



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL  
LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y  
ECONÓMICAS**

**“REINGENIERÍA ECONÓMICA FINANCIERA Y RETAILERS DE  
J.E. GRANDA A TRAVÉS DE LA IMPORTACIÓN DE  
ELECTRODOMÉSTICOS”**

**Tesis de Grado**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

**Especialización: COMERCIO EXTERIOR**

**Presentada por:**

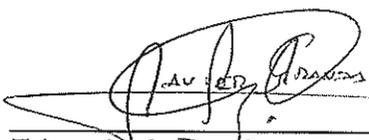
**EDUARDO JAVIER GRANDA MOROCHO  
MILTON ZBIGNIEW ZAPATA WŁODARCZYK**

**Guayaquil – Ecuador**

**2008**

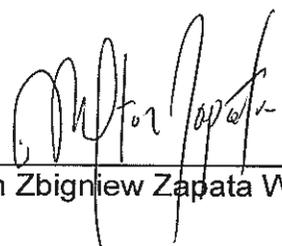
## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado corresponde exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).



---

Eduardo Javier Granda Morocho



---

Milton Zbigniew Zapata Włodarczyk



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradecemos a Dios la posibilidad de poder alcanzar nuestro ansiado anhelo, a nuestros familiares, profesores y amigos que con su apoyo incondicional y sincero colaboraron en nuestra formación; a nuestra estimada directora y prestigioso tribunal de grado que con sus valiosas observaciones hicieron posible la culminación exitosa de nuestro proyecto.

# DEDICATORIA

Agradezco a Dios por ser mi guía en el camino al éxito. A mis padres por el constante apoyo y confianza a lo largo de mi vida. A mis hermanos a quienes quiero transmitir responsabilidad y dedicación en los retos que se les presenten. A mi novia por ser el apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Gracias.

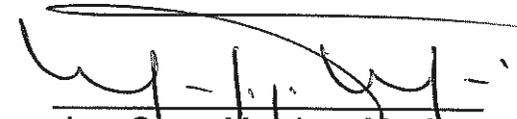
*Eduardo Javier Granda Morocho.*

# DEDICATORIA

Gracias en primer lugar a Dios por la salud que me concede; a mis padres y hermana que han sido mi apoyo real y sincero en toda mi formación moral y académica. A cada uno de mis familiares, a mi novia y amigos. Este logro alcanzado les pertenece a ustedes. Gracias.

*Milton Zbigniew Zapata Wlodarczyk.*

## TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Oscar Mendoza Macías  
Decano  
PRESIDENTE



Msc. Marcela Yonfá Medranda  
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Bolívar Pastor López  
VOCAL PRINCIPAL



Eco. Washington Macías Rendón  
VOCAL PRINCIPAL

## ÍNDICE GENERAL

|  |            |
|--|------------|
| <b>DECLARACIÓN EXPRESA</b>   | <b>I</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>  | <b>II</b>  |
| <b>DEDICATORIA</b>   | <b>III</b> |
| <b>TRIBUNAL DE GRADO</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>ÍNDICE GENERAL</b>  | <b>V</b>   |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>  | <b>VI</b>  |
| <b>1. ANTECEDENTES</b>   | <b>10</b>  |
| 1.1 La empresa J. E. Granda  | <b>10</b>  |
| 1.2. Definición del Proyecto   | <b>11</b>  |
| 1.3. Objetivo del estudio  | <b>13</b>  |
| 1.3.1. Objetivo General  | <b>13</b>  |
| 1.3.2. Objetivos Específicos   | <b>13</b>  |
| 1.4. Misión, Visión y Valores  | <b>13</b>  |
| 1.5 Costo legal de la empresa  | <b>14</b>  |
| 1.5.1. Análisis de factibilidad de registrar a J.E.<br>Granda como persona jurídica. | <b>14</b>  |
| 1.6. Estructura Organizacional   | <b>15</b>  |
| 1.6.1 Diseño de la Organización  | <b>15</b>  |
| 1.6.2. Organigrama Funcional   | <b>16</b>  |
| 1.6.3. Descripción de responsabilidades  | <b>16</b>  |
| 1.7. Estructura Operacional  | <b>17</b>  |
| 1.7.1 Proceso de Venta por menor   | <b>17</b>  |
| 1.7.2. Proceso de Venta por mayor  | <b>18</b>  |
| 1.7.3 Cobranzas  | <b>18</b>  |
| 1.7.4 Imagen   | <b>18</b>  |
| 1.7.5 Cuota de mercado   | <b>19</b>  |
| 1.8 Estructura del mercado de electrodomésticos                                      | <b>20</b>  |
| 1.9 Análisis de la empresa   | <b>22</b>  |
|  | <b>23</b>  |
| <b>2. ESTUDIO DEL MERCADO</b>  |            |
| 2.1. Definición mercado  | <b>23</b>  |
| 2.2. Análisis macro de entorno   | <b>25</b>  |
| 2.2.1 Evaluación del sector comercial al por mayor y menor                           | <b>25</b>  |
| 2.2.2 Panorama sectorial durante la dolarización                                     | <b>27</b>  |
| 2.3. Investigación de mercado  | <b>32</b>  |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.1. Análisis del consumidor o demanda   | 32        |
| 2.3.2 Determinación tamaño de la muestra   | 32        |
| 2.3.3. Perfil del cliente  | 33        |
| 2.3.4. Preferencia del consumidor  | 34        |
| 2.3.5 Evaluación estilo de vida  | 34        |
| 2.3.6 Hábitos y competencia  | 35        |
| 2.3.7. Ubicación del local   | 39        |
| 2.3.8. El producto   | 40        |
| 2.4. Análisis del mercado  | 41        |
| 2.4.1. Cuantificación de la demanda  | 41        |
| 2.4.2 Mercado latente  | 41        |
| 2.4.3 Mercado posible  | 42        |
| 2.4.4 Mercado actual   | 43        |
| 2.4.5. Análisis del micro entorno  | 45        |
| 2.4.6. Acción de los competidores potenciales                                      | 46        |
| 2.4.7 Amenazas de posibles productos sustitutos                                    | 47        |
| 2.4.8 Poder de negociación de los clientes   | 48        |
| 2.4.9. Poder de negociación de los proveedores                                     | 48        |
| 2.4.10. Acción de los competidores existentes                                      | 49        |
| 2.4.11. Análisis de la competencia   | 50        |
| <b>3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL</b>                                  | <b>55</b> |
| 3.1. Procesos involucrados   | 55        |
| 3.1.1 Requisitos para registrarse como importador                                  | 55        |
| 3.1.2. Procesos de importación   | 57        |
| 3.1.3 Desaduanización de mercadería importada                                      | 62        |
| 3.1.4. Liquidación   | 66        |
| 3.1.5. Entrega de la mercadería  | 66        |
| 3.2. Ventajas y Beneficios de la Cámara de Comercio                                | 68        |
| 3.2.1. Beneficios generales  | 68        |
| 3.2.2 Asesoría e información   | 69        |
| 3.2.3 Capacitación   | 69        |
| 3.2.4. Financiamiento  | 70        |
| 3.2.5. Afiliación  | 70        |
| 3.2.6. Costo de afiliación   | 72        |
| <b>4. ESTUDIO TÉCNICO</b>  | <b>74</b> |
| 4.1 Objetivos del estudio técnico  | 74        |
| 4.2 Factores que determinan y condicionan el tamaño del negocio o de la inversión. | 74        |
| 4.2.1 Métodos de aplicación  | 75        |
| 4.3 Localización óptima del proyecto   | 75        |
| 4.4 Factores relevantes en la adquisición de equipos y                             | 77        |

|  |           |
|--|-----------|
| maquinarias  |           |
| 4.5 Distribución del local de venta y exhibición       | 77        |
| 4.6 Determinación de la ubicación del almacén          | 78        |
| 4.6.1 Ingeniería-Adquisición de material               | 80        |
| 4.7 Distribución del local                             | 80        |
| 4.7.1. Organización del espacio diferenciado           | 82        |
| 4.7.2. Estrategia de diseño-Planning                   | 82        |
| 4.7.3. Ubicación de espacios                           | 82        |
| 4.7.4. Diferenciación - estrategia retail              | 83        |
| 4.7.5 Generaciones de retail aplicables a J.E. Granda. | 84        |
| 4.7.6 Administración de experiencias – retail.         | 45        |
| <b>5. VINCULACIONES DE CONCLUSIONES Y OBJETIVOS</b>    | <b>84</b> |
| <b>6. ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO</b>                |           |
| 6.1 Análisis Económico Financiero- Retail              |           |
| 6.2 Resultados Obtenidos                               |           |
|  | <b>85</b> |
|  | <b>89</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                  |           |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                    | <b>91</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>93</b> |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |            |
|---|------------|
| <b>ANEXO 1:</b> Inversión en activos fijos      | <b>93</b>  |
| <b>ANEXO 2:</b> Activo diferido                 | <b>93</b>  |
| <b>ANEXO 3:</b> Presupuesto de ventas           | <b>95</b>  |
| <b>ANEXO 4:</b> Gastos de venta                 | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 5:</b> Presupuesto de importación      | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 6:</b> Gastos administrativos          | <b>97</b>  |
| <b>ANEXO 7:</b> Costos de operación             | <b>97</b>  |
| <b>ANEXO 8:</b> Amortización del préstamo       | <b>98</b>  |
| <b>ANEXO 9:</b> Flujo de caja proyectado        | <b>99</b>  |
| <b>ANEXO 10:</b> Estado de perdidas y ganancias | <b>100</b> |
| <b>ANEXO 11:</b> Calculo VPN y TIR              | <b>101</b> |

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1. LA EMPRESA J.E. GRANDA**

La empresa JE GRANDA fundada en Septiembre 29 del 2003 en la ciudad de Machala por el Sr. Eduardo Granda se creo con el fin de convertirse en un Almacén de electrodomésticos en el competitivo mercado de la ciudad de Machala. Encierra la imperiosa necesidad de innovación que ha originado que la empresa experimente un cambio realmente significativo de tal manera que pueda mantenerse en el cambio competitivo del entorno, pero todo esto depende del nivel de percepción y aprovechamiento que le de la empresa a este tipo de herramienta.

Buscamos enfocarnos en un análisis con resultados claros, que nos permitan poder afianzarnos a nivel provincial teniendo en cuenta un plan de expansión en las áreas comercialmente más importantes de la provincia o logrando establecernos como principales distribuidores del mercado local, con el fin de sacar el máximo provecho a la importación de los diferentes electrodomésticos dado que el mercado no permite mantener inventarios altos y las verdaderas utilidades se las ve reflejadas en el nivel de ventas que realice la empresa.

Se busca cubrir las expectativas de los clientes a nivel provincial asumiendo responsabilidad empresarial mediante un estudio de factibilidad con respecto a las importaciones.

Las expectativas de crecimiento, desarrollo y obtención de beneficios con el pasar de los años sufrieron el deseo de destacarse como empresa líder hasta la actualidad que plantea el resurgimiento del Almacén, el análisis de aportar con nuevos capitales de inversión y por ende la búsqueda del reconocimiento de los clientes con el fin de obtener su fidelidad por el servicio personalizado y alta gama de productos.

Es por eso que existe la necesidad de reinversión y financiamiento económico que permita cambiar desde la imagen y estructura del local, hasta su proceso logístico, atención al cliente, sistema de crédito y un stock amplio de electrodomésticos de alta calidad, variedades de marcas que con costos reducidos permitan destacarse de la competencia y cautivar un mayor mercado.

Es importante reconocer que nuestra empresa esta enfocada al cliente final, es por este motivo que nos enfocamos en la estructuración física del punto de venta (RETAILERS), poniendo en énfasis cada detalle de adecuación del aspecto físico, buscando satisfacer siempre las preferencias que comúnmente demanda el consumidor con el afán de capturar un mayor numero de mercado.

Un gran porcentaje de las utilidades se obtiene por la venta de electrodomésticos producidos en el Ecuador debido a los bajos costos de transacción en los que se incurre, además de abastecerse de las diferentes empresas importadoras que se dedican a la distribución de marcas extranjeras.

Dado este entorno, una excelente manera de cumplir con nuestras expectativas es la importación directa, apoyándonos de una valiosa red de contactos con lo que deseamos saltar la dependencia que el almacén tiene con sus principales distribuidores, lo que nos impide competir de una manera eficiente con las grandes comercializadoras.

Comprender que el mercado globalizado en el que nos manejamos nos exige tener un horizonte claro de las alternativas, que nos permita con ideas y objetivos determinados conseguir el anhelado crecimiento de Almacenes Granda logrará una eficaz competitividad con las grandes comercializadores del Ecuador.

Es factor fundamental transformarnos en motor de cambio que regule la necesaria tarea de formalizar y replantear las actividades de la empresa si queremos convertirnos en potenciales competidores.

## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

Se planteará la reingeniería económica financiera y retailers, a través de la importación de electrodomésticos a la empresa JE

GRANDA establecida en la ciudad de Machala, Provincia de el Oro, actualmente comercializadora minorista de electrodomésticos en esta ciudad, la cual tiene como proveedores empresas únicamente nacionales.

Reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es trabajar más eficazmente y hacer mejor lo que estamos haciendo.

El gran desafío es buscar alternativas de crecimiento con la importación directa de algunos electrodomésticos que permitan minimizar costos, con perspectivas a mediano plazo de ser líderes en el mercado de la Provincia de el Oro a través de una cadena de almacenes en sus cantones más importantes, cubriendo además el mercado de sub-distribuidores en la provincia y cantones de la provincias vecinas inicialmente. Para lo cual deberá implementarse garantía efectiva en los productos, cambio de imagen, métodos de comercialización y estructuras de crédito y financiamiento que permitan al cliente percibir una mejor calidad en el servicio.

La visión de crecimiento es clara, a donde se quiere llegar con estrategias de innovación que permitan alcanzar los niveles de crecimiento deseados mediante una reestructuración física del local (RETAILERS) que permita cumplir las grandes expectativas de un mercado exigente y competitivo.

La importancia del proyecto que se va a analizar representa una de las principales alternativas de desarrollo para las empresas recientemente constituidas que poseen un capital estable y que buscan formas y escenarios de inversión pero que sencillamente no encuentran opciones que faciliten y esclarezcan lo que inicialmente se tiene como objetivo.

### **1.3. OBJETIVO DEL ESTUDIO**

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

Reestructurar y posicionar la empresa aplicando una reingeniería integral mediante la importación de electrodomésticos.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la factibilidad de la importación desde los países más rentables.
- Comparar los beneficios de las diferentes redes de contactos y la Cámara de Comercio.
- Estudiar las ventajas de establecer la empresa como persona natural o jurídica.
- Reestructurar físicamente el punto de venta (Retailers) mediante el estudio de mercado.
- Estudiar alternativas de inversión y capitalización.

### **1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

La Empresa J.E. GRANDA no cuenta con misión, visión y valores descritos lo que se sugiere implementar como parte del proyecto:

## **Misión**

Proveer una variedad definida de electrodomésticos para el hogar a cómodos precios al por mayor y por menor, a consumidores locales y provinciales.

## **Visión**

Para el 2008, se espera obtener una mayor participación en el mercado que se vea reflejada en base a las reestructuraciones implementadas en la empresa, de esta manera ofrecer variedad y calidad de productos, captar una mayor cartera de clientes y posicionarse en la mente del consumidor como la primera alternativa al momento de elegir donde comprar electrodomésticos.

## **Valores**

- **Ser dinámicos**

Brindar productos con un servicio de calidad a los clientes.

- **Ser eficientes**

Implementar un sistema de gestión de entregas y post-venta

- **Ser innovador**

Lograr y mantener ventaja competitiva en relación a nuestros competidores

## **1.5. Constitución Legal de la Empresa**

J.E. GRANDA está constituida como empresa personal bajo la modalidad de persona natural. Por lo tanto su operación y funcionamiento esta de acorde a los reglamentos Municipales y del Servicio de Rentas Internas (SRI).

### **1.5.1 Análisis de factibilidad de registrar a J.E. GRANDA como persona jurídica**

J.E. GRANDA es una empresa de constitución y estructura familiar. El constituirse como compañía representa en nuestro país un trámite costoso y burocrático lo que hace que muchos negocios familiares desistan de formalizarse.

Por otra parte una vez que está constituida y activa hay que presentar una serie de informes y pagos a las Superintendencia de Compañías así como también afiliarse a las cámaras pertinentes en este caso sería la cámara de la producción o comercio cuya efectividad y resultados aún no está plenamente definida.

Por lo tanto la opción de operar como una compañía estaría dada por una decisión de la gerencia para prevenir problemas legales a futuro tales como:

- La sucesión de bienes a familiares ya sea en vida o como herencia.
- El necesitar capitalizarse para lo cual tendría que vender paquete accionario.
- Formar alianzas estratégicas
- Franquiciar.

## **1.6 Estructura Organizacional**

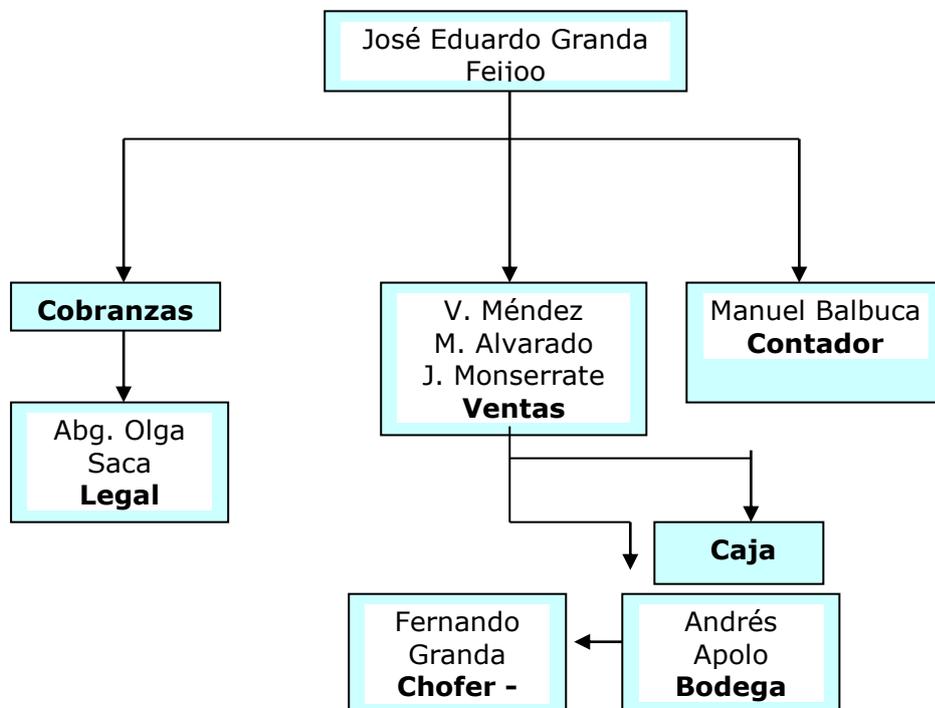
### **1.6.1 Diseño de La Organización**

En todas las empresas existe una estructura que se conoce como Recursos Humanos. Esta organización puede estar formalmente

definida o informalmente establecida; pero siempre existe. La estructura de las funciones permite ejercer un control sobre las tareas que debe ejecutar el personal de la empresa.

J.E. Granda, es un establecimiento dedicado a la comercialización de electrodomésticos. Laboran 10 personas. Las cuales se encuentran divididas en 3 áreas. En el área administrativa constan los departamentos de gerencia, ventas, contabilidad-caja, cobranzas, Área legal, bodega. El área de ventas está constituida por vendedores de percha y vendedores de provincias.

### 1.6.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### 1.6.3 Descripción de Responsabilidades

**El Gerente:** Es la máxima autoridad y representante legal de la empresa Coordina todos los recursos disponibles en la empresa para que mediante los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos; por lo que está encargada de tomar las decisiones importantes de la empresa, y controlar que todas cumplan con sus funciones eficientemente y delegar tareas a los diferentes miembros de la empresa. En esta compañía el gerente además realiza otras funciones.

**Cobranzas:** Se evalúa el periodo de cobranzas de los pedidos y además se encarga de minimizar el periodo de las ventas por cobrar.

**Contabilidad:** El área de contabilidad además de ejercer funciones netamente contables y financieras también realiza funciones de caja o facturación cuya función principal de esta área es ingresar las notas de pedido de los clientes y realizar las facturas correspondientes.

**El personal de ventas:** Es el encargado de identificar, animar y satisfacer los requerimientos del cliente con beneficio mutuo y en forma permanente; por lo que se espera que el personal de ventas mantenga un ambiente agradable con los clientes mayoristas y finales que realizan sus compras dentro del almacén.

**El bodeguero:** Es el responsable de mantener al día los inventarios y de comunicar la falta de stock así como también realiza los despachos correspondientes en las entregas a domicilio.

**El chofer:** es el encargado de ejecutar las entregas a domicilio junto a los ayudantes de despachos.

## **1.7 ESTRUCTURA OPERACIONAL**

### **1.7.1 Proceso de Venta al Por Menor**

- Entra cliente al almacén,
- Lo atiende el personal de Ventas
- El vendedor da información referente a los productos y cotiza
- Verifica existencias en el sistema
- El cliente negocia y acepta
- Cancela en caja

- Revisar y retirar la mercadería comprada.

### **1.7.2 Proceso de Venta al Por Mayor**

- Mayorista entra al almacén y es atendido por un vendedor, muestra variedad, modelo y precios de artículos.
- Si decide comprar se realiza una nota de pedido, con la cual revisan y arman el pedido en bodega, una vez revisado el pedido se procede a imprimir la factura comercial, la cual es enviada junto con la mercadería.
- Si el cliente tiene su establecimiento comercial fuera de la ciudad se realizan las entregas utilizando el camión de entregas

### **1.7.3 Cobranzas**

Las ventas se realizan tanto al contado como con tarjetas de crédito y crédito directo.

Las cobranzas se las realiza según la cartera vencida de 30 días. Se procede a visitar a los clientes y en caso de no tener respuesta favorable se acude al garante (se insiste 3 veces máximo tanto con el deudor como el garante). Si hasta ahí no existe respuesta, pasa a ser manejado legalmente por la respectiva abogada del almacén.

#### **1.7.4 Imagen**

La imagen de una empresa no sólo está compuesta las marcas que se venden, es decir los logotipos o símbolos que las caracterizan, sino básicamente por relaciones interpersonales; trayectoria y productos. Toda empresa tiene una imagen corporativa que las personas recuerdan e identifican, sin embargo, cada persona proyecta a la empresa de manera personal en base a sus propios parámetros de evaluación.

La imagen no solo depende del desenvolvimiento de la empresa, sino que depende de factores como los productos de la compañía, los medios de distribución de sus productos; los medios y

estrategias de comunicación de la empresa y de las opiniones realizadas en el ambiente externo donde se envuelve la empresa.

Hoy en día los clientes asocian los productos que compran con el prestigio y posicionamiento de la empresa, por lo tanto la imagen incide en la decisión de compra.

J.E. GRANDA mantiene la Imagen de una empresa responsable y comprometida con sus clientes en brindarles variedad de productos en un ambiente agradable donde realizar sus compras.

#### **1.7.5 Cuota de Mercado**

La competencia es una situación en la cual varios operantes en un mercado tratan de ganar cuotas de mercado, con precios más atractivos, mejor calidad y servicio de venta y posventa, etc.

En cuanto a la cuota del mercado que J.E. GRANDA mantiene, en dólares, del total de ventas para el año 2007 tenemos que su cuota es apenas del 4.58%

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas totales JEGRANDA}}{\text{Ventas totales mercado}} \times 100$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\$ 550.000}{\$12.000.000} \times 100$$

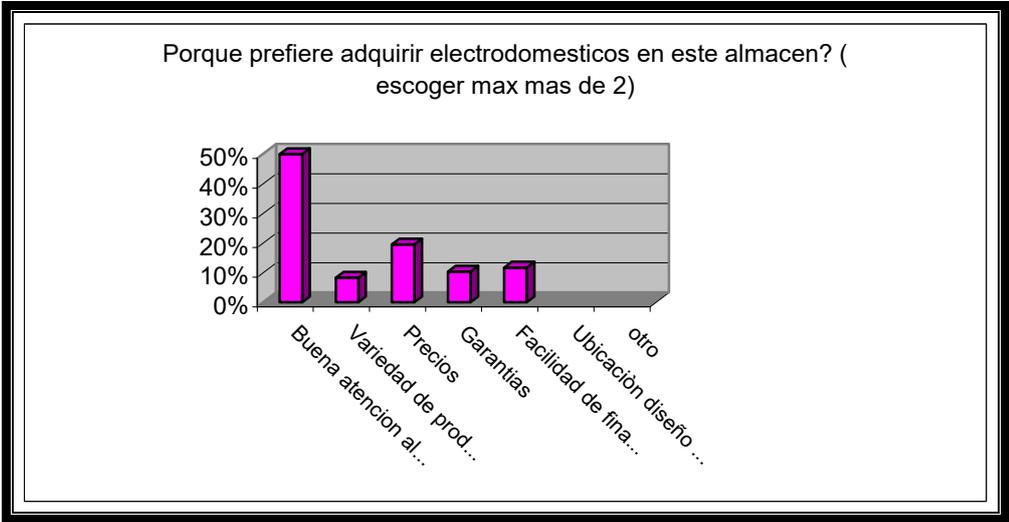
**Cuota del mercado = 4.58%**

## **POSICIONAMIENTO**

### **Posicionamiento declarado.**

Almacenes J.E. Granda basa su posicionamiento más que en el tiempo de servicio en el servicio de atención al cliente.

Básicamente los encuestados prefieren comprar electrodomésticos en este almacén por la buena atención 50%, los precios competitivos 20%, las facilidades de financiamiento 12%.

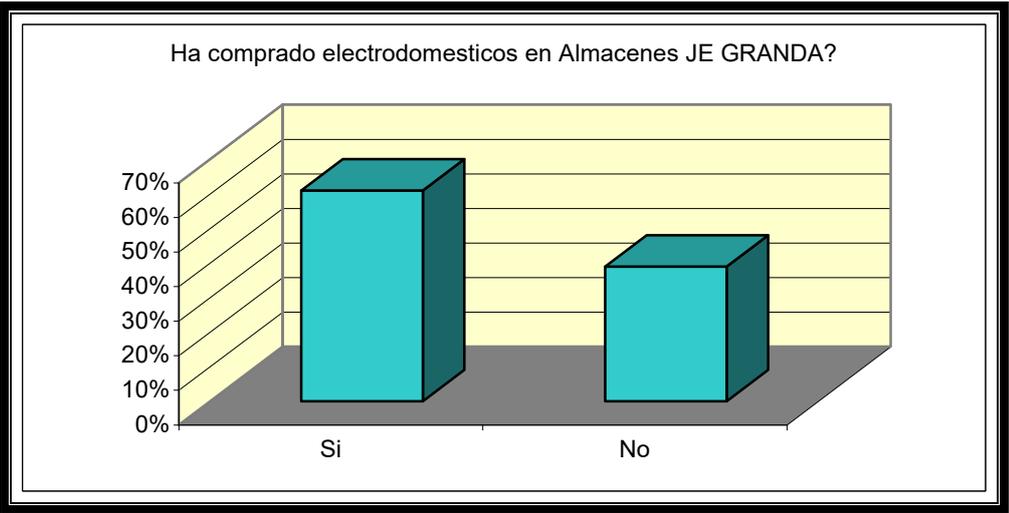


*Elaborado por: Los Autores*  
*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

**Posicionamiento actual**

El 61% de los encuestados ha realizado compras en los almacenes JE Granda.

**¿Ha comprado electrodomésticos en Almacenes JE GRANDA??**



*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

## **1.8 ESTRUCTURA DEL MERCADO DE ELECTRODOMÉSTICOS**

El principal motivo que nos lleva a realizar este planteamiento de reingeniería económica financiera y retailers a través de la importación de electrodomésticos a la empresa J.E. GRANDA, es la necesidad de influir siendo participes de esta sociedad comercial globalizada por medio de una empresa reestructurada desde sus bases con un nuevo planteamiento de misión, visión y objetivos acorde a las necesidades que deseamos cubrir en nuestros actuales y potenciales clientes, así como ser una eficiente competencia de nuestros principales y más grandes rivales comerciales en el sector que nos desenvolvemos.

Actualmente la industria de los electrodomésticos esta en crecimiento y países como China, México, Brasil, Japón, etc. están produciendo productos de calidad a un costo más bajo que permiten competir en precios. Adicionalmente, debido al auge económico marcado por el constante crecimiento que vive el país de China, hoy

en día brinda un sin número de posibilidades para la importación de productos, convirtiéndose en uno de los principales países para motivo de análisis, no dejando atrás el estudio de industrias de países mencionados anteriormente que podrían generar un mayor abanico de posibilidades de alternativas de elección.

El mercado de electrodomésticos moviliza cerca de mil importadores cada año. Sin embargo, considerado el tamaño relativo de los importadores, en función de lo que anualmente adquieren en el extranjero (en dólares), se aprecia la existencia de un gran número de denominados “medianos bajos, micro-ocasionales, pequeños (más de 870 en total). Lo importado por el conjunto de estas no representa ni el 10% del total. Por el contrario, los importadores “grandes y medianos”, que en suma asciende a 30, concentran más del 90% del valor de las importaciones.

Las importaciones de electrodomésticos están creciendo de manera sostenida, entre 2005 y 2006 el valor de estas pasó de US\$ 173.4 millones a US\$ 194.9 millones, reportando un crecimiento neto de 12.40%; para el primer trimestre del 2006, la cifra importada era de US\$ 176.1 millones de dólares. Repercutió en dicha expansión

el favorable desempeño de todas las líneas de electrodomésticos, destacando entre ellas la línea marrón por su elevada representatividad dentro del monto importado (54.76% en 2006).

La presente investigación ayudará a establecer los beneficios que se obtendrán importando directamente y dejando de depender estrictamente de proveedores nacionales. Además aportara con la investigación, búsqueda y análisis de los proveedores en los diferentes países; analizando ventajas y desventajas, una red de contactos personal o la acreditación de ser socio de la cámara de comercio, para obtener beneficios como una amplia lista de proveedores en dicho mercado. Podremos analizar los beneficios de constituirse en compañía o seguir efectuando el negocio como persona natural, estudiando lo más factible una vez que la empresa este importando; revisando los escenarios en los que se encuentre.

Esta ardua investigación nos permitirá esclarecer las dudas que comúnmente se tiene antes de emprender en un negocio que como todos siempre tiene riesgos, ventajas y desventajas y así poder apuntar hacia algo académicamente comprobado.

Para concluir, si se desea competir en precios, calidad y servicio al cliente debemos analizar profundamente la importación directa del producto, además de reenfoarnos en un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo que permita afianzarnos como los principales comercializadores y distribuidores de electrodomésticos a nivel provincial, para ello acorde a las exigencias y el entorno de un mundo globalizado JE GRANDA desea tomar este desafío y formar parte de este emprendimiento comenzando su nueva historia por medio de una reingeniería integral.

### **1.9 ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

Almacenes J.E. Granda presenta el siguiente análisis de ventajas y desventajas

- | <b>VENTAJAS</b>                 |    | <b>DESVENTAJAS</b>   |
|---------------------------------|----|--|
| • Variedad de electrodomésticos | de | • Entregas Inmediatas  |
| • Buena atención al cliente.    | al | • Local pequeño y no se aprecian o lucen los electrodomésticos |
| • Pequeño Importador            |    | • Financiamiento limitado                                      |
| • Precios competitivos          |    |  |
| • Mayor Garantía                |    |  |

Se observa que algunas de las desventajas de los competidores constituyen ventajas para el almacén Granda.

De manera general el análisis revela a través de la encuesta que este almacén debe mejorar su ambiente de exhibición y ventas.

### CONCLUSIONES DETERMINANTES EMPRESA

| <b>CUANTITATIVA</b> |  |                  |
|---------------------|--|------------------|
| <b>E1</b>           | El 74% de los encuestados esta dispuesto a comprar electrodomésticos asiáticos         | <b>Fortaleza</b> |
| <b>E2</b>           | El 40% no esta muy seguro de la calidad y garantía de los electrodomésticos orientales | <b>Debilidad</b> |

| <b>CUALITATIVA</b> |  |                  |
|--------------------|--|------------------|
| <b>E3</b>          | Una empresa nueva en el mercado desde 2003   | <b>Debilidad</b> |
| <b>E4</b>          | La mayoría de electrodomésticos que dejan rentabilidad son de producción nacional.   | <b>Fortaleza</b> |
| <b>E5</b>          | La importación directa de electrodomésticos de origen chino abre nuevas puertas de rentabilidad e innovación tecnológica a | <b>Fortaleza</b> |

|           |  |                  |
|-----------|--|------------------|
|           | mejor precio   |                  |
| <b>E6</b> | No tiene infraestructura propia                                | <b>Debilidad</b> |
| <b>E7</b> | No necesariamente el negocio deberá constituirse como compañía | <b>Fortaleza</b> |

## **CAPITULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO**

**El mercado de electrodomésticos**

El presente capítulo se centra en el mercado y la industria de grandes y medianos artefactos para el hogar en el Ecuador: las llamadas línea blanca y línea marrón, respectivamente. Se trata del segmento de la metalmecánica –junto con el rubro automotor- que produce bienes que siendo durables, son asimismo de consumo final.

Históricamente, esta rama supo jugar un rol de virtual insignia de la industria nacional, no sólo por su rol dinamizador dentro del entramado manufacturero sino también al contribuir notablemente con la formación en el imaginario de la idea de progreso que la industrialización traía consigo en la calidad de vida. En nuestro país, como en el mundo, los electrodomésticos simbolizaron la llegada de la modernidad y la tecnología al hogar, a la vida cotidiana.

En Ecuador, el surgimiento de esta industria se remonta a la década del '30 y coincidió con la llegada del uso doméstico del gas y la baja generalizada de las tarifas eléctricas que facilitó el acceso de este servicio a la comunidad. No obstante, este proceso cobró verdadero impulso hacia la segunda mitad de los años '40, con la maduración del proceso de industrialización por sustitución de importaciones.

El proceso de integración nacional de esta industria fue gradual. Inicialmente sólo se montaban en el país de mecanismos completos importados, para pasar luego a la fabricación de algunos componentes simples y culminar con la fabricación total (o casi total) de los componentes.

El auge inicial del sector de artículos para el hogar se produjo en un contexto favorecido por salarios crecientes, difusión de los servicios eléctricos, construcción de nuevas viviendas y una mayor participación social de la mujer. Tal contexto propició la modernización de la vivienda, donde la cocina ganó importancia dentro de la distribución del hogar. Allí se concentraban algunos de los elementos más costosos de la casa.

Entre los años 50 y 60 prevalecieron las ventas a crédito, en detrimento de las realizadas al contado. Sin embargo, se tomaron inviabilidades hacia finales de los '60 y principios de los '70 por las altas tasas de interés. Eso debilitó la demanda y consecuentemente las ventas. Por otro lado, el consumo interno empezaba a mostrar signos de saturación.

Resumiendo, en treinta años dicha industria había alcanzado su pleno desarrollo y estaba provista de máquinas y equipos de avanzada. El sector utilizaba el 65% de materia prima de origen nacional, que incluía chapas de metal, maderas y cristales de alta calidad, así como motores y accesorios.

Este desarrollo se truncó a mediados de los '70. Los dos motivos principales de este hecho fueron, por un lado, el deterioro del salario real; y por el otro, la apertura comercial que favoreció la entrada de productos importados en un mercado nacional históricamente protegido y en proceso de contracción.

Entre fines de los '70 y principios de los '80, se estima que la capacidad ociosa de la industria se encontraba en un 50%. En algunos rubros, las fábricas debieron parar la actividad y en otros se convirtieron en ensambladoras de productos importados. El resultado de esto fue la desintegración del proceso productivo, quedando solo la etapa final; es decir, se produjo la reversión del proceso iniciado 30 años antes, de integración de la cadena de metalmecánica.

En la década de los '80, en un contexto de estancamiento muchas empresas utilizaron su conocimiento del mercado y su

estructura de comercialización para vender productos importados. Algunos licenciataria de firmas extranjeras completaron sus líneas de producción con productos importados y otras, no licenciataria intentaron obtener representaciones de firmas foráneas. Gran parte de las empresas pequeñas debieron cerrar sus puertas.

En los primeros años de la década de los '90, el sector tuvo un lapso de auge fruto de la conjunción de estabilización de precios, consumo atrasado y reaparición del crédito para consumo. En ese contexto, la apertura comercial en el plano local y la creciente globalización de los mercados en esta rama, incidieron en dos sentidos. Por un lado, dieron lugar a una renovación de la oferta importada y también local, con nuevos productos y desarrollo tecnológico y de diseño (lavarropas de tambor horizontal y heladeras de dos y tres fríos), a precios accesibles. En segundo termino, esa misma modernización e internacionalización de la competencia implicó un achicamiento del espacio para la producción local en el propio mercado ecuatoriano (lo que se agravaría en los últimos años de la década), con una reducción del número de empresas.

Finalmente, la industria de los grandes electrodomésticos no electrónicos no fue ajena a la profunda crisis que atravesó la

economía ecuatoriana tras la crisis bancaria a finales de los años '90. Más aún, su recuperación no fue tan rápida como la de algunos otros rubros manufactureros, debido a dos factores estructurales de esta rama industrial.

Por un lado, históricamente su producción ha estado siempre fuertemente orientada al mercado interno –muy debilitado en el primer año y medio luego de la dolarización-, al tiempo que buena parte de sus insumos y componentes son importados, o la evolución local de sus precio está muy alineada con su cotización internacional en divisas.

## **2.2 ANÁLISIS MACRO ENTORNO**

### **2.2.1 Evolución del sector de comercio al por mayor y al por menor<sup>1</sup>**

El sector Comercio al por Mayor y Menor es uno de los sectores de mayor participación en la estructura porcentual del PIB, en 2006 lo hizo con el 14.6% del total; la evolución del PIB muestra que los últimos 6 años, el sector ha presentado variaciones positivas,

---

<sup>1</sup> Tomado del documento “Evolución de los principales sectores productivos Cuarto Trimestre 2006”, realizado y publicado en la página Web de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

finalizando el año 2006 con un crecimiento del 4.6%, lo cual se tradujo en una generación de recursos igual a 3.121 millones de dólares.

Para 2007 se estima que el crecimiento obtenido en 2006 se desacelerará hasta llegar a un ritmo de 4.1%.

De las publicaciones de coyuntura que presenta el BCE, se ha extractado lo siguiente: la demanda laboral en el sector comercial continuó aumentando; en efecto, en diciembre de 2006 se incrementó en 2.21% con respecto al mes anterior, impulsando principalmente por las empresas medianas (8.18%), pequeñas (4.43%) y grandes (2.02%). El valor de las ventas del sector comercial ha incrementado en los último cinco meses del año 2006, en diciembre aumentó en 10.40% con relación al mes anterior. La previsión para el mes de enero de 2007 indica que el valor de ventas disminuirá en 6.32% con respecto al mes de diciembre, originada principalmente por las empresas grandes (6.43%), medianas (6.40%) y en una menor proporción en las empresas pequeñas (1.06%).

La importancia del sector comercio radica en que muchas de las demás actividades tienen alguna relación con el comercio de bienes y/o servicios y por lo tanto, se genera una cadena de negocios de

todos los tamaños, desde un simple vendedor de la calle hasta el gran supermercado.

Con respecto al comercio mundial, China es el foco de atención permanente para los inversionistas debido a sus potencialidades de los últimos años. Una noticia de prensa dice que el crecimiento de su economía lo ubica en el puesto número 3 del comercio mundial, sólo detrás de los EE.UU. y Alemania, con exportaciones de 762.000 millones de dólares, el 7.3% de las exportaciones de todo el planeta, e importaciones de US\$ 660.000 millones, el 6.1% de las globales. Las estadísticas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) confirmaron en noviembre del 2006 el papel de China en la economía mundial por el tirón del comercio exterior, que creció más que ninguno y que lo seguirá haciendo al 10% anual, para situarse en 2010 en US\$ 2.300 millones. De ellos, US\$ 400 millones corresponderán al sector de servicios. Todo apunta a que el fuerte dinamismo del comercio exterior chino continuará en los próximos años.

Las perspectivas del nuevo gobierno respecto al comercio mundial están centradas a que es prioritario proteger la industria nacional a base del establecimiento de ciertas protecciones comerciales arancelarias con el fin de frenar la introducción de

mercaderías de China, India y otros países, acompañando lógicamente a los procesos, por una serie de estrategias que permitan mejorar la productividad y competitividad de los distintos sectores productivos y comerciales.

### **2.2.2 Panorama sectorial durante la dolarización**

#### **Mercado interno**

Hace mediados de la década de los '90, el auge por la compra de electrodomésticos se fue agotando, en la medida en que el consumo atrasado fue poniéndose al día y se colmó la capacidad de endeudamiento de los potenciales compradores. Hacia 1996, el consumo había caído casi 30% respecto de 1993 y la producción lo había hecho en más de 40%. Solo las importaciones marcaban una evolución positiva, mejorando 9% y llevando su participación en el mercado interno de casi un tercio a cerca de la mitad del mercado local.

A partir de entonces, el mercado se mantuvo relativamente estable, con una leve mejora hasta 1998 y una reversión en los dos años siguientes, con lo que en 2000 el consumo aparente fue casi idéntico al de 1996, y 10% inferior en 2001.

Pero, como se ha mencionado, el escenario económico de Dolarización dio lugar a un fuerte incremento de la demanda por bienes de consumo durable, con un verdadero *boom* para los grandes aparatos de línea blanca. Tanto la producción como las ventas marcaron un fortísimo crecimiento durante los primeros años del nuevo esquema macroeconómico.

Los principales factores de este impulso fueron:

- La propia estabilidad de precios que al afianzarse generó un horizonte de previsibilidad necesario para las decisiones de compra de bienes durables de consumo
- La gradual reaparición del crédito al consumo
- La reducción de las tasas de interés pasivas –contracara del abaratamiento del crédito-, que instaron a una sustitución de ahorro por gasto.
- El abaratamiento relativo de los electrodomésticos –vinculado a la apertura comercial-, cuya baja en términos de la canasta general del IPC rondó el 35% entre 2000 y 2003.
- La acumulación en los años previos de una demanda repesada por estos bienes.

Así, la producción de televisores, refrigeradoras y lavadoras alcanzó un techo histórico en 2004, con 1.8 millones de aparatos, que no se ha repetido hasta la fecha. Ese año también el consumo aparente<sup>2</sup> tocó su techo: 2,6 millones de unidades.

Estas cifras dan una idea del peso del consumo repesado y la virtual fascinación en los consumidores ante el novedoso escenario de electrodomésticos baratos y disponibilidad de financiamiento razonable. Así, el inicio de la Dolarización, represento un *clímax* para el sector de electrodomésticos.

En definitiva, la evolución del conjunto de los grandes aparatos electrodomésticos durante los años de la dolarización parece resultar de la conjunción de un ciclo marcado por la actividad económica general, y una tendencia sectorial específica descendente. Esta tendencia tiene dos causales principales. En primer termino, la saturación del mercado tras el “salto de una vez” debido al consumo atrasado y la ampliación del universo de sujetos de crédito al inicio de la dolarización. El segundo factor es el encarecimiento relativo de los productos nacionales frente a los

---

<sup>2</sup> El consumo aparente es una aproximación a las ventas en el mercado interno calculada como Producción más Importaciones menos Exportaciones. El margen de error es la variación de stocks, puesto que si los stocks aumentan, el consumo aparente sobreestimaría las ventas; y viceversa.

importados a consecuencia no sólo de la nula depreciación del sucre, sino también de la apertura, de la integración regional y del ingreso de mercadería de dudosa procedencia. Así, el coeficiente de importación<sup>3</sup> que era del 27% en 1992, llegó a 61% en el año 2005.

De todas maneras, también debe decirse que la competencia importada implicó una actualización tecnológica que se incorporó a la oferta local, en un contexto de bajo costo relativo de la inversión.

Dentro de la oferta importada –que se duplicó entre 1995 y 2004-, el origen China tuvo un peso importante y creciente durante todo el período, especialmente tras la apertura comercial de la todavía República “Comunista”.

En este contexto de dolarización, la industria local vivió un notorio proceso de concentración. Según los números de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, entidad que supervisa el funcionamiento de las distintas empresas de esta industria, a fines de la década de los '80, se registraban sólo 25 empresas; en 1998 reportaba 40 empresas, pero para el 2006 son

---

<sup>3</sup> Se entiende por coeficiente de importación la participación de las importaciones sobre el consumo aparente del sector

288 empresas. Esta evolución no se debió a conveniencias entre las firmas y sus representantes gremiales, sino al alto crecimiento del sector a raíz de la implementación de la dolarización. De tal modo que, según este indicador, en unos tres lustros la industria aumentó a un quinto la cantidad de firmas que comercializan electrodomésticos en el país.

### **Aparatos eléctricos**

La producción y el mercado interno de estos bienes presentaron una evolución similar al conjunto de grandes aparatos, aunque con algunas diferencias entre refrigeradoras y lavadoras. En ambos se observa un pico en 2004, una caída importante con la recesión de 1998, una posterior recuperación –menos marcada en las refrigeradoras-, y un aumento final de 2002 en adelante. En las refrigeradoras, se observa un avance casi ininterrumpido, aunque gradual, de las importaciones por lo que la producción local pudo aprovechar muy escasamente la recuperación de los años 1994 y 1996.

Por su parte, si bien las importaciones de máquinas de lavar fueron más variables, con abruptas caídas en 1995 y 1999 –en

línea con la demanda interna-, su participación en el mercado trepó fuertemente entre 1995 y 2004, antes de la crisis financiera, llegando a superar el 60%.

**Cuadro 4.1**

| Consumo Aparente de Lavadoras |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| miles de unidades             | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Producción Nacional           | 479  | 458  | 426  | 374  | 32   | 239  | 423  | 470  | 240  | 307  | 385  |
| Importación                   | 422  | 507  | 270  | 159  | 159  | 307  | 288  | 432  | 750  | 712  | 648  |
| Total                         | 901  | 965  | 696  | 533  | 191  | 546  | 711  | 902  | 990  | 1019 | 1033 |
| Importación/CA                | 0.88 | 1.11 | 0.63 | 0.43 | 4.97 | 1.28 | 0.68 | 0.92 | 3.13 | 2.32 | 1.68 |

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

Puede decirse al respecto que la apertura comercial de principios de la última década, junto con la dolarización, afectó mas fuertemente a la industria local de lavadoras que a las refrigeradoras. En esta, las firmas ostentaban una mayor envergadura y fortaleza económica. Además, se establecieron cupos que limitaron las importaciones de refrigeradoras desde los países de la CAN.

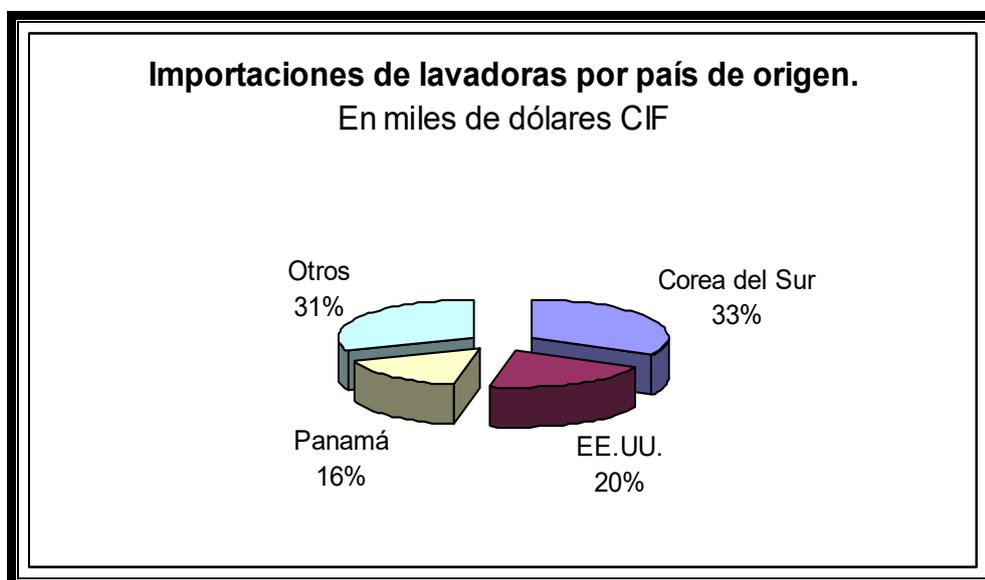
**Cuadro 4.2**

| Consumo Aparente de Refrigeradoras |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| miles de unidades                  | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Producción Nacional                | 243  | 274  | 312  | 291  | 52   | 165  | 167  | 191  | 274  | 162  | 238  |
| Importación                        | 412  | 335  | 320  | 233  | 132  | 319  | 484  | 333  | 367  | 549  | 682  |
| Total                              | 655  | 609  | 632  | 524  | 184  | 484  | 651  | 524  | 641  | 711  | 920  |
| Importación/CA                     | 1.70 | 1.22 | 1.03 | 0.80 | 2.54 | 1.93 | 2.90 | 1.74 | 1.34 | 3.39 | 2.87 |

*Fuente: Banco Central del Ecuador.*

En cuanto a los orígenes, en el siguiente gráfico se observa que hasta junio del 2005, el 33% de las importaciones de lavadoras provenían fundamentalmente de Corea del Sur. Las importaciones desde EE.UU. y Panamá representaron en cambio el 36%.

**Grafico 4.1**

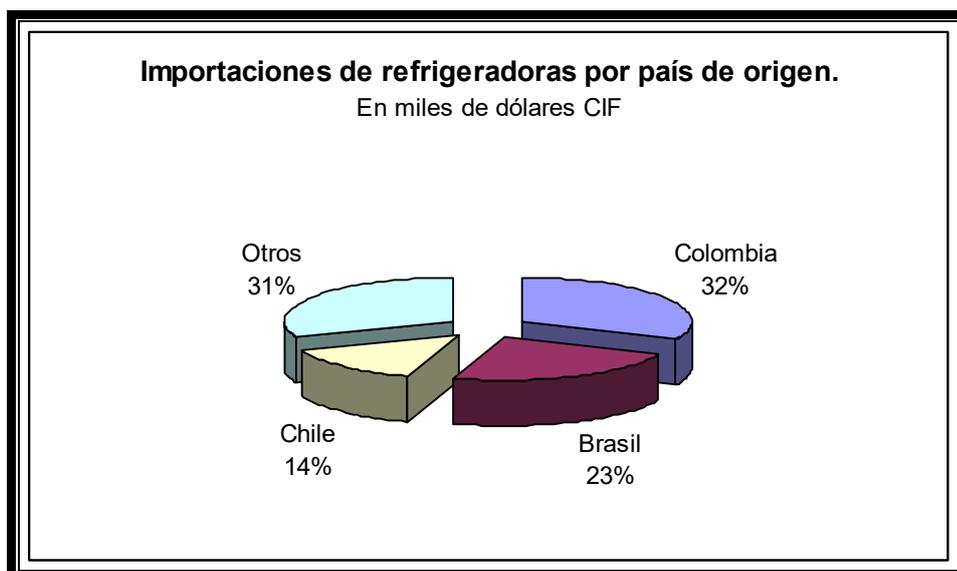


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

Por su parte, en refrigeradoras Colombia siempre fue el principal país de origen, con una participación sobre el total importadora que rondó entre el 40 y 30%. Otros países como Brasil, Chile y España tuvieron una menor incidencia, que osciló entre el 10% y 15%.

**Grafico 4.2**



*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

Los precios en dólares de las importaciones de los artefactos eléctricos mostraron una tendencia decreciente a lo largo del período analizado, que no se detendría tras la dolarización. Mientras que el valor promedio de una refrigeradora en 1994 era de US\$ 625, en 1998 era de US\$ 586 y en la actualidad es de US\$ 442. Algo similar ocurrió con las importaciones de lavadoras, que bajaron desde US\$ 440 en 1998 a US\$ 261 en el 2004. Desglosando por orígenes, la tendencia descendente se inicia para los productos asiáticos a raíz de la mayor competencia entre países, y marcas, particularmente en refrigeradoras.

## **2.3 INVESTIGACION DE MERCADO**

### **2.3.1 Análisis Del Consumidor O Demanda**

El estudio de este segmento de mercado y de sus demandas se realizó encuestando a personas en general que acuden a los locales de venta de electrodomésticos en la ciudad de Machala.

### **2.3.2 Determinación del Tamaño de la Muestra:**

Sirve para determinar el número de personas a encuestar.

### Modelo Matemático:

Partimos de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población, en este estudio =

Z = Nivel de Confianza, tiene un valor de 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia de la variable principal, tiene un valor de 0.5

q = Probabilidad de no ocurrencia de la variable principal, tiene un valor de 0.5

e = Nivel de error esperado, que expresado en porcentaje = (5%)

Reemplazando valores en la expresión matemática antes descrita, se tiene:

$$n = \frac{1.412.971,65 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (1412971,65 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1.412.971,65 \times 3,84 \times 0,25}{0,0025 \times (1.412.970) + 3,84 \times 0,25}$$

$$n = \frac{1.356.452,78}{3.532,43 + 0,96}$$

$$n = \frac{1.356.452,78}{3.533,39} = \mathbf{383,90} \text{ habitantes}$$

Tamaño de muestra **384** habitantes a encuestar

### **2.3.3 Perfil del cliente**

En cuanto el perfil del cliente comprador de electrodomésticos se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Clientes mayores o preocupados en el precio

Este segmento de mercado que corresponde al grupo de las personas de más de 50 años y tercera edad que reemplazan electrodomésticos y que no se fijan en los adelantos tecnológicos, porque son generalmente renuentes a aprender manejo de controles electrónicos sofisticados. Este segmento compra los

equipos de más sencillo manejo y cuyo costo este ubicado dentro de los más económicos.

- Clientes jóvenes preocupados en la tecnología y marca

Este segmento de mercado es el grupo que considera que los avances tecnológicos que el electrodoméstico posea determina la calidad y precio del mismo. Su poder de decisión esta fundamentado en cuan sofisticado y tecnológico sea el electrodoméstico. No les importa tanto el precio.

- Clientes inmigrantes o familiares

Este segmento de mercado es una mezcla de tendencia de compra entre los avances tecnológicos y adquirir electrodomésticos que sean prácticos y modernos. Este grupo pretende comprar siempre lo mejor a sus familiares para brindarles confort.

#### **2.3.4 Preferencias del consumidor**

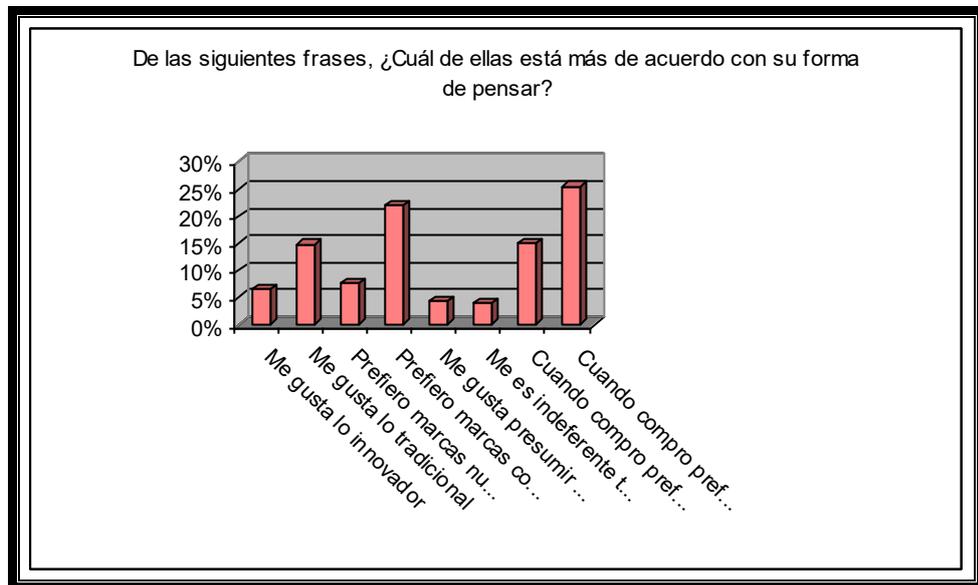
Las preferencias del consumidor fueron evaluadas mediante la encuesta y los resultados fueron los siguientes:

### **2.3.5 Evaluación del Estilo de vida**

Los resultados de la encuesta demuestran que el 26% de los encuestados manifiesta que su preferencia de compra esta determinada por el precio, el 22% manifestó que cuando compra electrodomésticos prefiere hacerlo con marcas conocidas. Un 15% manifestó que prefiere lo tradicional y 15% expreso que fundamenta su compra en la calidad de los electrodomésticos.

Como se observa en base a los resultados el estilo de vida de los encuestados esta basada en el mix calidad, marca, precio.

**¿Como piensa Ud. cuando compra?**



*Elaborado por: Los Autores*

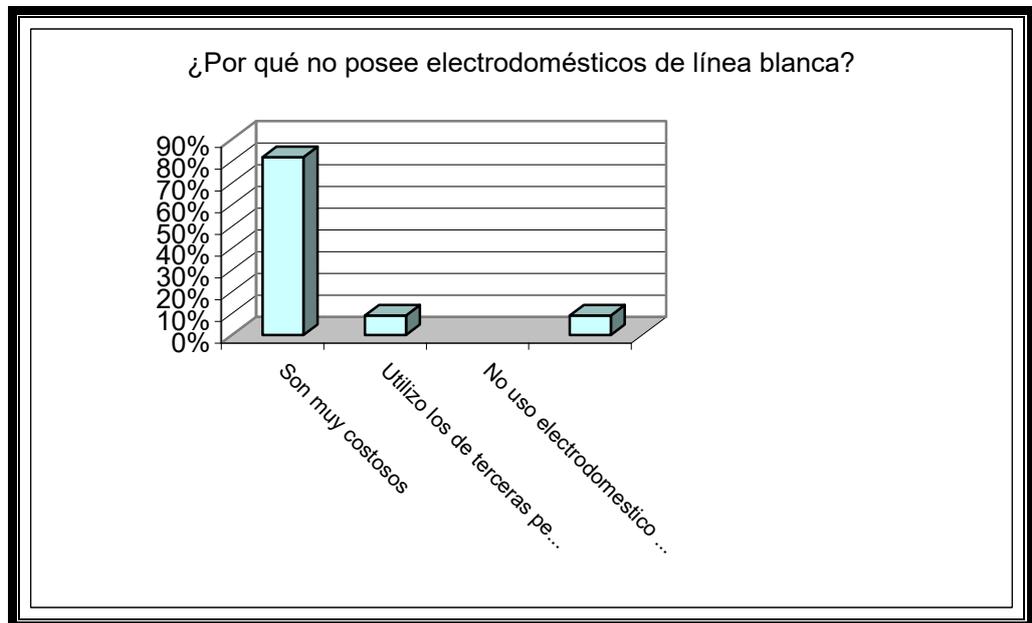
*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

### **2.3.6. HABITOS Y COMPETENCIA**

Los hábitos y la competencia se evalúan a través de 14 preguntas cuya tendencia arroja los siguientes resultados:

- El 82% de los encuestados que no tienen electrodoméstico de línea blanca no lo han adquirido porque los consideran costosos.

**¿Por qué no tiene electrodomésticos de línea blanca?**

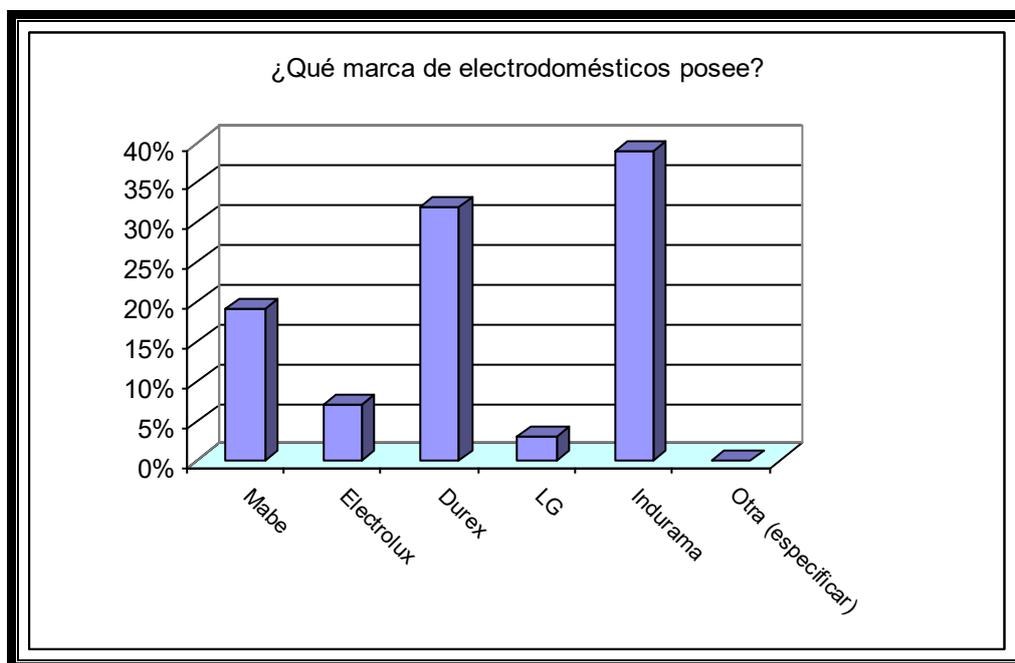


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

- Las marcas de electrodomésticos de línea blanca más compradas son Indurama 39% y Durex 32%.

**¿Cuáles son las marcas más compradas?**

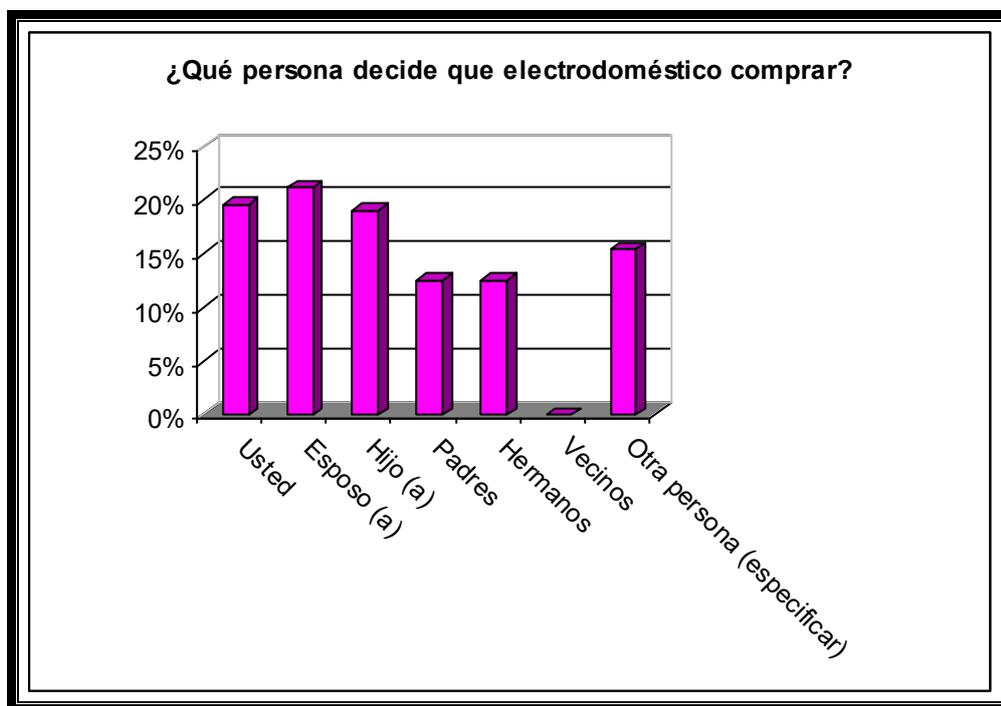


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

- La decisión de compra en la mayoría de los encuestados recae en el esposo o esposa 21%, en el mismo 20% y en el parecer de los hijos el 19%.

### **¿Qué persona decide que electrodoméstico comprar?**

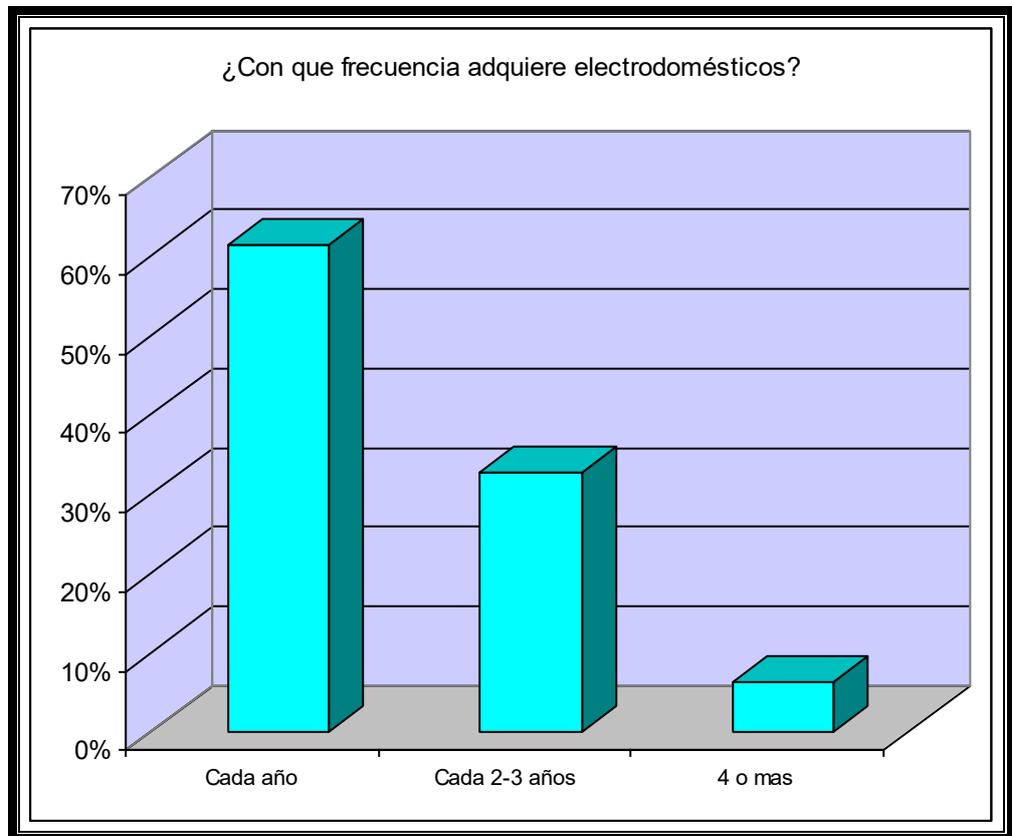


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

- La mayoría (61%), de los encuestados compra un electrodoméstico por año. El resto 33% compra en el periodo de 2-3 años.

### ¿Con qué frecuencia compra electrodomésticos?

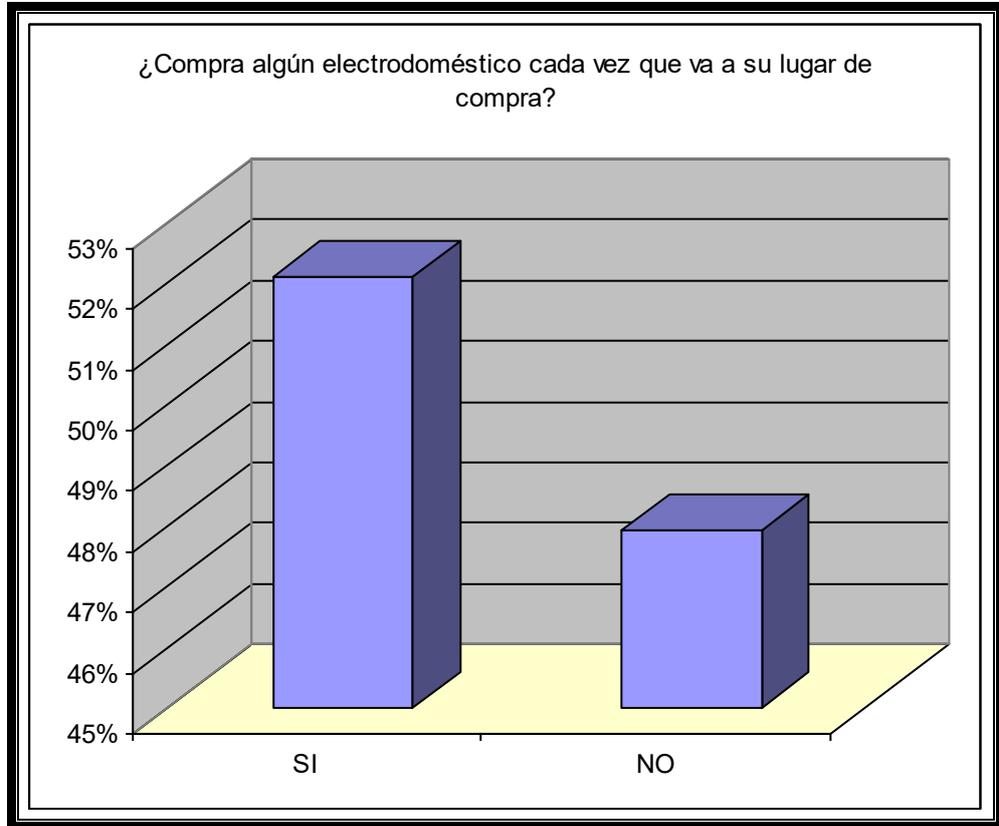


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

- El 52% de los encuestados manifiesta que cuando se acercan a algún almacén de electrodomésticos es porque tienen intención de compra.

**¿Cuando va a los almacenes de electrodomésticos siempre compra?**

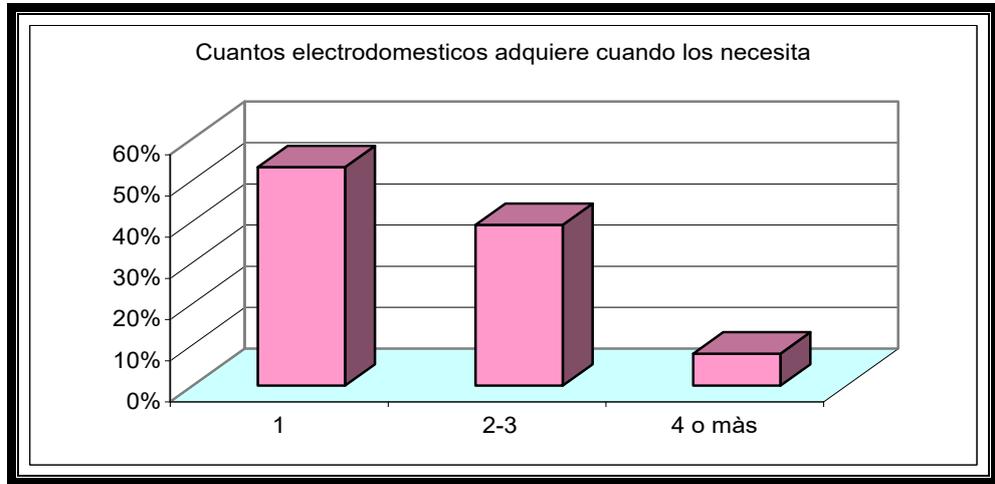


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

- El 53% generalmente compra solo un electrodoméstico por vez.

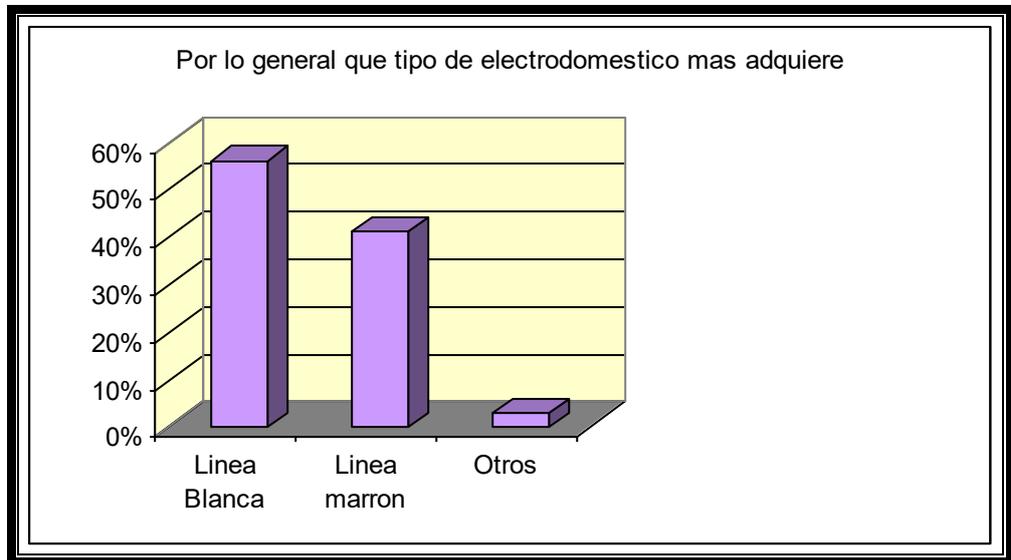
**¿Cuántos electrodomésticos compra por lo general?**



*Elaborado por: Los Autores*  
*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

- El 56% adquiere electrodomésticos de línea blanca.

**¿Que tipo de electrodoméstico compra con mas frecuencia?**



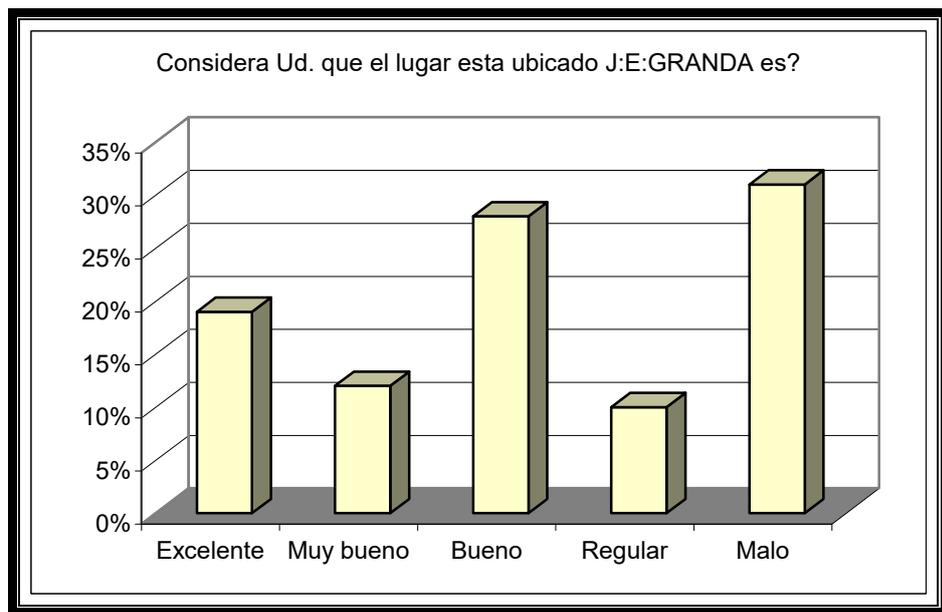
*Elaborado por: Los Autores*  
*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

**2.3.7 Ubicación Del Local**

Evaluando la ubicación del almacén se observa que los clientes piensan:

- Que la ubicación del almacén se ubica entre buena y regular.
- La mayoría prefiere comprar en almacenes grandes y espaciosos.

### ¿Considera Ud. Que el lugar donde esta ubicado J.E Granda es?

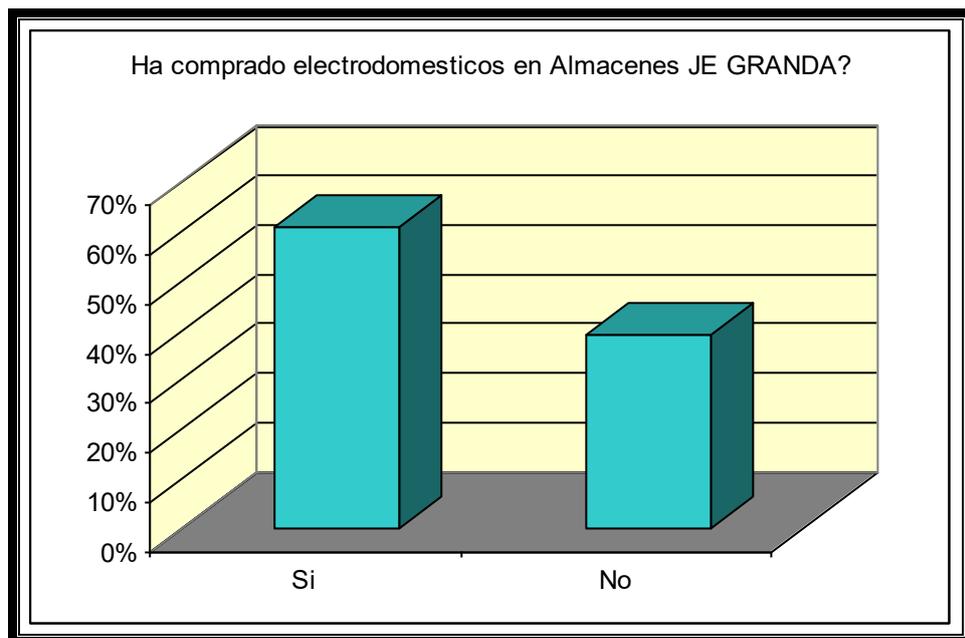


*Elaborado por: Los Autores*  
*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

### 2.3.8 EL PRODUCTO

- El 40% de los encuestados considera que la calidad de los electrodomésticos asiáticos es regular.
- El 74% de los encuestados si estaría dispuesto a comprar electrodomésticos asiáticos en los almacenes J.E. Granda.
- 

### ¿Ha comprado electrodomésticos en Almacenes J.E. Granda?



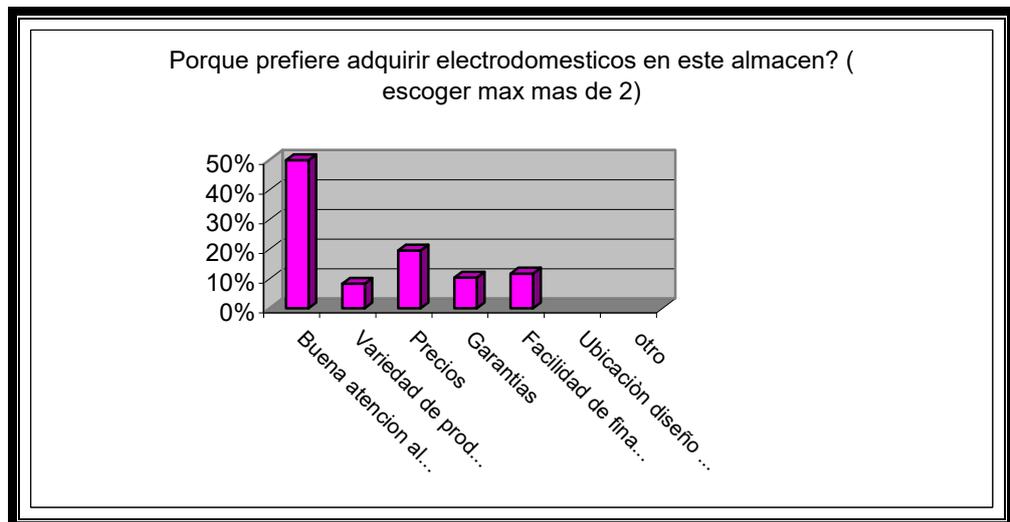
*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

Básicamente los encuestados prefieren comprar electrodomésticos en este almacén por la buena atención 50%, los precios competitivos 20%, las facilidades de financiamiento 12%.

**¿Por qué prefiere adquirir electrodomésticos en este almacén?**

**Escoger máximo 2 opciones**



*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

## **CONSUMIDOR**

Finalmente se establecerá el perfil de la mayoría de los encuestados

- El 69% fueron mujeres
- El 54% de los encuestados posee familia de 3-4 miembros, el porcentaje restante se centra en grupos familiares más numerosos.

## **2.4 ANALISIS DEL MERCADO**

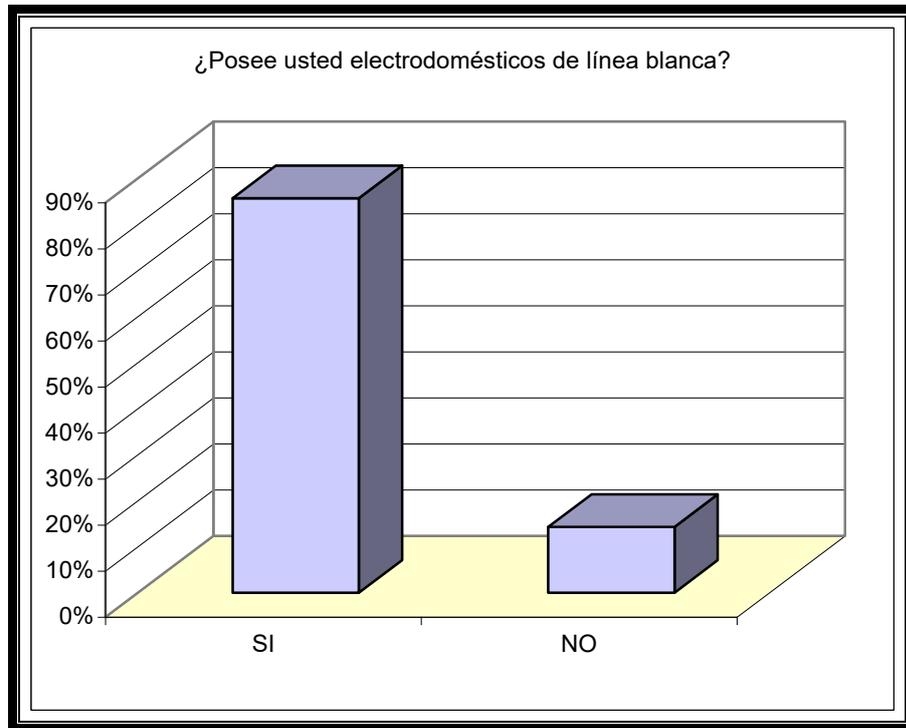
### **2.4.1 Cuantificación de la demanda**

La cuantificación de la demanda tiene como información primaria los resultados de las encuestas realizadas a los ciudadanos machaleños. Dicha demanda se basa en la población de la ciudad de Machala entre 25 y 64 años, que es de 1.412.971 habitantes; datos obtenidos del INEC del último censo de noviembre del 2001.

### **2.4.2 Mercado Latente**

El mercado latente lo conforman todas las personas que les gusta comprar electrodomésticos de línea blanca para el hogar.

## H1. ¿Posee Ud. electrodomésticos de línea blanca?



*Elaborado por: Los Autores*

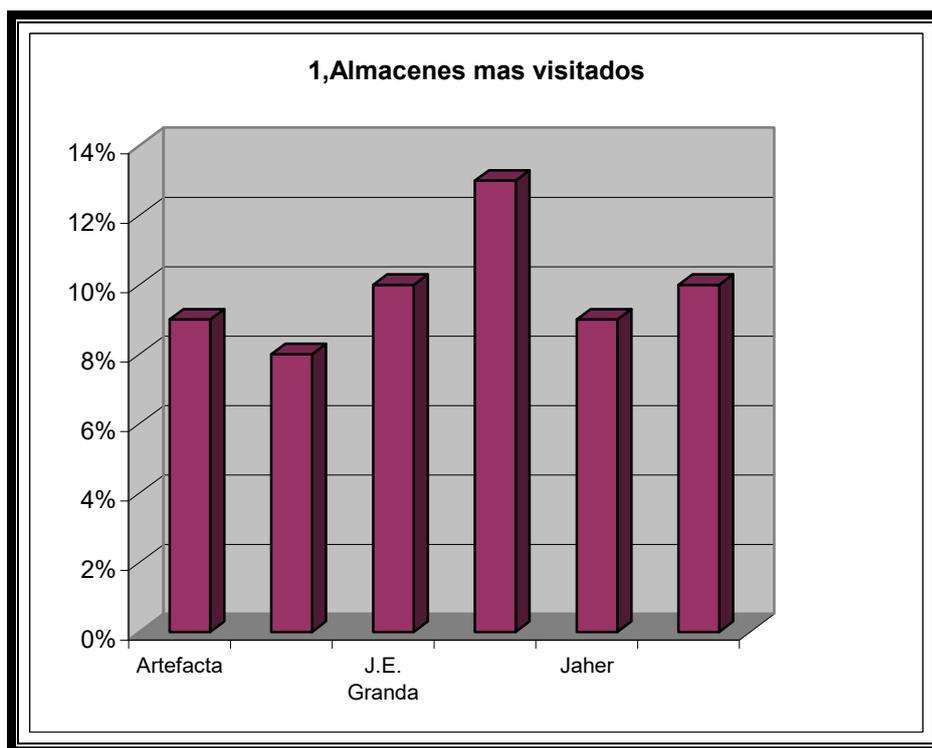
*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

El 86% es decir 329 de los encuestados ha comprado por lo menos una vez electrodomésticos de línea blanca para el hogar. La mayoría reconoce que los electrodomésticos de línea blanca constituyen artículos de primera necesidad en el funcionamiento del hogar.

### 2.4.3 Mercado Posible

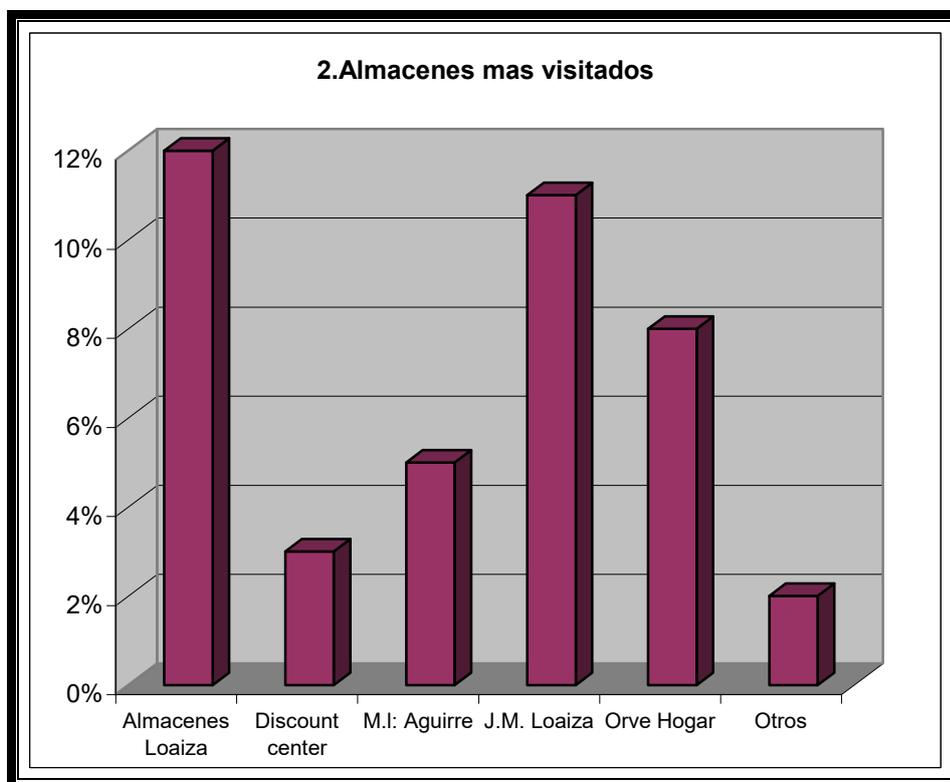
El mercado posible lo conforman aquellas personas que compran artículos los electrodomésticos de línea blanca, pero que no necesariamente compran en JE Granda.

**¿Que almacén de electrodoméstico visita normalmente cuando necesita algún artefacto?**



*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*



*Elaborado por: Los Autores*

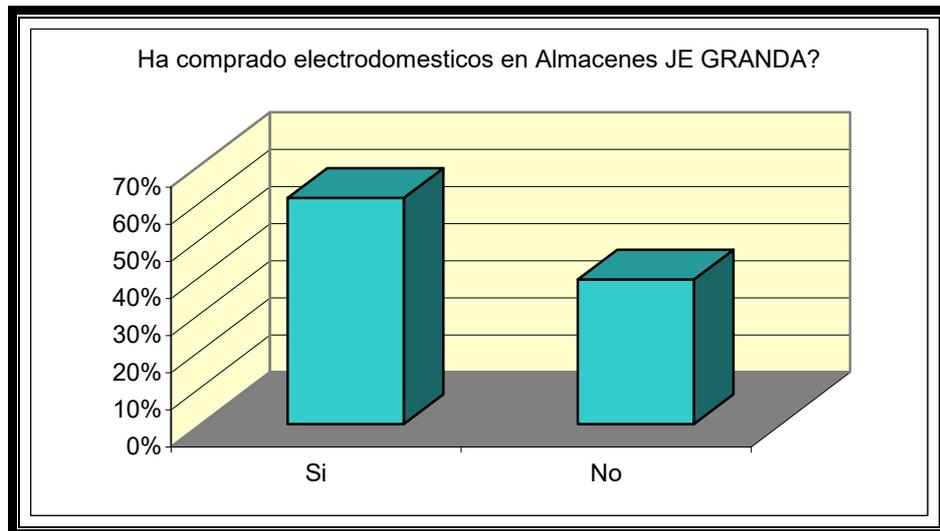
*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

Los almacenes más visitados son Marcimex con el 13% de los clientes y Almacenes Loaiza, 12%. Por lo tanto hay un 25% de clientes concentrados en 2 almacenes el resto de clientes el 64% que compran en varios almacenes también constituyen el mercado posible de JE Granda.

- **2.4.4 Mercado Actual**

Tan solo el 61% de los encuestados ha realizado compras en los almacenes JE Granda. Este dato se obtuvo de una muestra de 384 personas, que son las que contestaron que han comprado

**¿Ha comprado electrodomésticos en Almacenes JE GRANDA??**



*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

➤ **Mercado Real**

El mercado real lo conforman las personas que compran electrodomésticos en almacenes JE Granda, los cuales aproximadamente son 3000 en consumidores finales en base a la facturación

➤ **Mercado Potencial**

El mercado potencial lo conforman las personas que además de tener entre 20 y 64 años, que gocen de poder adquisitivo es decir que formen parte la población económicamente activa. Con lo que de la población económicamente activa en Machala es de 189.395 personas es decir el 87% de esta población.

**Tabla 3.2 Cuantificación de la Demanda**

| <b>TOTAL DEL MERCADO</b>                      |                      |                          |                   |                                 |                         |
|---|----------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------|
| <b>Mercado</b>                                | <b>Clasificación</b> | <b>Porcentaje</b>        | <b>Individuos</b> | <b>Participación de mercado</b> | <b>Posible clientes</b> |
| <b>Total de habitantes de Machala 217 696</b> |                      |                          |                   |                                 |                         |
| <b>Mercado Latente</b>                        | <b>Requieren</b>     | <b>86%</b>               | <b>187 218</b>    | <b>4.58%</b>                    | <b>8 574</b>            |
| <b>Mercado Posible</b>                        | <b>Insatisfecho</b>  | <b>64%</b>               | <b>139 325</b>    | <b>4.58%</b>                    | <b>6 381</b>            |
| <b>Mercado Potencial</b>                      | <b>Con dinero</b>    | <b>87%</b>               | <b>189 395</b>    | <b>4.58%</b>                    | <b>8 674</b>            |
| <b>MERCADO</b>                                |                      | <b>CLASIFICACIÓN</b>     |                   | <b>CLIENTES</b>                 |                         |
| <b>Mercado Actual</b>                         |                      | Investigación de mercado |                   | 115 530                         |                         |
| <b>Mercado Real</b>                           |                      | Declarado por la empresa |                   | 3000                            |                         |

*Elaborado por: Los Autores*

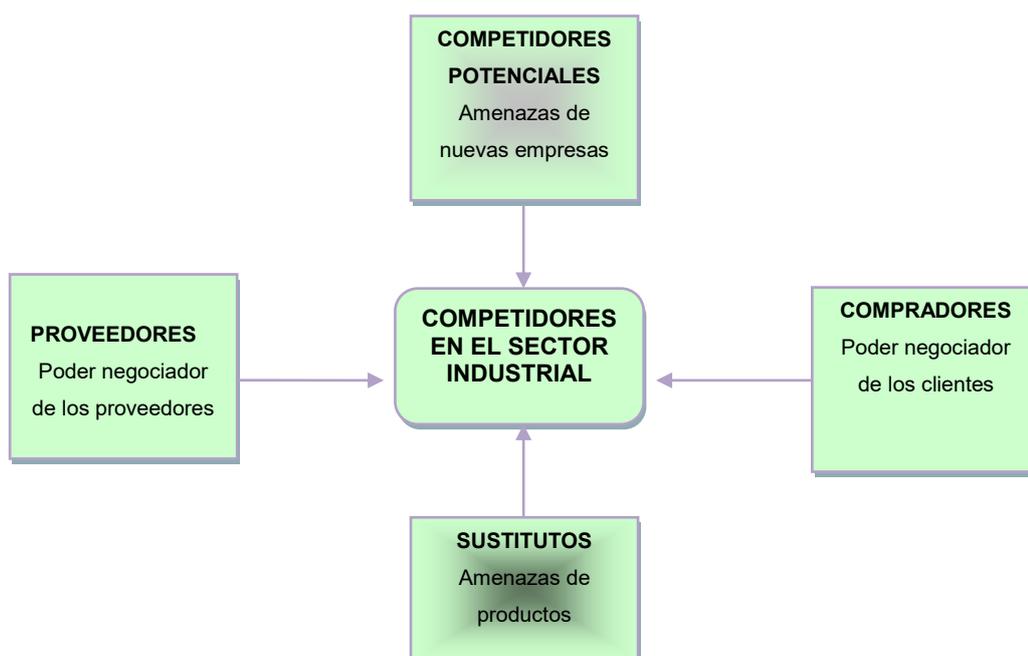
## 2.4.5 Análisis del Micro Entorno

### Análisis de Porter

Cada empresa se enfrenta a un número de competidores.

Según el marketing para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores en mejores condiciones de las de sus competidores

A través del análisis externo se pueden fijar oportunidades y amenazas que giran alrededor de la organización. Porter establece cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las empresas deben evaluar su posición frente a éstas cinco fuerzas que rigen temporalmente la competencia industrial:



#### **2.4.6 Acción de los competidores potenciales**

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

Para J.E. Granda los competidores potenciales están constituidos por sus clientes mayoristas, básicamente la empresa mantiene el estilo de importación Retail, lo que hace que cualquier mayorista con capital pueda emprender un negocio similar.

De manera general cualquier persona con iniciativa y con un capital adecuado y decididos a invertir puede llegar convertirse en competencia para la empresa. La amenaza de nuevas empresas existe, y las barrera de entrada no son muy fuertes, ya que lo único que hace falta es tener el capital disponible para invertir en este tipo de negocio en el que básicamente se importan electrodomésticos de línea blanca.

Lo importante en este sector es lograr tener una diferenciación de costos y básicamente el tipo y formas de crédito en los productos que se importe.

#### **2.4.7 Amenazas de posibles productos sustitutos.**

Productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

En esta línea de productos los sustitutos serían equipos precarios como cocinas a kerosene o carbón, los mismos que casi ya no se usan. Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos para J.E. Granda prácticamente es nula.

Mediante un análisis empírico (en base a la experiencia) se extrae que no hay competencia de productos sustitutos a excepción de marcas sustitutas totalmente nuevas y desconocidas que pueden introducirse en el mercado con precios promocionales por los cuales los clientes se sientan tentados a probar.

Para combatir esta competencia se puede aleccionar al cliente con respecto a los riesgos de comprar estos electrodomésticos

dichos riesgos involucran pocos o ningún repuestos, ningún servicio de post-venta, cero garantía, etc.

Es así que se puede considerar como amenaza a los productos sustitutos cuando estos han sido adquiridos por cualquier empresa de la competencia y están generando gran cantidad de demanda por parte de los clientes potenciales que podrían estar interesados en nuestros productos, pero al comparar los precios notan mayor interés por los sustitutos.

#### **2.4.8 Poder de Negociación de los clientes**

Los compradores ejercen generalmente poder de negociación frente a los vendedores especialmente cuando se trata de una línea de productos nada exclusiva y pueden influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago.

Los clientes de este sector son mayoristas y consumidores finales.

Los precios son establecidos por el retail, y generalmente se da negociación en cuanto al precio de los productos (rebaja en el valor del producto), de preferencia cuando estos productos se venden en los llamados combos para el consumidor final. Para los clientes mayoristas se realizan descuentos sobre el número de unidades compradas.

#### **2.4.9 El poder de negociación de proveedores**

El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida.

Estos electrodomésticos se importan de la China, en este año por ejemplo los costos de fabricación han tendido al alza debido a que el Gobierno de China eliminó el subsidio industrial, y así hay muchos factores externos que inciden en la negociación con los proveedores por lo tanto la dependencia de los precios y márgenes de utilidad de lo que ocurra en los mercados de los que importamos es de alto riesgo.

#### **2.4.10 Acción de los competidores existentes**

Los competidores son los que venden productos similares a los de la empresa dentro de los cuales se pueden mencionar: Artefacto, Comandato, J.E. Granda, Marcimex, Jaher, La ganga, Almacenes Loaiza, Discount Center, M.L. Aguirre, J.M. Loaiza, Orve Hogar.

La intensidad de la rivalidad en este campo es alta y fuerte como resultado de que existen numerosos competidores y además la mayoría de los productos que se comercializa son iguales o de marcas similares por lo que no se cuenta con una clara diferenciación entre los productos que se ofrecen. Debido a esto las empresas siempre andan buscando tácticas para competir en precios o ser los primeros en introducir nuevos productos.

### 2.4.11 Análisis de la Competencia:

| <sup>4</sup> COMPETENCIA | Posicionamiento en el medio |       | Productos |           | Infraestructura |           | Precios      |       | Importación |       | Ventas  |         |
|--------------------------|-----------------------------|-------|-----------|-----------|-----------------|-----------|--------------|-------|-------------|-------|---------|---------|
|                          | Alto                        | Medio | Iguales   | Similares | Propia          | Alquilada | Competitivos | Altos | Directa     | Otros | Contado | Crédito |
| <b>Marcimex</b>          |                             | X     | X         |           |                 | X         | X            |       | X           |       | X       | X       |
| <b>Almacenes Loiza</b>   |                             | X     | X         |           |                 | X         | X            |       | X           |       | X       | X       |
| <b>J.M. Loiza</b>        |                             | X     | X         |           |                 | X         | X            |       | X           |       | X       | X       |
| <b>La Ganga</b>          |                             | X     | X         |           |                 | X         | X            |       | X           |       | X       | X       |
| <b>Artefacto</b>         |                             | X     | X         |           |                 | X         | X            |       | X           |       | X       | X       |
| <b>Jaher</b>             |                             | X     | x         |           |                 | x         | X            |       | X           |       | X       | X       |

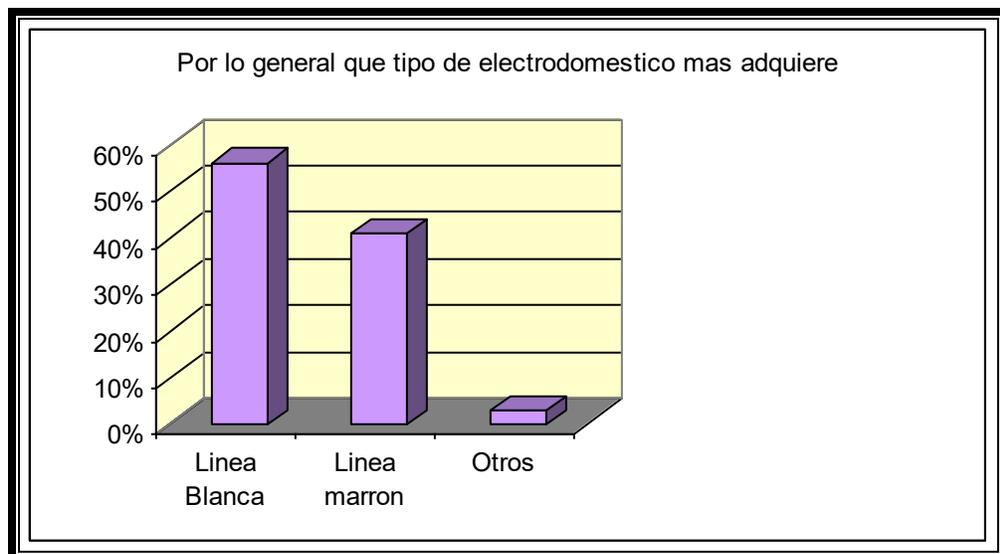
<sup>4</sup> Elaborado por Autores; Fuente: Entrevista a Competidores

El análisis de la competencia se observa que son competidores directos y que además no solo venden los mismos artefactos sino que su ubicación, infraestructura y forma de venta es la misma.

Una de la diferencia con J.E. Granda es que esta empresa otorga crédito directo.

Se observa además que los competidores reconocidos como Jaher, Créditos Económicos, Comandato, Artefacta, etc no son los almacenes más acudidos para comprar electrodomésticos. La población de Machala mantiene cierto grado de fidelidad por las empresas propias del sector.

### ¿Por lo general que tipo de electrodoméstico más adquiere?

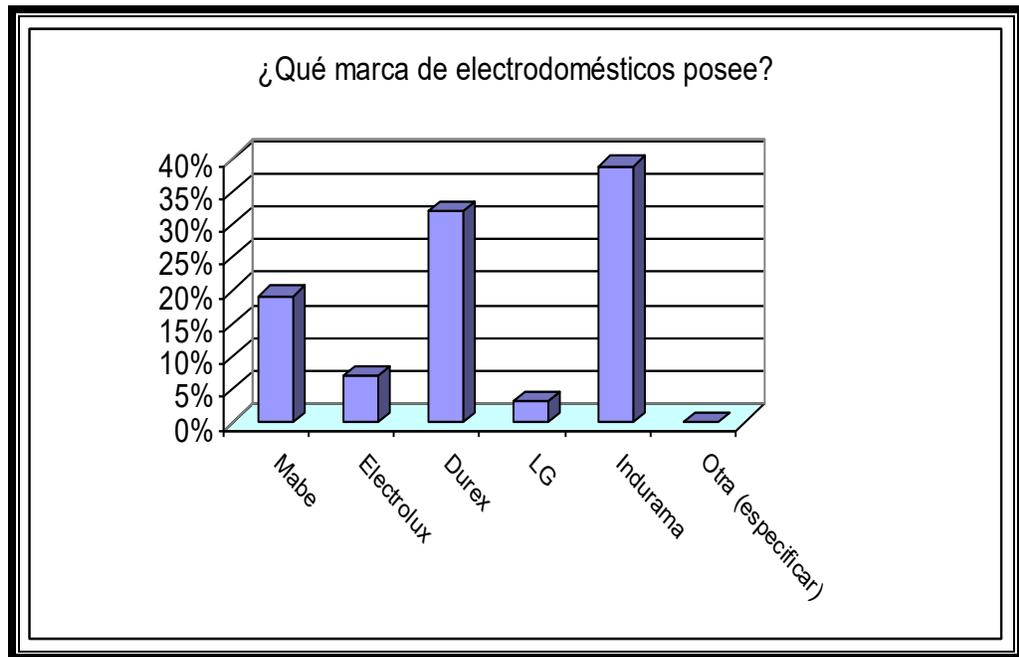


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

Los encuestados establecen en un 51% que ellos compran electrodomésticos de línea blanca lo que implica que el mayor volumen de ventas tiende a este sector.

**¿Qué marcas compra normalmente cuando necesita algún electrodoméstico de los mencionados en la pregunta anterior?**

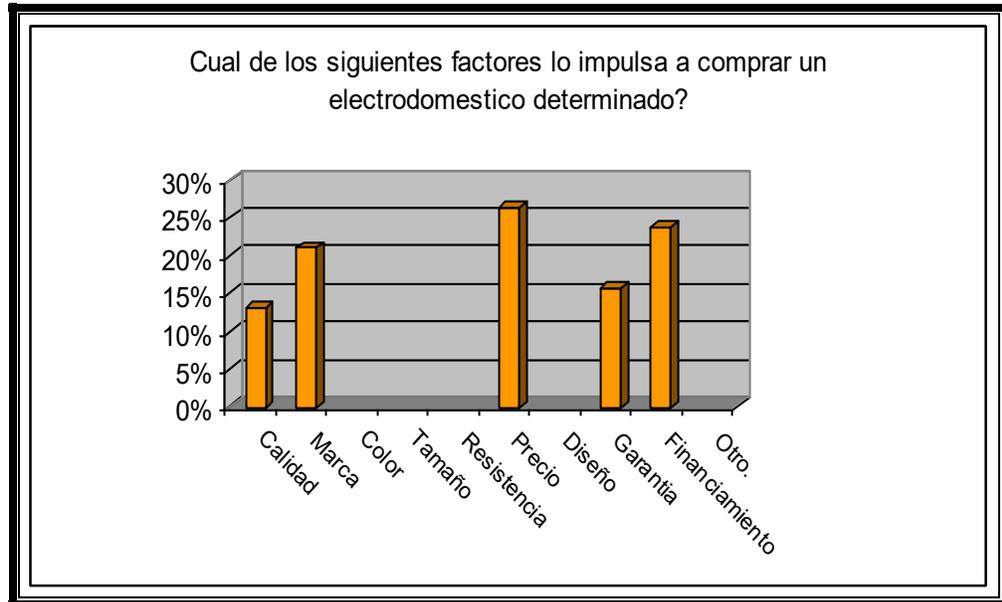


*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

La mayoría de los encuestados y potenciales compradores compran marcas locales como Indurada 39%, Durex- 32% y mabe- 19%

## ¿Cual de los siguientes factores lo impulsa a comprar un electrodoméstico determinado?



*Elaborado por: Los Autores*

*Fuente: Encuesta de opinión realizada en oct.2007*

Generalmente los compradores son incentivados a realizar sus compras en ciertos lugares por características como:

- **Precio.** El 26% de los encuestados considera que lo primero que los motiva para comprar un electrodoméstico es el precio
- **Financiamiento.** El 24% de los encuestados considera que para ellos elegir marca y almacén de compra es importante el tipo de financiamiento que proporcionan.

- **Marca.** Las garantías que respalda una marca es algo que el 21% de los encuestados considera como primer factor al momento de comprar.

Para realizar un análisis de la competencia estableceremos sus ventajas y desventajas.

#### **VENTAJAS**

- Grandes importadores
- Mejores planes de financiamiento
- Créditos directos
- Entregas a domicilio
- Algunos tienen locales amplios

#### **DESVENTAJAS**

- Electrodomésticos iguales, no hay variedad
- Atención generalizada
- Poca garantía.
- Precio unificados

- Conclusiones de la Competencia

|           | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>TIIFICACIÓN</b> |
|-----------|--|--------------------|
| <b>C1</b> | Los grandes almacenes como Marcimex, Jaher, Artefacta, Creditos Economicos, Comandato tienen una aceptación de alrededor del 10% | <b>Oportunidad</b> |
| <b>C2</b> | El 61% de los encuestados prefiere comprar en almacenes del sector como JE Granda  | <b>Oportunidad</b> |
| <b>C3</b> | La mayoría de los clientes prefiere crédito directo  | <b>Oportunidad</b> |

|           |   |                |
|-----------|---|----------------|
| <b>C4</b> | El almacén más visitado es Marcomex con 13% | <b>Amenaza</b> |
|-----------|---|----------------|

**DESCRIPCIÓN**

**TIPIFICACIÓN**

|           |   |                |
|-----------|---|----------------|
| <b>C5</b> | La importación de la competencia es directa con el proveedor, lo que genera precios competitivos. | <b>Amenaza</b> |
|-----------|---|----------------|

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 PROCESOS INVOLUCRADOS**

##### **3.1.1 Requisitos para registrarse como importador**

En Ecuador existe lo que se llama regímenes aduaneros; y respecto a la importación existen tres clases de regímenes:

**Régimen común:** Importación a consumo donde la mercadería extranjera ingresa al país para ser “nacionalizada” para su uso o consumo directo.

**Regímenes especiales:** A su vez se subdividen en regímenes suspensivo (porque se aplaza), liberatorio (porque se exime) o compensatorio porque se restablece) respecto al pago de impuesto. Entre ellos están: maquila, zona franca, ferias internacionales, devolución condicionada, reposición con franquicia, importación (o internación o admisión) temporal para reexportación, etc., este último es un régimen del cual hablaremos más adelante.

**Régimen particular:** Es el Tráfico postal internacional, correos rápidos, zona de libre comercio, tráfico fronterizo.

Cuando al inicio se declara un régimen de importación a consumo, no se podrá cambiar a régimen especial o particular; sin embargo, sí se puede cambiar de régimen especial o particular a otro régimen diferente, previa autorización, por supuesto.

El proceso de importación se inicia con un estudio sobre la factibilidad económica de la importación, una vez establecida la necesidad de un producto en el mercado nacional.

Para que una persona natural o jurídica pueda realizar importaciones habituales, debe obtener el registro como importador ante cualquier banco corresponsal del Banco Central del Ecuador.

Para obtener el certificado como importador se requiere fundamentalmente:

- Solicitud
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Afiliación a una cámara de la producción
- Registro de firmas autorizadas para realizar tramites de importación

Dentro del marco legal de las empresas importadoras de mercaderías extranjeras para uso y consumo definitivo, deben cumplir con todos los requisitos legales vigentes. Pueden ser importadores casuales o frecuentes los mismos que deben registrarse ante el Banco Central del Ecuador. De esta forma, los bancos corresponsales del Banco Central obtienen el permiso de importación para una futura comprobación en Aduana. Si el valor de las mercancías a importar supera los US\$ 4 000, se contratará a una verificadora.

Los mecanismos, o mejor dicho, los requisitos para importar son dos: arancelarios y para-arancelarios.

## Arancelarios

Toda importación a consumo requiere de un arancel (impuesto a la importación), el cual está determinado según una clasificación que sigue una norma internacional llamada “Sistema Armonizado de Clasificación y Designación de la Mercancía”, conocido también como “Sistema Armonizado”.

Ahora, por un lado, cuando se importa productos originarios de la Comunidad Andina (CAN), también llamado Pacto Andino, este Sistema Armonizado toma el nombre de NANDINA, y así debemos especificar en el Documento Único de Importación (DUI); lo que significa que no se pagan ni derechos arancelarios ni la cláusula de salvaguardia; aquí valga una aclaración: con Perú existe una excepción, por el pacto bilateral que existe entre ambos países, pues se requiere una partida.

Y bien, por el otro lado, cuando se importa productos originarios de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), este Sistema Armonizado toma el nombre de NALADISA, y así debemos especificarlo en el DUI; lo que significa que se pagan derechos arancelarios con un trato preferencial arancelario.

### 3.1.2 Proceso de importación

#### Nota de Pedido (obligatorio)

Hay que entregarla a la Aduana, a la Verificadora y al Banco.

Debe contener lo siguiente:

- Fecha
- Número preimpreso
- Nombre y dirección del importador
- Nombre y dirección del exportador
- País de origen
- Lugar de embarque
- Lugar de destino
- Vía (aérea, marítima o terrestre)
- Término de la mercadería (FOB, CyF, CIF)
- Moneda (en letras)
- Forma de pago (giro directo, etc.)
- Fecha de inicio de la negociación

### **Autorizaciones (cuando proceda)**

Entregarla a la Aduana y a al Banco. Con la Nota de Pedido, si el tipo de mercadería así lo exige, se procederá a obtener las Autorizaciones en el ministerio o entidad pública de acuerdo a lo que dice la ley. Aquí valga una recomendación, calcule que el trámite para obtener dicha Autorización tomará entre 10 a 15 días hábiles, según revela los hechos.

### **Póliza de seguro (cuando proceda)**

Hay que incluir la póliza siempre en nuestra documentación a entregar. De acuerdo a la ley ecuatoriana, debemos adquirir el seguro de una aseguradora radicada en el país. Existen tres tipos de seguro: 1) libre de avería, 2) libre de avería particular, y 3) contra todo riesgo. Este último tipo puede ser por: a) fenómenos naturales, b) choques, c) oxidación, humedad, exudación del barco, contaminación con olores extraños, contaminación con bichos del exterior, contaminación por ratas.

Generalmente el seguro cubre de bodega a bodega, y los valores asegurados pueden ser: FOB, CyF, CyF+U (utilidades, que es el 10% del CyF). La suma asegurada es la máxima que nos reconoce la

aseguradora. ¿Qué pagamos en un seguro? Primero, la prima, es decir, el porcentaje sobre la suma asegurada que vamos a pagar; además, existe la Contribución a la Superintendencia de Bancos (CSB) que constituye el 3.5% de la prima; también hay que pagar el Derecho de Emisión (DE) que constituye los valores que establece cada aseguradora por los papeles que nos llena y nos entrega. Ahora, existe 1) franquicia deducible, que consiste en valor absoluto o relativo (dependiendo de cada aseguradora) en el que se establece un piso: si el robo es menor a los \$300,000, no nos dan nada, y si es - por ejemplo- \$400,000, sólo nos pagan la diferencia, es decir \$100,000, y, 2) franquicia no deducible, que consiste en el pago del valor total del robo, pero esto en nuestro país no existe. Obligatoriamente debemos pagar el IVA, el 12%, y su base imponible es Prima + 3.5% + CSB + DE.

Hay dos tipos de seguro de transporte: a) una póliza que se tramita para cada importación; o, b) una póliza “madre”, con un monto grande y preestablecido como suma asegurada, de la cual se desprenden las “hijas” o aplicaciones para cada importación, ésta póliza se llama Seguro Flotante.

### **Solicitud de Verificación de Importación (SVI) (cuando proceda)**

Entregarla a la Verificadora. Sólo para mercadería cuyo valor FOB es mayor a \$4,000. Se llena esta solicitud y se la entregamos a la Verificadora (SGS, Bureau Veritas, Cotecna o ITS) junto con la Nota de Pedido. Recordemos que se debe pagar hasta el 1% del valor FOB, con un mínimo de \$180, valor que suele pagarse 50% al presentar la solicitud y el 50% restante cuando la Verificadora entrega el Certificado de Inspección (CI).

### **Certificado de Inspección (CI) (cuando proceda)**

Entregarlo a la Aduana. Este certificado es proporcionado por la Verificadora, luego de haber entregado previamente el SVI, y sólo si la mercadería tiene un valor FOB mayor a \$4,000. Según la Ley, si una mercadería ingresa al Ecuador

### **Certificado de Origen (cuando proceda)**

Entregarlo a la Aduana. Es en este momento cuando, si la mercadería así lo exige, procedemos a conseguir un Certificado de Origen.

## **Manifiesto de Carga (obligatorio)**

Viene con la mercadería que llega a la Aduana. Indica el medio de transporte, el lugar determinado y fecha establecida, la fecha de embarque, fecha que es necesaria para saber si el DUI fue aprobado por el Banco Corresponsal antes de esa fecha, pues, caso contrario, la mercadería deberá ser reembarcada.

Si el manifiesto de carga llega con la mercadería, en la Aduana declaran que la mercadería está manifestada. Si el manifiesto de carga no consta con la mercadería, se considera este acto como un delito o ilícito aduanero.

Si llega menor cantidad de la mercadería manifestada, el importador tributará sólo por la mercadería que ha llegado, y él se las arreglará con el exportador. Pero si llega mayor cantidad, existen dos situaciones: a) Si el margen excedente es menor del 10% de lo que dice el manifiesto, es una falta, no un delito, y se puede aceptar; y b) Si el margen excedente es superior al 10% se considera un delito o ilícito aduanero.

### **Conocimiento de embarque (obligatorio)**

Hay que entregarlo a la Aduana. Este documento es entregado al importador, quien debe -a su vez- entregar original o copia a la Aduana. Ahora dependiendo de la vía de transporte se llamará conocimiento de embarque (marítima), guía aérea (aérea, obviamente) o carta de porte (terrestre). Si la mercadería viaja en contenedores, estos tienen un sello de seguridad conocido como precinto; este precinto tiene un código, el cual debe constar en el conocimiento de embarque.

Como nota aclaratoria, una mercadería consolidada (la empresa de transporte es la que realiza la consolidación) es cuando varios importadores comparten un contenedor. En este caso, existe un *conocimiento-madre* que luego debe convertirse en varias *guías-hijas*.

### **Factura comercial (FC) (obligatorio)**

Hay que entregarlo a la Aduana. La factura es la que servirá de base para la declaración aduanera.

## **Documento Único de Importación (DUI) (obligatorio)**

Éste consta de tres formularios:

### **DUI-A (obligatorio)**

Entregarlo a la Aduana y al Banco. Si el valor FOB de la mercadería es mayor a \$4,000, debe presentarse el DUI a un Banco corresponsal en Ecuador, autorizado por la Aduana, para que éste dé su visto bueno, previo al embarque de la mercadería. *ADVERTENCIA: Si la mercadería llega al país sin tener el visto bueno del Banco, la mercadería debe ser reembarcada, desafortunadamente puede presentarse el caso en que se obvie la ley y más bien se aplique una multa del 10% del valor CIF.*

El DUI aprobado por el banco no tiene plazo de validez, es indefinido, excepto en las mercaderías con restricciones, y en este caso, el plazo de validez del DUI está determinado en las Autorizaciones.

### **DUI-B (cuando proceda)**

Entregarlo a la Aduana y al Banco. Se utiliza para cuando se quiere importar dos o más subpartidas arancelarias

### **DUI-C (obligatorio)**

Entregarlo a la Aduana. Se utiliza para que el importador determine la autoliquidación de los tributos.

Primero establezcamos que la fecha de llegada de la mercadería se entiende como la fecha en que la mercadería ingresa a una bodega habilitada (almacenera temporal), algunos le llaman también a esta fecha “fecha de aceptación”, para la Naviera la fecha de llegada - en cambio- es la fecha en que se transportó la mercadería. Entonces, la Ley establece que desde la fecha de llegada, el importador tiene 7 días hábiles antes y 15 días hábiles después para presentar su declaración a la Aduana, es decir el DUI y toda la documentación que debe acompañarle. Si estamos dentro de los 15 días, y no hemos presentado el DUI por cualquier inconveniente, y antes de que venza el plazo para desaduanizar y la mercadería sea declarada en

“Abandono Tácito”, podemos solicitar a la Aduana el reembarque al exterior, sacar la mercadería a la frontera, por ejemplo Perú, y pedir una admisión temporal hasta realizar los trámites pendientes en Ecuador, obtener el Certificado de Inspección, y traer de vuelta la mercadería. *ADVERTENCIA: Si no presentamos nuestra declaración en los 15 días hábiles después de la fecha de llegada, se considerará la mercadería en abandono tácito; para levantar dicho abandono, el importador debe efectuar un solicitud al Gerente Distrital, y éste - mediante providencia y previo el pago de la multa equivalente a 10 UVCs- autoriza que la mercancía puede ser nacionalizada. Se puede recuperar la mercadería hasta el acto de remate, puesto que en teoría la Aduana tiene hasta 60 días para rematar mercadería en abandono tácito).*

### **Declaración Aduanera del Valor (DAV) (obligatorio)**

Entregarla a la Aduana. Para realizar los trámites en la aduana ecuatoriana se requiere el DUI; sin embargo, la Junta de Cartagena reclamó el porqué no estábamos usando el DAV, que es de uso obligatorio en el comercio andino, así que también aplicamos el DAV como documento obligatorio.

Según la Ley, el DAV no es otra cosa que un juramento de que el valor consignado es el verdadero, juramento que hacemos como importadores, y sólo nosotros podemos firmarlo. Y esto es muy importante, pues toda declaración juramentada tiene implicaciones legales. Si no es usted, sino el Agente de Aduana quien lo llena, verifique 120% que está correctamente la información antes de firmarlo. Por ejemplo, es en este documento donde debemos declarar si somos representantes, si cobramos comisión, si existe vinculación comercial (entre fabricante e importador).

### **3.1.3 Desaduanización de mercancía importada**

#### **Digitalización**

La Aduana digitaliza toda esa documentación para que ingrese al Sistema Informático de Servicio Aduanero. La digitalización y la comprobación toman aproximadamente dos días hábiles. En teoría podemos consultar si ya ha sido ingresada nuestra declaración, sólo con consultar nuestro No. DUI en el Web de la CAE, en la siguiente dirección <http://www.corpae.com/>

## Comprobación

El Departamento de comprobación revisa que esté bien declarada, que la documentación esté acorde con la declaración, con la clasificación arancelaria, con el valor de la mercadería, que tanto el importador como el Agente estén habilitados, y que exista el RUC, para ponerle la “fecha de aceptación”, la cual servirá para determinar la tasa arancelaria (TA) y la cotización monetaria; a fijar la fecha de aprobación, la cual servirá para el aforo futuro; anotar el nombre de la verificadora si es el caso del aforo físico; poner la fecha de aprobación del aforo; nombre y código de quienes digitalizaron y de quienes comprobaron la documentación; y, luego, si no ha habido inconvenientes con el aforo, en el DUI-C procede a la *liquidación* de tributos. Ahora, veamos con mayor detenimiento algunos pasos internos del procedimiento de comprobación.

## Aforo

Aforo y verificación son sinónimos. Aunque hay una sutil diferencia. Cuando se llevó a cabo en el exterior (cuando el valor FOB de la

mercadería es superior a \$4,000), es mejor hablar de verificación. Y cuando se lleva a cabo, hablamos de aforo.

El aforo es realizado por la Verificadora (la verificadora se determina por sorteo) y es aleatorio. Cuando se ha tenido aforo del país de origen y se requiere -además- aforo en Ecuador, en el sorteo de la verificadora se debe chequear que dicha verificadora sea diferente a la verificadora que realizó el aforo en el país de origen.

Técnicamente hablando el aforo consiste en la revisión documental y/o física de la mercancía. Del aforo resulta una “fecha de aprobación”, la cual es necesaria para, luego, pagar los tributos en el Banco Corresponsal. Existen dos tipos de aforos: documental y físico.

### **Aforo físico**

Debe realizarse con la presencia de nuestro Agente y la Verificadora. Es la revisión física de la mercadería. Según la Ley, a partir de la fecha de aceptación tenemos 5 días hábiles para presentarnos al aforo físico (de lo contrario, se considerará la mercadería en abandono tácito), y a partir de la fecha de aprobación tenemos 2 días hábiles para pagar los tributos (de lo contrario se considerará la mercadería en abandono tácito). Si nuestra mercadería

cae en abandono tácito durante el aforo físico, debe pagarse un interés sobre el capital, calculando el tiempo (en meses):  $I = T \times t\% \times 1/12$  (I = interés, T = tiempo, t% = tasa de interés, 1/12 = meses).

El empleado de la Verificadora chequea la mercadería, verifica que el sello de seguridad del contenedor, conocido como “precinto”, no esté violentado (todo precinto tiene un código, el cual debe constar en el Conocimiento de embarque). Como nuestro Agente está presente, si existe anomalía con este sello, está en su derecho de parar el aforo físico y comunicar al importador inmediatamente, para que éste lo comunique -a su vez- a la compañía de seguros, y ésta -dependiendo del cliente- dirá si se continúa o no con el aforo físico, en este caso último para que personal de la aseguradora esté presente en el resto del proceso del aforo físico.

Obviamente, la Verificadora también chequea que lo declarado sea igual a lo verificado. Si todo está correcto, automáticamente pasa a aforo documental. Si no es igual, verifica que la diferencia esté dentro del margen de tolerancia según la Ley (hasta el 10% de los tributos), y el importador pagará lo mismo sobre la totalidad. Los tributos se pagan sobre lo que realmente llega, si llegó menos, se

paga sobre eso y punto; pero si la diferencia sobrepasa el 10%, dicha diferencia se considera un ilícito aduanero.

Cuando el aforo ha salido sin contratiempos se obtiene la fecha de aprobación, la cual junto a la fecha de recepción y la numeración que ha recibido su declaración se origina lo que los señores de Aduanas llaman “obligación tributaria”, el vínculo jurídico entre nosotros los importadores y el fisco. ¿Qué quiere decir esto? Que en este momento ya no podemos pedir reembarque o ir a comercialización. Recuerde, podemos pedir reembarque a partir de la fecha de llegada de la mercadería, durante esos 15 días hábiles de los que hablamos anteriormente, y antes de haber hecho nuestra declaración y entregado el DUI y documentos de acompañamiento.

Si la Verificadora ha cambiado la Partida o el valor, se puede discutir. En este caso, debemos dar pruebas que demuestren que la Verificadora se ha equivocado, y si ésta así lo reconoce, entonces debe cambiar el certificado de verificación; pero si lo niega, podemos impugnar ese criterio de la Verificadora y sacar la mercadería.

Tanto en Guayaquil como en Manta y en Quito existe una instancia que en la Ley Orgánica de Aduanas no consta, pero existe en la vida real. Esta instancia es el Departamento de Instancia de

Valoración, que sirve como segunda apelación, es decir, cuando hay problemas con la clasificación se le puede pedir Consulta de Aforo.

### ***Situaciones en las que el comprobador pedirá aforo físico***

- Cuando es mayor de \$4,000 el valor FOB de la mercadería. Este tiene un costo, pero si la mercadería ya tiene un aforo del país de origen, éste no cuesta.
- Cuando es por sorteo y la suerte no está de su lado.
- Cuando el comprobador de nuestra declaración encuentra alguna discrepancia.
- Cuando el bodeguero anuncia que la mercadería llegó en mal estado.
- Cuando el comprobador sospecha de algo.
- Cuando el IVA es cero, es decir, cuando hay exoneración tributaria.
- Cuando el comprobador así lo requiera.

Si el comprobador no solicita el aforo físico de acuerdo a estas situaciones anteriores, entonces, se envía a aforo documental.

### **Aforo documental**

También es realizado por la Verificadora. Consiste en una verificación sólo en base a que lo declarado coincida con los documentos de acompañamiento del DUI, confirmando que la mercadería esté bien declarada en lo que se relaciona a la clasificación arancelaria y al valor de la mercadería. Según la ley, a partir de la fecha de aprobación tenemos dos días hábiles para pagar los tributos (de lo contrario, se considerará la mercadería en abandono tácito).

#### **3.1.4 Liquidación**

### **Pago y sello**

Cuando el aforo ha terminado y se obtiene la fecha de aprobación se pagan los tributos y el aporte al CORPEI en cualquier banco que integre Banred.

## **Declaración de pago y de liquidación**

La documentación vuelve al Departamento de Comprobación, en donde declarará lo que ha pagado y lo que ha liquidado.

### **3.1.5 Entrega de la mercadería**

#### **Tres copias del DUI-C**

La Aduana entrega tres copias del DUI-C autorizando la entrega de mercadería. Una vez que se da esta autorización, ninguna mercancía puede ser retenida por autoridad alguna, salvo orden judicial.

#### **Copia 1**

Una copia es para el importador, quien deberá guardarla por 3 años para fines aduaneros, pues en ese período la Aduana puede pedirnos una rectificación, luego de esos tres años, ese documento prescribe para la Aduana, para fines de rentas deberá guardarla por 5 años, y si estamos en un ilícito aduanero, deberá guardarla por 15 años, así que consígase un archivador metálico donde no le llegue ni la polilla ni la humedad;

### **Copia 2**

La segunda copia es para el bodeguero (el de la “permisionaria”), quien con DUI en mano autorizará la salida de su mercadería; y,

### **Copia 3**

Y la tercera copia es para el Servicio de Vigilancia Aduanera, quien controla que la mercadería que sale sea la verdadera.

### **Garantía aduanera**

Si tuviésemos un impedimento para pagar los tributos por falta de algún documento, la CAE nos exige una garantía, la cual consiste en el 20% del total de tributos a pagar y con un plazo de 60 días.

Si en la Declaración y entrega de papeles a la CAE sólo nos falta la factura comercial, por ejemplo, podemos sacar la mercadería con una garantía, pero tenemos 30 días calendario para presentar dicha factura a la CAE. En cambio, si falta el Certificado de Origen es mejor dejar la mercadería hasta que llegue dicho certificado.

## **Tipos de Garantía aduanera**

a) Efectiva: La más desaconsejada; b) Bancaria, y c) Póliza de seguro: estas últimas son las mejores.

## **Garantía con mercadería perecible**

En este caso debemos pedir desaduanización directa. Sólo podemos dar un cheque certificado sobre el 120% del total de tributos, y tenemos únicamente 5 días hábiles para presentar la documentación faltante.

## **3.2 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA CAMARA DE COMERCIO**

### **3.2.1 Beneficios Generales**

Las Cámaras de Comercio del país, ofrecen múltiples ventajas a sus socios, entre las cuales enumeramos las más importantes:

-Asesoría en temas contables, organizacionales, de comercio exterior, financiero, tecnológico y tributario; e información en cuanto a

ferias nacionales e internacionales, seminarios de capacitación, charlas magistrales y exposiciones de interés para el socio.

- Reportes de información crediticia

- Carnet Multiservicios

- Descuentos en programas de capacitación, tanto para sus empleados como para los directivos de la empresa

- Cyber café dentro gratuito dentro de las instalaciones de la Cámara de Comercio

- Ser parte del Club de la Cámara con todo los beneficios y privilegios que aquello acarrea

- Obtener información especializada sobre el giro de su negocio o temas afines al interés empresarial del socio.

### **3.2.2 Asesoría e información**

Al ser miembro de una Cámara de Comercio, el empresario y sus empleados obtienen por parte de la organización, la siguiente información (que puede variar entre Cámaras):

- Boletín informativo

- Calendario Tributario
- Programa de asesorías gratuitas
- Trámites ágiles ante Organismos Públicos
- Guía Contable
- Tipos de contrato
- Resoluciones y Boletines de la CAE
- Plantilla de Plan de Negocios
- Plantillas de Estados Financieros

### **3.2.3 Capacitación**

En el caso de las Cámaras de Comercio de Guayaquil como de Quito, los programas de capacitación que se ofrece a los socios es el siguiente:

1. Seminarios nacionales e internacionales gratuitos o con un cotos mínimo para el socio
2. Cursos de inglés comercial sin costo para socios

3. IDEPRO (Guayaquil), u otra institución afín que se encarga de la capacitación especializada de los empleados de una empresa (socios o no socios), en temas relacionados con el comercio, la administración, la contabilidad y las finanzas.

### **3.2.4 Financiamiento**

#### **1.- Plan CPS – Crédito para socios**

Las pequeñas y medianas empresas y comerciantes, socios de la Cámara, que estén al día en sus cuotas, podrán acceder a un crédito bancario en condiciones especiales.

#### **Características**

- Dirigido a socios que estén al día en sus cuotas
- Los socios deberán tener una membresía de la Cámara mayor a un año
- Los socios deberán calificar de acuerdo a los requisitos crediticios y de riesgo del Banco.

## **Producto**

- Crédito para Capital de Trabajo
- Crédito para Activos Fijos

### **3.2.5 Afiliaciones**

#### **Persona Natural**

- Copia de la Matricula de Comercio. (En caso de no tener la matrícula, la Cámara puede realizar su trámite sin costo extra alguno).
- Copia de cédula de identidad y certificado de votación (claras y legibles)
- Copia del RUC. (Para su obtención puede tramitarlo personalmente en el SRI o en la Cámara.)
- Solicitud para nuevo socio CCG, firmada por el Representante Legal, Gerente General o Gerente Administrativo Financiero.
- 1 Foto tamaño carné.
- Formulario de Autorización de Débito Bancario firmada por el Socio y la firma de quien se constituye como Firma Autorizada de la cuenta.
- Croquis de ubicación física del socio, especificando la dirección de cobro y referencias de la dirección.

- Las personas naturales pagarán **US\$ 125.08 la primera vez**, valor que incluye matrícula de comercio, inscripción y cuota mensual.

### **Persona Jurídica**

- Copia del RUC. (Para su obtención puede tramitarlo personalmente en el SRI o en la Cámara).
- Copia del nombramiento del Representante Legal o mayor Accionista de la empresa.
- Copia de la escritura de constitución de la compañía.
- Copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copia de cédula del Representante Legal.
- Solicitud para nuevo socio Cámara firmada por el representante legal, Gerente General o Gerente Administrativo Financiero.
- 1 Foto tamaño carné, del representante legal o mayor accionista.
- Formulario Autorización de Débito Bancario firmada por el Socio firmada por Socio y la firma de quien se constituye como Firma Autorizada.
- Croquis de ubicación física del socio, especificando la dirección de cobro y referencias de la dirección.
- Para compañías en trámites de constitución que no son llevados por la Cámara de Comercio local, se deberá adjuntar a la solicitud

Formulario de Declaración de Responsabilidad debidamente firmada por el Abogado que lleve el proceso.

### 3.2.6 Costo de afiliación

| <u>Rango de Capitales</u>  | <u>Cuota de Ingreso</u> | <u>Cuota Mensual</u> | <u>Total 1er Mes</u> |
|----------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| 200.01 - 800.00            | \$ 29                   | \$ 15.20             | \$ 44.20             |
| 800.01 - 2,000.00          | \$ 37                   | \$ 20.00             | \$ 57.00             |
| 2,000.01 - 4,000.00        | \$ 45                   | \$ 33.00             | \$ 78.00             |
| 4,000.01 - 20,000.00       | \$ 65                   | \$ 47.50             | \$ 112.50            |
| 20,000.01 - 40,000.00      | \$ 100                  | \$ 52.00             | \$ 152.00            |
| 40,000.01 - 60,000.00      | \$ 133                  | \$ 68.00             | \$ 201.00            |
| 60,000.01 - 120,000.00     | \$ 191                  | \$ 110.00            | \$ 301.00            |
| 120,000.01 - 400,000.00    | \$ 199                  | \$ 125.00            | \$ 324.00            |
| 400,000.01 - 800,000.00    | \$ 458                  | \$ 183.00            | \$ 641.00            |
| 800,000.01 - 2'000,000.00  | \$ 575                  | \$ 225.00            | \$ 800.00            |
| 2'000,000.01 - en adelante | \$ 732                  | \$ 294.00            | \$ 1,026.00          |

Las **personas naturales** que declaren un capital social de \$200 pagarán \$ **125.08**, valor que incluye **matrícula de comercio, inscripción y la cuota mensual**

#### Información Importante

- El valor mensual que deberá pagar se calcula en base al capital social de su

empresa.

- Puede cancelar la inscripción en efectivo, cheque certificado a nombre de la Cámara de Comercio o con tarjeta de crédito.
- Puede pagar anticipadamente el año de la membresía con diferido especial con tarjeta de crédito y directamente en nuestras oficinas con un 5% de descuento.
- Puede también solicitar se debite de su cuenta corriente el valor mediante una autorización firmada por el Banco/tarjeta de crédito que Usted prefiera.

| <b>CUANTITATIVA</b> |   |                     |
|---------------------|---|---------------------|
| <b>CODIGO</b>       | <b>DESCRIPCION</b>  | <b>TIPIFICACION</b> |
| <b>AO1</b>          | Los costos de importación representan generalmente el 50% del CIF del pedido. | Debilidad           |
|                     |   |                     |

| <b>CUALITATIVA</b> |  |                     |
|--------------------|--|---------------------|
| <b>CODIGO</b>      | <b>DESCRIPCION</b>   | <b>TIPIFICACION</b> |
| <b>AO2</b>         | El proceso de importación es una metodología preestablecida por los organismos aduaneros estatales viable en cumplimiento. Por lo tanto hay que ceñirse estrictamente a este proceso.                                  | Debilidad           |
| <b>AO3</b>         | Los beneficios de la Cámara de Comercio son poco compensatorios en relación con los aportes. Ofrecen beneficios que la mayoría de las empresas constituidas ya poseen: asesoría contable, Internet, capacitación, etc. | Debilidad           |



## **CAPITULO IV**

### **4. ESTUDIO TÉCNICO**

#### **4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO**

Entre los objetivos del estudio técnico tenemos:

- Determinar los procesos y tecnologías a utilizar, es decir medios, servicios, herramientas, materiales/artículos, terrenos e infraestructura requerida para la operación y funcionamiento del proyecto.
- Determinar los recursos humanos necesarios para su ejecución.
- Desarrollar el producto o servicio que se venderá u ofrecerá.

## **4.2 FACTORES QUE DETERMINAN Y CONDICIONAN EL TAMAÑO DEL NEGOCIO O DE LA INVERSIÓN.**

El tamaño de un proyecto mide la relación de la capacidad productiva (importación y ventas) durante un periodo de tiempo.

Entre los factores que determinan y condicionan el tamaño del negocio tenemos:

- La oferta y la demanda. Ya que dependiendo de esta se establecerá cuanto importar y por lo tanto cual será el tamaño con el que se iniciará el negocio. De manera general debe tomarse como precaución que el tamaño del negocio no se dimensione más allá de la demanda actual, las proyecciones pueden tender al sobredimensionamiento que generaría una inversión inicial excesiva que puede a corto plazo hacer tambalear el negocio.
- El tipo de negocio a instalar, hay negocios o empresas que por la actividad que realizan deben tener un gran tamaño y otros basta con solo una oficina. Ej. El negocio de importación debe contar con una bodega de transito de mercaderías.
- La tecnología. El tipo de tecnología o equipos necesarios para vender también determinan el tamaño del negocio.

### **4.2.1 MÉTODOS DE APLICACIÓN**

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades importadas por año.

También pueden considerarse otros indicadores del tamaño del proyecto como son: las inversiones, la ocupación efectiva de la mano de obra o algún otro de los efectos sobre la economía.

De manera general debe considerarse que el tamaño óptimo del negocio es aquel que permita mantener al mínimo los costos totales durante la vida útil estimada para el proyecto.

### **4.3 LOCALIZACIÓN OPTIMA DEL PROYECTO**

La mejor localización para una determinada empresa o negocio depende del tipo de actividad al que se dedica. La localización de por ejemplo de plantas industriales (productoras) se centra en minimizar costos, mientras que los detallistas y servicios profesionales típicamente se concentran en la maximización de ingresos. La localización de almacenes, sin embargo puede venir determinada por

la combinación del costo y la rapidez de la entrega. En fin el objetivo de la estrategia de localización es maximizar los beneficios de la localización para la empresa.

Seleccionar donde estará localizado el proyecto se ha vuelto más complejo con la globalización ya que todo negocio tendrá que pensar en expansiones a corto plazo.

Entre los factores claves de localización del negocio tenemos:

- Objetivos del negocio y/o accionistas
- Tamaño de los terrenos, costos; costo del alquiler del sector.
- Vías de acceso: transporte, carreteras, disponibilidad de líneas de transporte público, calles pavimentadas, distancia a los posibles puntos de venta, tráfico, etc.
- Restricciones municipales: zona residencial, comercial, industrial, etc.
- Proximidad de servicios de abastecimiento-proveedores: supermercados, mercados, combustible, insumos varios como gas, etc.
- Legislación ambiental, de salud y municipal.
- Disponibilidad de mano de obra.

- Disponibilidad de infraestructura básica: agua, fluido eléctrico, alcantarillado, focos de infección, etc.

En la selección de una localización aparecen muchos factores, tanto cuantitativos como cualitativos que deben tomarse en consideración. Entre los métodos más utilizados tenemos:

- El método de factores ponderados. Utiliza pesos (nivel de importancia) para desarrollar el proceso de decisión
- El análisis del punto muerto. Utiliza el análisis costo-volumen de esta manera se realiza una comparación económica de las alternativas de localización
- El método del centro de gravedad. Es una técnica matemática que se utiliza para encontrar la localización de un centro de distribución que minimice los costos de distribución.
- El método del modelo de transporte. Consiste en determinar el mejor plan de entregas desde el punto de oferta (origen) hasta el centro de demanda (entregas) de manera que minimice el costo de producción y transporte.

#### **4.4 FACTORES RELEVANTES EN LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y MAQUINARIA**

Entre los factores relevantes de la decisión de importación tenemos:

- Los proveedores
- Logística de embarque y entrega
- Tipos de electrodomésticos
- Los montos de inversión disponibles
- La calidad y posicionamiento de marcas
- El impacto de esta inversión en los costos totales.
- Las garantías y mantenimientos que ofrezcan los proveedores
- Las especificaciones del manejo.

#### **4.5 DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL DE VENTA Y EXHIBICION**

La logística de la distribución de la ubicación o posición en perchas de los electrodomésticos y oficinas debe ser ubicada de una

manera lógica y coherente que interrelacione secuencialmente cada actividad. Su distribución también depende de:

- El tamaño de los electrodomésticos
- Rotación de los inventarios
- Área disponible – en caso de que se trata de un área ya construida
- Secuencia de las operaciones (exhibición y venta- cotización- facturación-entrega)
- Disponibilidad de áreas para carga y descarga

Básicamente la distribución debe agilizar cualquier proceso de venta. Debe ser diseñado y probado de tal manera que el proceso que menor tiempo emplee con eficacia y eficiencia, deberá ser el elegido.

La herramienta básica de la distribución de almacenes y oficinas es el Layout, el cual especifica la ordenación áreas de exhibición, incluyendo las de servicios al cliente y las de bodegas.

## 4.6 DETERMINACION DE LA UBICACIÓN DEL ALMACEN

En este proyecto de venta de electrodomésticos se ubicara considerando los siguientes parámetros:

### Localización:

Utilizaremos el método cualitativo de factores ponderados:

Los factores que consideraremos y evaluaremos para este proyecto son:

- Cercanía al puerto o bodegas de transito
- Cercanía a los sitios de distribución o a la zona comercial de electrodomésticos.
- Vías de acceso- estado de las calles y líneas de transporte publico
- Calidad de vida: dentro de la cual consideramos los servicios básicos, focos de infección o contaminación, etc.
- Disponibilidad de personal

El método se aplica de la siguiente manera:

| FACTORES   | PESO<br>% | CALIF /100                           |   |                           |
|--|-----------|--------------------------------------|---|---------------------------|
|  |           | AV. 9 DE<br>OCTUBRE<br>/9 DE<br>MAYO | SUCRE<br>(AV. 1<br>NORTE)<br>Y 9 DE<br>MAYO | 9 DE<br>MAYO Y<br>BOLIVAR |
| CERCANIA A CLIENTES  | 0.25      | 60                                   | 60  | 60                        |
| CERCANIA A LOS LUGARES DE MAYOR<br>ACTIVIDAD COMERCIAL (CENTRO CIUDAD) | 0.25      | 100                                  | 100   | 100                       |
| VIAS DE ACCESO - TRANSPORTE  | 0.10      | 90                                   | 90  | 90                        |
| ARRIENDOS  | 0.30      | 50                                   | 60  | 70                        |
| DISPONIBILIDAD PERSONAL  | 0.10      | 70                                   | 70  | 70                        |
|  | 1.00      | 74                                   | 76  | 78                        |

| FACTORES   | PESO<br>% | AV. 9 DE<br>OCTUBRE<br>/9 DE<br>MAYO |       |
|--|-----------|--------------------------------------|-------|
|  |           | CERCANIA A CLIENTES                  | 0.25  |
| CERCANIA A LOS LUGARES DE MAYOR<br>ACTIVIDAD COMERCIAL (CENTRO CIUDAD) | 0.25      | 100                                  | 25.00 |
| VIAS DE ACCESO - TRANSPORTE  | 0.20      | 90                                   | 18.00 |
| ARRIENDOS  | 0.25      | 50                                   | 12.50 |
| DISPONIBILIDAD PERSONAL  | 0.05      | 70                                   | 3.50  |
|  | 1.00      | 74                                   | 74.00 |

| FACTORES   | PESO<br>% | SUCRE<br>(AV. 1<br>NORTE) Y<br>9 DE<br>MAYO |       |
|--|-----------|---|-------|
|  |           | CERCANIA A PROVEEDORES                      | 0.25  |
| CERCANIA A LOS LUGARES DE VENTA (CENTRO<br>CIUDAD) | 0.25      | 100   | 25.00 |
| VIAS DE ACCESO                                     | 0.10      | 90  | 9.00  |
| CALIDAD DE VIDA                                    | 0.30      | 60  | 18.00 |
| DISPONIBILIDAD O CERCANIA MANO DE OBRA             | 0.10      | 70  | 7.00  |
|  | 1.00      | 76  | 74.00 |

| FACTORES   | PESO<br>% | 9 DE<br>MAYO Y<br>BOLIVAR |       |
|--|-----------|---------------------------|-------|
|  |           | CERCANIA A PROVEEDORES    | 0.25  |
| CERCANIA A LOS LUGARES DE VENTA (CENTRO<br>CIUDAD) | 0.25      | 100                       | 25.00 |
| VIAS DE ACCESO                                     | 0.10      | 90                        | 9.00  |
| CALIDAD DE VIDA                                    | 0.30      | 70                        | 21.00 |
| DISPONIBILIDAD O CERCANIA DE LOCALES               | 0.10      | 70                        | 7.00  |
|  | 1.00      | 78                        | 77.00 |

De acuerdo a este análisis la plaza o localización de mayor puntaje y por ende que se considera más oponible es a lo largo de la calle 9 de Mayo y Bolívar con 77 puntos seguida del centro (77 pts). La decisión final entonces estaría dada por las posibilidades de encontrar un local o casa en venta o arriendo.

#### **4.6.1 INGENIERIA – ADQUISICIÓN DE MATERIALES**

Dado el tipo de negocio el local debe de contar con bodega de almacenamiento adecuada y con perchas de exhibición para los electrodomésticos.

De manera general la ingeniería esta por la variedad de modelos y capacidades de equipos a vender.

#### **4.7 DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL**

Para cumplir el objetivo de reestructurar físicamente el punto de venta es necesario planificar el espacio analizando los siguientes puntos:

- Un entorno consistente
- Organización de la información disponible
- Visión específica de los roles y sistemas de trabajo

#### 4.7.1 Organización del espacio diferenciado:

**Área de ventas.-** La zona del establecimiento dedicado a la exposición de mercancía y la interacción del cliente y personal de la tienda este espacio a su vez esta organizado generalmente de 3 maneras diferentes:

**Área periférica.-** Son áreas espacialmente indicadas para mejorar la productividad proveyendo espacio extra para la exposición y almacenamiento de la mercancía.

**Área de almacenamiento.-** Islas paralelas de líneas para almacenar y exponer la mercancía.

**Área de exposición.-** Áreas designadas para promover y destacar la mercadería de oferta o recién llegada en almacenes J.E. Granda son.

| <b>Área de servicio</b>           | <b>Zona de mercancías</b>               | <b>Zona de oficinas</b> |
|-----------------------------------|---|-------------------------|
| Área de exhibición de mercancías  | Zona de recepción y salida de mercancía | Oficinas                |
| Vendedores de cotización y ventas | Almacenaje                              | Baños                   |
| Pantallas de consultas de stock   | Área de manipulación                    |                         |

4

## **.7.2 Estrategia de diseño- Planing**

Para facilitar el proceso de exhibición y compra hay que desarrollar un planning del establecimiento de venta.

Para ello hay que considerar:

- El espacio disponible que deberá ser lo suficientemente grande como para poder exponer las mercancías definidas.

El área del almacén será de 200 m<sup>2</sup>

- Debe existir una zona mínima necesaria de almacenaje y aprovisionamiento. El almacén cuenta con una bodega 100 m<sup>2</sup>

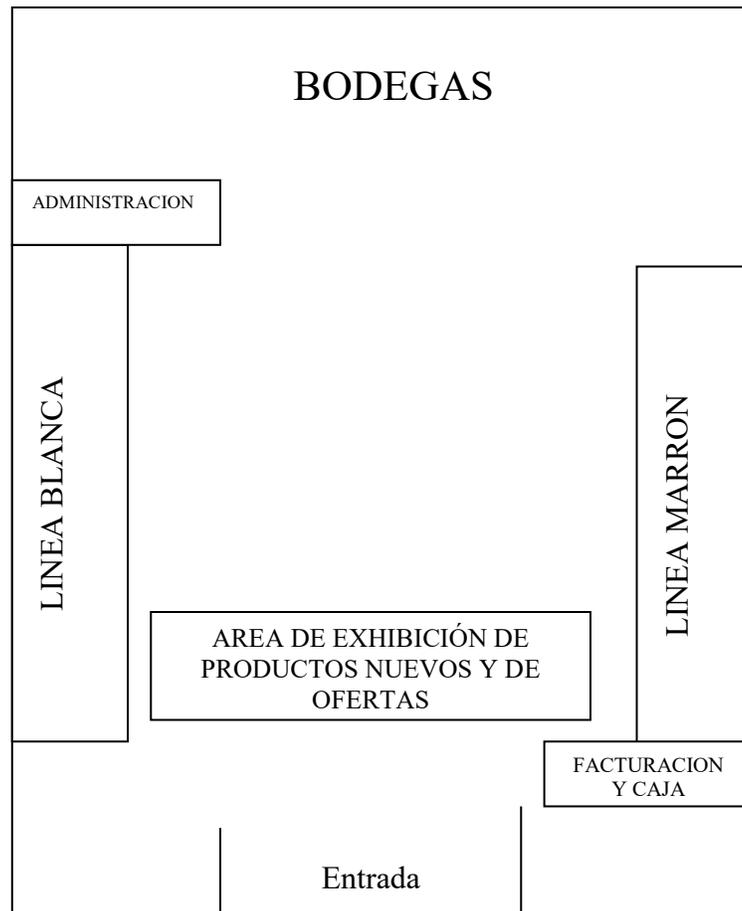
### **4.7.3 Ubicación de espacios**

La distribución estará dada por tipo de equipos a vender los mismos que estarán distribuidos por tamaño y categoría. Por ejemplo artefactos de cocina: microondas, cocinas, refrigeradoras, etc.

Equipos electrónicos como: minicomponentes, etc.

La estrategia aplicada para la distribución de las áreas será la estrategia de la periférica. En la cual se ubican las zonas de servicio en la parte externa.

Esta estrategia permite equilibrar la eficiencia en el uso del espacio para dar mejor servicio y atención al cliente.



Como se observa el área de exhibición de nuevos productos y ofertas esta incluido en el lay out:

Las mismas que estarán especificando:

- El estilo de promoción
- El tipo de mercadería
- El PVP ( precio de venta al publico)
- La duración de la promoción
- La política de la promoción.

#### **4.7.4 Diferenciación – Estrategia retail**

Para lograr una diferenciación de los competidores se espera:

Atraer a los consumidores: para lo cual invertiremos en el diseño arriba descrito que a su vez contara con funcionales áreas de exposición de las mercaderías. Sin embargo esta disposición no será permanente debido a los cambios del mercado.

Para esta empresa se aplica la **estrategia espacial**. Debido a que tiene plenamente identificada y diferenciada áreas del negocio: áreas de línea blanca, áreas de línea marrón y área de promociones u ofertas.

Como ya se estableció el espacio de la tienda tiene una distribución periférica

De tal manera que el cliente ingresa y tiene todas las líneas al alcance sin dispersarse o tener que regresar a puntos de ventas.

#### 4.7.5 Generaciones de Retail – Aplicables a J.E. Granda.

**Basada en la localización:** El enfoque de esta generación de formatos que hoy persiste continúa siendo muy importante pero insuficiente, dado que solo pone la mira en capturar aquellos clientes que, por propia voluntad y de forma espontánea, asisten al retail, no tanto por el valor de la marca del negocio o por la relación, sino por el valor de la proximidad y comodidad, como por ejemplo cualquier negocio ubicado en un lugar con mucho tránsito de personas.

**Basado en la calidad:** Los formatos de negocios bien localizados, con o sin variedad, han evolucionado hacia un modelo de negocios en el cual lo que se busca como valor percibido son la organización y el funcionamiento bajo un sistema de gestión de calidad con mucho sentido, armonía y cuidado en los detalles, y en donde la marca del retail comienza a adquirir importancia.

**Basado en el servicio:** Cuando se percibió que para sobrevivir era necesario la implementación de un cambio en el formato de localización, variedad y calidad, surgieron los modelos de negocios que debieron

agregar un valor diferencial: este valor es el servicio. Es por eso que comenzaron a invertirse una importante cantidad de recursos para mejorar el servicio y la atención de consumidores, en donde la selección, y , más aún, la educación respecto de los valores, como también el tipo de entrenamiento del personal de contacto, se vuelven centrales, así como lo es el fortalecimiento de la marca del retail.

**Basada en las experiencias gratificantes e inolvidables:** El retail debe enfrentar en forma cada vez más acelerada la decadencia del concepto y del modelo de negocio y, para evitar eso, es conveniente incrementar la percepción y las formas de innovar, se actuará de un modo no sólo diferente sino también más útil.

Por consiguiente, surge así la necesidad de ir más allá de la persuasión y del impulso a comprar, y esto se logra a partir del trabajo puesto sobre los sentidos, lo cual implica lograr que los consumidores transiten y vivan experiencias gratificantes e inolvidables tanto en el retail de ladrillos como el virtual.

#### **4.7.6 Administración de experiencias – retail.**

Las interacciones con los consumidores de J.E. Granda que se administran de forma sistemática e integrada provocan sinergia entre unas y otras, y si se mide el valor agregado tanto a los consumidores como al retail –la potencialidad, perdurabilidad y competitividad del negocio minorista- se pueden lograr los resultados económicos, financieros y competitivos buscados, los cuales son, muchas veces, superiores a los resultados que se esperarían con más de lo mismo.

Para administrar las experiencias en forma ordenada y efectividad es preciso que cada negocio minorista puede identificarlas, agruparlas, planificarlas, gestionarlas e innovar sobre éstas. Al respecto, los principales grupos de experiencias sobre los cuales es recomendable son:

- Las experiencias en las necesidades y expectativas.
- Las experiencias con los productos y servicios físicos.
- Las experiencias en el ambiente.
- Las experiencias con el personal.
- Las experiencias en las relaciones.
- Las experiencias en la comunicación.

- Las experiencias en el entretenimiento.
- Las experiencias en los eventos.

### **Las experiencias basadas en las necesidades y expectativas.**

Se debe asumir que el verdadero negocio de J.E. Granda nace en las necesidades y expectativas de los clientes. Los consumidores objetivos tienen necesidades, expectativas y también insatisfacciones y frustraciones con respecto a vivencias experimentadas en determinados negocios minoristas del sector, así como de marcas. Por eso resulta importante que conozcamos todos esos aspectos. También es necesario agregar innovaciones a partir de las necesidades y expectativas.

J.E. Granda debe asegurar que la experiencia en las necesidades y expectativas esté alineado con lo que los consumidores actuales y potenciales valoren y reconocen, y recién a partir de allí podremos brindar lo que el negocio requiere.

### **Las experiencias en los productos y servicios físicos.**

Cuando se trata de experiencias en los productos y servicios físicos, los objetivos propuestos deben resultar válidos para todas las marcas, sean del retail o no, estos objetivos son:

- Brindar una propuesta de valor reconocida y valorada por el consumidor.

### **Las experiencias en las comunicaciones.**

Las comunicaciones a través de cualquier medio son importantes (ya sea llamada telefónica, e-mails, inserts, correo directo, contacto personal, pieza comercial, material POP, etc.) exigen que las gestionemos de la siguiente manera:

- De manera integrada.
- Segmentada a los consumidores.
- Enviar propuestas atractivas e interesantes.
- Elegir los medios más satisfactorios para los consumidores.
- Con mensajes breves y de gran impacto.

- Donde cada contacto resulte valioso para que se le dedique tiempo y atención.
- Con distintas acciones para cada etapa de ciclo de vida.
- Seleccionar el método: de todo el personal a un consumidor, de un sector a un consumidor, o bien de uno a uno.
- Agradecer después de una compra (por ejemplo, vía mail).
- Que nunca sienta indiferencia (principal causa de abandono).
- Felicitándolo por eventos importantes.
- Otorgándole regalos por haber logrado un objetivo.
- Las experiencias no deben finalizar en el punto de venta físico y virtual.
- A mayor frecuencia de contacto mayor familiaridad.

### **Las experiencias en el ambiente.**

Las experiencias que viva el comprador se deben volver gratificantes. De esta manera se sentirán especiales y pensarán que valió la pena ser vividas.

En consecuencia, se deberá evaluar si las experiencias de las relaciones con los consumidores son importantes para éstos, y si ellas generan algún tipo de valor o beneficio mutuo; además deberán ser

consistentes con lo que el negocio pretende, y es muy importante que sean memorables.

### **Énfasis en la experiencia del consumidor**

Como hemos comentado anteriormente, uno de los principales problemas al que se enfrentan muchos minoristas es la falta de diferenciación entre competidores, lo cual lleva a los consumidores a percibir todas las tiendas por igual (commodities). Una manera de enfrentar este problema consiste en mejorar la experiencia de los consumidores en el establecimiento, lo cual incluye mucho más que sólo la atención al cliente - sin quitar importancia a este aspecto- y todos los elementos que influyen en los consumidores, tales como la distribución de la tienda, los carteles, la iluminación, el servicio y la facilidad y rapidez de las operaciones. Es muy importante, sin embargo, que los consumidores encuentren lo que buscan. Disponer de un inventario adecuado en el momento justo es imprescindible.

En los próximos años, las mejores cadenas minoristas se centrarán cada vez más en ofrecer a los consumidores una experiencia amena, informativa, entretenida y sencilla. En la actualidad, algunas de

las principales cadenas ya están adoptando iniciativas para ofrecer experiencias al consumidor que les permita diferenciarse y mantener la capacidad de fijar sus precios. Algunas cadenas de supermercados se han centrado en crear un entorno festivo, de mercadillo callejero, que convierta la compra en una actividad agradable. Las librerías y tiendas de música se centran en la posibilidad de dedicar tiempo a hojear libros o escuchar música en un ambiente acogedor. Algunos centros comerciales se están esforzando por eliminar la incomodidad de realizar operaciones separadas en departamentos distintos. En lugar de ello, manteniendo el foco en los productos de tiendas por departamento tradicionales, están copiando el sistema de las tiendas de descuento, más sencillo para el cliente, la centralización de las cajas, el uso de carritos y la incorporación de pasillos amplios con carteles grandes.

### Conclusiones del Estudio Técnico

| <b>CUANTITATIVA</b> |   |                     |
|---------------------|---|---------------------|
| <b>CODIGO</b>       | <b>DESCRIPCION</b>  | <b>TIPIFICACION</b> |
| <b>ET1</b>          | El Mayor puntaje del análisis de localización 77 ptos. Se logro en la calle 9 de Mayo y Bolívar | <b>Fortaleza</b>    |
| <b>ET2</b>          | La distribución del almacén estará dada en 200 metros.  | <b>Fortaleza</b>    |

| <b>CUALITATIVA</b> |   |                     |
|--------------------|---|---------------------|
| <b>CODIGO</b>      | <b>DESCRIPCION</b>  | <b>TIPIFICACION</b> |
| <b>ET3</b>         | La distribución de los espacios en el almacén estarán definidos por el área de ventas, almacenamiento y exposición. | <b>Fortaleza</b>    |
| <b>ET4</b>         | La estrategia aplicada para la distribución de espacios es la estrategia periférica.                                | <b>Fortaleza</b>    |
| <b>ET5</b>         | Como estrategia retails se aplica la estrategia espacial debido a su diferenciación en las áreas del negocio.       | <b>Fortaleza</b>    |

## **CAPITULO V**

### **VINCULACIONES DE CONCLUSIONES Y OBJETIVOS**

## 5.1 Vinculaciones entre conclusiones y objetivos

El siguiente cuadro muestra la vinculación de las conclusiones de cada determinante.

| Concepto de vinculación  | Objetivo inicial  |
|--|---|
| <b>E1,E2,E3,E4,E5,E6,<br/>E7,AO1,AO2,AO3,C1,C2,C3,C4,C5,ET1,<br/>ET2,ET3,ET4,ET5</b> | Reestructurar y posicionar la empresa aplicando una reingeniería integral mediante importación directa de electrodomésticos |
| <b>E1,E2,E4,E5</b>   | Analizar la factibilidad de importación desde países rentables.   |
| <b>AO1, AO2, AO3</b>   | Comparar beneficios de las diferentes redes de contactos de la cámara de comercio   |
| <b>E7</b>  | Estudiar ventajas de establecer la empresa como persona natural o jurídica.   |
| <b>ET1, ET2,ET3,ET4,ET5; C1,C2,C3,C4,C5</b>  | Reestructurar físicamente el punto de venta retails.  |

## 5.2 Nudo vinculaciones

El nudo especifica si los objetivos serán alcanzados o no.

| Códigos depurados | Concepto de la vinculación   | Objetivos iniciales   |
|-------------------|--|---|
| <b>E6</b>         | <p>J.E. Granda tiene la estructura y experiencia suficiente en el mercado para realizar la importación directa de sus electrodomésticos. Tiene conocimiento de las necesidades del mercado</p> | <p>Reestructurar y posicionar la empresa aplicando una reingeniería integral mediante importación directa de electrodomésticos.<br/><b>ALCANZABLE</b></p> |
| <b>E1,2,3,4</b>   | <p>El comerciar desde hace 5 años con electrodomésticos importados y nacionales le ha proporcionado el conocimiento para importar por su realizar</p>  | <p>Analizar la factibilidad de importación desde países rentables.<br/><b>ALCANZABLE</b></p>  |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
|                    | importaciones por su cuenta.   |  |
| <b>AO1,2,3</b>     | La cámara de comercio a más de ser un ente obligatorio de asociación para poder importar directamente no ofrece un beneficio palpable. | Comparar beneficios de las diferentes redes de contactos de la cámara de comercio.<br><b>NO ALCANZABLE</b> |
| <b>E7</b>          | No existen ventajas tributarias ni legales con respecto a la constitución con empresa jurídica.  | Estudiar ventajas de establecer la empresa como persona natural o jurídica.<br><b>NO ALCANZABLE</b>        |
| <b>ET1,2,3,4,5</b> | Los almacenes serán reestructurados en base a la estrategia periférica   | Reestructurar físicamente el punto de venta retails.<br><b>ALCANZABLE</b>                                  |

### 5.3 Redefinición de Objetivos

El siguiente cuadro se analizan las razones que harán alcanzar o no los objetivos propuestos y si alguno de estos no podrá ser alcanzado se redefinirá un nuevo objetivo.

| <b>Objetivos iniciales cuantificados</b>  | <b>Causas Si/No</b>   | <b>Redefinición de objetivos</b>  |
|---|---|---|
| Reestructurar y posicionar la empresa aplicando una reingeniería integral mediante importación directa de electrodomésticos.<br><b>ALCANZABLE</b> | Debido a que no existe limitante para la importación directa de personas naturales se pretende importar un contenedor por semestre.   | El contenedor a importar cada semestre será de 20` o 40` dependiendo de la demanda. |
| Analizar la factibilidad de importación desde países rentables.<br><b>ALCANZABLE</b>  | El estudio de mercado de electrodomésticos en países productores asiáticos y puntos de distribución para Latinoamérica más los cálculos financieros demuestran que es mas rentable para la empresa importar directamente. |   |
| Comparar beneficios de las diferentes redes de contactos de la cámara de comercio.  | Las redes de contacto no ofrecen beneficios adicionales a los que cada interesado puede lograr en base a sus  | Establecer su propia cartera de proveedores   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>NO ALCANZABLE</b>   | propios recursos   |  |
| <p>Estudiar ventajas de establecer la empresa como persona natural o jurídica.</p> <p><b>NO ALCANZABLE</b></p> | <p>No es una ventaja en nuestro país constituirse como persona jurídica pues eso obliga a afiliarse a una serie de cámaras y pagar impuestos que no mejoran la calidad de la actividad comercial</p> | <p>Mantener el estatus de la empresa como persona natural.</p> |
| <p>Reestructurar físicamente el punto de venta retails.</p> <p><b>ALCANZABLE</b></p>                           | <p>Los estudios retail demuestran que para este tipo de empresa y su ubicación es recomendable aplicar la estrategia periférica y estrategia espacial.</p>   |  |

## **CAPÍTULO VI**

### **Análisis Económico Financiero**

#### **6.1 Análisis Económico Financiero- Retail**

En este capítulo del proyecto se evalúa desde el punto de vista financiero la conveniencia de seguir comprando los electrodomésticos a proveedores o realizar pequeñas importaciones directas –retail.

Para este análisis se consideraron las siguientes hipótesis financieras:

- El escenario financiero se corrió a 5 años porque lo que se trata de demostrar es cuán viable son el escenario actual de seguir comprando a grandes importadores o importar directamente retail.

- Este es una empresa establecida que trata de evaluar alternativas de negocio para reestructurar su enfoque de un vendedor de electrodomésticos a un retail. Por lo tanto las inversiones iniciales son mínimas. Así que incluimos como parte de este rubro el monto requerido para una importación inicial.
- Se han realizado dos escenarios financieros: el primero asumiendo que seguimos comprando a proveedores de electrodomésticos que son grandes importadores y el segundo asumiendo que J.E. Granda realiza las importaciones directamente
- Para el escenario de compra a proveedores se ha partido del valor del electrodoméstico puesto en nuestras bodegas. En el segundo caso o retail se consideran todos los costos que involucra la importación. Por ende los márgenes de utilidad varían de acuerdo a al precio de cada producto.
- Las ventas para ambos escenarios representan un total de 612 electrodomésticos de los siguientes tipos: DVD 300 unid, Minicomponentes 40 unid, lavadoras 40 unid, Microondas 60 unid., Televisores 172 unid.

- Para el escenario de retail se realiza un préstamo bancario debido a que los fabricantes no dan crédito cuando se tratan de importaciones pequeñas. En el escenario actual se compra a proveedores con los cuales se obtienen créditos que permiten ir pagando a medida que se venden las mercaderías.

## 6.2 Resultados Obtenidos

Los resultados obtenidos son los siguientes:

**2009**

| <b>Rubro</b>                    | <b>Escenario</b>               | <b>Escenario</b> | <b>Anexos</b> |
|---------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------|
|                                 | <b>Proveedores-<br/>actual</b> | <b>Retail</b>    |               |
| Activos fijos \$                | 76.027,12                      | 82.676,67        | 1             |
| Activos diferidos \$            | 1.243,75                       | 1.243,75         | 2             |
| Ventas \$                       | 872.762,88                     | 698.772,76       |               |
| Gastos de venta \$              | 34.735,26                      | 31.255,46        |               |
| Compras/importación \$          | 691.226,62                     | 466.714,46       |               |
| Presup.....<br>administración   | 30.844,00                      | 36.844,00        |               |
| Flujo de caja \$                | 115.957,00                     | 163.959,00       |               |
| P/G                             | 69.280,00                      | 97.841,00        |               |
| VAN \$                          | 17.486, 98                     | 40.135,29        |               |
| TIR                             | 53%                            | 84%              |               |
| RENTABILIDAD<br>SOBRE INVERSION | 9%                             | 18%              |               |

### **Activos Fijos**

Los montos en activos fijos considerados varían en ambos escenarios básicamente a que se considera como este rubro la inversión inicial que involucra el capital para ejecutar una importación. En el caso de retails el valor es mayor porque los costos de importación son mayores ya que incluyen trámites aduaneros.

### **Activos diferidos.**

Permanecen constantes. El Activo Diferido comprende todos los Activos Intangibles de la empresa ó negocio, pero que definitivamente van a significar un desembolso.

Para la Etapa de Planeación se considera el 3% de la Inversión total: Activos Producción, Oficinas Instalaciones y Equipos de Computación.

La Ingeniería que comprende la instalación y puesta en marcha se calcula con el 3.5% de la inversión en activos de producción.

La Supervisión del proyecto que involucra la verificación de precios, equipos, compra etc. corresponde al 1,5% de la inversión total. Y finalmente la Administración del Proyecto que en esta línea de negocio está en manos del Gerente ó administrador del mismo y que corresponde al 5% de la Inversión Total.

## **PROYECCION A 5 AÑOS FIGURA RETAIL**

### **Ventas.**

Los montos de ventas para la figura actual son numéricamente mayores a la figura retail, no porque genere mayor ganancia o rentabilidad sino que debido a que en la figura actual pasa por un nivel mas de la cadena de distribución los precios deben ser mayores aunque el margen de utilidad se menor. Por el contrario para la figura retail los montos de ventas anuales son menores pero muchas líneas de productos tienen márgenes del 90% y mas y con precios mas bajos que los del mercado lo que genera doble ventaja. Mayor margen de utilidad y rápida rotación de inventarios debido a bajos precios.

Para estas proyecciones se considero que los 2 primeros años el volumen de importación será el mismo únicamente variando a partir del tercer año pero en incrementos mínimos que no van mas allá de 10 o 20 electrodomésticos por modelo y tipo.

Los montos en unidades monetarias son:

| AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO4              | AÑO 5             |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>394.766,31</b> | <b>394.766,31</b> | <b>540.065,62</b> | <b>540.065,62</b> | <b>540.065,62</b> |

### **Gastos de venta**

Los gastos de venta también varían algo básicamente por las comisiones. Ya que estas se aplican porcentualmente sobre las ventas totales.

| AÑO1             | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>25.175,33</b> | <b>25.703,33</b> | <b>29.190,11</b> | <b>29.828,99</b> | <b>30.531,76</b> |

### **Compras/importación**

Los montos de compra o importación dependiendo de la figura en análisis se observa que los montos en la figura retail son mayores a la de la figura actual, básicamente porque importar directamente en

volúmenes pequeños no acoge beneficios de descuentos grandes con los fabricantes y los costos de la transportación y flete también son elevados ya que son tarifas de contenedores. Esta es básicamente una de las desventajas del retail enfrentarse a costos escondidos que deberán ser absorbidos por el PVP.

La proyección a 5 años es la siguiente:

| AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| \$281.566,58 | \$286.432,03 | \$377.510,61 | \$383.397,80 | \$389.873,71 |

#### **Presupuesto administrativo.**

Este presupuesto varia algo también, debido a que se hace necesario incrementar personal para ejecutar la figura retail.

La proyección a 5 años en fig. retail. Solo considera incrementos del 10% en gastos.

| AÑO 1    | AÑO 2    | AÑO 3    | AÑO 4    | AÑO 5    |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| \$36.844 | \$40.528 | \$44.581 | \$49.039 | \$53.943 |

## Flujo de caja

El flujo de caja o dinero disponible para afrontar los pagos y acreencia nos da un flujo residual mayor en el retail que en la figura actual, esto demuestra que el margen de utilidad es mayor en el retail.

| Año 0             | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año5            |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>-\$357.349</b> | <b>\$39.508</b> | <b>\$31.365</b> | <b>\$78.981</b> | <b>\$68.931</b> | <b>\$57.783</b> |

El año cero es el año de partida y se registra como negativo porque genera solo desembolsos.

Los flujos revelan valores positivos en sus saldos lo que indica que quedan saldos positivos luego de realizar todos los pagos correspondientes.

## Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias para la figura del retail refleja un mayor margen de utilidad ya que este lo supera en un 41% a la utilidad de la figura actual.

| AÑO 1  | AÑO 2  | AÑO 3  | AÑO 4  | AÑO 5  |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 23.793 | 18.976 | 49.068 | 41.394 | 34.799 |

## VAN y TIR

Aunque ambas figuras los valores de VAN y TIR revelan factibilidad de proyecto mas rentabilidad o margen para enfrentar riesgos lo proporciona el escenario retail.

|       |                    |
|-------|--------------------|
| VAN = | <u>\$86.457,62</u> |
| TIR   | 52%                |

En proyecciones a 5 años.

### Rentabilidad sobre la inversión.

Por ultimo la rentabilidad sobre la inversión es del 7% en el escenario retail.

## Análisis de sensibilidad

Nuestra variable principal a analizar fueron las ventas

**Escenario pesimista** considero el incremento de las ventas en solo un 3%.

Los resultados fueron:

|       |                  |
|-------|------------------|
| VAN = | <u>\$131.383</u> |
| TIR = | 68%              |

Vemos que si se deciden incrementar las ventas los resultados son bastante satisfactorios.

### Escenario real

En la figura actual no incrementamos ventas mas allá del 1%

### Escenario optimista

El escenario optimista considera incrementar las ventas en un 7%

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| VPN = | <b><u>\$191.284</u></b> |
| TIR = | <b>88%</b>              |

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica que relaciona entre los costos fijos los costos variables los beneficios. El punto de equilibrio es el monto en ventas en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables.

Para nuestras proyecciones los montos mínimos de ventas serian:

|                    |                  |                    |
|--------------------|------------------|--------------------|
| <b>Año 1 P.E =</b> | <b>76.760,4</b>  | \$ monto de ventas |
| <b>Año 2 P.E =</b> | <b>83.425,9</b>  | \$ monto de ventas |
| <b>Año 3 P.E =</b> | <b>95.283,1</b>  | \$ monto de ventas |
| <b>Año 4 P.E =</b> | <b>103.671,9</b> | \$ monto de ventas |
| <b>Año 5 P.E =</b> | <b>112.691,4</b> | \$ monto de ventas |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

De acuerdo al análisis realizado a la Empresa J.E. Granda se concluye lo siguiente:

#### **Objetivo 1**

Analizar la factibilidad de la importación desde los países más rentables.

Existen mercados de oportunidades pero para este tipo de negocio importar de la china revela viabilidad. La importación directa de acuerdo con los resultados del estudio financiero y de mercado resultan altamente viables, básicamente porque la empresa logra mayor margen de utilidad por su inversión y los clientes logran electrodomésticos a mas bajo precio.

#### **Objetivo 2**

Comparar los beneficios de las diferentes redes de contactos y la Cámara de Comercio.

Los beneficios de estas cámaras aunque dan representatividad dentro del universo del comercio exterior tienen sus limitaciones ya que las negociaciones y sus ventajas solo dependen del importador y el proveedor.

### **Objetivo 3**

Estudiar las ventajas de establecer la empresa como persona natural o jurídica.

Como ya se analizó las ventajas de formalizarse están dadas por:

- La sucesión de bienes a familiares ya sea en vida o como herencia.
- El necesitar capitalizarse para lo cual tendría que vender paquete accionario.
- Formar alianzas estratégicas
- Franquiciar.

#### **Objetivo 4**

Reestructurar físicamente el punto de venta (Retailers) mediante el estudio de mercado.

Como ya se evalúa en el capítulo del estudio técnico, la tienda debe distribuir sus espacios según la estrategia periférica.

#### **Objetivo 5**

Estudiar alternativas de inversión y capitalización.

EL análisis financiero reveló que para este caso el importar directamente proporciona mayor margen de utilidad y por ende más utilidad anual. Sin embargo esta figura requiere de montos en efectivo de alrededor de \$70.000 para las proyecciones anuales de venta lo cual no siempre está disponible en bancos por lo que se hace necesario realizar préstamo bancarios o buscar nuevos capitalistas o socios.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHAMPY JAMES. “Reingeniería en la Gerencia” Editorial Norma

MORRIS DANIEL. “Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios” Editorial Mc. Graw

STONER JAMES, FREEMAN EDWARD, GILBERT DANIEL.  
“Administración”. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall

JHON CANADA, WILLIAN SULLIVAN, JHON WHITE. “Análisis de la inversión de capital para ingeniería y administración”

BLANK LELAND, TARQUIN ANTHONY. “Ingeniería Económica” Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill

BREALEY MYERS. “Principios de Finanzas Corporativas” Editorial Mc. Graw Hill

SAPAG CHAIN NASSIR, SAPAG CHAIN REINALDO. "Preparación y Evaluación de Proyectos" Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill

TROUT JACK. "Posicionamiento". Editorial Mc. Graw Hill

LEY ORGANICA DE ADUANAS. Editorial Jurídica del Ecuador

LIBRO "COMO HACER IMPORTACIONES". Luís Patricio Estrada  
Heredia, Quito 2006

REVISTA INDUSTRIAS. Cámara de Industrias de Guayaquil

REVISTA AMERICA ECONOMIA. Edición 2007

DIARIO "EL MERCURIO". Paper: Importadora Tomebamba

DIARIO DE NEGOCIOS "DINERO". Paper: "Lo viejo también se usa para hacer negocios"

MARCIMEX. SA. Empresa Importadora de Electrodomésticos

IMPORTADORA TOMBAMBA. Distribuidora Mayorista de  
Electrodomésticos

INDURAMA. SA. Fábrica Nacional de Electrodomésticos

J.E. GRANDA. Datos históricos de la empresa

### **Sitios Web**

[www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

[www.inen.gov.ec](http://www.inen.gov.ec)

[www.infomercados.ec](http://www.infomercados.ec)

[www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

[www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)

[www.cae.gov.ec](http://www.cae.gov.ec)

[www.cig.gov.ec](http://www.cig.gov.ec)

[www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

[www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

[www.cae.fin.ec](http://www.cae.fin.ec)

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[www.lacamara.org](http://www.lacamara.org)

## **ANEXOS**

**ANEXO #1**  
**INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS**  
**(US DOLARES)**

**Muebles**

| Concepto                         | Unidad | Precio Unitario | Total              | Depreciación Anual 20% |
|----------------------------------|--------|-----------------|--------------------|------------------------|
| Activo fijo existente            |        | \$ 6,000        | \$ 6,000           | 1200                   |
| Muebles oficina                  |        |                 |                    |                        |
| computador                       |        |                 |                    |                        |
| perchas                          |        |                 |                    |                        |
| Camion                           |        | 7,000.00        | 7,000.00           | 1,400.00               |
|                                  |        |                 |                    |                        |
| <b>Total Equipos y servicios</b> |        |                 | <b>\$13,000.00</b> | <b>\$0.00</b>          |

**ANEXO #2**  
**ACTIVO DIFERIDO**

| Concepto                | Cálculo   | Porcentaje | Costo Total       |
|-------------------------|-----------|------------|-------------------|
| Planeacion del proyecto | 13,000.00 | 3.00%      | 390.00            |
| Ingenieria              | 250.00    | 3.50%      | 8.75              |
| Supervisión             | 13,000.00 | 1.50%      | 195.00            |
| Administración          | 13,000.00 | 5.00%      | 650.00            |
| <b>Total</b>            |           |            | <b>\$1,243.75</b> |

El Activo Diferido comprende todos los Activos Intangibles de la empresa ó negocio, pero que definitivamente van a significar un desembolso.

**Así tenemos que:**

Para la Etapa de Planeación se considera el 3% de la Inversión Total: Activos Producción, Oficinas, Instalaciones y Equipos de Computación.

La Ingeniería que comprende la instalación y puesta en marcha se calcula con el 3.5% de la inversión en activos de producción.

La Supervisión del proyecto que involucra la verificación de precios, equipos, compra etc. corresponde al 1,5% de la inversión total y finalmente la Administración del Proyecto que en esta línea de negocio está en manos del Gerente ó administrador del mismo y que corresponde al 5% de la Inversión Total.

### ANEXO #3

#### INVERSION TOTAL EN ACTIVO FIJO Y DIFERIDO, Y CIRCULANTE

| Concepto          | Costo               |
|-------------------|---------------------|
| Activo Fijo       | 13,000.00           |
| Activo Diferido   | \$1,243.75          |
| Activo Circulante | \$343,105.43        |
| <b>Subtotal</b>   | <b>\$357,349.18</b> |
| +5% Imprevistos   | \$17,867.46         |
| <b>Total</b>      | <b>\$375,216.64</b> |

#### Activo Circulante

| Concepto               | 1 año               | MES                |
|------------------------|---------------------|--------------------|
| Costos Importar        | 281,566.58          | 23,463.88          |
| Gastos Administrativos | 36,843.53           | 3,070.29           |
| Gastos de Venta        | 24,695.33           | 2,057.94           |
| <b>Subtotal</b>        | <b>\$343,105.43</b> | <b>\$28,592.12</b> |

**ANEXO N° 4**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS (COMPRA A PROVEEDOR)**

| CONCEPTO               | -<br>UNID       | AÑO 1<br>P.U.\$ | TOTAL<br>UND      | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>DVD</b>             |                 |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| DVDDV288K              | 300             | 90.61           | 27,181.98         | 27,181.98         | 36,242.64         | 36,242.64         | 36,242.64         |
| DVDDV257K              | 300             | 84.15           | 25,246.08         | 25,246.08         | 33,661.44         | 33,661.44         | 33,661.44         |
| DVDDV251               | 300             | 76.82           | 23,044.50         | 23,044.50         | 30,726.00         | 30,726.00         | 30,726.00         |
|                        | <b>900</b>      |                 | <b>75,472.56</b>  | <b>75,472.56</b>  | <b>100,630.08</b> | <b>100,630.08</b> | <b>100,630.08</b> |
| <b>MINICOMPONENTES</b> |                 |                 |                   | -                 |                   |                   |                   |
| MDS712                 | 30.00           | 381.28          | 11,438.50         | 11,438.50         | 15,251.33         | 15,251.33         | 15,251.33         |
| MDD902                 | 30.00           | 438.39          | 13,151.59         | 13,151.59         | 17,535.46         | 17,535.46         | 17,535.46         |
| MCD502                 | 30.00           | 268.65          | 8,059.39          | 8,059.39          | 10,745.86         | 10,745.86         | 10,745.86         |
| U15600                 | 30.00           | 233.45          | 7,003.37          | 7,003.37          | 9,337.82          | 9,337.82          | 9,337.82          |
|                        | <b>120.00</b>   |                 | <b>39,652.85</b>  | <b>39,652.85</b>  | <b>52,870.46</b>  | <b>52,870.46</b>  | <b>52,870.46</b>  |
| <b>TELEVISORES</b>     |                 |                 |                   | -                 |                   |                   |                   |
| 21 CA5                 | 50.00           | 175.56          | 8,778.24          | 8,778.24          | 12,289.54         | 12,289.54         | 12,289.54         |
| 14 JSRB                | 50.00           | 146.62          | 7,331.04          | 7,331.04          | 10,263.46         | 10,263.46         | 10,263.46         |
| 21FJ4A                 | 60.00           | 181.04          | 10,862.21         | 10,862.21         | 12,672.58         | 12,672.58         | 12,672.58         |
| 21FV1R ULTRA SLIM      | 60.00           | 223.28          | 13,396.75         | 13,396.75         | 15,629.54         | 15,629.54         | 15,629.54         |
| 21 FXSRG               | 60.00           | 214.68          | 12,880.51         | 12,880.51         | 15,027.26         | 15,027.26         | 15,027.26         |
| 21FC2                  | 60.00           | 202.94          | 12,176.35         | 12,176.35         | 14,205.74         | 14,205.74         | 14,205.74         |
| 29FX4                  | 50.00           | 318.71          | 15,935.40         | 15,935.40         | 22,309.56         | 22,309.56         | 22,309.56         |
| 29FU3 ULTRA SLIM       | 60.00           | 387.54          | 23,252.40         | 23,252.40         | 27,127.80         | 27,127.80         | 27,127.80         |
| 29CC2                  | 50.00           | 278.04          | 13,901.76         | 13,901.76         | 19,462.46         | 19,462.46         | 19,462.46         |
| PLASMA 32 PC5          | 50.00           | 684.00          | 34,200.00         | 34,200.00         | 47,880.00         | 47,880.00         | 47,880.00         |
| PLASMA 42 PC5          | 50.00           | 1038.34         | 51,917.04         | 51,917.04         | 72,683.86         | 72,683.86         | 72,683.86         |
|                        | <b>600.00</b>   |                 | <b>204,631.70</b> | <b>204,631.70</b> | <b>269,551.80</b> | <b>269,551.80</b> | <b>269,551.80</b> |
| <b>MICROONDAS</b>      |                 |                 |                   | -                 |                   |                   |                   |
| MS745                  | 50.00           | 82.73           | 4,136.60          | 4,136.60          | 5,791.24          | 5,791.24          | 5,791.24          |
| MH1146                 | 50.00           | 131.31          | 6,565.50          | 6,565.50          | 9,191.70          | 9,191.70          | 9,191.70          |
| MS1146                 | 50.00           | 117.62          | 5,881.20          | 5,881.20          | 8,233.68          | 8,233.68          | 8,233.68          |
| MS1446                 | 50.00           | 128.05          | 6,402.60          | 6,402.60          | 8,963.64          | 8,963.64          | 8,963.64          |
| MH1446                 | 50.00           | 140.44          | 7,021.80          | 7,021.80          | 9,830.52          | 9,830.52          | 9,830.52          |
|                        | <b>250.00</b>   |                 | <b>30,007.70</b>  | <b>30,007.70</b>  | <b>42,010.78</b>  | <b>42,010.78</b>  | <b>42,010.78</b>  |
| <b>LAVADORAS</b>       |                 |                 |                   | -                 |                   |                   |                   |
| T1402 14KG PLOMA       | 30.00           | 421.46          | 12,643.74         | 12,643.74         | 21,072.90         | 21,072.90         | 21,072.90         |
| T1492 14 KG BLANCA     | 30.00           | 371.09          | 11,132.78         | 11,132.78         | 18,554.64         | 18,554.64         | 18,554.64         |
| 1008 TP 11KG BLANCA    | 30.00           | 337.23          | 10,117.04         | 10,117.04         | 16,861.74         | 16,861.74         | 16,861.74         |
| 1246 TP 12 KG PLOMA    | 30.00           | 370.26          | 11,107.93         | 11,107.93         | 18,513.22         | 18,513.22         | 18,513.22         |
|                        | <b>120.00</b>   |                 | <b>45,001.50</b>  | <b>45,001.50</b>  | <b>75,002.50</b>  | <b>75,002.50</b>  | <b>75,002.50</b>  |
|                        |                 |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|                        |                 |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|                        | <b>1,990.00</b> |                 | <b>394,766.31</b> | <b>394,766.31</b> | <b>540,065.62</b> | <b>540,065.62</b> | <b>540,065.62</b> |

El calculo para un año con importaciones bimestrales y compras de electrodomésticos a proveedores.

Los años siguientes mantenemos constantes los precios de compra ya que estos no A partir del año3 se incrementa el volumen de venta

### ANEXO N° 5 GASTOS DE VENTA

| <b>Concepto</b>    | <b>año 1</b>     | <b>Total</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| sueldos y salarios | 4,800.00         | 5,280.00         | 5,808.00         | 6,388.80         | 7,027.68         | 7,730.45         |
| (vendedores)       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| comisiones         | 7,895.33         | 7,895.33         | 7,895.33         | 10,801.31        | 10,801.31        | 10,801.31        |
|                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>publicidad</b>  | 12,000.00        | 12,000.00        | 12,000.00        | 12,000.00        | 12,000.00        | 12,000.00        |
|                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|                    | <b>24,695.33</b> | <b>25,175.33</b> | <b>25,703.33</b> | <b>29,190.11</b> | <b>29,828.99</b> | <b>30,531.76</b> |

Las comisiones son el 2 de las ventas totales.

**ANEXO N° 6**  
**PRESUPUESTO DE IMPORTACION**

|                           | 1° Año              |                     | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Concepto                  | Costo Total         | Costo Total         |                     |                     |                     |                     |
|                           | Anual               |                     |                     |                     |                     |                     |
| INVENTARIOS               | \$232,912.12        | \$232,912.12        | \$232,912.12        | \$318,638.72        | \$318,638.72        | \$318,638.72        |
| GASTOS DE AGUA            | \$324.45            | \$324.45            | \$356.90            | \$392.58            | \$431.84            | \$475.03            |
| GASTOS DE LUZ             | \$3,712.84          | \$3,712.84          | \$4,084.13          | \$4,492.54          | \$4,941.79          | \$5,435.97          |
| GASTOS DE TELEFONO        | \$1,682.61          | \$1,682.61          | \$1,850.87          | \$2,035.96          | \$2,239.55          | \$2,463.51          |
| MANTENIMIENTO DE VEHICULO | \$6,197.75          | \$6,197.75          | \$6,817.52          | \$7,499.27          | \$8,249.20          | \$9,074.12          |
| MANTENIMIENTO DE EQUIPOS  | \$3,353.68          | \$3,353.68          | \$3,689.05          | \$4,057.95          | \$4,463.75          | \$4,910.12          |
| MANTENIMIENTO DE OFICINA  | \$4,326.00          | \$4,326.00          | \$4,758.60          | \$5,234.46          | \$5,757.91          | \$6,333.70          |
| COMBUSTIBLE               | \$5,197.41          | \$5,197.41          | \$5,717.15          | \$6,288.87          | \$6,917.75          | \$7,609.53          |
| GASTOS DE MOVILIZACION    | \$4,659.72          | \$4,659.72          | \$5,125.69          | \$5,638.26          | \$6,202.09          | \$6,822.30          |
| SUELDOS Y SALARIOS        | 7,200.00            | 7,200.00            | \$7,920.00          | \$8,712.00          | \$9,583.20          | \$10,541.52         |
| SUELDOS IMPORTACION       | 12,000              | 12,000.00           | \$13,200.00         | \$14,520.00         | \$15,972.00         | \$17,569.20         |
|                           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$281,566.58</b> | <b>\$281,566.58</b> | <b>\$286,432.03</b> | <b>\$377,510.61</b> | <b>\$383,397.80</b> | <b>\$389,873.71</b> |

Se asumió un incremento en los gastos del 10% anual

A partir del 3 año se considera un incremento en los trámites de importación.

**ANEXO N° 7**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS USD**  
**(US DOLARES)**

| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b> | <b>1° Año</b>   | <b>TOTAL</b>    | <b>2 año</b>    | <b>3 año</b>    | <b>4 año</b>    | <b>5 año</b>    |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| HONORARIOS PROFESIONALES        | \$3,661.51      | 3,661.51        | 4,027.66        | 4,430.42        | 4,873.46        | 5,360.81        |
| SUELDOS Y SALARIOS (3)          | \$10,800.00     | 10,800.00       | 11,880.00       | 13,068.00       | 14,374.80       | 15,812.28       |
| SERVICIOS PRESTADOS-LEGAL       | 3,600           | 3,600.00        | 3,960.00        | 4,356.00        | 4,791.60        | 5,270.76        |
| GASTOS DE ARRIENDO              | \$7,200.00      | 7,200.00        | 7,920.00        | 8,712.00        | 9,583.20        | 10,541.52       |
| GASTOS DE SEGUROS               | \$1,645.99      | 1,645.99        | 1,810.59        | 1,991.65        | 2,190.81        | 2,409.90        |
| GASTOS DE SEGURIDAD             | \$1,545.00      | 1,545.00        | 1,699.50        | 1,869.45        | 2,056.40        | 2,262.03        |
| GASTOS DE ALIMENTACION          | \$168.00        | 168.00          | 184.80          | 203.28          | 223.61          | 245.97          |
| UTILES DE OFICINA               | \$645.12        | 645.12          | 709.63          | 780.60          | 858.65          | 944.52          |
| PAPELERIAS E IMPRESOS           | \$1,004.81      | 1,004.81        | 1,105.29        | 1,215.82        | 1,337.40        | 1,471.14        |
| GASTOS DE LIMPIEZA              | \$432.20        | 432.20          | 475.42          | 522.96          | 575.26          | 632.78          |
| EINVIO DE ENCOMIENDAS           | \$140.90        | 140.90          | 154.99          | 170.49          | 187.54          | 206.30          |
| ARRIENDO BODEGA                 | 6,000.00        | 6,000.00        | 6,600.00        | 7,260.00        | 7,986.00        | 8,784.60        |
| <b>TOTALES</b>                  | <b>\$36,844</b> | <b>\$36,844</b> | <b>\$40,528</b> | <b>\$44,581</b> | <b>\$49,039</b> | <b>\$53,943</b> |

ELABORADO POR: LOS AUTORES

Se considera un incremento anual del 10% en los gastos administrativos

**ANEXO N° 8**  
**COSTOS DE OPERACIÓN**  
**(US DOLARES)**

| Concepto             | 1° Año           | 2° Año           | 3° Año           | 4° Año           | 5° Año           |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Costo de producción  | 281,567          | 286,432          | 377,511          | 383,398          | 389,874          |
| Costo administración | 36,844           | 40,528           | 44,581           | 49,039           | 53,943           |
| Costo de venta       | 25,175           | 25,703           | 29,190           | 29,829           | 30,532           |
| <b>Total</b>         | <b>\$343,585</b> | <b>\$352,663</b> | <b>\$451,281</b> | <b>\$462,266</b> | <b>\$474,348</b> |

**ANEXO N° 9**  
**AMORTIZACION DEL PRESTAMO**

|                |                  |                  |                  |                  |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                |                  |                  |                  |                  |
| <b>CAPITAL</b> | 35,000.00        |                  | <b>PAGO:</b>     | ANUAL            |
| <b>INTERES</b> | 13.35%           |                  |                  |                  |
| <b>TIEMPO</b>  | 5 AÑOS           |                  |                  |                  |
|                |                  |                  |                  |                  |
|                |                  |                  |                  |                  |
| <b>AÑOS</b>    | <b>CAPITAL</b>   | <b>INTERES</b>   | <b>DIVIDENDO</b> | <b>CAP. RED.</b> |
|                |                  |                  |                  | <b>35,000.00</b> |
| 0              |                  |                  |                  |                  |
| 1              | 7,000.00         | 4,672.50         | 11,672.50        | 28,000.00        |
| 2              | 7,000.00         | 3,738.00         | 10,738.00        | 21,000.00        |
| 3              | 7,000.00         | 2,803.50         | 9,803.50         | 14,000.00        |
| 4              | 7,000.00         | 1,869.00         | 8,869.00         | 7,000.00         |
| 5              | 7,000.00         | 934.50           | 7,934.50         | -                |
|                | <b>35,000.00</b> | <b>14,017.50</b> | <b>49,017.50</b> |                  |

**ANEXO N° 10**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
**(US DOLARES)**

|   | <b>AÑO 0</b>      | <b>AÑO 1</b>    | <b>AÑO 2</b>    | <b>AÑO 3</b>    | <b>AÑO 4</b>    | <b>AÑO 5</b>    | <b>TOTAL</b>     |
|---|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>A. Ingresos Operacionales</b>          |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activo fijo                               | -13,000.00        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activo diferido                           | 1,243.75          |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activo circulante                         | 343,105.43        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ventas                                    |                   | 394,766         | 394,766         | 540,066         | 540,066         | 540,066         | 2,409,729        |
| <b>Total ingresos operacionales</b>       |                   |                 |                 |                 |                 |                 | 0                |
| <b>B. Egresos Operacionales</b>           |                   |                 |                 |                 |                 |                 | 0                |
| Costos de COMPRA                          |                   | 281,567         | 286,432         | 377,511         | 383,398         | 389,874         | 1,718,781        |
| Gastos de Administración                  |                   | 36,844          | 40,528          | 44,581          | 49,039          | 53,943          | 224,933          |
| Gastos de ventas                          |                   | 25,175          | 25,703          | 29,190          | 29,829          | 30,532          | 140,430          |
| <b>Total egresos operacionales</b>        | 357,349.18        | 343,585         | 352,663         | 451,281         | 462,266         | 474,348         | 2,084,144        |
| <b>C. Flujo Operacional (A - B)</b>       | -357,349          | 51,181          | 42,103          | 88,784          | 77,800          | 65,718          | 325,586          |
| <b>D. Ingresos no operacionales</b>       | 0                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>Total de ingresos no operacionales</b> | 0                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>E. Egresos no operacionales</b>        |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Inversiones de bienes inmuebles           |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Inversiones de bienes muebles             |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Gastos Financieros                        |                   | 11,673          | 10,738          | 9,804           | 8,869           | 7,935           | 49,018           |
| <b>Total de egresos no operacionales</b>  | 0                 | 11,673          | 10,738          | 9,804           | 8,869           | 7,935           | 49,018           |
| <b>F- Flujo no operacional (D - E)</b>    | 0                 | -11,673         | -10,738         | -9,804          | -8,869          | -7,935          | -49,018          |
| <b>G- Flujo neto generado (C + F)</b>     | -357,349          | 39,508          | 31,365          | 78,981          | 68,931          | 57,783          | 276,568          |
| H- Saldo inicial en caja                  |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>I- Saldo final en caja (G + H)</b>     | <b>-\$357,349</b> | <b>\$39,508</b> | <b>\$31,365</b> | <b>\$78,981</b> | <b>\$68,931</b> | <b>\$57,783</b> | <b>\$276,568</b> |

**ANEXO N° 11**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

|  | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>VENTAS NETAS</b>                      | 394,766      | 394,766      | 540,066      | 540,066      | 540,066      | 2,409,729    |
| Costos de Ventas                         | 281,567      | 286,432      | 377,511      | 383,398      | 389,874      | 1,718,781    |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>          | 113,200      | 108,334      | 162,555      | 156,668      | 150,192      | 690,949      |
| Gastos de Ventas                         | 24,695       | 25,175       | 25,703       | 29,190       | 29,829       | 134,593      |
| Gastos de Administración                 | 36,844       | 40,528       | 44,581       | 49,039       | 53,943       | 224,933      |
| <b>UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL</b>      | 51,661       | 42,631       | 92,271       | 78,439       | 66,420       | 331,422      |
| Gastos Financieros                       | 11,673       | 10,738       | 9,804        | 8,869        | 7,935        | 49,018       |
| Otros ingresos (egresos) neto            |              |              |              |              |              |              |
| <b>UTILI. (PER.) ANTES PARTICIPACIÓN</b> | 39,988       | 31,893       | 82,468       | 69,570       | 58,486       | 282,405      |
| 15% participación utilidades             | 5,998        | 4,784        | 12,370       | 10,435       | 8,773        | 42,361       |
| <b>UTILI. (PERD.) ANTES IMP. RENTA.</b>  | 33,990       | 27,109       | 70,097       | 59,134       | 49,713       | 240,044      |
| Impuesto a la Renta 25%                  | 10,197       | 8,133        | 21,029       | 17,740       | 14,914       | 72,013       |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>           | 23,793       | 18,976       | 49,068       | 41,394       | 34,799       | 168,031      |
| <b>DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS</b>        |              |              |              |              |              |              |
| <b>UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS</b>        | 23,793       | 18,976       | 49,068       | 41,394       | 34,799       | 168,031      |

## ANEXO N° 12

### CALCULO DE VPN Y LA TIR

Para realizar este cálculo se toman los datos del estado de resultado con producción constante y sin inflación, sin financiamiento.

### CALCULO DE VPN Y LA TIR

Para realizar este cálculo se toman los datos del estado de resultado con producción constante y sin inflación, sin financiamiento.

|                                  |             |             |             |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Inversión inicial                | \$82,676.67 |             |             |             |             |
| Flujo neto de efectivo, 1-5 años | \$39,508.38 | \$31,365.08 | \$78,980.73 | \$68,931.10 | \$57,783.05 |
| valor de salvamento              | \$0.00      |             |             |             |             |

NOTA: La inversion inicial incluye ademas de los activos fijos ( es negocio instalado) el capital para la compra de un contenedor

|     |        |        |        |        |        |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| FNE | 39,508 | 31,365 | 78,981 | 68,931 | 57,783 |
|     | 1 año  | 2 años | 3 años | 4 años | 5 años |

\$85,421.67

**TMAR=** 24%

VPN = - \$82,676.67 +  $\frac{39,508}{(1+0,17)^1}$   $\frac{31,365}{(1+0,17)^2}$   $\frac{78,981}{(1+0,17)^3}$   $\frac{68,931}{(1+0,17)^4}$   $\frac{57,783}{(1+0,17)^5}$

|         |                    |   |                       |                        |                        |                        |                        |        |
|---------|--------------------|---|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------|
| VPN = - | \$82,676.67        | + | $\frac{39,508}{1.17}$ | $\frac{31,365}{1.369}$ | $\frac{78,981}{1.602}$ | $\frac{68,931}{1.874}$ | $\frac{57,783}{2.192}$ | \$0.00 |
| VPN = - | \$82,676.67        | + | 33,767.85             | 22,912.62              | 49,313.25              | 36,785.08              | 26,355.49              | 0      |
| VPN = - | \$82,676.67        | + | 33,767.85             | 22,912.62              | 49,313.25              | 36,785.08              | 26,355.49              |        |
| VPN =   | <u>\$86,457.62</u> |   |                       |                        |                        |                        |                        |        |

## ANEXO 12

### CONTINUACION ANEXO 12

Haciendo que VPN =0 se calcula la TIR

FNE1=FNE2=FNE3=FNE4=FNE5

**TIR**

$$P = \frac{FNE1}{(1+i)} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5}{(1+i)^5}$$

-  
82,676.67  
39,508.38  
31,365.08  
78,980.73  
68,931.10  
57,783.05

**TIR 52%**

TIR = % Su recuperación en este proyecto es MAYOR al 100% sin inflación y producción constante

TMAR = Tasa mínima de rendimiento ó Tasa

TMAR = Marginal  
 $i + f + if$   
 $i =$  premio al riesgo  
 $f =$   
 inflaciòn

$i =$  3.30% 3.30% Promedio anual 2006  
 $f =$  4.88

Reemplazando estos valores, se obtiene:

TMAR =  $4,88+3,3+4,88*3,3$  8.18

**TMAR = 17.0 %** 16.104  
 24.284

**ANEXO N° 13**

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD PESIMISTA**

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

**( US DOLARES )**

**ASUMIENDO SOLO 3% INCREMENTO EN VENTAS**

|   | AÑO 0      | AÑO 1    | AÑO 2    | AÑO 3    | AÑO 4    | AÑO 5    | TOTAL     |
|---|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>A. Ingresos Operacionales</b>          |            |          |          |          |          |          |           |
| Activo fijo                               | -13,000.00 |          |          |          |          |          |           |
| Activo diferido                           | 1,243.75   |          |          |          |          |          |           |
| Activo circulante                         | -          |          |          |          |          |          |           |
| Ventas                                    | 343,105.43 | 406,609  | 406,609  | 556,268  | 556,268  | 556,268  | 2,482,021 |
| <b>Total ingresos operacionales</b>       |            |          |          |          |          |          | 0         |
| <b>B. Egresos Operacionales</b>           |            |          |          |          |          |          | 0         |
| <b>Costos de COMPRA</b>                   |            | 281,567  | 286,432  | 377,511  | 383,398  | 389,874  | 1,718,781 |
| <b>Gastos de Administración</b>           |            | 36,844   | 40,528   | 44,581   | 49,039   | 53,943   | 224,933   |
| <b>Gastos de ventas</b>                   |            | 25,175   | 25,703   | 29,190   | 29,829   | 30,532   | 140,430   |
|   |            |          |          |          |          |          | 0         |
| <b>Total egresos operacionales</b>        | 357,349.18 | 343,585  | 352,663  | 451,281  | 462,266  | 474,348  | 2,084,144 |
| <b>C. Flujo Operacional (A- B)</b>        | -357,349   | 63,024   | 53,946   | 104,986  | 94,002   | 81,920   | 397,878   |
| <b>D. Ingresos no operacionales</b>       | 0          |          |          |          |          |          |           |
| <b>Total de ingresos no operacionales</b> | 0          |          |          |          |          |          |           |
| <b>E. Egresos no operacionales</b>        |            |          |          |          |          |          |           |
| Inversiones de bienes inmuebles           |            |          |          |          |          |          |           |
| Inversiones de bienes muebles             |            |          |          |          |          |          |           |
| Gastos Financieros                        |            | 11,673   | 10,738   | 9,804    | 8,869    | 7,935    | 49,018    |
| <b>Total de egresos no operacionales</b>  | 0          | 11,673   | 10,738   | 9,804    | 8,869    | 7,935    | 49,018    |
| <b>F- Flujo no operacional (D - E)</b>    | 0          | -11,673  | -10,738  | -9,804   | -8,869   | -7,935   | -49,018   |
| <b>G- Flujo neto generado (C + F)</b>     | -357,349   | 51,351   | 43,208   | 95,183   | 85,133   | 73,985   | 348,860   |
| <b>H- Saldo inicial en caja</b>           |            |          |          |          |          |          |           |
| <b>I- Saldo final en caja (G + H)</b>     | -\$357,349 | \$51,351 | \$43,208 | \$95,183 | \$85,133 | \$73,985 | \$348,860 |

## TIR Y VAN

Para realizar este cálculo se toman los datos del estado de resultado con producción constante y sin inflación, sin financiamiento.

|                                  |           |        |        |        |        |  |
|----------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--|
| Inversion inicial                | 82,676.67 |        |        |        |        |  |
| Flujo neto de efectivo, 1-5 años | 51,351    | 43,208 | 95,183 | 85,133 | 73,985 |  |
| valor de salvamento              |           |        |        |        |        |  |

|     |        |        |        |        |        |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| FNE | 51,351 | 43,208 | 95,183 | 85,133 | 73,985 |
|     | 1 año  | 2 años | 3 años | 4 años | 5 años |

\$2,745.00

**TMAR=** 24%

$$\text{VPN} = \$82,676.67 + \frac{51,351}{(1+0,17)^1} + \frac{43,208}{(1+0,17)^2} + \frac{95,183}{(1+0,17)^3} + \frac{85,133}{(1+0,17)^4} + \frac{73,985}{(1+0,17)^5}$$

$$\text{VPN} = \$82,676.67 + \frac{51,351}{1.17} + \frac{43,208}{1.369} + \frac{95,183}{1.602} + \frac{85,133}{1.874} + \frac{73,985}{2.192}$$

$$\text{VPN} = \$82,676.67 + 43,890.06 + 31,564.08 + 59,429.28 + 45,431.27 + 33,745.39$$

$$\text{VPN} = \$82,676.67 + 214,060.07 + 170,170.02 + 138,605.93 + 79,176.66 + 33,745.39$$

$$\text{VPN} = \underline{\underline{\$131,383}}$$

TMAR  
 = Tasa mínima de rendimiento ó Tasa Marginal  
 TMAR  
 =  $i + f + if$   
 $i$  = premio al riesgo  
 $f$  = inflación

**TMAR = 17.0**

Haciendo que VPN = 0 se calcula la TIR

FNE1=FNE2=FNE3=FNE4=FNE5

**TIR**

$$P = \frac{FNE1}{(1+i)} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5 + VS}{(1+i)^5}$$

|                  |
|------------------|
| - 82,676.67      |
| 51,351.37        |
| 43,208.07        |
| 95,182.70        |
| 85,133.07        |
| 73,985.02        |
| <b>TIR = 68%</b> |

**TIR = %** su recuperación en este proyecto es MAYOR al 100% sin inflación y producción constante

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>VAN</b>          | \$131,383 |
| <b>TIR REAL</b>     | 52%       |
| <b>NUEVA TIR</b>    | 68%       |
| <b>DIFERENC TIR</b> | -16%      |

**% DE VARIACION** TIR RESULT /TIR REAL= **-30%** 130%

**COEFICIENTE SENSIBILIDAD**  $\% \text{variación}/\text{nueva}$   
**tir =**

**-0.44**

## RESUMEN

|      |             |
|------|-------------|
| TMAR | 17.0        |
| VPN  | \$86,457.62 |
| TIR  | 51.58%      |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| TIR ORIGINAL         | 52%   |
| NUEVA TIR            | 68%   |
| TIR RESULTANTE       | -16%  |
| PORCENTAJE VARIACIÓN | -30%  |
| SENSIBILIDAD         | -0.44 |

Coefficiente de sensibilidad  
mayor a 1  
Coefficiente de sensibilidad  
igual a 1  
Coefficiente de sensibilidad  
menor a 1

Proyecto sensible  
Proyecto no sufre  
cambios  
Proyecto no es  
sensible

**ANEXO N° 14**  
**ANALISIS DE SENSIBILIDAD CONSERVADOR**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
**( US DOLARES )**  
**ASUMIENDO SOLO 7% INCREMENTO EN VENTAS**

|   | <b>AÑO 0</b> | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> | <b>TOTAL</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>A. Ingresos Operacionales</b>          |              |              |              |              |              |              |              |
| Activo fijo                               | -13,000.00   |              |              |              |              |              |              |
| Activo diferido                           | 1,243.75     |              |              |              |              |              |              |
| Activo circulante                         | 343,105.43   |              |              |              |              |              |              |
| Ventas                                    |              | 422,400      | 422,400      | 577,870      | 577,870      | 577,870      | 2,578,411    |
| <b>Total ingresos operacionales</b>       |              |              |              |              |              |              | 0            |
| <b>B. Egresos Operacionales</b>           |              |              |              |              |              |              | 0            |
| Costos de COMPRA                          |              | 281,567      | 286,432      | 377,511      | 383,398      | 389,874      | 1,718,781    |
| Gastos de Administración                  |              | 36,844       | 40,528       | 44,581       | 49,039       | 53,943       | 224,933      |
| Gastos de ventas                          |              | 25,175       | 25,703       | 29,190       | 29,829       | 30,532       | 140,430      |
| <b>Total egresos operacionales</b>        | 357,349.18   | 343,585      | 352,663      | 451,281      | 462,266      | 474,348      | 2,084,144    |
| <b>C. Flujo Operacional (A- B)</b>        | -357,349     | 78,815       | 69,737       | 126,589      | 115,605      | 103,522      | 494,267      |
| <b>D. Ingresos no operacionales</b>       | 0            |              |              |              |              |              |              |
| <b>Total de ingresos no operacionales</b> | 0            |              |              |              |              |              |              |
| <b>E. Egresos no operacionales</b>        |              |              |              |              |              |              |              |
| Inversiones de bienes inmuebles           |              |              |              |              |              |              |              |

|  |                   |                 |                 |                  |                  |                 |                  |
|--|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Inversiones de bienes muebles            |                   |                 |                 |                  |                  |                 |                  |
| Gastos Financieros                       |                   | 11,673          | 10,738          | 9,804            | 8,869            | 7,935           | 49,018           |
| <b>Total de egresos no operacionales</b> | <b>0</b>          | <b>11,673</b>   | <b>10,738</b>   | <b>9,804</b>     | <b>8,869</b>     | <b>7,935</b>    | <b>49,018</b>    |
| <b>F- Flujo no operacional (D - E)</b>   | <b>0</b>          | <b>-11,673</b>  | <b>-10,738</b>  | <b>-9,804</b>    | <b>-8,869</b>    | <b>-7,935</b>   | <b>-49,018</b>   |
| <b>G- Flujo neto generado (C + F)</b>    | <b>-357,349</b>   | <b>67,142</b>   | <b>58,999</b>   | <b>116,785</b>   | <b>106,736</b>   | <b>95,588</b>   | <b>445,249</b>   |
| <b>H- Saldo inicial en caja</b>          |                   |                 |                 |                  |                  |                 |                  |
| <b>I- Saldo final en caja (G + H)</b>    | <b>-\$357,349</b> | <b>\$67,142</b> | <b>\$58,999</b> | <b>\$116,785</b> | <b>\$106,736</b> | <b>\$95,588</b> | <b>\$445,249</b> |

### TIR Y VAN

Para realizar este cálculo se toman los datos del estado de resultado con producción constante y sin inflación, sin financiamiento.

|                                  |           |        |        |         |         |        |
|----------------------------------|-----------|--------|--------|---------|---------|--------|
| Inversión inicial                | 82,676.67 |        |        |         |         |        |
| Flujo neto de efectivo, 1-5 años |           | 67,142 | 58,999 | 116,785 | 106,736 | 95,588 |
| valor de salvamento              |           |        |        |         |         |        |

|     |        |        |         |         |        |
|-----|--------|--------|---------|---------|--------|
| FNE | 67,142 | 58,999 | 116,785 | 106,736 | 95,588 |
|     | 1 año  | 2 años | 3 años  | 4 años  | 5 años |

\$2,745.00

**TMAR=** 24%

$$VPN = \$82,676.67 + \frac{67,142}{(1+0,17)^1} + \frac{58,999}{(1+0,17)^2} + \frac{116,785}{(1+0,17)^3} + \frac{106,736}{(1+0,17)^4} + \frac{95,588}{(1+0,17)^5}$$

$$\begin{aligned}
 \text{VPN} &= \$82,676.67 + \frac{67,142}{1.17} + \frac{58,999}{1.369} + \frac{116,785}{1.602} + \frac{106,736}{1.874} + \frac{95,588}{2.192} \\
 \text{VPN} &= \$82,676.67 + 57,386.34 + 43,099.37 + 72,917.32 + 56,959.51 + 43,598.59 \\
 \text{VPN} &= \$82,676.67 + 273,961.13 + 216,574.78 + 173,475.42 + 100,558.10 + 43,598.59 \\
 \text{VPN} &= \mathbf{\$191,284}
 \end{aligned}$$

TMAR Tasa minima de rendimiento ó Tasa Marginal  
 TMAR  $i + f + if$   
 $i$  = premio al riesgo  
 $f$  = inflación

**TMAR**  
 = **17.0**

Haciendo que  $\text{VPN} = 0$  se calcula la TIR

$\text{FNE1} = \text{FNE2} = \text{FNE3} = \text{FNE4} = \text{FNE5}$

**TIR**

$$\begin{aligned}
 P &= \frac{\text{FNE1}}{(1+i)} + \frac{\text{FNE2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNE3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{FNE4}}{(1+i)^4} + \frac{\text{FNE5} + \text{VS}}{(1+i)^5} \\
 &= - 82,676.67 + 67,142.02 + 58,998.72 + 116,785.33 + 106,735.69 + 95,587.64 \\
 \text{TIR} &= \mathbf{88\%}
 \end{aligned}$$

**TIR = %** su recuperación en este proyecto es MAYOR al 100% sin inflación y producción constante

**VAN** \$191,284  
**TIR REAL** 52%  
**NUEVA TIR** 88%  
**DIFERENC TIR** -36%

**% DE VARIACION** TIR RESULT /TIR REAL= **-69%** 169%

**COEFICIENTE SENSIBILIDAD %variacion/nueva tir = -0.79**

El coeficiente establece que el proyecto al disminuir hasta un 5% las ventas se torna sensible.

## RESUMEN

|      |             |
|------|-------------|
| TMAR | 17.0        |
| VPN  | \$86,457.62 |
| TIR  | 51.58%      |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| TIR ORIGINAL         | 52%   |
| NUEVA TIR            | 88%   |
| TIR RESULTANTE       | -36%  |
| PORCENTAJE VARIACIÓN | -69%  |
| SENSIBILIDAD         | -0.79 |

**ANEXO N° 15**  
**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES**  
**AÑO 1**

| RUBROS                          | Costo Fijo \$    | Costo Variable \$ | Costo Total \$    |
|---------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>COSTOS IMPORTACION</b>       |                  |                   |                   |
| Inventarios                     |                  | 232,912.12        | 232,912.12        |
|                                 |                  |                   |                   |
| <b>Subtotal</b>                 | 0.00             | 232,912.12        | 232,912.12        |
| <b>GASTOS DE IMPORTACION</b>    |                  |                   |                   |
| Servicios Basicos               |                  | 5,719.90          | 5,719.90          |
| Mantenimiento                   |                  | 13,877.43         | 13,877.43         |
| movilizacion                    |                  | 4,659.72          | 4,659.72          |
| combustible                     |                  | 5,197.41          | 5,197.41          |
| <b>SUELDOS Y SALARIOS</b>       | 7,200.00         |                   | 7,200.00          |
| SUELDOS IMPORTACION             | 12,000.00        |                   | 12,000.00         |
| <b>Subtotal</b>                 | 19,200.00        | 29,454.46         | 48,654.46         |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b> |                  |                   |                   |
| HONORARIOS PROFESIONALES        | 3,661.51         |                   | 3,661.51          |
| SUELDOS Y SALARIOS (3)          | 10,800.00        |                   | 10,800.00         |
| SERVICIOS PRESTADOS-LEGAL       |                  | 3,600.00          | 3,600.00          |
| GASTOS DE ARRIENDO              | 7,200.00         |                   | 7,200.00          |
| GASTOS DE SEGUROS               | 1,645.99         |                   | 1,645.99          |
| GASTOS DE SEGURIDAD             | 1,545.00         |                   | 1,545.00          |
| GASTOS DE ALIMENTACION          | 168.00           |                   | 168.00            |
| UTILES DE OFICINA               |                  | 645.12            | 645.12            |
| PAPELERIAS E IMPRESOS           |                  | 1,004.81          | 1,004.81          |
| GASTOS DE LIMPIEZA              | 432.20           |                   | 432.20            |
| EINVIO DE ENCOMIENDAS           |                  | 140.90            | 140.90            |
| ARRIENDO BODEGA                 | 6,000.00         |                   | 6,000.00          |
| <b>Subtotal</b>                 | 31,452.70        | 5,390.83          | 36,843.53         |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>         |                  |                   |                   |
| Sueldos                         | 5,280.00         |                   | 5,280.00          |
| Publicidad                      |                  | 12,000.00         | 12,000.00         |
| comisiones                      |                  | 7,895.33          | 7,895.33          |
|                                 |                  |                   | 0.00              |
| <b>Subtotal</b>                 | 5,280.00         | 19,895.33         | 25,175.33         |
| GASTOS FINANCIEROS              |                  |                   |                   |
| <b>Subtotal</b>                 |                  |                   |                   |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>55,932.70</b> | <b>287,652.74</b> | <b>343,585.43</b> |

## PUNTO DE EQUILIBRIO ( MONTO DE VENTAS )

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{55,932.70 \text{ dólares}}{\frac{287,652.74 \text{ dólares}}{394,766 \text{ \$monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{55,932.70}{0.728665868}$$

$$\text{P.E} = \mathbf{76,760.4} \text{ \$ monto de ventas}$$

**ANEXO N° 16**  
**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES**  
**AÑO 2**

| <b>RUBROS</b>                   | <b>Costo Fijo \$</b> | <b>Costo Variable \$</b> | <b>Costo Total \$</b> |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>COSTOS IMPORTACION</b>       |                      |                          |                       |
| Inventarios                     |                      | 232,912.12               | 232,912.12            |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
|                                 |                      |                          |                       |
| <b>Subtotal</b>                 | 0.00                 | 232,912.12               | 232,912.12            |
| <b>GASTOS DE IMPORTACION</b>    |                      |                          |                       |
| Servicios Basicos               |                      | 6,291.89                 | 6,291.89              |
| Mantenimiento                   |                      | 15,265.17                | 15,265.17             |
| Movilizacion                    |                      | 5,125.69                 | 5,125.69              |
| Combustible                     |                      | 5,717.15                 | 5,717.15              |
| <b>SUELDOS Y SALARIOS</b>       | 7,920.00             |                          | 7,920.00              |
| SUELDOS IMPORTACION             | 13,200.00            |                          | 13,200.00             |
| <b>Subtotal</b>                 | 21,120.00            | 32,399.90                | 53,519.90             |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b> |                      |                          |                       |
| HONORARIOS PROFESIONALES        | 15,907.66            |                          | 15,907.66             |
| SUELDOS Y SALARIOS (3)          |                      |                          | 0.00                  |
| SERVICIOS PRESTADOS-LEGAL       |                      | 3,960.00                 | 3,960.00              |
| GASTOS DE ARRIENDO              | 7,920.00             |                          | 7,920.00              |
| GASTOS DE SEGUROS               | 1,810.59             |                          | 1,810.59              |
| GASTOS DE SEGURIDAD             | 1,699.50             |                          | 1,699.50              |
| GASTOS DE ALIMENTACION          | 184.80               |                          | 184.80                |
| UTILES DE OFICINA               |                      | 709.63                   | 709.63                |
| PAPELERIAS E IMPRESOS           |                      | 1,105.29                 | 1,105.29              |
| GASTOS DE LIMPIEZA              | 475.42               |                          | 475.42                |
| EINVIO DE ENCOMIENDAS           |                      | 154.99                   | 154.99                |
| ARRIENDO BODEGA                 | 6,600.00             |                          | 6,600.00              |
| <b>Subtotal</b>                 | 34,597.97            | 5,929.91                 | 40,527.88             |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>         |                      |                          |                       |
| Sueldos                         | 5,808.00             |                          | 5,808.00              |
| Publicidad                      |                      | 12,000.00                | 12,000.00             |
| Comisiones                      |                      | 7,895.33                 | 7,895.33              |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
| <b>Subtotal</b>                 | 5,808.00             | 19,895.33                | 25,703.33             |
| GASTOS FINANCIEROS              |                      |                          |                       |
| <b>Subtotal</b>                 |                      |                          |                       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>61,525.97</b>     | <b>291,137.27</b>        | <b>352,663.23</b>     |

## PUNTO DE EQUILIBRIO ( MONTO DE VENTAS )

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{61,525.97 \text{ dólares}}{\frac{291,137.27 \text{ dólares}}{394,766 \text{ \$monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{61,525.97}{0.737492681}$$

$$\text{P.E} = \mathbf{83,425.9} \text{ \$ monto de ventas}$$

**ANEXO N° 17**  
**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES**  
**AÑO 3**

| <b>RUBROS</b>                   | <b>Costo Fijo \$</b> | <b>Costo Variable \$</b> | <b>Costo Total \$</b> |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>COSTOS IMPORTACION</b>       |                      |                          |                       |
| Inventarios                     |                      | 318,638.72               | 318,638.72            |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
| <b>Subtotal</b>                 | 0.00                 | 318,638.72               | 318,638.72            |
| <b>GASTOS DE IMPORTACION</b>    |                      |                          |                       |
| Servicios Basicos               |                      | 6,921.08                 | 6,921.08              |
| Mantenimiento                   |                      | 16,791.69                | 16,791.69             |
| movilizacion                    |                      | 5,638.26                 | 5,638.26              |
| combustible                     |                      | 6,288.87                 | 6,288.87              |
| <b>SUELDOS Y SALARIOS</b>       | 8,712.00             |                          | 8,712.00              |
| SUELDOS IMPORTACION             | 14,520.00            |                          | 14,520.00             |
| <b>Subtotal</b>                 | 23,232.00            | 35,639.89                | 58,871.89             |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b> |                      |                          |                       |
| HONORARIOS PROFESIONALES        | 17,498.42            |                          | 17,498.42             |
| SUELDOS Y SALARIOS (3)          |                      |                          | 0.00                  |
| SERVICIOS PRESTADOS-LEGAL       |                      | 4,356.00                 | 4,356.00              |
| GASTOS DE ARRIENDO              | 8,712.00             |                          | 8,712.00              |
| GASTOS DE SEGUROS               | 1,991.65             |                          | 1,991.65              |
| GASTOS DE SEGURIDAD             | 1,869.45             |                          | 1,869.45              |
| GASTOS DE ALIMENTACION          | 203.28               |                          | 203.28                |
| UTILES DE OFICINA               |                      | 780.60                   | 780.60                |
| PAPELERIAS E IMPRESOS           |                      | 1,215.82                 | 1,215.82              |
| GASTOS DE LIMPIEZA              | 522.96               |                          | 522.96                |
| EINVIO DE ENCOMIENDAS           |                      | 170.49                   | 170.49                |
| ARRIENDO BODEGA                 | 7,260.00             |                          | 7,260.00              |
| <b>Subtotal</b>                 | 38,057.76            | 6,522.90                 | 44,580.67             |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>         |                      |                          |                       |
| Sueldos                         | 6,388.80             |                          | 6,388.80              |
| Publicidad                      |                      | 12,000.00                | 12,000.00             |
| comisiones                      |                      | 10,801.31                | 10,801.31             |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
| <b>Subtotal</b>                 | 6,388.80             | 22,801.31                | 29,190.11             |
| GASTOS FINANCIEROS              |                      |                          |                       |
| <b>Subtotal</b>                 |                      |                          |                       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>67,678.56</b>     | <b>383,602.83</b>        | <b>451,281.39</b>     |

## PUNTO DE EQUILIBRIO ( MONTO DE VENTAS )

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{67,678.56 \text{ dólares}}{\frac{383,602.83 \text{ dólares}}{540,066 \text{ \$monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{67,678.56}{0.710289288}$$

$$\text{P.E} = \mathbf{95,283.1} \text{ \$ monto de ventas}$$

**ANEXO N° 18**  
**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES**  
**AÑO 4**

| <b>RUBROS</b>                   | <b>Costo Fijo \$</b> | <b>Costo Variable \$</b> | <b>Costo Total \$</b> |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>COSTOS IMPORTACION</b>       |                      |                          |                       |
| Inventarios                     |                      | 318,638.72               | 318,638.72            |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
| <b>Subtotal</b>                 | 0.00                 | 318,638.72               | 318,638.72            |
| <b>GASTOS DE IMPORTACION</b>    |                      |                          |                       |
| Servicios Basicos               |                      | 7,613.19                 | 7,613.19              |
| Mantenimiento                   |                      | 18,470.86                | 18,470.86             |
| movilizacion                    |                      | 6,202.09                 | 6,202.09              |
| combustible                     |                      | 6,917.75                 | 6,917.75              |
| <i>SUELDOS Y SALARIOS</i>       | 9,583.20             |                          | 9,583.20              |
| SUELDOS IMPORTACION             | 15,972.00            |                          | 15,972.00             |
| <b>Subtotal</b>                 | 25,555.20            | 39,203.88                | 64,759.08             |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b> |                      |                          |                       |
| HONORARIOS PROFESIONALES        | 19,248.26            |                          | 19,248.26             |
| SUELDOS Y SALARIOS (3)          |                      |                          | 0.00                  |
| SERVICIOS PRESTADOS-LEGAL       |                      | 4,791.60                 | 4,791.60              |
| GASTOS DE ARRIENDO              | 9,583.20             |                          | 9,583.20              |
| GASTOS DE SEGUROS               | 2,190.81             |                          | 2,190.81              |
| GASTOS DE SEGURIDAD             | 2,056.40             |                          | 2,056.40              |
| GASTOS DE ALIMENTACION          | 223.61               |                          | 223.61                |
| UTILES DE OFICINA               |                      | 858.65                   | 858.65                |
| PAPELERIAS E IMPRESOS           |                      | 1,337.40                 | 1,337.40              |
| GASTOS DE LIMPIEZA              | 575.26               |                          | 575.26                |
| EINVIO DE ENCOMIENDAS           |                      | 187.54                   | 187.54                |
| ARRIENDO BODEGA                 | 7,986.00             |                          | 7,986.00              |
| <b>Subtotal</b>                 | 41,863.54            | 7,175.19                 | 49,038.73             |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>         |                      |                          |                       |
| Sueldos                         | 7,027.68             |                          | 7,027.68              |
| Publicidad                      |                      | 12,000.00                | 12,000.00             |
| comisiones                      |                      | 10,801.31                | 10,801.31             |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
| <b>Subtotal</b>                 | 7,027.68             | 22,801.31                | 29,828.99             |
| GASTOS FINANCIEROS              |                      |                          |                       |
| <b>Subtotal</b>                 |                      |                          |                       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>74,446.42</b>     | <b>387,819.11</b>        | <b>462,265.53</b>     |

## PUNTO DE EQUILIBRIO ( MONTO DE VENTAS )

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{74,446.42 \text{ dólares}}{\frac{387,819.11 \text{ dólares}}{540,066 \text{ \$monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{74,446.42}{0.718096265}$$

$$\text{P.E} = \mathbf{103,671.9} \text{ \$ monto de ventas}$$

**ANEXO N° 19**  
**COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES**  
**AÑO 5**

| <b>RUBROS</b>                   | <b>Costo Fijo \$</b> | <b>Costo Variable \$</b> | <b>Costo Total \$</b> |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>COSTOS IMPORTACION</b>       |                      |                          |                       |
| Inventarios                     |                      | 318,638.72               | 318,638.72            |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
| <b>Subtotal</b>                 | 0.00                 | 318,638.72               | 318,638.72            |
| <b>GASTOS DE IMPORTACION</b>    |                      |                          |                       |
| Servicios Basicos               |                      | 8,374.50                 | 8,374.50              |
| Mantenimiento                   |                      | 20,317.94                | 20,317.94             |
| movilizacion                    |                      | 6,822.30                 | 6,822.30              |
| combustible                     |                      | 7,609.53                 | 7,609.53              |
| <b>SUELDOS Y SALARIOS</b>       | 10,541.52            |                          | 10,541.52             |
| SUELDOS IMPORTACION             | 17,569.20            |                          | 17,569.20             |
| <b>Subtotal</b>                 | 28,110.72            | 43,124.27                | 71,234.99             |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b> |                      |                          |                       |
| HONORARIOS PROFESIONALES        | 21,173.09            |                          | 21,173.09             |
| SUELDOS Y SALARIOS (3)          |                      |                          | 0.00                  |
| SERVICIOS PRESTADOS-LEGAL       |                      | 5,270.76                 | 5,270.76              |
| GASTOS DE ARRIENDO              | 10,541.52            |                          | 10,541.52             |
| GASTOS DE SEGUROS               | 2,409.90             |                          | 2,409.90              |
| GASTOS DE SEGURIDAD             | 2,262.03             |                          | 2,262.03              |
| GASTOS DE ALIMENTACION          | 245.97               |                          | 245.97                |
| UTILES DE OFICINA               |                      | 944.52                   | 944.52                |
| PAPELERIAS E IMPRESOS           |                      | 1,471.14                 | 1,471.14              |
| GASTOS DE LIMPIEZA              | 632.78               |                          | 632.78                |
| EINVIO DE ENCOMIENDAS           |                      | 206.30                   | 206.30                |
| ARRIENDO BODEGA                 | 8,784.60             |                          | 8,784.60              |
| <b>Subtotal</b>                 | 46,049.89            | 7,892.71                 | 53,942.61             |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>         |                      |                          |                       |
| Sueldos                         | 7,730.45             |                          | 7,730.45              |
| Publicidad                      |                      | 12,000.00                | 12,000.00             |
| comisiones                      |                      | 10,801.31                | 10,801.31             |
|                                 |                      |                          | 0.00                  |
| <b>Subtotal</b>                 | 7,730.45             | 22,801.31                | 30,531.76             |
| GASTOS FINANCIEROS              |                      |                          |                       |
| <b>Subtotal</b>                 |                      |                          |                       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>81,891.06</b>     | <b>392,457.02</b>        | <b>474,348.07</b>     |

## PUNTO DE EQUILIBRIO ( MONTO DE VENTAS )

$$\text{P.E} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{81,891.06 \text{ dólares}}{\frac{392,457.02 \text{ dólares}}{540,066 \text{ monto de ventas}}}$$

$$\text{P.E} = \frac{81,891.06}{0.726683939}$$

$$\text{P.E} = \mathbf{112,691.4} \text{ \$ monto de ventas}$$

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |            |
|--|------------|
| <b>ANEXO 1:</b> Inversión en activos fijos                           | <b>93</b>  |
| <b>ANEXO 2:</b> Activo diferido                                      | <b>93</b>  |
| <b>ANEXO 3:</b> Inversión total en activo fijo diferido y circulante | <b>95</b>  |
| <b>ANEXO 4:</b> Presupuesto de Compra                                | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 5:</b> Gasto de Venta                                       | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 6:</b> Presupuesto de Importación.                          | <b>97</b>  |
| <b>ANEXO 7:</b> Gatos Administrativos                                | <b>97</b>  |
| <b>ANEXO 8:</b> Costos de Operación.                                 | <b>98</b>  |
| <b>ANEXO 9:</b> Amortización del Préstamo                            | <b>99</b>  |
| <b>ANEXO 10:</b> Flujo de Caja Proyectado                            | <b>100</b> |
| <b>ANEXO 11:</b> Estado de Perdidas y Ganancias.                     | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 12:</b> Calculo VPN y TIR                                   | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 13:</b> Análisis de Factibilidad Pesimista.                 | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 14:</b> Análisis de Factibilidad Conservador.               | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 15:</b> Costos Fijos y Variables periodo 1.                 | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 16:</b> Costos Fijos y Variables periodo 2.                 | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 17:</b> Costos Fijos y Variables periodo 3.                 | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 18:</b> Costos Fijos y Variables periodo 4.                 | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 19:</b> Costos Fijos y Variables periodo 5.                 | <b>101</b> |