

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“DISEÑO DE UN PLAN DE IMPORTACION DE ACCESORIOS DE MAQUINAS
DE SOLDAR CONSIDERANDO EL ACUERDO MULTIPARTES CON LA
UNION EUROPEA.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

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

**Presentado por:
Priscilla Mantilla Quirola
Kevin Wesley Sánchez Sanaguano**

Guayaquil - Ecuador

2017

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien me ha dado la sabiduría y paciencia necesaria para poder enfrentar cada obstáculo en el camino de esta carrera. A mis abuelos y tía, quienes son mi mayor motivación, mi ejemplo a seguir y el apoyo necesario en mi vida. A mis padres, quienes a la distancia me han ayudado en lo que han podido. A mi novio, amigos y compañero de tesis, quienes me han sabido escuchar, ayudar y alegrar mis días. Este camino no ha sido fácil, pero sin el amor y apoyo de ustedes hubiera sido más complicado alcanzar esta meta y quiero que sepan que este logro es por ustedes y para ustedes.

Priscilla Mantilla Quirola.

Le doy gracias a Dios por darme salud y vida para poder cumplir esta meta, A mi Papá Carlos Sánchez que ha sido pilar fundamental de esta micro empresa y por qué siempre ha estado hay cuando más lo eh necesitado, A mi mama Martha Sanaguano por estar hay siempre pendiente y siempre aconsejándome en todo momento para crecer como profesional a mis hermanos Isaac, Daniel y Ronnie por estar hay siempre junto como hermanos y apoyándome en mi carrera, a mis abuelitos y tios. Sé que juntos como familia sacaremos esta micro empresa familiar adelante ese mi mayor anhelo como persona sentirme feliz de aportar en esta y ser ejemplo para las demás familias. Gracias a mi compañera de tesis Carolina la cual ha sido parte fundamental para esta tesis.

Agradezco también al club Acción cultural Politécnica del cual soy fundador por haberme brindado esa herramientas para crecer profesionalmente por haberme brindado grandes amistades que me ayudaron en mi carrera universitaria Guillermo, Diana, Aristoteles, Jorgue, Rebeca y Shirley y las personas que de alguna u otra manera me ayudaron a crecer viendo mis errores y mejorandolos

Kevin Wesley Sanaguano.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi abuelo, a quien hubiera anhelado que este en estos momentos a mi lado, pero confié que desde el cielo te sientes orgulloso y feliz por mí. A mi abuela, quién es la reina de mi corazón y que ha vivido conmigo cada sacrificio para alcanzar esta meta. A mis demás familiares y novio quienes han aportado en gran manera a ser lo que soy ahora. Con la culminación de esta meta espero se sientan tan felices y confíen en que siempre los amaré y estaré eternamente agradecida.

Priscilla Mantilla Quirola.

El presente trabajo de tesis lo dedico a Dios, a mi abuelita y a mi tío Antonio que desde arriba en el cielo me llenaron de muchas bendiciones, está enteramente dedicado a mi padres y hermanos quienes son mi principal inspiración para alcanzar tan anhelado y sueño de poder obtener este título, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral y los Profesores los cuales me guiaron en este camino:

MCs. Pablo Soriano, MCs. Silvia Méndez, MCs. Patricia Valdivieso y MCs. Manuel Zambrano para poder culminar con éxito esta tesis

Kevin Wesley Sanaguano.

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Vocal

MBA. M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Director del proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a las autoras y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Priscilla Mantilla Quirola

Kevin Sánchez Sanaguano

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo analizar la situación interna y externa de la empresa Mcsolda y orientarlos a un proceso de importación con un país europeo. Es por esto que primero se realizó un diagnóstico, analizando el área organizacional, financiera y comercial de Mcsolda. En el área organizacional, se revisó la misión y visión de la empresa, su organigrama y las respectivas funciones de sus empleados. En el área financiera, se desarrolló un análisis de ratios financieros, así como un análisis horizontal, cuyos datos fueron obtenidos del balance general y estado de resultados de la empresa concerniente a los años 2014, 2015 y 2016.

Luego se analizó, el área comercial por medio de la aplicación de herramientas como el FODA, matriz de perfil competitivo y matriz EFI y EFE. Para analizar del sector de la soldadura se procedió a la realización de una encuesta, de esta forma se logró conocer cuáles son las preferencias de los clientes en relación con precios, al tipo de producto que compran, a que empresas compran y porque razón, pero sobre todo se sondeó si ellos estarían dispuestos a comprar productos de origen europeo.

Basados en la encuesta, se reflejó que el 63% de los encuestados estarían dispuestos a comprar accesorios o maquinas europeas, se procedió a diseñar un plan de importación, en el cual se eligió a Francia como el país de origen de estos productos y a su vez se eligió al proveedor idóneo por medio de criterios de selección.

Finalmente, en base a toda la información obtenida de los análisis anteriormente mencionados se procedió a desarrollar un plan de mejora acorde a las cuatro perspectivas del Balance Scorecard, permitiéndonos enlazar objetivos estratégicos y operativos, medidos por indicadores financieros y no financieros para finalmente implementar una matriz de riesgos que nos ayudara a medir y priorizar los posibles riesgos que se presenten

ABSTRACT

The main objective of this project consists in analyze the internal and external situation of Mcsolda and guide them to an import process with a European country. It's for this reason that the first step was realize a diagnostic, analyzing the organizational, financial and commercial area. In the organizational area, we reviewed the mission and vision of the company, your structure and the employees' functions. In the financial area, we did ratios analysis, as well as a vertical and horizontal analysis, which information was obtained from the statement of financial position of the years 2014, 2015 and 2016.

Then, we analyzed the commercial area, applying tools like SWOT, Competitive profile matrix, IFE or EFE matrix, interviews and surveys. These surveys were for knowing about the welding market, the customers' preferences about the prices, the kind of product that demand and what are their main suppliers and why, but the most important is that we can poll if they are able to buy European products.

Based on the survey, it reflects that the 63% of the respondents want to demand European welding consumables, for this reason we proceeded to design an import's plan, in where we decided that the ideal country is France and investigated the French market and choose the supplier company through of selection criterias.

Finally, based in all information obtained of the previously mentioned analyses, we proceeded to develop an improvement plan according to the balance scorecard's perspectives, It let link us strategic and operative objectives, measure by financial and non-financial Kpi's for implement a risks' matrix that may help us to prioritize the possible risks that will show.

Keywords: import, Kpi, welding consumables

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
CAPÍTULO I	15
1 INTRODUCCION	15
1.1 Antecedentes del problema	16
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.3 Justificación	19
1.4 Beneficiarios	20
1.5 Alcance del proyecto.....	20
1.6 Objetivos	21
1.6.1 Objetivo general	21
1.6.2 Objetivos específicos	21
CAPITULO II	22
2 MARCO TEÓRICO	22
2.1 Marco de Referencia	22
2.2 Marco Conceptual	22
2.2.1 Entrevista Semiestructurada.....	22
2.2.2 Encuesta	22
2.2.3 Análisis Financiero	23
2.2.4 Matriz FODA	24
2.2.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	24
2.2.6 Matriz IFE y EFE.....	24
2.2.7 Diagrama de Pareto	25
2.2.8 Acuerdo Multipartes de la Unión Europea	25

CAPITULO III.....	26
3 METODOLOGÍA.....	26
3.1 Entrevista Semiestructurada.....	26
3.1.1 Preguntas y Respuestas de Entrevista	26
3.2 Investigación de Mercado	28
3.2.1 Definición de la Población Meta.....	28
3.2.2 Selección de la técnica de muestreo.....	29
3.2.3 Definición del tamaño de la Muestra	29
3.2.4 Análisis de la Demanda.....	30
3.2.5 Encuestas.....	31
CAPITULO IV.....	42
4 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE MCSOLDA.....	42
4.1 Descripción General de la Empresa	42
4.1.1 Servicios ofrecidos.....	42
4.2 Misión y Visión de la Empresa	42
4.2.1 Misión	42
4.2.2 Visión.....	43
4.3 Organigrama de la Empresa	43
4.3.1 Descripción del Organigrama de la Empresa.....	43
4.4 Evaluación Interna de la Empresa.....	45
4.4.1 Análisis Financiero	45
4.4.2 Análisis FODA.....	50
4.4.3 Matriz EFI.....	51
4.5 Evaluación Externa de la Empresa.....	52
4.5.1 Matriz de Perfil Competitivo	52
4.5.2 Matriz EFE.....	53
CAPITULO V	54
5 ACUERDO MULTIPARTES CON LA UNION EUROPEA	54
5.1 Principales materias del acuerdo.....	54
5.2 Acceso a Mercados	54
5.2.1 Nomenclaturas en que se negoció.....	54
5.2.2 Acceso de Bienes de la Unión europea al Ecuador.....	55
5.2.3 Acceso de bienes agropecuarios de la Unión europea al Ecuador.....	56
5.2.4 Acceso de bienes industriales de la Unión europea al Ecuador	57
5.3 Defensa Comercial	58

5.4	Servicios que podrá establecer la UE en Ecuador	58
5.4.1	Reservas en servicios	59
5.5	Contratación pública.....	59
5.5.1	Umbrales para la contratación pública	60
5.6	Propiedad Intelectual	60
CAPITULO V I.....		61
6	PLAN DE IMPORTACION.....	61
6.1	Requisitos para ser importador, según la SENAE	61
6.2	Régimen Aduanero de Importación	61
6.2.1	Regímenes de Transformación (Régimen 21)	61
6.3	Procedimientos.....	62
6.3.1	Despacho de Mercancías sujetas al Régimen 21	62
6.4	Declaración Aduanera de Importación	63
6.5	Documentos de soporte para la importación individual.....	63
6.6	Pago de Tributos	63
6.7	Productos a importar	64
6.8	Selección del proveedor europeo	65
6.8.1	Criterios de selección del país importador.....	65
6.8.2	Proveedores en Francia	66
6.9	Costos de Importación del proveedor Francés ESAB.....	67
CAPITULO VII		68
7	PLAN DE MEJORA	68
7.1	Diagrama de Pareto.....	68
7.2	Matriz SMART, según las perspectivas del balance scorecard	69
7.2.1	Perspectiva Financiera	69
7.2.1.1	Estrategias de Perspectiva Financiera	70
7.2.2	Perspectiva Cliente.....	71
7.2.2.1	Estrategias de la Perspectiva Cliente	72
7.2.3	Perspectiva de procesos internos.....	73
7.2.3.1	Estrategias de la perspectiva de procesos internos.....	74
7.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	75
7.2.4.1	Estrategias de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	76

7.3 Propuesta de proceso de mejora para el departamento de importación 77

7.3.1 Resumen de problemas encontrados 77

7.3.2 Mejoramiento del proceso de análisis de proveedores..... 78

7.3.3 Mejoramiento de las habilidades técnicas del personal encargado..... 79

7.3.4 diagrama de proceso mejorado del departamento de importación..... 79

..... 80

CAPITULO VIII 81

7 PLAN DE RIESGOS 81

7.1 Identificación de los riesgos basado en los Objetivos Operativos del Plan de Mejora 81

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 84

9. Conclusiones y Recomendaciones 88

Bibliografía 90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Ratios Financieros	23
Tabla 3.1 Estimación de la demanda.....	30
Tabla 4.1 Resumen de las principales cuentas contables	45
Tabla 4.2 Ratios financieros	45
Tabla 4.3 Balance General 2014-2016.....	46
Tabla 4.4 Estado de resultados 2014-2016.....	46
Tabla 4.5 Análisis horizontal al balance general.....	47
Tabla 4.6 Análisis horizontal al estado de resultados	47
Tabla 4.7 Análisis vertical de las cuentas de Activo.....	48
Tabla 4.8 Análisis vertical de las cuentas de Pasivo y Patrimonio	49
Tabla 4.9 Análisis Vertical a las cuentas de resultado	49
Tabla 4.10 Análisis FODA de Mcsolda	50
Tabla 4.11 Matriz EFI.....	51
Tabla 4.12 Matriz de perfil Competitivo para Mcsolda.....	52
Tabla 4.13 Matriz EFE de Mcsolda	53
Tabla 5.1 Tabla del Universo Arancelario	55
Tabla 6.1 Procedimiento para despacho de mercancía	62
Tabla 6.2 Accesorios a importar	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Esquema de Diagrama de Pareto	25
Ilustración 3.1 Tamaño de la muestra	29
Ilustración 3.2 Servicio en el sector metalmecánico	31
Ilustración 3.3 Tipos de máquinas de soldar	32
Ilustración 3.4 Comportamiento del cliente ante una máquina con falencias o daños.....	33
Ilustración 3.5 Lugares para adquirir o dar mantenimiento a una máquina de soldar	33
Ilustración 3.6 Criterio para preferir a una empresa.....	34
Ilustración 3.7 Grado de satisfacción del cliente.....	35
Ilustración 3.8 Venta de accesorios.....	36
Ilustración 3.9 Adquirir máquinas de procedencia europea.....	37
Ilustración 3.10 Sector de venta de máquinas de soldar y accesorios.....	37
Ilustración 3.11 Tiempo de garantía.....	38

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

PIB: Producto Interno Bruto

ENCMP: Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva

ACM: Acuerdo Comercial Multipartes

UE: Unión Europea

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

SRI: Servicio de Rentas Internas

RUC: Registro Único del Contribuyente

DAI: Declaración Aduanera de Importación

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCION

“La industria metalmecánica se establece como un conjunto de actividades manufactureras que utilizan como insumos principales los productos de la siderurgia y sus derivados con el fin de diseñar y fabricar estructuras metálicas por medio de procesos de transformación, ensamblaje o reparación.”(Ekos, 2015)

Actualmente en Ecuador este sector es considerado como un sector estratégico y prioritario para el desarrollo del país y se encuentra dentro del proyecto de cambio de la matriz productiva, pero aún este proyecto sigue en marcha y, por ende, no se ha explotado totalmente el sector.

“El sector tiene un peso considerable dentro del total de la manufactura, de ahí para el 2014 se estimó una participación del 11,30%. Esto hace de la industria metalmecánica la más importante dentro de la manufactura, luego de la agroindustria. El crecimiento se ha dado como resultado de las inversiones de las empresas que lo componen, gracias a la mayor demanda de otros sectores como, por ejemplo, el de la construcción.”(Ekos, 2015).

“Las importaciones mundiales del sector metalmecánica, en el período 2008-2012 han crecido en promedio un 1,72%, es así como, para el 2012 las importaciones mundiales del sector ascendieron a un valor de \$5.7 billones.” Debido a los datos proporcionados, se puede determinar que Ecuador exporta en esta industria alrededor de sólo el 7% de lo que importa, ya que en el país la demanda aumentó a causa del desarrollo que ha tenido la industria de la construcción y las empresas e incluso el Gobierno demandaban estos productos.

1.1 Antecedentes del problema

Mcsolda es una microempresa familiar, que se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil y ofrece sus servicios a los sectores aledaños a la provincia del Guayas como Nobol, Santa Lucia, Palestina, Durán entre otros. La principal actividad de esta micro empresa es ofrecer el servicio de mantenimiento, reparación, reconstrucción, rebobinaje y repotenciación de todo tipo de Máquinas Soldadoras Eléctricas: MIG, MAG, TIG, Moto Soldadoras a gasolina y diésel así como cortadoras de plasma y Soldadoras de punto de todas las marcas, su visión es llegar a ser una empresa líder y competitiva a nivel nacional en el sector metal mecánico, posesionándose en el área de equipos de corte y soldadura con proyección a expandirse a nivel internacional brindando un servicio de calidad.

La microempresa cuenta con una excelente acogida en el mercado ya que garantiza el servicio y mantenimiento de calidad con mano de obra calificada para garantizar los trabajos realizados y así obtener la confianza de los potenciales clientes; el precio y tiempo de entrega en su servicio le da valor agregado al negocio. El sector de la industria metal mecánica en el área de máquinas de soldar está compuesto principalmente por los subsectores: importadores y distribuidores, pero en la ciudad de Guayaquil no existe mucha competencia, es decir no existen muchos talleres dedicados a brindar el servicio de mantenimiento y reparación de las máquinas de soldar , la micro empresa se desarrollan continuamente con nuevos sistemas y tecnologías para la fabricación de máquinas de soldar, por tal motivo el taller va a ir de la mano con la innovación, en lo que respecta a las máquinas de soldar, en busca de atender a sus clientes y usuarios directos e indirectos con responsabilidad, eficiencia y eficacia.

Los potenciales clientes son todas las personas o grupos de empresas del sector público y privado, y que tienen una máquina de soldar que requieran servicio de mantenimiento o reparación debido a los daños que puedan presentar las mismas y que buscan una solución definitiva e inmediata a los problemas que presenten sus máquinas.

Mcsolda quiere darle un valor agregado al mercado ofertando accesorios y máquinas de soldar con una tecnología avanzada de acuerdo a la necesidad del cliente aprovechando el acuerdo Multiparte Unión Europea – Ecuador.

1.2 Planteamiento del problema

En Ecuador y en especial en Guayaquil existe un mercado del sector industrial dedicado a la venta de máquinas de soldar y accesorios, el cual es de suma importancia del sector de la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva (ENCMP) que ha sido planteada con la visión de impulsar la transición del país de una economía basada en recursos primarios a una economía post-petrolera basada en el conocimiento la cual representa un 3% como industrias básicas que está compuesto por acero plano, astillero, pulpa, aluminio, cobre y dri (siderurgia) y esto representa el 4% del PIB y su balanza comercial representa 3600 millones de dólares y genera 5400 nuevos empleos según el ministerio de Industrias y Productividad

El Sector industrial del Ecuador en el 2015 representa 12,3% del Producto Interno Bruto (PIB), cifra que es cercana al promedio de América Latina (12,8%). Si bien la participación del PIB industrial se ha mantenido relativamente estable durante los últimos años, el tamaño de la economía ecuatoriana se ha duplicado. Esto es importante resaltar por cuanto la industria ecuatoriana, aun cuando su importancia relativa no ha ganado espacio, ha crecido a la par de la economía (BCE).

La industrialización es considerada como símbolo de desarrollo, tanto así que a los países desarrollados se los denomina países industrializados, puesto que la industrialización facilita que se genere un crecimiento económico sostenible que supone una mejora de las condiciones de vida y desarrollo económico.

Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales de los cuales en bienes de capital suman 3.941,2 millones de dólares, el 25,30 % del cual para el sector industrial fue del 18.6% las importaciones de europea representan 15.4% entre todos los países que importan en Ecuador y representa 304.040 millones de dólares a marzo del 2017.

En la actualidad existen empresas especializadas en comercializar máquinas de soldar para los diferentes tipos de soldado “electrodo, mic, tic y de punto” entre ellas: Colimo que importa maquinaria de marca americana tales como Miller, Comparc y hypertherm con sus cortadoras de plasma, sus propietarios son ecuatorianos y son los únicos autorizados en comercializarlas; poseen un establecimiento en Guayaquil y una sucursal en Quito.

Indura importa su propia maquinaria y está situado en 15 ciudades del país mientras que el Mundo Jordán que importa maquinaria de franquicia americana Lincoln.

Las marcas que fueron mencionadas son de excelente calidad y la demanda es alta en el sector metal mecánico en el área de corte y soldadura. Un caso especial es Teinsersa que importa Lincoln, pero de marca mexicana la desventaja de este producto es que no son de buena calidad pero sus precios son inferiores en comparación a las máquinas americanas; por otro lado las multinacionales como: Ferrisariato “Corporación El Rosado” y kiwi “Corporación la Favorita”, importan maquinaria de procedencia china, su vida útil es corta y sus precios son bajos y es usual que algunos compradores prefieran este tipo de máquinas.

Cuando ocurren daños en maquinarias chinas los propietarios prefieren adquirir una nueva antes de darles mantenimiento y esto es porque sus componentes internos son de precios altos y en ocasiones no son fáciles de encontrar. Por otro lado, darles mantenimiento o reparar máquinas de soldar de marca americana suele ser más factible económicamente que adquirir una nueva, ya que los costos de mantenimiento no suelen ser muy altos y después del tratamiento que recibe la maquinaria su vida útil es larga es por eso que Mcsolda en sus 20 años de trayectoria ha tenido un buen desenvolvimiento económico pero los clientes siempre piden recomendación de que máquina adquirir para su beneficio, aparte de sus accesorios.

Se debe destacar algo muy importante y es la falta de personal técnico especializado en reparar máquinas de soldar de marca americana y por ende capacitados para la venta, ya que en la ciudad de Guayaquil son pocos los lugares que se dedican a ofrecer este servicio venta accesorio de todo tipo de máquina de soldar ya la demanda es alta. De aquí nace la idea de nuestro proyecto que es brindar reparación y mantenimiento proceso Stick-Mig – plasma y CNC y Ventas de Accesorios y consumibles aprovechando el tratado Multiparte Ecuador – unión Europea.

1.3 Justificación

Las micro empresas en el mercado pueden desaparecer si no se innova o se aplica una estrategia para incrementar sus utilidades aparte de que tiene que mejorar su presencia en el mercado, cabe recalcar que en la ciudad de Guayaquil no existen suficientes lugares que se encarguen de brindar servicios de mantenimiento a las diferentes máquinas de soldar y ante esto el sector de la industria manufacturera importa más de lo que exporta, esto quiere decir que ante la falta de un establecimiento para reparar las máquinas las personas optan por adquirir una nueva, además que los pocos establecimientos que ofrecen este servicio no se abastecen con la demanda y en ocasiones los precios de mantenimiento son altos, ante esto hace que Mcsolda se mantenga en el mercado durante los últimos años.

Esto también se debe que no existen personas especializadas o especializándose en lo que respecta al sector metal mecánico en el área de corte y soldadura, debido a que la oferta académica de este tipo de especialidad en el Ecuador es muy escasa, de hecho, no existen muchos profesionales expertos en esta área. Además, en la actualidad empresas como Indura, Colimpo y Teinsersa que comercializan este tipo de máquinas de soldar otorgan mantenimiento al equipo durante el periodo de garantía y solo se encargan de reparar máquinas de su propia marca.

La idea de nuestro proyecto se basa en brindar un servicio de mantenimiento y reparación STICK –MIG-TIG-PLASMA Y Mesa de corte , reparación de tarjetas electrónicas , accesorios y ventas de consumibles especializado para todo tipo de máquina de soldar con precios accesibles al mercado objetivo, buscando ser eficaces en lo que respecta al tiempo de entrega de accesorio durante la reparación y si es posible buscar alternativas de innovación que atraiga al cliente en su compra para reducir costos al utilizar la máquina durante periodos largos tales como cambiar la energía de 220 a 110 esto ayudaría al propietario a disminuir gastos por el uso de la misma y entre otros. También se planea traer maquinarias con una tarjeta automática que convierta directamente la energía de 110 a 220 voltios sin que se de cambios previos

1.4 Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios serán:

La empresa

- En este grupo se encuentra los directivos y empleados de la organización, quienes conjuntamente buscan el bienestar y el éxito de la organización. La empresa gracias al planteamiento de este proyecto podrá ofrecer variedad de productos a sus clientes a buen precio y buena calidad.

Clientes

- Todas las personas o grupos de empresas del sector público o privado ubicados en Guayaquil con miras a extenderse a nivel nacional quienes posean una máquina de soldar y requieran servicios de mantenimiento, reparación o venta de accesorios para las maquinas en mención, debido a los daños que puedan presentar las mismas y que buscan una solución definitiva a los problemas que presenten sus máquinas.

Proveedores

- Son quienes ayudan a la empresa abasteciéndola de mercancía. Los proveedores juegan un rol importante en este proyecto, ya que por medio de parámetros se seleccionan a un proveedor europeo.

1.5 Alcance del proyecto

Se procederá a analizar el área financiera y comercial de la empresa para poder definir diferentes problemas que ocurren en dichas áreas y finalmente brindar las respectivas recomendaciones a la empresa, para esto procederemos a realizar lo siguiente:

Area Financiera

- Análisis de los estados financieros de los últimos 3 años; 2014, 2015 y 2016

Area Comercial

- Encuestas para medir la satisfacción del cliente con otras empresas de la competencia.
- Establecer parámetros para la selección del proveedor europeo
- Elaboración de Matriz IFE y EFE para conocer el ambiente interno y externo de la empresa

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Establecer un diagnóstico para la empresa Mcsolda, considerando los objetivos, riesgos para el desarrollo de un plan de mejora basados en el Acuerdo Multipartes con la Unión Europea

1.6.2 Objetivos específicos

1. Analizar variables financieras y no financieras para evaluar la gestión interna y externa del negocio
2. Establecer un plan de importación de los productos de origen europeo de acuerdo a la conveniencia financiera
3. Determinar si es beneficioso para el proyecto realizar la importación de productos desde un país europeo
4. Diseñar un plan para controlar los posibles riesgos. Que puedan afectar al plan de importación.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco de Referencia

En el presente capítulo se resume los conceptos de los estados financieros por medio de ratios financieros, todos los conceptos referentes del tratado Multiparte Unión Europea –Ecuador que será de muy útil importancia para el análisis de la empresa Mcsolda.

Para tener un concepto más claro; se puede tomar en cuenta (EMERY, FINNERTY Y STOWE, 2000) que nos hace entender que los estados financieros de una empresa pueden revelar gran información acerca del negocio, toda esta información puede guiar a los administradores, inversionista, dueños y distintos actores a evaluar el prospecto de la compañía y sus planes. Del cual está compuesto fundamentalmente por el balance general que no es más que otra cosa que una lista o enumeración de los bienes o derechos (activos) , obligaciones con terceras personas distintas de los dueños (pasivo) y obligaciones con los dueños (patrimonio) que tiene la empresa (Cantú, 2008)

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Entrevista Semiestructurada

Este tipo de entrevista se basa en la formulación previa de preguntas abiertas por la cual se regirá la entrevista, las mismas que permiten al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información que den. (Sampieri, 2014)

2.2.2 Encuesta

Técnica de recolección de datos que se encuentra conformada por un conjunto de preguntas relacionadas a una o más variables que serán medidas (Sampieri, 2014)
El método a emplear es una técnica no probabilística ya que no se cuenta con un Marco Muestral, en este caso de aplicará un muestreo por conveniencia porque los elementos de análisis se interceptarán en distintas calles de la ciudad de Guayaquil como es 4 manzanas, mapasingue, y parque la carolina.

2.2.3 Análisis Financiero

Es el estudio analítico de los balances generales, Estado de Pérdidas y Ganancias y de otra índole de una empresa comercial, considerado útil para ayudar a la gerencia o como base para medir los riesgos de crédito e inversión, se prepara frecuentemente empleando razones o relaciones aceptadas, financieras y de las operaciones, que muestran ostensiblemente la situación y las tendencias. (Ross, 2012)

2.2.3.1 Análisis de Razones Financieras

Son formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera. (Ross, 2012)

Tabla 2.1 Ratios Financieros

RAZONES	CONCEPTOS	FÓRMULAS
PRUEBA ACIDA	Es el activo cuyos valores en libros son menos confiables como medidas del valor de mercado porque no se considera la calidad del inventario.	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Examina la rapidez con que se cobran esas ventas.	$\frac{\text{Ingresos totales} * 365}{\text{cuentas x cobrar}}$
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	es una medida de la utilidad por dólar de activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$
RENDIMIENTO PATRIMONIAL	es una herramienta que sirve para medir cómo les fue a los accionistas durante el año. Debido a que la meta es beneficiar a los accionistas, el ROE es, en el aspecto contable, la verdadera medida del desempeño en términos del renglón de resultados	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
MARGEN NETO SOBRE LAS VENTAS	Medida de rentabilidad que se enfoca en ver como varían las ganancias de la empresa por cada dólar que generen las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Ventas}}$

Fuente: Finanzas Corporativas 9na edición, Ross
Elaboración: Los Autores

2.2.3.2 Análisis Horizontal

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro. El análisis se debe centrar en los cambios «extraordinarios» o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. (Anaya, 2006)

2.2.4 Matriz FODA

La comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Hill, 2009)

2.2.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. (Fred, 2003)

2.2.6 Matriz IFE y EFE

- Matriz EFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred, 2003)

- Matriz IFE

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Fred, 2003)

2.2.7 Diagrama de Pareto

Gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Ilustración 2.1Esquema de Diagrama de Pareto

No.	Causa registrada	Frecuencia	%	% acumulado
1	Fuga de producto por sello mecánico	36	63,16	63,16
2	Daños en elementos que conforman la junta entre casco y cabezote	5	8,77	71,93
3	Formación de fluoruro en partes internas de la bombas	4	7,02	78,95
4	Desbalance	4	7,01	85,96
5	Partes desprendidas dentro de la bomba (impulsor y aro)	3	5,27	91,23
6	Desalineación	3	5,26	96,49
7	Rodamientos dañados	1	1,76	98,25
8	Holgura excesiva	1	1,75	100,00
Total de fallos		57		

Fuente: Gestipolis

Elaboración: Los Autores

2.2.8 Acuerdo Multipartes de la Unión Europea

El Acuerdo Comercial Multipartes (ACM) que se inició en el año 2007 como una negociación entre la Unión Europea (UE) y los Países Andinos, es un Tratado que fue inicialmente suscrito por Perú y Colombia en el 2012 y al que se incorpora el Ecuador, luego de una negociación de términos que concluyó en el 2014, conforme consta en la Página Web del Ministerio de Comercio Exterior. (Comercioexterior.gob.ec, 2017)

Una vez concluidas las intervenciones de los poderes legislativos de las Partes, i.e. el Parlamento Europeo de la UE y la Asamblea Nacional en el Ecuador, el Acuerdo Comercial Multipartes (ACM) entra en vigencia para el comercio bilateral el 1 de enero de 2017, fecha a partir de la cual los exportadores ecuatorianos accederán a las preferencias arancelarias mejoradas/profundizadas que han sido concedidas por parte de la Unión Europea.

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Entrevista Semiestructurada

Esta entrevista será realizada al Propietario del Negocio y a 2 miembros importantes de la empresa, quienes brindaran información con relación a la situación actual del negocio y del mercado en el que se desenvuelve, de esta manera podremos detectar problemas, conocer sobre la competencia y las oportunidades que se dan en el sector de la soldadura.

3.1.1 Preguntas y Respuestas de Entrevista

- **¿Cuánto tiempo lleva usted en el mercado de las máquinas de soldar?**
30 años en el mercado de máquinas de soldaduras.
- **¿En dónde usted adquirió sus conocimientos o experiencia en el sector de la soldadura?**
Por necesidad tuve que buscar trabajo en una empresa donde se encarga de reparar maquinas artesanalmente hay aprendí todo lo básico del conocimiento de reparación de maquinaria.
- **¿De qué forma usted cree que ha ido afectando los avances tecnológicos en el área que usted se desempeña?**
No ha afectado de lo contrario nos favorece porque son equipos electrónicos que se puede ver las necesidades porque hay veces que dañan las máquinas y se puede arreglarlas como cambio de tarjeta se dan servicio.
- **¿Cuáles son los principales problemas que usted considera que se han presentado en el sector de la soldadura?**
Unos de los problemas son:
la competencia. Y el servicio de mantenimiento por el mal uso que le dan a los equipos.
- **¿Qué problemas se han presentado dentro de su empresa en la actualidad?**
Dentro del negocio para satisfacer a los clientes nosotros hemos visto la necesidad de nosotros mismo traer los repuestos porque aquí no encontramos quien nos abastezca de repuestos porque los importadores traen maquinaria nueva pero no se percatan en traer accesorio asumiendo creen que la maquinaria durara muchos años y no traen repuestos ese sería el inconveniente que mide de que muchas maquinas vienen con precios baratos y son desechable. Como algunos clientes que tenemos ellos nos exigen de que le reparemos las maquinas porque son de su agrado y no quieren deshacerse de ella.

- **En base a sus años de experiencia, ¿Como usted afrontaría estos problemas?**
La competencia que hay por los costos nosotros mantenemos el servicio y garantía
- **¿Qué empresas o negocios, usted considera como fuerte competencia en este mercado?**
Nuestro problema en sí son las empresas con gran poder monetario ya con ello esas empresas tienen como solventar todos los gastos de importación. Nuestro problema como pequeña empresa es que nosotros no tenemos ese capital para poder importaciones y poder tener todo los repuestos y accesorio y eso es lo que buscamos para poder satisfacer a los clientes.
- **¿Qué fortalezas cree usted que poseen dichas empresas para que sean exitosas dentro de este mercado?**
Estas empresas poseen un gran capital y tienen buenas fuentes de financiamiento, gracias esto ellas cuentan con alto stock de mercadería.
- **¿Cómo describiría usted a sus potenciales clientes?**
Se enfoca en ayudar a todo tipo de clientes, se enfoca más a los soldadores con sus propias máquinas. Abarca desde la micro empresa hasta una empresa grande
- **¿Cree usted conveniente ofrecer el servicio de venta de accesorios de máquinas de soldar?**
Es conveniente tener los repuestos y accesorios por que con esto nosotros tenemos una fortaleza y nuestra materia prima del negocio a más que con esto nosotros garantizamos nuestro trabajo por decir si la maquina está en mal estado nosotros le daremos el mantenimiento necesario para el mejoramiento de la maquina
- **En base a calidad y precio, ¿Considera usted que maquinas o accesorios de soldar europeos sean superiores a productos americanos o chinos?**
Se considera que Europa es superior en calidad con sus productos. Se conocen países como España, Italia, Alemania y Suiza.
- **Actualmente, Ecuador mantiene un acuerdo comercial con la Unión Europea, el cual ofrece preferencias arancelarias para quienes exportan o importan. ¿Consideraría usted la opción de importar accesorios de máquinas de soldar desde Europa, si supiera que el arancel de un electrodo chino es igual a uno europeo?**
- Siempre y cuando la calidad del producto y más que toda competitividad que se vean con otras marcas la calidad y el costo es lo que busca el cliente.

3.2 Investigación de Mercado

3.2.1 Definición de la Población Meta

Mcsolda brindará servicios de mantenimiento al sector metal mecánico en el área de corte y soldadura, específicamente a las máquinas de soldar utilizadas para realizar estos tipos de trabajo.

La población meta está compuesta por personas o empresas que utilicen máquinas de soldar, que tengan el siguiente perfil:

- **Edad**

Los hombres tiene que tener una edad entre 18 a 55 años. Cuando se empezó con la investigación no se había determinado con exactitud el rango de edad era entre 18 a 60 años, pero en el transcurso del mismo se identificó que las personas que se dedican a prestar este tipo de servicio se ubican entre la edad de 18 a 55 años, debido al gran esfuerzo físico que se requiere para realizar este tipo de trabajo y las precauciones que se deben tomar al momento de trabajar con las diferentes máquinas de soldar.

- **Nivel socioeconómico**

La mayoría de los hombres que trabajan en esta área tienen un nivel socioeconómico medio alto y alto, ya que realizar el mantenimiento a este tipo de máquinas conlleva a gastos realmente altos.

- **Alcance geográfico**

La ubicación del mercado meta se encuentra en la ciudad de Guayaquil. Las encuestas se realizarán en las calles Pedro Pablo Gómez, los exteriores de radio Cristal y Lorenzo de Garaicoa, se determinaron estos sectores debido que la mayoría de los profesionales que se dedican a prestar este tipo de servicio tienen sus locales ubicados por esta área de la ciudad de Guayaquil.

- **Tiempo de recolección**

El tiempo estimado para la recolección de información es de 12 días, para realizar las encuestas cada uno de los miembros del grupo tiene asignado cada uno de los sectores mencionados anteriormente.

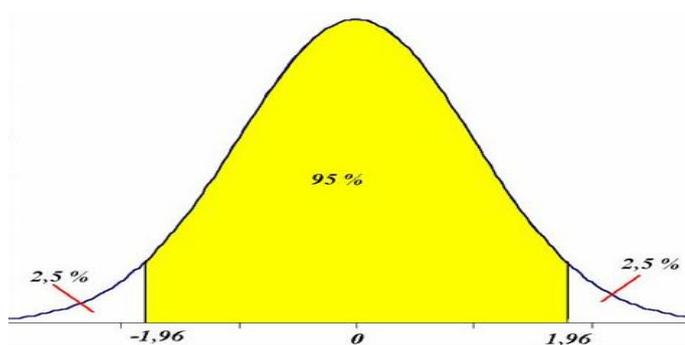
3.2.2 Selección de la técnica de muestreo

El método a emplear es una técnica no probabilística ya que no se cuenta con un Marco Muestral, en este caso se aplicará un muestreo por conveniencia porque los elementos de análisis se interceptarán en distintas calles de la ciudad de Guayaquil.

3.2.3 Definición del tamaño de la Muestra

- Nivel de confianza 95%
- Error 5%
- $z = 1,96$ valor crítico
- $p = 60\%$ y $q = 40\%$, probabilidad de éxito o fracaso de la proporción.
- Población infinita, debido que no se conoce el número exacto de profesionales que se dediquen a prestar este servicio.
- Aplicación: Fórmula de muestreo proporcional

Ilustración 3.1 Tamaño de la muestra



Fuente: Probabilidad y estadística, 7ma ed., Mc Graw Hill
Elaboración: Los Autores

$$n = \frac{((1.96)^2) * 0.6 * 0.4}{(0.05^2)}$$

$$n = 369 \text{ encuestas}$$

3.2.4 Análisis de la Demanda

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el sector metalmeccánico tiene el 65% de generación de empleo. El sector de metalmeccánica ha tenido un crecimiento promedio anual de 7% desde el 2000 hasta el 2011. Las exportaciones de maquinarias también han crecido durante los últimos años. En el actual contexto económico, los consumidores más que adquirir un maquina nueva se inclinan por dar mantenimiento preventivo o correctivo a su máquina. Todo parece indicar que para este 2017, las ventas de máquinas nuevas en el mercado interno registrarán un incremento importante por lo del terremoto pasado el 16 de abril del 2016 ya que van solicitar mucho este servicio, lo que representará una oportunidad de negocio ante la creciente demanda de la población por mantener en óptimas condiciones sus maquinarias.

3.2.4.1 Estimación de la demanda

En base a datos proyectados por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos). Se obtuvieron los siguientes datos del año 2016. Se buscó información de los hombres de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 3.1 Estimación de la demanda

POBLACIÓN MASCULINA (GUAYAS)	2,057,781 MILLONES
15 – 19	186,588
20 – 24	175,240
25 – 29	164,275
30 – 34	155,672
35 – 39	145,348
40 – 44	130,899
45 – 49	115,780
50 – 54	101,626
TOTAL	1,175,426
DEMANDA ESTIMADA	77,108
% DEL SECTOR METALMECÁNICO	6.56%

Elaboración: Los Autores
Fuente: INEC

El tamaño del mercado se lo tomó en base a la proyección de la población masculina de la provincia del Guayas que son 2057781 según fuentes del INEC. Se tomó información específicamente de las personas que estén entre 18 y 55 años. Del cual, según un informe económico basado en el análisis sectorial de las industrias, se determinó que en el sector metalúrgico hay una participación del 6.56%, lo cual representa una demanda actual de 77108 personas quienes estarían dispuestas a realizar reparaciones, mantenimientos o accesorios de máquinas de soldar.

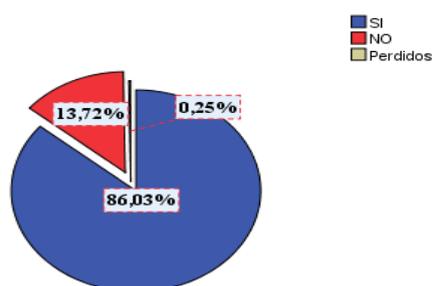
3.2.5 Encuestas

Estas encuestas fueron realizadas con el fin de conocer más sobre el sector de las máquinas de soldar, obtener información valiosa con respecto a la competencia, el producto, los precios y las preferencias de los consumidores del sector de la soldadura. Este trabajo tuvo una duración de 3 días, en sectores de la ciudad de Guayaquil como: Lorenzo de Garaicoa, Pedro Pablo Gómez entre otros

3.2.5.1 Análisis de las encuestas

Pregunta 1. ¿Usted ofrece su Servicio en el Sector Metalmeccánica en el área de soldadura?

Ilustración 3.2 Servicio en el sector metalmeccánico



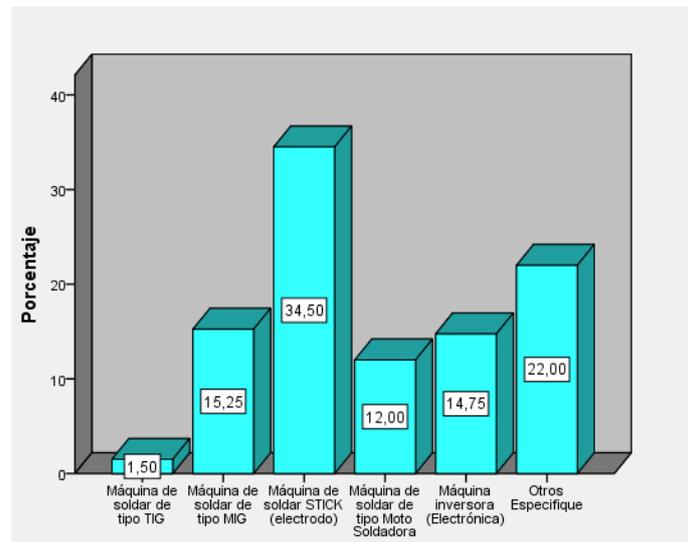
Elaboración: Los Autores
Fuente: Encuesta Mcsolda

El gráfico muestra que el 86,3% de las personas encuestadas respondió que si ofrece el servicio en esta área ; en el sector en el cual se realizó esta encuesta es muy comercial en esta área en el cual hacen todo tipo estructuras metálicas sean perchas,

escritorios, entre otros y también se hizo las afueras de ciudad en el cual trabajan con maquinaria arrocera; el 13,72% de los encuestados no trabajan en esta área si pero conocimiento de máquinas de soldar pues son personas arreglar y rebobinar otro tipo de aparatos eléctricos

Pregunta 2. ¿Qué tipo de máquina de soldar utiliza frecuentemente?

Ilustración 3.3 Tipos de máquinas de soldar

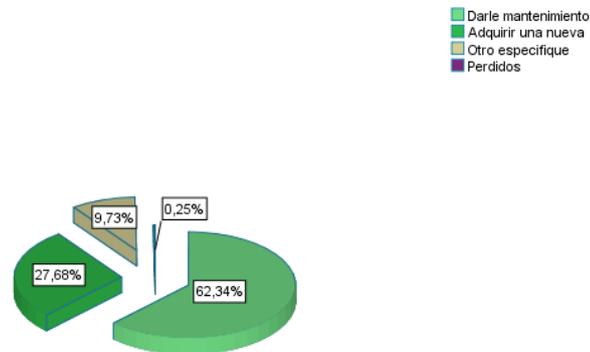


Elaboración: Los Autores
Fuente: Encuesta Mcsolda

Respecto a la máquinas utilizadas en el sector metalmecánica , el 34,5% utiliza de electrodo pues es la más antigüedad tiene en el mercado y es con la cual cada uno de estos taller empezó su trabajo en el sector metalmecánico , 22% otros el cual nos supo especificar que eran cortadora de plasma son parecidas a las soldadoras pero sirve para ser corte con eficiencia y eficaces ya que no deja poros o limañas en el corto como lo hace una pulidora , 15,25% utiliza MIG esta máquina deja un mejor acabado en lo que refiere a soldadura y es la que está abarcando mucho mercado en Ecuador está siendo reemplazada por las de electrodo , 14,75% son máquinas inversoras Electrónicas esta abarco un gran mercado por el tamaño del mismo tecnología implementada que fácil de movilización, con el 12% tenemos las Moto Soldadoras las cuales son soldadoras de electrodo o MIG las cuales viene incluidas con un generador eléctrico es muy utilizado según los encuestados para trabajo en donde no hay electricidad y por último tenemos con 1,5% las TIG que es un proceso parecido al de soldado con estaño da un mejor acabo que el de electrodo.

Pregunta 3. En ciertas ocasiones cuando su máquina empieza a presentar falencias, usted prefiere:

Ilustración 3.4 Comportamiento del cliente ante una máquina con falencias

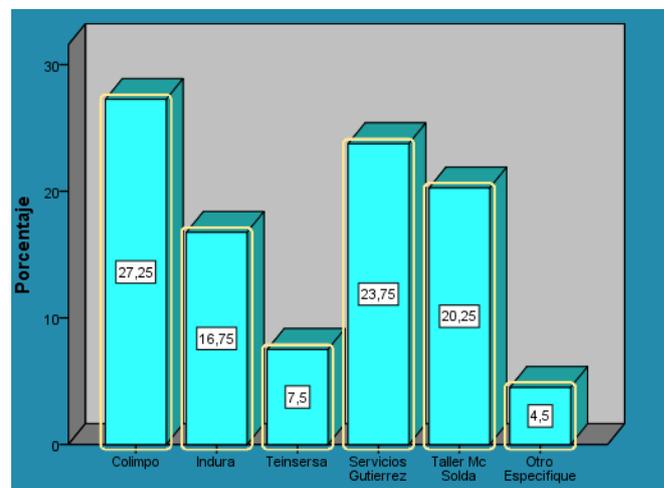


Fuente: Encuesta Mcsolda
Elaboración: Los autores

En este gráfico se observa que en 62,34% de los encuestados prefiere darle mantenimiento a la máquina pues normalmente la que ellos usan son máquinas americanas de bobinas que duran mucho tiempo y el 27,69% prefería adquirir una nueva y por lo general son máquinas electrónicas el 9,73% respondió “otro pues” no sabía que decir a esta respuesta.

Pregunta 4. Para tener el servicio de mantenimiento o reparación de su máquina de soldar, A donde usted acude:

Ilustración 3.5 Lugares para adquirir o dar mantenimiento a una máquina de soldar



Fuente: Encuesta Mcsolda
Elaboración: Los autores

Se puede observar que la empresa Colimpo ocupa el primer lugar tiene más de 40 años tiene en el mercado y por eso ya tiene posicionado su nombre, maneja varias marcas como Miller, Hypertherm.

En segundo lugar tenemos a Servicio Gutiérrez, un grupo empresarial de hermanos cuyo dueño fue el jefe de servicio técnico en Colimpo, maneja marcas como Infra,

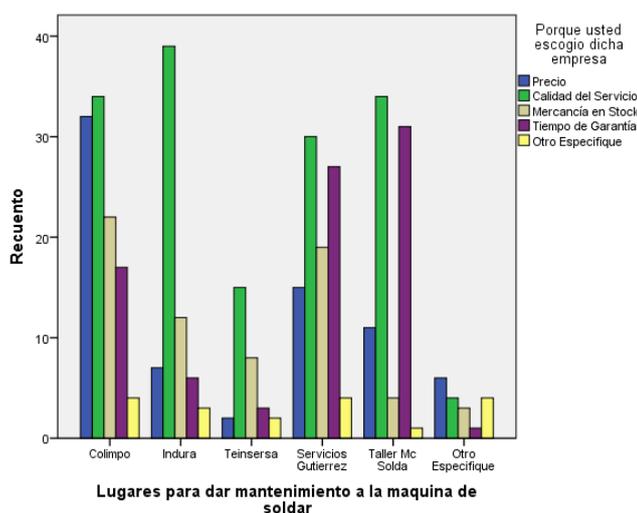
En tercer lugar tenemos a Mcsolda que lleva más de 20 años dando servicio y mantenimiento pero en todas las marcas esto lo hecho crecer en el mercado en los últimos años.

En cuarto lugar tenemos a Indura, quienes se encuentran en 50 países y tienen 37 años en el mercado ecuatoriano.

En quinto lugar, tenemos a Teinsersa, quienes manejan marcas de procedencia mexicana como Lincoln y en sexto lugar tenemos Ivan Bohman, ferreterías en general y la Llave que pertenece al Grupo Fabesa.

Pregunta 5 ¿Porque usted escogió dicha empresa?

Ilustración 3.6 Criterio para preferir a una empresa

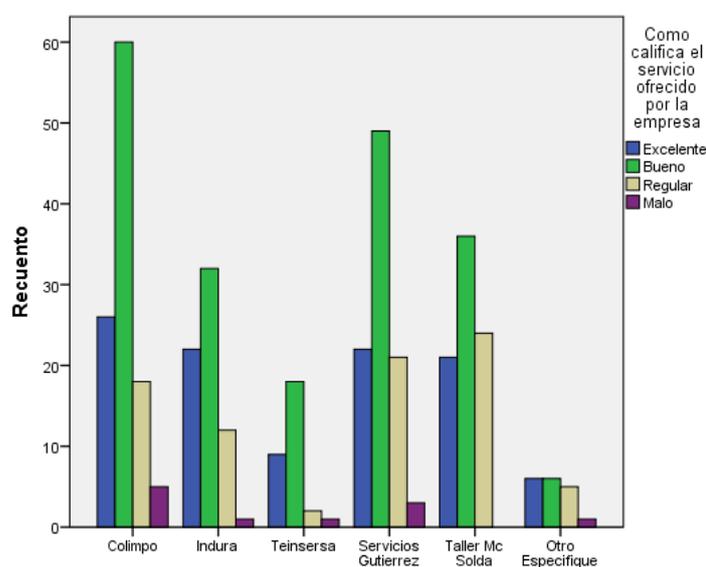


Fuente: Encuesta Mcsolda
Elaboración: Los autores

En este gráfico se puede observar que en esta categoría prefieren a Colimpo por su calidad de servicio seguida por los precios, Indura por su calidad de servicio que relativamente grande seguida por la mercancía que tiene en stock, Servicio Gutiérrez prefieren su servicio por la calidad luego del tiempo de garantía y Mcsolda por la calidad del servicio seguido por el tiempo de garantía nos podemos dar cuentas todos los casos la mercancía en stock decae mucho.

Pregunta 6: Usted cómo calificaría el servicio ofrecido por la empresa seleccionada en la pregunta anterior

Ilustración 3.7 Grado de satisfacción del cliente



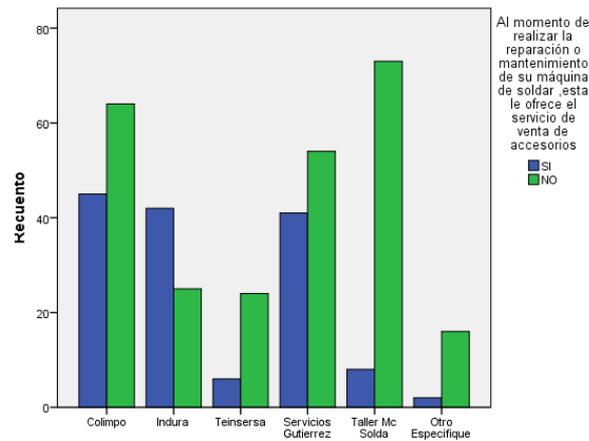
Fuente: Encuesta Mcsolda

Elaboración: Los autores

En este gráfico se puede observar que en la categoría bueno Colimpo esta con un 60%, Indura con un 32%, Teinsersa 49% mientras que Taller Mcsolda con un 36%. En la Categoría Excelente tenemos que Colimpo con un 26%, Indura con 32%, Teinsersa con 9%, Servicio Gutiérrez con un 22% y Taller Mcsolda con un 21%. En la Categoría Regular tenemos que Colimpo cuenta con 18%, Indura con un 12%, Teinsersa con un 2%, Servicios Gutiérrez con un 21% y por último Taller Mcsolda con un 24%. En la categoría Regular tenemos que Colimpo 5%, Indura con un 1%, Teinsersa con un 1%, Servicios Gutiérrez con un 3% y Taller Mcsolda no registra tener una categoría de Regular

Pregunta 7 Al momento de realizar la reparación o mantenimiento de su máquina de soldar, la empresa le ofrece el servicio de venta de accesorios.

Ilustración 3.8 Venta de accesorios



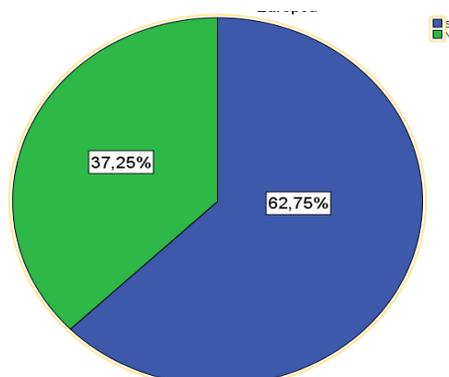
Fuente: Encuesta Mcsolda

Elaboración: Los autores

En este gráfico se puede observar que la que la mayoría no cuenta con accesorios de máquinas de soldar pero como muestra Colimpo es la tiene accesorio pero no satisface a sus clientes ya que solo tiene de la marca a la cual es Francia como Miller y Hypertherm, Indura si satisface su demanda de accesorios pero de su misma línea, Teinsersa no tiene accesorios de la máquinas que vende , Servicios Gutiérrez tiene sus accesorios en Stock pero no satisface a sus clientes y Taller Mcsolda solo ofrece servicio y mantenimiento en su mayoría no satisface al cliente.

Pregunta 8 Usted estaría dispuesto a comprar máquinas y accesorios de soldar de procedencia europea y no americana o china

Ilustración 3.9 Adquirir máquinas de procedencia europea

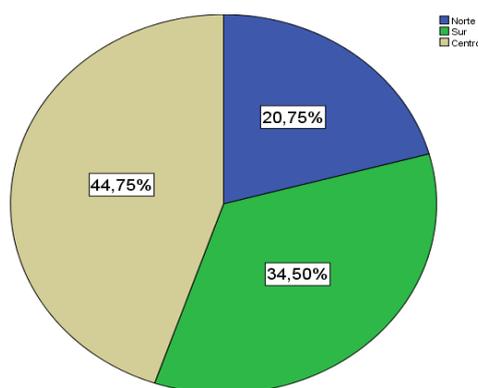


Fuente: Encuesta Mcsolda
Elaboración: Los autores

El gráfico nos muestra que el 62,30% de los encuestados están dispuestos a adquirir una máquina y accesorio de procedencia Europea, pero así mismo hay un porcentaje muy grande el cual no estaría dispuesto a adquirir una de este mismo porque prefirieren algo de calidad como máquinas de procedencia Americana o algo barato como es de China.

Pregunta 9 En qué sector de la ciudad le gustaría que se ofrezca este servicio de reparación, mantenimiento y venta de accesorios de máquinas de soldar

Ilustración 3.10 Sector de venta de máquinas de soldar y accesorios

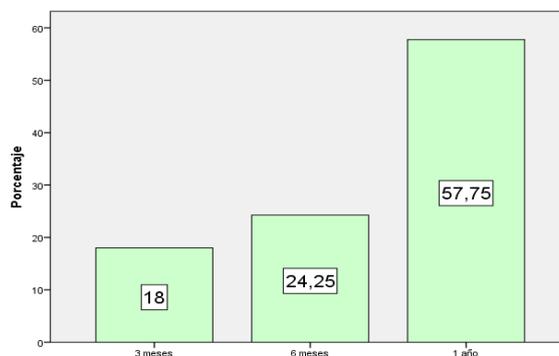


Fuente: Encuesta Mcsolda
Elaboración: Los autores

El sector en el cual se debería colocar un nuevo local de ventas de máquinas y accesorios sería el centro de la ciudad con 44,75%, ya que se puede llegar con facilidad.

Pregunta 10 Dentro del servicio y mantenimiento al que acude cuanto tiempo le han dado de garantía

Ilustración 3.11 Tiempo de garantía

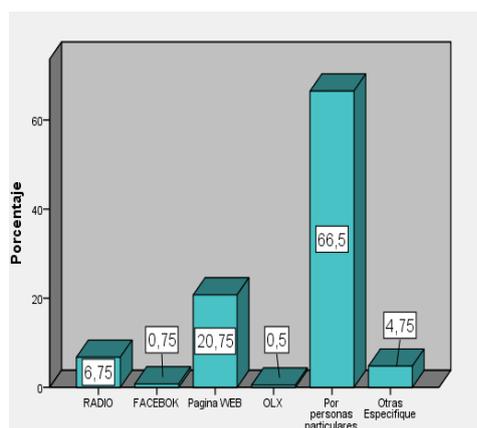


Fuente: Encuesta Mcsolda
Elaboración: Los autores

Según el gráfico, la mayoría de las empresas ofrecen servicios con una garantía de 1 año, mientras que el 18% ofrecen una garantía de 3 meses. De toda la muestra, 231 negocios se benefician de 1 año de garantía en sus productos o servicios adquiridos.

Pregunta 11 Por cuál medio usted accedió al servicio de reparación o mantenimiento de máquinas de soldar

Ilustración 3.12 Medio por el cual se conoce a la compañía

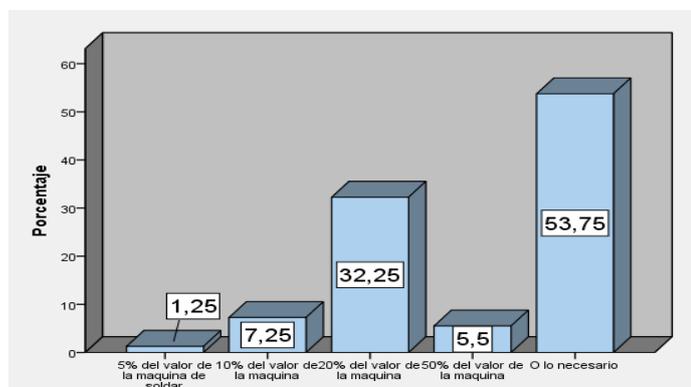


Fuente: Encuesta Mcsolda
Elaboración: Los autores

El 66.5% de los encuestado dice se entera por personas particulares mientras el 20,75% por internet, el 4.75 % por recomendaciones de locales que se dedican a rebobinaje ya de aparatos eléctrico o transformadores, el 6.75 % por Radio, el 0.75% por Facebook y el 0.5% OLX.

Pregunta 12 Cuánto estaría Usted dispuesto a pagar por su reparación y mantenimiento de las máquinas de soldar

Ilustración 3.13 Disposición a pagar por un arreglo de máquina



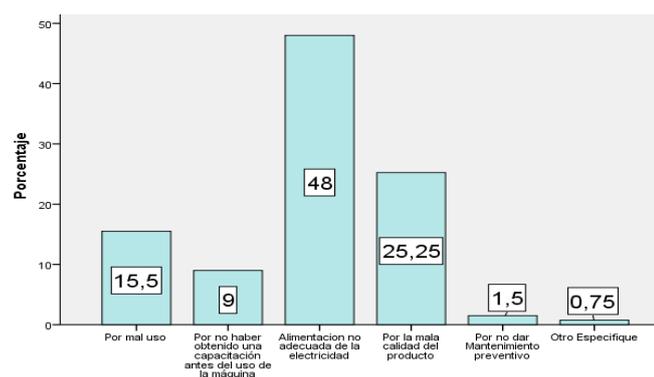
Fuente: Encuesta Mcsolda

Elaboración. Los autores

El 53,75% de los clientes fue consiente y respondió que lo necesario, mientras que el 32.25% estaría dispuesto a pagar el 20 % del valor de la máquina, el 7.5% está dispuesto a pagar el 10% del valor de la máquina , el 5.5% el 50% y el 1.25% el 5% del valor de la máquina.

Pregunta 13 Según su criterio por que se dañan comúnmente las maquinas

Ilustración 3.14 Daños de la máquina de soldar



Fuente: Encuesta Mcsolda

Elaboración: Los autores

El gráfico muestra porquese dañan las maquinas del soldar, el 48% del mismo por la Alimentación no adecuada de la electricidad, el 25.25% por la calidad del producto, el 15.5% por el mal uso, 9% por no estar capacitado antes del uso de la soldadora y el 1.5 % por no dar mantenimiento preventivo.

3.2.5.2 Modelo de la Encuesta

El presente cuestionario forma parte del trabajo de la materia de titulación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), cuya finalidad es conocer el mercado de las máquinas de soldar. Consta de 13 preguntas que tomará no más de 10 minutos en responder.

Solicitamos su participación en el desarrollo de las preguntas de forma veraz. La información obtenida será manejada con confidencialidad y los resultados serán analizados únicamente con fines académicos.

1. Usted ofrece su servicio en el Sector Metalmecánica en el área de soldadura
 - Si
 - No

2. Qué tipo de máquina de soldar utiliza frecuentemente:
 - Máquina de soldar de tipo TIG
 - Máquina de soldar de tipo MIG
 - Máquina de soldar STICK (Electrodo)
 - Máquina de soldar de Tipo Moto Soldadora
 - Maquina inversora (Electrónica)
 - Otras, especifique _____

3. En ciertas ocasiones cuando su máquina empieza a presentar falencias, usted prefiere:
 - Darle mantenimiento
 - Adquirir una nueva
 - Otros, especifique _____

4. Para tener el servicio de mantenimiento o reparación de su máquina de soldar, A donde usted acude:
 - Colimpo
 - Indura
 - Teinsersa
 - Servicios Gutiérrez
 - Taller Mc solda
 - Otros, especifique _____

5. Porque usted escogió dicha empresa
 - Precio
 - Calidad del servicio
 - Mercancía en stock
 - Tiempo de garantía
 - Otros, especifique _____

6. Usted cómo calificaría el servicio ofrecido por la empresa seleccionada en la pregunta anterior
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 -

7. Al momento de realizar la reparación o mantenimiento de su máquina de soldar, la empresa le ofrece el servicio de venta de accesorios. Si su respuesta es SI, especifique el nombre de la empresa.
 - Si
 - No
 - Especifique el nombre de la empresa _____

8. Usted estaría dispuesto a comprar máquinas y accesorios de soldar de procedencia europea y no americana o china
- Si
 - No
- Especifique su marca de preferencia _____
9. En qué sector de la ciudad le gustaría que se ofrezca este servicio de reparación, mantenimiento y venta de accesorios de máquinas de soldar
- Norte
 - Sur
 - Centro
10. Dentro del servicio y mantenimiento al que acude cuanto tiempo le han dado de garantía
- 3 meses
 - 6 meses
 - 1 año
 - Otro especifique _____
11. Por cual medio usted accedió al servicio de reparación o mantenimiento de máquinas de soldar
- Radio
 - Tv
 - Facebook
 - Página web
 - Olx
 - Por personas particulares
 - Otras
12. Cuanto estaría dispuesto a pagar por su reparación y mantenimiento de la máquina de soldar
- 5% del valor
 - 10% del valor
 - 20% del valor
 - 50% del valor
 - 80% del valor
 - O lo necesario
13. Según su criterio por que se dañan comúnmente las maquinas
- Por mal uso
 - Por no haber obtenido una capacitación antes del uso de la maquina
 - Alimentación no adecuada de la electricidad
 - Por la mala calidad del producto
 - Por no dar Mantenimiento preventivo
 - Otro _____

Gracias por su atención

CAPITULO IV

4 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE MCSOLDA

4.1 Descripción General de la Empresa

Somos profesionales especializados dedicados al servicio de mantenimiento, reparación, reconstrucción, rebobinado y repotenciación de todo tipo de máquinas Soldadoras Eléctricas: MIG, MAG, TIG, Moto Soldadoras a gasolina y diésel, así como cortadoras de plasma y Soldadoras de punto de todas las marcas.

4.1.1 Servicios ofrecidos

- Ofrecemos la reparación de tarjetas electrónicas de control y potencia.
- Realizamos sistemas de control y automatización industrial.
- Brindamos soluciones integrales en el campo de las soldadoras de acuerdo a sus necesidades contamos con asesoría técnica y con 20 años de experiencia a nivel nacional.

4.2 Misión y Visión de la Empresa

4.2.1 Misión

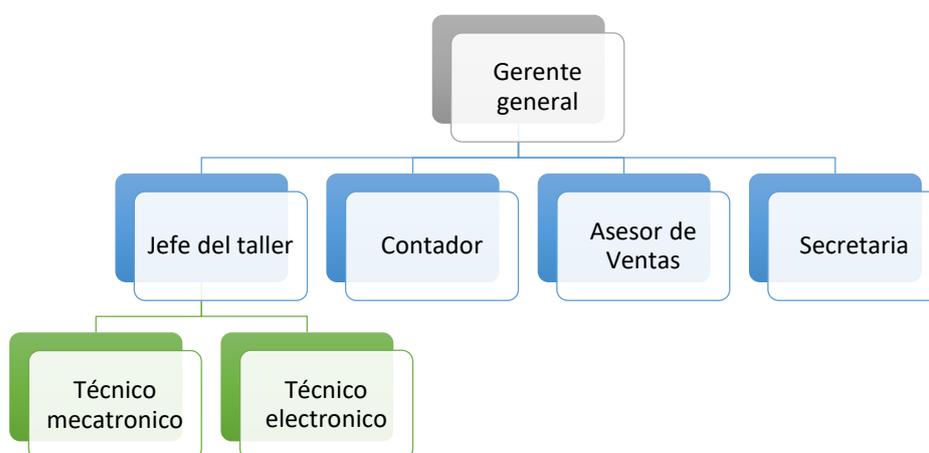
Establecernos en el sector metal mecánico, como uno de los mejores talleres en el área de corte y soldadura. Además de brindar servicios de calidad y precios acorde al mercado, lo más relevante para nosotros es mejorar continuamente las instalaciones del taller teniendo la tecnología más sofisticada y personal técnico altamente capacitado, brindando un servicio de calidad es fundamental para llegar alcanzar nuestros objetivos y diferenciarnos de la competencia.

4.2.2 Visión

Llegar a ser una empresa líder y competitiva a nivel nacional en el sector metal mecánico, posesionarnos en el área de corte y soldadura con proyección a expandirnos a nivel internacional brindando servicios de calidad.

4.3 Organigrama de la Empresa

Ilustración 4.1 Organigrama de Mcsolda



Fuente: Mcsolda
Elaboración: Los Autores

4.3.1 Descripción del Organigrama de la Empresa

- **Gerente General**

Será el encargado de liderar a todo el equipo de trabajo y realizar evaluaciones completas de la situación financiera de la empresa, tiene cualidades de liderazgo y muy buena inteligencia emocional, es una persona creativa, estratégica, intuitiva y capaz de crear nuevas visiones para la organización.

- **Contador**

Manejar los registros contables, elaborar los presupuestos mensuales y anuales de Mcsolda. Realizará todo lo pertinente a las declaraciones de IVA e impuesto a la Renta y presentara estados financieros.

- **Secretaria**

Es una persona bastante proactiva, puntual y paciente con capacidad de adaptación, será la mano derecha del gerente en los asuntos de lo organización y ayudará a la gestión del equipo de trabajo, trabaja con responsabilidad y mucha discreción.

- **Técnicos delTaller**

Ejecutaran tareas técnicas relacionadas con la reconstrucción, montaje, funcionamiento, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos e instalaciones de máquinas de soldar. Entre sus tareas incluyen: efectuar trabajos técnicos relacionados con las máquinas, equipos, componentes e instalaciones en máquinasy efectuar el control técnico de la utilización, mantenimiento y reparación de máquinas de soldar, equipos, componentes e instalaciones

- **Asesor de Ventas**

Su función principal es realizar una buena estrategia publicitaria para la empresa, además que debe tener la capacidad para interactuar con los clientes, son responsables, puntuales y dispuestos a colaborar con las actividades que se requiere que realicen. Conocen el mercado en el que se desenvuelven, son personas perseverantes y optimistas, que seguro ayudarán mucho al buen ambiente de trabajo de la organización.

4.4 Evaluación Interna de la Empresa

4.4.1 Análisis Financiero

El análisis financiero aplicado a la empresa Mcsolda está basado en el estudio de las cuentas de balance general y estado de resultados, seleccionando como años de estudio al 2014, 2015 y 2016.

Tabla 4.1 Resumen de las principales cuentas contables

Resumen de Cuentas	MC-SOLDA		
	2014	2015	2016
Cuentas por Cobrar	6,000	9,600	12,000
Inventario	28,000	21,630	16,120
Activo Circulante	47,000	54,230	63,620
Activos Totales	72906.67	80136.67	94076.67
Pasivo Circulante	6,600	2,100	8,400
Pasivos Totales	10,600	3,100	8,400
Patrimonio	62,306.67	7,7036.67	85,676.67
Ingresos Totales	63,320	48,263	40,540
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	19,721	5,921	-3,641
impuestos	4,930	1,480	0
Utilidad Neta	14,791	4,441	-3,641

Fuente: Mcsolda
Elaboración: Los Autores

4.4.1.1 Análisis de Ratios Financieros

Tabla 4.2 Ratios financieros

Indicador	Años		
	2014	2015	2016
Solvencia	7.121212121	25.82380952	7.573809524
Prueba Acida	2.878787879	15.52380952	5.654761905
Rotación de Cuentas por Cobrar	34.58622868	72.60220044	108.0414406
Rendimiento sobre los Activos	0.202872385	0.055414706	-0.038702475
Rendimiento Patrimonial	0.237386302	0.057644626	-0.042496983
Margen Neto sobre las Ventas	0.233587334	0.092011479	-0.089812531
Endeudamiento	0.170126248	0.040240576	0.098043026

Fuente: Mcsolda
Elaboración: Los Autores

- Bajo crecimiento de las ventas en el mercado
- El rendimiento sobre activos es bajo
- La solvencia de la empresa ha decaído en el 2016 en comparación con el 2015.
- El rendimiento patrimonial también va en decrecimiento.

4.4.1.2 Análisis Horizontal

Con este análisis, evaluaremos la tendencia de las cuentas tanto del Balance General, como del Estado de Resultados durante el periodo del 2014 hasta 2016.

Tabla 4.3 Balance General 2014-2016

Mcsolda			
Cuentas	2014	2015	2016
activo circulante	47,000	54,230	63,620
activo fijo	25,906.67	25,906.67	30,456.67
total activo	72,906.67	80,136.67	9,4076.67
pasivo circulante	6,600	2,100	8,400
pasivo no circulante	4,000	1,000	0
total pasivos	10,600	3,100	8,400
patrimonio	62,306.67	77,036.67	85,676.67

Fuente: Mcsolda
Elaboración: Los Autores

Tabla 4.4 Estado de resultados 2014-2016

Mcsolda			
Ventas	56,100	41,320	34,140
(menos) costo venta	8,415	6,198	5,121
utilidad bruta venta	47,685	35,122	29,019
otros ingresos	7,220	6,943	6,400
gastos operativos	35,184	36,144	39,060
utilidad antes de impuesto	19,721	5,921	-3,641
Impuesto	4,930.25	1,480.25	0
utilidad neta	14,790.75	4,440.75	-3,641

Fuente: Mcsolda
Elaboración: Los Autores

4.4.1.2.1 Análisis Horizontal al Balance General

Tabla 4.5 Análisis horizontal al balance general

Cuentas	2014-2015		2015-2016	
	var. Absoluta	var. Relativa	var. Absoluta	var. Relativa
activo circulante	7,230	15.38%	9,390	17.32%
activo fijo	0	0.00%	4,550	17.56%
total activos	7,230	9.92%	13,940	17.40%
Pasivo circulante	-4,500	-68.18%	6,300	300.00%
pasivo no circulante	-3,000	-75.00%	-1,000	-100.00%
total pasivos	-7,500	-70.75%	5,300	170.97%
Patrimonio	14,730	23.64%	8,640	11.22%

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

Según este análisis, podemos observar como el total de activos ha variado positivamente entre el 2015 y 2016, reflejando un crecimiento al 17.40%. También es importante recalcar como la variación del patrimonio ha decrecido en estos últimos años, del 23.64% disminuyó al 11.22%

4.4.1.2.2 Análisis Horizontal al Estado de Resultados

Tabla 4.6 Análisis horizontal al estado de resultados

Cuentas	2014-2015		2015-2016	
	var. Absoluta	var. Relativa	var. Absoluta	var. Relativa
Ventas	-14,780	-26.35%	-7,180	-17.38%
(menos) costo venta	-2,217	-26.35%	-1,077	-17.38%
utilidad bruta venta	-12,563	-26.35%	-6,103	-17.38%
otros ingresos	-277	-3.84%	-5,43	-7.82%
gastos operativos	960	2.73%	2,916	8.07%
utilidad antes de impuesto	-13,800	-69.98%	-9,562	-161.49%
Impuesto	-3,450	-69.98%	-1,480.25	-100.00%
utilidad neta	-10,350	-69.98%	-8,081.75	-181.99%

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

Según este análisis, podemos ver como las ventas han caído en este periodo del 2014 al 2016, los gastos operativos han ido en aumento de un 2.73% al 8.07%. Todos estos movimientos han afectado al decrecimiento de la utilidad neta.

4.4.1.3 Análisis Vertical

La empresa podrá analizar cómo están distribuidos los rubros de las cuentas con respecto al total global. Se procederá a analizar tanto el Balance general como el Estado de resultados.

4.4.1.3.1 Análisis Vertical al Balance General

Tabla 4.7 Análisis vertical de las cuentas de Activo

Activo						
Activo Circulante	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%
Efectivo	3,000	4%	3000	4%	4,500	5%
Banco	10,000	14%	20000	25%	30,000	32%
Cuentas por cobrar	6,000	8%	9600	12%	12,000	13%
Documentos por cobrar	0	0%	0	0%	1,000	1%
Mercadería (maquinas a la venta)	28,000	38%	21630	27%	16,120	17%
total activo circulante	47,000	64%	54230	68%	63,620	68%
Activo Fijo						
Vehículo	18,000	24.69%	18,000	22.46%	18,000	19.13%
Depreciación de vehículo	-2,880	-3.95%	-2,880	-3.59%	-2,880	-3.06%
Equipo de computación	1,000	1.37%	1,000	1.25%	1,000	1.06%
Depreciación de eq computación	-223.33	-0.31%	-223.33	-0.28%	-223.33	-0.24%
Equipo de oficina(aires acondicionados)	500	0.69%	500	0.62%	500	0.53%
Depreciación de equipo de oficina	-45	-0.06%	-45	-0.06%	-45	-0.05%
Muebles de oficina(anaqueles, escritorios, etc.)	500	0.69%	500	0.62%	500	0.53%
Depreciación de muebles de oficina	-45	-0.06%	-45	-0.06%	-45	-0.05%
Maquinarias(taladro, pulidoras, destornilladores etc)	10,000	13.72%	10,000	12.48%	15,000	15.94%
Depreciación de maquinarias	-900	-1.23%	-900	-1.12%	-1,350	-1.43%
Total activo fijo	25,906.67	36%	25,906.67	32%	30,456.67	32%
TOTAL DE ACTIVOS	72,906.67	100%	80,136.67	100%	94,076.67	100%

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

Tabla 4.8 Análisis vertical de las cuentas de Pasivo y Patrimonio

Pasivo						
Pasivo Circulante	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%
Cuentas por pagar	6,600	9.1%	2100	2,6%	8400	8,9%
Documentos por pagar	4,000	5.5%	1000	1,2%	0	0%
Total Pasivo Circulante	10,600	14.5%	3100	3,9%	8400	8,9%
Patrimonio						
Capital	62,306.67	85.5%	77036,67	96,1%	85676,67	91,1%
Total de patrimonio	62,306.67	85.5%	77036,67	96,1%	85676,67	91,1%
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	72,906.67	100%	80136,67	100%	94076,67	100%

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

Interpretación del año 2016

- El 32% del total de activos circulantes se generaron en la cuenta Bancos de la empresa.
- El 17% del total de activos circulantes se utilizaron en el inventario de mercadería.
- El 19.13% del total de activos no circulantes se utilizaron en vehículos.
- El 8.9% del total de pasivos circulantes se generaron en cuentas por pagar.
- El 91.1% del total de patrimonio se generaron en el capital de la empresa.

4.4.1.3.2 Análisis vertical al Estado de Resultados

Tabla 4.9 Análisis Vertical a las cuentas de resultado

Cuentas de resultado	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%
ventas	56100	100%	41320	100%	34140	100%
(menos) costo venta	8415	15%	6198	15%	5121	15%
utilidad bruta venta	47685	85%	35122	85,0%	29019	85%
otros ingresos	7220	13%	6943	17%	6400	19%
gastos operativos	35184	63%	36144	87%	39060	114%
utilidad antes de impuesto	19721	35%	5921	14%	-3641	-11%
impuesto	4930,25	9%	1480,25	4%	0	0%
utilidad neta	14790,75	26%	4440,75	11%	-3641	-11%

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

Interpretación del año 2016

- El 15% de los ingresos de la empresa se utilizaron en Costo de ventas.
- El -11% representa las pérdidas del ejercicio dadas en el 2016.

4.4.2 Análisis FODA

Tabla 4.10 Análisis FODA de Mcsolda

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de solvencia estable • Calidad del servicio y tiempo de garantía • Personal altamente capacitado • Alto conocimiento sobre el sector de la soldadura • Ubicación geográfica del negocio céntrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto requerimiento de accesorios de máquinas de soldar por parte de clientes. • Pocas empresas en la competencia • Firma del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El ROA va en decrecimiento en los últimos años. • Recursos financieros limitados • El rendimiento patrimonial está en negativo • Baja cartera de proveedores • No se logra satisfacer la demanda ya que no se cuenta con alto volumen de mercadería en stock 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de la competencia poseen altos recursos financieros • Alto ingreso de máquinas de soldar chinas • Máquinas importadas de bajo costo, pero de mala calidad • Uso incorrecto de las máquinas de soldar por parte del cliente

Fuente: Mcsolda
Elaboración: Los Autores

Este análisis es basado en la información recopilada en la entrevista con el propietario y personal técnico de la empresa y también se tomó en consideración el análisis de ratios financieros y análisis horizontal.

En la tabla podemos observar como Mcsolda posee variedad de fortalezas, debilidades y amenazas, pero cuenta con pocas oportunidades en su beneficio.

4.4.3 Matriz EFI

Tabla 4.11 Matriz EFI

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Índice de solvencia	0.1	3	0.3
Calidad del servicio y tiempo de garantía	0.1	4	0.4
Mano de Obra calificada	0.1	4	0.4
Conocimiento del sector de la soldadura	0.15	4	0.6
Ubicación Geográfica de la empresa	0.05	4	0.2
Debilidades			
Rendimiento sobre Activos	0.05	2	0.1
Recursos financieros	0.15	1	0.15
Rendimiento Patrimonial	0.1	1	0.1
Cartera de proveedores	0.1	1	0.1
Disponibilidad de mercancía en stock	0.1	2	0.2
Total	1		2.55

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

La matriz EFI refleja los diferentes criterios de fortalezas y debilidades para la respectiva calificación de la empresa. En el área de las fortalezas podemos observar que mayor peso tiene el conocimiento sobre el sector de la soldadura y menor peso la ubicación de la empresa, concluyendo que Mcsolda posee un alto conocimiento en este sector que cuenta con una excelente mano de obra calificada y una buena posición geográfica del negocio.

Dentro de las debilidades, es relevante el recurso financiero y menos relevante el roa de la empresa, concluyendo que Mcsolda presenta mayor debilidad en el rendimiento patrimonial, no poseen una amplia cartera de proveedores y de escasos recursos de financiamiento.

4.5 Evaluación Externa de la Empresa

4.5.1 Matriz de Perfil Competitivo

Por medio de esta matriz, Mcsolda identifica a sus principales competidores, así como sus fuerzas y debilidades, relacionados a una muestra de la posición estratégica de la empresa. Como se puede observar en la tabla inferior, la posición financiera es el factor crítico de mayor relevancia con un peso del 0.25.

Analizando las fortalezas de Mcsolda podemos ver que se destaca en la calidad del producto o servicio que ofrecen. Colimpo tiene una fuerte debilidad en su posición financiera debido a la poca liquidez y sus altos niveles de endeudamiento. En general, Servicios Gutiérrez es el competidor más fuerte para Mcsolda

Tabla 4.12 Matriz de perfil Competitivo para Mcsolda

Factores Críticos	Peso	Mcsolda		Colimpo		Serv.Gutiérrez	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el Mercado	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Competitividad de Precios	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6
Posición Financiera	0.25	1	0.25	1	0.25	2	0.5
Calidad del producto	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Fidelidad del Cliente	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Total			2.5		2.15		2.55

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

4.5.2 Matriz EFE

Tabla 4.13 Matriz EFE de Mcsolda

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Alto requerimiento de accesorios de máquinas de soldar por parte de clientes.	0.2	3	0.6
Pocas empresas en la competencia	0.05	4	0.2
Firma del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea	0.2	3	0.6
Innovación en los productos	0.15	3	0.45
Amenazas			0
Empresas de la competencia poseen altos recursos financieros	0.15	1	0.15
Alto ingreso de máquinas de soldar chinas	0.1	2	0.2
Máquinas importadas de bajo costo, pero de mala calidad	0.1	3	0.3
Mal funcionamiento de las máquinas de soldar por parte del cliente	0.05	3	0.15
Total	1		2.65

Fuente: Mcsolda

Elaboración: Los Autores

La matriz EFE nos demuestra las oportunidades y amenazas que se dan en el sector de la soldadura. Los criterios que tienen mayor peso en el área de las oportunidades es el alto requerimiento de accesorios de máquinas de soldar y el acuerdo multipartes con la Unión Europea y en el área de amenazas se considera como relevante al criterio de las empresas competidoras que poseen altos recursos financieros.

CAPITULO V

5 ACUERDO MULTIPARTES CON LA UNION EUROPEA

5.1 Principales materias del acuerdo

- Acceso a Mercados
- Contratación Pública
- Propiedad Intelectual
- Servicio y comercio electrónico
- Defensa Comercial

5.2 Acceso a Mercados

- Tasa Base
Se fijan aranceles de partida a la entrada en vigencia del Acuerdo
- Programa de Liberación
Se establecen cronogramas en que se eliminan totalmente los aranceles
Se establecen cronogramas de eliminación parcial de aranceles
Se establecen contingentes
Se establecen eliminaciones parciales de aranceles para contingentes
- Excepciones.
Productos que quedan fuera del acuerdo

5.2.1 Nomenclaturas en que se negoció

- Ecuador

Las disposiciones de esta Sección están expresadas en términos de la Nomenclatura de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA) basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías («SA») versión 2007.

- Unión Europea

Las disposiciones del presente Cronograma se expresan, generalmente, en los términos de la Nomenclatura Combinada de la Unión Europea (NC)

5.2.2 Acceso de Bienes de la Unión europea al Ecuador

Tabla 5.1 Tabla del Universo Arancelario

Universo Arancelario (7571 subpartidas)	Numero de subpartidas
Subpartidas con Arancel cero	
• Por el Acuerdo	2567
• Por Nación más favorecida	1976
Desgravación	
• A 3 años	16
• A 5 años	1302
• A 7 años	136
• A 10 años	1345
• A 15 años	1
• A 17 años	1
• Parcialmente/Contingente	118
Excluidas	110

Fuente: Ministerio de comercio exterior
Elaboración: Los Autores

En la tabla 5.1 se puede observar que de un total de 7571 subpartidas que conforman el universo arancelario, 4543 de ellas están bajo un arancel cero, 2567 debido al acuerdo y 1976 por la nación más favorecida. De ahí, existen 2801 subpartidas que tendrán preferencia arancelaria por desgravación, 118 subpartidas presentan preferencias por contingentes y 110 de ellas están totalmente excluidas de este Acuerdo.

5.2.3 Acceso de bienes agropecuarios de la Unión europea al Ecuador

Producto	Tipo de acceso	Descripción del Producto
Carnes	Excluidos	Carnes de bovino, de aves y de cerdo
Cereales	Excluidos	Maíz duro, arroz, soya, alimentos con contenidos de cereales, azúcar
Lácteos	Exclusión total y contingentes	<p><u>Exclusión total:</u> leche líquida, quesos frescos (incluidos mozzarella, queso crema y requesones)</p> <p><u>Contingentes 400-600 TM:</u> quesos, leche en polvo, lacto sueros, yogurt, leches condensadas y evaporadas. Fuera del contingente exclusión</p> <p><u>Contingentes 1000 TM:</u> quesos de pasta azul y maduros. Fuera de contingente desgravación 17 años con salvaguardia agrícola.</p>
Embutidos y jamones	Contingentes	<u>Contingente 800 TM:</u> Fuera del contingente exclusión para embutidos. Para jamones desgravación 15 años.

5.2.4 Acceso de bienes industriales de la Unión europea al Ecuador

Bienes de capital e insumos	Inmediato	Bienes de capital, insumos para la agricultura, productos minerales, algunas maquinarias, hierro y acero sin alear, animales vivos para la reproducción.
Licores	Inmediato	Todo tipo de licor, incluida la cerveza.
Insumos para la construcción	Entre 5 y 10 años de desgravación	Tornillos, pernos, baldosas de cerámica, perfiles y barras de hierro, tuberías de hierro, puertas y ventanas de aluminio y de hierro.
Medicamentos	Entre 5 y 10 años de desgravación	Medicamentos para uso humano
Textiles	Inmediato, 5 y 10 años de desgravación	<u>Inmediato</u> : hilados de seda, filamentos de poliéster, cinturones de seguridad, mascarillas de protección. <u>5 años</u> : tejidos, lanas, prendas de algodón. <u>10 años</u> : fibras artificiales, hilados, algunas prendas de vestir
Vehículos y autopartes	Entre 7 y 10 años de desgravación	Automóviles, vehículos para más de 10 pasajeros, vehículos de carga, autopartes.

5.3 Defensa Comercial

- Multilateral

Elevación del arancel o establecimiento de contingentes en el marco de la OMC y balanza de Pagos.

- Agrícola

Se puede suspender temporalmente la liberalización concedida a los productos para los que se reservó este derecho en el acuerdo.

- Industria naciente

Permite aumentar el arancel cuando pueda haber una afectación a una industria que está empezando su desarrollo.

- Movimiento de Capitales

Permite limitar los pagos y movimientos de capital si hay una afectación o una amenaza a la liquidez de la economía.

- Salvaguardia Agrícola

Ecuador podrá aplicar una salvaguardia agrícola (expresada en aranceles) durante un año calendario, si durante el tiempo de desgravación de la mercancía, se supera cierto volumen de importaciones desde la UE en productos como:

Cebollas y frijoles tiene la opción de aplicar salvaguardia agrícola durante 10 años (máximo 25% de arancel, dependiendo del producto).

Quesos maduros: opción de aplicar salvaguardia agrícola durante 17 años (máximo 25% de arancel, dependiendo del producto).

5.4 Servicios que podrá establecer la UE en Ecuador

- Servicios de fabricación de instrumentos médicos y ópticos.
- Construcción y reparación de buques y otras embarcaciones de carácter comercial
- Trabajos generales para la construcción de edificios para vivienda.
- Trabajo de acabados de edificios.
- Servicios de reparación de artículos personales y del hogar.
- Servicios hospitalarios.

5.4.1 Reservas en servicios

- Sectores estratégicos y servicios públicos: Derechos de concesión, licencias, autorizaciones u otro título habilitante; se incluye los servicios públicos de agua potable y riego.
- Zonas de seguridad nacional: UE no podrán adquirir tierras con fines de explotación económica en estas áreas.
- Políticas y medidas preferenciales para los actores de la economía popular y solidaria y a las comunidades locales en relación al patrimonio cultural y natural.
- Las empresas europeas que tengan más de 10 trabajadores deberán tener un 90% de trabajadores ecuatorianos.
- Las obras de ingeniería deberán contar al menos con el 80% de ingenieros ecuatorianos, y se aumenta en 4% anual a partir del noveno año.
- Telecomunicaciones: concesión o título habilitante para proveer algunos de los servicios; Asignación preferente de espectro radio eléctrico a la empresa pública local,
- Otras reservas sectoriales: en pesca, tráfico marítimo, barcos de pesca, laboratorios de larvas, servicios profesionales, servicios postales, seguros, servicios de transporte y portuarios, servicios de energía, entre otros.

5.5 Contratación pública

- El acuerdo no es aplicable a la totalidad de la contratación pública del Ecuador, sino únicamente para aquellos sectores, instituciones, bienes y servicios, enlistados en el mismo.
- El acuerdo se aplica únicamente a las contrataciones cuyo valor sea igual o mayor a los umbrales establecidos en el mismo.
- Ecuador excluyó de los compromisos de materia en contratación pública a los programas reservados para los actores de economía, popular y solidaria.
- Se logró incorporar disposiciones de desagregación tecnológica para bienes y obras de construcción por un periodo de 5 años desde la entrada en vigencia del acuerdo.

5.5.1 Umbrales para la contratación pública

Ilustración 5.1 Umbrales por tipo de entidad contratante

POR TIPO DE ENTIDAD CONTRATANTE	ECUADOR*	COLOMBIA Y PERÚ
NIVEL CENTRAL Bienes y Servicios	\$ 355 mil	\$ 178 mil
NIVEL SUBCENTRAL Bienes y Servicios	\$ 478 mil	\$ 273 mil
OTRAS ENTIDADES Bienes y Servicios	\$ 547 mil	\$ 547 mil
CONSTRUCCIÓN	\$ 8,2 millones	\$ 6,8 millones

DEG = USD 1,367 (valor promedio histórico 2015-2016).

Fuente: Ministerio de comercio exterior
Elaboración: Los Autores

5.6 Propiedad Intelectual

- Se garantizan los derechos y obligaciones establecidos en la OMC (ADPIC y demás acuerdos internacionales).
- Se reafirman obligaciones del Ecuador en materias de: derechos de autor, derechos conexos, patentes, marcas, nombres comerciales, diseños, indicaciones geográficas, biodiversidad, variedades vegetales y conocimientos tradicionales.
- Se establecen compromisos adicionales en materia de derechos de autor, acceso a los medicamentos, indicaciones geográficas, diversidad biológica y conocimientos tradicionales.

CAPITULO VI

6 PLAN DE IMPORTACION

6.1 Requisitos para ser importador, según la SENAE

Todas las personas Naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país, que deseen ser importadores formales, registrados en el ECUAPASS y aprobados por la SENAE deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Obtener el RUC, que es expedido por el SRI.
- Obtener el certificado digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por Security Data y el Banco Central del Ecuador.
- Proceder al registro en el portal de ECUAPASS.
- Por medio de un Agente de Aduana, se procederá a la desaduanización de la mercancía, así como este brindará asesoría al importador con relación a los requisitos que deban cumplir los productos, según lo establecido por la ley.

6.2 Régimen Aduanero de Importación

6.2.1 Regímenes de Transformación (Régimen 21)

El Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo es un régimen especial aduanero a través del cual se puede introducir mercancías al territorio ecuatoriano, para ser sometidas a un proceso de perfeccionamiento, siempre que cumpla con cualquiera de estos fines:

- Transformación.
- Elaboración de nuevas mercancías, aún inclusive en caso de montaje, incorporación ensamblaje y adaptación a otras mercancías.
- Reparación, restauración o acondicionamiento.
- Cumplimiento de programas de maquila autorizados por la autoridad competente (SENAE, Regímenes Aduaneros: Aduana del Ecuador, 2015)

6.3 Procedimientos

6.3.1 Despacho de Mercancías sujetas al Régimen 21

Tabla 6.1 Procedimiento para despacho de mercancía

N	Actividad	Producto de Entrada	Descripción de Actividad	Responsable	Producto de Salida
1	Solicitud de autorización para ingreso al régimen	Información de las mercancías	registrar la solicitud de autorización en la siguiente opción: <u>Portal Externo >Trámites operativos>1.1.2 Formulario de solicitud de categoría>Solicitud de Autorización</u>	Agente de Aduana / Importador	Número de solicitud
2	Proceso de solicitud de garantía	Información de las mercancías	Debe registrar la garantía en la opción: <u>Portal Externo >Trámites operativos>1.1.2 Formulario de solicitud de categoría>Registro de solicitud de aprobación de garantía</u>	Agente de Aduana / Importador	Numero de aprobación de garantía
3	Registro de Código de Insumo	Información de las mercancías	Debe registrar el código de insumo en la opción: <u>Portal Externo >Trámites operativos>1.1.2 Formulario de solicitud de categoría>Registro de código de producto</u>	Agente de Aduana / Importador	Código de Insumo registrado
4	Proceso de transmisión de DAI	Numero de solicitud / de aprobación de garantía / Código de insumo registrado	Transmite DAI con código de régimen	Agente de Aduana / Importador	Notificación de aceptación
5	Proceso de aforo de mercancías	Notificación de aceptación	El aforo de las mercancías se hará de acuerdo al canal de aforo asignado a la DAI	SENAE	Mercancías a disposición de su consignatario

Elaboración: Los Autores

Fuente: SENAE

6.4 Declaración Aduanera de Importación

La declaración aduanera al régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo seguirá las normas generales de despacho. No se aceptará a este régimen declaraciones aduaneras que estén desprovistas de los documentos de soporte y de acompañamiento que resulten exigibles para ser admitidas al régimen. La validación electrónica de los datos que la declaración aduanera contiene, mediante la asignación automática de un número, no implica de ninguna manera la aceptación al régimen de lo declarado en ejercicio de la facultad determinadora. (SENAE, NORMAS GENERALES PARA EL RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL, 2015)

6.5 Documentos de soporte para la importación individual

- Solicitud de autorización al régimen.
- Garantía específica, la cual debe ser aprobada por la unidad de garantías del distrito.

6.6 Pago de Tributos

El importador presentará la garantía general o específica por los tributos suspendidos y efectuará el pago de las tasas por servicios aduaneros a que hubiere lugar, a base de su propia autoliquidación, desde el momento en que la declaración aduanera al régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo sea numerada electrónicamente. Esto será requisito indispensable para la ejecución del acto de aforo en cualquiera de sus modalidades. Sin perjuicio de ello, antes del levante, el funcionario revisor podrá efectuar las liquidaciones complementarias a que hubiere lugar a efectos de ajustar el valor de la garantía presentada.

Las garantías, generales o específicas, constituirán documentos de soporte de la declaración aduanera. Por lo tanto, el declarante no podrá transmitir su declaración aduanera sin este requisito, pudiendo inclusive incurrir en abandono tácito y definitivo por falta de presentación de la declaración aduanera, sin perjuicio de las sanciones administrativas a que hubiere lugar. (SENAE, NORMAS GENERALES PARA EL RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL, 2015)

6.7 Productos a importar

En base a la entrevista que se dio con el propietario del negocio, se escogieron estos accesorios o consumibles de soldar, ya que son los más demandados por los clientes y al mismo tiempo Mcsolda trata de reducir sus costos mediante la importación.

Tabla 6.2 Accesorios a importar

Producto	Figura
ELECTRODO PMX85/105	
NOZZLE PMX30	
shield mecanizado pmx85	
adapter tip	
Retaing Cap pmx65/85/105	
Electrode PMX30	
Swilring pmx65/85/105	
Contact Tip M8*30*1.2 E-Cu	
nozzle pmx45 duramax	
Retaing Cap pmx45	

Elaboración: Los Autores

Fuente: Mcsolda

6.8 Selección del proveedor europeo

6.8.1 Criterios de selección del país importador

De los 28 países que conforman la Unión Europea, se escogieron 3 países, cuyo sector metalmeccánico fueron analizados en relación a calidad, precios, cantidad de proveedores y garantías que ofrecen las empresas fabricantes de consumibles o accesorios de soldaduras.

Criterios	Peso	Italia		Francia		España	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Calidad	0.25	3	0.75	4	1	3	0.75
Precios	0.30	3	0.9	3	0.9	2	0.6
Cantidad de proveedores	0.25	2	0.5	4	1	3	0.75
Garantías	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Total			2.95		3.70		2.90

Tabla 5. 1 Cuadro de selección de proveedores

Elaboración: Los Autores

Fuente: Datos web

Según este análisis, reflejado en la tabla anterior, se concluye que el país importador será Francia, ya que sus productos son de alta calidad y dentro del mercado existe una amplia gama de empresas proveedoras de consumibles de soldaduras, aunque los precios en este país no sean tan económicos, en comparación con los demás países Francia es considerada como el mejor lugar para importar según nuestro criterio.

6.8.2 Proveedores en Francia

Dentro del mercado francés, se encuentran grandes empresas dedicadas a la fabricación de los distintos accesorios, repuestos o consumibles de máquinas de soldar, quienes cuentan con muchos años de experiencia en este mercado fabricando y distribuyendo productos de alta calidad.

A continuación, se mostrará una breve descripción de las principales empresas fabricantes de estos insumos:

- **Metaconcept Groupe**

Es el especialista francés en aleaciones no ferrosas y fundentes decapantes asociados destinados a la soldadura blanda y fuerte, a la soldadura y a cualquier aplicación industrial que necesite el uso de metales en todas sus formas (lingotes, barras, varillas, hilos, laminados, polvos, preformas...)(Metaconcept, 1990)

- **ESAB**

Es uno de los líderes mundiales en la fabricación y producción de equipos y consumibles de soldadura y corte. Nuestros equipos y nuestras soluciones innovadoras de nivel mundial se han desarrollado con el aporte de nuestros clientes y diseñados con la transmisión de conocimientos en un líder internacional en la fabricación.

La marca ESAB es sinónimo de años de experiencia en las siguientes áreas clave: equipo de soldadura y el corte manual, consumibles de soldadura, la automatización de soldadura y sistemas de corte mecanizado.(ESAB, 2012)

- **Castolin Eutectic**

Es líder mundial en soluciones de aplicación en mantenimiento, reparación y protección contra el desgaste. Más de 100 años de experiencia en la soldadura, la soldadura fuerte y las tecnologías de pulverización térmica representan soluciones profesionales e innovadoras. Castolin Eutectic es su socio con experiencia industrial en soluciones de protección de superficies, reparación y unión.(CASTOLIN, 1990)

6.9 Costos de Importación del proveedor Francés ESAB

	CANTIDAD	PRECIO UNIT	VALOR FOB TOTAL	FLETE	SEGURO	VALOR CIF	ISD/COST O TRANSF	HANDLING	GASTOS DE FLETE	AGENTE DE ADUANA	BODEGAJE	ARANCEL 5%	FODINFA	ADMIN Y OPERATIVO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL UNIT
ELECTRODO PMX85/105	500	\$2.71	1287.250	172.463	27.846	1487.559	72.986	16.168	17.965	64.674	8.253	75.178	7.538	97.011	1847.331	3.695
NOZZLE PMX30	100	\$1.13	107.350	14.383	2.322	124.055	6.087	1.348	1.498	5.393	0.688	6.503	0.620	8.090	154.283	1.543
shield mecanizado pmx85	30	\$2.42	68.970	9.240	1.492	79.702	3.911	0.866	0.963	3.465	0.442	5.685	0.499	5.198	100.731	3.358
adapter tip	100	\$0.400	38.000	5.091	0.822	43.913	2.155	0.477	0.530	1.909	0.244	2.736	0.260	2.864	55.087	0.551
Retaing Cap pmx65/85/105	8	\$21.50	163.400	21.892	3.535	188.827	9.265	2.052	2.280	8.210	1.048	9.441	0.944	12.314	234.381	29.298
Electrode PMX30	100	\$1.13	107.350	14.383	2.322	124.055	6.087	1.348	1.498	5.393	0.688	6.703	0.670	8.090	154.533	1.545
Swirling pmx65/85/105	8	\$13.50	102.600	13.746	2.219	118.566	5.817	1.289	1.432	5.155	0.658	7.428	0.793	7.732	148.869	18.609
Contact Tip M8*30*1.2 E-Cu	100	\$0.270	25.650	3.437	0.555	29.641	1.454	0.322	0.358	1.289	0.164	2.022	0.188	1.933	37.372	0.374
nozzle pmx45 duramax	50	\$1.13	53.675	7.191	1.161	62.027	3.043	0.674	0.749	2.697	0.344	3.641	0.350	4.045	77.571	1.551
Retaing Cap pmx45	10	\$18.00	171.000	22.910	3.699	197.609	9.696	2.148	2.386	8.591	1.096	9.880	0.988	12.887	245.282	24.528

En esta tabla, podemos observar los 10 productos que Mcsolda desea importar, los cuales fueron cotizados por la empresa francesa ESAB, según la proforma enviada el costo de importación total asciende a \$3,055.40. La tabla describe los costos de seguro, flete, agente de aduana, bodegaje y aranceles por producto. Como podemos observar, la empresa no desea importar altas cantidades de accesorios, están más enfocados en importar electrodos.

Estos mismos datos fueron cotizados por Shandong Juli welding co. Ltd (welding, 1998), una empresa china fabricante de accesorios de soldadura, en donde el costo de importación total es de \$2994.32. Podemos concluir que la diferencia de costos es mínima entre la empresa francesa y china, si bien es cierto que importar desde China nos resulta más económico, es importante resaltar que la calidad de estos productos franceses es excelente. La empresa ESAB es considerada como una de las mejores empresas fabricantes de consumibles y además le ofrece la oportunidad a sus clientes a que se conviertan en distribuidores de su línea de productos.

CAPITULO VII

7 PLAN DE MEJORA

Las propuestas de mejoras planteadas a continuación abarcan las causas significativas encontradas en el análisis de las causas que generan un decrecimiento en los ingresos por ventas por medio del diagrama de Pareto y a la vez definir los objetivos estratégicos y operacionales bajo las 4 perspectivas del balance scorecard

7.1 Diagrama de Pareto

problema: Baja en los ingresos por ventas		
Causas	Explicación	Frecuencia
Bajo volumen de stock en bodega	Hay poca existencia de mercancía para poder proveer al cliente	30%
Falta de capital	Mcsolda no cuenta con fácil acceso a financiamiento	20%
Falta de proveedor fijo de accesorios	No existe un proveedor a nivel nacional de consumibles	15%
Calidad de los accesorios	los pocos accesorios que se tienen son de una calidad regular	10%
No admisión de créditos en las ventas	Mcsolda no da facilidad de crédito a sus clientes	10%
Alto tiempo de entrega del servicio o producto	El cliente siempre quiere que las soluciones se le brinden de manera inmediata	10%
Bajo conocimiento sobre el correcto manejo de las máquinas por parte del cliente	El cliente desconoce el correcto manejo de las máquinas y las falencias en las mismas se vuelven repetitivas	5%

7.2 Matriz SMART, según las perspectivas del balance scorecard

7.2.1 Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera	
Objetivo Estratégico	Incrementar la rentabilidad del negocio en un 15%
Objetivo operativo	Incrementar las ventas en un 5% mediante el desarrollo de estrategias de marketing
	Reducir el gasto en un 5% mediante un recorte en los gastos operativos
	Reducir los costos de productos importados en un 5% mediante la búsqueda de un nuevo proveedor
Indicadores	$\frac{\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}}$
	$\frac{\text{Gastos operacionales}}{\text{Ventas}}$
	$\frac{\text{Costo Importacion (año1} - \text{año0)}}{\text{Costo importacion año 0}}$
Descripción de indicador	variación de las ventas con respecto a periodo anterior
	variación del gasto operativo en relación a las ventas
	variación de los costos de importación con respecto a un periodo anterior
Frecuencia	mensual
	Trimestral
	trimestral
Meta	5%
	5%
	5%
Tipo	Incremento
	Reducción
	Reducción
Comportamiento del Indicador	Discreto
	Continuo
	Continuo
Resultado del Indicador	-0.17
	0.08
	0.02
Umbral al 15%	0.0075
	0.0075
	0.0075
Responsable	Asesor de Ventas
	Contador
	Contador

7.2.1.1 Estrategias de Perspectiva Financiera

Desarrollo de nuevas estrategias de marketing
<p>Para que Mcsolda tenga una mejor gestión en relación con las ventas de sus servicios o productos, es necesario enfocarnos en las 4P del marketing, desarrollando estrategias para el producto y el precio como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la línea del producto, es decir, vender productos de otras marcas • Lanzar al mercado nuevos productos a un precio más bajo en relación a la competencia • Hacer promociones por temporada, reduciendo los precios del producto por un tiempo limitado.
Reducción de gastos operativos
<p>Los gastos operativos de Mcsolda contienen algunos rubros como los servicios básicos, suministros, entre otros. La empresa no genera altos gastos, pero es indispensable tener un control de ellos. Unas de las formas de reducir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar una cultura de ahorro dentro de la empresa, si los empleados poseen esta cultura podrán cuidar del uso de la luz, el consumo del teléfono, etc. • Hacer un control de estos gastos por medio de la elaboración de un presupuesto y monitorearlo trimestralmente, evaluando sus desviaciones
Búsqueda de nuevo proveedores
<p>El simple hecho de encontrar proveedores que nos ofrezcan los productos a bajo costo repercute de manera significativa al incremento de las ganancias en las ventas realizadas. Por esta razón es que Mcsolda podría buscar proveedores extranjeros por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo Multipartes de la Unión Europea: el sector metalmecánico tiene algunas preferencias arancelarias en los bienes que conforman este sector, quizás no estén totalmente exento de aranceles, pero si ofrecen tarifas reducidas. Esto permitirá a la empresa una reducción en los costos de importación y a su vez se hará acreedora de productos de excelente calidad.

7.2.2 Perspectiva Cliente

Perspectiva Cliente	
Objetivo Estratégico	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente en un 30%
Objetivo operativo	Disminuir en un 10% el tiempo de solución de quejas y reclamos mediante la creación de un call center
	Disminuir en un 10% el volumen de devoluciones mediante la inclusión de mercadería de buena calidad
	Incrementar en un 10% la fidelidad del cliente mediante un servicio post venta
Indicadores	$\frac{\text{Tiempo real en solución de quejas}}{\text{Tiempo esperado en solución de quejas}}$
	$\frac{\text{Numero total de devoluciones}}{\text{Numero de pedidos} - \text{Pedidos rechazados}}$
	$\frac{(\text{Compras anuales} - \text{Gastos anuales}) * \# \text{ ctes iniciales}}{\# \text{ clientes desertores}}$
Descripción de indicador	Evalúa el tiempo promedio de solución de las quejas o reclamos recibidos
	Evalúa la cantidad promedio de devoluciones
	Mide el valor actual de todas las compras que un cliente realiza a lo largo de toda la relación comercial restándole los costes
Frecuencia	trimestral
	Trimestral
	trimestral
Meta	10%
	10%
	10%
Tipo	Reducción
	Reducción
	Incremento
Comportamiento del Indicador	Continuo
	Continuo
	Continuo
Resultado del Indicador	0.25
	0.125
	0.25
Umbral al 15%	0.015
	0.015
	0.015
Responsable	Secretaria
	Asesor de ventas
	Asesor de ventas

7.2.2.1 Estrategias de la Perspectiva Cliente

Creación de un call center
<p>La inclusión de un call center ofrece muchas ventajas para una empresa, por ejemplo: cuantas veces las empresas han perdido un cliente por la ineficiente transferencia de llamada. Muchos clientes se quejan por el largo tiempo que han esperado por una respuesta. Invertir en un call center es una solución viable en donde los resultados económicos convergen ofreciendo una interfaz directa de ayuda al cliente. Este tiene como misión hacer eficiente la atención al cliente, haciendo que estos sean más productivos para el negocio, hacer que los tramites se vuelvan más ágiles entre el cliente y la empresa</p>
Inclusión de mercadería de buena calidad
<p>Para evitar que el cliente realice devoluciones del producto, Mcsolda debe ofrecer mercancía que cumpla las expectativas del comprador. Por esta razón la empresa buscara proveedores extranjeros de origen europeo que provean productos de soldar de alta calidad.</p>
Creación de un servicio Post venta
<p>Algunas empresas consideran al servicio postventa como un costo en el que deben incurrir, pero hay que darse cuenta de que no cerrar el ciclo de la venta de forma correcta con el cliente puede implicar no volver a contar con él. No se trata de cerrar una venta, sino en crear una vinculación positiva entre el cliente y la empresa, Si ellos tienen una buena experiencia comercial, establecerán una relación fiel con Mcsolda.</p>

7.2.3 Perspectiva de procesos internos

Objetivo Estratégico	Incrementar la eficiencia de los procesos de servicio de venta de la empresa en un 30%
Objetivo operativo	Incrementar en un 15% la efectividad de las visitas de los clientes mediante la programación de las visitas por medio de un sistema
	Disminuir en un 15% el tiempo de servicio de asistencia técnica mediante la inclusión de máquinas de alta tecnología
	Disminuir en un 15% el tiempo de despacho de la orden mediante la creación de un sistema de ingreso de pedidos
Indicadores	$\frac{\# \text{ de visitas exitosas}}{\# \text{ total de visitas realizadas}}$
	$\frac{\text{Tiempo promedio del servicio(año1 - año0)}}{\text{Tiempo promedio del servicio año 0}}$
	$\frac{\text{Tiempo promedio de despacho(año1 - año0)}}{\text{Tiempo promedio de despacho año 0}}$
Descripción de indicador	Evalúa la cantidad promedio de visitas efectivas a los clientes
	Evalúa la variación del tiempo en asistencia técnica
	Evalúa la variación del tiempo de despacho
Frecuencia	trimestral
	Trimestral
	trimestral
Meta	10%
	10%
	10%
Tipo	Incremento
	Reducción
	Reducción
Comportamiento del Indicador	Continuo
	Continuo
	Continuo
Resultado del Indicador	0.33
	0.5
	0.25
Umbral al 15%	0.015
	0.015
	0.015
Responsable	Secretaria
	Asesor de ventas
	Asesor de ventas

7.2.3.1 Estrategias de la perspectiva de procesos internos

Programación de las visitas a clientes a través de un sistema
Para promover la efectividad de la visita a los clientes, Mcsolda debería implementar un sistema de control de visitas a clientes, el cual ayudaría a efectuar el seguimiento de la frecuencia de la visita a los clientes. Este sistema consiste en registrar la visita de cada cliente, mes a mes y se elabora automáticamente un termómetro gráfico para el control visual de la proporción de visitas.
Inclusión de maquinaria de alta tecnología
Para tratar de reducir el tiempo de asistencia técnica que se le brinda al cliente, se incorporara maquinaria de trabajo de alta tecnología con el fin de que la productividad sea eficiente y se le brinden soluciones al cliente en el menor tiempo posible
Creación de un sistema de ingreso de pedidos
Un problema que enfrenta Mcsolda es el tiempo que le lleva despachar una orden, es por esta razón que la empresa debe implementar un sistema de ingreso de pedidos, ya que gracias a esto habría un control del stock de mercancía. En la actualidad la mayoría de las empresas ya tienen incorporado procedimientos digitales que hacen de este proceso más sencillo, se reducen costos y se aumenta el margen de beneficio

7.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico	Incrementar la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano en un 30%
Objetivo operativo	Disminuir en un 10% el número de renunciaciones mediante un buen trato al empleado
	Disminuir en un 20% el nivel de absentismo mediante la implementación de un control al personal
	Incrementar en un 25% las aptitudes profesionales de los empleados mediante el desarrollo de un plan de capacitaciones
Indicadores	$\frac{\# \text{ de renunciaciones o despidos}}{\# \text{ total de empleados}}$
	$\frac{\# \text{ de días concedidos por permisos o licencias}}{\# \text{ total de empleados}}$
	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones programadas}}$
Descripción de indicador	Mide la rotación del personal, ya sea por renunciaciones o despidos
	Mide el número de días promedio de ausentismo por cada empleado
	Mide el número promedio de capacitaciones realizadas
Frecuencia	Anual
	Trimestral
	Anual
Meta	10%
	20%
	25%
Tipo	Reducción
	Reducción
	Incremento
Comportamiento del Indicador	Continuo
	Continuo
	Continuo
Resultado del Indicador	0.2
	0.1
	0.75
Umbral al 15%	0.015
	0.03
	0.0375
Responsable	Contador
	Secretaria
	Jefe de taller

7.2.4.1 Estrategias de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Buen trato al empleado
<p>Para tener empleados comprometidos, pero sobre todo lograr retenerlos es importante que se dé un vínculo emocional entre el trabajador y la empresa. Hechos que reflejen un buen trato son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de desarrollo • Crecimiento profesional • Comunicación directa • Beneficios no monetarios
Implementación de sistema de control de asistencia de personal
<p>Mcsolda no cuenta con un control formal de la asistencia de sus empleados. Por esta razón se debería incluir un control digital a través de huellas para los empleados, el cual ayudara a conocer la hora de entrada y salida del trabajador. Finalmente, el personal se volvería más responsable con su trabajo.</p>
Desarrollo de un plan de capacitaciones
<p>Para tratar de fortalecer los conocimientos de los empleados, se deberá desarrollar un plan de capacitaciones en ciertos periodos. Muchas empresas ven a esto como un gasto, pero lo mejor que se puede hacer el invertir en el capital. Un empleado bien capacitado puede dar mejores soluciones a los problemas que se presenten dentro del negocio.</p>

7.3 Propuesta de proceso de mejora para el departamento de importación

7.3.1 Resumen de problemas encontrados

La mejora de proceso está orientado a enriquecer las acciones actuales emprendidas por la empresa incorporando y facilitándoles nuevas metodologías de asignación de actividades que les permita lograr hacer sus tareas de manera correcta y eficiente evitando así el re trabajos

Mediante el análisis realizado a Mcsolda según la entrevista A los propietarios y técnicas en si no tiene un departamento de importación pero se resume los siguientes puntos principales a considerar para el mejoramiento del mismo el cual lo va realizar la persona que se encargue de este Departamento

- Determinación de Sub partida arancelaria previa negociación o confirmación de la importación
- Definir los parámetros de calificación y evaluación continua para los proveedores internacionales
- Definición por escrito del proceso de importación para su posterior control y proceso
- Capacitación al personal que se va encargar en la importación
- Mejorar y proyectar las actividades para que el personal sea multifunción
- Crear un medio de comunicación entre el Agente de Aduana y personal de importación interno de la compañía
- Crear los medios y formar de comunicación para el control de documentos entre el proveedor internacional y personal de importación de la compañía

La realidad de empresa Mcsolda según la encuesta es que tenga un proveedor que nos pueda ayudar con los repuestos y accesorios de la máquinas de soldar o una alianza con compañías que venda maquinaria pero que nos faciliten su mercadería en stock que exista un acercamiento adecuado con los proveedores. Adicionalmente se debería hacer un seguimiento de su servicio el mismo tiene que ser mejorado con la finalidad que se lleve mejores controles.

El personal que se va dedicar a la importación debe de tener las herramientas necesarias, actualizada y capacitarse sobre las nuevas regulaciones y reglamentos aduaneros que existe en el Ecuador.

En el caso de que se vaya a controlar un personal externo la misma solo debe de encargarse de hacer la parte logística de la importación mas no del contacto directo con el proveedor pues esto traería como problemas a futuro como coimas entre el proveedor y la persona encargada de la importación

7.3.2 Mejoramiento del proceso de análisis de proveedores

Para aumentar ganancias para el cliente y empresa se podría incorporar un proceso para la correcta evaluación de los potenciales proveedores que podría tener la compañía de productos. Se podría implementar el siguiente esquema en la compañía:

ACTIVIDADES	PROPUESTA DE MEJORA Y SEGUIMIENTO	RESULTADOS
CALIFICACION Y EVALUACION A PROVEEDORES	Solicitar documentos actualizado del proveedor y en apoyo con las demás áreas analizar y escoger la mejor opción para como proveedor de accesorio y productos de máquinas de soldar	Establecer : Parametros de selección de de proveedores Establecer peso para cada párametro para la selección de proveedores Calificación Minima para selección de proveedores Frecuencia de la evaluación de proveedores Calificación Minima para revisión de proveedores

ACTIVIDADES	PROPUESTA DE MEJORA Y SEGUIMIENTO	RESULTADOS
Establecimiento de nuevos canales y metodos de comunicación con el proveedor	Establecimiento de Calendario de reuniones con proveedores de la cual se genera una acta de acuerdos y de reuniones , asi como un nivel de servicio para los tiempos de respuesta a consultas y preguntas	Creación de cuentas de Skype ,Whatsapp u otro medio para la comunicación con proveedores
Establecimiento de niveles minimo de servicios	Realizar una examinación y revisión de los futuros acuerdos en donde se establezcan periodicidad de revisión , indicadores medios , formulas de medición y niveles mínimos de servicio aceptados . Todo lo demas busca minimizar riesgos de importación	Acuerdos documentos con proveedores

7.3.3 Mejoramiento de las habilidades técnicas del personal encargado

Se busca realizar una propuesta para la mejora de las habilidades técnicas y de legalidad de la persona que se va a encargar del proceso de importación y que tiene el contacto directo con el proveedor de ventas de servicios como agente de aduana , debido al desconocimiento de ciertas legislaciones que afectan directamente el día de la empresa.

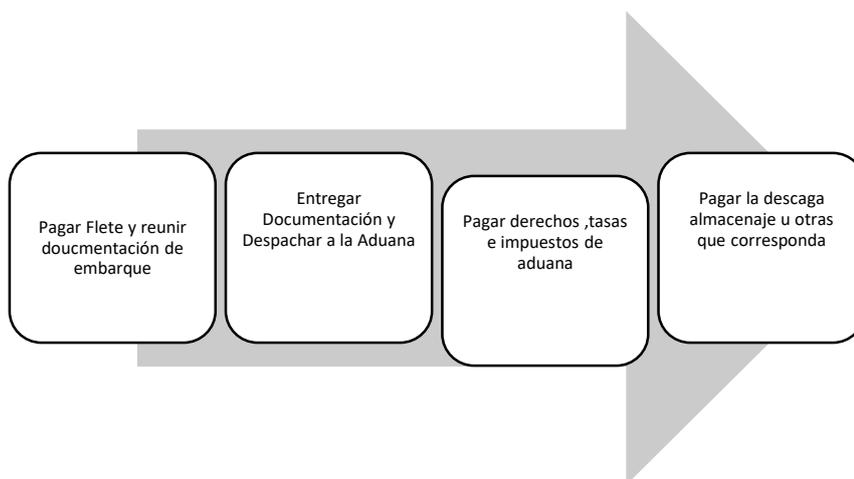
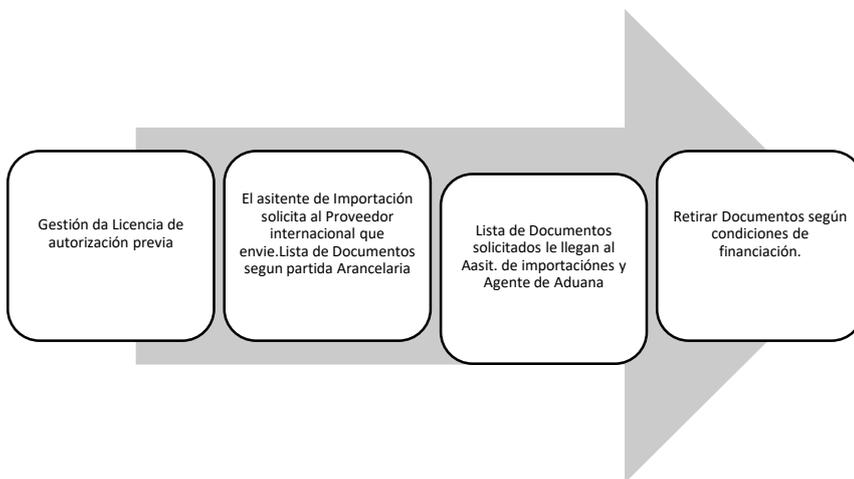
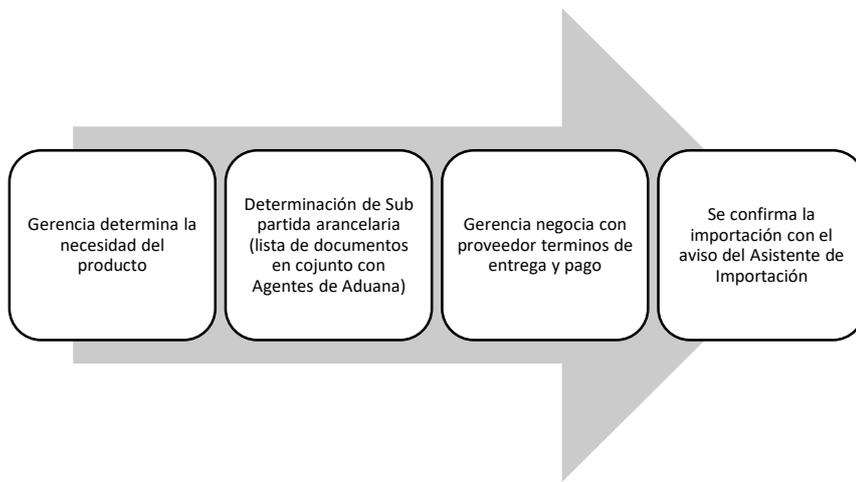
La propuesta se describe continuación:

ACTIVIDADES	PROPUESTA DE MEJORA Y SEGUIMIENTO	RESULTADOS
Establecer un plan de capacitación de la empresa para el personal de importación	Capacitación permanente para el personal de importación	Plan de capacitación con presupuesto Anual
Establecer plan en convenio de capacitación con Agentes de Aduana	Realización de visitas tecnicas por parte del proveedor del servicio para generar posibles capacitaciones	Establecer: -Plan de visitas técnicas anuales - Proyectos de temas a capacitar o revisar con posibilidad a cambio de temas y no de fechas

7.3.4 diagrama de proceso mejorado del departamento de importación

La principal diferencia del siguiente proceso que se propone con el proceso de importación que quiere llevar la empresa se encargado directamente por el asistente de importación.

Por lo tanto a continuación se procederá a presentar el proceso de importación para la mejora de la importación



El proceso propuesto anteriormente se vincula a cada una de las propuestas de mejora en relación con la calificación y evaluación de proveedores, mejora de habilidades técnicas del personal y mejora del proceso de embarque y nacionalización

CAPITULO VIII

7 PLAN DE RIESGOS

7.1 Identificación de los riesgos basado en los Objetivos Operativos del Plan de Mejora

De acuerdo Matriz SMART, según las perspectivas del balance scorecard se identificaron 4 objetivos operativos del cual vamos a ir analizando los posibles riesgos de cada uno de los mismos.

Según:

Perspectiva Financiera	
Objetivo Estratégico	Incrementar la rentabilidad del negocio en un 15%

Los Riesgo de estos objetivos son:

- Riesgo no llevar un control adecuado de los gastos

Debido a no llevar un control adecuado en los gastos del taller mc solda hay que cuidar cada dólar y ahorrar de manera inteligente esto será muy importante ya que como muestra la tabla 4.4 los gastos del 2014 al 2015 fueron de un 2.7% mientras que del 2015 al 2016 aumento en 8.07% que es triple lo que significativamente va en aumento lo cual ocasionaría que no se incrementara la rentabilidad en el negocio en lo esperado

- Riesgo no incrementar tus márgenes de ganancias

Debido a no incrementar los márgenes ganancias ya que como notamos en la tabla 4.4 del año 2014 a 2015 se incrementó en 1.47% pero de año 2015 al 2016 disminuyó en -1.81% esto ocasionaría que nuestro nivel de ganancia tienda a disminuir y no nos ayude cumplir nuestro objetivo, para este caso existe algunas maneras de aumentar el márgenes de ganancias

- ✓ Aumentar los precios
- ✓ Reducir los costos de los productos o servicios vendidos

Hay que recordar que si no se da una economía de escala en la compañía no traería muchos problemas; hay que tomar un precio de referencia del mercado, ya que si no se toma en cuenta podría traer muchas pérdidas y no generar la rentabilidad esperada

- Riesgo de no tener eficiente y eficaz inventario

Debido no tener un eficaz y eficiente inventario el cual sabríamos si solo no hacemos estas preguntas

¿Con que frecuencia debe ser determinado el nivel de inventario para cada artículo?

¿Cuándo debe colocarse un pedido al proveedor?

¿Cuál es la cantidad optima de ordenar?

Si no tenemos en claro esta pregunta dentro de la compañía esto ocasionaría no poder cumplir nuestro objetivo planteado desde la perspectiva financiera

- Riesgo de no tener una rentabilidad de tu cartera de clientes

Debido a no tener una rentabilidad de tu carteras de clientes, que Tomar en cuenta o conocer bien que clientes son los que están generando más ganancias ya que el mercado actual es altamente competitivo y que hay centrarse en clientes que pueden dar una ventaja muy importante y sustentable de acuerdo a un Pareto entre los clientes esto ocasionaría no se cumpla nuestro objetivo financiero ya que se incrementaría las ganancias en lo estimado

- Riesgo de no aumentar las re-compras de tu compras y/o servicio

Debido a no aumentar las re-compras de tus compras y/o servicio , este Riesgo se refiere en aumentar las ventas que como nos podemos dar cuenta han estado en disminución del año 2014 al 2015 fue -26% mientras que del 2015 al 2016 fue del -17% ; por lo general la primera idea que altos directivos proponer es ampliar la cantidad de clientes esto ocasionaría cada nuevo cliente traería un costo significativo para la empresa ya que se requiere hacer una buena inversión para buscarlos, calificarlos y atenderlos.

- Riesgo de no tener la tecnología como aliada

S Debido a no tener la Tecnología como aliada, un integración de la información para la toma decisiones acertadas y en tiempo puedes evitar retraso y minimizar márgenes de error al momento de ingresa y manejar los datos e indicadores importantes para las estrategias del negocio esto ocasionaría optimizar nuestros recursos y genera rentabilidad

Según:

Perspectiva Cliente	
Objetivo Estratégico	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente

- Riesgo de no crear un canal de comunicación

Debido a no crear un canal de comunicación, ya que es muy importante desarrollar canales adecuados de comunicaciones con los clientes, redes sociales, formularios o call center esto ocasionaría que si no se lleva a cabo un buen canal los clientes no podrían llegar a la información con facilidad.

- Riesgo de no desarrollar una relación con los clientes

Debido a no desarrollar una relación con los clientes, a los clientes le gusta ser tratada por gente, si no hay una adecuada interacción esto ocasionaría que el contacto empresa cliente no sea bien sostenible, comprendidos e identificados

- Riesgo de no mantener la integridad

Debido a no mantener la integridad esto sucede cuando se promete algo y no se cumple a cabalidad implica ser deshonesto con el cliente, no olvidemos que los clientes defraudados son los más difíciles de recupera esto ocasionaría no cumpliremos con nuestro objetivo

- Riesgo de no obtener una retroalimentación

Debido a no obtener una retroalimentación que el hecho de no conocer lo que piensas nuestro cliente de la compañía y el no acercamiento que se logre con el cliente esto se convertiría en deslealtad para los demás clientes

Según:

Perspectiva de Proceso internos	
Objetivo Estratégico	Incrementar la eficiencia de los procesos de servicio de venta de la empresa

- Riesgo de no diseñar solución en función de las necesidades de cada clientes

Debido a no diseñar solución en función de las necesidades de cada cliente que es una de las reglas básica del marketing actual hay que tener presente que si la empresa se especializa en un sector específico, eso no significa que el mismo no sea útil para cualquier otro cliente, esto Ocasionaría el eficiente servicio en las ventas

- Riesgo de no realizar un análisis de la empresa y del cliente al que nos dirigimos

Debido a no realizar un análisis de la empresa y del cliente al que nos dirigimos , el sector en que opera nuestro cliente y su situación actual esto ocasionaría pérdidas en nuestras ventas él nos delimitaría a cumplir nuestro objetivo de ser eficientes en el mismo

- Riesgo de no establecer objetivos

Debido a no establecerse objetivos o no tener una idea clara de los resultados que se van conseguir en los próximos años de las ventas esto ocasionaría que se debiera clarificar de manera prorrateada los objetivo los cual se plantearon y de que alguna manera nos ayudaría a tener un eficiente servicio en las ventas

- Riesgo de no genera confianza a través de casos de éxitos

Debido a no genera confianza a través de los casos éxito el cual si no se vende la idea que nuestros potenciales clientes nos conozcan para que tengan una referencia del alcance y del impacto de las soluciones que se ofrece esto causaría a que no se cumpla el objetivo planteado.

- Riesgo de no facilitar las referencias de otros clientes

Debido a no facilitar las referencia de otros clientes, es mucho mejor que los potenciales clientes se pongan en contacto con empresa que ha contratado nuestro servicio ya que esto ocasionaría que a su vez nuestros clientes se sienta en confianza

Según:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Objetivo Estratégico	Incrementar la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano

- Riesgo de que nuestro empleados no tengan una cultura abierta

Debido a que nuestro empleados no tengan una cultura abierta ya que Nadie en ningún lugar lo sabe todo, eso es una verdad a medias .Es necesario que la empresa tenga una

organización que tenga un grupo fuerte que se apoyen en todo momento esto ocasionaría que se cumple nuestro objetivo es que incrementar la cultura organizacional y desarrollo del talento humano

- Riesgo de que nuestro empleados no sepan escuchar

Debido a que nuestro empleados no sepan escuchar, Todos los integrantes de una organización tienen conocimientos y aportes que pueden ser retroalimentados con sus demás compañeros si se hace una retroalimentación del mismo esto causaría que nuestros empleados se sientan en confianza y cómodos en la compañía.

- Riesgo que no haya diversidad entre nuestros empleados

Debido que no haya diversidad entre nuestros empleados, Un equipo muy fornido se compone de personas muy hábiles complementarias y que solucionan problemas a la empresa, diferentes personalidades, aportes esto causaría que se clave el crecimiento de la organización que nuestro objetivo planteado y se lo cumpla

Matriz de Riesgo

Matriz de Riesgo o también conocida como Matriz de Probabilidad de Impacto MPI.

Es una combinación de Medición y Priorización de Riesgos que consiste en la graficación del mismo en plano cartesiano, en donde el eje de las X se identifica la probabilidad de Ocurrencia del factor riesgo y en el eje Y se identifica el Impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Es una guía visual que facilita determinar prioridades para la atención y toma de decisiones de determinados riesgos identificados; busca evaluar los eventos determinados de riesgos tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

El cual se toma el rango de probabilidad de la siguiente manera:

0%-20%	1
21%-40%	2
41%-60%	3
61%-80%	4
81%-100%	5

		GRAVEDAD (IMPACTO)				
		MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	10	15	20	25
	ALTA	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	6	9	12	15
	BAJA	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	2	3	4	5

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Tabla 6. 1 Matriz de Riesgo
Elaboración: Los Autores
Fuente: Los Autores

RIESGO	Aparición probabilidad	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Riesgo no llevar un control adecuado de los gastos	4	5	20	Muy grave
Riesgo no incrementar tus márgenes de ganancias	4	4	16	Muy grave
Riesgo de no tener eficiente y eficaz inventario	5	5	25	Muy grave
Riesgo de no tener una rentabilidad de tu cartera de clientes	2	5	10	Importante
Riesgo de no aumentar las re-compras de tu compras y/o servicio	2	2	4	Apreciable
Riesgo de no tener la tecnología como aliada	3	3	9	Importante
Riesgo de no crear un canal de comunicación	2	3	6	Apreciable
Riesgo de no desarrollar una relación con los clientes	3	4	12	Importante
Riesgo de no mantener la integridad	1	2	2	Marginal
Riesgo de no obtener una retroalimentación	2	1	2	Marginal
Riesgo de no diseñar solución en función de las necesidades de cada clientes	2	3	6	Apreciable
Riesgo de no realizar un análisis de la empresa y del cliente al que nos dirigimos	3	4	12	Importante
Riesgo de no establecer objetivos y sla	3	4	12	Importante
Riesgo de no genera confianza a travez de casos de éxitos	1	1	1	Marginal
Riesgo de no facilitar las referencias de otros clientes	2	4	8	Apreciable
Riesgo de que nuestro empleados no tengan una cultura abierta	3	2	6	Apreciable
Riesgo de que nuestro empleados no sepan escuchar	4	4	16	Muy grave
Riesgo que no haya diversidad entre nuestros empleados	2	4	8	Apreciable

Tabla 6. 2 Matriz de Riesgo
Elaboración: Los Autores
Fuente: Los Autores

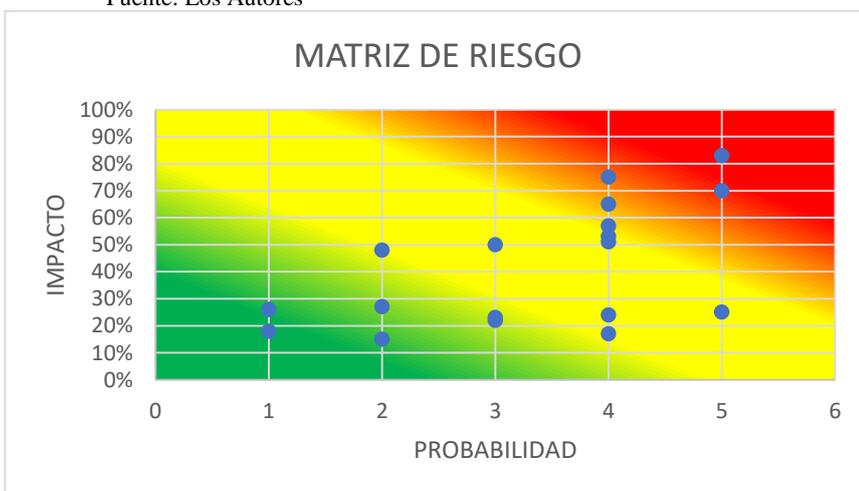


Tabla 6. 2 Grafico de Matriz de Riesgo
Elaboración: Los Autores
Fuente: Los Autores

Planes de Acción y Responsables

De la Matriz Riesgo se tomó el Nivel de Riesgo más grave para tomar Plan de Acciones y Responsables.

1. Riesgo de no llevar un control adecuado de los gastos

El encargo de esta área es el contador el cual cuidara de los gastos del taller mc solda es muy importante cuidar cada dólar de manera inteligente porque esto se convertirá en un peso extra de ganancia esto ayudaría a que se incremente la rentabilidad. Ya que hay demasiados gasto indebidos como es de contratar más personal.

2. Riesgo de no Incrementar los márgenes de Ganancia

Este encargado del contador este caso es muy importante que taller mc solda sepa generar márgenes de ganancias para este varias medidas como

Aumentar los precios

Reducir los costos de los productos o servicios vendidos

De manera óptima para así generar más ganancias

Hay que recordar que si no se da una economía de escala en la compañía no traería muchos problemas; hay que tomar un precio de referencia del mercado ya que si no se toma en cuenta podría traer muchas pérdidas y no generar la rentabilidad esperada.

3. Riesgo de no tener eficiente y Eficaz inventario

Está a cargo del contador pero el asumiendo mucho papeles importantes se contratara una persona idónea para este puesto también tendré en cuenta preguntas las cuales las llevaría automatizar para den mejor rentabilidad

¿Con que frecuencia debe ser determinado el nivel de inventario para cada artículo?

¿Cuándo debe colocarse un pedido al proveedor?

¿Cuál es la cantidad optima de ordenar?

4. Riesgo de que nuestro empleados no Sepan Escuchar

Este cargo estará por el Asesor de Ventas ya que lo normalmente sucede es que ellos vende el producto el técnico el técnico es el que Responde por el Producto tiene que ponerse de acuerdo y saber escuchar entre ambas partes

9. Conclusiones y Recomendaciones

Respecto al objetivo específico n°1, de Analizar variables financieras y no financieras para evaluar la gestión interna y externa del negocio se obtiene que Mcsolda financieramente presenta bajo crecimiento de las ventas en el mercado, el rendimiento sobre activos y patrimonio ha disminuido y la solvencia de la empresa ha decaído en el 2016 en comparación con el 2015.

Con respecto al análisis de variables no financieras, se refleja que Mcsolda conoce ampliamente el mercado de la soldadura, cuentan con personal altamente capacitado, pero sobre todo la mayor fortaleza de la empresa es la calidad de su servicio y la garantía de 1 año que ofrecen a sus clientes.

Es por esto que para incrementar las ventas se recomienda a Mcsolda desarrollar nuevas estrategias de Marketing, buscar nuevos proveedores, hacer un control de los gastos operativos de la empresa y enfocarse en brindar soluciones más rápidas a los problemas de los clientes.

Respecto al objetivo específico n°2, de establecer un plan de importación de accesorios de máquinas de soldar de origen europeo, se concluye que existen una amplia gama de empresas fabricantes de estos productos en Europa, específicamente en países de Francia, España e Italia. Para la elaboración de este plan se considero el mercado francés debido a sus precios, la alta calidad de sus productos y también por las oportunidades que ellos brindan a sus clientes de convertirse en distribuidores de su línea de productos.

Es por esto que se recomienda a Mcsolda hacer contacto con la empresa ESAB, ya que ellos ofrecen la oportunidad para que la empresa no solamente sea una comercializadora de accesorios y servicios sino que se conviertan en distribuidores de una de las marcas líderes a nivel mundial en la fabricación y producción de equipos y consumibles de soldadura y corte.

Respecto al objetivo n°3, de determinar si es beneficioso para Mcsolda realizar la importación de productos de origen europeo, se obtiene que el costo de importación desde un país europeo es un poco más elevado si lo comparamos con productos de origen chino, la diferencia de dichos costos es de un 2%.

Es por esto que se recomienda a Mcsolda importar desde Europa, ya que si bien es cierto que los costos de importación son un poco más altos, existen factores como la calidad que da un plus a un producto europeo. Además la empresa debe considerar que

algunas de las empresas de la competencia ofrecen productos chinos, los cuales quizás sean atractivos al cliente por sus bajos precios, pero que a la final no son duraderos ya que en cuestión de meses se vuelven a presentar las falencias. Se considera que Mcsolda al hacerse acreedor de productos de alta calidad podría incrementar su posición en el mercado y por ende mejorarían sus ventas al ofrecer algo que la competencia no ofrece.

Respecto al objetivo n° 4 , diseñar un plan para controlar los posibles riesgos que puedan afectar al plan de importación , se concluye que el taller mc solda debería de contratar a una persona que sea asistente de importación y que esta a su vez se rige por la gerencia ; ya que el asistente de importación solo se encargara de la parte logística , del contacto directo con el proveedor se encargara directamente el gerente , también se planteó que la compañía tenga un contacto directo con los proveedores y a su vez tenga parámetros para la selección del mismo , que se establezca una calificación mínima para los proveedores y hacer una frecuente evaluación de la misma.

Es por esto que se recomienda a Mcsolda de que ellos no contraten a un agente aduanero de afuera porque si lo hacen habrían problemas de coimas y de que nos roben los proveedores hay que recordar que en el mercado hay ventas de máquinas de soldar pero de repuestos y accesorios hay muy poco esto hace que el mercado al cual entraremos nos traiga mucha rentabilidad , también se recomienda crear canales de comunicación con los proveedores sea esta por cuenta de Skype ,Whatsapp u otro medios y además de hacer un plan de capacitación anual en temas aduaneros .

Bibliografía

- Anaya, H. O. (2006). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Cantú, G. G. (2008). Contabilidad Financiera . En G. G. Cantú, *Contabilidad Financiera* (pág. 42). Mexico .
- CASTOLIN. (1990). *About us: Castolin Eutectic*. Obtenido de Castolin Eutectic Web site: www.castolin.com
- Ekos, R. (2015). Zoom al Sector metalmecánico. *Revista Ekos*.
- ESAB. (2012). *Acerca de la empresa: ESAB*. Obtenido de ESAB Web site: www.esab.fr
- exterior, c. (2017). *ministerio de comercio exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/>:
<http://www.comercioexterior.gob.ec/productos-negociados-en-el-acuerdo/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Hill, C. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGraw Hill.
- INEC. (2012). *Info Economia*.
- McSolda. (2015). *Taller de reparacion Mc solda*. Obtenido de <http://mcsolda.blogspot.com>: <http://mcsolda.blogspot.com/p/contactenos.html>
- Mendez Prado, M., & Macías Rendon, W. ((s/f)). Uso de Ratios financieros para calificar una empresa dentro de un licitación publica. *Uso de Ratios financieros para calificar una empresa dentro de un licitación publica*, 3.
- Metaconcept. (1990). *La empresa: Metaconcept Groupe*. Obtenido de Metaconcept Grope Web site: <http://www.metaconcept.fr>
- Ross, W. J. (2012). *finanzas corporativas*. Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- SENAE. (Septiembre de 2015). NORMAS GENERALES PARA EL RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL.
- SENAE. (Septiembre de 2015). *Regímenes Aduaneros: Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana del Ecuador Web Site: www.aduana.gob.ec
- welding, S. J. (1998). *Shandong juli welding co. ltda*. Obtenido de linea de productos de Shandong juli welding co. ltda: <http://www.sdjlhc.com>

