORTACIÓN DIRECTA.

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:  
**Ingeniería en Negocios Internacionales**

Presentado por:  
Emely Dayanara Iguasnia Portilla  
Ariana Yamileth Sabando Montesdeoca

GUAYAQUIL-ECUADOR

Año: 2019

## DEDICATORIA

Mi proyecto se lo dedica a Dios por ser mi guía y luz en mi caminar, mis padres Guido y Carmita, por enseñarme todo lo que sé, darme bases éticas y morales, por enseñarme el valor de la familia y que con esfuerzo y perseverancia todo se puede alcanzar, a mis hermanos Leslie, Daniel y Joselyn por su amor, cariño y apoyo y a la vida por brindarme tantas enseñanzas.

**Dayanara Iguasnia Portilla**

## **DEDICATORIA**

Mi proyecto se lo dedico a Dios por ser parte fundamental en mi vida, a mis padres Xavier y Maribel por su amor, consejos y apoyo incondicional. A mis hermanos Xavier, Daniela, Christian por el cariño y alegría que aportan a todos mis días. A Andrés por el amor, paciencia, felicidad y apoyo brindado.

**Ariana Sabando Montesdeoca**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por darme la fuerza y perseverancia para seguir en mi carrera universitaria, a mi familia por ser mi soporte y apoyo incondicional, a mis docentes por instruirme para poder desenvolverme en el ámbito profesional, a mis amigos por acompañarme cada día en esta lucha y finalmente a mi universidad por convertirse en mi segundo hogar en los que he vivido momentos inolvidables.

**Dayanara Iguasnia Portilla**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por brindarme paciencia y fuerza para culminar mi carrera universitaria, a mi familia por su confianza y por demostrarme que el que persevera alcanza, a Andrés por confiar en mí en todo momento, a mis docentes y tutor de tesis por la paciencia y por desempeñar tan honorable labor formando profesionales, a Dayanara, mi compañera de tesis y amiga, por su colaboración y predisposición para concluir nuestro proyecto y a mis amigos por enseñarme el valor de la amistad.

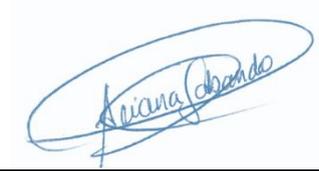
**Ariana Sabando Montesdeoca**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Emely Dayanara Iguasnia Portilla, Ariana Yamileth Sabando Montesdeoca* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Emely Dayanara Iguasnia Portilla



---

Ariana Yamileth Sabando Montesdeoca

## EVALUADORES



---

MBA. Pablo Soriano Idrovo  
PROFESOR DE LA MATERIA



---

MBA. Pablo Soriano Idrovo  
PROFESOR TUTOR

## ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES.....	7
ÍNDICE GENERAL .....	I
ABREVIATURAS.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS .....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	V
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Marco Teórico .....	4
1.5. Marco Legal.....	12
CAPÍTULO II.....	17
2. METODOLOGÍA .....	17
CAPÍTULO III.....	28
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	28
CAPÍTULO IV .....	62
4. Conclusiones y recomendaciones .....	62
4.1. Conclusiones.....	62
4.2. Recomendaciones.....	63
Bibliografía.....	65
APÉNDICES.....	67

## **ABREVIATURAS**

BCE	Banco Central del Ecuador
CMI	Cuadro de Mando Integral
PIB	Producto Interno Bruto
PEST	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
COPCI	Código Orgánico De La Producción, Comercio e Inversiones
SENAE	Secretaría Nacional de Aduana del Ecuador
CAPM	Capital Asset Pricing Model
IVA	Impuesto al Valor Agregado
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Beneficiarios .....	2
Figura 1.2: Cinco Fuerzas de Porter.....	5
Figura 1.3: Investigación de Mercados .....	6
Figura 1.4: Cuadro de Mando Integral .....	9
Figura 1.5: Etapas de formulación y evaluación de proyectos.....	10
Figura 2.1: Importación relojes de metal común.....	17
Figura 2.2: Importación otros relojes .....	18
Figura 2.3: Organigrama .....	19
Figura 2.4: Crecimiento del PIB.....	20
Figura 2.5: Principales indicadores mercado laboral .....	21
Figura 2.6: Evaluación de la inflación anual .....	21
Figura 2.7: Grupos socioeconómicos .....	22
Figura 3.1: Segmentación de Mercado.....	31
Figura 3.2: Género de encuestados .....	33
Figura 3.3: Edad de encuestados.....	34
Figura 3.4: Primera pregunta de encuesta .....	34
Figura 3.5: Segunda pregunta de encuesta .....	35
Figura 3.6: Tercera pregunta de encuesta .....	35
Figura 3.7: Cuarta pregunta de encuesta .....	36
Figura 3.8: Quinta pregunta de encuesta .....	36
Figura 3.9: Sexta pregunta de encuesta.....	37
Figura 3.10: Séptima pregunta de encuesta.....	37
Figura 3.11: Octava pregunta de encuesta .....	38
Figura 3.12: Cajas de hojalata.....	39
Figura 3.13: Bolsas de felpa con funda de regalo .....	39
Figura 3.14: Cajas de cartón y tela.....	40
Figura 3.15: Resumen de escenarios-VAN .....	52
Figura 3.16: Resumen de escenarios-TIR .....	52
Figura 3.17: Mapa estratégico .....	55
Figura 3.18: Matriz de riesgo .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Diseño de investigación .....	7
Tabla 1.2: Incoterms 2010 .....	12
Tabla 1.3: Subpartida Arancelaria .....	13
Tabla 1.4: Tributos Aduaneros .....	13
Tabla 2.1: FODA Yazid S.A. ....	23
Tabla 2.2: Matriz IFE .....	24
Tabla 2.3: Matriz EFE .....	25
Tabla 3.1: Rango de edades .....	32
Tabla 3.2: Modelos distribuidos último pedido cadena de supermercados. Precio EE. UU. ....	40
Tabla 3.3: Liquidación aduanera EE. UU. ....	41
Tabla 3.4: Modelos distribuidos último pedido cadena de supermercados. Precio China .....	41
Tabla 3.5: Liquidación aduanera China .....	42
Tabla 3.6: Ingresos de la empresa YAZID S.A. por el último pedido solicitado. ....	42
Tabla 3.7: Beneficio neto EE. UU. ....	43
Tabla 3.8: Beneficio neto China.....	43
Tabla 3.9: Cálculo CAPM .....	43
Tabla 3.10: Ratio Beneficio/Costo EE. UU. ....	44
Tabla 3.11: Ratio Beneficio/Costo China.....	44
Tabla 3.12: Supuestos para la elaboración de estado de resultado .....	45
Tabla 3.13: Sueldos y salarios año 2020.....	45
Tabla 3.14: Servicios básicos y alquiler de local .....	45
Tabla 3.15: Suministros de oficina.....	46
Tabla 3.16: Gastos de alquiler de transporte.....	46
Tabla 3.17: Total de gastos administrativos aplicando PDN.....	46
Tabla 3.18: Estado de Resultado Proyectado aplicando PDN.....	47
Tabla 3.19: Estado de Resultado proyectado sin PDN.....	48
Tabla 3.20: Comparación de Utilidad Neta .....	48
Tabla 3.21: Inversión propuesta por el PDN.....	49
Tabla 3.22: Depreciación.....	49
Tabla 3.23: Flujo de caja del plan de negocios.....	50
Tabla 3.24: Periodo de recuperación del proyecto .....	51
Tabla 3.25: Escenarios de incremento de ingresos PDN .....	51
Tabla 3.26: Escenarios de incremento de ingresos sin PDN.....	51
Tabla 3.27: Cuadro de Mando Integral .....	53
Tabla 3.28: Objetivos estratégicos SMART .....	54
Tabla 3.29 Matriz de Indicadores Objetivo 1 al 4.....	56
Tabla 3.30: Matriz de Indicadores Objetivo 5 al 8.....	57
Tabla 3.31: Riesgos de Objetivos Estratégicos .....	58
Tabla 3.32: Matriz de riesgos .....	59
Tabla 3.33: Planes de prevención de riesgos.....	61

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1.1:CAPM .....	11
Ecuación 3.1: Tamaño de muestra.....	32
Ecuación 3.2: Tamaño muestra de proyecto .....	33

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir del 2016 según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), las importaciones se han incrementado, específicamente en el mercado de bienes de consumos. Es decir, bienes que han culminado su proceso de producción, buscando satisfacer las necesidades del consumidor de manera directa, es así como se ha reflejado dicho incremento. En el 2019, el total de importaciones fue de 1.752.906 en miles de USD FOB, representando el 22,27% del total. Estados Unidos ocupa el primer lugar de países importadores con el 27,89% y China, el segundo lugar con el 15,13% (BCE, 2019).

YAZID S.A. está empezando a importar relojes de la marca SKY MARINE desde Estados Unidos, sin embargo, al ser relativamente nuevos en el proceso existen varios problemas relacionados al alto costo de importación de los bienes, gestión administrativa, poco personal, gran amenaza por parte del mercado informal, entre otros problemas que iremos desarrollando en este proyecto.

### 1.1. Planteamiento del problema

La compañía YAZID S.A. empezó sus actividades comerciales en el 2015, dedicándose a la venta de bebidas no alcohólicas, sin embargo, a principios de 2019 decidieron empezar el proceso de importación directa de la marca de relojes SKY MARINE, patentada en Estados Unidos, convirtiéndose de esta manera en un negocio familiar.

El representante legal de la compañía en estudio, desde hace ocho años mantenía relaciones comerciales con una gran cadena de supermercados, llegando a facturar montos de hasta 60.000 dólares por pedido, sin embargo, por cuestiones de ausencia de administración en el territorio ecuatoriano, decidió terminar dichas relaciones comerciales con este contribuyente especial.

La compañía actualmente cuenta con 3 socios, el representante legal de la marca y dos socios, además del empleado que se encarga del proceso de control de inventario, entrada de información de ingresos y gastos, preparación y distribución de la mercancía. Toda esta situación, ha implicado problemas con los clientes por la demora en la entrega del producto.

Al ser nuevos en este proceso, se han presentado varios inconvenientes en cuanto a costos, el proceso que se cumple es que los relojes son entregados en cajas de hojalata, manufacturados en China, luego enviados a Nueva York y posteriormente a Miami; finalmente despachados vía aérea a Guayaquil. Toda esta ruta ha representado un incremento considerable en el valor unitario de la mercancía.

Por lo tanto, la inexperiencia presente en la nueva administración de YAZID S.A. ha provocado problemas en la entrega de los pedidos solicitados por la cadena de supermercados, dado a que no se ha tenido un registro de inventario de la mercadería que SKY MARINE ha entregado anteriormente.

**1.2. Justificación**

Dado a que el mercado de los relojes es muy competitivo, este proyecto se lo realizó con el fin de poder elaborar un Plan de negocios para la empresa YAZID S.A. que permita fortalecer la marca SKY MARINE en el mercado guayaquileño, aumentando su utilidad a través del incremento de la cartera de clientes, reducción de los costos de importación y una mejor gestión administrativa.

Al ejecutar el plan de negocios que abarcará distintos aspectos de YAZID S.A. tenemos como beneficiarios potenciales de este proyecto a:

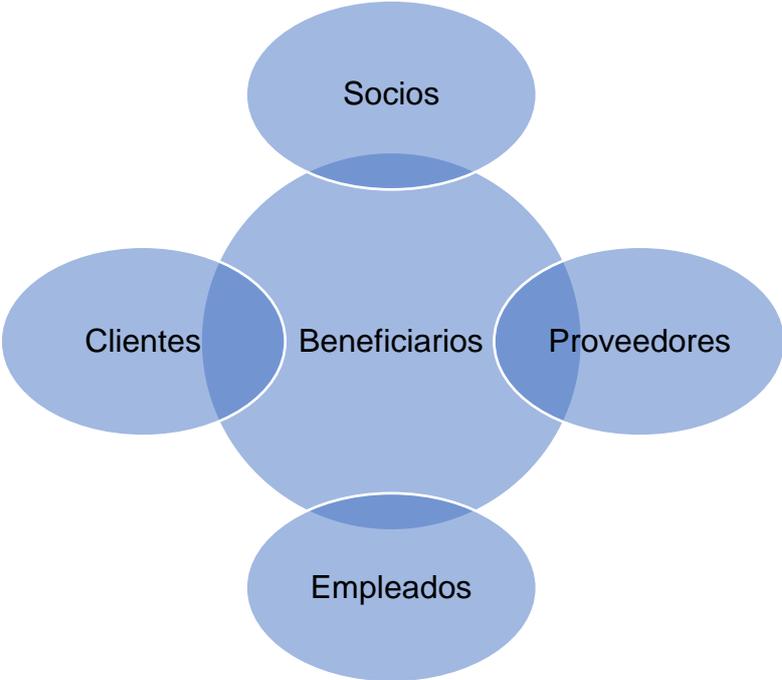


Figura 1.1: Beneficiarios

Fuente: Autores

Estos beneficiarios cumplen determinadas funciones como:

- a) *Los socios*, si logran implementar la planeación estratégica se obtendrá mayor control interno de los recursos de la empresa y a su vez aumentar los ingresos por venta.
- b) *Los proveedores en China*, si la empresa adquiere gran aceptación en el mercado de Guayaquil, conseguirá recibir pedidos por cantidades mayores.
- c) *Los empleados*, contarán con mayor organización para poder cumplir con sus obligaciones.
- d) *Los clientes*, recibirán su pedido en el tiempo solicitado y de manera ordenada.

El proyecto alcanzará distintas áreas de la compañía, mejorando el control de inventario, manejo de tiempos de entrega mediante la implementación de manuales de procedimientos que consientan un mejor control interno. En cuanto a la reducción de costos se trabajará a través de análisis de costo beneficio de la importación desde China en comparación con la importación desde Estados Unidos, que permitirá evaluar perspectivas de distintas localidades y presentaciones del producto. En Ecuador se planea en un horizonte de cinco años (2020-2024).

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios de la compañía YAZID S.A aplicando la planeación estratégica orientada por la herramienta Cuadro de Mando Integral para la optimización del posicionamiento de la marca de relojes SKY MARINE en el mercado de Guayaquil.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la compañía estableciendo sus factores internos y externos para el reconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Elaborar un estudio de mercado para la estimación de la demanda del producto en estudio y el comportamiento de sus clientes potenciales.
- Comparar el costo beneficio con relación a la importación directa de los relojes SKYMARINE desde la fábrica en China en contraste con la importación directa desde Estados Unidos, con el fin de la disminución de costos de importación.
- Desarrollar una proyección financiera de la empresa YAZID S.A. determinando la viabilidad del proyecto de importación mediante el cálculo de VAN, TIR y

PAYBACK, para establecer objetivos SMART presentes en el cuadro de mando integral medidos a través de indicadores y riesgos asociados.

#### **1.4. Marco Teórico**

##### **Planeación estratégica**

Una estrategia se la determina como las decisiones que toman los altos mandos gerenciales que logran determinar las metas y medios que desean alcanzar y recurren para realizarlas y llegar a cumplir sus objetivos (Scott, 2013).

La planeación nos ayuda a despejar el camino hacia donde queremos llegar, por lo cual se debe de:

- Crear una misión y visión para saber hacia dónde quiere la compañía llegar en un plazo no mayor a 5 años.
- Analizar la realidad presente de la empresa, su función, clientes y futuros clientes mediante el análisis de la matriz FODA y cinco fuerzas de Porter.
- Determinar lo que necesita la compañía para llegar a alcanzar los objetivos planteados mediante la información interna de la compañía.
- Desarrollar un plan de acción ya sea a corto y largo plazo y a su vez implementarlo asignando responsables dentro del entorno empresarial.
- Evaluación de progreso de la compañía en el tiempo.

##### **Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico (PEST)**

El análisis PEST es una herramienta que sirve de ayuda para poder realizar un estudio a nivel macroeconómico, estudia un entorno general, se utiliza como fondo de partida en planes de negocios, estratégicos, marketing y financiero. Permite comprender las oportunidades y amenazas en las que se enfrenta la empresa YAZID S.A en la actualidad.

##### **Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

El análisis FODA constituye un resumen de las implicaciones estratégicas descubiertas en el análisis de la situación. Las implicaciones estratégicas se dividen en cuatro apartados: oportunidades y amenazas planteadas por el entorno; puntos fuertes y débiles de la empresa en relación con la competencia. Partiendo de este análisis se

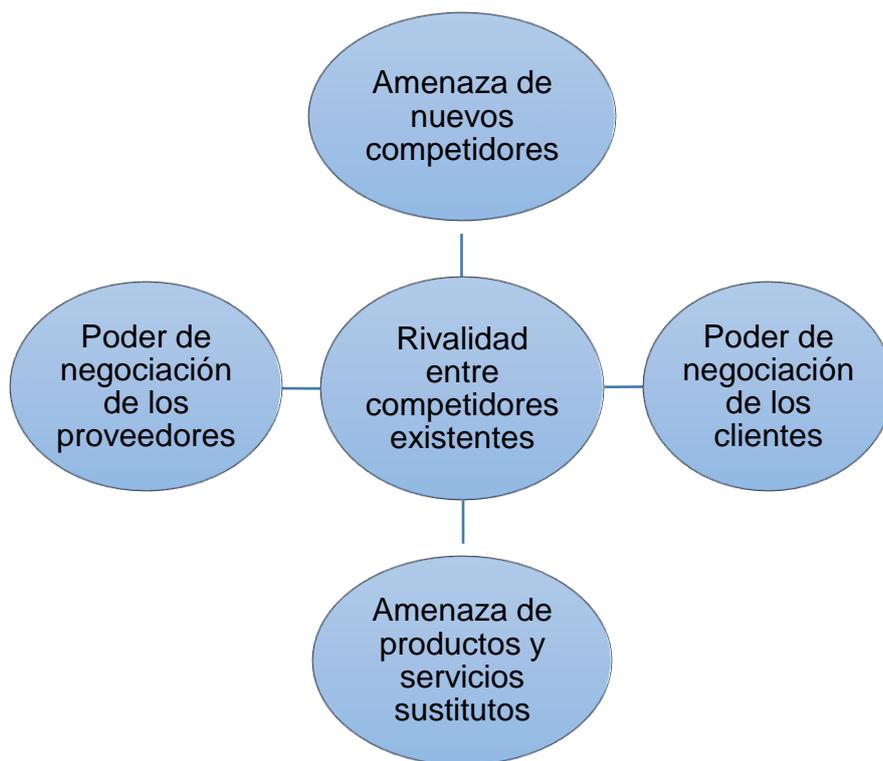
identifican los aspectos fundamentales que afectan a la consecución de los resultados deseados para la empresa (Best, 2007).

Mediante el estudio de la matriz FODA se busca analizar los factores internos mediante sus fortalezas y debilidades al igual que sus factores externos tanto en las diferentes oportunidades y amenazas que se presentan en el plan de importación de la marca de relojes Sky Marine usando de base a la importadora.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (IFE y EFE)**

Estas matrices se basan en un análisis interno y externo de la situación mediante la ya planteada matriz FODA se le da ponderaciones a cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas y a su vez determinan las relaciones entre sí y se considera necesario al momento de establecer estrategias a futuro.

### **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**



*Figura 1.2: Cinco Fuerzas de Porter*

*Fuente: Michael E. Porter*

Las cinco fuerzas de Porter buscan analizar la factibilidad de crear una empresa o poner en marcha un plan de negocios reconociendo los futuros competidores, productos

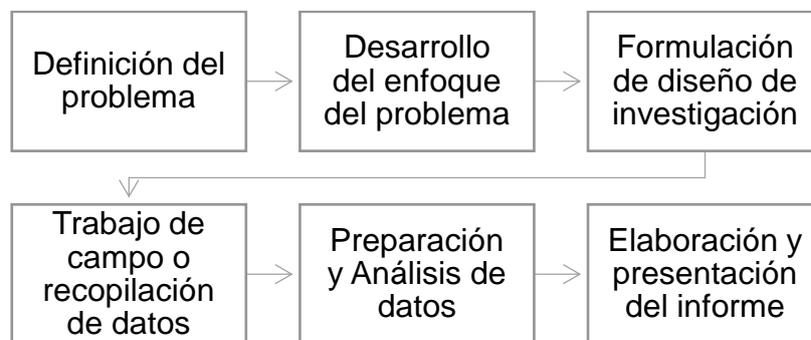
sustitutos, el poder de negociación tanto de los proveedores como los clientes y que se podría esperar en un futuro.

Las fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas claves para el análisis y la formulación estratégica (Porter, 2009 ).

### **Investigación de mercado**

La investigación de mercado ayuda a conocer sobre los comportamientos y preferencias de los consumidores ante determinados productos y a su vez ayuda a definir las oportunidades que pueden surgir, analiza y recopila datos importantes para darlos a conocer (Malhotra, 2008).

Está formado por un proceso de investigación de mercado de la siguiente manera:



*Figura 1.3: Investigación de Mercados*

*Fuente: Malhotra (2008)*

### **Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es de tipo:

Exploratoria: Otorgar información y comprensión sobre algún problema que está enfrentando el investigador, se puede clasificar cualitativa y cuantitativamente (Malhotra, 2008).

Descriptiva: Es un tipo de investigación concluyente que tiene como finalidad la descripción de algo por lo general las características que posee el mercado (Malhotra, 2008).

TIPO	EXPLORATORIA	DESCRIPTIVA
<b>Objetivo</b>	Descubrir ideas y conocimientos	Describir características o funciones del mercado
<b>Características</b>	Flexible, versátil y a menudo es la parte frontal del diseño de la investigación total	Se distingue por la formulación previa de hipótesis específicas. Diseño planeado y estructurado de antemano.
<b>Métodos</b>	Encuestas con expertos	Datos secundarios (analizados cualitativamente)
	Encuestas piloto	Encuestas
	Datos secundarios (analizados cuantitativamente)	Paneles
	Investigación Cualitativa	Datos por observación y otros

*Tabla 1.1: Diseño de investigación*

*Fuente: Malhotra (2008)*

## **Observación**

Se realiza un recorrido frecuente a los centros comerciales dentro de la ciudad de Guayaquil para realizar un análisis de los competidores analizando la venta de sus productos y a su vez la variedad que ofrecen en el mercado.

## **Entrevista**

Conversación con los altos mandos de la empresa mediante entrevistas no estructuradas en el cual se debe de presentar una mayor flexibilidad y confianza con el entrevistado con la finalidad de conocer los problemas que se encuentran en la investigación de mercados (Malhotra, 2008).

## **Encuestas**

Es un cuestionario que posee una estructura y es aplicado a una muestra de población ya seleccionada y especificada con anterioridad en la investigación de mercado, busca obtener una información importante de los encuestados (Malhotra, 2008).

## **Análisis de Costo Beneficio**

Se busca proporcionar una medida de los costes en los que se incurre en un proyecto y a su vez compararlo con los beneficios esperados mediante un estudio realizado previamente, está relacionado a un estudio de viabilidad y a la vez intentar cuantificar para poder comparar diferentes soluciones, en este caso, se busca analizar el costo beneficio de importar los relojes marca Sky Marine directamente desde la matriz en China comparado con lo que le representa a la compañía importarlos desde Estados Unidos.

## **Cuadro de mando integral**

Es una herramienta que permite desarrollar habilidades del entorno en el que se encuentra la empresa bajo la modalidad de cuatro dimensiones, su objetivo principal es lograr obtener una buena administración además proporciona a los altos mandos un éxito gerencial. Se basa en la misión, visión y los objetivos que se plantean en el entorno buscando la manera de garantizar una buena gestión estratégica. Las cuatro dimensiones o perspectivas están basadas en las finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

El cuadro de mando integral orienta a la empresa a generar habilidades para poder conocer sobre los activos intangibles que posee, lo cual son considerados más eficientes como los mismos activos tangibles, dichos activos intangibles permiten a la compañía a mejorar su relación con los clientes, ofrecer productos de mejor calidad, llegar a tener una mejor relación con los empleados y además implementar aspectos tecnológicos dentro de la organización, se llegan a establecer prioridades para un beneficio en general (Porton, 2000).

Lo que busca el cuadro de mando integral:

- Realizar un enfoque financiero de obtener resultados
- Efectuar posibles efectos de tomas de decisiones de corto y largo plazo
- Basarse en indicadores de desempeño

Las cuatro dimensiones van de la siguiente manera:



*Figura 1.4: Cuadro de Mando Integral*

*Fuente: Porton (2000)*

- **Desempeño financiero:** La empresa necesita mantenerse a nivel financiero y contar con un flujo de caja suficiente para invertir en mejores organizacionales.
- **Eficiencia de los procesos:** En base a los procesos internos de la empresa, dar una mejor propuesta de valor a los clientes.
- **Satisfacción del cliente:** Va de la mano con la eficiencia de los procesos internos, los clientes llegan a tener un papel fundamental dentro de la compañía.
- **Conocimiento e innovación:** Facilitan la creación de los procesos.

### **Objetivos Específicos, Medibles, Alcanzables y Realistas (SMART)**

Los objetivos SMART se refieren como la palabra mismo lo indica aquellos objetivos inteligentes que se deben de ejecutar en una organización, sus siglas están especificadas en inglés, es así como un objetivo debe de ser:

- Specific o Específico
- Measurable o Medible
- Achievable o Alcanzable
- Realistic o Realista

- Time-Bound o Ligado al tiempo

### Formulación y evaluación de proyectos

Permite generar ideas de negocios y poder determinar los recursos económicos, materiales y humanos que posee una empresa, mediante el estudio de mercado permite realizar una estimación tanto de la demanda como los costos y gastos que se presentaría por la realización del proyecto guiados por un análisis financiero y a la vez poder medir su viabilidad.

Mediante el proceso del estudio del proyecto se da de la siguiente manera: (CHAIN, 2011).

<b>Etapas</b>	<b>Formulación</b>	<b>Preparación</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Objetivos</b>	Optimizar	Ordenar	Medir
<b>Acciones</b>	Configurar y cálculo de costes y beneficios	Construir flujos de caja	Cálculo de rentabilidad y análisis de riesgos

*Figura 1.5: Etapas de formulación y evaluación de proyectos*

*Fuente: Nassir Sapag Chain (2011)*

Se debe de seguir lo siguiente:

- Planeación de un proyecto mediante alternativas de financiamiento.
- Evaluación del proyecto mediante un mercado objetivo ya establecido, cálculo de costos y punto de equilibrio, análisis financiero y posibles riesgos.
- Se procede al cálculo de VAN, TIR y PAYBACK.

### Cálculo de Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Como sus siglas lo indican Capital Asset Pricing Model cuyo significado es el modelo de valuación de activos de capital, se lo calcula para medir la factibilidad que puede llegar a tener un proyecto de inversión. En el cual la TMAR que es la tasa mínima atractiva de retorno llega a ser igual que la tasa de rentabilidad del accionista interviniendo el riesgo

país como variable influenciada. Considera dos supuestos de activos con riesgos y sin riesgos (Jaffe, 2012).

Entre los supuestos aplicados se encuentran:

- Un mercado basado en competencia perfecta
- Los inversores pueden llegar a ser adversos al riesgo

La fórmula que se aplicaría en este caso sería

$$R_i = R_f + \beta_i [E(R_M) - R_f]$$

*Ecuación 1.1:CAPM*

R<sub>i</sub>: Rentabilidad exigida por parte del accionista

R<sub>f</sub>: Tasa libre de riesgo

β<sub>i</sub>: Sensibilidad de rendimiento del activo

E(R<sub>M</sub>): Rentabilidad del mercado

### **Análisis de Sensibilidad y Riesgo**

El riesgo es una variable que se encargan de medir los sucesos de una gestión ya sea de manera cualitativa y cuantitativa: Es indispensable contar con una identificación del riesgo a futuro, además realizar un análisis de riesgo mediante la probabilidad y el impacto del riesgo. Está relacionado a la estrategia e inversión de la compañía.

El método de sensibilidad tradicional o más aplicado es conocido como el análisis multidimensional en el cuál realiza un análisis del Valor Actual Neto (VAN) al momento de que realizan modificaciones de una o más variables, el objetivo es de calcular flujos de caja en referencia a diferentes escenarios en base a posibles combinaciones (CHAIN, 2011).

Se plantea bajo tres escenarios:

- Escenario optimista
- Escenario realista
- Escenario pesimista

## 1.5. Marco Legal

### Incoterms

Son términos de tres letras cada uno; que reflejan las normas de aceptación voluntaria por el comprador y el vendedor acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos (Ecomex, 2017).

	<b>EXW</b>	<b>Ex Works</b>	<b>En fábrica</b>
<b>Para cualquier modo de transporte</b>	FCA	Free Carrier	Libre al transportista
	CPT	Carrier Paid to	Transporte pagado hasta
	CIP	Carrier and Insurance	Transporte y seguro pagado hasta
	DAT	Delivered At Terminal	Entrega en terminal
	DAP	Delivered At Place	Entregada en Lugar
	DDP	Delivered Duty Paid	Entregada Derechos Pagados
	<b>Para transporte de mar y vías de agua</b>	FAS	Free Alongside Ship
FOB		Free on Board	Libre a bordo
CFR		Cost and Freight	Costo y flete
CIF		Cost, Insurance and Freight	Costo, seguro y flete

Tabla 1.2: Incoterms 2010

Fuente: eComex

## Subpartida Arancelaria

- Aparatos de relojería y sus partes correspondientes al capítulo 91 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Código	Designación de la Mercadería	Tarifa Arancelaria
91.02	Relojes de pulsera, bolsillo y similares (incluidos los contadores de tiempo de los mismos tipos),	
	- Relojes de pulsera, eléctricos, incluso con contador de tiempo incorporado:	
9102.11.00.00	- Con indicador mecánico solamente	30
	- Los demás relojes de pulsera, incluso con contador de tiempo incorporado:	
9102.21.00.00	- Automáticos	30

Tabla 1.3: Subpartida Arancelaria

Fuente: eComex

## Tributos Aduaneros

Impuesto	Porcentaje
<b>AD VALOREM</b>	30%
<b>FODINFA</b>	0,05%
<b>IVA</b>	12%

Tabla 1.4: Tributos Aduaneros

Fuente: eComex

El tributo aduanero del producto importado posee un Ad valorem del 30% sin ningún tipo de arancel específico a pagar, tampoco ICE.

## **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Es la normativa legal vigente para atracción, promoción y seguridad plena de inversiones nacionales y extranjeras (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad).

**Art. 147.- Importación para el consumo.** - Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras (COPCI, 2010).

### **Representación exclusiva**

Al querer incursionar en el mercado de Guayaquil y a su vez poder tener protección de marca, evitando que esta sea susceptible a violaciones de derechos de propiedad industrial, es necesario realizar el proceso de registro de marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Luego de haber realizado el registro, Yazid S.A. tendría la protección total sobre la reproducción sin autorización del logotipo y marca, por ende, la potestad de iniciar acciones administrativas o tutela en el SENADI contra la persona que sin su autorización comercialice, publique o replique la marca.

Las leyes que amparan la protección a los derechos de propiedad industrial son:

A nivel comunitario andino, supranacional se tiene la Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial de la Comisión de la Comunidad Andina de Naciones.

**Artículo 138.-** La solicitud de registro de una marca se presentará ante la oficina nacional competente y deberá comprender una sola clase de productos o servicios y cumplir con los siguientes requisitos:

a) el petitorio;

b) la reproducción de la marca, cuando se trate de una marca denominativa con grafía, forma o color, o de una marca figurativa, mixta o tridimensional con o sin color;

- c) los poderes que fuesen necesarios;
- d) el comprobante de pago de las tasas establecidas;
- e) las autorizaciones requeridas en los casos previstos en los artículos 135 y 136, cuando fuese aplicable; y
- f) de ser el caso, el certificado de registro en el país de origen expedido por la autoridad que lo otorgó y, de estar previsto en la legislación interna, del comprobante de pago de la tasa establecida, [...] (Decisión 486, 2000)

**Artículo 152.-** El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años. (Decisión 486, 2000)

**Artículo 155.-** El registro de una marca confiere a su titular el derecho de impedir a cualquier tercero realizar, sin su consentimiento, los siguientes actos:

- a) aplicar o colocar la marca o un signo distintivo idéntico o semejante sobre productos para los cuales se ha registrado la marca; sobre productos vinculados a los servicios para los cuales ésta se ha registrado; o sobre los envases, envolturas, embalajes o acondicionamientos de tales productos;
- b) suprimir o modificar la marca con fines comerciales, después de que se hubiese aplicado o colocado sobre los productos para los cuales se ha registrado la marca; sobre los productos vinculados a los servicios para los cuales ésta se ha registrado; o sobre los envases, envolturas, embalajes o acondicionamientos de tales productos;
- c) fabricar etiquetas, envases, envolturas, embalajes u otros materiales que reproduzcan o contengan la marca, así como comercializar o detentar tales materiales;
- d) usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca respecto de cualesquiera productos o servicios, cuando tal uso pudiese causar confusión o un riesgo de asociación con el titular del registro. Tratándose del uso de un signo idéntico para productos o servicios idénticos se presumirá que existe riesgo de confusión;

- e) usar en el comercio un signo idéntico o similar a una marca notoriamente conocida respecto de cualesquiera productos o servicios, cuando ello pudiese causar al titular del registro un daño económico o comercial injusto por razón de una dilución de la fuerza distintiva o del valor comercial o publicitario de la marca, o por razón de un aprovechamiento injusto del prestigio de la marca o de su titular;
- f) usar públicamente un signo idéntico o similar a una marca notoriamente conocida, aun para fines no comerciales, cuando ello pudiese causar una dilución de la fuerza distintiva o del valor comercial o publicitario de la marca, o un aprovechamiento injusto de su prestigio (Decisión 486, 2000).

Como ley específica se tiene al Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

**Artículo 265.- Pérdida de la prioridad.** - El incumplimiento de los plazos o de la presentación de los documentos señalados en los artículos anteriores acarreará la pérdida de la prioridad invocada (Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, 2016).

**Artículo 364.- Derecho al uso exclusivo de una marca.** - El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la autoridad nacional competente en materia de derechos intelectuales.

La marca debe utilizarse tal cual fue registrada. Sólo se admitirán variaciones en elementos que no alteren el carácter distintivo del signo registrado (Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, 2016).

**Artículo 371.- Del agotamiento del derecho.** - El registro de una marca no conferirá el derecho de impedir a un tercero realizar actos de comercio respecto de un producto protegido por dicho registro, después de que ese producto se hubiese introducido en el comercio de cualquier país (Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, 2016).

# CAPÍTULO II

## 2. METODOLOGÍA

### Descripción general de la empresa

La empresa YAZID S.A fue conformada por tres socios que fueron los encargados de las tomas de decisiones en relación con la importación de los productos y por un empleado que se encargó de mantener el control de inventarios, registro de ingresos y egresos, distribución y la posterior entrega del producto. Al ser una compañía que empezó sus operaciones hace muy poco tiempo, cuenta con un socio que conoce bien los productos siendo experimentado del tema, sin embargo, están conscientes que necesitan una mejora en gestión administrativa y financiera.

### Importaciones

En el mes de marzo del 2019, según el Banco Central del Ecuador se importó alrededor de 1.752.906,49 en miles de USD FOB de los cuales 157.320,62 en miles de USD FOB fueron por bienes de consumo duradero en los que se puede encontrar a la industria de relojes de pulsera, bolsillo y similares. En el año 2017 las importaciones de los relojes de tipo metal común llegó a un total de \$10.4 millones (OEC, 2017). Según datos de The Observatory of Economic Complexity, desde el país que más se importan estos tipos de relojes es desde China con un 58% seguido de Suiza, Japón y USA, por lo cual se analizó el hecho de realizar la importación de la marca de relojes SKYMARINE directamente desde la matriz en China.

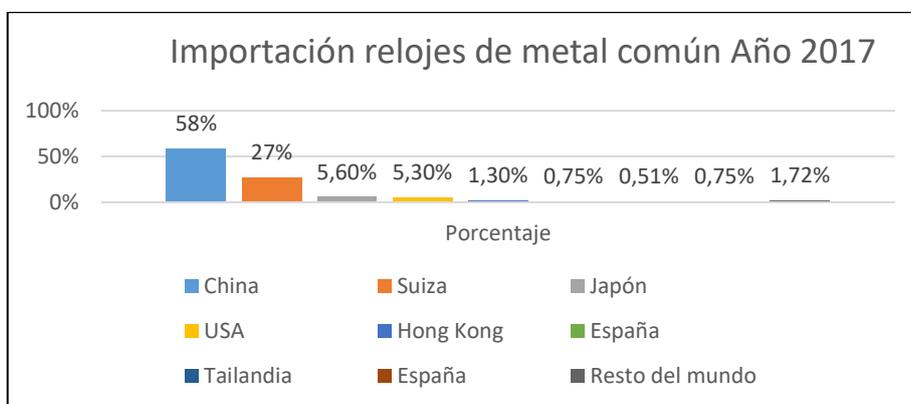


Figura 2.1: Importación relojes de metal común

Fuente: Observatory of Economic Complexity

En el año 2017 las importaciones de otros relojes alcanzaron un total de \$1.37 millones (OEC, 2017). Según la OEC, desde el país que más se importan otros tipos de relojes, distintos a los de metal común es China con el 73%, seguido de EE. UU. con el 17%.

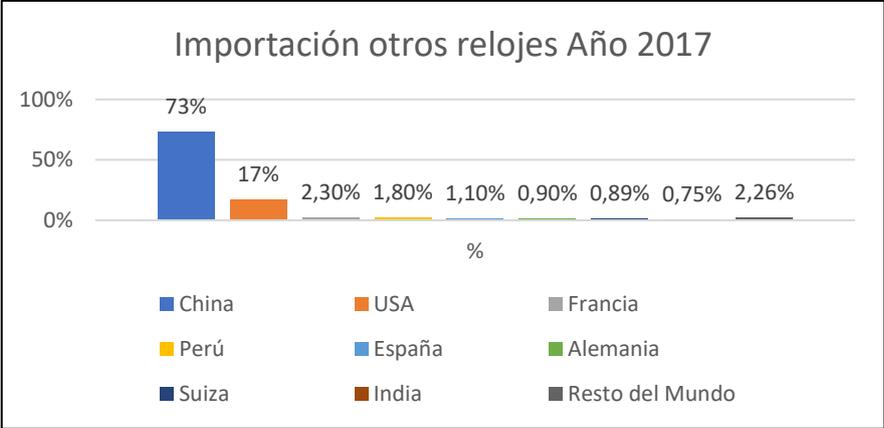


Figura 2.2: Importación otros relojes  
 Fuente: Observatory of Economic Complexity

**Planeación Estratégica**

Se estableció el desarrollo organizacional de la compañía YAZID S.A mediante la planeación estratégica en la cual se establecerá:

**Misión**

Garantizar y ofrecer a nuestros clientes relojes de calidad acorde a sus gustos y preferencias que les resulte satisfactorio y útil en su diario vivir.

**Visión**

Expandirnos a todo el mercado ecuatoriano, empleando los mejores métodos de distribución y destacándonos por ser una compañía que importa relojes de calidad que garantiza diseños innovadores acorde a las tendencias de la temporada permitiéndonos obtener un desarrollo sostenido en el mercado.

## Organigrama

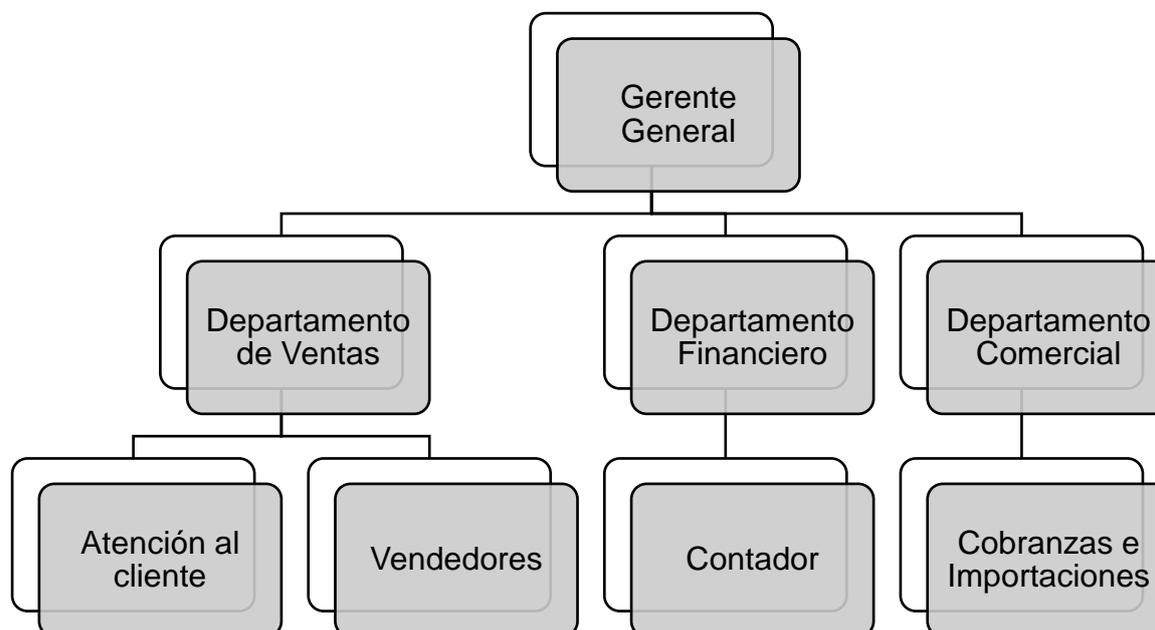


Figura 2.3: Organigrama

Fuente: Autores

## Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico

### Análisis Político

Se obtuvo información acerca del actual enfrentamiento de Ecuador con la inestabilidad política evidenciada por las altas denuncias que existen en contra del anterior gobierno y que además en la actualidad solo existen promesas no cumplidas por parte de los altos mandos, el país en un ambiente de orfandad política. En febrero, la aprobación del Pdte. Moreno cayó al 28 por ciento, según el mismo estudio aplicado a unas 922 personas en Quito, Guayaquil y Cuenca. Además, mostró que el 70 por ciento de los encuestados declararon "estar arrepentidos" de haber dado su voto al Pdte. Moreno, lo que refleja un distanciamiento de su base de apoyo popular (El Universo , 2019 ).

### Análisis Económico

- **Producto Interno Bruto:**

Es un indicador económico que muestra el valor monetario de bienes y servicios producidos dentro del territorio nacional.

Según datos del Banco Central del Ecuador desde el 2014 hasta el 2018 el PIB en el país tuvo alzas y bajas siendo el año 2014 el de mayor crecimiento con un 3,8%, esto se

debió a que existía un aumento de exportaciones y de consumos en los hogares ecuatorianos, además de estar regulado con un precio promedio del barril de petróleo, sin embargo, desde el año 2016 en donde se produjo el terremoto que afectó a varias provincias se pudo evidenciar más el excesivo gasto público que se daba por parte del gobierno y la crisis que tuvo que enfrentar el país ante aquella situación, el siguiente año se evidenció un crecimiento de menores proporciones. El crecimiento económico en el tercer trimestre de 2018 se explica principalmente por el favorable desempeño del sector no petrolero, que registró un aumento de 1,8%. (El Comercio , 2019 ). Se considera que en los próximos años crecerá no más del 2%.

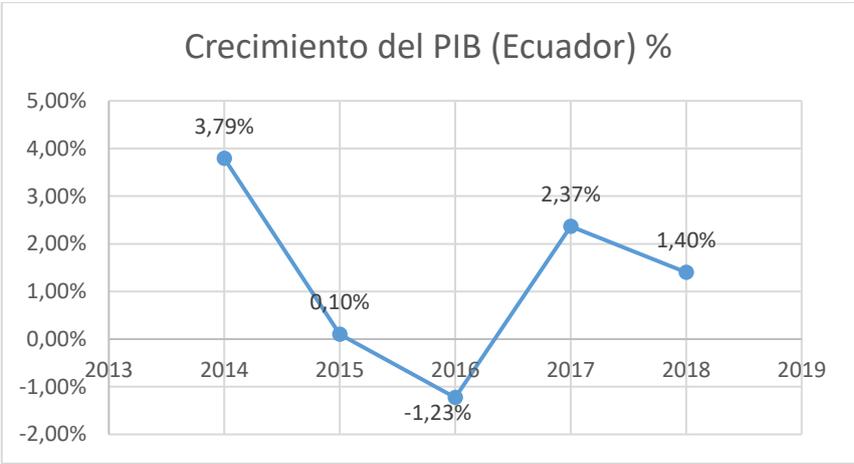


Figura 2.4: Crecimiento del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

La deuda interna y externa, sumada a otras obligaciones, asciende a unos 58.979 millones de dólares, equivalente a un 57% de su Producto Interno Bruto (El Universo , 2018). El gobierno se dedicó a adquirir préstamos por parte de países asiáticos a altas tasas de interés por lo cual el gobierno actual se debe dedicar a saldarlas, todos estos factores han generado una inestabilidad económica y política en el país evidenciada por el desempleo como se puede apreciar en la siguiente figura, el subempleo y el empleo inadecuado han aumentado significativamente debido a las reformas laborales implementadas, los problemas de liquidez y rentabilidad que presentan las empresas privadas por la crisis económica que se atraviesa en la actualidad.

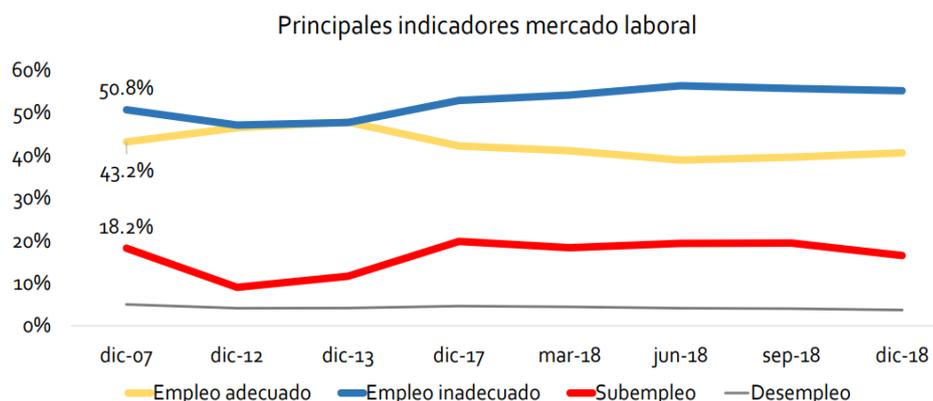


Figura 2.5: Principales indicadores mercado laboral

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

En términos de inflación anual la siguiente figura muestra que ha disminuido de manera progresiva al paso de los años. Esto se lo pudo evidenciar en la ropa, alimentos, bebidas no alcohólicas, recreación y cultura, muebles y artículos del hogar, restaurantes y hoteles fueron las categorías que más bajaron de precio desde marzo del 2017. En cambio, la educación, salud, alojamiento, bebidas alcohólicas, entre otras, subieron. (El Comercio , 2018). En el 2019 el panorama es similar lo cual resulta positivo para el bienestar económico de la ciudadanía.

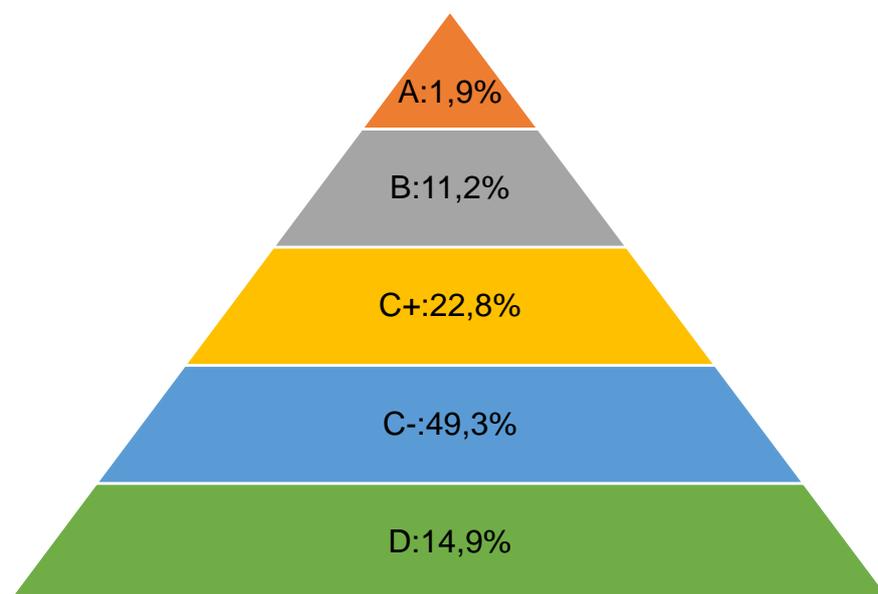


Figura 2.6: Evaluación de la inflación anual

Fuente: INEC

## Análisis Social

Por medio de un sondeo del 2011, según datos del INEC se obtuvo que nuestro país está conformado por cinco grupos socioeconómicos de la siguiente manera:



*Figura 2.7: Grupos socioeconómicos*

*Fuente: INEC*

Los grupos socioeconómicos fueron analizados según (vivienda, educación, economía, bienes, tecnología, hábitos de consumo) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011). Se encontró que casi la mitad de la población ecuatoriana pertenece a la clase C- en el cual se destaca al jefe de hogar con instrucción de primaria completa y trabajadores en una compañía.

## Análisis Tecnológico

En estos tiempos la comunicación y el uso de internet avanzó de manera significativa en nuestro país, la mayoría de las familias ecuatorianas cuentan con aparatos tecnológicos en sus hogares. Según el censo realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la encuesta arrojó los siguientes resultados: el 69,9% de las personas utiliza sus teléfonos inteligentes para el uso de las redes sociales, el 69,8% como buscador de Internet, el 65,9% para correo electrónico, el 62,1% para juegos, música y el 42,8% por su función GPS. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2011). Esta tendencia tiende a crecer al fácil acceso de estos artículos. Los ecuatorianos

se informarán de una manera más sencilla sobre noticias o lanzamientos de productos, promociones, oportunidades, etcétera.

### Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Venta de relojes con precios competitivos en el mercado guayaquileño	Estrategia de comercialización no definida
	Relaciones comerciales con cadena de supermercados	Altos costos de importación del producto
	Cuenta con una gran variedad de diseños y colores de acuerdo con la tendencia del mercado	Problemas de logística y distribución de productos a los clientes
	Representación exclusiva de la marca Sky Marine en Ecuador	Poco reconocimiento de la marca en el mercado
	Garantía de los relojes ofertados a los clientes	Falta de personal en áreas administrativas
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	China incentiva a los países extranjeros a importar sus productos	Competitividad entre marcas de relojes importados.
	Cultura del cliente potencial con respecto a los hábitos de comprar relojes en fechas especiales	Mercado informal
	Posible tratado de libre comercio con China	Futuras medidas arancelarias
		Incertidumbre ante la situación económica y política del país.

Tabla 2.1: FODA Yazid S.A.

Fuente: Autores

La compañía YAZID S.A empezó su proceso de comercialización de relojes hace apenas unos meses atrás por lo cual su marca de relojes Sky Marine no es tan reconocida en el mercado, además de presentar problemas de logística y distribución al no estar lo

suficientemente ordenada administrativamente, sin embargo, cuenta con buenas relaciones comerciales con la cadena de supermercados y es la única autorizada de traer dicha marca de relojes al país, además de contar con la oportunidad de importar directamente desde China la mercadería y a partir del próximo año podría verse beneficiada del tratado que firmará Ecuador con la ya mencionada potencia mundial, cuenta además con el hábito del consumo del cliente, la empresa presentó una buena acogida de los diferentes diseños ofertados en fechas especiales. La amenaza inminente que se enfrenta la empresa diariamente es con el mercado informal que es muy común en nuestro país y el cual no es debidamente controlado por las autoridades.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFE) y Externos (EFE)**

Mediante el análisis FODA se optó por realizar las matrices IFE y EFE en el cual se cuantifica dichos factores internos y externos de la compañía.

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFE)</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total</b>
Venta de relojes con precios competitivos en el mercado de Guayaquil	3	0,1	0,3
Relaciones comerciales con cadena de supermercados	4	0,15	0,6
Cuenta con una gran variedad de diseños y colores de acuerdo con la tendencia del mercado	3	0,1	0,3
Representación exclusiva de la marca Sky Marine en Ecuador	4	0,1	0,4
Garantía de los relojes ofertados a los clientes	3	0,05	0,15
<b>Debilidades</b>			
Estrategia de comercialización no definida	2	0,1	0,2
Altos costos de importe del producto	2	0,1	0,2
Problemas de logística y distribución de productos a los clientes	2	0,1	0,2
Poco reconocimiento de la marca en el mercado	1	0,1	0,1
Falta de personal en áreas administrativas	1	0,1	0,1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2,55</b>

*Tabla 2.2: Matriz IFE*

*Fuente: Autores*

La matriz IFE está conformada por fortalezas representadas por un peso y puntaje según su nivel de importancia y eficiencia en la compañía en el cual está representada por un rango de 4 (mayor nivel de eficiencia) y 3 (menor nivel de eficiencia). En el caso de las debilidades son según el grado de problemas que presenta la compañía desde 1 (representa un problema menor) y 2 (representa un problema mayor). El resultado arrojó un valor mayor a la media de 2,55 lo cual indica que la compañía presenta un nivel de debilidades que pueden llegar a ser solucionados por las fortalezas que posee.

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total</b>
China incentiva a los países extranjeros a importar sus productos	4	0,15	0,6
Cultura del cliente potencial con respecto a los hábitos de comprar relojes en fechas especiales	3	0,15	0,45
Posible tratado de libre comercio con China	4	0,2	0,8
<b>Amenazas</b>			
Competitividad entre marcas de relojes importados.	2	0,1	0,2
Mercado informal	2	0,15	0,3
Futuras medidas arancelarias	1	0,1	0,1
Incertidumbre ante la situación económica y política del país	2	0,15	0,3
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2,75</b>

Tabla 2.3: Matriz EFE

Fuente: Autores

La matriz EFE está conformada por oportunidades representadas por un peso y puntaje según su nivel de importancia y eficiencia en la compañía en el cual está representada por un rango de 4 (mayor nivel de crecimiento) y 3 (menor nivel de crecimiento). En el caso de las amenazas son según el nivel de peligro que presenta la compañía desde 1 (representa un problema menor) y 2 (representa un problema mayor). El resultado arrojó un valor mayor a la media de 2,75 lo cual que la compañía podría aprovechar favorablemente el nivel de oportunidades que se le presentaría a futuro sin olvidar las amenazas que se presentarían.

El resultado final tal como se encuentra en la imagen de anexos, la compañía se encuentra en un cuadrante V lo cual indica que la compañía debería de aplicar una

estrategia de mantener e implementar una penetración en el mercado y una diversificación de sus productos.

### **Cinco Fuerzas de Porter**

- **Amenaza de nuevos competidores:** Puede llegar a ser alta debido a que en la actualidad no existen tantas trabas para importar productos en nuestro país, existen nuevas marcas de relojes como Exponi y C&Q time que se presentan como futuros competidores.
- **Rivalidad entre los competidores:** la empresa es la única autorizada a vender los relojes de marca Sky Marine en el mercado Guayaquil al obtener los derechos de propiedad industrial de la marca desde Estados Unidos, sin embargo, en la actualidad existen una gran variedad de competidores ya sea en mercados formales como informales por lo cual existe un alto nivel de rivalidad entre competidores.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores se encuentran en EE. UU. y su fábrica en China, debido a que recientemente se están estableciendo negociaciones con los contactos en la fábrica de China, existe un poder de negociación bajo con los proveedores.
- **Poder de negociación con los clientes:** Su cliente principal es la cadena de supermercados existente en Guayaquil, la cual domina gran parte del mercado en relación con los productos que ofrecen por lo cual hay un poder de negociación moderado debido a que la compañía es la única autorizada de proveer los relojes de marca Sky Marine en el mercado ecuatoriano.
- **Amenaza de ingresos de productos sustitutos:** A medida en que existe un avance de la tecnología, los gustos y preferencias de los consumidores cambian, como se evidencia en nuestro país empiezan a existir modelos de productos más actualizados como es el caso de los relojes inteligentes dejando atrás el uso de los modelos tradicionales por lo cual hay una alta amenaza de productos sustitutos.

El mercado resulta atractivo para nuevos entrantes debido a que actualmente no existen muchas trabas al importar relojes en nuestro país lo cual ha causado el incremento del mercado informal por lo cual existe un alto nivel de rivalidad entre competidores, la compañía al ser nueva en el mercado de importación de relojes de la marca no cuenta

con un alto poder de negociación con su proveedor principal en China y a su vez sus clientes llegan a tener un alto poder de negociación al ser supermercados de gran reconocimiento en el mercado además de existir un gran incremento de productos sustitutos en relación a los relojes.

Los consumidores además cuentan con una alta gama de opciones en el mercado por lo cual la compañía busca adquirir nuevos compradores ofertando diseños novedosos y a un precio accesible en su entorno.

# CAPÍTULO III

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### Investigación de Mercado

La investigación se realizó con la finalidad de conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la compañía YAZID S.A, cuál sería el mayor diseño y precio que se buscaría importar a futuro mediante encuesta y a su vez conocer los acontecimientos positivos y negativos que se han presentado en los últimos tiempos, comentados por los socios mediante una entrevista, fue importante saber de igual manera, la frecuencia y en que ocasiones, se efectúa una mayor compra de dichos productos de otras marcas.

### Entrevista

La entrevista se realizó a uno de los socios residentes en Ecuador, quien nos brindó información relevante para conocer la situación actual de la empresa.

### Preguntas y respuestas de entrevista

- **¿Cuál es la misión y visión de YAZID S.A.?**

No tenemos definida como tal la misión y visión. Sin embargo, esperamos convertirnos en una empresa que venda relojes de calidad adaptados a la tendencia del mercado a buen precio.

- **¿Cuándo y por qué decidió cambiar su actividad comercial?**

El negocio que teníamos de bebidas no alcohólicas no estaba generando muchas ganancias porque no se le estaba dedicando el tiempo suficiente para mantenerlo sostenible en el tiempo.

En varias ocasiones habíamos tenido conversaciones entre los tres socios actuales sobre empezar a importar relojes de la marca de uno de los socios que lleva más de quince años con este negocio en Nueva York. Pero no fue hasta principios de este año 2019 que decidimos empezar con la importación y comercialización de los relojes Sky Marine.

- **¿Cuáles son sus principales clientes?**

Nuestro cliente más grande es una cadena de supermercados con la que logramos conseguir ser proveedores, sin embargo, también les distribuimos a personas emprendedoras que desean tener un ingreso extra. Vale recalcar que los modelos que les vendemos al supermercado son exclusivamente distribuidos para ellos.

- **¿Cuáles considera que son sus mayores competidores?**

Al ser nuestro principal cliente la cadena de supermercados, hemos realizado varias visitas días después de la recepción del producto para verificar cuales son las marcas que también comercializa y cuáles son los precios a los que se venden. Por lo tanto, consideramos que nuestros principales competidores son las marcas: Yess, Exponi y C&Q.

Sin embargo, también consideramos que en general el mercado informal es un competidor muy fuerte.

- **¿Considera que la marca ha tenido gran aceptación por los clientes?**

En estas visitas que se han realizado, le hemos preguntado a varias vendedoras si el producto ha tenido rotación y nos han comentado que en cuestión de relojes ha sido una de las marcas que se ha vendido bastante.

- **¿Cuál considera que es el efecto diferenciador de la marca Sky Marine?**

Al tener el beneficio de que uno de los socios se encuentre en EE. UU. y que realice viajes al lugar en donde se manufacturan los productos, contamos con la ventaja de conocer las tendencias que estarán presentes en el mercado en los meses siguientes.

Lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes, modelos que aún no se han presentado en el mercado ecuatoriano, con una excelente relación precio y calidad.

- **¿Cuál es el medio de transporte utilizado para la importación de la mercancía y por qué?**

Basado en la decisión de los tres socios, y en la experiencia en el mercado del dueño de la marca, decidimos que el transporte ideal es el aéreo. Utilizaremos este medio a pesar de que implique un costo más alto porque nosotros vendemos moda y si no nos

ajustamos a las tendencias del mercado de manera rápida consideramos que este negocio no podría funcionar.

- **¿Cuáles son los problemas que YAZID S.A. ha presentado desde el inicio de su nueva actividad comercial y cuál considera que ha sido su causa principal?**

Considero que la causa principal de todos nuestros problemas ha sido la poca experiencia que tenemos en el mercado, específicamente en la importación.

No contamos con un local físico, toda la mercadería la almacenamos en nuestras casas.

No realizamos control de inventario de varios pedidos.

Solo contamos con una persona que nos ayuda con la distribución de la mercadería, entre otras tareas administrativas.

Pagamos un costo considerable por la importación.

### **Observación**

Se realizaron visitas a las distintas localidades del supermercado en donde se distribuyó la mercadería para conocer cuáles son las características que el cliente busca al momento de realizar su compra.

Luego de varias visitas observamos que el cliente busca tener la opción de escoger entre distintos modelos y colores, además de que consideran el precio como factor importante para tomar su decisión.

Nos percatamos de que gran parte de los clientes descartaban ver relojes que sobrepasaran los \$38.

## Segmentación de mercado

Los clientes potenciales están divididos como el gráfico lo indica desde la población ecuatoriana con un total de 17.284.944 habitantes hasta limitarlo a los guayaquileños desde los 15 hasta los 64 años que pertenezcan a la población económicamente activa (PEA) con un total de: 959.142 habitantes.

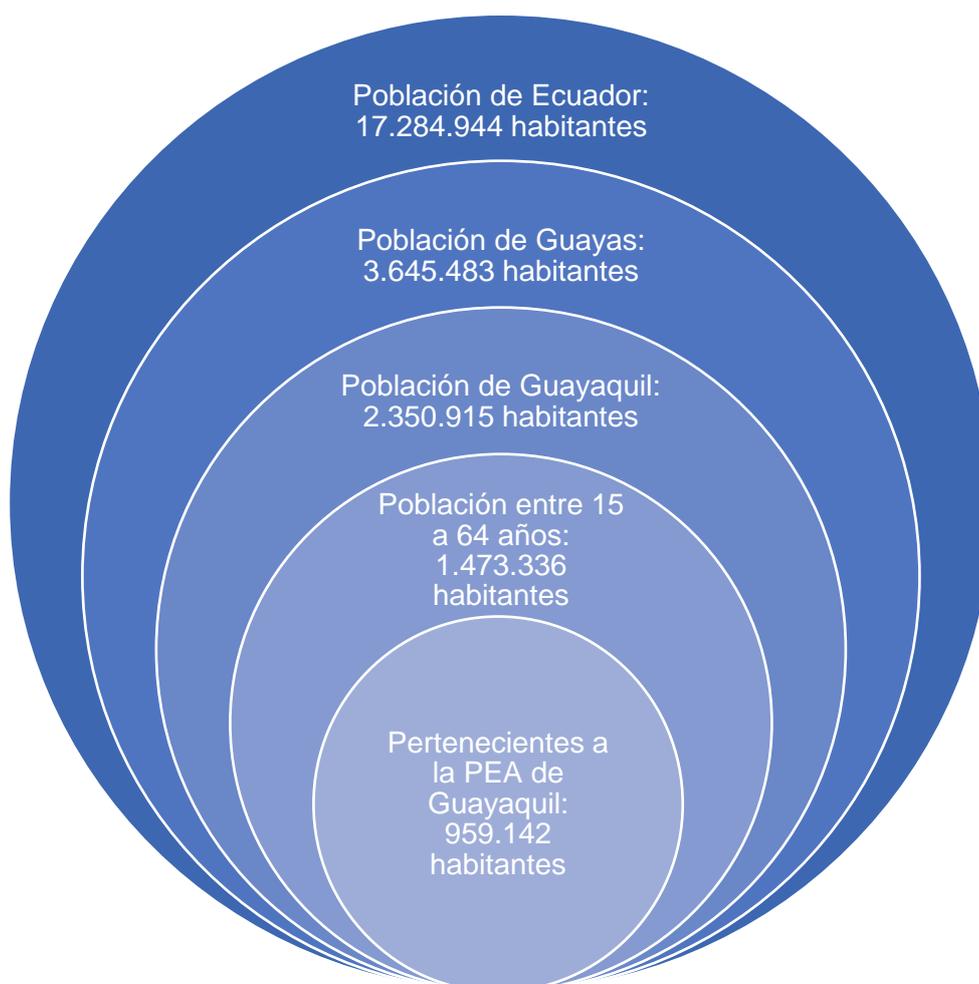


Figura 3.1: Segmentación de Mercado

Fuente: INEC

**Definición de la población meta:** son los individuos que serán evaluados y escogidos por parte del investigador.

- Elementos: Hombres y mujeres de edades entre los 15 hasta los 65 años que se encuentre dentro de la población económicamente activa.
- Unidades de muestra: Hombres y mujeres.
- Extensión: Sectores de la ciudad de Guayaquil.

## Elección de la técnica de muestreo

**Técnica de muestreo no probabilística:** Es aquella técnica de muestreo donde las muestras seleccionadas son escogidas en fases que no necesariamente brinden a los individuos una oportunidad de ser seleccionados (Malhotra, 2008).

- **Muestreo por cuotas:** La población se clasifica por estratos en base a ciertas características que son indispensables en la investigación ya sea por su condición social, sexo u ocupación (Malhotra, 2008).

En base a la segmentación por edades y por ser parte de la población económicamente activa de la ciudad de Guayaquil según datos del INEC y del Banco Central del Ecuador presentamos la siguiente figura.

<b>Rango de edades</b>	De 15 a 64 años
<b>Habitantes de Guayaquil</b>	1.473.336 habitantes
<b>Población económicamente activa</b>	65,1% de la población
<b>Total</b>	<b>959.142 habitantes</b>

*Tabla 3.1: Rango de edades*

*Fuente: INEC*

Se considera un total de 959.142 habitantes entre hombres y mujeres que cumplen con los criterios establecidos con anterioridad.

## Determinación del tamaño de la muestra

Mediante la ecuación se busca determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

*Ecuación 3.1: Tamaño de muestra*

Nos indica que:

N: Representa el total de la población a elegir

Z: Nivel de confianza de un 95%

P: Probabilidad de éxito de un (0,5)

Q: Probabilidad de fracaso de un (0,5)

D: Margen de error de un (0,05)

Al reemplazar los datos en la ecuación queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{959.142 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (959.142 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 384 \text{ encuestas}$$

*Ecuación 3.2: Tamaño muestra de proyecto*

El resultado nos indica que se debe de realizar un total de 384 encuestas a hombres y mujeres pertenecientes a la ciudad de Guayaquil.

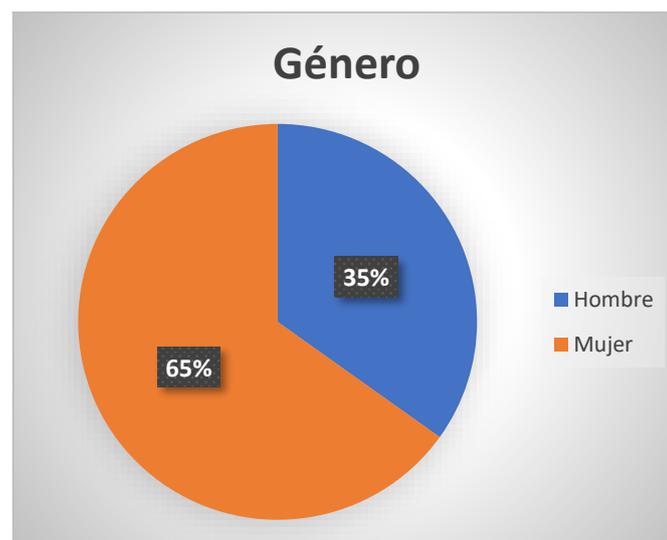
### **Encuesta**

Se aplicaron encuestas mediante la aplicación de Google Forms a 384 personas de la ciudad de Guayaquil de las edades de 15 años en adelante, para luego ser enviadas a personas que viven en la ciudad de Guayaquil por medio de redes sociales con la finalidad de recopilar datos esenciales en la investigación de mercado como factores geográficos, demográficos y socioeconómicos.

### **Cronograma de encuestas**

Las encuestas se las realizó en la semana del 14 al 21 de julio del 2019, fueron elaboradas mediante la aplicación de encuestas de Google a los habitantes de la ciudad de Guayaquil.

### **Resultados de las encuestas**



*Figura 3.2: Género de encuestados*

*Fuente: Autores*

En la figura 3.2: Se realizaron las encuestas a un total de 384 personas de las cuales el 65% (250) fueron mujeres y el 35% (134) fueron hombres.

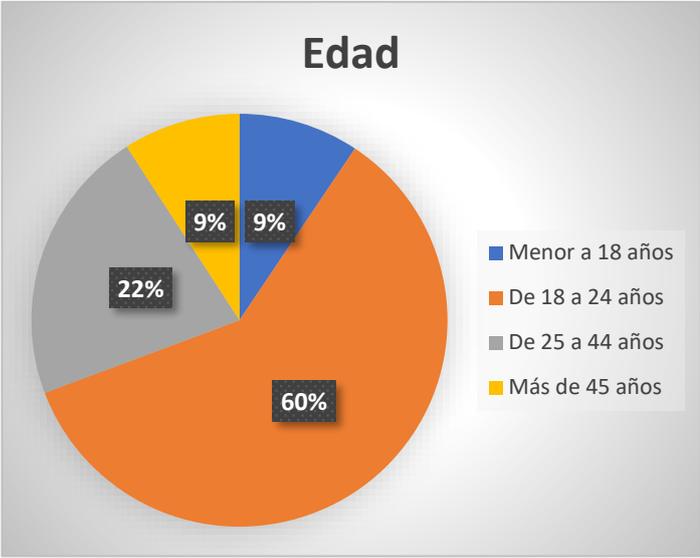


Figura 3.3: Edad de encuestados

Fuente: Autores

En la figura 3.3: De las 384 encuestas realizadas, 60% (230) de las personas tenían entre 18 y 24 años, el 22% (83) tenían entre 25 y 44 años, el 9% (36) eran menores a 18 años y el otro 9% (35) eran mayores a 45 años.

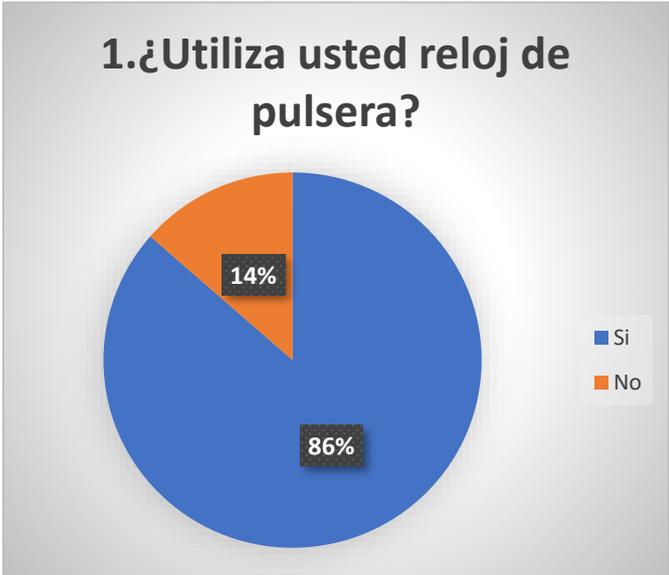


Figura 3.4: Primera pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.4: Se obtuvo que, en las 384 encuestas realizadas, alrededor del 86% (332) afirmaron que usan reloj de pulsera mientras que el 14% (52) personas afirmaron que no los utilizan.

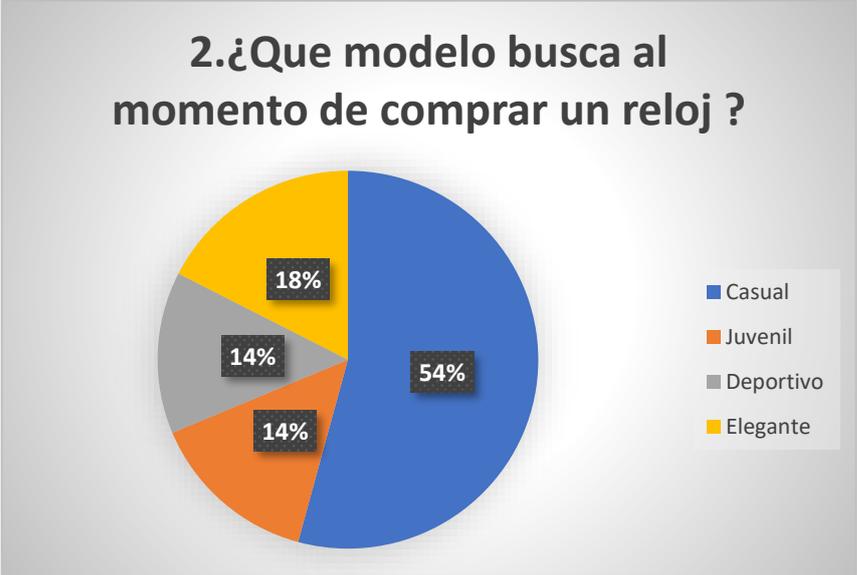


Figura 3.5: Segunda pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.5: Para esta pregunta se tomó las respuestas de las 332 personas que afirmaron que usaban relojes de pulsera en el cual un 54% (180) buscan modelos de tipo casual, el 18% (58) tipo elegante, el 14% (48) tipo juvenil y el otro 14% (46) prefieren modelos de tipo deportivo.

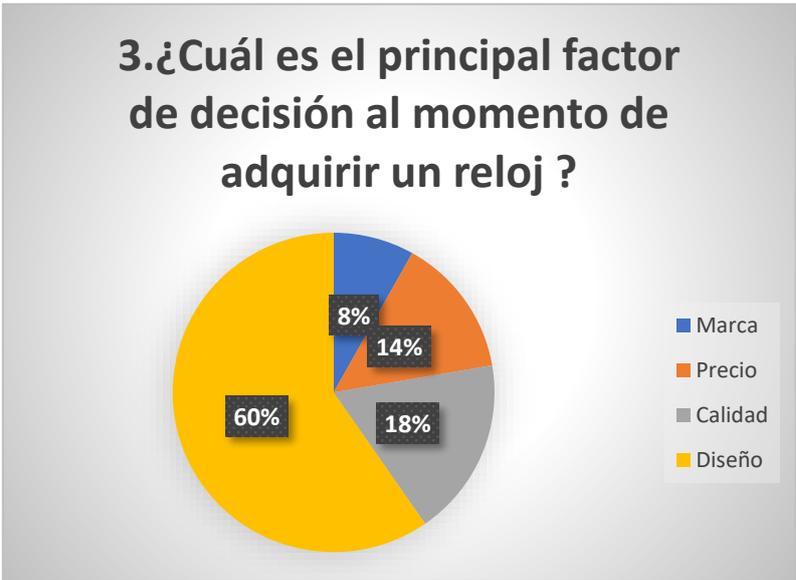


Figura 3.6: Tercera pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.6: De un total de 332 personas que indicaron que utilizan reloj de pulsera, alrededor de un 60% (198) indicaron que su principal factor de decisión para adquirir un reloj depende de su diseño, seguido de un 18% (60) que indicaron la calidad del reloj, alrededor de un 14% (47) indicaron el precio y por último, el 8% (27) indicó la marca del reloj.

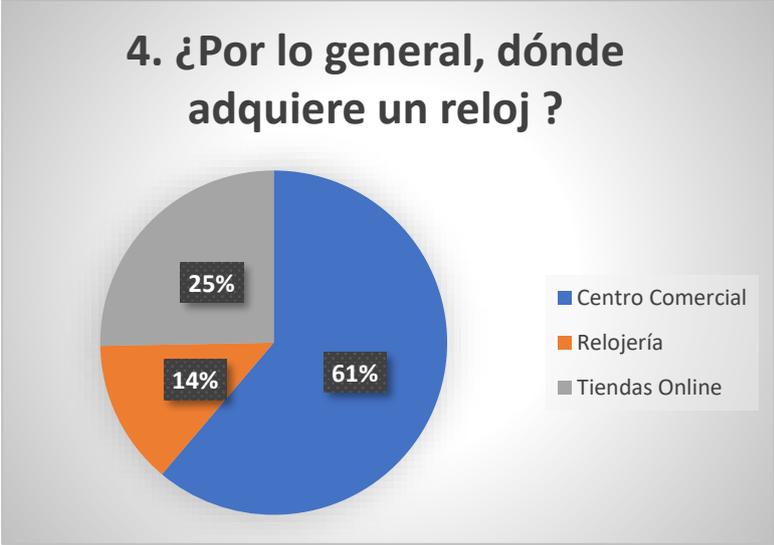


Figura 3.7: Cuarta pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.7: Se obtuvo que un 61% (203) de las personas encuestadas adquieren su reloj en centros comerciales, seguido de un 25% (84) que adquieren su reloj en tiendas online y finalmente, un 14% (45) adquieren sus productos en relojerías.

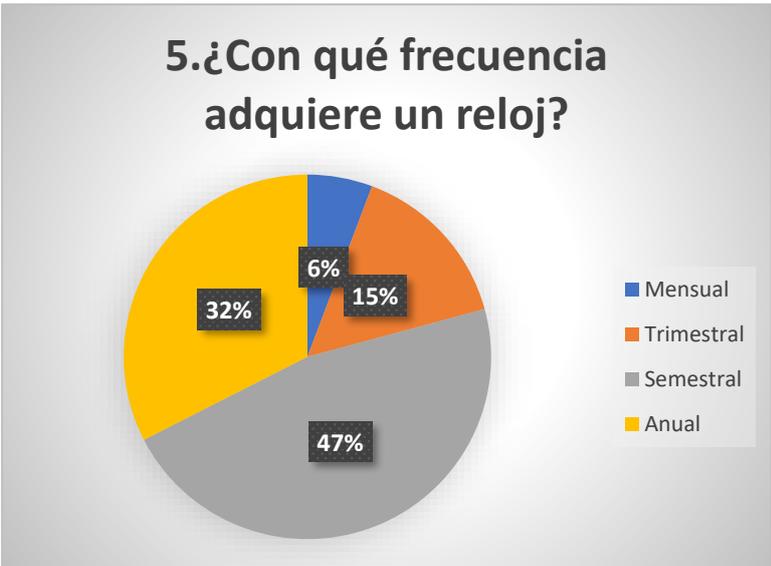


Figura 3.8: Quinta pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.8: Se obtuvo que el 47% (155) adquiere su reloj de manera semestral, seguido del 32% (108) que adquiere su reloj con una frecuencia anual, el 15% (50) adquiere su reloj con una frecuencia trimestral y por último el 6% (19) adquiere su reloj de manera mensual.

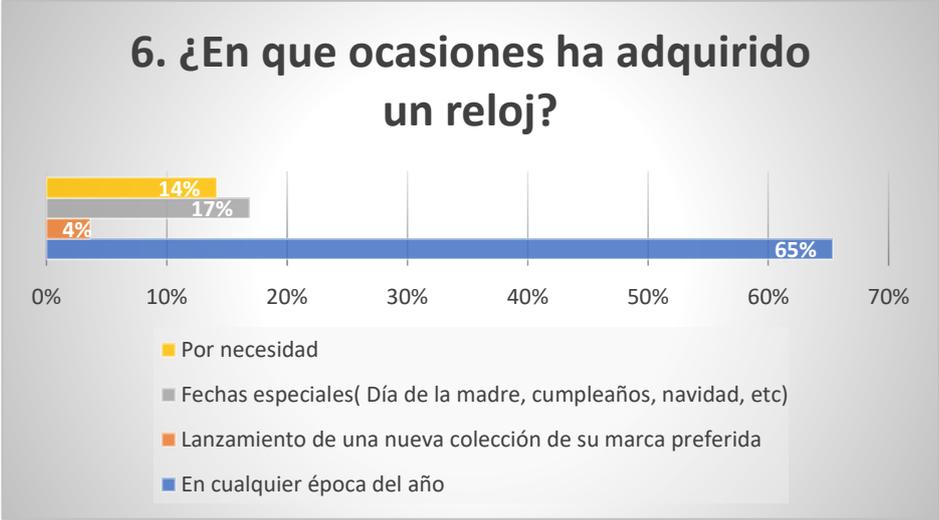


Figura 3.9: Sexta pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.9: El 65% (217) ha adquirido su reloj en cualquier época del año, el 17% (56) ha adquirido su reloj por fechas especiales (Día de la madre, cumpleaños, navidad, etc.), seguido de un 14% (47) que lo ha adquirido por necesidad y por último el 4% (12) ha adquirido su reloj en el lanzamiento de una nueva colección de su marca preferida.

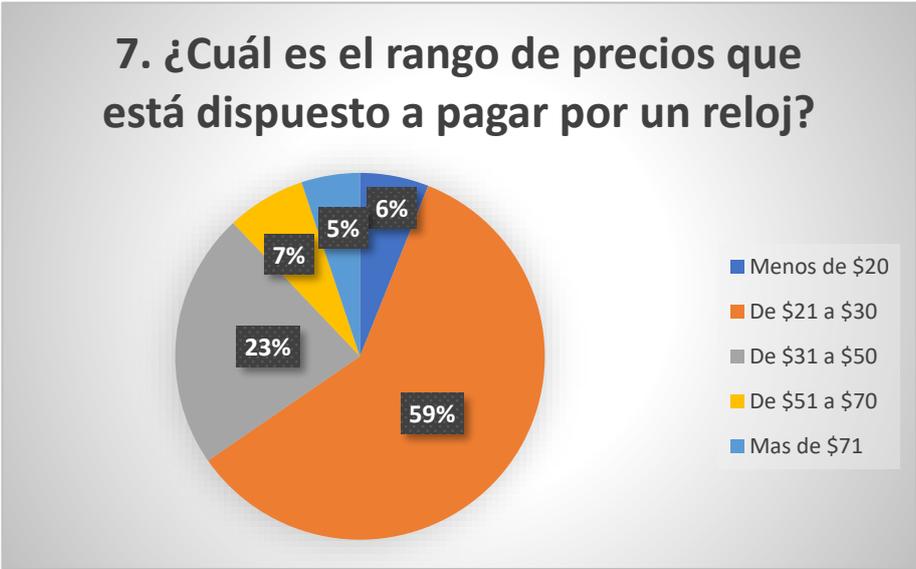


Figura 3.10: Séptima pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.10: Alrededor del 59% (197) está dispuesto a pagar por un reloj una cantidad entre \$21 a \$30, seguido de un 23% (75) que pagaría entre \$31 a \$50, el 7% (23) está dispuesto a pagar menos de \$20 y por último, el 5% (17) pagaría más de \$71.

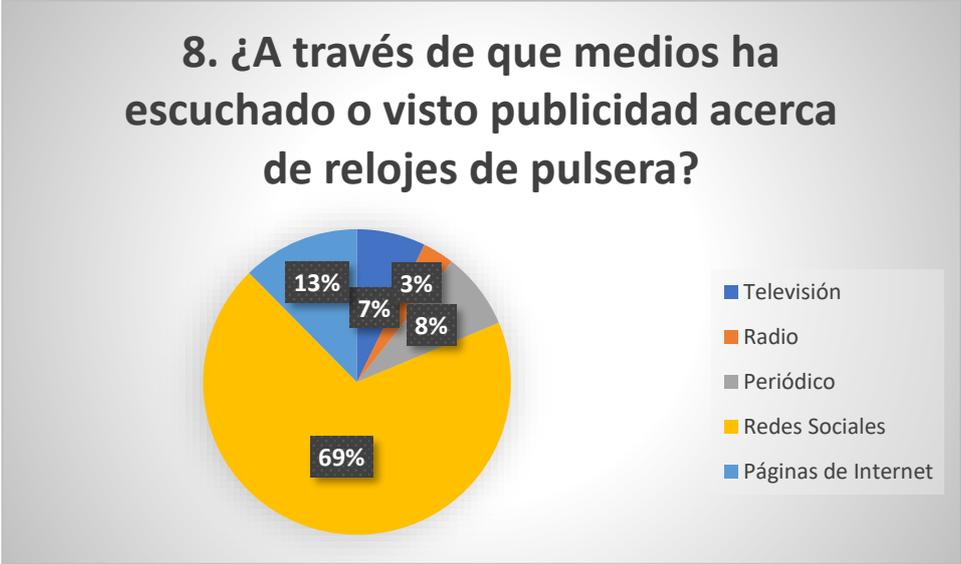


Figura 3.11: Octava pregunta de encuesta

Fuente: Autores

En la figura 3.11: El 69% (229) se ha informado alrededor de redes sociales sobre publicidad acerca de relojes, seguida de un 12% (41) que ha visto publicidad en internet, el 8% (27) la ha visto en periódicos, un 7% (24) ha observado publicidad en televisión y, por último, el 3% (11) se ha informado por radio.

## Importación del producto

### Empaque

Yazid S.A. tiene la posibilidad de importar tres tipos de empaques distintos:

**Cajas de hojalata:** Actualmente, las importaciones de relojes realizadas por la empresa Yazid S.A. han sido con la presentación de cajas de hojalata, sin embargo, están analizando la posibilidad de incluir las bolsas de felpa y cajas de cartón con tela, como opciones de empaque, dado a un cambio de tendencia en el mercado.



Costo FOB USA: \$0,85

Figura 3.12: Cajas de hojalata

Fuente: Autores

**Bolsas de felpa con funda de regalo:** Las bolsas de felpa son una de las presentaciones más económicas que puede ofrecer YAZID S.A. y actualmente es una de las más cotizadas en el mercado.



Costo FOB USA: \$0,67

Figura 3.13: Bolsas de felpa con funda de regalo

Fuente: Autores

**Cajas de cartón y tela:** Esta presentación es la que tiene el costo más alto, sin embargo, actualmente está en tendencia por su modelo elegante, por lo que se la ha considerado como posible forma de presentación del producto.



Costo FOB USA: \$1,44

Figura 3.14: Cajas de cartón y tela

Fuente: Autores

### Importación desde EE. UU.

Actualmente, la empresa YAZID S.A. realiza sus importaciones desde EE. UU.

El medio de transporte que utiliza es avión, debido a que se considera que, al estar vendiendo mercadería relacionada a la moda, se tienen que acortar lo máximo posible los tiempos de entrega del producto para aprovechar la tendencia de estos.

Modelo	Costo con caja (FCA NY)	Cantidad distribuida último pedido	Costo x Cantidad
RELOJ METAL MUJER- SK20000	\$5,15	\$180,00	\$927,00
RELOJ BANDA PLÁSTICA- SK2018-11	\$4,15	\$205,00	\$850,75
RELOJ DIGITAL METAL -SK4343-7/SK4343-9	\$5,00	\$120,00	\$600,00
RELOJ PINTAS COLORES- SK9900 PKYL	\$4,20	\$89,00	\$373,80
RELOJ METAL HOMBRE- SKWC8002	\$5,00	\$184,00	\$920,00
RELOJ TRANSPARENTE-HBRGCLR	\$8,50	\$208,00	\$1.768,00
RELOJ METAL BANDA PLÁSTICA- SK3038	\$5,70	\$204,00	\$1.162,80
RELOJ METAL BANDA PLÁSTICA- SK3033	\$5,65	\$119,00	\$672,35
RELOJ DIGITAL HOMBRE- SK2018-7	\$5,50	\$120,00	\$660,00
RELOJ DIGITAL HOMBRE- SK2018-26	\$5,50	\$74,00	\$407,00
<b>COSTO TOTAL IMPORTACIÓN DESDE EE.UU.</b>			<b>\$8.341,70</b>

Tabla 3.2: Modelos distribuidos último pedido cadena de supermercados. Precio EE. UU.

Fuente: Autores

<b>Liquidación Aduanera</b>	
FCA NY	\$ 8.341,70
FLETE INTERNO NY-MIAMI	\$ 218,00
FCA MIAMI	\$ 8.559,70
FLETE INTERNACIONAL	\$ 1.333,83
<b>CPT</b>	<b>\$ 9.893,53</b>
SEGURO	\$ 98,94
<b>CIP</b>	<b>\$ 9.992,47</b>
ADVALOREM 30%	\$ 2.997,74
FODINFA 0,5%	\$ 49,96
<b>VALOR EN ADUANA</b>	<b>\$ 13.040,17</b>
IVA 12%	\$ 1.564,82
ISD 5%	\$ 499,62
<b>TOTAL SIN IVA (COSTO DE IMPORTACIÓN)</b>	<b>\$ 13.539,79</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.104,61</b>

Tabla 3.3: Liquidación aduanera EE. UU.

Fuente: Autores

El costo de importación del último pedido sin considerar IVA, para la cadena de supermercados fue de \$13.539,79 para 1.503 relojes en cajas de hojalata, esta mercadería fue enviada en avión.

### Importación desde China

Para la misma cantidad de relojes, se realizará la misma liquidación aduanera para la estimación de costos de importación.

Modelo	Costo con caja (FCA CHINA)	Cantidad distribuida último pedido	Costo x Cantidad
RELOJ METAL MUJER- SK20000	\$4,20	\$180,00	\$756,00
RELOJ BANDA PLÁSTICA- SK2018-11	\$3,20	\$205,00	\$656,00
RELOJ DIGITAL METAL -SK4343-7/SK4343-9	\$4,05	\$120,00	\$486,00
RELOJ PINTAS COLORES- SK9900 PKYL	\$3,25	\$89,00	\$289,25
RELOJ METAL HOMBRE- SKWC8002	\$4,05	\$184,00	\$745,20
RELOJ TRANSPARENTE-HBRGCLR	\$7,55	\$208,00	\$1.570,40
RELOJ METAL BANDA PLÁSTICA- SK3038	\$4,75	\$204,00	\$969,00
RELOJ METAL BANDA PLÁSTICA- SK3033	\$4,70	\$119,00	\$559,30
RELOJ DIGITAL HOMBRE- SK2018-7	\$4,55	\$120,00	\$546,00
RELOJ DIGITAL HOMBRE- SK2018-26	\$4,55	\$74,00	\$336,70
<b>COSTO TOTAL IMPORTACIÓN DESDE CHINA</b>			<b>\$6.913,85</b>

Tabla 3.4: Modelos distribuidos último pedido cadena de supermercados. Precio China

Fuente: Autores

<b>Liquidación Aduanera</b>	
FCA CHINA	\$6.913,85
FLETE INTERNACIONAL	\$1.383,85
<b>CPT</b>	<b>\$8.297,70</b>
SEGURO	\$82,98
<b>CIP</b>	<b>\$8.380,68</b>
ADVALOREM 30%	\$2.514,20
FODINFA 0,5%	\$41,90
<b>VALOR EN ADUANA</b>	<b>\$10.936,78</b>
IVA 12%	\$1.312,41
ISD 5%	\$419,03
<b>TOTAL SIN IVA (COSTO DE IMPORTACIÓN)</b>	<b>\$11.355,82</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$12.668,23</b>

Tabla 3.5: Liquidación aduanera China

Fuente: Autores

El costo de importación desde China del último pedido sin considerar IVA, para la cadena de supermercados es de \$11.355,82 para 1.503 relojes en cajas de hojalata. El costo de flete por avión fue considerado por una cotización de DHL.

Al momento de realizar la comparación de costos, tomando como referencia el último pedido solicitado por la cadena de supermercados, podemos visualizar que se incurriría en costos menores si se realiza la importación directamente desde la fábrica manufacturera en China.

### Beneficios

Modelo	PVP sin IVA	Cantidad distribuida último pedido	PVP x Cantidad
RELOJ METAL MUJER- SK20000	\$17,29	\$180,00	\$3.112,20
RELOJ BANDA PLÁSTICA- SK2018-11	\$13,69	\$205,00	\$2.806,45
RELOJ DIGITAL METAL -SK4343-7/SK4343-9	\$16,69	\$120,00	\$2.002,80
RELOJ PINTAS COLORES- SK9900 PKYL	\$13,69	\$89,00	\$1.218,41
RELOJ METAL HOMBRE- SKWC8002	\$18,19	\$184,00	\$3.346,96
RELOJ TRANSPARENTE-HBRGCLR	\$22,29	\$208,00	\$4.636,32
RELOJ METAL BANDA PLÁSTICA- SK3038	\$16,69	\$204,00	\$3.404,76
RELOJ METAL BANDA PLÁSTICA- SK3033	\$16,69	\$119,00	\$1.986,11
RELOJ DIGITAL HOMBRE- SK2018-7	\$16,69	\$120,00	\$2.002,80
RELOJ DIGITAL HOMBRE- SK2018-26	\$17,29	\$74,00	\$1.279,46
<b>INGRESOS</b>			<b>\$25.796,27</b>

Tabla 3.6: Ingresos de la empresa YAZID S.A. por el último pedido solicitado.

Fuente: Autores

En base al cálculo de los ingresos que obtuvo la empresa por el ultimo pedido solicitado por la cadena comercial, multiplicando el precio sin incluir IVA por la cantidad distribuida, dio como resultado \$25.796,27.

Para fines de obtener el ratio costo beneficio de importación, es necesario calcular el beneficio neto, por lo cual, restaremos los ingresos menos el costo de importación de cada uno de los países que se están analizando.

<b>Beneficio neto EE. UU.</b>	
Ingresos	\$25.796,27
Costo importación EE. UU.	\$13.539,79
<b>Beneficio neto</b>	<b>\$12.256,48</b>

Tabla 3.7: Beneficio neto EE. UU.

Fuente: Autores

<b>Beneficio neto China</b>	
Ingresos	\$25.796,27
Costo importación China	\$11.355,82
<b>Beneficio neto</b>	<b>\$14.440,45</b>

Tabla 3.8: Beneficio neto China

Fuente: Autores

Se obtuvo un mayor beneficio neto desde China considerando los mismos ingresos con valores distintos de costos de importación.

### **CAPM**

Para el cálculo del ratio costo beneficio de importación es necesario obtener una tasa de descuento que nos permita traer a valor presente los valores de beneficios y costos. Se utilizó el método de CAPM corregido, es decir, incluyendo el riesgo país Ecuador, teniendo en cuenta que pertenece a los mercados emergentes.

<b>Rf Ecuador</b>	7,86%	Suma Riesgo pais Ecuador más Tasa libre de riesgo EE. UU.
<b>Rf USA</b>	2,04%	Fuente: Yahoo Finance
<b>b</b>	0,54	Retail Distributors Fuente: Damodaran
<b>Prima de riesgo</b>	4,66%	Fuente: Damodaran
<b>RP Ecuador</b>	5,82%	Fuente: Banco Central del Ecuador
<b>Tasa tributaria</b>	36,25%	Efecto combinado Participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta
<b>D/P</b>	0%	La empresa no registra deuda
<b>Beta apalancada</b>	0,54	
<b>Ri o TMAR=</b>	<b>10,38%</b>	

Tabla 3.9: Cálculo CAPM

Fuente: Autores

Por lo tanto, para el proyecto de importación de relojes Sky Marine la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) o la tasa de rentabilidad que el accionista exige considerando distintos riesgos es de 10,38%.

### **Análisis Costo/Beneficio de importación**

<b>Tasa de descuento</b>	<b>10,38%</b>
--------------------------	---------------

<b>Importación desde EE. UU.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Val. Presente</b>
<b>Beneficios</b>		\$12.256,48	\$11.103,90
<b>Costes</b>		\$13.539,79	\$12.266,53
<b>Relación Beneficio/Costo EE. UU.</b>			<b>0,91</b>

*Tabla 3.10: Ratio Beneficio/Costo EE. UU.*

*Fuente: Autores*

<b>Importación desde China</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Val. Presente</b>
<b>Beneficios</b>		\$14.440,45	\$13.082,49
<b>Costes</b>		\$11.355,82	\$10.287,93
<b>Relación Beneficio/Costo China</b>			<b>1,27</b>

*Tabla 3.11: Ratio Beneficio/Costo China*

*Fuente: Autores*

Luego de realizar el análisis de costo beneficio de las importaciones desde distintas localidades (EE.UU.-China), se obtuvo que debe ser considerada la importación desde China, puesto que, el ratio B/C es mayor a 1 representando beneficios mayores a los costos o que por cada dólar invertido en la empresa, se obtienen 0,27 ctvs. A diferencia de EE. UU. en donde los costos son mayores a los beneficios.

### **Estado de resultado proyectado**

En el transcurso del año 2019, la empresa ha presentado un incremento promedio de ventas del 24% y el costo de venta representa un 44,02% de los ingresos. De acuerdo con valores del Banco Central del Ecuador, se estima un 0,61% de inflación.

Para la elaboración del estado de resultado proyectado aplicando el plan de negocios se consideró un crecimiento del 24% para el año 2020, y un crecimiento moderado del 18% para los años 2021, 2022, 2023 y 2024. Además de incluir tres nuevos trabajadores para el año 2020, distribuidos en atención al cliente, contador y cobranzas e importación.

<b>Supuesto</b>	
<b>Incremento promedio en ingresos 2019</b>	24%
<b>Inflación (BCE)</b>	0,61%
<b>Fondo de reserva</b>	8,33%

Tabla 3.12: Supuestos para la elaboración de estado de resultado

Fuente: Autores

Sueldos y salarios año 2020										
Cargo	# por área	Sueldo mensual por trabajador	Sueldo anual por trabajador	13° sueldo	Fondo de reserva	14° sueldo	Aporte patronal anual (11,15%)	Aporte personal anual (9,45%)	Total segundo año por trabajador	Total segundo año por total de trabajadores
Gerente general	\$1,00	\$500,00	\$6.000,00	\$500,00	\$41,65	\$394,00	\$669,00	\$567,00	\$7.037,65	\$7.037,65
Atención al cliente (nuevo)	\$1,00	\$394,00	\$4.728,00	\$394,00	\$32,82	\$394,00	\$527,17	\$446,80	\$5.629,20	\$5.629,20
Vendedores	\$2,00	\$394,00	\$4.728,00	\$394,00	\$32,82	\$394,00	\$527,17	\$446,80	\$5.629,20	\$11.258,39
Contador (nuevo)	\$1,00	\$394,00	\$4.728,00	\$394,00	\$32,82	\$394,00	\$527,17	\$446,80	\$5.629,20	\$5.629,20
Cobranzas e Importaciones (nuevo)	\$1,00	\$394,00	\$4.728,00	\$394,00	\$32,82	\$394,00	\$527,17	\$446,80	\$5.629,20	\$5.629,20
<b>Total sueldos y salarios segundo año</b>										<b>\$35.183,63</b>

Tabla 3.13: Sueldos y salarios año 2020

Fuente: Autores

De igual manera se realizó la proyección de los gastos administrativos que incluyen servicios básicos, alquiler de un local que permita mejorar la imagen de la empresa, suministros de oficinas y alquiler de servicio de transporte para la entrega de la mercancía.

Descripción	Mensual	Anual
Alquiler	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Energía	\$ 40,00	\$ 480,00
Agua potable	\$ 15,00	\$ 180,00
Internet	\$ 24,90	\$ 298,80
<b>Total</b>	<b>\$ 329,90</b>	<b>\$ 3.958,80</b>

Tabla 3.14: Servicios básicos y alquiler de local

Fuente: Autores

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Resmas	10	\$2,68	\$26,80
Tinta para impresora	3	\$4,80	\$14,40
Boligrafos	24	\$0,20	\$4,80
Lapices	10	\$0,15	\$1,50
Borrador	10	\$0,30	\$3,00
Corrector líquido	6	\$0,50	\$3,00
Carpetas	5	\$2,20	\$11,00
Cinta	20	\$0,75	\$15,00
Grapa (caja 5000 unidades)	1	\$8,25	\$8,25
Grapadora	2	\$9,38	\$18,76
<b>Total</b>			<b>\$106,51</b>

Tabla 3.15: Suministros de oficina

Fuente: Autores

<b>Gastos de transporte</b>	<b>Costo por entrega</b>	<b>Anual</b>
Alquiler de transporte (4 pedidos al año)	\$30,00	\$120,00

Tabla 3.16: Gastos de alquiler de transporte

Fuente: Autores

<b>Gastos Administrativos con plan de negocios</b>	<b>Anual</b>
Servicios Básicos	\$958,80
Alquiler	\$3.000,00
Suministros de oficina	\$106,51
Transporte	\$120,00
<b>Total</b>	<b>\$4.185,31</b>

Tabla 3.17: Total de gastos administrativos aplicando PDN

Fuente: Autores

<b>Horizonte de planeación de 5 años</b>					
	<b>2020-AÑO 1</b>	<b>2021-AÑO 2</b>	<b>2022- AÑO 3</b>	<b>2023- AÑO 4</b>	<b>2024 - AÑO 5</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	\$152.943,10	\$180.472,86	\$212.957,97	\$251.290,41	\$296.522,68
<b>Costo de venta</b>	\$67.325,55	\$79.444,15	\$93.744,10	\$110.618,04	\$130.529,28
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$85.617,55</b>	<b>\$101.028,71</b>	<b>\$119.213,87</b>	<b>\$140.672,37</b>	<b>\$165.993,40</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos administrativos	\$4.210,84	\$4.236,53	\$4.262,37	\$4.288,37	\$4.314,53
Gastos de sueldos y salarios	\$35.398,25	\$35.614,18	\$35.831,43	\$36.050,00	\$36.269,90
Gastos de venta	\$2.012,20	\$2.024,47	\$2.036,82	\$2.049,25	\$2.061,75
<b>Total de gastos</b>	<b>\$41.621,29</b>	<b>\$41.875,18</b>	<b>\$42.130,62</b>	<b>\$42.387,62</b>	<b>\$42.646,18</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$43.996,26</b>	<b>\$59.153,52</b>	<b>\$77.083,25</b>	<b>\$98.284,75</b>	<b>\$123.347,22</b>
15% Participación de trabajadores	\$6.599,44	\$8.873,03	\$11.562,49	\$14.742,71	\$18.502,08
<b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>\$37.396,82</b>	<b>\$50.280,50</b>	<b>\$65.520,77</b>	<b>\$83.542,04</b>	<b>\$104.845,13</b>
25% Impuesto a la renta	\$9.349,20	\$12.570,12	\$16.380,19	\$20.885,51	\$26.211,28
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$28.047,61</b>	<b>\$37.710,37</b>	<b>\$49.140,57</b>	<b>\$62.656,53</b>	<b>\$78.633,85</b>

Tabla 3.18: Estado de Resultado Proyectado aplicando PDN

Fuente: Autores

Sin embargo, en base a las expectativas de los inversionistas y de los inconvenientes que ha tenido la empresa, para el Estado de Resultado proyectado sin el plan de negocios se utilizó una tasa de crecimiento del 15% para el 2020 y una tasa moderada del 10% para los años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Para los gastos administrativos, se consideró los valores de suministros de oficina, alquiler de transporte y un valor proporcional de los servicios básicos. Para los sueldos y salarios se consideró a los dos vendedores y el gerente general encargado de realizar todas las actividades de la empresa.

<b>Horizonte de planeación de 5 años</b>					
	<b>2020-AÑO 1</b>	<b>2021-AÑO 2</b>	<b>2022- AÑO 3</b>	<b>2023- AÑO 4</b>	<b>2024 - AÑO 5</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	\$141.842,39	\$156.026,63	\$171.629,29	\$188.792,22	\$207.671,45
<b>Costo de venta</b>	\$74.453,07	\$81.898,38	\$90.088,22	\$99.097,04	\$109.006,74
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$67.389,32</b>	<b>\$74.128,25</b>	<b>\$81.541,08</b>	<b>\$89.695,19</b>	<b>\$98.664,70</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos administrativos	\$590,09	\$593,69	\$597,31	\$600,95	\$604,62
Gastos de sueldos y salarios	\$18.407,65	\$18.519,93	\$18.632,91	\$18.746,57	\$18.860,92
Gastos de venta	\$1.509,15	\$1.518,36	\$1.527,62	\$1.536,94	\$1.546,31
<b>Total de gastos</b>	<b>\$20.506,89</b>	<b>\$20.631,98</b>	<b>\$20.757,83</b>	<b>\$20.884,46</b>	<b>\$21.011,85</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$46.882,43</b>	<b>\$53.496,27</b>	<b>\$60.783,24</b>	<b>\$68.810,73</b>	<b>\$77.652,85</b>
15% Participación de trabajadores	\$7.032,37	\$8.024,44	\$9.117,49	\$10.321,61	\$11.647,93
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$39.850,07</b>	<b>\$45.471,83</b>	<b>\$51.665,76</b>	<b>\$58.489,12</b>	<b>\$66.004,92</b>
25% Impuesto a la renta	\$9.962,52	\$11.367,96	\$12.916,44	\$14.622,28	\$16.501,23
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$29.887,55</b>	<b>\$34.103,87</b>	<b>\$38.749,32</b>	<b>\$43.866,84</b>	<b>\$49.503,69</b>

Tabla 3.19: Estado de Resultado proyectado sin PDN

Fuente: Autores

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Utilidad neta con PDN</b>	\$28.047,61	\$37.710,37	\$49.140,57	\$62.656,53	\$78.633,85
<b>Utilidad neta sin PDN</b>	\$29.887,55	\$34.103,87	\$38.749,32	\$43.866,84	\$49.503,69
<b>Utilidad neta del proyecto</b>	<b>-\$1.839,94</b>	<b>\$3.606,50</b>	<b>\$10.391,26</b>	<b>\$18.789,69</b>	<b>\$29.130,16</b>

Tabla 3.20: Comparación de Utilidad Neta

Fuente: Autores

En el año 2020 existirá mayor utilidad sin aplicar el plan de negocios, dado a que se incurrirán en mayores gastos de sueldos y salarios para mejorar el control interno de la empresa, además de mayores gastos de venta por el aumento de publicidad y capacitaciones al personal; alquiler de un local que permita ofrecerle una mejor atención al cliente, mejorando de esta manera la imagen de la compañía.

Sin embargo, los costos de venta se reducirán en un 19% gracias a la propuesta del plan de negocios de importar relojes desde China y no, desde Estados Unidos.

## Flujo de caja proyectado

### Inversiones

Con el fin de mejorar la imagen de la empresa y tener un mejor control interno, se propuso invertir en muebles de oficina y equipos de computación que se ubicarán en el nuevo local, en donde se atenderán a los clientes y se exhibirán los relojes. También se invertirá en un sistema informático que permita tener control de la rotación del inventario, además de los ingresos y egresos correspondientes a la actividad comercial. El financiamiento será propio.

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Muebles de oficina	4	\$400,00	\$1.600,00
Equipos de computación	3	\$800,00	\$2.400,00
Sistema informático	1	\$800,00	\$800,00
<b>Inversión total</b>			<b>\$4.800,00</b>

Tabla 3.21: Inversión propuesta por el PDN

Fuente: Autores

### Depreciación

Descripción	Valor total	% Depreciación	Vida útil	Depreciaciones					Valor de salvamento al 5to año
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Muebles de oficina	\$1.600,00	10%	10	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00
Equipos de computación	\$2.400,00	10%	5	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	
<b>Total</b>	<b>\$4.000,00</b>			<b>\$640,00</b>	<b>\$640,00</b>	<b>\$640,00</b>	<b>\$640,00</b>	<b>\$640,00</b>	<b>\$160,00</b>

Tabla 3.22: Depreciación

Fuente: Autores

## Flujo de caja del proyecto

	<b>AÑO 0</b>	<b>2020-AÑO 1</b>	<b>2021-AÑO 2</b>	<b>2022- AÑO 3</b>	<b>2023- AÑO 4</b>	<b>2024 - AÑO 5</b>
<b>Utilidad neta con PDN</b>		\$28.047,61	\$37.710,37	\$49.140,57	\$62.656,53	\$78.633,85
<b>Utilidad neta sin PDN</b>		\$29.887,55	\$34.103,87	\$38.749,32	\$43.866,84	\$49.503,69
<b>Utilidad neta del proyecto</b>		<b>-\$1.839,94</b>	<b>\$3.606,50</b>	<b>\$10.391,26</b>	<b>\$18.789,69</b>	<b>\$29.130,16</b>
<b>Depreciación</b>		\$640,00	\$640,00	\$640,00	\$640,00	\$640,00
<b>Inversión</b>	-\$4.800,00					
<b>Valor de salvamento</b>						\$160,00
<b>Flujo neto</b>	-\$4.800,00	-\$1.199,94	\$4.246,50	\$11.031,26	\$19.429,69	\$29.930,16
<b>TMAR</b>	<b>\$0,10</b>					
<b>TIR</b>	<b>\$0,91</b>					
<b>VAN</b>	<b>\$37.161,59</b>					

*Tabla 3.23: Flujo de caja del plan de negocios*

*Fuente: Autores*

En el primer año, se observa un saldo negativo debido al aumento de gastos de sueldos y salarios indispensables para el funcionamiento correcto de la empresa, sin embargo, en los siguientes años existen saldos positivos en la aplicación del plan de negocios.

En la proyección realizada en el horizonte de planeación de cinco años, se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) DE 90,54% mayor a la tasa de descuento o TMAR lo que indica que el proyecto de inversión será aceptado, además se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$37.161,59 lo que muestra que si se aplica el plan de negocios de manera correcta se podrán obtener resultados favorables para el desarrollo de la compañía.

### Periodo de recuperación de la inversión aplicando el proyecto

Años	Flujo de caja	VP de los flujos	Periodo de recuperación descontado
0	-\$4.800,00	-\$4.800,00	-\$4.800,00
1	-\$1.199,94	-\$1.087,13	-\$5.887,13
2	\$4.246,50	\$3.485,59	-\$2.401,54
3	\$11.031,26	\$8.203,37	\$5.801,83
4	\$19.429,69	\$13.090,48	\$18.892,31
5	\$29.930,16	\$18.269,27	\$37.161,59
<b>Periodo de recuperación descontado</b>			<b>2,29</b>
Años	2		
Meses	3,48		
Días	14		

Tabla 3.24: Periodo de recuperación del proyecto

Fuente: Autores

La recuperación de la inversión aplicando el plan de negocios se dará en un periodo de 2 años, 3 meses y 14 días. La inversión realizada es necesaria para que la empresa sea sostenible en el tiempo y no fracase, como gran parte de los emprendimientos ecuatorianos.

### Análisis de sensibilidad

CON PLAN DE NEGOCIOS-INCREMENTO INGRESOS (%)			
ESCENARIOS	OPTIMISTA	REALISTA	PESIMISTA
2020	30	24	18
2021-2024	24	18	12

Tabla 3.25: Escenarios de incremento de ingresos PDN

Fuente: Autores

SIN PLAN DE NEGOCIOS-INCREMENTO INGRESOS (%)			
ESCENARIOS	OPTIMISTA	REALISTA	PESIMISTA
2020	20	15	10
2021-2024	15	10	5

Tabla 3.26: Escenarios de incremento de ingresos sin PDN

Fuente: Autores

Las dos tablas anteriores se trabajaron bajo el supuesto de las expectativas de los inversionistas para los distintos escenarios, tomando como base el comportamiento de los clientes en las compras realizadas en el 2019.

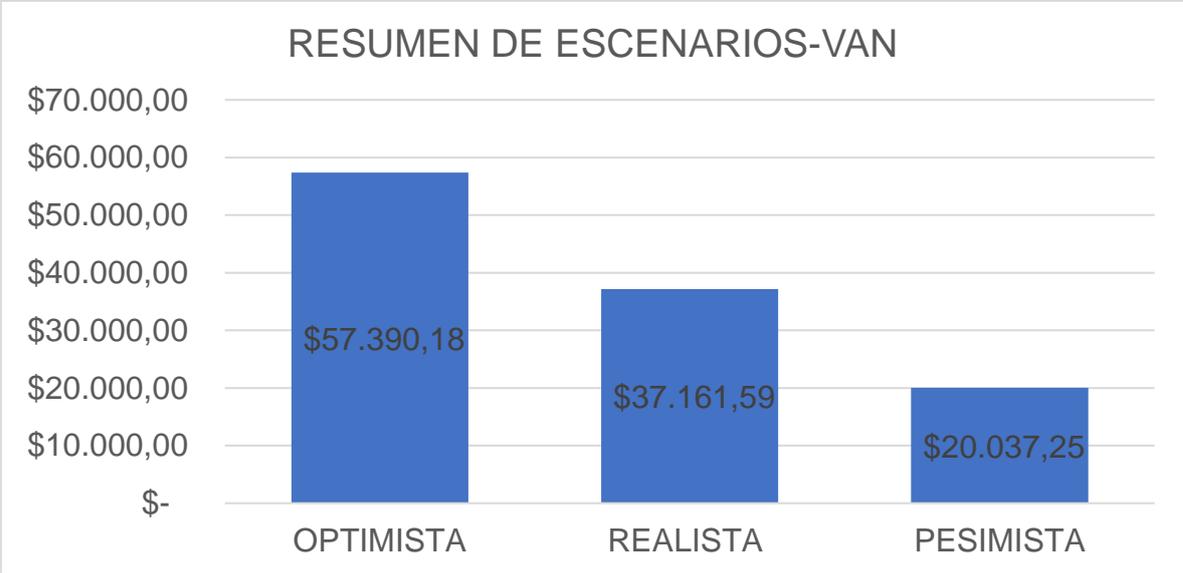


Figura 3.15: Resumen de escenarios-VAN

Fuente: Autores

En la figura anterior se presenta el VAN bajo la perspectiva de los escenarios optimista, realista y pesimista, dándonos como resultado un nivel bajo de riesgo del proyecto, obteniendo rentabilidades positivas para cualquiera de ellos.

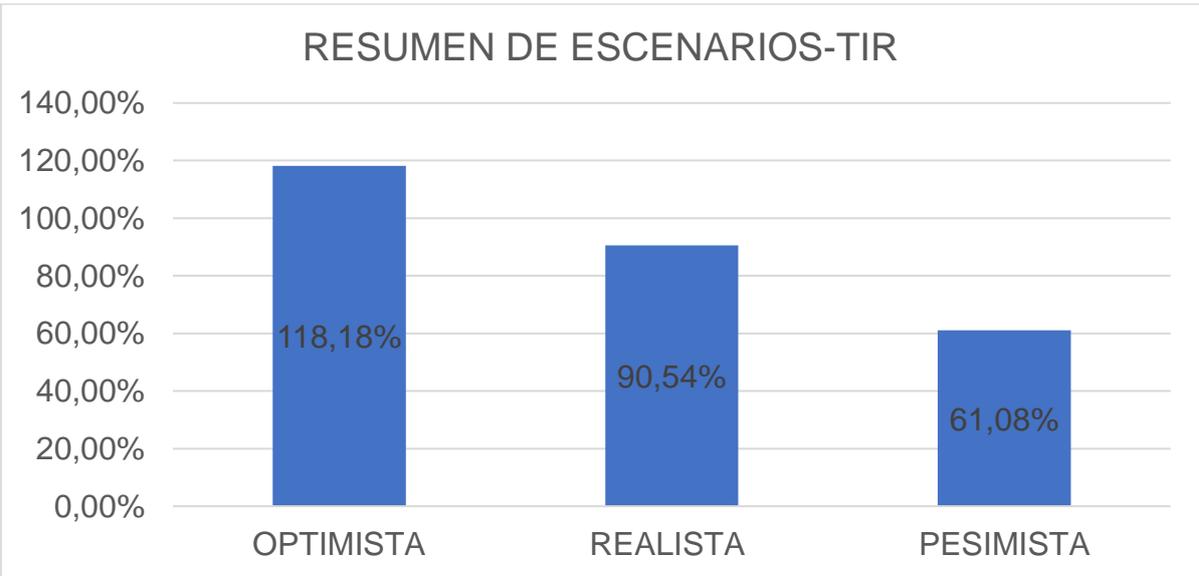


Figura 3.16: Resumen de escenarios-TIR

Fuente: Autores

El resumen de los tres escenarios para la TIR presenta porcentajes mayores a la tasa de descuento, es decir, el proyecto resulta rentable en cualquiera de ellos.

### Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) está conformado por estrategias basadas en cuatro perspectivas de desempeño financiero, satisfacción al cliente, eficiencia de procesos y conocimiento e innovación con la finalidad de mejorar la situación de la compañía.

Mapa Estratégico					
N°	Objetivos SMART	Perspectiva			
		Desempeño Financiero	Satisfacción del cliente	Eficiencia de Procesos	Conocimiento e Innovación
1	Reducir en un 19% los costos de importación	X			
2	Aumentar la liquidez y flujo de caja en un 24%	X			
3	Incrementar la cartera de clientes en un 8%		X		
4	Mejorar la atención al cliente y reconocimiento de la marca en un 70%		X		
5	Implementar un control de registro de ingresos y egresos en un 25%			X	
6	Organizar el área de logística y distribución de la mercadería en un 25%			X	
7	Mantener un equipo comprometido a nivel organizacional en un 70%				X
8	Realizar capacitaciones al personal administrativo en un 50%				X

Tabla 3.27: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Autores

## Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos fueron elaborados bajo la técnica SMART en base a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivos SMART	Estrategias
Desempeño Financiero	Reducir en un 19% los costos de importación	Disminuir los costos de importación en un 19% mediante un análisis de costo beneficio de China en contraste con EE. UU..
	Aumentar la liquidez y flujo de caja en un 24%	Obtener una mejora en el sistema de cobranzas a los clientes y a su vez tratar de darle movimiento al inventario de la empresa.
Satisfacción del cliente	Incrementar la cartera de clientes en un 8%	Lograr un registro adecuado de la cartera de clientes para darles un mayor seguimiento e Implementar promociones que sean de beneficio para nuevos consumidores.
	Mejorar la atención al cliente y reconocimiento de la marca en un 70%	Obtener personal dedicado exclusivamente a la atención al cliente brindándole la información que sea necesaria. Incrementar el uso de las redes sociales y páginas de internet para ofrecer publicidad de la marca
Eficiencia de Procesos	Implementar un control de registro de ingresos y egresos en un 25%	Adquirir un programa que facilite el registro de los ingresos y egresos, control de inventarios.
	Organizar el área de logística y distribución de la mercadería en un 25%	Incrementar mejoras en el manejo de logística reclutando más personal, tener un adecuado control de inventarios para su posterior red de distribución y reducir el tiempo de espera.
Conocimiento e Innovación	Mantener un equipo comprometido a nivel organizacional en un 70%	Lograr establecer cada una de las funciones que ocupan los trabajadores en la compañía mediante un organigrama.
	Realizar capacitaciones al personal administrativo en un 50%	Incrementar el cumplimiento de cursos de capacitación en base a las funciones que realiza el personal.

Tabla 3.28: Objetivos estratégicos SMART

Fuente: Autores

## Mapa estratégico

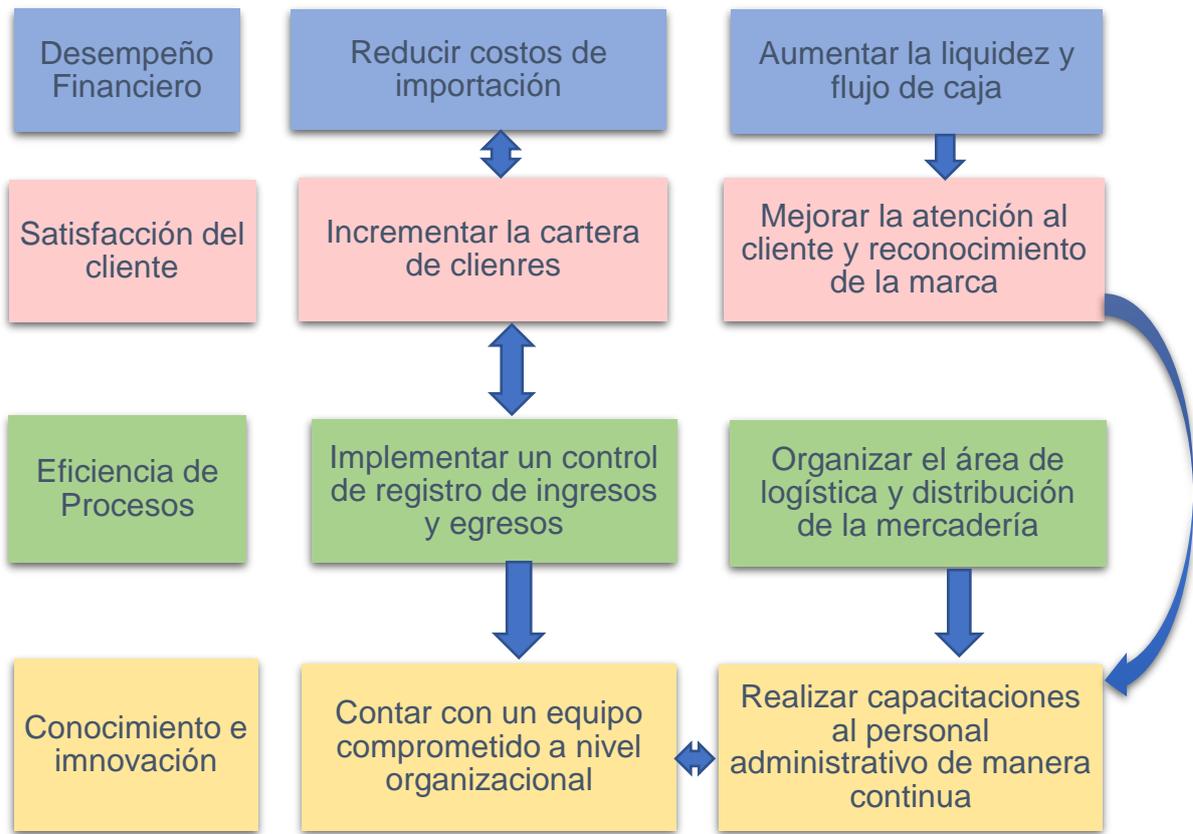


Figura 3.17: Mapa estratégico

Fuente: Autores

## Matriz de Indicadores

La matriz se basa en mediciones de indicadores que pueden llegar a ser cualitativos y cuantitativos, usando de guía los objetivos estratégicos basados en el Cuadro de Mando Integral.

En la matriz se usaron los objetivos estratégicos medidos por indicadores mediante fórmulas, cada objetivo a su vez contiene una breve descripción del indicador usado, la mejora que se desea obtener por la aplicación de dicho objetivo y además están clasificados rangos de porcentajes divididos por colores. El rojo representa una mala aceptación, al no cumplirse la estrategia de solución, el amarillo se muestra como un rango aceptable y, por último, el color verde indica que el objetivo se puede llegar a cumplir de manera favorable. Cuenta además con un área seleccionada como responsable para el cumplimiento de mejora y un periodo de tiempo.

N°OE	Indicadores	Descripción del indicador	Mejora	Rango	Responsable	Periodo
OE1	$\frac{\text{Costo Imp China} - \text{Costo Imp EEUU}}{\text{Costo Imp EEUU}}$	El indicador proporciona la reducción en porcentaje de costos de importación entre China y EE. UU.	Representa una reducción de un 19% en costos de importación	<19% 19%-22% >22%	Departamento comercial	Trimestral
OE2	$\frac{\text{Ingresos por ventas}_{n+1} + \text{Ingresos por ventas}}{\text{Ingresos por ventas}}$	Mide el incremento de los ingresos por ventas del año actual al año futuro	Se estima un incremento en los ingresos del 24% en función de los pedidos	<24% 24%-27% >27%	Departamento financiero	Mensual
OE3	$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes en el año}}$	Refleja la variación de la cartera de clientes	En un 8% será el nivel de porcentaje a considerar como aumento en la cartera de clientes	<8% 8%-11% >11%	Departamento de ventas	Trimestral
OE4	$\frac{\text{Servicio al cliente}}{\text{Total de servicio al cliente}}$	Indica la evaluación del servicio al cliente otorgado por la compañía	Se estima un 70% de mejora de servicio al cliente y reconocimiento de marca	<70% 70%-73% >73%	Departamento de ventas	Mensual

Tabla 3.29 Matriz de Indicadores Objetivo 1 al 4

Fuente: Autores

OE5	<u>Sistemas aceptados</u> <u>Sistemas propuestos</u>	Indica el control de registro mediante sistemas financieros	Se incrementará en un 25% el control de ingresos y egresos	<25% 25%-28% >28%	Departamento financiero	Mensual
OE6	<u>Tiempo de espera por cliente sin proyecto</u> <u>Tiempo de espera por cliente planificado</u>	Representa el tiempo de espera que se reducirá por recepción de mercadería	Se reducirá en un 25 % el tiempo de espera de distribución	<25% 25%-28% >28%	Departamento de ventas	Trimestral
OE7	<u>Estructura jerárquica anterior</u> <u>Estructura jerárquica planificada</u>	Muestra la mejora en implementación de una estructura organizacional de la empresa	Existirá una mejora a nivel organizacional de un 70%	<70% 70%-73% >73%	Gerente General	Semestral
OE8	<u>Capacitaciones realizadas</u> <u>Capacitaciones planificadas</u>	Indica la realización de capacitaciones a futuro por parte de los empleados	Se incrementará en un 50% las capacitaciones realizadas	<50% 50%-53% >53%	Departamento financiero	Trimestral

Tabla 3.30: Matriz de Indicadores Objetivo 5 al 8

Fuente: Autores

## Riesgos en base a cada Objetivo SMART

N° OS	Objetivos SMART	Riesgo
OS1	Reducción de un 19% en costos de importación	Debido a un futuro aumento de tributos de importación o una mala relación con los proveedores en China podría ocasionar que no se cumpla con el objetivo de reducir costos de importación en un 19%.
OS2	Aumentar la liquidez y flujo de caja en un 24%.	Debido a que no se implemente un adecuado control en la entrega de pedidos podría ocasionar que el área de cobranzas resulte afectada, los clientes quedarán insatisfechos provocando una pérdida de la demanda y poca rotación de inventario.
OES	Incrementar la cartera de clientes en un 8%.	Debido a un aumento en la cartera de clientes podría ocasionar que se necesiten más unidades de productos importados y a la vez contar con más personal generando mayores costos.
OS4	Mejorar la atención al cliente y reconocimiento de la marca en un 70%.	Debido a una mejora en la atención al cliente podría ocasionar que exista una mayor demanda y por lo tanto un mayor aumento de reclamos y quejas si no se llega a efectuar de manera correcta sus requerimientos. Además, la implementación de redes sociales y medios de internet podría no llegar al grupo de interés deseado.
OS5	Implementar un control de ingresos y egresos en un 25%.	Debido a la implementación de un programa que controle los ingresos y egresos de la empresa podría ocasionar que el personal se sienta confundido al no contar con los conocimientos necesarios para su debido uso.
OS6	Organizar el área de logística y distribución de mercadería en un 25%.	Debido a contar con un mayor personal para la distribución de la mercadería podría ocasionar que se cometan errores si no existe un control efectivo en el área de logística causando desconfianza y descontento de futuros clientes.
OS7	Mantener un equipo comprometido a nivel organizacional en un 70%.	Debido a que se realice mejoras en el ámbito organizacional de la empresa podría ocasionar que exista inconformidad y desacuerdo por parte de los altos mandos al seleccionar los departamentos y puestos de trabajo.
OS8	Realizar capacitaciones al personal administrativo en un 50%.	Debido a que exista un alto costo generado por las capacitaciones podría ocasionar que no todos los empleados dispongan de la oportunidad de recibirlas generando descontento y un ambiente laboral no tan favorable para la empresa.

Tabla 3.31: Riesgos de Objetivos Estratégicos

Fuente: Autores

## Matriz de riesgos

Está formado por los riesgos asociados de los objetivos estratégicos una probabilidad de ocurrencia (PO), impacto potencial (IP) siguiendo con la multiplicación de las dos variables ya mencionadas (PO\*IP).

- Cuando el resultado de (PO\*IP) menor o igual a 4,9 se llevará a cabo la gestión de riesgo
- Cuando el resultado de (PO\*IP) mayor o igual a 4,9 se llevará a cabo el plan de acción.

N°	Riesgo	X	IP	PO*IP	PA/GR
R1	Debido a un futuro aumento de tributos de importación o una mala relación con los proveedores en China podría ocasionar que no se cumpla con el objetivo de reducir costos de importación en un 19%.	65%	8	5,2	PA
R2	Debido a que no se implemente un adecuado control en la entrega de pedidos podría ocasionar que el área de cobranzas resulte afectada, los clientes quedarán insatisfechos provocando una pérdida de la demanda y poca rotación de inventario.	75%	8	6	PA
R3	Debido a un aumento en la cartera de clientes podría ocasionar que se necesiten más unidades de productos importados y a la vez contar con más personal generando mayores costos.	80%	7	5,6	PA
R4	Debido a una mejora en la atención al cliente podría ocasionar que exista una mayor demanda y por lo tanto un mayor aumento de reclamos y quejas si no se llega a efectuar de manera correcta sus requerimientos. Además, la implementación de redes sociales y medios de internet podría no llegar al grupo de interés deseado.	55%	6	3,3	GR
R5	Debido a la implementación de un programa que controle los ingresos y egresos de la empresa podría ocasionar que el personal se sienta confundido al no contar con los conocimientos necesarios para su debido uso.	60%	8	4,8	GR
R6	Debido a contar con un mayor personal para la distribución de la mercadería podría ocasionar que se cometan errores si no existe un control efectivo en el área de logística causando desconfianza y descontento de futuros clientes.	55%	7	3,85	GR
R7	Debido a que se realice mejoras en el ámbito organizacional de la empresa podría ocasionar que exista inconformidad y desacuerdo por parte de los altos mandos al seleccionar los departamentos y puestos de trabajo.	65%	7	4,55	GR
R8	Debido a que exista un alto costo generado por las capacitaciones podría ocasionar que no todos los empleados dispongan de la oportunidad de recibirlas generando descontento y un ambiente laboral no tan favorable para la empresa.	75%	8	6	PA

Tabla 3.32: Matriz de riesgos

Fuente: Autores

### Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

A continuación, se observa el impacto potencial (eje x) y la probabilidad de ocurrencia (eje y) de proyecto usando de referencia los valores de la matriz de riesgos.

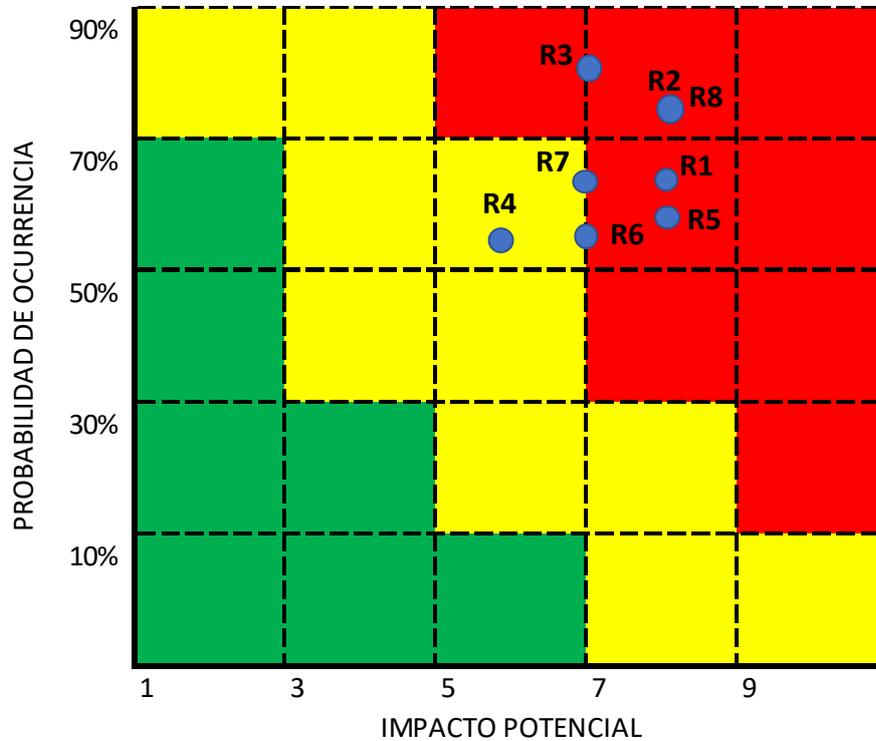


Figura 3.18: Matriz de riesgo

Fuente: Autores

Se encuentran en un rango de impacto potencial de (6 a 9) en los riesgos asociados de los objetivos específicos, así como también se encuentran en intervalos de (50% a 80%) de probabilidad de ocurrencia, lo que nos indica que existe un alto nivel de probabilidad e impacto por lo cual es necesario aplicar los futuros planes de acción y de esta manera lograr evitar los posibles riesgos asociados.

## Planes de prevención de riesgos

El siguiente plan de riesgo tiene como objetivo disminuir la probabilidad de ocurrencia de los distintos riesgos asociados, determinando a un responsable y el plan de prevención a seguir.

PA	GR	PLAN DE ACCIÓN/ GESTIÓN DE RIESGO	Responsable
X		El jefe de importaciones debe de estar constantemente informado de todos los cambios y aumento de tributos que desee implementar el gobierno relacionados a la importación de los productos	Jefe de Importaciones
X		El contador debe de ordenar el control de inventario y gestionar los convenios de pago y cobranzas con los clientes	Contador
X		El contador debe de tener un registro ordenado de la cartera de clientes, incluir a nuevos clientes para detallar el perfil de cada uno	Contador
	X	El personal de atención al cliente debe de ofrecer un servicio personalizado al consumidor dándole un mayor seguimiento a los clientes actuales y potenciales, ofreciendo los productos por diferentes medios de comunicación, proveer cotizaciones y otorgar la información que sea requerida. Darle un constante seguimiento a las redes sociales y publicidades adquiridas para ofrecer la mercadería, responder alguna sugerencia	Personal de atención al cliente
	X	El contador se encargará de manejar los programas para mantener el control de ingresos, egresos e inventarios, teniendo un conocimiento previo y dándole un uso adecuado	Contador
	X	Se encargará de reclutar personal que tenga experiencia previa en distribución de mercadería, cotizar los medios de transporte y tomar decisiones sobre el área de logística de la compañía	Jefe de Importaciones
	X	El gerente se encargará de definir cada uno de los departamentos en la empresa y tomar las decisiones finales sobre reclutamiento del personal, realizar evaluaciones constantes, promover la visión, misión y metas que se desea alcanzar a futuro	Gerente General
X		Buscará capacitar al personal de la empresa en temas que sirvan de ayuda para su crecimiento profesional y laboral, analizando las áreas que necesitan más conocimiento de sus actividades	Gerente General

Tabla 3.33: Planes de prevención de riesgos

Fuente: Autores

# CAPÍTULO IV

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

- En base al objetivo 1 “Analizar la situación actual de la compañía estableciendo sus factores internos y externos para el reconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”. La compañía cuenta con precios competitivos, variedad de diseños, relaciones comerciales con una cadena de supermercados además de tener la posibilidad de favorecerse de la representación exclusiva de la marca si realiza el registro de propiedad industrial en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) permitiéndole mitigar el riesgo de la reproducción o comercialización de la marca sin su autorización. Por otro lado, se reconocieron diferentes inconvenientes que ha presentado la empresa a lo largo de este año, entre los más relevantes se han encontrado problemas en la distribución de mercadería, falta de gestión administrativa y organizacional, ausencia de control de inventarios y de registro de ingresos y egresos, lo cual ha servido de ayuda para el planteamiento de objetivos en base a planes de mejora que se deberán aplicar.
- Para el objetivo 2 “Elaborar un estudio de mercado para la estimación de la demanda del producto en estudio y el comportamiento de sus clientes potenciales”. Luego de realizar la entrevista a uno de los socios de la compañía se encontró que a pesar de que la empresa cuenta con la oportunidad de que uno de los socios se encuentre en EE. UU. y realice viajes periódicos a China para conocer con anterioridad la tendencia del mercado, no está realizando ningún tipo de planificación para el proceso de comercialización, provocando una disminución en la cartera de clientes.

Luego de las encuestas y las visitas a distintos supermercados en donde se comercializa la marca Sky Marine, obtuvimos que el 86% utiliza relojes de pulseras, que están dispuestos a pagar de \$21 a \$30 por unidad, consideran el diseño como factor de decisión para su compra y que han visualizado mayor publicidad en redes sociales. Estos resultados favorecen la introducción de la

marca al mercado dado a que Sky Marine se caracteriza por tener precios bajos y variedad de diseños.

- Referente al objetivo 3 “Comparar el costo beneficio con relación a la importación directa de los relojes Sky Marine desde la fábrica en China en contraste con la importación directa desde Estados Unidos, con el fin de la disminución de costos de importación”. Se procedió al cálculo de importación de relojes desde China y EE. UU. mediante la resolución de liquidaciones aduaneras, beneficios netos y relación beneficio/costo utilizando una tasa de descuento calculada por el CAPM, se obtuvo que la importación directa desde la matriz en China es la mejor decisión para la empresa.
- Finalmente, en el objetivo 4 “Desarrollar una proyección financiera de la empresa Yazid S.A. determinando la viabilidad del proyecto de importación mediante el cálculo de VAN, TIR y PAYBACK, para establecer objetivos SMART presentes en el Cuadro de Mando Integral medidos a través de indicadores y riesgos asociados”. Se realizó el cálculo del estado de resultado proyectado a 5 años (2020-2024) en dos diferentes escenarios: sin aplicar el plan de negocios y aplicando el plan de negocios, para luego realizar un flujo de caja del proyecto permitiéndonos estimar que bajo los supuestos planteados la empresa obtendría un VAN de \$37.161,59 y una TIR de 90.54% representando que la aplicación del proyecto resultaría rentable para la empresa. Para el plan de negocios se establecieron ocho objetivos SMART distribuidos para las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral, cada uno de los objetivos presentaron riesgos que fueron evaluados a través de la matriz de riesgos y gráfica de probabilidad e impacto. La probabilidad de ocurrencia fue mayor en cuatro de los riesgos, incitando la elaboración de planes de acción que ayuden a disminuir la amenaza.
- Es de suma importancia recalcar que la compañía obtendrá más rentabilidad si es que aplica el proyecto. La adaptación del plan de negocio promoverá el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda a la empresa contratar personal capacitado en las áreas en las que se presentan problemas, un empleado para el área de servicio al cliente, un contador para el área financiera y una persona en el área de importaciones para poder aplicar una nueva estructura organizacional, financiera y administrativa.

- Proceder con el arrendamiento de un local físico para mejorar la imagen de la compañía y la atención al cliente, además de permitirle a los empleados tener un espacio en el que puedan ejercer mejor sus actividades profesionales, mejorando la distribución y toma de inventario.
- Incorporar a la compañía un programa contable, financiero y que a su vez permita tener un control adecuado de la entrada y salida de efectivo, mejorando el control inventarios y registro de la cartera de clientes. El gerente además deberá de solicitar reportes constantes de los incrementos y disminuciones de venta que se tendrá por períodos mensuales y que le permitirán tomar decisiones a futuro.
- Incrementar la publicidad de la marca tanto en redes sociales como en anuncios de páginas de internet para poder ofrecer las promociones y variedades de diseños de relojes, asimismo, responder a cada sugerencia o algún tipo de información que el consumidor esté manifestando con el fin de crear fidelidad y reconocimiento en el mercado.
- Capacitar al personal de manera constante en cursos y congresos que sirvan para motivarlos a que realicen una mejor aplicación de sus funciones en la empresa, permitiéndoles dar nuevas ideas de crecimiento, obteniendo beneficio mutuo tanto a nivel profesional para ellos, como a nivel financiero para la empresa.

## Bibliografía

- BCE. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. España : Pearson Education S.A.
- CHAIN, N. S. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Santiago de Chile : Pearson .
- Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. (9 de Diciembre de 2016). *Registro Oficial Orgáno del Gobierno del Ecuador*. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec075es.pdf>
- COPCI. (29 de DICIEMBRE de 2010). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/COPCI-21-02-2019.pdf>
- Decisión 486. (1 de Diciembre de 2000). *Régimen Común sobre Propiedad Industrial*. Obtenido de [https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/decision\\_486.pdf](https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/decision_486.pdf)
- Ecomex*. (2017). Obtenido de <https://www.e-comex.com/reglas-incoterms-aplicacion-ecuapass/>
- El Comercio*. (2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-negativa-economia-inec-ecuador.html>
- El Comercio*. (Enero de 2019 ). Obtenido de *El crecimiento económico en el tercer trimestre de 2018 se explica -principalmente- por el favorable desempeño del sector no petrolero, que registró un aumento de 1,8%.*
- El Universo*. (2018). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/18/nota/6765639/deuda-publica-ecuador-asciende-mas-58000-millones>
- El Universo*. (Marzo de 2019 ). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/07/nota/7222079/desciende-aprobacion-presidente-lenin-moreno-segun-encuestas>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (2011). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/sitio\\_tics/boletin.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/sitio_tics/boletin.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. (2011). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- Jaffe, R. (2012). *Finanzas Cooperativas*. México DF: Mc Graw Hill . Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/923fbd1a071a4533d1fa4b240c25592.pdf>

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* . México: PEARSON EDUCACIÓN.  
Obtenido de file:///C:/Users/HP240%20G6/Downloads/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). *República de Oportunidades*. Obtenido de  
[https://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk\\_ecuador/Dokumente\\_ALT/Eventos/Seminario\\_Eficiencia\\_Energetica\\_y\\_Energia\\_Renovable\\_2017/05.\\_MCPEC\\_-\\_1.\\_Presentacion\\_MCPEC.pdf](https://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk_ecuador/Dokumente_ALT/Eventos/Seminario_Eficiencia_Energetica_y_Energia_Renovable_2017/05._MCPEC_-_1._Presentacion_MCPEC.pdf)
- OECD. (2017). *Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de  
[https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/import/ecu/show/9102/2017/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/ecu/show/9102/2017/)
- Porter, M. (2009 ). *Ser competitivo* . Barcelona : DEUSTO .
- Porton, R. S. (2000). *El Cuadro del Mando Integral*. España: Centro de Libros PAPFS.L.U. Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Reino Unido: Edinburgh Business School .  
Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>

# APÉNDICES

## Resultado de Matriz IFE Y EFE

### MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal  
 Penetración de mercado  
 Desarrollo de mercado  
 Desarrollo de productos

Crecimiento y construcción

Alto (3 a 4)

las puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFE

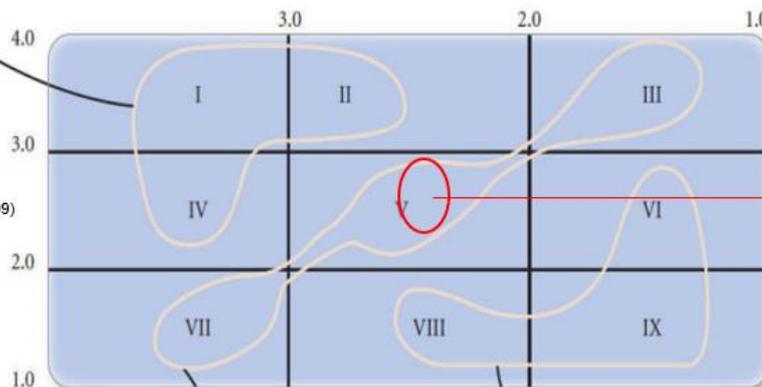
Bajo (1 a 1,99)

las puntuaciones ponderadas totales de la matriz IFE

Fuerte (3 a 4)

Promedio (2 a 2,99)

Débil (1 a 1,99)



Situación actual de la compañía (Cuadrante V)

Sostener y mantener

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto

Despojar

- Reducción
- Despojo

Fuente: Pearson Education 2013

### Modelo de la encuesta

**Título:** Plan de negocios de la empresa YAZID S.A para la introducción de la marca SKY MARINE al mercado guayaquileño

**Objetivo:** Somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales, la siguiente encuesta corresponde a nuestro proyecto de la Materia Integradora, por lo cual hemos realizado un estudio de mercado con el objetivo de conocer las preferencias y elecciones de los consumidores potenciales en la ciudad de Guayaquil.

### Género

Masculino \_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_

### Edad

Menor a 18 años \_\_\_\_

De 18 a 24 años \_\_\_\_

De 25 a 44 años \_\_\_\_

Más de 45 años \_\_\_\_

**1. ¿Utiliza usted reloj de pulsera?**

SI \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**2. ¿Qué modelo busca al momento de comprar un reloj?**

Casual \_\_\_\_

Deportivo \_\_\_\_

Juvenil \_\_\_\_

Elegante \_\_\_\_

**3. ¿Cuál es el principal factor de decisión al momento de adquirir un reloj?**

Marca \_\_\_\_

Calidad \_\_\_\_

Precio \_\_\_\_

Diseño \_\_\_\_

**4. ¿Por lo general, dónde adquiere un reloj?**

Centro comercial \_\_\_\_

Relojería \_\_\_\_

Tiendas Online \_\_\_\_

Otra \_\_\_\_

**5. ¿Con qué frecuencia adquiere un reloj?**

Mensual \_\_\_\_

Semestral \_\_\_\_

Trimestral \_\_\_\_

Anual \_\_\_\_

**6. ¿En qué ocasiones ha adquirido un reloj?**

Cualquier época del año \_\_\_\_

Lanzamiento de una nueva colección \_\_\_\_

Fechas especiales (Día de la madre, cumpleaños, navidad, etc.) \_\_\_\_

Por necesidad \_\_\_\_

**7. ¿Cuál es el rango de precios que está dispuesto a pagar por un reloj?**

Menos de \$20 \_\_\_\_

De \$51 a \$70 \_\_\_\_

De \$21 a \$30 \_\_\_\_

Más de \$71 \_\_\_\_

De \$31 a \$50 \_\_\_\_

**8. ¿A través de qué medios ha escuchado o visto publicidad acerca de relojes de pulsera?**

Televisión\_\_\_\_ Redes Sociales\_\_\_\_  
Radio\_\_\_\_ Páginas de Internet\_\_\_\_  
Periódico\_\_\_\_