

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**DIAGNÓSTICO DE ESCENARIO ACTUAL Y AMPLIACIÓN DE LA CARTERA DE
SERVICIOS DE LA EMPRESA I.M.P.L. ADUANAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor guía: Ing. José Chamorro

Autor:

LUIS MIGUEL MANTILLA PADILLA

2008

DECLARATORIA PROFESOR GUÍA

Yo, Ing. José Chamorro declaro que este proyecto de tesis fue elaborado en su totalidad por el estudiante Luis Miguel Mantilla Padilla , bajo mi orientación y guía.



Ing. José Chamorro

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Iván Mantilla y María Luisa Padilla, mi hermano Iván por ofrecerme su cariño y apoyo en todos los momentos de mi vida.

A Dios por guiar mi vida.

A mis maestros, que en las salas de clase compartieron sus conocimientos y experiencia, muchas gracias.

A mi tutor de tesis, Ingeniero José Chamorro por aceptar la dirección de mi proyecto.

A mis compañeros y amigos de la universidad, aunque al final llegamos pocos, gracias por los buenos momentos.

LUIS MIGUEL.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 PERSPECTIVA DEL NEGOCIO	2
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 HIPÓTESIS GENERAL.....	4
1.4 DESCRIPCIÓN DE LOS TIPOS DE INVESTIGACIÓN	4
1.5 METODOLOGÍAS.....	6
CAPÍTULO II LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO.....	7
2.1 DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO EXTERIOR DEL ECUADOR.....	8
2.2. EL NEGOCIO	19
2.2.1. Aduana en el Ecuador.....	19
2.2.2 Corporación Aduanera Ecuatoriana.....	19
2.2.3 Establecimientos de tramitología de comercio exterior.....	21
2.2.4. Especialización en trámite de exportación de flores.....	22
2.2.4.1 Historia de la exportacion de flores.....	22
2.2.4.2 Trámites y requisitos para exportar	24
2.2.4.2.1 Requisitos para ser exportador.....	25
2.2.4.2.2 Tramite de exportación.....	26
2.2.4.2.2.1 Obtención del Visto Bueno	26

2.2.4.2.2. 2 Procedimiento aduanero.....	27
2.2.4.3 Trámites especiales para exportar.....	31
2.2.4.3.1 Exportación de productos agropecuarios.....	31
2.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	35
2.3.1 Factores Económicos.....	35
2.3.1.1 Inflación.....	35
2.3.1.2 Producto Interno Bruto (PIB).....	37
2.3.1.3 Tasas de interés.....	38
2.3.1.4. Sueldos y Salarios.....	39
2.3.1.5 Costos laborales adicionales.....	42
2.3.2 Factores Tecnológicos.....	42
2.3.3 Factores sociales.....	44
2.3.3.1 Empleo.....	44
2.3.3.2. Subempleo.....	45
2.2.3.3 Educación.....	46
2.3.4 Factores culturales.....	46
2.3.5. Factores ambientales.....	47
2.3.6. Factores Políticos.....	48
2.3.6.1 Inestabilidad Política.....	48
2.3.6.2 El Tratado de Libre Comercio (T.L.C.).....	49
2.3.6.3 Riesgo País.....	51
2.3.6.4 Asamblea Nacional Constituyente.....	52
2.3.7. Factores Legales.....	54
2.3.7.1. Ley Orgánica De Aduanas.....	54

2.3.7.2 Aduana.....	54
2.4 Matriz de Factores Externos.....	55
2.4.1. Identificación de los principales Factores Externos.....	55
2.4.1.2. Importancia normada y capacidad de respuesta del nuevo negocio.....	59
2.4.1.3 Gráfico de la posición de la empresa frente a factores externo.....	61
2.5 ANALISIS PORTER	63
2.5.1 Amenaza de nuevos competidores.....	65
2.5.2. Poder de negociación con proveedores.....	66
2.5.3 Rivalidad entre los competidores existentes.....	68
2.5.4 Amenaza de productos sustitutos.....	70
2.5.5 Poder de negociación con compradores.....	71
CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO.....	76
3.1 INTRODUCCIÓN.....	77
3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	77
3.3 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	78
3.3.1 Objetivo General.....	78
3.3.2 Objetivos Específicos.....	79
3.4 METODOLOGÍA.....	79
3.4.1 Investigación Cualitativa.....	80
3.4.2 Investigación Cuantitativa,	80
3.5. FUENTES.....	80
3.5.1 Fuentes Primarias.....	81

3.5.2 Fuentes secundarias.....	81
3.6. DISEÑO CUALITATIVO.....	82
3.6.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa.....	82
3.6.2 Objetivos Especificos de la Investigación Cualitativa.....	83
3.6.3. Herramientas de investigación cualitativa.....	83
3.6.3.1 Entrevista a Profundidad.....	84
3.7. DISEÑO CUANTITATIVO.....	88
3.7.1 Objetivo General de la Investigación Cuantitativa.....	88
3.7.2 Herramientas de la Investigación Cuantitativa.....	90
3.8 HIPÓTESIS.....	96
3.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	96
3.9.1 Población.....	96
3.9.2 Muestra.....	97
3.10 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	99
3.10.1. Investigación Cualitativa.....	99
3.10.2 Investigación Cuantitativa.....	106
3.11 OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO.....	131
CAPÍTULO IV LA EMPRESA.....	133
4.1. NEGOCIO ACTUALMENTE.....	134
4.1.1 I.M.P.L. ADUANAS.....	134
4.1.2 Plan estratégico.....	135
4.1.2.1 Misión	136

4.1. 2.2	Visión.....	136
4.1.2.3	Ambiente Organizacional.....	136
4.1.2.3.1	Valores Empresariales.....	136
4.1.2.4	Filosofía.....	137
4.1.2.5	Cultura Organizacional.....	138
4.1.2.6	Experiencia.....	138
4.1.2.7	Estructura Organizacional.....	142
4.1.2.8	Organigrama Funcional.....	147
4.1.2.9	Descripción de puestos.....	148
4.1.3	Distribución gráfica de la infraestructura de I.M.P.L.....	153
4.2.	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO APLICADAS ACTUALMENTE.....	156
4.2.1.	Liderazgo en Costos.....	157
4.2.2	Estrategia de Enfoque.....	158
4.3	PROVEEDORES.....	158
4.4.	FODA.....	160
4.4.1	Aspecto geográfico.....	160
4.4.2.	Aspecto social.....	162
4.4.3.	Aspecto tecnológico.....	164
4.4.4	Aspecto gubernamental.....	165
4.4.5	Aspecto legal.....	167
4.5	ANALISIS PORTER	168
4.5.1	Amenaza de nuevas incorporaciones.....	168
4.5.2	Poder de negociación con proveedores.....	169
4.5.3	Rivalidad entre los competidores existentes.....	170

4.5.4 Amenaza de productos sustitutos.....	171
4.5.5 Poder de negociacion con compradores.....	172
4.6. PROPUESTAS DE NUEVOS SERVICIOS PARA LA EMPRESA I.M.P.L.ADUANAS...	172
4.6.1. Movilización y recopilación de documentos de transporte.....	173
4.6.2 Creación de página web con información del estado de los trámites	174
4.6.3 Seminarios de capacitación en oficinas y fincas de clientes.....	176
4.7. MATRICES DE EVALUACIÓN PARA LA EMPRESA I.M.P.L. ADUANAS.....	177
4.7.1 Matriz de Factores Externos (EFE).....	177
4.7.2 Matriz de Factores Internos (EFI).....	180
4.7.3 Matriz F.O.D.A.....	182
4.7.3.1 Metodología.....	182
4.7.4 Matriz AODF	183
4.7.4.1 Metodología.....	184
CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING.....	186
5.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	187
5.2 CUADRO FODA DE I.M.P.L. ADUANAS	191
5.3 OBJETIVOS.....	191
5.3.1. Objetivos principales	191
5.3.1.1 Objetivo de participación.....	191
5.3.1.2 Objetivo de recordación.....	192
5.3.1.3 Objetivo de retención.....	192

5.3.1.4 Objetivo de rentabilidad.....	192
5.3.1.5 Objetivo de satisfacción.....	192
5.3.2. Objetivos secundarios.....	193
5.4 SEGMENTACIÓN	194
5.5 POSICIONAMIENTO.....	196
5.5.1 Análisis del Concepto de Posicionamiento de I.M.P.L. ADUANAS.....	197
5.5.1.1 Descripción de las necesidades de los clientes de un establecimiento..	198
5.5.1.2 Características distintivas de I.M.P.L. ADUANAS.....	199
5.5.2 Matriz de Posicionamiento.....	200
5.6 MARKETING MIX.....	201
5.6.1 Producto.....	202
5.6.1.1 Servicios asociados y complementarios.....	204
5.6.1.2.Desglose de la cartera de servicios de I.M.P.L. ADUANAS.....	205
5.6.1.2.1 Servicio principal de I.M.P.L. ADUANAS.....	206
5.6.1.2.2 Servicios Auxiliares que ofrece I.M.P.L. ADUANAS.....	206
5.6.1.2.3 Servicio esperado de I.M.P.L. ADUANAS.....	206
5.6.1.2.4 Nuevos servicios de apoyo de I.M.P.L. ADUANAS.....	207
5.6.1.3 Ciclo de vida del producto.....	207
5.6.1.4 Justificación del nombre y logotipo de I.M.P.L. ADUANAS.....	210
5.7 PRECIO.....	212
5.8 PLAZA.....	214
5.9 PROMOCIÓN.....	217
5.9.1 Comunicación en Medios.....	217

5.9.2 Comunicación Fuera de Medios.....	219
5.10 PRESUPUESTO.....	220
5.11 CRONOGRAMA.....	221
CAPITULO VI EVALUACION FINANCIERA.....	224
6.1. Financiamiento.....	225
6.1.1. Inversiones.....	226
6.1.1.2 Gastos Generales.....	226
6.1.1.3 Gastos de nómina.....	228
6.1.1.4 Proyección de Ventas.....	229
6.1.1.5 Estado de Fuentes y Usos de Fondos.....	230
6.1.1.6 Costos directos.....	234
6.1.1.7 Indicadores Financiero.....	238
6.1.1.7.1 Indicadores de Liquidez.....	239
6.1.1.7.2 Indicadores de Rendimiento.....	239
6.1.1.7.3 Indicadores de Actividad.....	239
6.1.1.7.4 Indicadores de Endeudamiento.....	239
6.1.1.8 Perfil de Ingresos y Gastos.....	240
6.1.1.9. Situación Patrimonial.....	241
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	243
7.1. CONCLUSIONES.....	244
7.2 RECOMENDACIONES.....	247

- BIBLIOGRAFÍA..... 250
- ANEXOS..... 254

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador es un país exportador de productos basados principalmente en recursos primarios y de baja tecnología, pero debido al impulso de empresarios y sectores comerciales, muchos de estos productos han logrado posicionarse en mercados internacionales en los cuales existe alta demanda y los ingresos por sus ventas han generado desarrollo económico para el país.

La floricultura, ha sido uno de los sectores que mayor crecimiento ha demostrado debido a que en el año 1.999 los productores-exportadores disponían de 2.803,08 hectáreas para cultivo de flores y actualmente disponen de aproximadamente 4.126,53 hectáreas de las cuales el 60% corresponde a rosas a producción de rosas, 17% producción de gypsophila, 7,5% producción de claveles entre otros.

Para que toda la producción mencionada llegue a los países en el exterior, es necesario que los productores y comercializadores cumplan una serie de requisitos legales de control y organización previos a realizar las actividades de comercio exterior y uno de los establecimientos que presta los servicios de tramitología es I.M.P.L. ADUANAS, entidad que se constituyó en el año 2000 y desde entonces se ha posicionado como uno de los importantes proveedores dentro del sector.

Se realizó una investigación de mercado en la cual se aplicó 2 metodologías que son: la investigación cualitativa a través de la cual se conoció las principales características y atributos de la industria, su herramienta operativa fue la entrevista a profundidad con la colaboración de técnicos y expertos; por otro lado la investigación cuantitativa recopiló información estadística de las tendencias del mercado y su herramienta operativa fue las encuestas que se realizaron a productores, exportadores y otros participantes de de la industria.

Se elaboró un diagnostico de cada una de las áreas y procesos que rigen las actividades comerciales de la empresa con el objetivo de evaluar su gestión y realizar procesos de innovación tanto en los procesos de transformación como en los servicios finales ofertados.

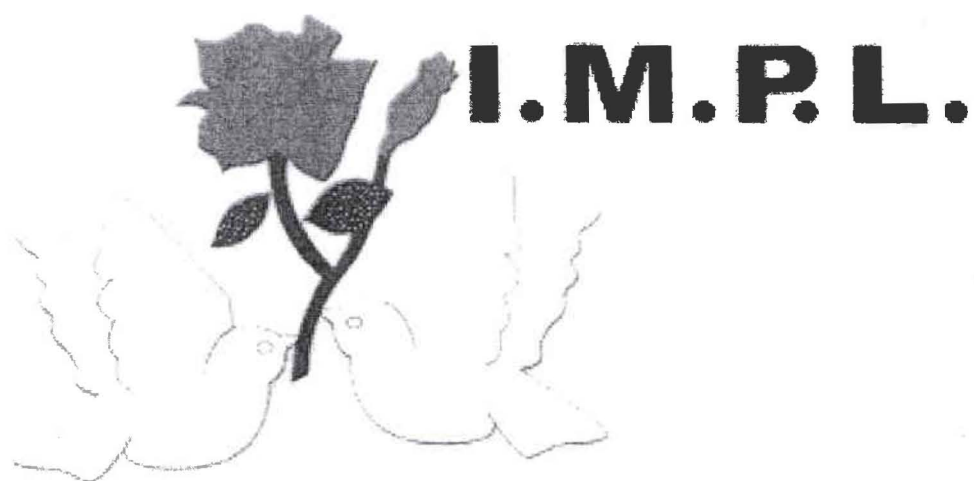
Se desarrollo un plan de marketing, debido a que la empresa no contaba con esta herramienta comercial con lo cual aspira a lograr un mayor posicionamiento y fidelidad de marca a través del desarrollo y aplicación de elementos de marketing que favorecen la gestión comercial realizada por la empresa. En el plan se estableció prioridades como la publicidad de la empresa en medios de comunicación con el fin de obtener una mayor participación en el mercado en mediano plazo.

Se efectuó un análisis financiero amplio con el fin de revelar la situación económica actual de la empresa y determinar el resultado económico de realizar una ampliación en la cartera de servicios donde se determinó el Valor Actual Neto de USD 27.817 lo que indica que el proyecto es rentable porque se logra cubrir los costos y gastos de efectuar las operaciones en un determinado periodo y de la misma manera se determino la Tasa Interna de Retorno que ha reflejado 18,49% después de la participación de trabajadores, que es una tasa favorable para que el proyecto cubra la inversión inicial.

Como conclusiones la empresa ha mostrado una efectiva ejecución de las estrategias comerciales que rigen sus actividades pero es necesario que realice innovaciones en sus procesos y servicios prestados actualmente, así como desarrollar una ampliación en la cartera de servicios que según la investigación de mercados realizada en este proyecto le significaría un crecimiento económico del 15% en sus ventas anuales y un mayor desarrollo en el mercado llegando a 17% de participación comercial lo que se convierte en una oportunidad comercial.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES



1.1 PERSPECTIVA DEL NEGOCIO

La amplia diversidad de recursos naturales que existen en el Ecuador, ha permitido que existan cada vez más industrias que desarrollan actividades de comercio exterior con productos transformados o materias primas, convirtiéndose en un objetivo importante para generar permanencia en el mercado y obtener beneficios económicos.

Por tal motivo el sector exportador en el Ecuador es un sector amplio y dinámico que se encuentra en crecimiento, pero a pesar de esto, aun existe falta de conocimiento de la existencia de leyes y trámites que rigen el normal flujo del comercio exterior en el país por parte de algunos participantes de esta industria.

La elaboración de este proyecto tiene como finalidad: diagnosticar el escenario actual de la empresa I.M.P.L. ADUANAS, cuya actividad comercial es ofrecer servicios de tramitología de comercio exterior con especialización en exportación de flores y además se estudiará las oportunidades de negocio que tiene, con la ampliación de la cartera de servicios.

La especialización alcanzada por I.M.P.L. ADUANAS, se convierte en un factor importante de posicionamiento en la industria pero los clientes del sector exportador cada vez buscan, mejores beneficios en los servicios que contratan para satisfacer sus necesidades y otorgarles ventaja competitiva dentro de la

industria, por lo cual es importante para la empresa desarrollar herramientas de innovación y competitividad.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de investigación, diagnóstico y reingeniería de los procesos de prestación de servicios actualmente ofertados por la empresa I.M.P.L. ADUANAS para desarrollar innovación y considerar la factibilidad comercial de ampliar la cartera de servicios en corto plazo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las variables que influyen en la actividad comercial de la empresa, a través de un estudio del macroentorno y microentorno en el que se desarrolla y oferta los servicios.
- Realizar un estudio de mercado que permita establecer las preferencias actuales de los clientes en el manejo de trámites de comercio exterior y cuáles son las innovaciones que se deben desarrollar para lograr ventajas competitivas.
- Estudiar el aporte que han tenido las actividades y procesos actuales en la generación de valor de los servicios ofertados por la empresa

- Planificar e introducir estrategias de ampliación de oferta de servicios y desarrollo de mercado para incrementar la participación en el mercado.
- Elaborar un plan de marketing que permita a la empresa lograr mayor penetración en el mercado a través de efectivas herramientas de publicidad y generación de valor de los servicios que se ofrecen.
- Realizar un análisis financiero que nos permita conocer la situación económica actual de la empresa y realizar proyecciones de venta de nuevos servicios que permitan evaluar la factibilidad de su implementación.

1.3 HIPÓTESIS GENERAL

La empresa de tramitología de comercio exterior con especialización en exportación de flores aumentará su participación en el mercado con la innovación de procesos actuales y ampliación de la cartera de servicios.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LOS TIPOS DE INVESTIGACIÓN QUE SUSTENTARÁN EL TRABAJO

Los tipos de investigación que se utilizarán en el análisis del presente proyecto, son los siguientes:

Investigación Cualitativa: Consiste en recopilar información de las características y variables principales de la industria y se efectuará a través de entrevistas a profundidad dirigidas a expertos inmersos en la industria del comercio exterior y en la tramitología de exportación de flores.

Investigación Cuantitativa: consiste en desarrollar encuestas técnicas con la finalidad de obtener información estadística de las tendencias del mercado y para este caso estarán dirigidas a productores y exportadores de flores y otros productos perecibles, los cuales actualmente estén registrados y calificados en las entidades de control para efectuar esta actividad

Como apoyo para este tipo de investigaciones se utilizarán las siguientes fuentes:

- Fuentes primarias como entrevistas a profundidad a expertos y encuestas técnicas dirigidas a productores y exportadores en la industria, además se incluyen visitas de campo a: entidades de control, establecimientos de la competencia y clientes actuales para estudiar su escenario actual.
- Fuentes secundarias de información como son: Corporación Aduanera Ecuatoriana (C.A.E.), Banco Central del Ecuador (B.C.E.), Ministerio de Relaciones Exteriores, Expoflores, Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (C.O.R.P.E.I.), Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (C.O.M.E.X.I.), Cámara de Comercio de Quito, páginas web y publicaciones especializadas en internet.

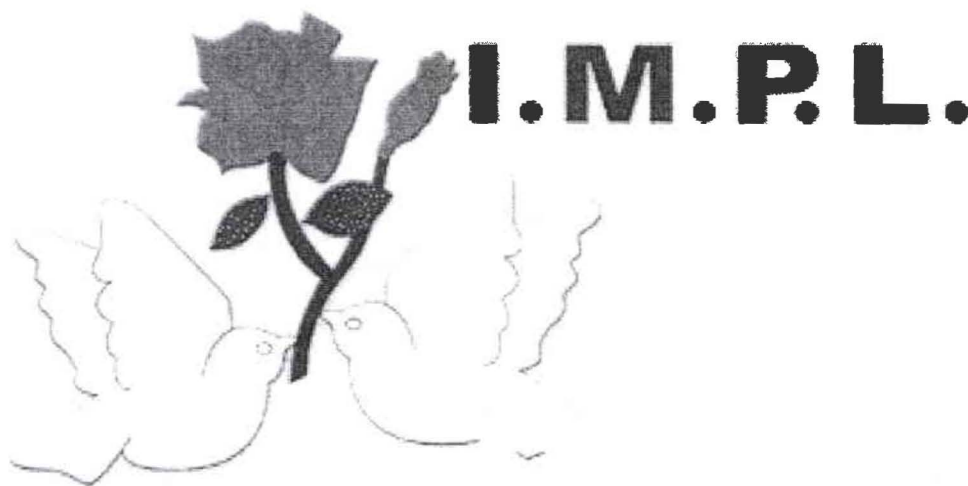
1.5 METODOLOGÍAS

Entre las metodologías más importantes que se utilizaran en este proyecto de tesis se encuentran:

- Utilización de modelos de administración estratégica para la evaluación la industria como: el modelo de las cinco fuerzas de Porter; análisis F.O.D.A, cadena de valor; análisis de factores externos, análisis de factores internos, mezcla de marketing, entre otros.
- Utilización de métodos para la obtención de información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados entrevistas profundas , encuestas enfocadas y visitas de campo

CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO



CAPITULO II

LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO DE SERVICIOS

2.1 DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO EXTERIOR DEL ECUADOR.

La tendencia de la balanza comercial, que se encuentra conforma por productos petroleros y no petroleros, exhibe una disminución sostenida a partir del año 2000, cuando el país entra en el régimen de dolarización. El rápido crecimiento de las importaciones fue la principal causa de esta crisis pero a pesar de esto la situación parece revertirse desde el año 2003.

Para los siguientes años se evidencia un aumento en las exportaciones hasta finales del 2006 donde factores como la inestabilidad, aumento de los precios del petróleo, inflación, especulación entre otros fueron los causantes de un significativo descenso de los niveles de exportación hasta finales del 2007.

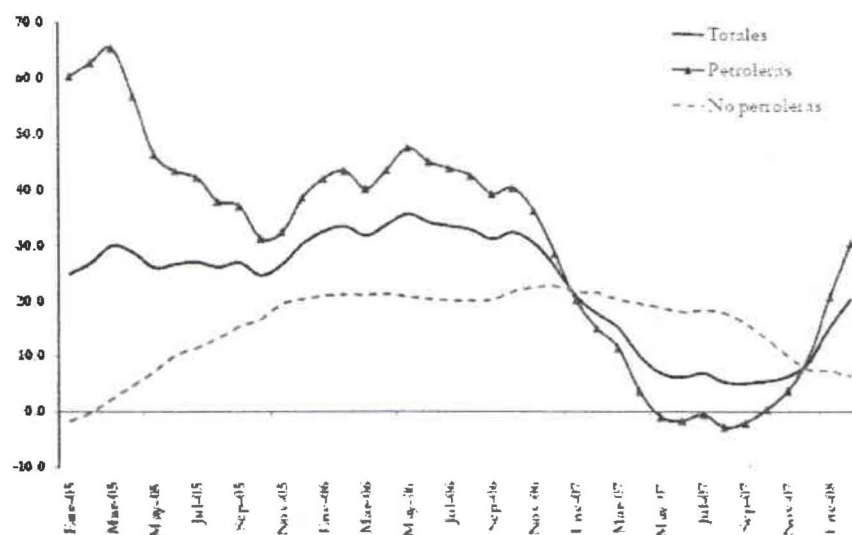
Para principios del 2008 los niveles de crecimiento han sido constantes, generando un superávit de usd 817,5 millones, se espera que esta tendencia se mantenga durante todo este año.

Exportaciones e importaciones totales (en millones)



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador 2008

Balanza comercial total y no petrolera (en millones de USD)¹



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador 2008

¹ Para todos los gráficos y cuadros, Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En la última década se muestra un ligero crecimiento en la economía del país donde se muestra 43% entre 1994 -1999, a 46.5% entre 2000 y 2004. Este valor da cuenta de que la economía ecuatoriana es más abierta que otras de la región andina, como por ejemplo Colombia, cuyo índice de apertura en el 2003 fue de 34%; sin embargo, Chile en ese año tuvo un índice mucho más alto: 56%.

Desde que se entro en el régimen de dolarización, las exportaciones no petroleras tienen una balanza negativa por el contrario de las exportaciones petroleras. Hasta el año 1999 estas exportaciones llegaron a representar el 66% de las exportaciones totales² y, a partir de ese año se verifica una disminución de su peso relativo: en los últimos cuatro años, las exportaciones no petroleras representan el 54% del total exportado. El incremento del precio del crudo³ y la entrada en funcionamiento del OCP en el 2003 fueron los factores que trascendieron en el aumento de las exportaciones petroleras donde se registraron desde USD 2442.4 millones en 2000 pasando a USD 3120 millones en 2005

Para el año 2006, las exportaciones lograron un importante crecimiento. Las exportaciones se incrementaron en \$2 182 millones o un 27% en relación al mismo período de 2005. Dentro de las exportaciones no petroleras el crecimiento fue de 15%, mientras que las no tradicionales, crecieron a una tasa de 18%.

² El valor de las exportaciones no petroleras en 1999 fue de USD 2971.4 millones.

³ El precio del barril de petróleo pasó de 15.50 dólares/barril en 1999 a 21.8 dólares/barril en 2002.

Entre enero y junio de 2007 el país exportó 5.991 millones de dólares, un 5.7% menos que durante el mismo período de 2006.

Indica que, a pesar de que durante el primer semestre del año las exportaciones no petroleras crecieron 8% con relación a igual período de 2006, las exportaciones petroleras cayeron 14.6%. Pasó de 3.850 millones de dólares en el primer semestre del año pasado a 3.287 millones en el presente año (Enero y Junio).

Mientras tanto, las exportaciones petroleras se redujeron por una caída en el precio del petróleo y por una disminución en el volumen exportado. En el primer semestre de 2007 el Ecuador exportó 60.2 millones de barriles de petróleo, es decir 9.1 millones menos que durante el mismo período del año pasado⁴.

Las exportaciones ecuatorianas venían creciendo en un promedio de 27.6% anual desde el año 2002, pero por primera vez desde ese año el primer semestre de 2007 mostraron una caída que de alguna manera se logró superar a fines de este mismo año a pesar que la balanza comercial no petrolera continuó con déficit.

Para el año 2008 la balanza comercial no petrolera se encuentra en un déficit de -886 millones, lo que obliga a buscar soluciones tanto al gobierno como a los empresarios como reducir sus costos, ofrecer mejores servicios y afianzar

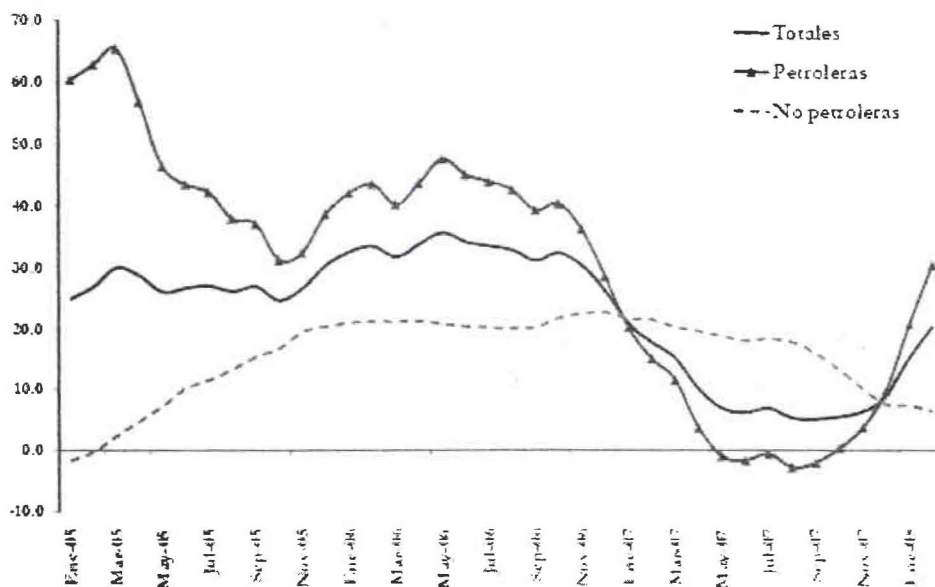
⁴ <http://www.bce.fin.ec/comercioexterior> 2008

tratados internacionales, para lograr que estos productos logren posicionarse nuevamente en mercados internacionales y así la balanza comercial se beneficie.

Mientras tanto que para la balanza comercial petrolera se logro un superávit de 1703.50 millones generados por el incremento en los precios de exportación del petróleo crudo, así como el crecimiento del volumen de exportación a un 26,4 % frente a anteriores años ⁵.

- COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES

(en porcentaje del total de exportaciones)



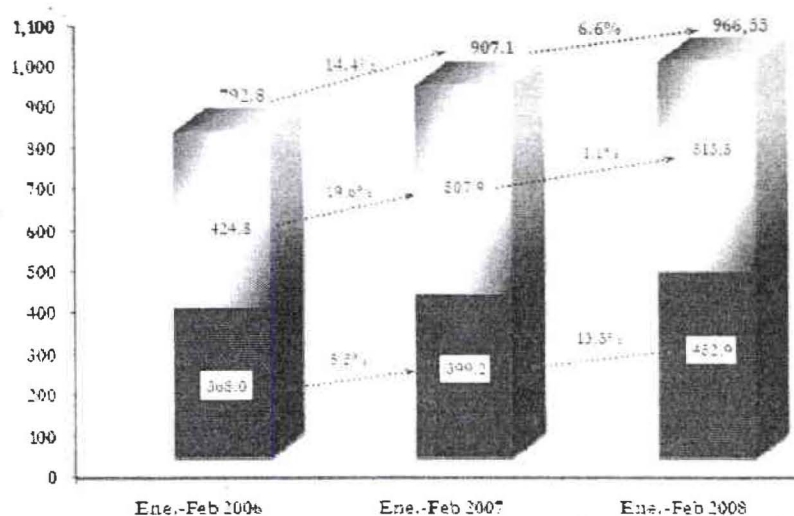
FUENTE : Banco Central del Ecuador 2008.

⁵ [http:// www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/) 2008

En suma, a lo largo del período analizado se observa una recomposición de las exportaciones: las no petroleras aumentan hasta el primer semestre del año 2007 donde caen lo que ha generado un déficit en este sector exportador pero las exportaciones petroleras han crecido debido a la mayor producción y exportación de los volúmenes de este rubro así como el incremento de los precios del crudo y sus derivados en los mercados internacionales.

COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES

(en porcentaje del total de exportaciones)



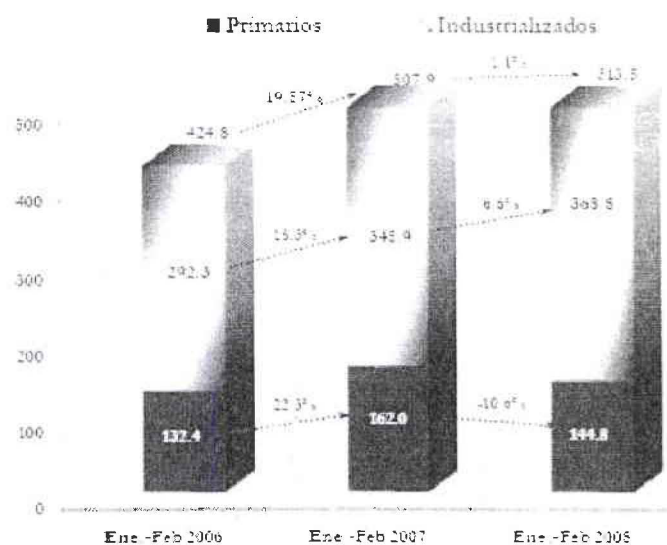
FUENTE: Banco Central del Ecuador 2008.

A pesar que las exportaciones no petroleras se encuentran en un déficit en la balanza comercial, las exportaciones productos no tradicionales se han mantenido

en un dinamismo y el motor del crecimiento han sido las exportaciones industrializadas: dentro del rubro de las exportaciones No Tradicionales, destacan las industrializadas que, en promedio 2002-2006, representan el 70% del total de exportaciones no tradicionales y un 35% de las exportaciones no petroleras.

A lo largo de todo el período de la apertura presentaron un crecimiento sostenido. Se debe mencionar que la importancia de este rubro aumenta a partir del 2002: en efecto, durante el período 2002-2006 han llegado a representar alrededor del 35% de las exportaciones no petroleras⁶.

Composición de las exportaciones no tradicionales (en % del total de exportaciones no tradicionales)



Fuente: Banco Central del Ecuador 2008.

⁶ <http://www.bce.fin.ec/comercioexterior>

Entre los principales rubros “no tradicionales” industrializados sobresalen: los enlatados de pescado (31% del total de exportaciones no tradicionales industrializadas), manufacturas de metales (10%), vehículos (9%) y jugos y frutas en conserva (6.6%). Dentro de las no tradicionales primarias en cambio, las flores naturales representaron, en el 2005, el 60%, seguidas muy de lejos por la fruta (8%).⁷

Ecuador muestra, en el año 2005, una elevada concentración de sus exportaciones totales en los EE.UU. En ese año, el 41% fue a ese mercado constituyéndose así en el principal destino de las exportaciones ecuatorianas. Además, se observa una importante concentración en los países de la Comunidad Andina, segundo destino más importante para el Ecuador. En el año 2003, casi el 18% del total de las exportaciones ecuatorianas fueron hacia ese mercado. De otro lado, la Unión Europea y el Asia son dos mercados donde las exportaciones han reducido su importancia relativa.

Para el año 2008 se muestra que las dos terceras partes del total de exportación se concentra en 5 países que son EEUU con 49.1%, Perú con 10.5%, Chile con 9.5%, Venezuela con 3.6% y Colombia con 3.3%. Otro destino de importante

⁷ <http://www.bce.fin.ec/comercioexterior>

relevancia es la Unión Europea ya que el país exporta a sus miembros cerca del 8.6% de los productos y servicios que se producen

Balanza Comercial del Ecuador con sus Principales Socios Comerciales
Período Enero – Febrero de cada año
 - USD millones FOB -

	Ene - Feb	Ene - Feb	Crecimiento Anual	
	2007 (a)	2008 (b)	Absoluto (a)-(b)	Relativo (%)
TOTAL GENERAL	7.5	819.4	811.9	10836.5
AMÉRICA	195.7	1090.6	894.9	457.3
ESTADOS UNIDOS	424.9	1066.3	641.4	151.0
ARGENTINA	-47.8	-57.5	-9.7	20.3
BRASIL	-125.9	-98.5	27.4	-21.5
CHILE	58.0	211.4	153.4	264.3
MÉXICO	-39.2	-61.0	-21.8	55.8
VENEZUELA	-33.1	-182.3	-149.2	450.5
COMUNIDAD ANDINA	-29.1	145.4	174.5	-609.2
BOLIVIA	0.9	2.0	1.0	109.0
COLOMBIA	-137.4	-103.6	33.8	-24.6
PERÚ	107.4	247.0	139.7	130.1
UNION EUROPEA	120.8	73.5	-47.3	-39.1
BÉLGICA Y LUXEMB.	15.1	12.5	-2.6	-17.4
FRANCIA	6.6	10.5	4.0	60.4
HOLANDA	40.0	14.0	-26.0	-64.9
ITALIA	55.9	33.6	-22.3	-39.8
REINO UNIDO	0.6	4.0	3.4	615.6
ALEMANIA	1.9	-9.5	-11.4	-597.6
ESPAÑA	18.3	13.4	-4.9	-26.7
ASIA	-344.1	-375.0	-31.0	9.0
TAIWAN	-13.7	-15.9	-2.2	16.3
CHINA	-124.2	-163.6	-44.4	35.8
JAPÓN	-54.5	-19.6	34.9	-64.1

FUENTE: Banco Central del Ecuador 2008

A la Unión Europea y al MERCOSUR se exporta, relativamente, una mayor cantidad de frutas, pescado preparado y vegetales frescos, que de petróleo. En cambio, productos manufacturados, tales como automóviles, medicinas y otros productos farmacéuticos, se comercializan mayoritariamente con los socios del Grupo Andino, lo que en parte, se explica, por los convenios existentes de libre comercio en estos rubros específicos, junto con la existencia de un arancel externo común aplicable a terceros países.

Una elevada concentración de mercados vuelve más vulnerable al sector externo ante posibles choques exógenos adversos, sobre todo si esos mercados de destino son poco exigentes y los productos exportados son de tipo "*commodities*".

Además, la alta concentración de productos es síntoma de una escasa capacidad de penetración en nuevos mercados y de poca capacidad de adaptación e innovación tecnológica industrial. Por tanto, es importante que el Ecuador identifique las principales cadenas de valor más dinámicas a nivel mundial, a fin de insertarse en los eslabones de mayor valor agregado.

De igual manera el Ecuador ha logrado obtener acuerdos y convenios de comercio exterior con otros países los cuales presentamos a continuación⁸:

⁸ [http:// www.comexi.gov.ec](http://www.comexi.gov.ec)

CONVENIOS DE COMERCIO EXTERIOR

Acuerdos suscritos	Países/Regiones
<p>Multilaterales</p> <p>Organización Mundial del Comercio, OMC Comunidad Andina de Naciones, CAN</p> <p>Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI</p> <p>CAN – MERCOSUR</p> <p>Con organizaciones internacionales por productos</p> <p>Sistema Global de Preferencias Comerciales entre Países en Desarrollo, SGPC</p>	<p>Mundial</p> <p>Area andina</p> <p>Latinoamérica y el Caribe</p> <p>Region Andina – Sur</p> <p>Mundial (países vinculados)</p> <p>Mundial</p>
<p>Bilaterales selectivos</p> <p>Productos limitados, sin cronograma de desgravación total de aranceles</p> <p>Acuerdos de Complementación Económica</p> <p>Acuerdos de Complementación Económica</p> <p>Acuerdos de Complementación Económica</p>	<p>Argentina, Brasil, México, Cuba</p> <p>Chile</p> <p>Uruguay</p> <p>Paraguay</p>
<p>Unilaterales</p> <p>Sistema General de Preferencias, SGP</p> <p>Ley de Promoción del Comercio Andino y Erradicación de la Droga, ATPDEA</p>	<p>Estados Unidos, Europa</p> <p>Estados Unidos</p>
<p>Acuerdos en negociación</p> <p>Area de Libre Comercio de las Américas, ALCA</p> <p>Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, TLC</p> <p>CAN – Canadá</p> <p>CAN - Centro América</p> <p>Profundización Acuerdos con Chile y México</p>	<p>Continente Americano</p> <p>Estados Unidos</p> <p>Región Andina – Canadá</p> <p>Región Andina - Centro</p> <p>Chile – México</p>

Fuente: COMEXI

2.2. EL NEGOCIO

2.2.1. Aduana en el Ecuador

La aduana a lo largo de la historia han venido siendo instituciones públicas o privadas dedicadas a brindar controles en las fronteras de los territorios y distritos, y como principal misión siempre han tenido en sus manos la recaudación de tributos del comercio y el control de las mercaderías y servicios destinados al comercio exterior.

En el Ecuador la aduana ha tenido un desarrollo a la par con la balanza comercial a través de las últimas décadas a raíz de la expansión de mercados para los productos y servicios que prestan empresas públicas y privadas así como la ampliación de convenios comerciales con otros países.

2.2.2 Corporación Aduanera Ecuatoriana

En julio 13 de 1998 se expide la Ley Orgánica de Aduanas y se crea la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE, como una persona jurídica de derecho público de duración indefinida, patrimonio del estado, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

Se le atribuye las competencias técnico-administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país.⁹

Se le entregan las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera, de conformidad con esta ley y sus reglamentos.

Nuestra Visión

El funcionamiento de la CAE se deriva y está sujeta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Aduanas.

Entre los esfuerzos por liberalizar y modernizar el comercio exterior, el Ecuador ha tomado medidas decisivas en la gestión aduanera, como el establecimiento del *Sistema Interactivo de Comercio Exterior*, interconectado con entidades y empresas partícipes del sistema aduanero; contiene una completa y actualizada base de datos y resuelve varios pasos de la tramitación por vía electrónica para la nacionalización de mercaderías.

Otro avance es la incorporación de la *Declaración Aduanera Única (DAU)*, para importaciones y exportaciones.

⁹ www.aduana.gov.ec/contenido/historia.html

La combinación de los dos servicios indicados permite que ciertos pasos de la tramitación y consultas atinentes puedan efectuar los interesados de forma electrónica las 24 horas del día.

Desde junio de 2005 la administración de la CAE está a cargo de personal civil, luego de la transferencia efectuada por mandos militares. Los procedimientos de validación y aforo son básicamente documentales; se requiere el aforo físico cuando hay diferencia con la base de datos. El aforo físico se puede efectuar en la aduana o, si amerita, intervienen empresas verificadoras internacionales contratadas para el efecto.

2.2.3 Establecimientos de tramitología de comercio exterior.

Están constituidas persona natural y profesional actúan a título propio o como representante legal de una Agencia Despachantes de Aduana cuya actividad consiste en efectuar despachos aduaneros y gestiones inherentes a operaciones de comercio exterior por cuenta de terceros.

Los trámites legales, registros, autorizaciones, declaraciones entre otras actividades relacionadas con el comercio exterior necesitan ser realizadas por auxiliares y técnicos de la función pública aduanera.

Es toda persona jurídica, constituida bajo cualquiera de las formas jurídicas reconocidas por el Código de Comercio, autorizada para realizar despachos aduaneros y gestiones inherentes a operaciones de comercio exterior, quien responde solidariamente con el consignante o consignatario de los despachos por el pago total de los tributos aduaneros, de las actualizaciones e intereses y de las sanciones pecuniarias emergentes del incumplimiento de las normas jurídicas pertinentes.

2.2.4. Especialización en trámite de exportación de flores

2.2.4.1 Historia de la exportación de flores

En 1982 se inició el cultivo moderno de flores en la zona de Puenbo. Jardines del Ecuador fue la primera plantación de claveles y crisantemos establecida en nuestro país. Proyectaba adquirir un avión carguero para transportar su valioso producto. Desgraciadamente debido a problemas por el transporte, generó un antecedente a un conflicto laboral liquidó la empresa. Sin embargo varios años más tarde tomó la posta Mauricio Dávalos Guevara con Agroflora; y la compañía Rosas del Ecuador del Ingeniero Jaime Muñoz, también comenzó a exportar rosas

Debido al gran éxito alcanzado por esta finca, varios empresarios ecuatorianos deciden entrar en el negocio de las flores, estableciendo fincas de rosas, claveles

y clavelines en Cayambe y Tabacundo; ya para 1985 existían alrededor de 25 hectáreas cultivadas, especialmente de rosas en estos campos.

Tras el gran éxito comercial de las flores ecuatorianas en el mercado norteamericano, el número de fincas se incrementó en el país. No obstante, aparecen los primeros problemas especialmente con el transporte aéreo, la entrega de divisas al Banco Central, entre otros. Ante estos problemas los floricultores deciden agruparse y organizarse para buscar soluciones, reuniéndose por primera vez el 20 de Junio de 1984, en la Sala de Directores de la Cámara de Agricultura de la Primera Zona para constituir la Asociación de Cultivadores de Flores, encargándose la presidencia provisional al Dr. Marco Tulio González y la secretaría al Ing. René Vinueza.

Desde que se iniciaron los cultivos con miras a la exportación, el crecimiento del sector ha sido permanente, aunque en los primeros años la tarea no fue fácil debido a múltiples factores, vemos que a partir del año 1.999 el sector floricultor con 2.803,08 Há ha crecido al año 2.008 a 4.126,53 Há

El sector agropecuario tiene una importante participación en la economía nacional y es así como sector floricultor a pesar de tener poco tiempo de participación tiene una contribución al PIB agrícola del 15,08 % en el año 2000 y es notorio su crecimiento que al año 2004 alcanza el 17,07%.

En el presente año, la floricultura ecuatoriana agrupa a más 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen Rosa, Clavel, Clavelina Pompón, Crisantemo, Gysophila, Flores de Verano y Flores Tropicales, con una extensión cultivada de 4.126,53 hectáreas y dando ocupación directa a 70.000 trabajadores, de los cuales el 60 % son mujeres; además de otorgar trabajo indirecto a más de 35.000 personas, cabe recalcar que de esta mano de obra el 62% trabajan en rosas, con una actividad que genera ventas de USD \$ 498.504,24 que es un significativo aporte a la economía del país, constituyéndose la floricultura en el primer artículo de exportación de la sierra

2.2.4.2 Trámites y requisitos para exportar

La permanencia en el tiempo se convierte en el fin u objetivo principal de empresas y sociedades comerciales, que les obliga a adaptar estrategias y generar instrumentos que impulsen su permanencia y crecimiento.

Una estrategia utilizada, es la expansión de mercados a través de la internacionalización, con lo que se esperaría posicionar la marca en mayor cantidad de clientes en otros países y afianzarse de mejor manera en el mercado actual.

Las empresas que optan por internacionalización, deben tomar en cuenta que existen requisitos previos que son obligatorios para dar inicio con actividades de exportación e importación.

2.2.4.2.1 Requisitos para ser exportador:

Registro de firmas en la Corporación Aduanera Ecuatoriana (Trámite por una sola ocasión)

a) Personas naturales.-

- Cédula de ciudadanía
- Registro Único de Contribuyente (RUC)
- Ingreso de solicitud en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior

b) Personas Jurídicas

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Comunicación del Representante Legal en el que consten nombres, apellidos y cédula de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación
- Ingreso de solicitud en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior

c) Instituciones del Sector Público

- Código de catastro

- Oficio del Representante Legal en el que consten el Código de catastro, los nombres y apellidos y los números de las cédulas de Ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

2.2.4.2.2 Trámite de exportación

2.2.4.2.2.1 Obtención del Visto Bueno

- Presentar la declaración de exportación a través de una orden de embarque régimen 15 generada por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior.

- Adjuntar la factura comercial en donde debe constar la descripción comercial de la mercadería a exportarse.

- No como un requisito obligatorio, sino como un complemento, puede ser necesario una "lista de bultos" (packing list), especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o si varían las dimensiones, el peso o contenido de cada unidad.

- Para el visto bueno los documentos deben ser presentados ante el agente de aduanas para que los registre.

- La orden de embarque régimen 15, tiene un plazo de validez de 72 horas y será válido para un solo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos especiales, en donde tendrán un plazo de validez de 1 mes calendario :

a) Cuando los productos a exportarse, estén sujetos a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.

b) Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado natural, negociados bajo la modalidad de *venta en consignación*.

En estos casos, si se permite que se hagan embarques parciales, dentro del plazo del mes calendario a partir de la fecha de emisión del visto bueno¹⁰.

2.2.2.4.1.2 Procedimiento aduanero

Después de obtener el visto bueno se efectúa en la Aduana los trámites para el aforo, mediante la correspondiente declaración y el embarque de los productos.

El interesado, entrega la mercadería a la Aduana para su custodia hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre, autorice la salida del medio de transporte.

Las mercancías se embarcan directamente, una vez cumplidas las formalidades aduaneras y el pago de gravámenes o tasas correspondientes.

No se permite la salida de la mercancía si la orden de embarque régimen 15 no está respectivamente legalizado.

¹⁰ [http:// www.cae.gov.ec](http://www.cae.gov.ec)

La declaración de las mercaderías a exportarse se presenta en la Aduana por parte del interesado, en un plazo, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los siguientes documentos:

i) Declaración Aduanera (Orden de embarque régimen 15 y orden de liquidación régimen 40)

ii)Factura comercial, en original y dos copias

iii)Original o copia negociable de la documentación de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según corresponda).

Los exportadores están obligados a vender en el país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB, a los bancos y sociedades financieras privadas autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el mercado libre de cambios, sean o no corresponsales del Banco Central.¹¹

A continuación se presenta un cuadro de impuestos y contribuciones de regímenes aduaneros que deben ser cancelados obligatoriamente por las personas naturales y jurídicas que realizan comercio exterior:

¹¹ [http:// www.cae.gov.ec](http://www.cae.gov.ec)

Impuestos y contribuciones en Exportaciones

Impuestos y contribuciones en Exportaciones	Tarifas*
Todos los productos	
Arancelarios	0,00%
Certificado de origen**	US\$ 10.00
Cuota redimible para financiamiento de CORPEI***	0,15%
Café y cacao	
Certificado de calidad de COFENAC y ANECACAO	2,0%
Clave anual para exportación de café otorgada por MICIP	US\$ 100.00
<p>* Las tarifas porcentuales se aplican sobre el valor f.o.b. ** Para exportaciones que se acogen a sistemas de preferencias *** Las exportaciones de petróleo y derivados pagan 0.05% por esta cuota redimible</p>	

Fuente: COMEXI 2008

Impuestos y contribuciones en Importaciones

Impuestos y contribuciones en importaciones	Tarifas ad valorem*
Arancelarios**	del 0% al 20%
IVA	12%
ICE	de 5.15% a 98%
Contribución para FODINFA	0,50%
Cuota redimible para financiamiento de CORPEI***	0,025%
<p>* Sobre el valor c.i.f. ** Solo la importación de vehículos para uso de personas paga derechos arancelarios por 35% y en CKD 3% *** Las importaciones de la Comunidad Andina están exentas de esta cuota</p>	

Fuente: COMEXI

TASAS ADUANERAS (USD)	Tarifas US\$		
	Contenedores		
Concepto			
1. Tasa de almacenaje aéreo – portuario	20 pies	40 pies	Carga suelta por día
En almacenes o patios aduaneros portuarios			
1 a 10 días	1,88	3,75	0.14 x m ² ó TM x día
11 a 20 días	2,63	5,26	0.21 x m ² ó TM x día
21 días en adelante	3,38	6,77	0.28 x m ² ó TM x día
En almacenes aéreo – portuarios			US\$
Desde 0 a 40.000 kilogramos			de 7.00 a
De 40.001 kgs en adelante			600.00
			750,00
2. Tasa de control			
En regímenes aduaneros especiales			40,00
3. Tasa de análisis de laboratorio			
Contratados con laboratorios públicos o privados			Cobertura total de costos
4. Tasas de inspección			
Depósitos comerciales			300,00
Depósitos industriales			375,00
Courier			180,00
Almacenes temporales			300,00
Otros			250,00
5. Tasa de vigilancia aduanera			Tarifa US\$
Para mercaderías en tránsito aduanero o guía de movilización			25.00 por vigilante

* Servicios prestados por la Corporación Aduanera

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.2.4.3. Trámites especiales para exportar

En determinados casos, algunas mercaderías para su exportación se rigen por ciertas regulaciones y trámites especiales adicionales a los ya indicados; de los cuales unos requisitos son exigibles para los trámites internos y otros son exigibles por el comercio internacional, por parte de los importadores.

2.2.4.3.1 Exportación de productos agropecuarios.

Requisitos Exigibles Para El Trámite Externo

- Flora y Fauna Silvestre

El Instituto Ecuatoriano de Forestación y Áreas Naturales INEFAN, autoriza la exportación de especies provenientes de la flora y fauna silvestre en proceso de extinción y sus productos, cuando éstas se realicen con fines de investigación, de educación o de intercambio internacional con instituciones científicas.

- Determinación de precios mínimos referenciales

Deben cumplir con el régimen de determinación de precios mínimos referenciales FOB para exportación, a efectos de venta de divisas, los siguientes productos:

Banano cavendish y otras variedades resistentes;

Café crudo verde (arábigo lavado y natural y robusta lavado y natural), tostado en grano, tostado molido, cáscara y cascarilla de café;

Cacao y derivados (licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao), chocolates edulcorados, coberturas o similares;

Maracuyá y concentrado de fruta de maracuyá.

Estos precios mínimos son establecidos oficialmente por la entidad responsable o Comités Interinstitucionales (públicas y privadas). Estos precios deben constar en la Factura Comercial y el FUE.

Cuando las mercancías estén sujetas a precios mínimos referenciales y el precio de venta al exterior sea igual o superior al mínimo referencial, el exportador está obligado a consignar el precio real de venta en el FUE, en caso de ser inferior, deberá consignar el precio mínimo referencial.

- Certificados de negociación en bolsa

Cacao en grano y sus derivados Cacao en grano y sus derivados (licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao y otros).- Previo a la exportación, los interesados deben obtener un certificado de haber negociado el producto en la Corporación Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios.

- Certificado de calidad

Cacao en grano, Cacao en grano, previo a la exportación, los interesados deben obtener una certificación de calidad del producto; que al momento lo expide la Corporación Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios.

Requisitos exigibles para el trámite externo

Los interesados en exportar material o productos agropecuarios en cualquiera de sus formas, excepto industrializados y que no de prohibida exportación, deberán obtener los siguientes certificados:

- Certificado Fitosanitario

Para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, excepto industrializados, los interesados deberán acercarse a las Oficinas de Cuarentena Vegetal del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), localizados en los diferentes puertos marítimos, aeropuertos, y puertos terrestres de las fronteras.

- Certificado Zoosanitario

Para la exportación de animales, productos y subproductos de origen animal, los interesados deberán acercarse a las Oficinas de Cuarentena Animal del SESA, localizados en los diferentes puertos marítimos, aéreos y terrestres del país.

- Certificado de origen

Esta certificación se requiere para aquellas mercancías que van a ser exportadas a los países de ALADI, COMUNIDAD ANDINA, Sistema General de Preferencias (países de la Comunidad Europea) y a los Estados Unidos de Norte América, según lo establecido en la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.

Los Certificados de Origen son expedidos por el Ministerio de Comercio Exterior y por delegación suya, por las Cámaras de la Pequeña Industria, Comercio, Artesanos, y por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR).¹²

- Requisitos y trámites de exportación (Consultas en el Ministerio de Comercio Exterior).

¹² Regulación de Junta Monetaria 939-95 95-07-25 y 943-95 del 95-09-11.

- Reglamento de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador 95-08-16

- Ley de Sanidad Vegetal y su Reglamento.

- Ley de Sanidad Animal

- Requisitos y trámites de exportación (Consultas en el Ministerio de Comercio Exterior).

2.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En esta primera etapa se realizará una lista de aquellos factores externos de tipo económico, tecnológico, social - cultural, político y legal, que podrían afectar a una empresa de tramitología de comercio exterior en los próximos años. Dicha lista es amplia en el sentido que contiene todos aquellos factores que se consideran podrían afectar en mayor o menor proporción al nuevo negocio.

La búsqueda de información sobre los factores externos se realizará a través de consultas en diferentes fuentes secundarias, con la finalidad de recabar la mayor cantidad de información respecto a cada uno de ellos.

2.3.1 Factores Económicos

2.3.1.1 Inflación

La inflación radica en un incremento general y continuo del nivel de precios en las economías¹³. Este fenómeno económico se manifiesta a través de la simple desvalorización del dinero y genera la reducción del poder adquisitivo a causa de un incremento en los precios con relación a la cantidad de bienes y servicios que dispone la economía.

¹³ [http:// www.leyes.com.py/documentaciones/diccionarios/contable](http://www.leyes.com.py/documentaciones/diccionarios/contable)

La inflación en el Ecuador tuvo una elevación al momento de se dio la dolarización en el año 2000 y causado primordialmente por la inestabilidad general que existió que tuvo un impacto directo en la fijación de precios, la demanda causada por las remesas de los emigrantes y por la capacidad de los monopolios y oligopolios para elevar los precios¹⁴

A continuación se presenta una tabla en la que se indican los valores anuales del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, y su tasa de variación anual (o inflación anual):

Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana

PERIODO	IPCU	INFLACION ANUAL ECUADOR (%)
1999	448.7	-
2000	857	91
2001	1049.3	22.4
2002	1147.5	9.4
2003	1217.1	6.1
2004	1240.8	1.9
2005	1290.3	3.99

FUENTE: Banco Central del Ecuador 2008

¹⁴ [http:// www.bce.fin.ec/estadisticas](http://www.bce.fin.ec/estadisticas)

2.3.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto corresponde al valor monetario de bienes y servicios finales producidos por una economía dentro en un periodo determinado.¹⁵

A partir de la dolarización y después de superar las crisis a través de una estabilización el PIB ha crecido constantemente en los últimos años, lo que ha generado que la economía se mantenga en crecimiento, lo que impulsa a la inversión en negocios que a su vez genera una cadena de desarrollo para la economía del país.

En el año 2004 se registro un incremento del 7,65% con relación al anterior año, el más alto en los últimos años, como consecuencia del repunte histórico del petróleo.

Es importante destacar que el sector automotriz aporta aproximadamente con el 14% del PIB nacional¹⁶, esto demuestra que este sector tiene una contribución considerable en el desarrollo de la economía nacional..

¹⁵ <http://www.econlink.com.ar/definicion/pib.shtml>

¹⁶ AUTOMUNDO, Anuario 2004, AEADE, Pág. 39

VARIACIÓN DEL PIB		
AÑO	PIB	TASA VARIACION ANUAL
1997	23.635.000,00	4,05
1998	23.255.000,00	2,12
1999	16.675.000,00	-6,30
2000	15.934.000,00	2,80
2001	21.250.000,00	5,34
2002	24.899.000,00	4,25
2003	28.692.000,00	3,63
2004	32.964.000,00	7,65
2005	36.244.000,00	3,93

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.3.1.3 Tasas de interés

Partiendo de la dolarización y de un variable proceso de estabilidad macroeconómica, las tasas de interés han bajado notablemente tal como lo indica la tabla adjunta

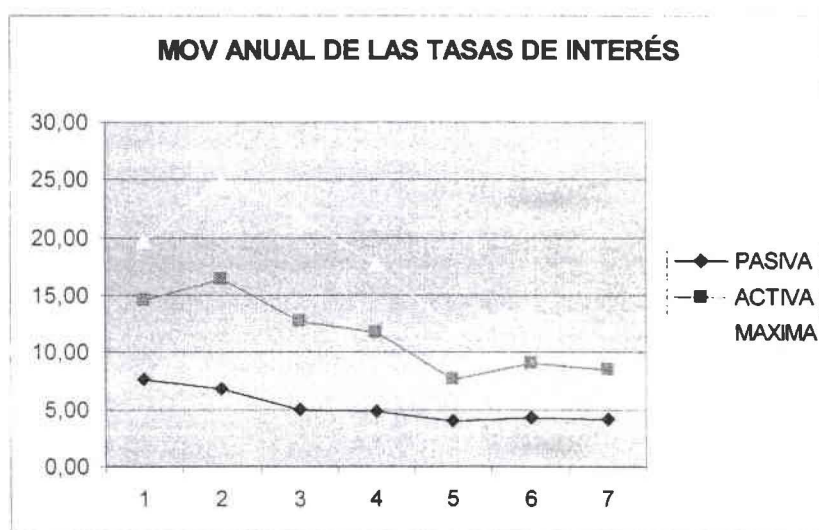
Tanto la tasa pasiva como la activa tienen una tendencia hacia la baja lo que demuestra que el país está logrando estabilidad a pesar de los extensos escenarios en los que se encuentra.

El panorama es favorable para empresas que acceden a crédito y préstamos a través de las distintas entidades financiera del país, ya que los gastos financieros en los que deberá cumplir, podrán ser cubiertos de una manera más eficiente y menos plazo, con lo que se tiene mejores expectativas para obtener resultados esperados del proyecto.

MOVIMIENTO ANUAL DE LAS TASAS DE INTERÉS			
AÑO	PASIVA	ACTIVA	MAXIMA
2000	7,70	14,52	19,74
2001	6,83	16,44	24,81
2002	4,97	12,77	21,83
2003	4,83	11,73	17,70
2004	3,92	7,65	12,05
2005	4,30	8,99	13,43
2006 (Junio)	4,13	8,51	12,17

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico



Fuente: Banco Central del Ecuador

2.3.1.4. Sueldos y Salarios

El marco jurídico del trabajo en el país está regido por la Constitución Política de la República que establece los principios fundamentales bajo las cuales se deben

desenvolver las relaciones entre los trabajadores y los empleadores. Luego, el Código de Trabajo que es aplicado dentro del sector privado y en instituciones del Estado que prestan servicios públicos.

Para el personal civil de áreas de gobierno rige la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Las remuneraciones para los trabajadores amparados por el referido Código corresponde determinar al Ministerio de Trabajo y Empleo y al Consejo Nacional de Salarios (CONADES).

El análisis de este factor de sueldos y salarios es vital para lograr proyecciones económicas de negocios y economías ya que representa las remuneraciones que perciben las personas a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo e influyen directamente en los beneficios económicos de las empresas.

Por tanto los elementos para la determinación de las remuneraciones se han manejado por la búsqueda de beneficios económicos y de capital, con lo cual los incrementos y beneficios para los trabajadores en el tema de compensaciones salariales no han tenido el desarrollo suficiente para satisfacer las necesidades del sector social y laboral

Los incrementos se han manejado alrededor de los niveles de inflación de períodos pasados obviando las capacidades de generar producción y necesidades de aspecto social.

La remuneración de los trabajadores se crea en base a las estipulaciones de la leyes ecuatorianas, es decir el mínimo más compensaciones de ley. La tabla muestra los puestos de trabajo que se van a requerir y los sueldos mínimos a pagar¹⁷.

REMUNERACIÓN TRABAJADORES			
CODIFICACION	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SUELDO MINIMO SECTORIAL	MINIMO SECTORIAL HORA
601000108	Auxiliar y/o ayudante bodega	155,72	0,97
601000109	Auxiliar en general de servicios	155,72	0,97
601000204	Recepcionista	157,74	0,99
601000210	Vendedor(a)	157,74	0,99
601000602	Jefe de ventas	168,41	1,05
806000002	Auxiliar de contabilidad 2	166,96	1,04
912010102	Ayudante mecánica general	156,63	0,98
912010303	Mecánico de suspensión	157,46	0,98

Fuente: Camara de Comercio de Quito

Los niveles salariales que están vigentes en el Ecuador, son beneficiosos para el nuevo negocio ya que son bajos en relación a las necesidades que tienen los empleados, sin embargo es política de la empresa otorgar aumentos porcentuales

¹⁷ <http://www.ccq.org.ec/documents/TablasSalariales.pdf>

anuales de un aproximado del 15% de acuerdo a los niveles de cumplimiento de labores encomendadas.

2.3.1.5 Costos laborales adicionales

Además de los costos salariales descritos en los párrafos previos, existen otros rubros que, aunque no son percibidos por el trabajador, implican costos adicionales para el empleador. Entre ellos, cabe señalar los siguientes:

- a. Aporte del trabajador al IESS (9.35% del sueldo básico) retenido por el empleador
- b. Aporte patronal al IESS (11.15% del salario básico).
- c. Aporte al SECAP (capacitación) equivalente al 0.5% del salario básico.
- d. Aporte al IECE (0.5 por ciento del salario básico) destinado a los servicios a la comunidad prestados por esta institución¹⁸.

2.3.2 Factores Tecnológicos

La tecnología que se ha adaptado a la producción, servicios y flujos comerciales, permite otorgar un valor agregado a los productos exportados, los cuales deben

¹⁸ <http://www.ccq.org.ec/documents/TablasSalariales.pdf> 2008

estar manejados dentro de un marco legal y jurídico para cumplir las exigencias de las entidades de control.

En la industria ecuatoriana se ha desarrollado y mejorado distintos instrumentos tecnológicos para toda la cadena de valor e involucrados en una operación comercial con el fin de favorecer los productos destinados a ser exportados, sea por mejora de los mismos o por cumplir exigencias internacionales, pero a la final teniendo como principal aporte lograr posicionar su producto entre los mejores

Entre los principales instrumentos tecnológicos que aportan desarrollo al comercio y que actualmente se encuentran brindando servicio a los sectores involucrados tenemos:

- Asesoría en tecnología para empresas y entidades relacionadas.
- Software especializado para producción, control, manejo, análisis y administración de productos y servicios destinados al comercio.
- Equipo de computación especializados para tareas específicas
- Servicio de instalación, capacitación, soporte, mantenimiento y actualización en todos los productos que se ofrecen.
- Maquinaria especializada para producción y transporte

Existen proveedores de equipos y suministros con fabricación nacional con el respectivo soporte profesional post-venta así como proveedores que importan equipos y suministros de mejores marcas; cada uno con su espacio de mercado

de acuerdo a los beneficios que busca el interesado, dando lugar a una búsqueda de innovación y mejora por parte de estos proveedores.

La tecnología se ha vuelto un factor trascendental para desarrollar estrategias que ayuden a crear un mercado más dinámico y con posibilidades de ampliación y expansión de toda la industria que es beneficioso para todos los involucrados en la misma.

2.3.3 Factores sociales

2.3.3.1 Empleo

Actualmente el Ecuador mantiene un alto porcentaje desempleo, y por ende es factible considerar nuevas plazas de trabajo y rotación de personal para los distintos cargos y vacantes que existen en las empresas que realizan el acto de comercio y de las empresas o personas les ofertan sus servicios para la tramitología. En principio resultaría más fácil poder conseguir personal calificado a menor costo pero todo depende del grado de valor que este aporte al producto o servicio final .

A continuación se presenta un cuadro informativo sobre este tema:

TASAS DE DESEMPLEO	
AÑOS	%
1993	8,30
1994	7,10
1995	6,90
1996	10,40
1997	9,20
1998	11,50
1999	15,10
2000	10,30
2001	8,10
2002	7,70
2003	9,30
2004	11,10
2005	9,71
2006 (Junio)	10,73

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.3.3.2. Subempleo

De igual manera los niveles de subempleo en el país son altos , lo que reflejaría un grado intensión de personas que estarán interesadas en solicitar empleo el mismo que les brinde mayor estabilidad y un sueldo o salario asegurado¹⁹.

SUBEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD			
ENEMDU - 2002			
	NACIONAL URBANO	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	65,40%	75,30%	48,30%
18 a 29 años	50,10%	53,20%	45,60%
30 a 39 años	53,80%	53,60%	54,10%
40 a 49 años	52,10%	51,60%	52,70%
50 a 64 años	55,90%	54,90%	57,50%
65 años y más	67,10%	63,00%	76,30%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2008

¹⁹ www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_soc/emp_des

2.2.3.3 Educación

La educación es uno de los factores fundamentales ya que es un índice que indica el grado de conocimiento de una persona o grupo de personas y otorga un valor agregado al mismo que influye en sus expectativas de empleo, ingreso, estabilidad, etc.

La educación en el Ecuador ha tenido un grave descuido por parte de los gobiernos en años anteriores los cuales asignaban bajos porcentajes del presupuesto para este fin a diferencia de otros países de la región como Argentina, Chile y Panamá invierten porcentajes y partidas²⁰.

Los grados de selección para ocupar cargos están normados por este factor ya que el nivel educativo de las personas prácticamente les asigna su cargo pero en muchos casos para ocupar los cargos y realizar tareas también la experiencia laboral adquirida por parte del demandante pueden otorgarle un alto grado de posibilidad de obtener el empleo o ascender de jerarquía.

2.3.4 Factores culturales

Debido a la implementación de nuevos métodos y sistemas legales para el control de producción de productos así como mayor aplicación e implementación

²⁰ www.educacion.gov.ec

de leyes para los tramites de comercio exterior, se ha creado una costumbre por la ejecución correcta de las distintas actividades en para evitar multas y sanciones que perjudiquen el normal flujo de la actividad comercial.

En los últimos años, los procesos de producción y la tramitología de productos y servicios del comercio exterior en el país se ha vuelto más exigente en cuanto a la búsqueda de proveedores que les garanticen ventajas competitivas, lo que ha obligado a los diferentes competidores en sus áreas a buscar innovación y brindar mejores servicios que le garantice su permanencia dentro de la cadena de valor.

A pesar de que se ha creado una cultura por realizar las actividades correctamente también existe un nivel alto de corrupción en las distintas actividades relevantes como: evasión tributaria, alteración de documentos intrínsecos y vitales para el comercio o movilización del producto, contrabando, coimas, entre otras que han posicionado a las actividades de comercio exterior dentro de las actividades susceptibles de corrupción y de difícil ingreso como posibilidad de desarrollo y expansión para empresas e individuos.

2.3.5. Factores ambientales

Los problemas ambientales existentes actualmente que han llevado a buscar soluciones globales para evitar las causas y como tal las empresas que realizan

trámites y servicios también están inmersas en la búsqueda de soluciones a este problema.

La optimización de recursos siendo eficientes y eficaces con los que se tiene disponibles como materia prima para la transformación al producto o servicio final a disponer para el cliente; La reducción del consumo de energía con la explotación de las ventajas que ofrece la tecnología a través de maquinaria, equipos de trabajo y de oficina para lograr ventajas en la calidad y tiempo; el reciclaje de materias primas para aprovechar al máximo los recursos disponibles, entre otros son las principales acciones que se podrían aplicar dentro de este negocio para apoyar las soluciones a este problema global.

2.3.6. Factores Políticos

2.3.6.1 Inestabilidad Política

En esta última década la inestabilidad política ha generado pérdida de inversión, incertidumbre comercial, mal posicionamiento de nuestro país ante países extranjeros que en definitiva ha evitado un mayor crecimiento y desarrollo comercial interno y externo del país. Los derrocamientos de presidentes, falta de credibilidad en los poderes e instituciones del estado, elaboración de leyes y mandatos que no han sido creadas para incentivar el crecimiento comercial más bien para desalentar los procesos productivos y de exportación que hacen que la

balanza comercial no tenga variaciones significativas, la falta de apoyo del gobierno para realizar negociaciones con el TLC que benefician a sectores exportadores que generan demanda de trabajo.

El sector y a la industria no tiene grandes expectativas por inseguridad política evitando inversión locales para producir e innovar productos y servicios así como la inversión internacional que tanto se ha hablado pero no llega ya los inversionistas extranjeros no están dispuestos a arriesgar sus capitales en un país que no da seguridad para lograr sus objetivos y los envían a países que les dan mayores expectativas y confianza.

2.3.6.2 El Tratado de Libre Comercio (T.L.C.)

El principal acuerdo mediante el cual Ecuador y Estados Unidos reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales es el Tratado de Libre Comercio que ha tenido muchas discusiones y negociaciones en estos últimos mandatos.

El objetivo de este acuerdo es el de incrementar los flujos de comercio e inversión en base a un acuerdo que logre beneficios bilaterales. Para definir si este factor constituye una oportunidad o una amenaza es necesario analizar las ventajas y desventajas que traería la firma de un acuerdo de esta naturaleza.

Una de las ventajas es el aumento de la competitividad ya que el incremento de las importaciones de aquellos productos que no se producen en el Ecuador y que

son necesarios hará que en nuestro país se desarrollen nuevos productos o se mejoren los existentes. El consumidor tendría una gran variedad de productos, mejor calidad y menores precios.

De igual manera se da un nuevo escenario comercial debido el aumento de las exportaciones, ya que Estados Unidos es el mayor comprador de productos ecuatorianos distribuidos en una gran variedad con cerca de un 51,4% del total producido²¹.

Otro de los beneficios está en la reducción del desempleo ya se daría un aumento en la inversión que contrataría mano de obra en distintas especializaciones y también estarían en la necesidad de contratar proveedores de servicios.

Una desventaja de este acuerdo es el impacto sobre los pequeños productores internos, debido a la falta de competitividad, eficiencia y e inversión del sector al que pertenecen pero que planteando nuevas estrategias para ser competitivas podrían desarrollarse.

Para la industria y las empresas de servicios sería positivo que se firme el tratado ya que los productos exportados a Estados Unidos mantendrían los aranceles que

²¹ www.acjecuador.org/folleto1.pdf

se han mantenido hasta la actualidad e inclusive se disminuirían y así sería más fácil que se logre llegar con los productos a nuevos clientes.

Los productos que son importados y se destinan para materias primas tendrían una reducción en los aranceles para que la producción tenga un menor costo y así se pueda tener mayores ingresos que benefician al país.²²

2.3.6.3 Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi (Emerging Markets Bond Index), se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Este indicador es un referente tanto para el inversionista como para el prestamista en lo referente a futuras decisiones de inversión y otorgamiento de créditos ya que

²² www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais 2008

muestra las posibilidades con que un país subdesarrollado no pueda cumplir con el pago de sus obligaciones externas.

Esta tendencia creciente, muestra claramente el bajo nivel de estabilidad que tiene el país por la actual filosofía del gobierno. El análisis de estos datos da como resultado que los inversionistas en el extranjero estimen el riesgo en la entrega de recursos o inversión en nuestro país.

2.3.6.4 Asamblea Nacional Constituyente

En el año 2006, tras una intensa campaña electoral donde se apreciaron propuestas de distintas índoles tanto de partidos políticos tradicionales y nuevos así como de candidatos independientes, se pudo notar la gran aceptación de las propuestas de izquierda del Eco. Rafael Correa Delgado del partido político Alianza País quien junto a su binomio Lenin Moreno lograron una votación de cerca del 56,67% de los electores. Una de sus principales propuestas de campaña fue la instalación de una Asamblea Nacional Constituyente con plenos poderes la cual fue llevada a Consulta Popular el 15 de Marzo del 2007 y obtuvo un 81.72% de aceptación por parte de los electores²³.

²³ www.tse.gov.ec




TOTAL VOTACION DE LOS CANDIDATOS EN LA SEGUNDA VUELTA

Org.	Political Candidato	%	Total	VOTOS	
				Hombres	Mujeres
<u>MPAIS/PS-FA</u>	RAFAEL CORREA - LENIN MORENO	56,67	3 517.635	1.715.978	1.801.657
<u>PRIAN</u>	ALVARO NOBOA - VICENTE TAIANO	43,33	2.689.418	1.353.849	1.335.569

Fuente: Tribunal Supremo Electoral

CONSULTA POPULAR 2007

PREGUNTA: ¿ Aprueba usted, que se convoque e instale una Asamblea Constituyente con plenos poderes de conformidad con el Estatuto Electoral que se adjunta, para que transforme el marco institucional del Estado y elabore una nueva Constitución? ²⁴

		Nro. Votos
SI	 81,72%	5.354.595
NO	 12,43%	814.323
Votos Blancos	0,78%	51.087
Votos Nulos	 5,07%	332.484

Fuente: Tribunal Supremo Electoral

²⁴ www.tse.gov.ec/index.php?option=com_content&id=10&itemid=18

2.3.7. Factores Legales

2.3.7.1. Ley Orgánica De Aduanas

Esta Ley se expide el 13 de Julio de 1998 y tiene como finalidad normar las distintas actividades del comercio exterior en el país en base a una legislación codificada en la cual sus artículos se encargan de regular la interacción entre personas naturales, personas jurídicas y entidades de control estatal.

La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales²⁵.

2.3.7.2 Aduana

El funcionamiento de la CAE se deriva y está sujeta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Aduanas. Entre los esfuerzos por liberalizar y modernizar el comercio exterior, el Ecuador ha tomado medidas decisivas en la gestión aduanera, como el establecimiento del *Sistema Interactivo de Comercio Exterior*, interconectado

²⁵ www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html

con entidades y empresas partícipes del sistema aduanero; contiene una completa y actualizada base de datos y resuelve varios pasos de la tramitación por vía electrónica para la nacionalización de mercaderías.

Otro avance es la incorporación de la *Declaración Aduanera Única (DAU)*, para importaciones y exportaciones. La combinación de los dos servicios indicados permite que ciertos pasos de la tramitación y consultas atinentes puedan efectuar los interesados de forma electrónica las 24 horas del día.

Desde junio de 2005 la administración de la CAE está a cargo de personal civil, luego de la transferencia efectuada por mandos militares. Los procedimientos de validación y aforo son básicamente documentales; se requiere el aforo físico cuando hay diferencia con la base de datos. El aforo físico se puede efectuar en la aduana o, si amerita, intervienen empresas verificadoras internacionales contratadas para el efecto²⁶.

2.4 Matriz de Factores Externos

2.4.1. Identificación de los principales Factores Externos²⁷

²⁶ [http:// www.cae.gov.ec](http://www.cae.gov.ec)

²⁷ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

Para lograr identificar los factores externos que tienen mayor impacto en la empresa y en la industria, se listaron 25 factores y características externas que se consideran rodean a la empresa y se los somete a una calificación sobre 40 puntos con la colaboración de 4 técnicos y personas especializadas quienes asignaran 10 puntos entre los factores que a su criterio y experiencia son los más importantes en la industria; con esto se espera reducir esta cantidad de factores a los 10 principales.

Para lograr una mejor identificación de factores más significativos los colaboradores asignaran los puntos de acuerdo al siguiente valor²⁸:

- 0: factor no tendría influencia.
- 1: factor con influencia muy débil.
- 2: factor con influencia débil.
- 3: factor con influencia media.
- 4: factor con influencia fuerte.
- 5: factor con influencia muy fuerte.

²⁸ Apuntes de Documentos Tesis de Jean Paúl Pinto

LISTA DE FACTORES PROPUESTOS

No.	FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR DE MANERA POSITIVA O NEGATIVA	Exportador	Técnico en comercio exterior	Coordinador	Agente aduana	de	Total de calificaciones de los factores
1	Gobierno	1	1	0	2		4
2	COMEXI (leyes de aduana)	5	3	2	4		14
3	Inflación	1	0	0	0		1
4	PIB	0	0	0	0		0
5	Tasas de Interés	0	0	0	0		0
6	Riesgo País	0	0	0	0		0
7	Salarios	1	0	0	0		1
8	Competidores (agencias de aduana)	0	1	1	2		4
9	Software especializado	0	0	1	0		1
10	C.A.E.	0	1	1	1		3
11	Desempleo	0	0	0	0		0
12	Educación	0	0	0	0		0
13	Proveedores	0	0	0	0		0
14	Tlc	0	0	0	0		0
15	Cultura	0	0	0	0		0
16	Crecimiento Demográfico	0	0	0	0		0
17	Crecimiento del mercado	0	0	0	0		0
18	Nuevos servicios en el mercado	0	1	1	1		3
19	Oferta de especialización técnica	0	1	1	0		2
20	Balanza comercial	0	0	0	0		0
21	Corrupción	0	1	1	0		2
22	Transferencias internacionales	0	0	0	0		0
23	Leyes tributarias (impuestos)	2	1	1	2		6
24	Convenios internacionales	0	0	0	0		0
25	Ubicación geográfica	0	0	0	0		0
	<i>SUMA VERTICAL</i>	10	10	10	10		40

ELABORACION: El Autor

²⁹ Apuntes de Documentos Tesis de Jean Paúl Pinto

La calificación en la lista de factores propuesta, se realizó individualmente por personas relacionadas directamente con la industria y el negocio. En este caso se tuvo la colaboración del Gerente General de la empresa quien es asesor de comercio exterior, un técnico en temas legales y de logística especializado en floricultura, un coordinador de proyectos en área de comercio exterior y un agente de aduanas con amplio conocimiento tema.

Para obviar la influencia de criterios entre los colabores, cada uno de ellos realizó la evaluación de manera independiente y sin conocimiento previo de las asignaciones a los factores otorgada por el resto de evaluadores.

Después de recopilar las asignaciones a los factores propuestos por parte de cada uno de los evaluadores, se procedió a realizar una suma horizontal de las calificaciones y así los 10 factores con mayor cantidad de valor absoluto serian considerados como los factores externos principales para enfocar el análisis

La metodología de esta calificación era muy sencilla ya que se espera tener la calificación de los colaboradores para realizar las sumas vertical y horizontal de las ponderaciones y así los 10 factores con mayor cantidad de valor absoluto serian considerados los factores externos principales para enfocar los estudios y estrategias en esta empresa.

2.4.1.2. Importancia normada y capacidad de respuesta del nuevo negocio

Posteriormente, se calculó el promedio simple con la suma de las calificaciones resultantes de los diez factores, dividido para el número de factores. Para el cálculo de la importancia normada se dividió la calificación de cada factor para el promedio. Si el resultado es mayor a 1 el factor es prioritario, caso contrario es secundario.

En esta etapa asimismo se calificó que tan preparado estaría un nuevo negocio para hacer frente a los principales factores externos identificados. La calificación respecto de este tema la realizó el autor del proyecto ya que cuenta con los conocimientos necesarios acerca de la industria, y por ende de su capacidad de respuesta frente a las oportunidades y amenazas del entorno. El criterio de calificación se basó en la siguiente escala:

- 0: El nuevo negocio no está preparado para hacer frente a los factores externos.
- 1: El negocio está muy débilmente preparado para hacer frente a los factores externos.
- 2: El negocio está débilmente preparado para hacer frente a los factores externos.
- 3: El negocio está medianamente preparado para hacer frente a los factores externos.
- 4: El negocio está fuertemente preparado para hacer frente a los factores externos.

5: El negocio está muy fuertemente preparado para hacer frente a los factores externos.

El promedio de la capacidad de respuesta refleja un valor de 3.1 que significa que la empresa está preparada a un nivel medio para responder a las exigencias de los factores externos y debe buscar herramientas y estrategias que generen una interacción más óptima con los factores cuyo desenvolvimiento no está controlado por la empresa pero influyen en su desenvolvimiento dentro de la industria.

A continuación se incluye una tabla en donde se pueden observar claramente los pasos relacionados a la calificación, identificación y capacidad de respuesta del proyecto.

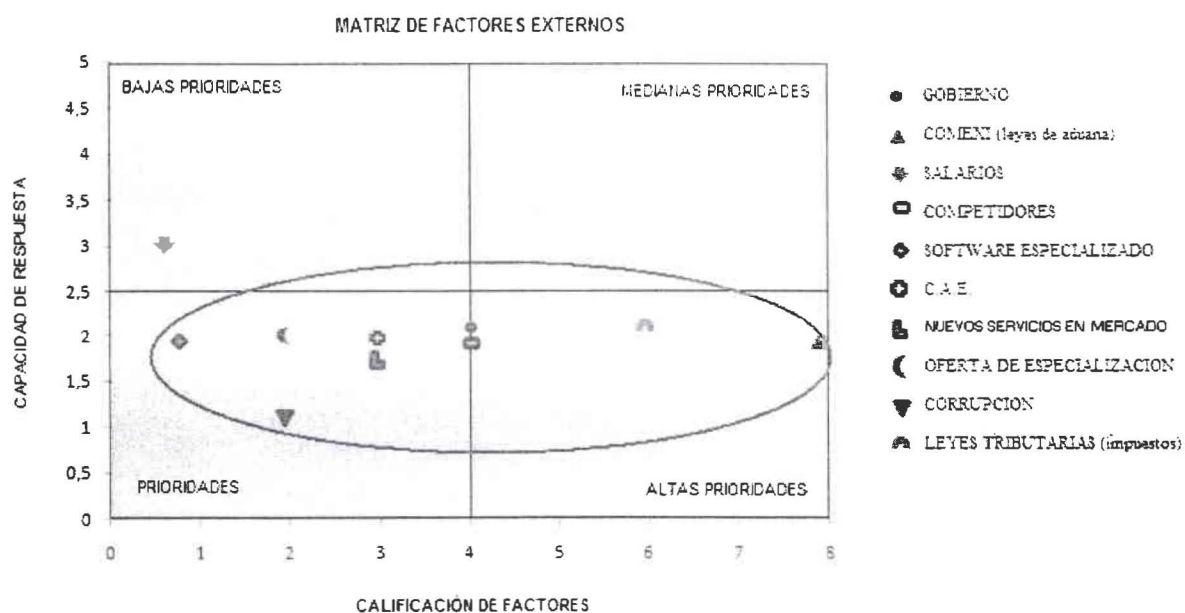
No.	FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR DE MANERA POSITIVA O NEGATIVA	Iván Gerente General	Técnico en comercio exterior	Coordinador	Agente de aduana	Total calificaciones de los factores	Importancia Normada	Capacidad de respuesta
1	Gobierno	1	1	0	2	4	1	2
2	COMEXI (leyes de aduana)	5	3	2	4	14	3,5	2
3	Salarios	1	0	0	0	1	0,25	3
4	Competidores (agencias de aduana)	0	1	1	2	4	1	2
5	Software especializado	0	0	1	0	1	0,25	2
6	C.A.E.	0	1	1	1	3	0,75	2
7	Nuevos servicios en el mercado	0	1	1	1	3	0,75	2
8	Oferta de especialización técnica	0	1	1	0	2	0,5	2
9	Corrupción	0	1	1	0	2	0,5	1
10	Leyes tributarias (impuestos)	2	1	1	2	6	1,5	2
	PROMEDIO SIMPLE					4		2.0

ELABORACIÓN: EL AUTOR

2.4.1.3 Gráfico de la posición de la empresa y la implementación de nuevos servicios frente a factores externos

Después de realizar la calificación de los factores de estudio, se procedió a elaborar el gráfico respectivo en un plano cartesiano, el cual permitirá analizar de una manera más óptima la posición de la empresa y la implementación de nuevos servicios y su nivel de respuesta frente a factores externos. Los ejes de del plano se encuentran conformados por los puntos medios de nivel de respuesta y

calificación, es decir 2,5 en el eje de las Y (escala de 0 a 5) y en el eje de las X. Los cuatro cuadrantes representan a las bajas prioridades, medianas prioridades, prioridades y altas prioridades del nuevo negocio.



ELABORACIÓN: El autor

Como se puede observar en el gráfico, los factores externos se encuentran repartidos entre el tercer y cuarto cuadrante. Por lo que deberán ser tomados en cuenta urgentemente ya que su influencia en el negocio denota una importante prioridad.

A continuación se presenta una tabla donde se indica el nivel de prioridad de cada uno de los factores externos:

Prioridad de factores externos

GOBIERNO	ALTA PRIORIDAD
COMEXI (leyes de aduana)	ALTA PRIORIDAD
SALARIOS	BAJA PRIORIDAD
COMPETIDORES	ALTA PRIORIDAD
SOFTWARE ESPECIALIZADO	PRIORIDAD
C.A.E.	PRIORIDAD
NUEVOS SERVICIOS EN MERCADO	PRIORIDAD
OFERTA DE ESPECIALIZACION	PRIORIDAD
CORRUPCION	PRIORIDAD
LEYES TRIBUTARIAS (impuestos)	ALTA PRIORIDAD

ELABORACIÓN: El autor

2.5 ANALISIS PORTER

Para lograr un panorama claro de la situación actual de esta empresa es necesario acudir a la preparación y aplicación del análisis propuesto en 1980 por el Economista Michael E. Porter en su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors."

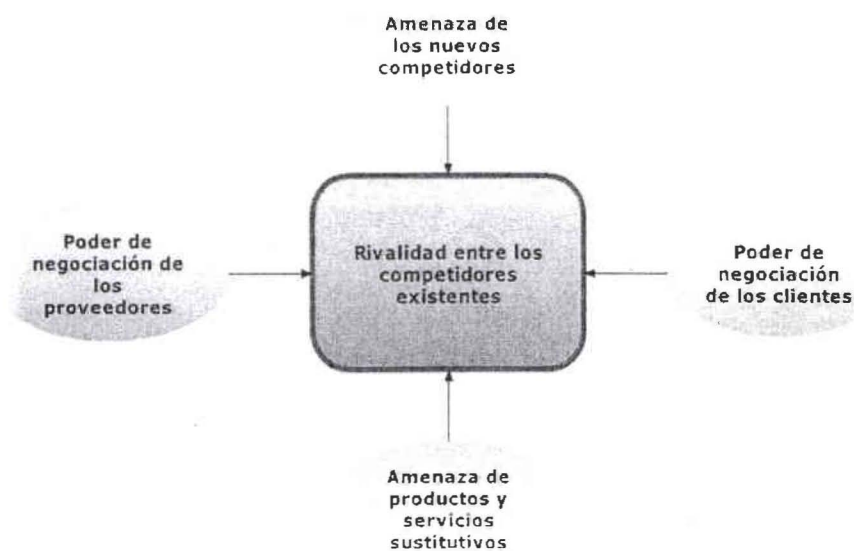
En el análisis Porter se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de la empresa, las mismas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado y como esto afecta los escenarios posibles de la empresa y se debe utilizar en los siguientes períodos:

1. Cuando se busca desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales o competidores directos e indirectos
2. Cuando deseas entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cual es la posición de la empresa en ella.
3. Cuando se analiza la posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

Los elementos de las Fuerzas Competitivas de Porter son los siguientes:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. El poder de los proveedores.
5. El poder de los clientes

Grafico Modelo de las 5 fuerzas de Porter



ANALISIS PORTER PARA LA EMPRESA I.M.P.L. ADUANAS

2.5.1. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en el segmento de agencias de trámites de comercio exterior se convierte en un inconveniente por las siguientes razones:

Existen empresas grandes que han estado varios años en la industria y aprovechan su posicionamiento para obtener nuevos clientes en el sector floricultor

Los nuevos competidores requieren una alta inversión en software, capacitación y mejora en infraestructura que puede ser cubierta a través de apalancamiento o capital propio fácilmente.

La corrupción se puede convertir en ventaja competitiva para nuevos competidores que trabajan con esta consigna por obtener un cliente

La reducción de costos es muy alta a pesar que su relación beneficio a veces es negativa al comenzar sus actividades en la industria con el fin de ampliar la cartera de clientes

El alto número de competidores nuevos que buscan un nicho en el mercado obliga a buscar estrategias de innovación para lograr ventaja sobre los demás incluyendo a los competidores posicionados.

Alianza entre nuevos competidores y proveedores para cubrir mas mercado

INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	Calificación
Posicionamiento en la industria por parte de la competencia en servicios similares	4
Alta inversión en capacitación , tecnología e infraestructura	4
Estrategias desleales a través de corrupción	4
Reducción de costos al punto de llegar al costo marginal para obtener cartera de clientes	5
Existencia de muchos competidores y tendencia con crecimiento de la oferta.	5
Alianzas entre competidores	3
Promedio	4.16

2.5.2. Poder de negociación con proveedores

Los niveles de crecimiento del sector exportador y en específico del sector florícola ha aumentado el número de proveedores para el desarrollo de esta industria.

Los exportadores tienen mayor nivel de negociación con sus proveedores lo que genera que toda su cadena de valor incremente su poder de negociación también por la presión del cliente principal.

Debido a la concentración de ciertos trámites y procesos en entidades no existe una integración hacia delante o hacia atrás en cuanto a procesos sino en suministros para realizar cumplir con requisitos en los distintos trámites de comercio exterior.

Existe un amplio stock de suministros y proveedores que están siempre en la búsqueda de nuevos clientes lo que da una ventaja competitiva si se encuentra a los proveedores más idóneos para la agencia.

Los proveedores están en constante innovación y por su alto nivel de competencia y trabajan con distintas estrategias como economías de escala, diferenciación y especialización en producto servicio.

La flexibilidad en los pagos también genera que un proveedor se posicione mejor y mantenga su lugar en la cadena de valor de la empresa.

NEGOCIACION CON PROVEEDORES	Calificación
Crecimiento del la cantidad de proveedores	4
Mayor comunicación con proveedores	4

Disponibilidad de materias primas al mínimo tiempo requerido	3
Variedad en costos de materias primas	4
Innovación y buena tecnología en materias primas	4
Flexibilidad en las formas de pago por parte de los proveedores	5
Promedio	4.00

2.5.3 Rivalidad entre los competidores existentes

El crecimiento de la industria de exportaciones en el país genera que el segmento de agencias que ofrecen trámites de comercio exterior sea competitivo y la rivalidad sea alta.

Existe una gran cantidad de empresas no constituidas generando competencia desleal ya que no incurren en gastos de constitución, impuestos de ley y otros pagos por servicios.

Corrupción existente entre entidades de control que hace que las leyes y reglamentos no se cumplan favoreciendo a competidores que evaden controles y los procesos de acuerdo a lo establecido.

Al existir competencia perfecta la información es conocida por todas las agencias lo que genera que se conozca ciertas debilidades y falencias entre competidores que es aprovechado para buscar incrementar cartera de clientes utilizando medios que justifican el fin.

Existe una gran variedad de trámites, lo que hace que los competidores busquen diversificar su cartera de servicios para ocupar un mayor lugar en el mercado y posicionarse

La innovación tecnológica en cuanto a sistemas informáticos y sistemas especializados en comercio exterior ofrece ventajas competitivas a los competidores.

Los seminarios enfocados en comercio exterior que ofrecen algunas personas y entidades especializadas generan capacitación para los empleados y se convierte en una invaluable estrategia de crecimiento entre los competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Calificación
Alta rivalidad entre la competencia por mantener y aumentar su posicionamiento en el mercado con diversas estrategias de administración y operaciones	5
Evasión de aspectos legales y tributarios por parte de competencia paralela	3
Corrupción que beneficia a cierto sector competencia	5
Bajo nivel de seguridad en información de empresas, clientes, proveedores, que es manipulada a beneficio de los intereses de cada competidor	5
Diversificación de la cartera de servicios por parte de la competencia	4
Innovación en tecnología, software y procesos que generan valor agregado en la competencia	4
Capacitación a los empleados para buscar desarrollo y actualización en los servicios	4
Promedio	4.28

2.5.4 Amenaza de productos sustitutos

La corrupción en cuanto a trámites es un sustituto que se ve conveniente por su facilidad a pesar de la pérdida de beneficios legales y riesgos que representa

El contrabando para algunos productos significa la reducción de costos lo que significa reducción de cartera de clientes en un porcentaje hasta cierto punto significativo

No existe sustituto para los trámites enfocados a productos ya que tiene el carácter legal y esta normado por la Ley Orgánica de Aduanas y sus respectivas Normas y Reglamentos.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Calificación
La corrupción como principal factor sustituto ya que permite la agilización de tramites sin realizar los procesos establecidos generando pérdida de clientes o clientes potenciales entrantes	5
Contrabando de productos que genera la pérdida de clientes que evitan la tramitología a cambio de una inseguridad en la recepción de su mercancía	3
Promedio	4

2.5.5 Poder de negociación con compradores

Las Agencias tienen un alto poder de negocio con cada uno de los exportadores y clientes por la cantidad de información y facilidad de llegar comunicarse con ellos.

Existe una alta cantidad de empresas que ofertan sus servicio por lo cual los clientes buscan las mejores opciones de trabajo y visitan o solicitan cotizaciones de toda la competencia para comparar entre si y decidir la más conveniente.

La exportaciones de alguna manera tienen un nivel de estacionalidad para productos perecibles por lo cual hay temporadas en las que la demanda es alta con buenos beneficios y otros normales con beneficios hasta el límite marginales.

Visitas a clientes generan valor agregado a los trámites que se ofrecen

Cursos y seminarios especializados ofrecidos a los clientes para que exista actualización en aspectos técnicos y legales que benefician tanto al cliente como a la empresa

PODER DE NEGOCIACION CON COMPRADORES	Calificación
Alto nivel de comunicación con el cliente con diversas estrategias de administración y operaciones	5
Los competidores tienen acceso a comunicarse y visitar a clientes para ofertar sus servicios con lo que generan que el cliente pueda solicitar sus servicios de acuerdo a los beneficios que les proponen	4
El cliente solicita servicios en mayor cantidad en temporadas establecidas de exportación	3
Visitas a clientes para mantener e incrementar el posicionamiento	5
Cursos y capacitación a clientes y empleados para actualizar los procesos y leyes generando un complemento que es beneficioso para el posicionamiento de la empresa	5
Promedio	4.40

Una vez obtenidos los promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realizaron los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector.

Actores de la Intensidad Competitiva	Poderes/amenazas				
	Muy débil	Débil	mediano	fuerte	muy fuerte
Proveedores			X		
Clientes					X
Competidores					X
Nuevos entrantes			x		
Productos sustitutos			X		

ELABORACIÓN: EL AUTOR

	<i>Establecimientos</i>
Proveedores	4.00
Clientes	4.40
Competidores	4.28
Nuevos Entrantes	4.16
Producto Sustituto	4.00
Total	20.84

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Luego al sumar los promedios de cada fuerza se obtiene un total de 20, 84. Este valor se encuentra en el rango de 18 a 21 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es fuerte. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte

	<i>Establecimientos</i>
Proveedores	4.00
Clientes	4.40
Competidores	4.28
Nuevos Entrantes	4.16
Producto Sustituto	4.00
Total	20.84

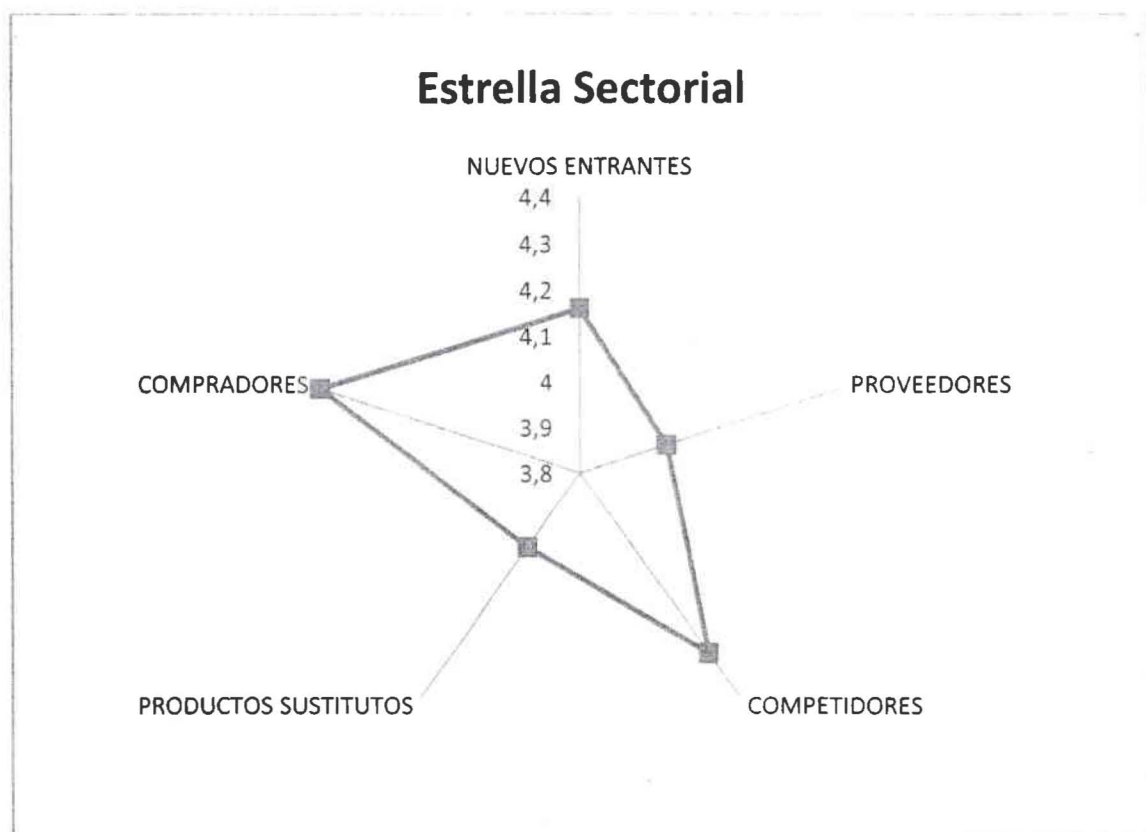
ELABORACIÓN: EL AUTOR

Luego al sumar los promedios de cada fuerza se obtiene un total de 20,84. Este valor se encuentra en el rango de 18 a 21 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es fuerte. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte

- Luego de haber realizado el análisis de la intensidad competitiva del sector, se realizó el gráfico de la estrella sectorial. Cada una de sus puntas representa a una de las cinco fuerzas de Porter. Los promedios obtenidos por cada una de ellas serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.
- El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes.

Estrella Sectorial

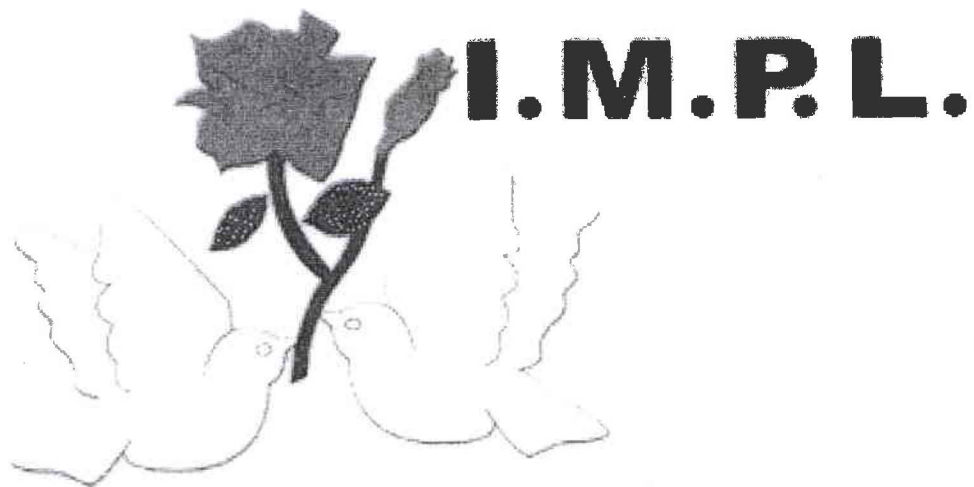


ELABORACIÓN: El autor

Tal como se presenta en este gráfico, existe una dificultad con respecto a los compradores (clientes), rivalidad entre competidores. Estos dos aspectos se encuentran apartados del origen, lo cual significa que representan una amenaza para la industria y para el negocio.

Esto obliga a la empresa a planear y ejecutar estrategias que le permitan posicionar más su marca a los actuales clientes y posibles clientes entrantes así como estrategias que le permitan obtener ventaja competitiva sobre sus competidores con lo cual se espera lograr mayor permanencia en el industria.

CAPÍTULO III
ESTUDIO DE MERCADO



CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

Para este estudio de mercado y a través de las adecuadas herramientas de investigación, se espera recopilar información cualitativa y cuantitativa, que pueda ser analizada y transformada en las estrategias más idóneas para el análisis actual y la implementación de nuevos servicios de comercio exterior especializados en tramitología de exportación de flores.

Los principales aspectos como procesos actuales, implementación y beneficios de nuevos servicios, posicionamiento en los clientes y la industria son las bases para realizar un estudio óptimo que otorgue ventaja competitiva a esta empresa.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La investigación de mercado permitirá determinar el posicionamiento actual de la empresa que ya se encuentra constituida y además se espera recopilar datos favorables sobre la factibilidad de implementar nuevos servicios para la tramitología de comercio exterior con especialización en el sector floricultor.

Para ello se ha realizado una serie de preguntas de investigación que permitirán abordar la oportunidad de negocio de una manera más.

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿A quién será dirigida esta reingeniería?	Evaluar clientes actuales y potenciales nuevos clientes
¿Cuáles son los servicios actuales?	Aprobación de embarques, aforos documentales, copias
¿Cuáles son los problemas actuales?	La dependencia hacia agencias de carga y proveedores
Con que frecuencia se debería ofrecer seminarios de capacitación?	Por lo menos cada 4 meses en distintas áreas
¿Cuáles serían los nuevos servicios?	Aquellos que los clientes necesiten de acuerdo a la investigación
¿Cuál sería el precio de estos nuevos servicios?	depende de un equilibrio entre la aspiración de pago del cliente y la relación costo beneficio para la empresa
¿Cuál va a ser su estrategia de valor agregado?	tener todos los servicios de tramitología necesarios para el comercio exterior en una sola empresa

ELABORACIÓN: El autor

3.3 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.3.1 Objetivo General

Determinar el posicionamiento actual como proveedor de servicios de tramitología y la factibilidad de implementar nuevos servicios requeridos por el sector exportador floricultor en sus trámites de comercio exterior.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el escenario actual que tiene la empresa en cuanto a sus procesos así como en su posicionamiento en la industria y en sus actual cartera de clientes
- Establecer los principales problemas que tienen los actuales procesos de la empresa y posibles soluciones a corto plazo
- Conocer los servicios que tienen demanda por parte de los clientes-exportadores y que no son cubiertos total o parcialmente y pueden ser implementados por la empresa
- Establecer la factibilidad de implementar los servicios de acuerdo a su costo beneficio para la empresa y el impacto que tendrá en el posicionamiento de los clientes y en el crecimiento de la empresa
- Analizar el posicionamiento de la competencia existente en la industria y su impacto en la empresa.
- Conocer mejor las necesidades del cliente, la empresa y la industria.

3.4 METODOLOGÍA

Los tipos de investigación que van a ser utilizados en la realización del presente proyecto, se citan a continuación:

- Investigación Cualitativa.
- Investigación Cuantitativa.

3.4.1 Investigación Cualitativa

Con este tipo de investigación trataremos de recopilar información que sea relevante, con lo que se espera tener información sobre las características más importantes que afecten a la empresa y a la industria de los servicios y trámites de exportación, que mas adelante van a ser sometidos a un estudio cuantitativo. Los métodos que serán utilizados para la investigación cualitativa serán las entrevistas a expertos en el sector y grupos focales.

3.4.2 Investigación Cuantitativa

Esta investigación tendrá su origen en la información que arroje las entrevistas y los grupos focales con lo cual se buscara precisar y confirmar las necesidades de los clientes y potenciales clientes entrantes. El método que utilizado es el muestreo estadístico de tipo aleatorio estratificado directo, cuya herramienta es las encuestas directas a los participantes.

3.5. Fuentes

Las fuentes básicas de datos de mercadeo que se utilizarán en el presente estudio son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se describen:

3.5.1 Fuentes Primarias

Para esta investigación las fuentes primarias se convierten en la principal fuente de información por su alto grado de actualización, confiabilidad y realidad sobre el escenario actual del comercio exterior en el país y las características principales que afectan directamente el funcionamiento y procesos de la tramitología.

Las fuentes que se tomaran en cuenta para la investigación son las entrevistas a personas que estén directamente relacionadas con empresas de exportación e importación y de empresas que realicen tramitología de comercio exterior; cabe recalcar que se tratara de recopilar información de personas que estén encargadas de administración y de operaciones.

3.5.2 Fuentes secundarias

La información secundaria corresponde a datos, información y cifras que pueden ser recopilados con mayor facilidad y que complementan la información recopilada en las fuentes primarias.

Las fuentes secundarias que serán utilizadas son las siguientes:

- Datos de publicaciones especializadas en exportación
- Informes de proyectos de comercio exterior publicados en libros, revistas, boletines y folletos.

- Datos comerciales, información compilada y vendida por compañías especializadas en investigación de mercados.
- Información que se encuentre disponible en páginas web de clientes y entidades relacionadas con el sector.
- Ley Orgánica de Aduanas

Entre las principales fuentes secundarias donde se recopilara información:

- CAE
- Banco Central del Ecuador. BCE.
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Expoflores
- CORPEI
- COMEXI
- Cámara de Comercio de Quito y Cámara de la Pequeña Industria.
- Bibliotecas y Hemerotecas.

3.6. DISEÑO CUALITATIVO

3.6.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa

El objetivo de la Investigación Cualitativa del presente proyecto, es explorar el mercado de tramitología de comercio exterior en la ciudad de Quito, como una técnica de apoyo para la realización de la Investigación Cuantitativa, mediante un estudio de orientación haciendo énfasis en la profundidad obtenida en la información suministrada por unos pocos individuos, con el fin de orientar la toma de decisiones de marketing.

3.6.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa

- Determinar con exactitud los principales factores que determinan el funcionamiento del negocio de la tramitología de comercio exterior en nuestro país por parte de expertos y técnicos especializados en la materia
- Conocer cuáles serían los factores de éxito que logran posicionar a una empresa de tramitología entre las preferidas de los clientes, para someter a una comprobación exhaustiva con la ayuda de la investigación cuantitativa.

3.6.3 Herramientas de la Investigación Cualitativa

Para realizar la investigación cualitativa se pone en consideración la aplicación de: entrevistas a profundidad por su alto nivel de confiabilidad en los resultados esperados en la investigación cualitativa.

De la misma manera como apoyo de la investigación cualitativa se emplearán sistemas de recolección de datos, tabulación y análisis de información.

3.6.3.1 Entrevista a Profundidad

Es un método para lograr que el entrevistado transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación en estudio a través de información y datos que se logren a través de preguntas establecidas con respuestas que se esperan sean abiertas, especializadas y confiables para ilustrar de mejor manera el proceso que se debe seguir para lograr beneficios en la empresa.

Este tipo de entrevista comprende un esfuerzo por parte del entrevistado frente al entrevistador quien trata de orientar a posibles hipótesis y variables establecidas para que el entrevistado afirme, complemente u objete con el fin de tener una entrevista más activa con resultados que permitan satisfacer las necesidades de la investigación

La entrevista da la mayor libertad posible al entrevistado para que exprese ideas, criterios y experiencia acerca del tema en estudio para que genere la mayor cantidad de información que se convierta en una herramienta que se pueda

someter a un análisis y del cual más adelante se pueda formular estrategias y procesos que favorezcan los resultados de las actividades de la empresa.

Las entrevistas se realizarán a los siguientes expertos en el tema:

- Agentes afianzados de aduanas con experiencia en el medio
- Asesor de comercio exterior con experiencia en exportación de flores
- Exportadores e Importadores
- Administrador de una agencia de aduanas con gran variedad de servicios

ENTREVISTA No. 1

ADMINISTRADOR DE UNA AGENCIA DE ADUANAS

MERCADO:

1. ¿Cómo ve usted el actual panorama del comercio exterior en nuestro país?
2. ¿Cómo empezó el negocio, con cuánta gente, con qué capacidad y que servicios ofrecían?
3. ¿Cuáles son los beneficios u oportunidades que tuvo su negocio al principio?
4. ¿Cuáles piensa usted que son las desventajas o amenazas actuales que tiene el negocio y la industria?
5. ¿Qué tendencias cree usted que está asumiendo el negocio?
6. ¿Cuándo decidieron ampliar su cartera de servicios?

7. ¿Cuál es el nivel de aceptación que tiene los servicios que oferta?
8. ¿Cuáles son las temporadas que existe más demanda de servicio?
9. ¿Qué ventajas le ha brindado la ubicación de la empresa?
10. ¿Cuál ha sido la política con la que se ha manejado a los proveedores?
11. ¿Qué factores de su empresa cree usted que les ha dado ventaja competitiva?
12. ¿Cómo llegaron a establecer los precios con los que se cotiza actualmente?
13. ¿Cuál es su mercado objetivo o target?
14. ¿Qué le interesa más a los clientes el precio o la calidad del servicio?
15. ¿Cuál es la forma de pago que mejor resultado les ha dado para lograr los beneficios esperados?
16. ¿Qué tan alterable son las variaciones constantes que existe en las leyes actualmente con respecto a los procesos y servicios que ofrece a sus clientes?

COMPETENCIA:

17. ¿Cuáles son sus principales competidores en la industria? ¿Por qué?
18. ¿Cuál es su ventaja competitiva o factor de superioridad sobre su competencia?
19. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores dentro de los servicios de trámites de comercio exterior?

SERVICIOS

20. ¿Cuáles son los servicios que han tenido mayor demanda?
21. ¿Cómo administra la gran demanda de servicios cuando esta sobrepasa la capacidad de oferta de servicios?

22. ¿Qué nuevos servicio o procesos implementaría este momento en su cartera de servicios?
23. ¿Cómo describiría usted una agencia de aduana ideal?

ENTREVISTA No. 2

TECNICOS EN COMERCIO EXTERIOR

1. ¿Cómo ve usted el actual panorama del comercio exterior en nuestro país?
2. Cuáles piensa usted que son las desventajas o amenazas actuales que tiene el negocio y la industria?
3. Una breve explicación de la logística en cuanto a transporte e infraestructura de la industria
4. ¿Qué tendencias cree usted que está asumiendo el negocio?
5. ¿Cuál es el nivel de aceptación que tiene los servicios que oferta?
6. ¿Qué le interesa más a los clientes el precio o la calidad del servicio?
7. ¿Qué tan alterable son las variaciones constantes que existe en las leyes actualmente con respecto a los procesos y servicios existentes?
8. ¿Cuáles son los servicios que han tenido mayor demanda?
9. ¿Qué nuevos servicio o procesos que necesitan ser implementados
10. ¿Cómo describiría usted una agencia de aduana ideal?

3.7. DISEÑO CUANTITATIVO

3.7.1 Objetivo General de la Investigación Cuantitativa

El objetivo general de esta Investigación Cuantitativa, es recopilar información de los clientes, potenciales clientes entrantes y otros participantes del sector de tramitología de comercio exterior de una manera más precisa, mediante el método de la encuesta personal y técnicas estadísticas que permitan obtener datos confiables y representativos de la situación actual de la empresa, de la industria y los factores que influirán en la búsqueda de beneficios para la empresa.

3.7.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa

- Determinar la cantidad de personas naturales con actividad de exportación florícola, empresas de producción y comercialización de flores a otros países y comercializadoras de flores que han recibido atención en sus trámites y documentos legales por parte de establecimientos especializados en tramitología de comercio exterior.
- Establecer el posicionamiento actual de la empresa en los clientes en cuanto a marca y procesos establecidos.

- Establecer el nivel de recordación de los diferentes establecimientos especializados en tramitología y otros competidores.
- Identificar los factores más importantes buscados por los clientes antes, durante y después de realizar los trámites necesarios para exportar o importar sus productos.
- Analizar el posicionamiento de los diferentes competidores en los clientes actuales y en los posibles clientes entrantes.
- Identificar los nuevos servicios que deberían ser implementados por la empresa
- Establecer el nivel de aceptación que tendría la implementación de nuevos servicios y servicios complementarios a los actuales por parte de los clientes
- Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes por la oferta de nuevos servicios que cubran de una manera más efectiva y óptima sus necesidades en cuanto a trámites de comercio exterior y otros servicios complementarios a estos.

3.7.3 Herramientas de la Investigación Cuantitativa

Para realizar la investigación cuantitativa se pone en consideración la aplicación de método del muestreo probabilístico aleatorio simple, cuya herramienta de recolección de datos es la encuesta de tipo personal directo que permite recopilar datos directamente de un número representativo de participantes a través de la aplicación de encuestas³⁰.

Las preguntas en las encuestas son dicotómicas o cerradas, abiertas, de opción múltiple, diferencial semántica y preguntas de calificación

Este tipo de encuestas se realizarán a clientes y posibles clientes entrantes que realizan actividades de comercio exterior

A continuación se presenta el diseño de la encuesta a realizarse:

³⁰ <http://www.diclib.com/cgi-bin/dl.cgi?l=es&base=alkonaeconomia&page=showid&id>



La siguiente encuesta tiene como finalidad, recoger información para un trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería Comercial de la UDLA. Toda la información que me proporcione, será confidencial y solo tiene fines investigativos. Le agradezco de antemano por su participación.

PREGUNTAS CUESTIONARIO-ENCUESTAS

Instrucción: Marque con una x la respuesta de su elección.

1. ¿Con qué frecuencia usted debe realizar trámites y procesos de comercio exterior?

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a) 1 vez a la semana | () |
| b) 2 veces a la semana | () |
| c) 3 veces a la semana | () |
| d) 1 vez al mes | () |
| e) 1 vez al año | () |
| f) Otra _____ | () Especificar |

2. ¿Ha visitado o contactado en alguna ocasión una empresa de asesoramiento y tramitología de comercio exterior?

SI () NO ()

3.- ¿Actualmente emplea los servicios de una empresa de asesoramiento o tramites de comercio exterior?

SI () NO ()

Si su respuesta fue afirmativa por favor continúe con la encuesta.

Si su respuesta fue negativa por favor pase a la pregunta 8.

4.- ¿Por qué tomo la decisión de contratar los servicios de una empresa de asesoramiento o tramites de comercio exterior?

5.- ¿A través de qué medio conoció los servicios de la empresa de asesoramiento o trámites de comercio exterior con la que trabaja actualmente?

- a) Internet ()
- b) Sugerencia de otros clientes ()
- c) Exposiciones y ferias ()
- d) Publicidad en revistas especializadas ()
- e) Visitas directa en oficinas ()
- f) Otro medio _____ () Especificar

6.- Al momento de elegir una empresa de tramitología en comercio exterior ¿qué factores influyeron en su decisión?

7.- ¿Qué área de trabajo tienen mayor interacción con la empresa de asesoramiento o tramites de comercio exterior contratada?

- a) Gerencia ()
- b) Administración ()
- c) Finanzas y Contabilidad ()
- d) Asesores internos de comercio exterior ()
- e) Ventas ()
- f) Otra área _____ () Especificar

En su respuesta puede existir más de una opción.

8. ¿Mencione los 3 principales establecimientos de asesoramiento y tramitología de comercio exterior que recuerda en este momento?

1. _____
2. _____
3. _____

Atención rápida							Atención lenta
Actualizada							Desactualizada
Técnicos calificados							Técnicos no calificados
Ofrece capacitación							No hay capacitación
Amplia variedad de servicios							Servicios escasos
Buena publicidad							Mala publicidad

10.- ¿A través de qué medio conoció los servicios de las empresas mencionadas?

- a) Internet ()
- b) Sugerencia de otros clientes ()
- c) Exposiciones y ferias ()
- d) Publicidad en revistas especializadas ()
- e) Visitas directa en oficinas ()
- f) Otro medio _____ () Especificar

11.- ¿Puede decirme la empresa de asesoramiento y tramites de comercio exterior que Usted ha asistido con más frecuencia?

- a) OSWALDO LOPEZ ()
- b) I.M.P.L. ()
- c) OSWALDO SERRANO ()
- d) COIMPEXA ()
- e) TANIA CRUZ ()
- f) Otros _____ () Especificar

12.- ¿Con qué frecuencia Usted asiste a un establecimiento de asesoramiento y tramitología de comercio exterior?

- a) 1 vez a la semana ()
- b) 2 veces a la semana ()
- c) 3 veces a la semana ()
- d) 1 vez al mes ()
- e) 1 vez al año ()
- f) Otra _____ () Especificar

13.- ¿Cuáles son los servicios y procesos que más utiliza Ud. para realizar sus actividades de comercio exterior?

- a) Visto bueno exportaciones / importaciones ()
- b) Aforo documental ()
- c) Cancelación aporte a la CORPEI ()
- d) Firma Agente Afianzado de Aduana ()
- e) Seminarios y Capacitación ()
- f) Otros _____ () Especificar

** Nuestra empresa ofrecería 3 nuevos servicios que son:

- Movilización y recopilación de documentos de transporte
- Creación de pagina web con información del estado de los tramites por cada cliente
- Seminarios de capacitación en oficinas y fincas por cada clientes

14.- ¿Qué fue lo primero que pensó cuando vio los posibles nuevos servicios?

- a) Me pareció un buen servicio, es muy interesante ()
- b) Es un servicio interesante, pero no me convence del todo ()
- c) Me pareció un servicio malo, no tengo ningún interés ()

15.- ¿Cuál de los servicios presentados contrataría?

- a) Movilización y recopilación de documentos ()
- b) Creación de pagina ()
- c) Seminarios de capacitación ()
- d) Ninguno ()

16.- ¿Podría sugerirnos nuevos servicios que espera se oferten en mediano plazo?

Datos de Clasificación:*Nombre del encuestado:**Cargo:**Teléfono:*Edad: de 20 a 29 de 30 a 39 de 40 a 49 de 50 a 59 de 60 a más Sexo M F

Lugar de Residencia (Sector/Barrio):

3.8 HIPÓTESIS

La empresa de tramitología de comercio exterior con especialización en exportación de flores aumentará su participación en el mercado con la innovación de procesos actuales y ampliación de la cartera de servicios.

3.9 POBLACION Y MUESTRA**3.9.1 Población**

La población para el estudio está conformada por empresas floricultoras, comercializadoras, productores-acopiadores-exportadores y agencias de carga que ofrecen: rosas, gypsophilia, flor de verano, claveles entre otros productos derivados de la floricultura.

A continuación se presenta un esquema del total de empresas registradas por tipo que se convierte en la población a ser estudiada.

TIPO	NUMERO
Comercializadoras	46
Comercializadoras Internas	1
Productor	13
Productor- Exportador	430
TOTAL POR TIPO	490

FUENTE: Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria

3.9.2 Muestra

La muestra es un subgrupo de unidades seleccionadas de una población a la que se refiere como el total de los posibles participantes de un fenómeno o variable. A través del análisis de la muestra se espera lograr conclusiones sobre la población antes mencionada

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula³¹.

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

N= 490

³¹ http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html

Z = valor correspondiente a la distribución de Gauss

Z= 1.96 para $\alpha = 0,05$

p = prevalencia esperada del parámetro a evaluar.

p = 0,05

q = 1 - p

q = 0,95

i = error que se espera cometer

i = 5% = 0,05

$$n = \frac{490 \cdot 1,96^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95}{0,05^2(490 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95} = 63.63$$

n = 63

Al reemplazar las variables en la fórmula y realizar las operaciones respectivas, tenemos como resultado que con un porcentaje de error de 5% se deberían efectuar 63 encuestas, de las cuales se espera obtener información que sea significativa y equivalente de la población total.

3.10 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.10.1 Investigación Cualitativa

A continuación se presenta los resultados de la investigación cualitativa con su respectivo análisis que se realizaron a técnicos en la industria del Comercio Exterior en el país con amplia experiencia, por lo cual sus opiniones y criterios, proyectan variables para instaurar modelos y escenarios.

3.10.1.1 Apreciación del panorama actual del comercio exterior en el país.

La apreciación que tienen los entrevistados sobre el panorama actual del comercio exterior es negativa desde el punto de vista del desarrollo de escenarios comerciales que beneficien a la industria, debido a la política gubernamental que ahora rige en la C.O.M.E.X.I por el ingreso de funcionarios de gobierno que desconocen la realidad y las necesidades que tienen el sector importador o exportador., agravaba por la salida de los delegados de la industria privada quienes son participantes activos en la actividad comercial. "Si es que no hay una representación privada, las reglas las pondrá exclusivamente el gobierno", "Los que saben de comercio exterior son los que exportan o importan"

APRECIACION DEL COMERCIO EXTERIOR	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	5	35,71%
Aspectos Negativos	9	64,29%
Total	14	100,00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.2 Amenazas de la industria

Según los expertos entrevistados, la dificultad de consenso en la interpretación y las impresiones de las leyes y reglamentos que han expedido las entidades de control para normar las exportaciones y las importaciones, hacen que se pierda la ventaja que tienen los productos y servicios que se ofrecen en la industria, razón por la cual existen serios problemas en la comercialización de los mismos, situación que ha generado pérdida de participación en mercados que son importantes para el comercio del país. “Existen desventajas comparativas con nuestros países competidores como Colombia y Perú en la agilidad de los procesos de exportación y en la agilidad de los procesos tributarios”

AMENAZAS DE LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	3	37,50%
Aspectos Negativos	8	62,50%
Total	11	100,00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.3 Análisis de la logística e infraestructura

La amplia variedad de transportes que disponen los negocios pero principalmente los productores y exportadores de flores, la cadena de distribución nacional y la amplia tecnología que se aplica en los países donde llegan los productos son las variables más importantes a considerar por parte de los técnicos consultados y se deben desarrollar procesos de distribución más ágiles y modernos para satisfacer las necesidades de los clientes. “La industria florícola básicamente es una industria multimodal e intermodal que quiere decir que ocupa transporte aéreo y transporte terrestre particularmente”, “Las flores se evacuan de los sitios de producción en camión refrigerado y van a centros de acopio en Quito o en sus alrededores”.

ANALISIS DE LOGISTICA	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	8	87,50%
Aspectos Negativos	1	12,50%
Total	9	100,00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.4 Tendencia que tiene la industria y el negocio

Los entrevistados concuerdan en que la industria en los últimos años ha sufrido cambios importantes en la forma de venta de productos e indican que la

eliminación de intermediarios es una premisa que han tenido los productores y exportadores para obtener mejores beneficios, donde los procesos de venta están asumiendo el rol principal en el comercio y en la distribución del producto. Este elemento podría marcar el futuro de la forma en la que se realizan las actividades de comercio en el país en un mediano y largo plazo. “La floricultura es un negocio que sin lugar a dudas en los últimos dos años ha tenido importantes cambios”, “Se está procurando llegar al punto final de destino con el producto”

TENDENCIA DE LA INDUSTRIA	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	8	100.00%
Aspectos Negativos	0	0.00%
Total	8	100.00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.5 Nivel de aceptación de productos y servicios

Los técnicos entrevistados, indican que por su experiencia y conocimiento técnico de la materia, han visto cambios progresivos en la manera de presentar los productos al momento de llegar a los destinos finales de consumo, lo cual hace que la aceptación de los productos y servicios ofertados principalmente los del sector exportador se mantengan intactos y tengan posibilidades de expandirse en nuevos mercados. “Los productos han cambiado varios esquemas generales como son el empaque, la distribución, inclusive los costos”, “La aceptación dado que la rosa del Ecuador es la mejor del mundo todavía sigue siendo importante y deseada en varios destinos del mundo”

NIVEL DE ACEPTACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	11	100,00%
Aspectos Negativos	0	0,00%
Total	11	100,00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.6 Interés en el precio o calidad del servicio

Los expertos expresan que los participantes en este tipo de industria buscan proveedores que atiendan sus necesidades en cuanto a calidad y costos competitivo, debido principalmente a que tiene que haber un equilibrio ya que se realiza la venta a clientes variados y masivos que pueden preferir un costo más bajo a cambio de la pérdida de calidad, o son economías que están dispuestas a pagar más por obtener productos de mayor calidad. “Es un negocio y no podemos prescindir de lo uno o de lo otro “Tiene que existir un balance adecuado entre precio y calidad”

INTERES EN PRECIO O CALIDAD	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	6	50,00%
Aspectos Negativos	6	50,00%
Total	12	100,00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.7 Variaciones en las leyes

Los expertos explican los problemas que existe cuando no existe una reglamentación clara y concisa que norme las actividades de exportadores e importadores que no aliente a realizar actividades comerciales debido a que existen intereses de por medio ya sean político o de corrupción a pesar que los interés de los participantes de la industria sea aportar con el pago de sus impuestos tributarios y estar dentro de las normas legales que se les solicita para realizar su actividad comercial sin ningún problema. "No pueden haber variaciones de un día para el otro, de un mes para el otro en la tramitología tributaria, "El productor exportador de flor, es una persona, es un empresario que no desea al margen de la ley".

VARIACIONES EN LAS LEYES	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	8	66,00%
Aspectos Negativos	4	33,00%
Total	12	100,00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.8 Análisis de la demanda de servicios

Los trámites de exportación de flores como: autorizaciones de embarque y visto bueno en las entidades de comercio exterior como primer paso para realizar el procesos de embarque y salida del producto del país y más adelante los procesos de aforo y presentación para calificación en la aduana por parte de los funcionarios de control según los técnicos entrevistados, corresponden a los

principales servicios que pueden ser contratados por parte de los productores y exportadores de flores en el país.

DEMANDA DE SERVICIOS	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	6	100.00%
Aspectos Negativos	0	00.00%
Total	12	100.00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.9 Nuevos servicios que deben implementarse

Lo más importante que se destacó por parte de los especialistas consultados es que los exportadores e importadores buscan la manera de facilitar sus labores por lo cual expresaron que cualquier servicios complementario que se enfoque en facilitar el proceso tanto a los trámites que debe realizar la empresa contratada como el cliente puede convertirse en una posibilidad de lograr beneficios y contratación del servicio, además que ayuda a posicionar de mejor manera a la empresa.

NUEVOS SERVICIOS	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	8	100.00%
Aspectos Negativos	0	00.00%
Total	8	100.00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.1.10 Establecimiento de tramitología ideal

El cliente espera que los servicios que ha contratado satisfagan sus necesidades y en ciertos casos solucionen sus problemas, además esperan que se les ofrezca variedad de servicios y buenos precios porque lo más importante para el cliente es lograr beneficios a través de la contratación de servicios que les ayuden a obtener lo que esperan, por lo cual una agencia de aduanas ideal es aquella que ofrece no servicios o productos o técnicos sino aquella que ofrece los beneficios intangibles de satisfacción que el cliente necesita para lograr sus objetivos.

ESABLECIMIENTO IDEAL	Cantidad	Porcentaje
Aspectos Positivos	10	100,00%
Aspectos Negativos	0	00,00%
Total	10	100,00%

ELABORACIÓN: El autor

3.10.2 Investigación Cuantitativa

A continuación se presenta los resultados de la investigación cuantitativa con su respectivo análisis que se realizaron a través de una encuesta a un total de 63 clientes actuales, posibles clientes entrantes y otros participantes de la industria de Comercio Exterior en el país, por lo cual sus respuestas, ofrecen un panorama preciso de la gestión realizada por la empresa y las innovaciones necesarias que debe aplicar para lograr permanencia y expansión en la industria.

3.10.2.1 Frecuencia de consumo de los servicios por los participantes.

Para conocer la frecuencia con la que realizan trámites de comercio exterior se presentaron varias posibilidades de respuesta, lo cual facilitó la labor del encuestado, y de la misma manera se presentó una opción abierta en la cual se pretendía conocer distintas frecuencias de darse el caso. Los resultados de esta pregunta se presentan a continuación:

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia usted debe realizar trámites y procesos de comercio exterior?

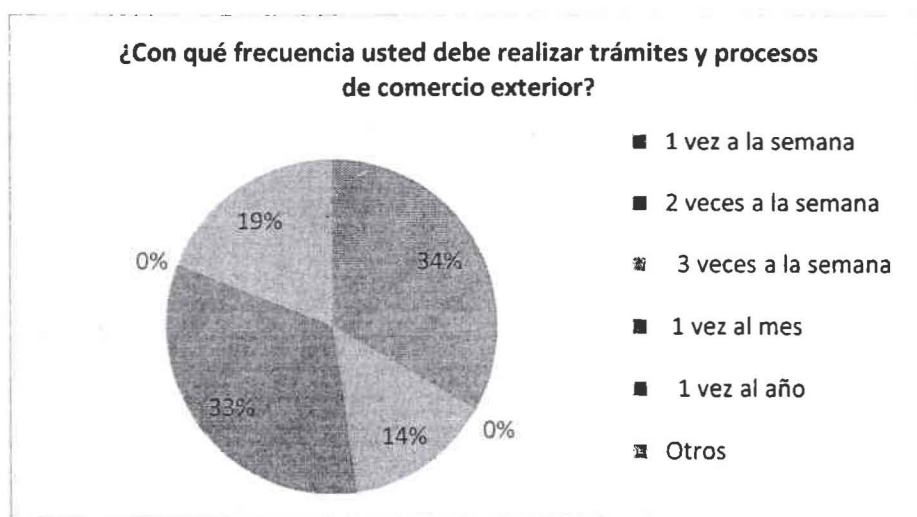
1 vez a la semana	33,33 %	21
2 veces a la semana	0,00 %	0
3 veces a la semana	14,29 %	9
1 vez al mes	33,33 %	21
1 vez al año	0,00 %	0
Otros	19,05 %	12

ELABORACIÓN: El autor

Según los datos de la tabla, existe igualdad entre los trámites que se realizan 1 vez a la semana y los que se realizan 1 vez al mes con 33,33% ambos, esto ofrece una frecuencia constante y alta en relación a la contratación de trámites en un período de un mes, a esto se agrega el 19,05% de la respuesta abierta en la que se observó que la mayoría de los encuestados indicó que realizaba trámites de comercio exterior 2 veces al mes, y el último resultado refleja que el 14,29% de los encuestados contrata el servicio 3 veces a la semana, lo que nos indica

que el nivel de órdenes de trabajo es constante y se deben realizar correctamente para evitar la disminución de cartera de clientes.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta³²:



ELABORACION: El Autor

3.10.2.2 Presencia de establecimientos de tramitología en la industria.

El objetivo de esta pregunta es conocer el nivel de presencia que han tenido los establecimientos de tramitología de comercio exterior en relación con la contratación de los servicios que necesitan los clientes, para tal información se presentó a los encuestados una pregunta cerrada cuya respuesta es afirmativa o

³² Encuesta muestra n=63

negativa, lo cual que ofrecería resultados rápidos y concisos. Los resultados de esta pregunta se presenta a continuación³³:

Pregunta 2: ¿Ha visitado o contactado en alguna ocasión una empresa de asesoramiento y tramitología de comercio exterior ?

SI	80,95 %	48
NO	19,05 %	15

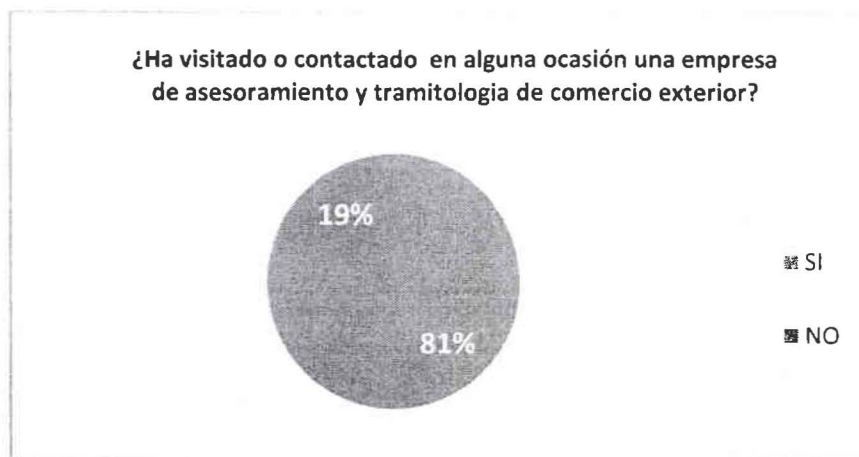
ELABORACIÓN: El autor

Según los datos de la tabla, el 80,95% de los encuestados ha contactado en alguna ocasión establecimientos de tramitología de comercio exterior sea en la especialidad de exportación de flores o para otras actividades, lo que nos indica la gran demanda que existe para satisfacer las necesidades de los clientes, esta situación se convierte en una oportunidad de crecimiento para la empresa, pero también existe un 19,05% de encuestados que no ha contactado por diversos motivos a establecimientos de tramitología en la industria ,lo cual también se convierte en una oportunidad ya que se debe planificar visitas a clientes donde se explique los beneficios de contratar los servicios de la empresa y se espera un escenario de ampliación de cartera de clientes.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los

³³ Encuesta muestra n=63

resultados de la pregunta³⁴:



ELABORACION: El autor

3.10.2.3 Empleo de servicios de un establecimiento de tramitología

Para conocer el nivel de empleo y contratación actual de establecimientos de tramitología de comercio exterior por parte de los encuestados, se elaboró una pregunta cerrada con respuesta afirmativa y negativa que tenía 2 premisas de continuidad de entrevista debido a que la respuesta afirmativa necesita ser confirmada tras conocer otras variables de la contratación del servicios que se presentarían al encuestado en las 2 preguntas posteriores. Los resultados de esta pregunta se presenta a continuación:

³⁴ Encuesta muestra n=63

Pregunta 3: ¿Actualmente emplea los servicios de una empresa de asesoramiento o tramites de comercio exterior?

SI	85,71 %	54
NO	14,29 %	9

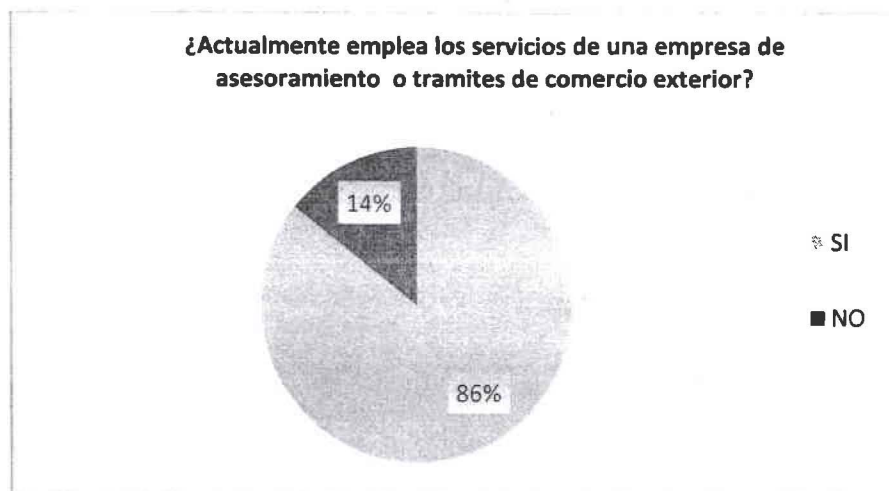
ELABORACIÓN: El autor

Según los datos de la tabla, el 85,71% de los encuestados actualmente trabaja con un establecimientos de tramitología de comercio exterior sea en la especialidad de exportación de flores o para otras actividades, información que es importante para planificar estrategias de penetración en el mercado ya que el segmento del mercado importante para la empresa es aquel que no ha contratado actualmente los servicios de un establecimiento y según los datos de las encuestas estos llegan a 14,29%, esta cifra correspondería principalmente a empresas que tienen áreas o departamentos internos especializados en realizar tramitología pero en algún momento necesitan soporte especializado en leyes especiales y software lo cual lo cual no los hace impenetrables³⁵.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta³⁶:

³⁵ Encuesta muestra n=63

³⁶ Encuesta muestra n=63



ELABORACIÓN: El autor

3.10.2.4 Variables de decisión para la contratación de servicios

Para conocer las principales variables y elementos por los cuales los participantes de la industria, contrataban los servicios de un establecimiento de tramitología de comercio exterior fue necesario el desarrollo de una pregunta abierta para ser expuesta a los encuestados, los mismos que respondería responder en base a su experiencia y necesidades. El correcto análisis del resultado de esta pregunta permitirá a la empresa conocer cuáles son las estrategias que debe plantear para lograr un mayor nivel de posicionamiento de marca y retención de clientes. Esta pregunta no presenta calificación para las variables porque se ha recopilado

atributos y cuantificarlos en base a una muestra podría ofrecer datos ambiguos.

Los resultados de esta pregunta se presenta a continuación:

Pregunta 4: ¿Por qué tomo la decisión de contratar los servicios de una empresa de asesoramiento o trámites de comercio exterior?

<ul style="list-style-type: none"> • Existe asesoramiento legal en temas referentes a la industria y el sector.
<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad que existe al contratar los servicios especializados de un establecimiento de tramitología de comercio exterior.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en tiempo de cierre de procesos y bajo costo de contratación de servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de servicios disponibles por los establecimientos especializados que han sido contratados
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía geográfica a las entidades de control y demás organismos participantes de los procesos de cada sector comercial.
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización en leyes y procesos que rigen las actividades de comercio exterior.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tareas para las áreas y departamentos internos

ELABORACIÓN: El autor

Según los datos de la tabla, existe una amplia cantidad de variables principales por las cuales los encuestados y sus empresas han contratado los servicios de

establecimientos especializados en tramitología de comercio exterior, sin duda que la elaboración de estrategias como ampliación de cartera de servicios, estrategias de marketing y publicidad, estrategias de control de servicio y post-venta del mismo, van a ser los principales medios por los cuales los establecimientos de la competencia y la propia empresa logren desarrollar el mercado y de esta manera las variables de contratación de los clientes y potenciales clientes se afirmen y amplíen³⁷.

3.10.2.5 Medios de comunicación para establecimientos de tramitología.

Una prioridad para los participantes y la empresa es conocer cual son los medios de publicidad más efectivos por los cuales sus clientes actuales los han contratado y para esto se aplica una pregunta de elección con varias posibilidades de elección con lo cual se esperaba conocer los principales medios de comunicación y presentación de servicios de tramitología en la industria y de la misma manera se presenta una opción abierta en la cual se pretendía conocer otros medios utilizados distintos a los propuestos. Los resultados de esta pregunta se presentan a continuación:

Pregunta 5: ¿A través de qué medio conoció los servicios de la empresa de asesoramiento o trámites de comercio exterior con la que trabaja actualmente?

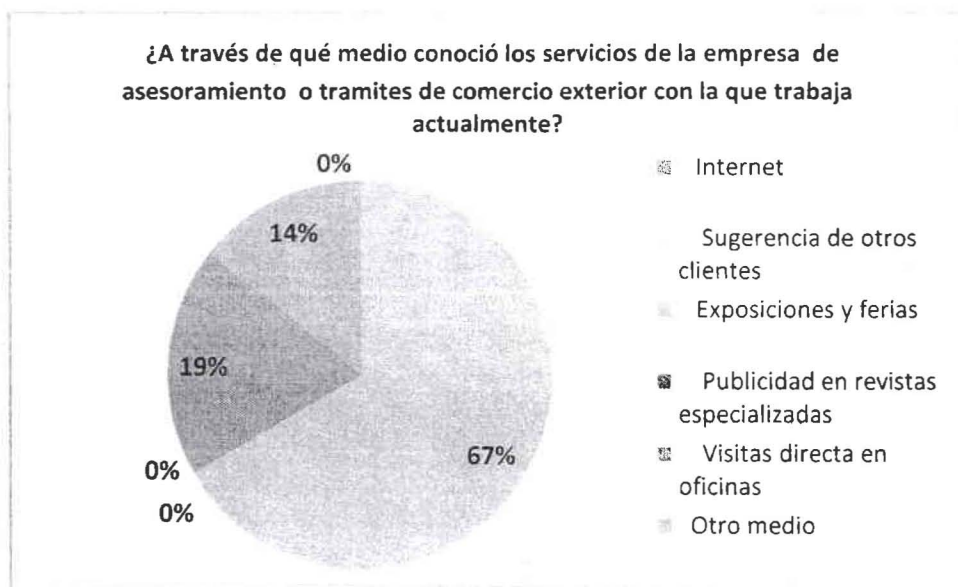
³⁷ Entrevista muestra n=63

Internet	0	0
Sugerencia de otros clientes	66,67 %	42
Exposiciones y ferias	0,00 %	0
Publicidad en revistas especializadas	0,00 %	0
Visitas directa en oficinas	19,05 %	12
Otro medio	14,29 %	9

ELABORACIÓN: El autor

Según los datos proporcionados por los encuestados, existe una extensa mayoría de calificación a la sugerencia de otros clientes con 66,67%, que nos indica que los clientes satisfechos sugieren a otros clientes la contratación de ese establecimiento, por lo cual es importante que la empresa ofrezca el servicio que espera el cliente para asegurar la posible sugerencia a otro nuevo cliente potencial. Otra calificación que se dio en menor cantidad es la de visita directa en oficinas con 19,05% , que se convierte en información importante ya que se puede desarrollar un esquema de cita de negocios con los posibles clientes a través de varios escenarios de propuesta y resultados que podrían ayudar a captar nuevos clientes. Finalmente el 14,29% indico medios como familiares y amigos que se consideraría dentro de sugerencia de otros clientes pero se los ha dividido para respetar las respuestas indicadas en las encuestas. A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta³⁸:

³⁸ Entrevista muestra n=63



ELABORACION: El autor

3.10.2.6 Áreas y departamentos de interacción de los clientes

En la encuesta se incluyó una pregunta con el fin de determinar cuales son los departamentos de las empresas contratantes y clientes que realmente necesitan soporte en tramitología de comercio exterior en mayor grado. La información que se obtenga de esta pregunta ayuda a la empresa a desarrollar actividades de planificación, ejecución, control y de comunicación enfocados en los principales nexos entre la empresa y el cliente. Se desarrollo una pregunta den la cual se lista distintos departamentos de un organigrama básico de la industria y se una opción abierta en la cual se pretendía conocer otras áreas principales que interactúan

con los establecimientos de tramitología de comercio exterior. Los resultados de la pregunta se presenta a continuación³⁹:

Pregunta 7: ¿Qué área de trabajo tienen mayor interacción con la empresa de asesoramiento o trámites de comercio exterior contratada?

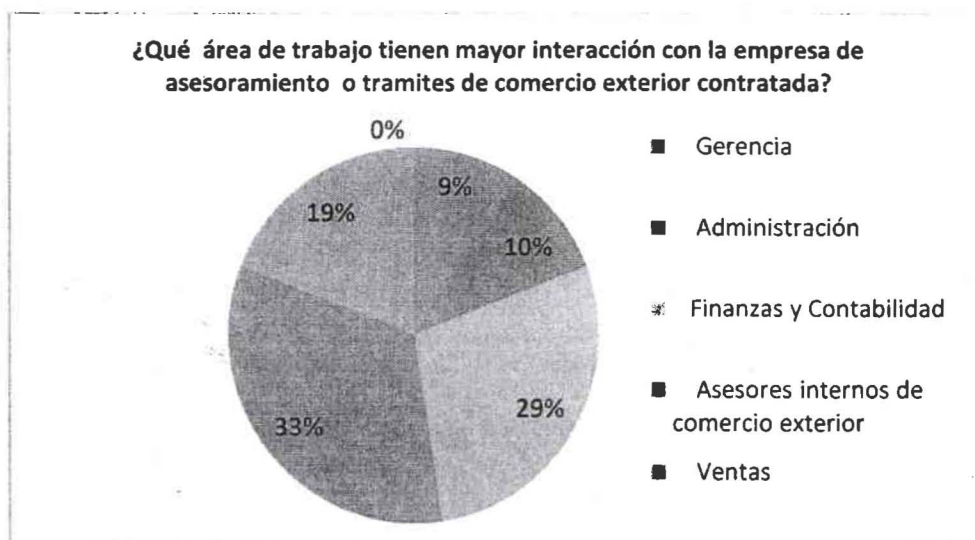
Gerencia	9,52 %	6
Administración	9,52 %	6
Finanzas y Contabilidad	28,57 %	18
Asesores internos de comercio exterior	33,33 %	21
Ventas	19,05 %	12
Otra area	0,00%	0

ELABORACIÓN: El autor

Según los datos del cuadro, el área con mayor interacción es la de asesores internos y la finanzas que suman entre ambas 61,90% que indica la gran concentración y dependencia que tienen los clientes a estas áreas que es muy preocupante ya que se esperaba un mayor porcentaje en áreas como gerencia que según los datos de los encuestados son apenas 9,52% y administración 9,52% seguidas del área de ventas con 19,05%. La empresa debe buscar métodos a través de los cuales haga participe a los mandos altos de las empresas de la cartera de clientes sobre las actividades y procesos de comercio exterior que realizan sus distintas áreas internas para evitar posibles inexactitudes y errores que más adelante comprometan las actividades correctas que realiza la empresa

³⁹ Entrevista muestra n=63

que provee el servicio. A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta:



ELABORACION: El autor

3.10.2.7 Nivel de recordación de establecimientos de tramitología.

En la encuesta se incluyo una pregunta con el fin de obtener información de los encuestados sobre los niveles de posicionamiento de la empresa y de sus competidores dentro de la industria y del sector especializado en exportación de flores; se desarrollo una pregunta abierta con 3 posibles respuestas, esto debido a que se necesitaba los establecimientos más significativos mentalmente en los clientes para considerar cual es la competencia directa de la industria dentro del

sector especializado en exportación de flores. Los resultados de la pregunta se presenta a continuación⁴⁰:

Pregunta 8: ¿Mencione los 3 principales establecimientos de asesoramiento y tramitología de comercio exterior que recuerda en este momento?

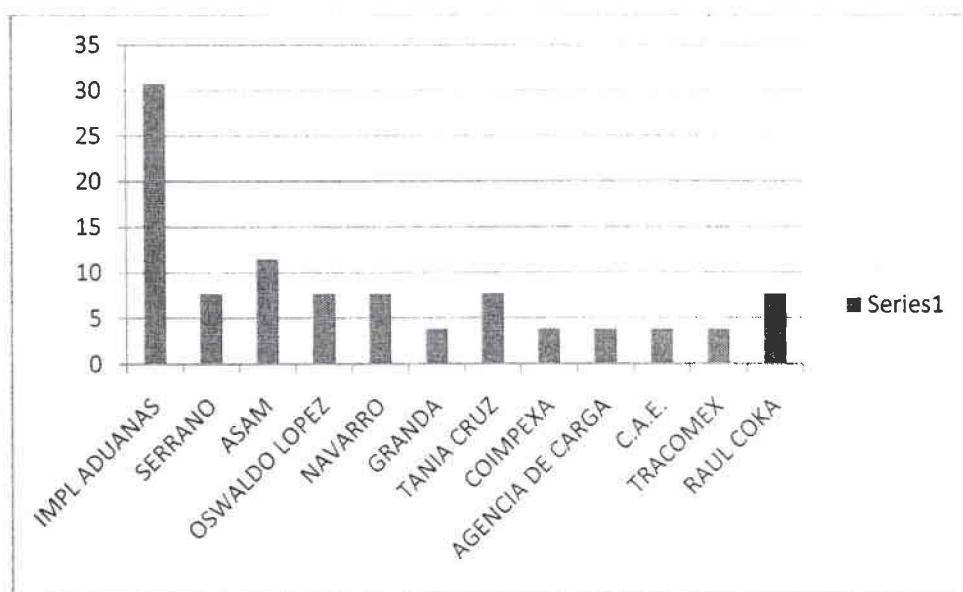
IMPL ADUANAS	30,76	24
SERRANO	7,69	6
ASAM	11,54	9
OSWALDO LOPEZ	7,70	6
NAVARRO	7,70	6
GRANDA	3,85	3
TANIA CRUZ	7,70	6
COIMPEXA	3,85	3
AGENCIA DE CARGA	3,80	3
C.A.E.	3,80	3
TRACOMEX	3,80	3
RAUL COKA	7,69	6

ELABORACIÓN: El autor

Según los datos del cuadro proporcionado por los encuestados, A.S.A.M, una agencia de carga internacional tiene el mayor posicionamiento y recordación con un 11,54% debido a su amplio tiempo de permanencia en el mercado ofreciendo una amplia variedad de servicios de tramitología, seguros y carga, pero no es especializada en exportación de flores por lo cual no se considera una amenaza directa para los objetivos de la empresa, Oswaldo López tiene un 7,70 %, igual que Tania Cruz, y Oswaldo Serrano quienes están considerados competencia

⁴⁰ Encuesta muestra n=63

directa por lo cual la empresa debe considerar la posibilidad de aplicar estrategias de marketing y publicidad para ampliar su posicionamiento de marca en la industria, Raúl Coca con 3,85% y Tracomex con 7,70% son importantes agencia de aduana que también han desempeñado actividades de tramitología de comercio exterior por varios años y han logrado un amplio posicionamiento inclusive en los clientes que no se encuentran en su segmento. A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta:



ELABORACIÓN: El autor

3.10.2.8 Nivel de percepción de servicios ofertados por los establecimientos de tramitología de comercio exterior.

Para conseguir datos sobre la percepción de las características de los servicios que ofrece la empresa y compararlos con los servicios que ofrece la competencia, se formuló una pregunta en la que se solicita a los encuestados calificar 8 características que se encuentran dentro de un esquema bipolar de los establecimientos con mayor posicionamiento, los cuales se han detallado en la pregunta N. 7, las características que se consideraron en esta pregunta tienen relación con la investigación cualitativa y son: calidad del servicio, precio, rapidez en la atención, actualización, técnicos, capacitación, variedad en servicios y publicidad; la calificación de las características estaba entre un rango de 3 a -3 siendo la mayor calificación, indicativo de mejor percepción de la variable. Los resultados de la pregunta se presentan a continuación⁴¹:

Pregunta 9: ¿Cómo calificaría usted a los posibles establecimientos que ha mencionado en la anterior pregunta? Coloque una X por cada fila en el número que más se acerque a su opinión. Mientras mayor sea el número, mayor será la índole que caracterice al factor.

VARIABLE	I.M.P.L.	TANIA CRUZ	OSWALDO LOPEZ	COIMPEXA	ASAM	TRACOME
Calidad	2,6	2,1	2,1	1,9	1,9	1,9

⁴¹ Encuesta muestra n=63

Precio	2,5	1,5	1,5	0,7	0,7	,7
Rapidez en la atención	2,6	1,5	1,5	1,3	1,3	1,3
Actualización	2,7	1,6	1,6	1,9	1,9	1,9
Técnicos calificados	2,7	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Capacitación	2,4	0,9	0,9	1,9	1,9	1,9
Variedad de servicios	2	1,1	1,1	1,5	1,5	1,5
Publicidad	1,9	0,8	0,8	1,5	1,5	1,5

Los resultados de esta tabla indican claramente el alto posicionamiento y percepción que tiene los servicios de la empresa entre los participantes de la industria, ya que la las respuestas de los encuestados es muy favorable en características de nivel calidad con 2,6 /+-3 y en precio con 2,5/ +-3 que se consideran como las características más importantes para la empresa debido a que su estrategias de posicionamiento se basan en la ventaja competitiva por costos y en el enfoque de servicios para clientes específicos, en comparación con la competencia la empresa es efectiva en una relación de 1,3 en las estrategias que rigen las actividades y procedimientos.

Según los datos de los encuestados la empresa llega a calificaciones de 2,7 /+-3 en las variables de técnicos calificados y actualización de procesos, datos con los que se confirma la efectividad de las políticas de desarrollo de servicios y

capacitación constante de los técnicos que se han consolidado a través de los periodos comerciales de la empresa.

Las calificaciones bajas están reflejadas en: variedad de servicios con una calificación de 2 / ± 3 que reflejan la realidad de la empresa en cuanto al limitado número de servicios que presta en la industria, pero se compensa en que son los servicios que necesita el sector exportador de flores y en publicidad con 1,9 / ± 3 debido a la falta de una estrategia de marketing y publicidad en medios que lograría que la empresa obtenga mayor posicionamiento en la industria.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta⁴²:

⁴² Encuesta muestra n=63

PERCEPCIÓN DE LO SERVICIOS OFERTADOS POR LA COMPETENCIA



- I.M.P.L. ADUANAS
- ■ ■ OSWALDO LOPEZ / TANIA CRUZ
- OTROS

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.10.2.9 Principales servicios contratados por los clientes en la industria

Para conocer cuáles son los servicios, tramites y procesos que tienen una mayor demanda de ordenes de trabajo por parte de los participantes de la industria, se ha presentado a conocimiento de los encuestados una pregunta de opción múltiple con varias posibilidades, las cuales se basan en la cartera de servicios de la empresa, además tiene una posibilidad de respuesta abierta para conocer otros servicios y tramites que se realice que no se encuentren en la cartera de

servicios que puede ser importante para desarrollar e innovar los servicios que se presta actualmente. Los resultados de la pregunta se presentan a continuación⁴³:

Pregunta 13: ¿Cuáles son los servicios y procesos que más utiliza Ud. para realizar sus actividades de comercio exterior?

Visto bueno exportaciones / importaciones	23,73%	42
Aforo documental	18,64%	33
Cancelación aporte a la CORPEI	16,95%	30
Firma Agente Afianzado de Aduana	22,03%	39
Seminarios y Capacitación	10,17%	18
Otros	8,47%	15

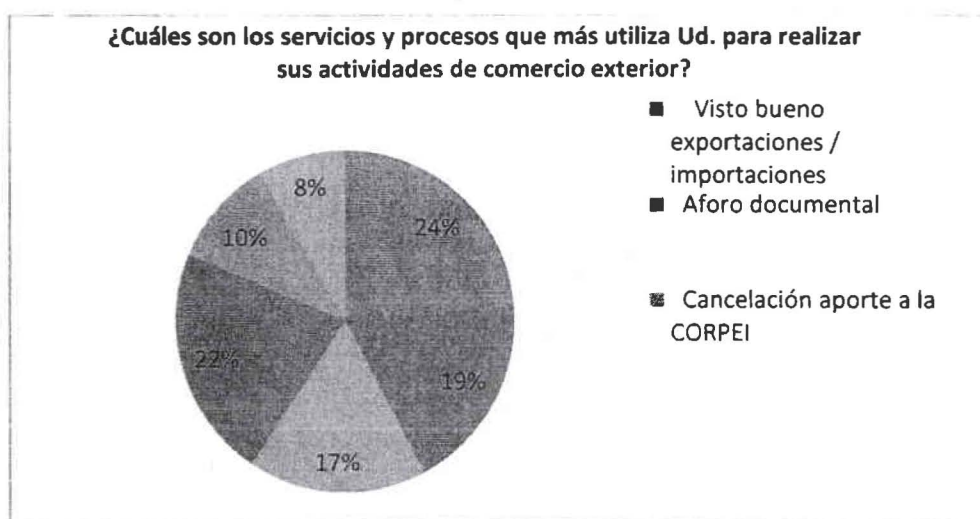
ELABORACIÓN: El autor

Según la información del cuadro, los servicios que tienen mayor preferencia y contratación por los participantes del sector son: Visto Bueno- aprobación de ordenes de embarque con 23,73%, este es un resultado esperado debido a que el visto bueno es el principal documento que autoriza las actividades de embarque de productos a países del exterior y de ingreso de productos al país, pero es importante que los encuestados lo hayan destacado ya que significa que están al tanto de los procesos y actividades principales de comercio exterior, la firma de agente afianzado de aduana presenta 22,03% , que es un valor significativo por lo que se debe buscar la manera de promocionar este servicios con publicidad y con la búsqueda de alianza estratégicas con agentes de aduana independientes que estén interesados en realizar esta actividad con la empresa, el aforo documental tiene un nivel de 18, 64 % que está en menor cantidad al visto bueno a pesar que se debe realizar los cierres de los mismos en 30 días, pero esta variación se da

⁴³ Encuesta muestra n=63

debido a que no todos los clientes y encuestados realizan los cierres y aforos respectivos por errores en coordinación de documentos con otros proveedores de servicios ajenos a la empresa, la cancelación de cupones CORPEI tiene una contratación de 16,95% que se convierte en información importante para la empresa, debido a que se puede ofrecer un servicio exclusivo de cancelación de tributos varios y diferentes a los ofertados actualmente, seminarios y capacitación tiene un nivel de contratación del 10,17% que expresa la importante necesidad que tienen los clientes de considerar la posibilidad de capacitar y actualizar a sus empleados en temas de comercio exterior y otros temas relacionados, finalmente el 8,47% de los encuestados concordó que ha contratado servicios de devolución de impuestos y recopilación de documentos especiales de otros proveedores debido a los problemas de logística y transporte de los mismos por lo cual la empresa tiene la posibilidad de desarrollar y ofrecer nuevos servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficios económicos.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta⁴⁴:



ELABORACION: EL AUTOR

⁴⁴ Encuesta muestra n=63

3.10.2.10 Presentación de nuevos servicios de I.M.P.L. ADUANAS

con el objetivo de conocer la aceptación que tendrá el desarrollo y oferta de 3 nuevos servicios por parte de la empresa, se elaboró una pregunta que consistía de 2 partes, en la primera se presenta los 3 nuevos servicios que se ofertaran en corto plazo como estrategia de ampliación de cartera de servicios y posicionamiento, los mismos que se elaboraron como productos complementarios a los productos estrella o principales de la empresa y la segunda parte consiste en consultar de aceptación de los nuevos servicios en la cartera de servicios a través de probabilidades positivas, negativas y neutrales del escenario de oferta. Los resultados de la pregunta se presentan a continuación⁴⁵:

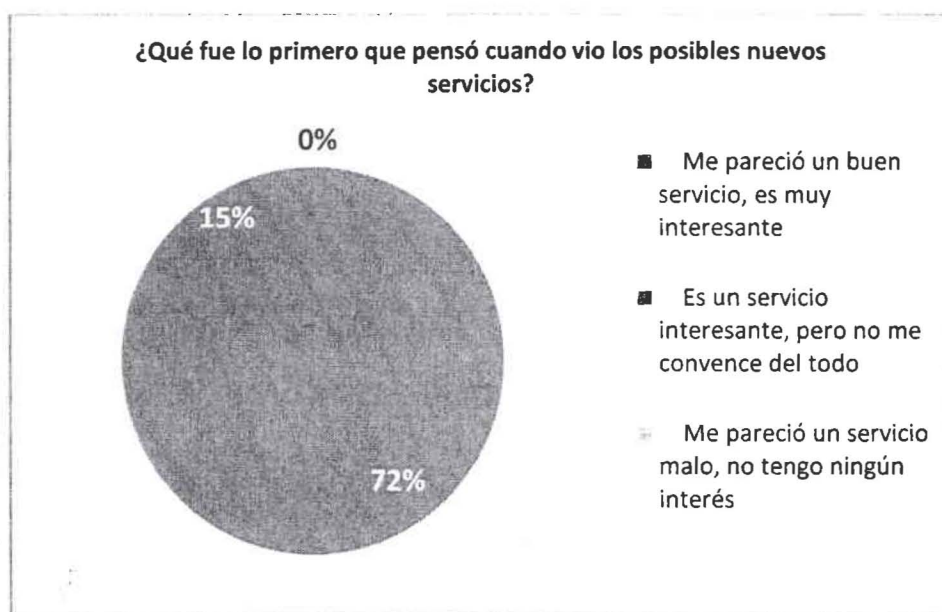
Pregunta 14: ¿Qué fue lo primero que pensó cuando vio los posibles nuevos servicios?

Me pareció un buen servicio, es muy interesante	71.43 %	45
Es un servicio interesante, pero no me convence del todo	14.29 %	9
Me pareció un servicio malo, no tengo ningún interés	0.00 %	0

Según la información del cuadro, la propuesta de nuevos servicios tiene aceptación a favor con 71,43% que es una cifra importante para confirmar la ejecución de oferta en corto plazo de estos servicios, el 14,29% corresponde al escenario neutral en el que los encuestados piensan que es un servicios

⁴⁵ Encuesta muestra n=63

interesante, pero no están convencido del todo para contratar este servicio pero se debe tener en cuenta que el servicio aun no esta disponible en oferta a la industria y a los clientes por lo cual los participantes neutrales se pueden convertir en potenciales clientes, por otro lado existe un porcentaje de 0,00% de participantes que piensa que es un servicio que no es importante por lo cual la empresa debe estar segura que la aplicación de la estrategia de ampliación de cartera de servicios con estas ofertas a corto plazo ofrecerá beneficios importantes; se debe explicar que la encuesta se realizó a participantes de la industria que no realizan actividades de exportación florícola por ende se abstuvieron de contestar esta pregunta y se generó una diferencia entre el número de respuestas y el total de las encuestas realizadas. A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta:



ELABORACIÓN: El autor

3.10.2.11 Intención de contratar los nuevos servicios

Se diseñó una pregunta con el fin de obtener información de los posibles nuevos servicios que serían contratados por los encuestados, con datos sobre la intención de compra o contratación del servicio, se pueden desarrollar escenarios optimistas con proyecciones de venta que asuman pocas variaciones en relación a los resultados finales esperados, para tal motivo esta pregunta es muy importante para el desarrollo de la reingeniería de la empresa y es un aporte para la estrategia de ampliación de cartera de servicios; la pregunta es de opción múltiple y contiene una posibilidad de negación completa de los servicios. Los resultados de la pregunta se presentan a continuación⁴⁶:

Pregunta 16: ¿Cuál de los servicios presentados contrataría?

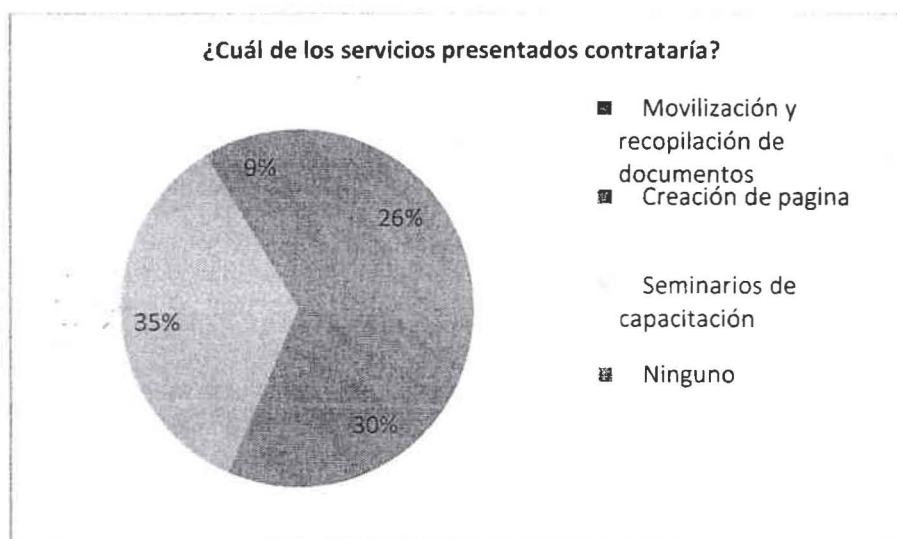
Movilización y recopilación de documentos	26.09%	18
Creación de página	30.43%	21
Seminarios de capacitación	34.79%	24
Ninguno	8.69%	6

ELABORACIÓN: El autor

En cuadro presenta datos sobre la intención de adquirir los nuevos servicios que la empresa ofertaría en un corto plazo, los servicios tienen importante nivel de

⁴⁶ Encuesta muestra n=63

aceptación teniendo a los seminarios y capacitación en las oficinas de clientes con una cifra de 34,79%, la creación de una página web con claves para que los clientes revisen el estado de sus documentos muestra 30,43% de intención, la movilización y recopilación de documentos ha llegado a 26,09 % de aceptación; según la información de los datos de la tabla, los nuevos servicios serán aceptados en un promedio de 30,43% al momento de presentarlos en la cartera de servicios por lo cual se esperaría que esta cifra se eleve de acuerdo al nivel de eficacia y eficiencia que entreguen a los clientes los mismos que podrían a su vez sugerirlos a nuevos clientes, con lo cual el porcentaje de aquellos encuestados que contrataría los servicios posiblemente disminuya. A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar los resultados de la pregunta:



ELABORACIÓN: El autor

3.11 Oportunidades del negocio

La balanza comercial del país, actualmente con un superávit de 2505 millones⁴⁷, representa un panorama favorable para el desarrollo de actividades de comercio exterior y dentro de esta amplia industria se encuentra un sector de exportación florícola que ha crecido hasta poseer cerca de 4000 hectáreas⁴⁸ alrededor del país para realizar sus actividades de cultivos

Según la información obtenida en la investigación de mercado existen aproximadamente 490 productores y exportadores de productos florícolas los mismos que necesitan realizar procesos legales de tramitología para embarcar y declarar sus ventas a cerca de 172 países en el mundo en los cuales han conseguido distribuir y expandir sus flores.

La empresa ha logrado posicionar sus servicios y ha conseguido una cartera de clientes aproximadamente un 13% del total registrado a nivel nacional, en base a la correcta aplicación de estrategias de competitividad en costos y enfoque en servicios para clientes específicos.

Según la investigación de mercados, la oportunidad de negocio en este momento depende de la innovación y ampliación de la cartera de servicios, por lo cual es muy importante realizar controles continuos de los niveles de calidad del servicios, desarrollar políticas de elección efectiva de proveedores con lo cual la principal estrategia comercial aplicada por la empresa tiene probabilidades de

⁴⁷ <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200802>

⁴⁸ Datos proporcionados por Expoflores

generar mayores utilidades para la empresa y de la misma manera se debe desarrollar políticas de ampliación de cartera de servicios, ya que es una característica con calificación negativa por parte de encuestados.

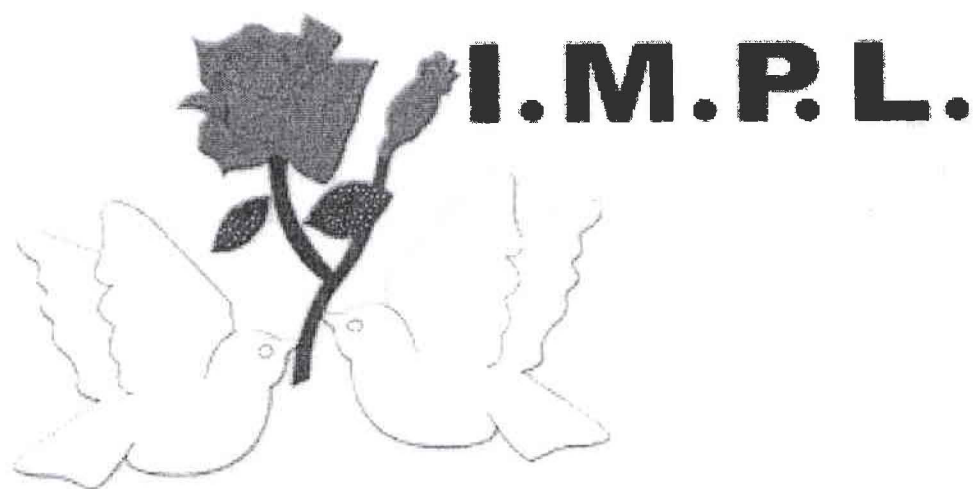
La oferta de 3 nuevos servicios como son: movilización y recopilación de documentos de transporte, creación de página web de la empresa con información del estado de los trámites por cada cliente y la capacitación a los clientes en sus lugares de trabajo, han sido aceptados en un gran porcentaje por los encuestados quienes además mostraron un alto interés en adquirir los servicios al momento de ser presentados en el mercado, debido a los altos niveles de intención de compra.

La implementación de estrategias de marketing y publicidad que no existen en la empresa, generarían una mayor fidelidad de marca en los clientes actuales y lograrían captar la atención de nuevos clientes potenciales, además se lograría posicionar de mejor manera los servicios de la empresa dentro de la industria generando mayor beneficios y crecimiento para I.M.P.L. ADUANAS y sus grupos de interés.

Debido a los factores indicados, se determina que el diagnóstico y mejora de servicios actuales y la ampliación de la cartera de servicios, manifiesta una clara oportunidad de negocio que debería ponerse en marcha en el corto plazo, con lo que impulsaría su crecimiento y el desarrollo de la industria del comercio en el país.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA



CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1. NEGOCIO ACTUALMENTE

4.1.1 I.M.P.L. ADUANAS

I.M.P.L. ADUANAS se constituyó en el año 2000 con el fin de entregar un servicio de tramitología de comercio exterior con especialización en trámites de exportación de flores adaptando procesos, sistemas y estrategias necesarias para cumplir con las exigencias de los clientes y de las entidades de control de las actividades de comercio exterior.

Actualmente las oficinas de I.M.P.L. ADUANAS están localizadas en la ciudad de Quito en la dirección: Avenida Real Audiencia de Quito y Avenida del Maestro.

La empresa cuenta con la colaboración de técnicos especializados en distintas áreas de la tramitología de exportación de flores y otras áreas de comercio exterior, quienes aportan con sus conocimientos y experiencia para apoyar la actividades y procesos que realizan los 10 empleados que la empresa tiene actualmente.

El segmento al cual está destinado los servicios de la empresa lo conforman: empresas floricultoras, comercializadoras, productores-acopiadores-exportadores y agencias de carga que ofrecen al mercado internacional: rosas, gypsophilia, flor de verano, claveles, entre otras cuyas hectáreas de producción se encuentran localizadas en su mayoría en la provincia de Pichincha en sectores como Tabacundo, Cayambe, El Quinche, Lasso entre otras.

La cartera de clientes de la empresa está conformada por 53 clientes que se dividen en:

Empresas privadas florícolas y comerciales	86.30 %
Personas naturales con R.U.C.	10.40 %
Sociedades civiles comerciales	2.73 %

Esta totalidad de clientes que conforman la cartera interna de la Empresa, representan aproximadamente 12,32 % del total de 430 empresas y entidades que estarían identificadas legalmente con esta actividad como productores-exportadores según datos de la Asociación de Floricultores Expoflores y del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria.

4.1.2 Plan estratégico

4.1.2.1 Misión

Somos una organización, que tiene como finalidad: facilitar, asesorar y dar soluciones a los diferentes procedimientos de tramitología de actividades de Comercio Internacional, desplegando el recurso humano y tecnológico necesarios para que el compromiso laboral asumido con nuestros clientes sea responsable y eficaz, fomentando el desarrollo comercial del país⁴⁹

4.1.2.2 Visión

Seremos una organización actualizada y comprometida con la tramitología del comercio exterior, a la vanguardia con procesos ágiles y tecnológicamente adaptados a las necesidades comerciales de la globalización, ofreciendo a través del trabajo en equipo: dedicación, capacitación y diferenciación, enfocados en una constante responsabilidad de mejoramiento⁵⁰

4.1.2.3 Ambiente Organizacional

4.1.2.3.1 Valores Empresariales

- Responsabilidad Laboral: Conseguir que los procesos a seguir dentro de la tramitología cuenten con un gran nivel de compromiso por parte de cada

⁴⁹ www.impladuanas.com 2008

⁵⁰ www.impladuanas.com 2008

uno de los miembros de la empresa para lograr un alto nivel de satisfacción para el cliente

- Trabajo en equipo: lograr un alto grado de acoplamiento entre los miembros de la empresa, que generen un flujo eficiente y eficaz en los procesos y servicios que se oferta al mercado
- Compromiso social: ofrecer plazas de trabajo y estabilidad laboral a personas que tengan deseos de superación personal con fin de lograr crecimiento y desarrollo en el nivel de vida de cada uno de los empleados.
- Ética: respetar a través de buenos juicios morales las ideas; información y procedimientos de nuestra competencia, clientes, empleados.
- Honestidad: lograr la autenticidad y veracidad en todas las acciones que realiza la empresa y transmitir esto a cada uno de los miembros que la conforman

4.1.2.4 Filosofía

La filosofía de I.M.P.L. Aduanas está inmersa con la misión, visión y valores de la empresa con lo que se quiere lograr un alto grado de satisfacción para los clientes, a través de procesos y soluciones ágiles que faciliten la tramitología necesaria para su internacionalización que a su vez genera posicionamiento para la marca de la empresa en la industria así como progreso tanto laboral y social para todos quienes laboran en ella.

4.1.2.5. Cultura Organizacional

La cultura de una empresa es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.⁵¹

- Los empleados y propietarios de la empresa aplican los valores de la empresa en sus decisiones y labores encomendadas
- Los empleados respetan las normas y leyes internas
- La búsqueda de soluciones a problemas y discusiones internas debe ser conocido por todos los niveles de la empresa para dar soluciones globales
- Alentar el crecimiento y desarrollo de los empleados en el aspecto social y laboral
- Fomentar en la empresa un entorno familiar.

4.1.2.6. Experiencia

El acercamiento a los principales organismos encargados del manejo del Comercio exterior en el Ecuador, ha permitido que desarrollemos soluciones a los múltiples problemas existentes en los actores involucrados en los procesos comerciales.

⁵¹ STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 525.

Los técnicos han sido capacitados, en los procesos de exportación de flores y más, basándose en el día a día, que permite tener participación directa en los cambios establecidos en las leyes ecuatorianas.

La experiencia profesional adquirida por el personal de la empresa al interactuar en las principales entidades, que actualmente procesan y se encargan del manejo del Comercio Exterior, como: El Banco Central del Ecuador, La Corporación Aduanera Ecuatoriana C.A.E., EL Servicio de Rentas Internas S.R.I., Aerolíneas, Agencias de Carga y asistencia en informática, permite a la empresa cubrir las necesidades de los clientes permanentes , ya que con esto se puede hablar con solvencia y seriedad de especialidad en la empresa.

- Exportación

Basándose en la necesidad de enviar al exterior, las diferentes mercaderías producidas, por personas naturales o jurídicas que han visto que su producto ha sido requerido por mercados extranjeros para su distribución y consumo. Pero que por desconocimiento por parte del exportador (vendedor) sobre los diferentes documentos legales exigidos por los organismos de control, como la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), EL Banco Central del Ecuador (BCE), el Ministerio de Industrias MICIP y demás, estos pierden el negocio.

Cualquier persona natural o jurídica habilitada legalmente, para realizar transacciones comerciales, puede efectuar exportaciones previo el cumplimiento

de las disposiciones del presente título y de las normas técnico operativas que constan en el Reglamento de Comercio Exterior emitido por el Banco Central del Ecuador.

Las exportaciones se rigen de acuerdo a la Ley de Facilitación de Exportaciones y Ley Orgánica de Aduanas (LOA), por lo que la empresa cuenta con un amplio conocimiento, brinda una asesoría eficiente y eficaz de la documentación legal que se debe procesar para que el producto pueda llegar al exterior

- Importación

El Ecuador es un país que demanda productos que son fabricados en todas partes del mundo, los mismos que por falta de conocimiento en el ámbito legal y beneficios que puede tener su adquisición, el importador (comprador) se ve afectado.

Para ello se requiere de los servicios de profesionales altamente capacitados que le permitan adquirir este producto, dentro del margen legal y bajo un ambiente de tranquilidad y confianza, que le brinda nuestra empresa

- Devolución de IVA

De acuerdo al decreto ejecutivo 653 publicado en el registro oficial N° 653 el 11 de agosto del 2003, todo exportador que importe materias primas, envases o

acondicionamientos para su producto exportado tendrá derecho a la devolución de los aranceles cancelados por dicha adquisición.

Contamos con amplio conocimientos del beneficio que poseen las empresas exportadoras – importadoras sobre esto, que por desconocimiento lo han visto perdido y aún peor que ya no han adquirido productos, por los altos costos arancelarios que afectan su liquidez.

Trabajamos con un gran grupo de empresas que saben la manera de beneficiarse de la devolución de impuestos, ya que han recuperado mucho dinero a través de las notas de crédito emitidas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) y el Servicio de Rentas Internas.

El desembolso de dinero mensual que realizan las empresas en el Ecuador por el pago del impuesto al valor agregado (IVA) afecta enormemente la liquidez de la empresa.

La decisión 388 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena decide:

- Que hay que garantizar el libre comercio sin distorsiones en el mercado ampliado;
- Que debe establecerse la no exportación de los impuestos indirectos que gravan los bienes finales de exportación.

- Que es conveniente avanzar hacia la devolución total de los impuestos indirectos que graven la adquisición de las materias primas, insumos intermedios y bienes de capital vinculados a la producción, fabricación, transporte o comercialización de los bienes destinados a ser exportados⁵².

Por esto quienes tienen derecho a solicitar devolución de IVA son: Exportadores. Instituciones Públicas, Ejecutores de Convenios o Acuerdos Internacionales Discapacitados, Tercera edad, Proveedores directos de exportadores.

Muchas empresas con las que trabajamos se han visto beneficiadas con un alto porcentaje de devolución con este aspecto legal, que ahora pagan sus impuestos con notas de crédito otorgadas por el Servicio de Rentas Internas.

4.1.2.7. Estructura Organizacional

- Área Administrativa

Esta área está conformada principalmente por el gerente-propietario quien es el encargado de tomar y aprobar las decisiones necesarias respecto a los procedimientos que se van a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de la planificación organizacional y la medición mensual de las labores realizadas.

⁵² <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/d388.htm>

- Área de Finanzas y Contabilidad

La contabilidad actualmente esta manejada por personas externas a la empresa quien visita semanalmente las oficinas y realiza todo lo referente a pago de proveedores, servicios básicos, roles de pago, conciliaciones bancarias. De la misma manera se tienen a su cargo, los pagos de impuestos legales y otros imprevistos varios de la empresa.

La entrega y análisis de estados financieros anuales, se los hace a través de la presentación de informes escritos al área administrativa, para que esta, tome las decisiones y estrategias correctas para los períodos posteriores, de acuerdo a los alcances logrados en el período anterior.

- Área de Recursos Humanos

Esta área también está formada en su mayoría por los mismos técnicos que trabajan en la empresa y comprende contratación, capacitación con una política de trabajo en equipo donde se busca un crecimiento y desarrollo de los empleados.

Los principales lineamientos que debe seguir esta área serán establecidos por el área administrativa, esto se encuentra determinado principalmente por la estrecha diferencia que existe entre las áreas del organigrama por el tamaño de la empresa.

La contratación de nuevo personal que trabajará en la empresa es un proceso importante y trascendental para generar valor a los servicios entregados

1. Determinar los problemas y necesidades existentes en el flujo de los servicios ofertados que exigen la contratación de nuevo personal.
2. Determinará el número de personas que se requieran en cada una de las áreas de trabajo y cuáles son las competencias que debe cumplir.
3. La empresa dispone de un formulario establecido que debe ser llenado por los postulantes como primer paso de la contratación, que tiene como finalidad reconocer rápidamente las principales competencias de todos los postulados y tiene como finalidad hacer una pre-selección de hasta 3 posibles candidatos que han cumplido la mayor cantidad de requerimientos quienes serán entrevistados.
4. La entrevista personal a los candidatos tiene como finalidad conocer más profundamente al posible empleado en temas como presentación personal, desenvolvimiento, vocabulario, etc.
5. El departamento administrativo y los técnicos de recursos humanos dan sus criterios para elegir al candidato más idóneo y se lo contrata de manera inmediata

6. Se realiza la inducción del nuevo empleado a través de la presentación ante sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato quien le explicaran las principales leyes interna y sus

Con respecto a la formación, desarrollo y capacitación se implementarán políticas que nos permitirán el cumplimiento de estos aspectos.

- Área de Marketing

La empresa no ha desarrollado un área de marketing, pero sería importante desarrollar funciones orientadas a analizar y comprender la dinámica del mercado y como la empresa, puede aprovechar las ventajas que ofrece el mismo y disminuir los riesgos que existen a través de estrategias y actividades que, beneficien al posicionamiento, basándose en una nueva variedad de servicios y la actualización de los servicios que se ofrece actualmente y una mejor interacción con los miembros de la cadena de valor.

- Área de Compras

Las actividades de adquisición de materias primas se lo regulan a través del mejor costo-calidad a los proveedores a los que se selecciona a través de la experiencia en la anterior adquisición o la recepción de proformas que serán sometidas a una

revisión y comparación con las proformas que se han manejado en procesos anteriores.

- Área de Operaciones.

Las operaciones que la empresa realiza después de recibir la orden de proceso por parte del cliente exportador se detallan en el siguiente cuadro donde se indican los procesos, detalle de los mismos, el tiempo y el encargado

PROCESO	DETALLE	TIEMPO	ENCARGADO
Adquisición y traslado de flor a carga.	Compra, flete de transporte de acuerdo a la cantidad, almacenamiento, revisión	* 1.5 días	Cliente
Coordinación de embarque	Nº Guías, Aprobación Orden de Embarque, Agencia de carga, CAE, SRI	* 1 día	Cliente I.M.P.L.
Procedimiento de embarque	Pago de los respectivos tramites	6 horas	Cliente, Agencia de Carga
Flete aéreo aproximado	Orden de embarque, transporte	2 horas- 10 horas	Aerolínea comercial o de carga
Recepción, aforo, salida y entrega del Producto, tramites de desaduanización	Revisión de carga, impresión y certificación de guías aéreas, carga aérea, flete aéreo, envío al exterior	3 días	Consignatario Cliente I.M.P.L.

FUENTE: I.M.P.L ADUANAS

En conclusión el tiempo entre la coordinación del pedido y la entrega al cliente es de 4 a 5 días, sujeto a cambios por distintas variables.

La Liquidación de FUE (Formulario Único de Exportación) y Ordenes de Embarque de Exportación, es posterior al envío y tiene un tiempo límite de 15 días laborables según el artículo y se lo tramita en la CAE y de igual manera los pagos y comisiones pendientes a broker, plantación, fletes, tramites.

Todos los procesos están sujetos a controles de calidad y estándares, previamente establecidos para medir la eficiencia y eficacia de nuestro servicio.

4.1.2.8 Organigrama Funcional

Es la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.⁵³

- La estructura es simple, ya que se caracterizará por un escaso grado de departamentalización, autoridad centralizada en el área administrativa, y poca formalización. A continuación se presenta un esquema del organigrama de la empresa, en donde se da una visión general de la manera como se encuentra estructurada la empresa.

⁵³ STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 426.

ESQUEMA ORGANIGRAMA I.M.P.L. ADUANAS



FUENTE: I.M.P.L. ADUANAS

ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.1.2.9 Descripción de puestos**▪ Administración**

Los administradores son los responsables de la planeación y coordinación de los procesos y atención de la empresa, todo esto mediante la aplicación de políticas, procedimientos, medición de las actividades y la verificación de las operaciones que se realicen.

También desempeñan funciones en las áreas de Finanzas y Recursos Humanos

Actividades específicas:

- Planea y ejecuta estrategias competitivas a través de presupuesto de negocios, recursos humanos y recursos tecnológicos.
- elabora las órdenes de trabajo necesarias para las distintas áreas de la empresa
- Coordina con el área de operaciones, los distintos procedimientos a seguir para lograr una efectiva transformación de los recursos de trabajo a través de la óptima ejecución de las actividades a realizarse.
- Revisa con el área de finanzas y contabilidad los estados de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, pago proveedores entre otros con los cuales puede administrar los flujos económicos.
- Programa reuniones con distintos clientes para conocer actividades a realizar o solucionar problemas que existan.
- Controla los inventarios de materias primas e insumos varios para evitar que exista déficit de los mismos con lo que los procesos podrían detenerse
- Solicita a las áreas de operaciones y finanzas los reportes actividades diarias, semanales, mensuales y anuales para llevar un control de cumplimiento de actividades
- Selecciona junto al área de recursos humanos al personal para ocupar las distintas plazas de trabajo disponibles y evalúa su desempeño
- Organiza actividades internas con el fin de lograr motivación en los trabajadores a través de seminarios, charlas, visitas a entidades, etc.

▪ **Operaciones**

Actividades específicas:

- Recibe las notas de pedido de trabajo y las ingresa en el sistema para procesar de inmediato
- Recopila la documentación entregada por el cliente
- Comunica al cliente de manera inmediata cualquier inexactitud existente en los documentos entregados
- Coordina las actividades de trabajo a realizar con la documentación entregada por el cliente
- Corrige errores existentes en la documentación y presenta un informe a la administración
- Realiza trabajos de ramaje y digitación de documentación
- Envía a través de un sistema interactivo de comercio exterior la información la información solicitada por las entidades de control
- Revisa que no existan errores en los documentos previos a su ingreso definitivo en la C.A.E.
- Ingresa la documentación en la C.A.E. para que sea calificada y aforada
- Registra ingresos y salidas de documentación de la empresa y de otras entidades de control

- Presenta informes diarios de las actividades realizadas
- Se encarga de la entrega de la documentación al cliente únicamente cuando esta haya concluido su periodo de aforo documental
- Soluciona posibles errores físicos, existentes en la documentación posterior a la entrega de la misma al cliente de manera inmediata.

- **Finanzas y Contabilidad**

Actividades específicas:

Analiza el presupuesto y entrega un informe de los posibles costos de operaciones

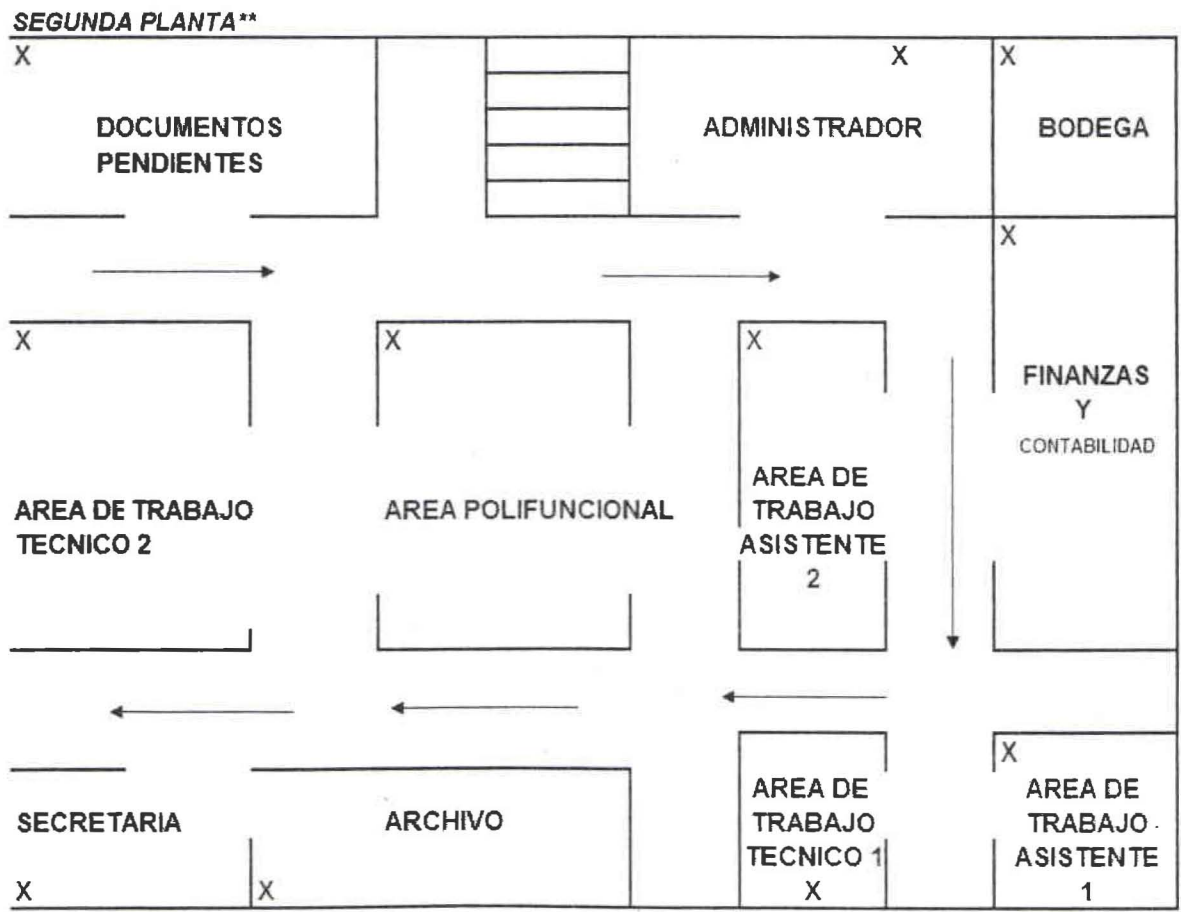
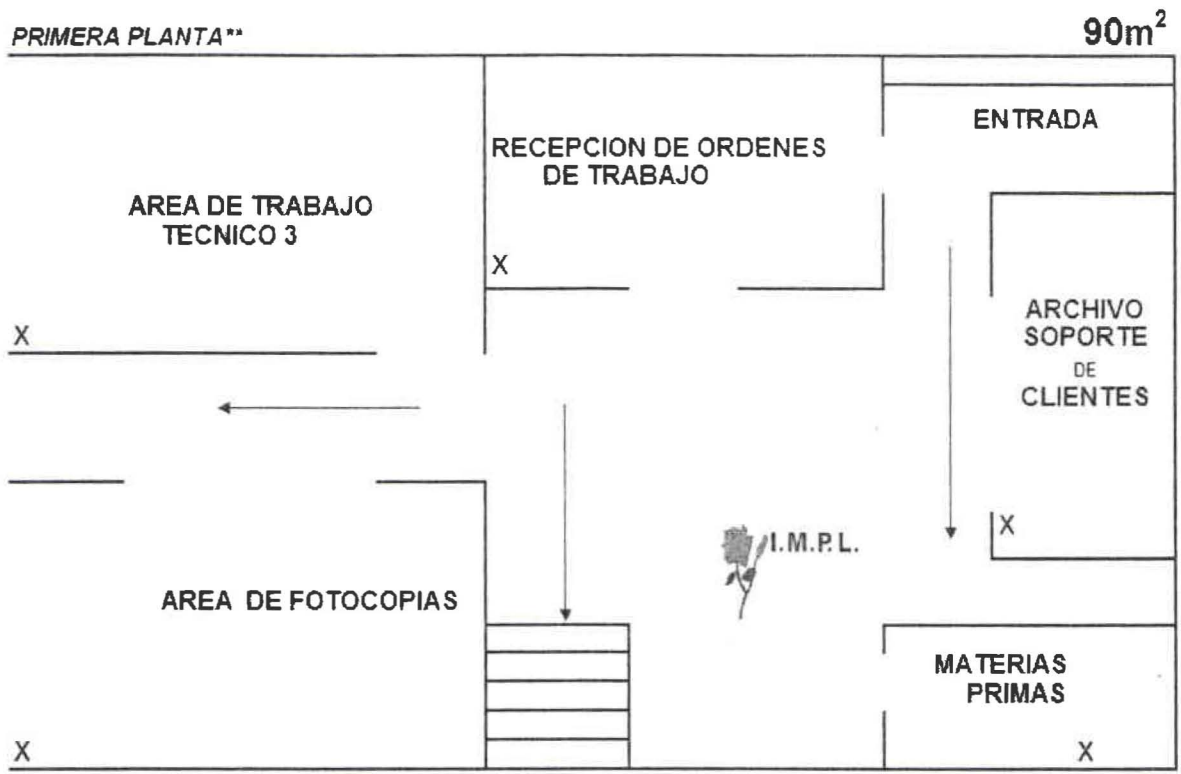
- Realiza la cobranza de cartera vencida
- Calcula y realiza pagos de impuestos mensuales y anuales
- Realiza balances financieros anuales
- Efectúa los respectivos pagos a proveedores y nomina
- Asiste a cursos de capacitación en la especialidad de exportación de flores y tributación
- Organiza la facturación de ventas con periodos mensuales y presenta informes de esta actividad

- **Recursos Humanos**

Actividades específicas:

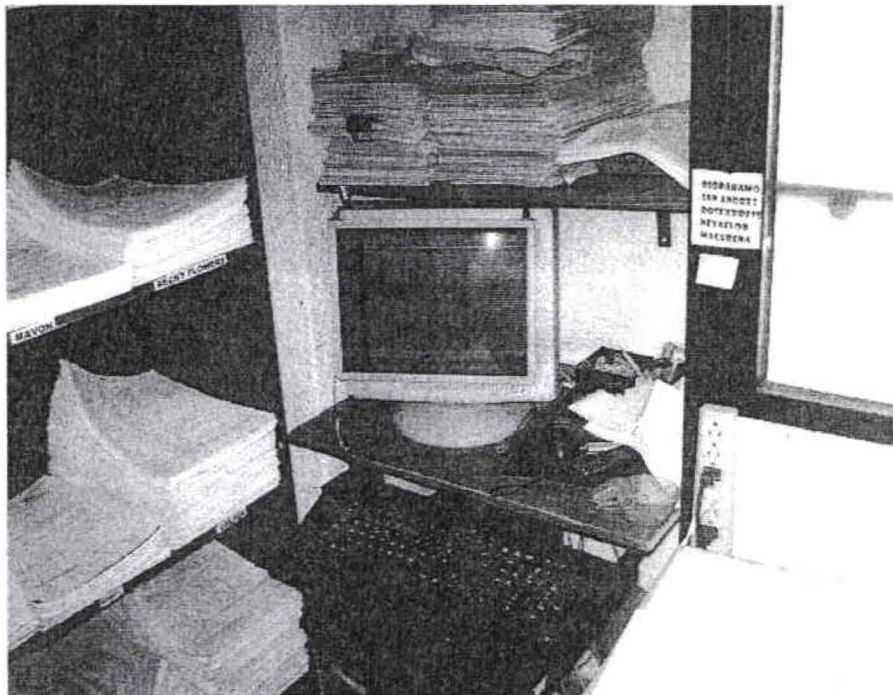
- Evalúa el desempeño de los empleados en las actividades que realizan a través de controles semanales del cumplimiento de sus actividades.
- Determinar los problemas y necesidades existentes en el flujo de los servicios ofertados que exigen la contratación de nuevo personal.
- analiza posibilidades de incluir nuevo personal de acuerdo a variables de la industria y de necesidades de la empresa
- realiza junto a la administración la contratación de nuevo personal idóneo para las actividades que sean necesarias
- capacita a empleados nuevos para realizar las actividades para las que se le contrato
- controla horarios de ingreso y salida de empleados

4.1.3 Distribución gráfica de la infraestructura de I.M.P.L.

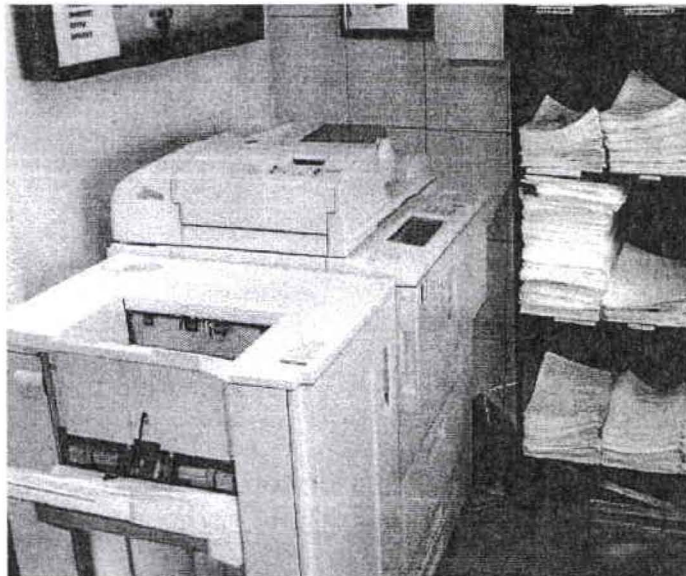




Esquema: Área de entrada



Esquema: Área de trabajo Técnico 3



Esquema Area de Fotocopias



Esquema: Área de Archivo

4.2. Estrategias de negocio aplicadas actualmente

La empresa ha seguido estrategias de negocios para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia, que a demás le permita tener modelos de funcionamiento para cada una de sus actividades y procesos referentes a la tramitología de comercio exterior con la especialización en exportación de flores

La empresa ha podido elegir entre los tres tipos de estrategias genéricas competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; estas estrategias se llaman estrategias genéricas de Porter y son conocidas a una gran escala por fácil entendimiento de su funcionalidad y sus gran aplicación en casi todas las empresas e industrias.

I.M.P.L. ADUANAS tiene como estrategias de negocios: el liderazgo en costos y el enfoque porque desde el principio de las actividades, la empresa ha buscado la reducción de costos de materias primas y de los procesos en los tramites y actividades de la tramitología así como la especialización en algunos servicios para ciertos clientes que tienen actividades específicas o complementarias diferentes a la mayoría.

4.2.1. Liderazgo en Costos

El liderazgo en costos se orienta a conseguir que el consumidor perciba que el producto o servicio tiene un precio más competitivo que el de la competencia , y por lo tanto, esté dispuesto a aceptar cotización más baja sin descuidar el nivel de calidad exigido por las entidades de control a las que está sujeta.

El inferior costo generado por la empresa y los proveedores hace que pueda establecer un precio más competitivo con relación a sus competidores. La habilidad para disminuir los costos al cobrar precios inferiores y complementarlos con una mayor cantidad de trámites y clientes, posibilita a la empresa superar el desempeño de la competencia y obtener utilidades que satisfacen las expectativas de los propietarios e inversionistas.

I.M.P.L. aplicó el liderazgo en costos como estrategia de negocio, debido a que ha basado sus operaciones en su capacidad de reducir costos y satisfacer al cliente con porcentajes bajos en precios de servicios y precios bajos en la mayoría de los servicios que en algunos casos son triplicados por la competencia en lo referente a documentos de embarque, copias, aforo documental, liquidación de facturas de venta entre otros que se han convertido en base del crecimiento y posicionamiento de la empresa en los actuales clientes y la industria.

4.2.2 Estrategia de Enfoque.

Cada uno de los clientes puede tener la necesidad de contratar servicios especiales como calificación de exportador e importador, registros especiales para embarque de productos, devolución de impuestos específicos, entre otros que se pueden considerar como exclusivos para ese cliente o para un estrato específico de clientes del total de la cartera de clientes por lo cual la empresa se ha visto obligada a desarrollar este tipo de servicios enfocados para cubrir las necesidades por lo cual la estrategia de enfoque se convierte en otra estrategia que ha ayudado a la empresa a conseguir sus objetivos de posicionamiento.

4.3 PROVEEDORES

Los proveedores de materia prima y software se han convertido en un punto clave para llevar a cabo el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de los trámites para su verificación en las entidades de control así como también en la entrega de los trámites correspondientes a los clientes para sus archivos y declaración de impuestos.

I.M.P.L. ADUANAS ha recibido cotizaciones de empresas que entregan varios insumos de oficina y software especializado de comercio exterior y es así que actualmente se tiene la colaboración de:

- **Oftimsoft Cia Ltda**

Oftimsoft Cia Ltda, conocida empresa en la industria como proveedor de software y sistemas de transferencia de información desde la empresa a distintas entidades de control como C.A.E., Banco Central del Ecuador, C.O.R.P.E.I., S.R.L entre otras.

- **Importadora Wang**

Importadora Wang, que le ha ofrecido a la empresa el servicio de soporte técnico en fotocopiadoras con técnicos especializados en las marcas utilizadas en el departamento de operaciones y además proveen de los insumos necesarios para su óptimo funcionamiento.

- **Evelyn Armijos**

Evelyn Armijos, pone a disposición de la empresa una amplia variedad de marcas de resmas de papel para impresión y fotocopiado entre otros insumos de oficina.

- **Juvenal Vallejo**

Juvenal Vallejo quien distribuye los insumos de impresoras y fax

Estos proveedores le han demostrado a la empresa su interés por ofrecer un buen servicio, entrega a tiempo, soporte técnico eficaz y precio competitivos en sus facturas lo que ha generado un valor agregado a la empresa y a su vez a permitido lograr un equilibrio entre las necesidades del cliente y las estrategias comerciales que la empresa ha adoptado.

4.4. F.O.D.A.

4.4.1 Aspecto geográfico

Fortalezas

- La empresa se encuentra en la ciudad de Quito, la misma que tiene muchas zonas urbanas en la cual podemos tener acceso a distintos proveedores de equipos de oficina, suministros de oficinas, bancos, entidades relacionadas al giro del negocio
- La empresa trabaja con poca gente a comparación de otras ciudades
- Experiencia y conocimiento de tramites necesarios para realizar embarques de flores y cierres de procesos en distintas entidades de control de comercio exterior en el país.

Oportunidades

- Podemos ampliar la cartera de clientes y expandir el mercado debido a su pequeña extensión y posible inducción a los servicios.
- Nuestros productos y servicios se extenderá más rápidamente debido a las ventajas de cercanía con las principales entidades donde realizamos nuestra actividad laboral.
- Podemos llegar más fácilmente a sectores lejanos como fincas y plantaciones productoras de flores.

Debilidades

- Nos encontramos en una zona geográfica donde nuestro servicio no tiene una amplia publicidad y es necesario realizar visitas a oficinas y fincas para promocionar los servicios.
- Nuestra empresa se encuentra se encuentra en una zona con bastante tráfico, lo cual en horas pico se puede convertir en una desventaja para que clientes lleguen a entregar ordenes de trabajo y motorizados lleguen a tiempo con documentación importante para realizar las actividades de autorización de embarque y aforo documental.
- Como nos encontramos en una zona donde los volcanes han creado problemas, esto afecta directamente a la industria

Amenazas

- El clima de esta zona nos afecta debido a los constantes cambios que tiene el estado meteorológico
- El tránsito y la congestión impiden que lleguemos con más facilidad a otros sectores y a entidades de control.
- Por la extensión de Quito la oportunidad de otras empresas para ganar este mercado dificulta la posibilidad de ampliar la cartera de clientes.

4.4.2. Aspecto social

Fortalezas:

- Todas las personas que formamos la empresa tenemos la competencia necesaria y las motivaciones para ofrecer el servicio y así lograr una buena interacción con el cliente y posibles nuevos clientes

Oportunidades:

- El mercado al que se ha dirigido la empresa en los últimos tiempos, ha incrementado la demanda por el servicio de trámites de comercio exterior por lo cual el mercado potencial se ha extendido.

- Los clientes quieren experimentar innovación en los procesos y servicios, beneficiando a la industria en general, porque la se convierte en más competitiva

Debilidades:

-La empresa puede equivocarse en al prescindir de servicios y incorporar a la cartera de servicios procesos en los que su talento humano y tecnológico no esté preparado provocando que nuestro servicio no esté al nivel de la competencia por una decisión incorrecta.

Los administradores no tengan coordinación entre sus estrategias y sus planes

Amenazas:

-El mercado al cual nos vamos a dirigir cambie de opinión hacia el servicio y lo rechace por fuerzas externas o internas de cada cliente

-La corrupción se convierte en una opción que podrían convertirse en un sustituto del servicio; con esto la demanda podría disminuir ya que tendrían ventajas en cuanto a costo principalmente pero con la inseguridad en los servicios contratados.

4.4.3. Aspecto tecnológico

Fortalezas

- Contamos con nuevos equipos de computación y operaciones para el giro del negocio
- Todos los equipos se encuentra en perfecto estado
- se ha implementado nuevos software que permiten una mejor interacción con el cliente y entidades relacionadas al comercio exterior
- La industria por la competencia nos ofrece bajos costos en la materia prima .
- Dentro de la empresa existe buen soporte técnico para la actualización de software y programas
- La empresa posee tecnología y software actualizados la competencia va preferir nuestros servicios a los de la competencia con lo cual la cartera de clientes se incrementara

Oportunidades

- El sector ofrece una gran cantidad de proveedores de productos, servicios, software para entregar un buen servicio al cliente y lograr así ventajas competitivas.
- El sector está en crecimiento lo que se convierte en el escenario perfecto para lograr que proveedores puedan reducir sus precios y mejorar sus productos y servicios para nuestra línea de servicios

Debilidades:

- La falta de un sistema de información (control de inventarios, facturación o comunicación)
- Inexistencia de control de equipos
- A pesar que se adquirió nuevos equipos de oficina aun faltan algunos para lograr un equilibrio en la transformación de la información y la entrega del servicio.
- Existe software en el mercado que necesita habilidades técnicas y preparación para ejecutar y no se cuenta con el tiempo y personal para esta actividad.

Amenazas:

- La competencia posee mejor equipos de oficina, software avanzado y técnicos con mayor especialización en los mismos
- La competencia tiene mayor capital para invertir en nuevos equipos y software

4.4.4 Aspecto gubernamental

Oportunidades

- El gobierno está creando políticas con las cuales se incentiva a los productores a generar plazas de empleo y así es como la empresa ha contratado técnicos para realizar trámites de comercio exterior

- La empresa está preparada para recibir nuevos clientes en base a la apertura del gobierno a apoyar las exportaciones

-El gobierno está implementado proyectos en la baja de impuestos e intereses del capital lo que favorece el apalancamiento de empresas y crecerá el nivel de exportaciones y clientes

-Los países con los que Ecuador tiene convenios de balanza comercial están en mutua búsqueda de abrir mercados para los productores y así los ingresos de divisas para el país serán más altas lo que beneficiaría a todos los que están dentro de la cadena de valor en el sector exportador

Amenazas

Con lo que actualmente el gobierno está en un periodo de cambio de mando, las políticas del nuevo presidente podrían perjudicar a los tenedores de capital que pueden restringir préstamos con lo que la empresa no se podría apalancar en corto, mediano y largo plazo

- La falta de apoyo del gobierno a la renovación de las preferencias arancelarias tiene como efecto la reducción de exportaciones con lo que se complica la búsqueda de incrementar la cartera de clientes.

- La inestabilidad que está creándose en el país por el cambio de gobierno afecta directamente a los exportadores lo que es desfavorable para la balanza comercial y perjudicaría al sector de servicios de tramitación por la falta de demanda.

4.4.5 Aspecto Legal

Fortalezas

- La empresa está constituida bajo las normas legales establecidas
- No existe evasión de impuestos y se pagan los tributos de acuerdo a lo establecido por las entidades de control
- Cada empleado es remunerado de acuerdo a lo establecido en leyes
- Los proveedores y la empresa trabajan bajo contratos lo cual ampara su labor ante la ley

Oportunidades

-existen entidades de control que normal la ejecución de servicios en cuanto a procesos y tramitología que hace que exista una estandarización de procesos.

Debilidades

La empresa no cuenta con un departamento jurídico o técnicos internos con lo cual trámite legal tiene un costo elevado

Amenazas

-La corrupción se convierte en un problema cuando existe una competencia en la industria ya que favorece a quienes tienen recursos e influencias para hacer estrategias que giran en torno a la tramitología ilegal

-No existe muchos amparos legales que protejan a la industria de posibles demandas de clientes y del exterior

4.5 ANALISIS PORTER

4.5.1 Amenaza de nuevas incorporaciones

El ingreso de nuevos competidores en el segmento de agencias de trámites de comercio exterior se convierte en un inconveniente por:

Existen empresas grandes que han estado varios años en la industria y aprovechan su posicionamiento para obtener nuevos clientes

Se requiere una alta inversión en software, capacitación y mejora en infraestructura

La corrupción se puede convertir en ventaja competitiva para algunas agencias que trabajan con esta consigna por obtener un cliente

La competencia con reducción de costos es muy alta a pesar que su relación beneficio a veces es negativa

El alto número de competidores hace que exista una competencia perfecta donde las innovaciones y los precios marcan la diferencia

Tiempo de posicionamiento en el mercado y participación en la industria

4.5.2 Poder de negociación con proveedores

Los niveles de crecimiento del sector exportador y en específico del sector florícola han aumentado el número de proveedores para el desarrollo de esta industria

Los exportadores tienen mayor nivel de negociación con sus proveedores lo que genera que toda su cadena de valor incremente su poder de negociación también por la presión del cliente principal.

Debido a la concentración de ciertos trámites y procesos en entidades no existe una integración hacia delante o hacia atrás en cuanto a procesos sino en suministros para realizar cumplir con requisitos en los distintos trámites de comercio exterior.

Existe un amplio stock de suministros y proveedores que están siempre en la búsqueda de nuevos clientes lo que da una ventaja competitiva si se encuentra a los proveedores más idóneos para la agencia.

Los proveedores están en constante innovación y por su alto nivel de competencia y trabajan con distintas estrategias como economías de escala, diferenciación y especialización en producto servicio.

4.5.3 Rivalidad entre los competidores

El crecimiento de la industria de exportaciones en el país genera que el segmento de agencias que ofrecen trámites de comercio exterior sea competitivo y la rivalidad sea alta.

Existe una gran cantidad de empresas no constituidas generando competencia desleal ya que no incurren en gastos de constitución, impuestos de ley y otros pagos por servicios.

Al existir competencia perfecta la información es conocida por todas las agencias lo que genera que se conozca ciertas debilidades y falencias entre competidores que es aprovechado para buscar incrementar cartera de clientes utilizando medios que justifican el fin.

Existe una gran variedad de trámites lo que hace que los competidores busquen diversificar su cartera de servicios para ocupar un mayor lugar en el mercado y posicionarse

4.5.4 Amenaza de productos sustitutos

La corrupción en cuanto a trámites es un sustituto que se ve conveniente por su facilidad a pesar de la pérdida de beneficios legales y riesgos que representa

El contrabando para algunos productos significa la reducción de costos lo que significa reducción de cartera de clientes en un porcentaje hasta cierto punto significativo

No existe sustituto para los trámites enfocados a productos ya que tiene el carácter legal y esta normado por la Ley Orgánica de Aduanas y sus respectivas Normas y Reglamentos.

4.5.5 Poder de negociación con compradores

Los establecimientos de tramitología tienen un alto poder de negocio con cada uno de los exportadores y clientes por la cantidad de información y facilidad de llegar comunicarse con ellos.

Existe una alta cantidad de empresas que ofertan sus servicio por lo cual los clientes buscan las mejores opciones de trabajo y visitan o solicitan cotizaciones de toda la competencia para comparar entre si y decidir la más conveniente.

La exportaciones de alguna manera tienen un nivel de estacionalidad para productos perecibles por lo cual hay temporadas en las que la demanda es buena y otras en las cuales va a baja.

4.6. Propuestas de nuevos servicios para la empresa I.M.P.L. ADUANAS

Después de realizar las entrevistas y encuestas dirigidas a los clientes y potenciales clientes entrantes, se tiene una idea de los posibles nuevos servicios que deberían ser planificados, evaluados y ofertados por parte de la empresa con

el fin de lograr un mejor posicionamiento y a su vez se logre generar beneficios económicos que permitan a la empresa mantenerse en una posición de estabilidad y con visión de crecimiento dentro de la industria.

Los servicios que se tuvieron mayor demanda por parte de los encuestados fueron:

4.6.1. Movilización y recopilación de documentos de transporte

Este servicio ofrece a los clientes la posibilidad planificar y coordinar el retiro de documentos indispensables para sus declaraciones de mercadería como son los documentos de transporte específicamente las guías aéreas certificadas así como otras necesidades de transporte y encomiendas de documentos.

A través de la contratación de este servicio, nuestra empresa dispondrá de personal con transporte motorizado, los mismos que recorrerán las agencias de carga en las cuales realizaron los embarques de flores u otros productos los clientes para retirar los documentos que el cliente solicite a través de una carta de autorización para el retiro.

El servicio de recopilación de guías estará sujeto a la confirmación de las agencias de carga y otras, quienes darán aviso al cliente que esta documentación esta lista para ser retirada con lo cual evitamos enviar a una persona contratada

para este servicio a retirar y no se le entregue la documentación por no encontrarse lista lo cual genera un costo para la empresa y para el cliente

Este servicio será cobrado mensualmente a través de una factura de la empresa de acuerdo a la cantidad de pedidos de servicio que los clientes soliciten y el precio estará en una banda de valor entre USD 0.80 a USD 1.20 de acuerdo a la ubicación de la empresa que se vaya a retirar.

Para comenzar a ofrecer este servicio los primeros meses como prueba se contrataría 2 personas quienes posean transporte motorizado en optimas condiciones con permisos de circulación vigentes y que además tengan conocimiento de las vías y ubicaciones de entidades importantes en la ciudad, los mismos a quienes se les entregara las direcciones de las empresas y otros donde deben retirar la documentación y otros, los cuales deben ser inventariados a través de hojas de control de la empresa en las cuales se detalle toda la información de la recopilación de la documentación y la entrega en la ubicación que el cliente solicite que tiene como finalidad controlar la eficiencia y eficacia de este servicio.

4.6.2 Creación de página web con información del estado de los trámites por cada cliente

Con este servicio se espera ampliar los beneficios de la página web que actualmente dispone nuestra empresa para nuestros clientes con la creación de

una opción vía extranet en la cual los clientes digiten una clave que se les proveerá previa solicitud y cancelación de este servicio con el cual tendrán acceso a revisar el estado de sus trámites de una manera sencilla y clara; este servicio ofrece beneficios en tiempo y facilidad de conocer el estado de los trámites en curso ya que evita llamadas telefónicas, e-mail, solicitudes de información del estado y entrega de trámites, además que otorga un valor agregado de modernización e innovación tecnológica en la oferta del paquete de servicios que la empresa ofrece.

Para prestar este servicio se contratara los servicios de la empresa Oftimsoft Cia. Ltda. quienes son una importante empresa que ofrecen software especializados en comercio exterior a distintas entidades, empresas y agentes de aduana; actualmente esta empresa es nuestro proveedor de software de transferencia electrónica S.I.C.E y se les encargara la creación de un software o sistema complementario al ofrecido que nos permita enviar constantemente el estado de los trámites a la página web y le ofrezca al cliente la facilidad de visualizarla de manera fácil a través de la digitación de una clave que es de propiedad de esta empresa.

Este servicio será cobrado anualmente a través de una factura de la empresa y el precio será USD 80.00

4.6.3 Seminarios de capacitación en oficinas y fincas de clientes

Con este servicio se ofrecerá a los clientes la posibilidad de estar actualizados de manera constantes en los temas referentes a tramitología de comercio exterior con especialización en exportación de flores y de especialización en otros temas legales y tributarios que son complemento para las distintas actividades comerciales del comercio exterior.

Para prestar este servicio se cuenta con el apoyo de distintos técnicos quienes asesoraran y capacitaran clientes y posibles potenciales clientes a través de seminarios con distintos temas enfocados en comercio exterior, exportación de flores, importación de materias primas, tributación, bases legales, entre otros que serán solicitados a nuestra empresa sea de manera exclusiva para un cliente o de acuerdo a las necesidades que exista de una capacitación masiva.

El tema referente a logística será manejado de acuerdo a la cantidad de asistentes ya que se tiene como posibles lugares: Oficinas de I.M.P.L., oficinas de clientes, oficina en fincas florícolas, Salón de Eventos Hotel Aeropuerto, Salón de Eventos edificio de las Cámaras, entre otros

Esta capacitación podrá ofertarse dentro de la ciudad de Quito o fuera como es el caso de entregar este servicio en fincas florícolas o empresas que se encuentren localizadas fuera de la ciudad con lo cual se espera una amplia cobertura de

capacitación con lo cual se entrega el valor agregado a nuestros clientes de estar renovados en los cambios que las entidades de control realizan y así enfrentar de mejor manera las situaciones que día a día se enfrenta en la industria del comercio exterior de una manera legal y actualizada que entregue los beneficios que el cliente aspira.

Este servicio será cobrado previo inicio del seminario de una factura de la empresa de acuerdo a la cantidad de personas que se encuentren inscritas: también se ofrecerá un precio especial para grupos de personas que se representen como miembros de una empresa y el precio de estas capacitaciones no es fijo y depende del tema que se solicite y los convenios con los que se llegue a la empresa y podría tener una banda de valor entre USD 25 y USD 150

4.7. MATRICES DE EVALUACIÓN PARA LA EMPRESA I.M.P.L. ADUANAS

4.7.1 Matriz de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.⁵⁴

⁵⁴ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 144.

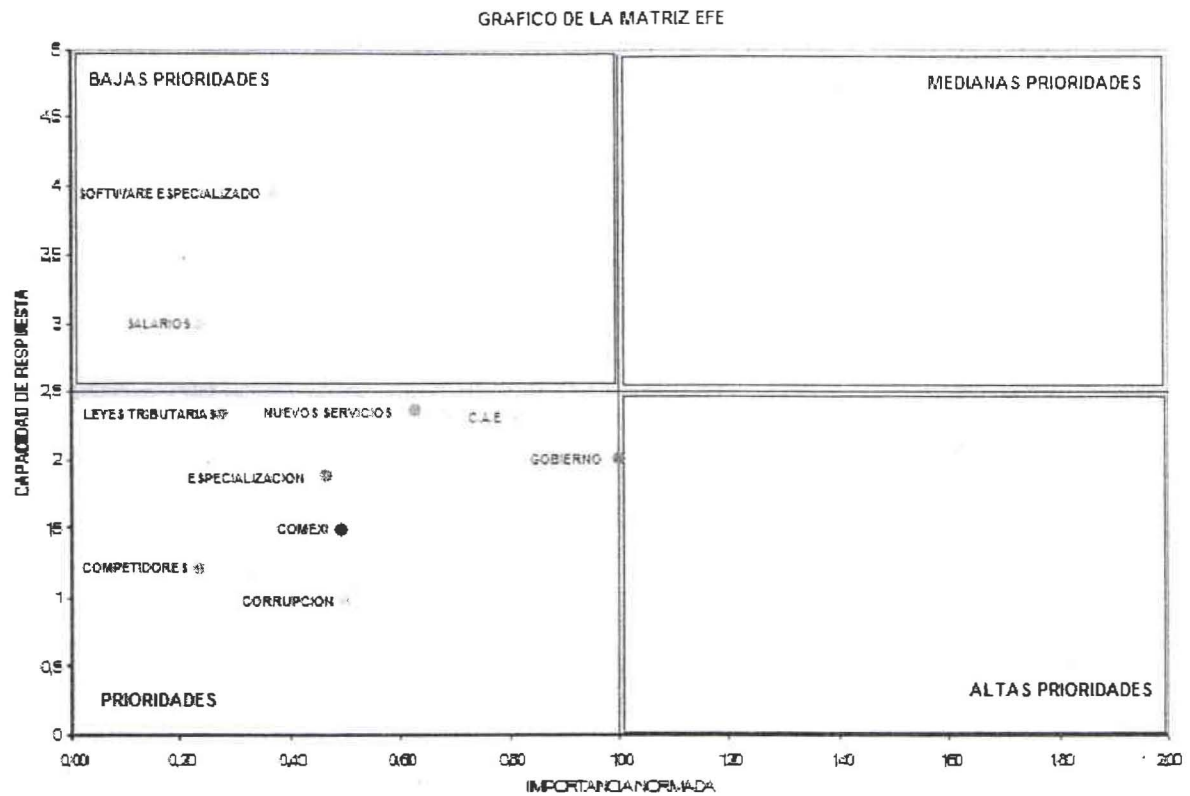
A continuación se presenta la matriz EFE de la empresa

MATRIZ E.F.E.

	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
1	Gobierno	4	10,00	1,00	2	20,00
2	Software especializado	1	2,50	0,25	4	10,00
3	Nuevos servicios en el mercado	3	7,50	0,75	3	22,50
4	Leyes Tributarias	6	15,00	0,15	3	60,00
5	Oferta de especialización Técnica	2	5,00	0,05	4	20,00
	AMENAZAS					
1	C.O.M.E.X.I.	14	35,00	0,35	3	105,00
2	Competidores	4	10,00	0,10	3	30,00
3	Salarios	1	2,50	0,25	3	7,50
4	C.A.E.	3	7,50	0,75	4	30,00
5	Corrupción entidades de control	2	5,00	0,05	1	5,00
	Sumatoria	40	100,00			
	Importancia Promedio		10,00			3.1

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Para la identificación de las altas prioridades externas se procede a interpretar el siguiente gráfico:



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Según el grafico, el factor externo que representa una alta prioridad es el gobierno debido a sus políticas y su nivel de inestabilidad, los mismos que generan expectativas, ya que muchas industrias dependen directa e indirectamente de las decisiones y proyectos de Ley que el Ejecutivo proponga.

En cuanto a factores externos que representan una prioridad se encuentran: las leyes tributarias, los nuevos servicios en el mercado, C.A.E., competidores, C.O.M.E.X.I., especialización técnica y la corrupción,

4.7.2 Matriz de Factores Internos (EFI)

Este instrumento sirve para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.⁵⁵

A continuación se indica el esquema de la matriz EFI:

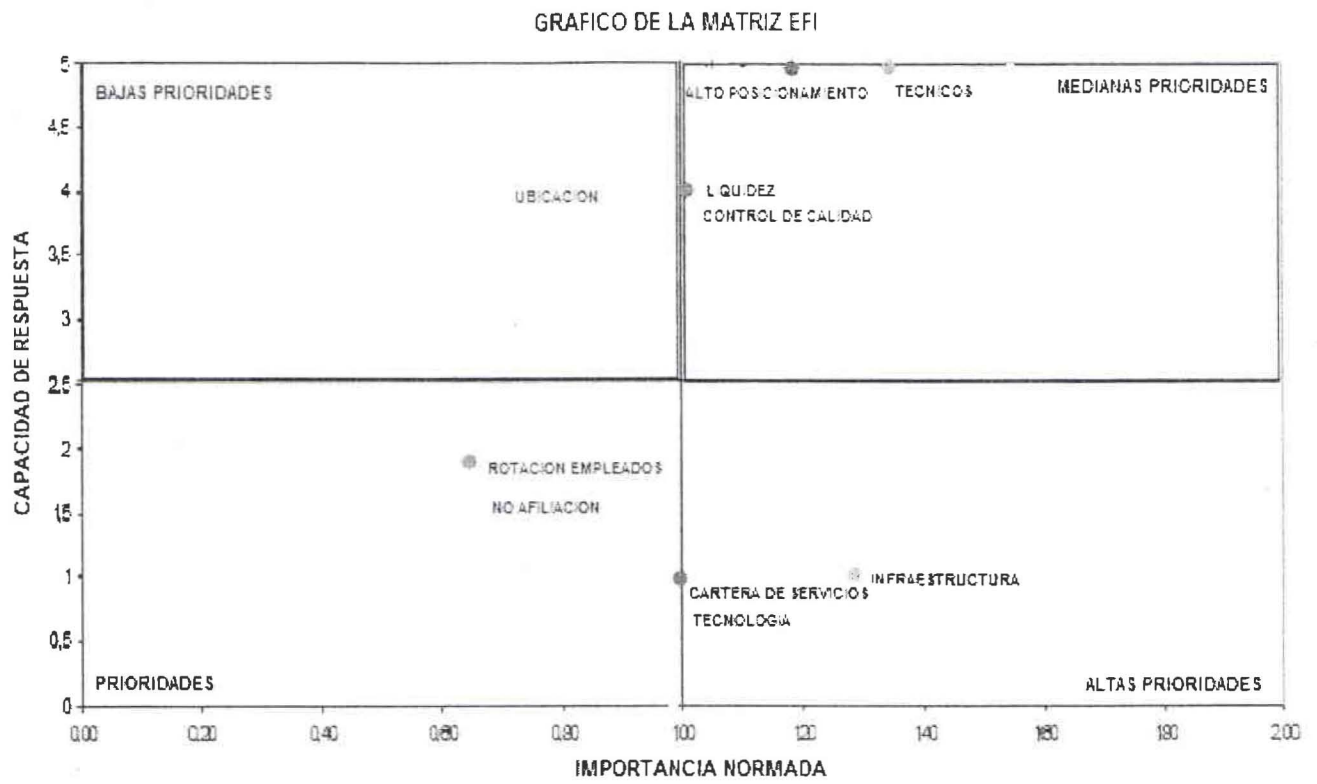
ATRIZ E.F.I.

	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
1	Alto posicionamiento	5	12,50	1,20	5	62,50
2	Ubicación de la empresa	3	7,50	0,75	4	30,00
3	Líquidez efectiva del proyecto	4	10,00	1,00	4	40,00
4	Aplicación de controles en la calidad del servicio	4	10,00	1,00	4	40,00
5	Técnicos capacitados en el área de operaciones	5	12,50	1,25	5	62,50
	DEBILIDADES					
1	Infraestructura insuficiente	5	12,50	1,25	1	12,50
2	Mediana cartera de servicios	4	10,00	1,00	1	10,00
3	Alta rotación en los puestos de trabajo	3	7,50	0,75	2	15,00
4	Tecnología por debajo de la competencia	4	10,00	1,00	1	10,00
5	No existe afiliación en asociaciones de la industria	3	7,5	0,75	2	15,00
	Sumatoria	40	100,00			
	Importancia Promedio		10,00			3,0

ELABORACION: El Autor

Para identificar las altas prioridades internas se presenta el siguiente gráfico:

⁵⁵ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 184.



ELABORACIÓN: El Autor

Los factores internos a los que se les debe dar mayor importancia, son los que se encuentran en el cuadrante de altas prioridades como son: no contar con una infraestructura amplia y optima que cumpla con los requerimientos de cada área específica dentro de la empresa y se consideraría como un factor de cuidado la limitada cantidad de servicios y procesos que se ofrece a los clientes lo cual obliga a la empresa a desarrollar nuevas alternativas de servicios o de la misma manera proponer servicios complementarios a los que existen actualmente

En cuanto a los factores internos que tienen una importancia media se encuentran en el cuadrante prioridades y se tiene: la rotación de empleados y asistentes debido a diversos factores como un bajo nivel de adaptación a la nueva cultura organizacional y la falta de capacidad de desarrollar las actividades que se han encomendado al empleado por lo cual decide no continuar laborando en la empresa.

4.7.3 Matriz F.O.D.A

4.7.3.1 Metodología⁵⁶

- Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI

A continuación se indica la matriz F.O.D.A:

⁵⁶ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

MATRIZ F.O.D.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Alto posicionamiento	1. Gobierno
2. Ubicación de la empresa	2. Software especializado
3. Liquidez efectiva del proyecto	3. Nuevos servicios en el mercado
4. Aplicación de controles en la calidad del servicio	4. Leyes Tributarias
5. Técnicos capacitados en el área de operaciones	5. Oferta de especialización Técnica
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Infraestructura insuficiente	1. C.O.M.E.X.I.
2. Mediana cartera de servicios	2. Competidores
3. Alta rotación en los puestos de trabajo	3. Salarios
4. Tecnología por debajo de la competencia	4. C.A.E.
5. No existe afiliación de la empresa en asociaciones de la industria	5. Corrupción en entidades de control

ELABORACIÓN: El Autor

4.7.4 Matriz A.O.D.F.

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.⁵⁷

⁵⁷ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 200.

4.7.4.1 Metodología⁵⁸

- Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

A continuación se indica la matriz AODF con las estrategias a implementarse:

⁵⁸ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial, libro de FRED DAVID.

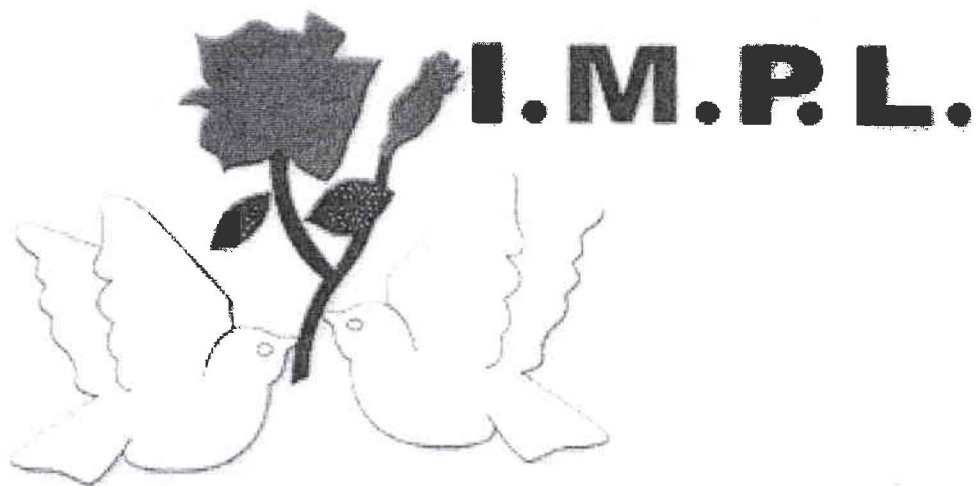
MATRIZ AODF

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Alto posicionamiento	1. Infraestructura insuficiente
	2. Ubicación de la empresa	2. Mediana cartera de servicios
	3. Liquidez efectiva del proyecto	3. Alta rotación en los puestos de trabajo
	4. Aplicación de controles en la calidad del servicio	4. Tecnología por debajo de la competencia
	5. Técnicos capacitados en el área de operaciones	5. No existe afiliación de la empresa en asociaciones de la industria
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ADQUIRIR NUEVO SOFTWARE ESPECIALIZADO 	<ul style="list-style-type: none"> IMPLEMENTAR NUEVA Y MAYOR TECNOLOGIA EN LOS PROCESOS
2. Software especializado	<ul style="list-style-type: none"> PREPARAR A TECNICOS EN NUEVAS AEREAS Y DISTINTOS PROCESOS 	<ul style="list-style-type: none"> DAR MAYOR CAPACITACION A LOS EMPLEADOS EN TEMAS DE LA INDUSTRIA
3. Nuevos servicios en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> LOGRAR NUEVAS INVERSION A TRAVES DEL APALANCAMIENTO 	<ul style="list-style-type: none"> ADQUIRIR NUEVA INFRAESTRUCTURA EN CORTO PLAZO
4. Leyes Tributarias		<ul style="list-style-type: none"> ANALIZAR LA POSIBILIDAD DE OFRECER NUEVOS SERVICIOS A MEDIANO PLAZO
5. Oferta de especialización Técnica		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. C.O.M.E.X.I.	<ul style="list-style-type: none"> INNOVACION DE LOS SERVICIOS EXISTENTES EN LA ACTUAL CARTERA DE SERVICIOS 	<ul style="list-style-type: none"> CONVENIOS Y AFILIACIONES CON ASOCIACIONES EN LA INDUSTRIA
2. Competidores	<ul style="list-style-type: none"> MEJORA CONSTANTES DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS 	<ul style="list-style-type: none"> MEJORAR LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS PARA EVITAR MULTAS Y EGRESOS
3. Salarios		<ul style="list-style-type: none"> PRESENTACION DE NUEVOS SERVICIOS
4. C.A.E.		
5. Corrupción en entidades de control		

ELABORACIÓN: EL AUTOR

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING



5.1 SITUACIÓN ACTUAL

El escenario que presenta actualmente la industria de servicios en de asesoramiento empresarial y en materia de gestión ofrece una amplia variedad de oportunidades ya que los productores y comercializadores nacionales deciden realizar gestiones en comercio exterior principalmente por:

- Saturación de mercado nacional para oferta de producto
- Ciclo de vida del producto
- Diversificación de productos
- Mejorar economías de escala
- Crecimiento de la demanda
- Diversificación de riesgos economía nacionales
- Mayores tasa de utilidades
- Transferencia de tecnología
- Lograr abastecimiento de insumos y materias primas
- Afirmar el posicionamiento de marca en el mercado local

Por tal motivo la tramitología para exportar productos se convierte en un servicio demandado por los exportadores, los mismos que esperan obtener ventajas y generar valor a los productos y servicios que ofrecen a otros países.

Esta demanda se encuentra atendida por una gran cantidad de asesores y agentes de aduana los mismos que compiten por lograr ampliar su cartera de clientes con estrategias de diferenciación, especialización y economía de escalas.

Sin embargo, los servicios de tramitología con especialización en exportación de flores y productos perecibles cuenta con un bajo número de asesores y agentes, los mismos que compiten para ampliar su cartera de servicios; dentro de este grupo se encuentra I.M.P.L Aduanas que controla una cartera de clientes de alrededor de 50 exportadores de flores entre empresas, comercializadoras y personas naturales que corresponde a un aproximado del 10% del total de exportadores calificados para esta actividad comercial a nivel nacional.

La tramitología de exportadores de flor y productos perecibles de las ciudades de Quito, Latacunga, Cayambe, Tabacundo y otras, se encuentran atendida por asesores, agentes de aduana y empresas especializadas, entre los que se encuentran:

OSWALDO LOPEZ: quien es agente afianzado de aduanas, sus oficinas se ubican en la ave. La Florida y Ave. Brasil sector Aeropuerto, dispone de una amplia cartera de servicios en cuanto a trámites de comercio exterior como exportaciones e importaciones, aunque su especialidad no es la tramitología de exportación de flores actualmente dispone de una cartera de clientes que realizan tramites de exportación de flores y otras variedades de productos perecibles quienes costean precios entre usd 15 y usd 30.

TANIA CRUZ: es propietaria de una oficina donde se ofrece tramitología con especialización en exportación de flores y otras variedades de productos perecibles ubicada en la calle Guarderas y calle Sbte. Salazar sector La Concepción, cuenta con una considerable cartera de clientes quienes costean precios entre usd 18 y usd 30.

OSWALDO SERRANO quien es agente afianzado de aduanas, sus oficinas se ubican entre Ave. La Prensa y calle Rio Araujo, sector Aeropuerto frente a las oficinas de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, de igual manera dispone de una amplia cartera de servicios en cuanto a trámites de comercio exterior como exportaciones e importaciones, y tienen técnicos con especialización en tramitología de exportación de flores actualmente dispone de una cartera de clientes que realizan trámites de exportación de flores y otras variedades de productos perecibles quienes costean precios entre usd 12 y usd 25.

COIMPEXA: Es una empresa que ofrece de servicios en una amplia área de comercio exterior así como servicios integrados de nacionalización, almacenamiento y distribución de mercaderías.

Posee infraestructura, tecnología de punta tanto en informática como en comunicaciones, además de amplia experiencia en el mercado. Su cartera de clientes en cuanto a tramitología de exportación de flor es baja pero su

posicionamiento en la industria es fuerte y es un referente para posibles nuevos entrantes en la industria. Los precios de los servicios que ofertan dependen de las diferentes órdenes de trabajo que el cliente solicite.

Tramitadores independientes: Son personas que han adquirido conocimientos de comercio exterior en empresas o entidades en las que laboran, pero al desvincularse encontraron la posibilidad de lucrar a través de la oferta de varios tipos de servicios relacionados con las actividades que desempeñaban; en su mayoría no dispone de infraestructura y se ven en la necesidad de contratar a terceros para realizar actividades como ingreso a programas especializados de comercio exterior y obtener firmas autorizadas para los respectivos aforsos documentales, los precios de sus servicios se encuentran entre usd 8 y usd 15

Como consecuencia de esto, I.M.P.L. ADUANAS se enfrenta a diversos competidores en cuanto a tramitología de comercio exterior con especialidad en exportación de flores, lo que le obliga a mantener una política de calidad en sus procesos, así como la acertada elección y control de estrategias para obtener estabilidad en la industria y forjar un crecimiento sostenible que le permita tener permanencia en el tiempo. Esto hace que el poder de negociación de los consumidores y los proveedores sea alto y que por lo tanto las empresas y establecimientos que realicen tramitología de comercio exterior estén obligados a mantener sus estrategias de diferenciación y de especialización en servicio para seguir siendo competitivos.

5.2 Cuadro FODA de I.M.P.L ADUANAS

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
1. Alto posicionamiento	1. Gobierno
2. 2Ubicación de la empresa	2. Software especializado
3. Liquidez efectiva del proyecto	3. Nuevos servicios en el mercado
4. Aplicación de controles en la calidad del servicio	4. Leyes Tributarias
5. Técnicos capacitados en el área de operaciones	5. Oferta de especialización Técnica
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
1. Infraestructura insuficiente	1. C.O.M.E.X.I.
2. Mediana cartera de servicios	2. Competidores
3. Alta rotación en los puestos de trabajo	3. Salarios
4. Tecnología por debajo de la competencia	4. C.A.E.
5. No existe afiliación de la empresa en asociaciones de la industria	5. Corrupción en entidades de control

5.3 OBJETIVOS

5.3.1. Objetivos principales

5.3.1.1 Objetivo de Participación

Alcanzar en el primer año después de realizar esta reingeniería una participación de mercado del 15% con cerca de 65 empresas productoras y exportadoras de flores.

5.3.1.2 Objetivo de Recordación

Lograr en el primer año después de esta reingeniería una notoriedad espontánea del 45% entre las entidades de tramitología de exportación de flores

5.3.1.3 Objetivo de Retención

Evitar la rotación de cartera de clientes a través de un crecimiento en la tasa de retención que se espera 50% en el primer año con respecto a entre las entidades de tramitología de exportación de flores

5.3.1.4 Objetivo de Rentabilidad

Lograr una rentabilidad del 30% con respecto a los costos de producción en el primer año después de la reingeniería.

5.3.1.5 Objetivo de Satisfacción

Lograr un nivel de satisfacción en los clientes de un 90% que posiciona a la empresa como una entidad efectiva.

5.3.2. Objetivos secundarios

- Analizar la situación actual del marketing y publicidad en la empresa a través de la medición de los resultados logrados por las estrategias que sean aplicadas en la empresa
- Identificar las principales estrategias de marketing y publicidad aplicadas por la competencia y su presencia en la industria
- Identificar las necesidades de los clientes y potenciales clientes entrantes para crear y adaptar estrategias de marketing y publicidad que logre posicionar los servicios de la empresa como solución para sus insuficiencias.
- Desarrollar estrategias alcanzables a corto, mediano y largo plazo que ayuden a afianzar el posicionamiento en clientes actuales y ampliar la presencia de la marca en la industria.
- Lograr la ampliación de la cartera de clientes con la aplicación de nuevas estrategias de publicidad y marketing
- buscar suscripciones con revistas especializadas en comercio exterior, que tienen alcance Nacional donde se informe a través de publicidad los servicios ofertados por la empresa.
- Implementar controles que cuantifiquen periódicamente los resultados de las estrategias y los evalúen en función de los objetivos esperados

5.4 SEGMENTACIÓN

Para enfocarnos en este tema es imprescindible conocer, que la segmentación es un proceso a través del cual se divide mercado potencial en distintos subconjuntos o segmentos de clientes que tienen necesidades y características homogéneas, que podrían requerir los servicios que la empresa ofrece a través de cada uno de los paquetes de actividades que se ofertaría a través de los distintos medios por los cuales se hace conocida la cartera de servicios⁵⁹.

El mercado potencial actual que maneja I.M.P.L. ADUANAS está compuesto por empresas floricultoras, comercializadoras, productores-acopiadores-exportadores y agencias de carga que ofrecen: rosas, gypsophilia, flor de verano, claveles entre otros en cajas cuyos precios en mercado internacional están entre usd 50,00 y usd 90,00 cada caja

A continuación se presenta un esquema del total de empresas registradas por tipo que se convierte en el mercado potencial

TIPO	NUMERO
Agencias de Carga	46

⁵⁹ www.multimedios106.com/home/contenidos

Anulados	24
Comercializadoras	46
Comercializadoras Internas	1
Productor	13
Productor- Acopiador- Exportador	76
Productor- Exportador	430
TOTAL POR TIPO	636

FUENTE: Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria

El segmento al cual está enfocada las actividades comerciales y marketing son: los productores y exportadores de flores que necesiten adquirir nuevos servicios de comercio exterior, los cuales constituyen el 67,61% del total de empresas registradas en la industria⁶⁰; las mismas que deban cubrir falencias en sus procesos enfocados en la ventaja competitiva que obtendrán al ser parte de nuestra cartera de clientes y estén dispuestos a cancelar precios entre USD 10 y USD 20 por cada orden de trabajo que soliciten.

A partir que I.M.P.L. ADUANAS comenzó su actividad comercial, ha logrado establecer una importante cartera de clientes que está conformada por 53 productores y exportadores de flores que cuantifican 12,32% del segmento de productores-exportadores y 8,33% del total de las empresas registradas en la industria según el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria a Julio del presente año

⁶⁰ [http:// www.sesa.gov.ec/](http://www.sesa.gov.ec/)

5.5 POSICIONAMIENTO

El Posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.⁶¹

Actualmente los clientes de la empresa conocen toda la información y los atributos sobre los servicios que se tiene dentro de la cartera de servicios y nos han identificado como un proveedor fundamental para lograr concluir el giro de sus negocios.

El posicionamiento de la marca dentro de cada proceso que se realice ha sido una de las prioridades de la empresa, ya que se busca que cada uno de los clientes perciba todos los atributos y beneficios que existen al contratar a la empresa como proveedor.

No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas

⁶¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

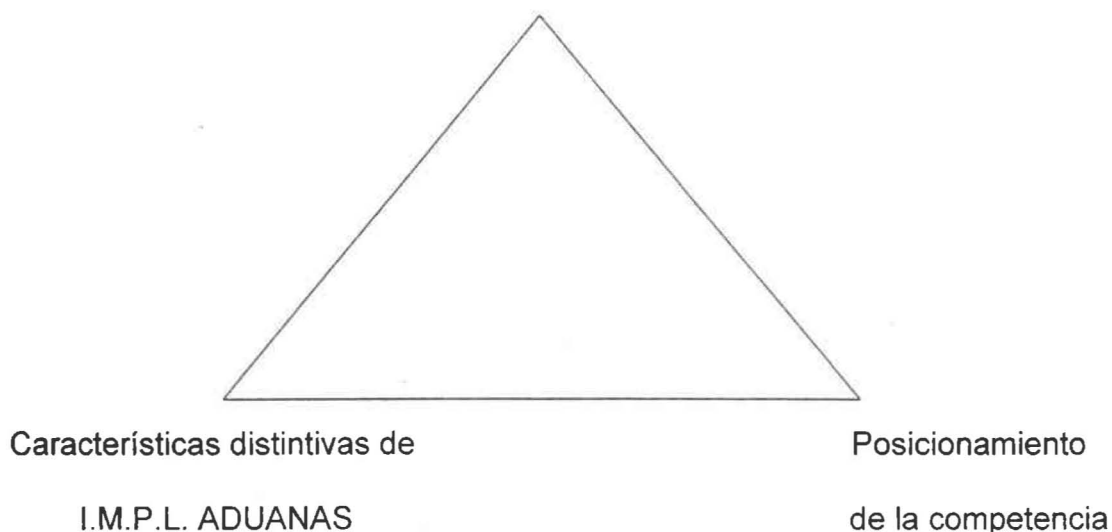
dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

Es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos.⁶²

5.5.1 Análisis del Concepto de Posicionamiento de I.M.P.L. ADUANAS

A continuación se presenta el esquema a utilizarse:

Necesidades de los clientes potenciales



ELABORACION: EL AUTOR

⁶² ROLANDO ARELLANO C. Marketing Enfoque América Latina. Pág: 497.

5.5.1.1 Descripción de las necesidades de los clientes de un establecimiento de Tramitología de comercio Exterior

Para conocer con mayor detalle las principales necesidades que tienen los clientes y potenciales clientes de la empresa, se sometió a consulta una lista de posibles características que tienen los servicios que presta la empresa y los demás competidores en la industria.

La herramienta para lograr un resultado eficaz fue la investigación cuantitativa a través de la pregunta No. 9 del cuestionario que se aplicó para esta finalidad: A continuación se presentan las características que alcanzaron una mayor valoración por parte de los encuestados

- Buena calidad del servicio: Se debe garantizar, que el nivel de eficacia del servicio prestado sea óptimo y cumpla con las exigencias solicitadas por las entidades de control y por el cliente.
- Precios bajos: En la industria, competir con la estrategia correcta es primordial para lograr los beneficios esperados y una de las estrategias más importantes y que prioriza el cliente es la estrategia de competitividad por costos, en la cual se debe buscar la reducción de los precios de los servicios a cambio de la negociación con proveedores que ofrezcan precios

competitivos en sus insumos varios. Los encuestados dan un alto valor a esta variable debido a que sus negocios serán más rentables y en muchos casos más competitivos ante sus competidores.


- **Actualizada:** Es muy importante renovar los servicios y procesos de tramitología de acuerdo a los cambios que se den en la industria y en las leyes por lo cual, conocer, difundir y aplicar los nuevos requerimientos, ofrece al cliente ventajas que dan valor a sus operaciones y le evitan contratiempos que sean perjudiciales para sus actividades.
- **Amplia variedad de servicios:** La ampliación de la oferta de nuevos servicios y el mejoramiento continuo de los servicios existentes en la cartera disponible con la empresa, aporta ventajas tanto para quien oferta como para quien demanda, debido a que se espera ingresos por cada actividad que se ofrece al cliente y este a su vez preferirá tener menor número de proveedores generando mayor eficiencia en su cadena de valor.

5.5.1.2 Características distintivas de I.M.P.L. ADUANAS

Las características más importantes y distintivas de la empresa son las siguientes:

1. Oferta de procesos y servicios de tramitología especializado en exportación de flores.
2. El precio de los servicios son competitivos debido a la estrategia de competitividad en costos
3. Técnicos especializados en procesos de exportación de flores
4. La calidad y experiencia en la industria genera confianza en clientes.
5. Posicionamiento, adquirido con la especialización y efectiva ejecución de las actividades de tramitología.
6. Empresa que apoya el desarrollo de sus empleados y clientes a través de sus políticas de beneficio integral, capacitación profesional y oferta competitiva de servicios.

5.5.2 Matriz de Posicionamiento

<p>Más por más: Más beneficios pero a un precio más alto.</p>	<p>Más por lo mismo: Más beneficios pero al mismo precio.</p>	<p>Más por menos: Más beneficios pero a un precio menor.</p>
<p>Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.</p>	<p>Lo mismo por lo mismo: Los mismos beneficios al mismo precio. NO VIABLE.</p>	<p>Lo mismo por menos: <i>Mismos beneficios pero a un precio más bajo con relación a la competencia</i></p> <p> I.M.P.L.</p>
<p>Menos por más: Menos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.</p>	<p>Menos por lo mismo: Menos beneficios pero al mismo precio. NO VIABLE.</p>	<p>Menos por menos: Menos beneficios pero a un precio más bajo.</p>

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Con respecto a esta matriz, I.M.P.L. se encuentra posicionado en el cuadrante lo mismo por menos, ya que es una empresa que ofrece los mismos beneficios que empresas de la competencia pero a un menor costo; todo esto se ha logrado con la correcta planeación y ejecución de la estrategia de competitividad en costos.

5.6 Marketing Mix

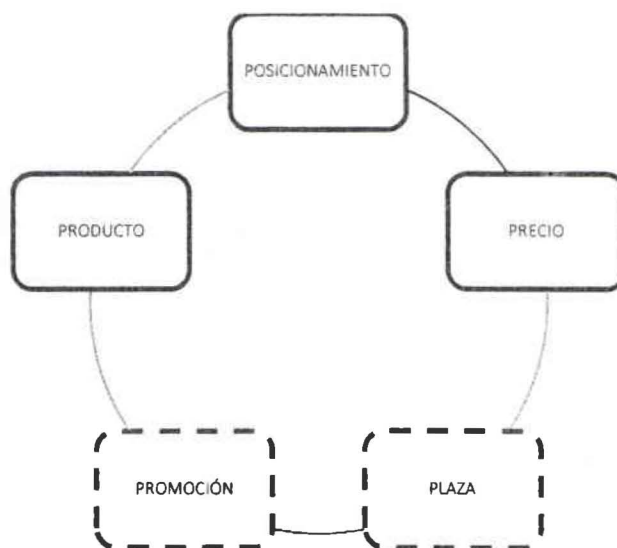
La mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.⁶³

Los elementos del Marketing Mix, en los que I.M.P.L. ADUANAS será superior a su competencia son: el posicionamiento, el producto y el precio, siendo el más importante el posicionamiento ya que ningún otro competidor emplea estrategias en éste sentido. Estos componentes se encuentran representados en el siguiente esquema de superioridad.⁶⁴

⁶³ PHILIP KOTLER. Dirección de Marketing. Pág.: 15.

⁶⁴ Esquema de superioridad de Marketing Mix, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

ESQUEMA DE SUPERIORIDAD



ELABORACIÓN: EL AUTOR

A continuación se detallan las decisiones a tomar en cada uno de los elementos del Marketing Mix de I.M.P.L. ADUANAS.

5.6.1 Producto

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización⁶⁵

⁶⁵ Patricio Bonta y Mario Farber, libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad"

Elementos como: documentos, autorizaciones especiales, firmas, registros en entidades de control, aplicación de software especializado, técnicos capacitados, calidad y rapidez en las ordenes de trabajo solicitadas, planificación de seminarios, entre otros se convierten en el producto global que ofrece un establecimiento de tramitología de comercio exterior.

Para que un establecimiento que ofrece trámites y servicios de comercio exterior, diferencie su cartera de productos de los demás productos de la competencia, debe tener en cuenta que existen elementos que generan la ventaja de producto y estos deben poseer cuatro características principales:

- La ventaja debe corresponder a una real necesidad del cliente
- Fácilmente perceptible y comunicable
- No produzca un precio excesivo
- No sea fácilmente copiado por los competidores: de fácil imitación

Esquema Dimensión del producto



ELABORACION: El Autor

5.6.1.1 Servicios asociados y complementarios

Los servicios asociados y complementarios son esencialmente servicios complementarios que generan beneficios adicionales al cliente y por lo tanto son fuente de diferenciación

Lo fundamental es identificar cuáles son los servicios asociados y complementarios que deberán ser añadidos al servicios principal, esta decisión es fundamental ya que repercute sobre los precios y la imagen misma del servicio principal, lo que genera beneficios directos en los ingresos de la empresa.

Los servicios asociados pueden ser de tres clases:

- a) Previo a la venta y ejecución del servicio: Tenemos a la recepción misma del cliente y sus órdenes de trabajo que el trato personal y profesional que recibe tiene una incidencia directa sobre la percepción de la calidad del servicio que se ofrece.
- b) Durante el proceso de venta: Los servicios asociados que facilitan la venta son la reservaciones de autorizaciones especiales de embarque, la toma de pedidos de trabajo, la facturación inmediata, la explicación de la forma de pago, facilitación de procesos para el cliente a través de la entrega de documentación en sus oficinas, etc.
- c) Servicios de postventa: Estos son los servicios asociados a la reafirmación de la adquisición del servicio y entre estos se cuenta con: llamadas para confirmar la calidad del servicio, publicación en la página web del estado de los tramites, envío de comunicados masivos y por clientes específicos de publicaciones de interés y cambios existentes en leyes, enviar cotizaciones de nuevos servicios y servicios complementarios que pudieran ser de interés para los clientes, etc.

5.6.1.2.Desglose de la cartera de servicios y productos de I.M.P.L.

ADUANAS

5.6.1.2.1 Servicio principal de I.M.P.L. ADUANAS

La cartera de productos y servicios lo componen 3 servicios principales:

- Aprobación de ordenes de embarques
- Aforos documentales para presentación en la C.A.E.
- Asesoramiento especializado en temas de comercio exterior

5.6.1.2.2 Servicios Auxiliares que ofrece I.M.P.L. ADUANAS

El servicio auxiliar que ofrece la empresa lo componen:

- Servicio de fotocopias.
- Servicios de digitación de anexos.
- Servicios de recepción y entrega de documentos a proveedores de clientes.
- Servicio de cancelación de impuestos especiales para comercio exterior.

5.6.1.2.3 Servicio esperado de I.M.P.L. ADUANAS

Las expectativas que la industria y los clientes tienen de los servicios asociados principales y auxiliares que ofrece la empresa se encuentran:

- Calidad y eficiencia en el manejo de los documentación de exportaciones
- Precios competitividad que aporten beneficios a las partes implicadas
- Información y asesoramiento efectivos para caso y problema específico
- Disponibilidad de tiempo para atender las ordenes de trabajo
- Rápida ejecución y entrega de las órdenes de trabajo.
- Competitividad para ser diferentes de la competencia.

5.6.1.2.4 Nuevos servicios de apoyo de I.M.P.L. ADUANAS

Los nuevos servicios que ofrecerá la empresa esperan generar beneficios técnicos y económicos tanto para la empresa como para los clientes y estos son:

- Movilización y recopilación de documentos de transporte
- Pagina web con información del estado de los trámites por cada cliente
- Seminarios de capacitación en oficinas y fincas por cada clientes

5.6.1.3 Ciclo de vida del producto⁶⁶

I.M.P.L. ADUANAS se ha posicionado en la industria como un proveedor de servicios de tramitología de comercio exterior y ha logrado superar de una manera

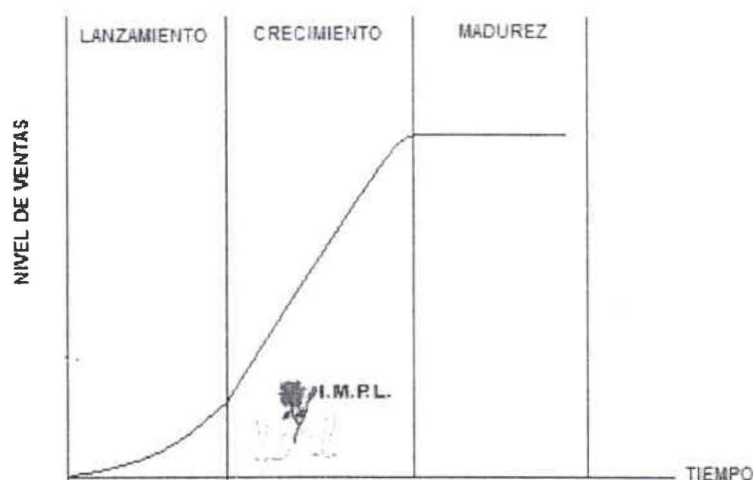
⁶⁶ ROLANDO ARELLANO C. Marketing Enfoque América Latina. Pág: 170.

exitosa la primera etapa de del ciclo de vida de los servicios principales con los cuales se presenta en el mercado y actualmente se encuentran en un proceso de crecimiento, esto debido a que la empresa se encuentra en un proceso de desarrollo y ampliación de su posicionamiento y tamaño de estructura

Como producto global se encuentra en la fase de introducción, ya que es nuevo y por lo tanto todavía desconocido. Por lo que las ventas serán bajas al inicio y se requerirán de altos montos de inversión para publicitar y promocionar al local.

A continuación se presenta un esquema donde se observa el ciclo de vida de la empresa, donde en el primer año se encuentra en crecimiento.

CICLO DE VIDA DE LOS SERVICIOS DE I.M.P.L. ADUANAS



ELABORACIÓN: El Autor

Las estrategias para cada etapa son las siguientes:

- **Introducción:** La empresa aplicó una estrategia de penetración a través de la aplicación de precios competitivos en los servicios que ofertaba además que se presento una propuesta de cartera de servicios enfocada en las necesidades de los clientes. Con estos elementos estratégicos, se ha logrado posicionarse de una manera importante en sus clientes y en la industria.

- **Crecimiento:** Actualmente la empresa se encuentra en esta etapa ya que aun existe leves incrementos anuales de demanda para realizar trámites de comercio exterior, que también generan incremento en la cantidad de órdenes de trabajo, lo que obliga renovar los servicios principales que se ofertan. De igual manera se aplica una estrategia de ampliación de cartera de servicios con lo que se espera obtener una mayor fidelidad y posicionamiento de los clientes actuales e incentivar a posibles clientes a contratar los servicios de la empresa

- **Madurez:** Es importante para la empresa, considerar que existe la posibilidad de un escenario en el cual su crecimiento se interrumpa por diversos factores, es así que se deben planificar estrategias de contingencia como alianzas estratégicas con empresas que oferten servicios complementarios, búsqueda de nuevos clientes a través de la promoción de nuevos servicios a mediano y largo plazo, aplicar mayores estrategias de publicidad en medios de comunicación y publicidad en eventos relacionados con la industria.

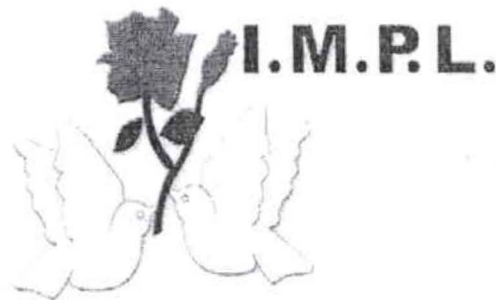
5.6.1.4 Justificación del nombre y logotipo de I.M.P.L. ADUANAS

Nombre:

“I.M.P.L. ADUANAS”

El nombre se lo divide en dos partes, la primera es: I.M.P.L. que hace mención a las iniciales de cada uno de los nombres de los propietarios de la empresa y se decidió esto debido a que se quiere reflejar la unión, el esfuerzo y el espíritu social por el cual se formó esta empresa y la segunda parte es: ADUANAS que es el espacio donde se concentra las actividades, procesos y servicios de la empresa con lo cual se pensó posicionar en los clientes el compromiso de servicio con amplia responsabilidad social.

Logotipo:



El logotipo de I.M.P.L. ADUANAS , representa una imagen clara de los servicios y la especialización existente en las actividades que se ofrece, donde las rosas rojas representan la especialización en exportaciones de flores y además representa la

riqueza de la producción florícola en el país; las palomas blancas representan el deseo de alcanzar los objetivos de crecimiento de la empresa a través de procesos transparentes que apoyen el desarrollo de los grupos de interés

Los colores que predominan son los colores: rojo, blanco, verde y negro cuyos significados se presenta a continuación⁶⁷

Color	Asociaciones positivas
Rojo	Pasión, amor, dinamismo.
Verde	La naturaleza, la vida, esperanza, fertilidad, descanso.
Negro	Lujo, distinción.
Blanco	Inocencia, pureza, la verdad, la sabiduría, transparencia.

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Slogan:

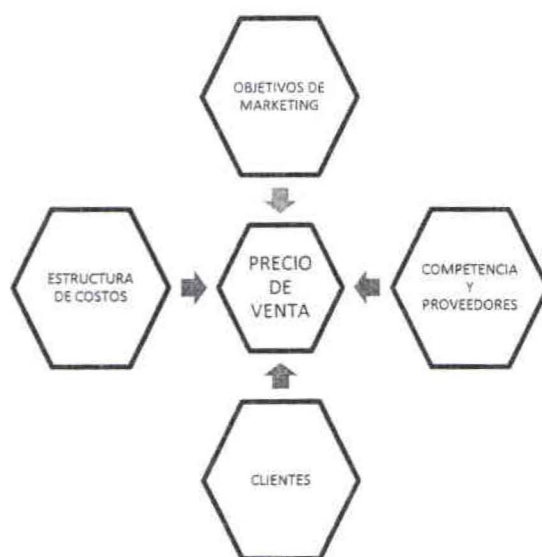
“I.M.P.L. ADUANAS trámites de exportación de flores”.

Con esta frase la empresa busca diferenciarse de la competencia con un posicionamiento claro y conciso de los servicios que ofrece a los productores y exportadores participantes en la industria.

⁶⁷ <http://www.webusable.com/coloursMean.htm>

5.7. PRECIO

Para la determinar los de precios de la cartera de servicios de I.M.P.L ADUANAS ha tomado en cuenta los siguientes elementos :



ELABORACIÓN: EL AUTOR

- **Objetivos de Marketing:** La prestación de servicios de tramitología de comercio exterior con aplicación de estrategias de competitividad en costos demanda de una importante cantidad de ordenes de trabajo para lograr los beneficios esperados, por tal motivo la empresa debe buscar un equilibrio de costo-beneficio que se aproxime a los precios que la competencia ofrece para que de esta manera los clientes y posibles nuevos clientes, incrementen la intención de contratar los servicios de la empresa.

- **Estructura de costos:** Este aspecto se basa principalmente en los costos de materia prima que ofertan los proveedores, mano de obra y costo de aplicación de conocimientos de los técnicos especializados contratados y costos indirectos de actividades y procesos, por lo que se deberá establecer un precio que genere utilidad sobre estos costos de transformación.
- **La competencia:** En la industria debido a la amplia competencia existente, es factible acceder a información de precios y cotizaciones que disponen otros establecimientos que realizan tramitología con lo cual se puede establecer precios que se ajusten a cada estrategia de participación en el mercado e inclusive existe la posibilidad de desarrollar políticas de discriminación de precios para determinados clientes, con lo cual se espera obtener ventajas competitivas sobre los demás participantes, al mismo tiempo que se logra ampliar la cartera de clientes que generan mayores beneficios económicos. Es así que se tiene conocimiento que la competencia tiene promedios en los precios de los servicios permanentes entre usd 15 y usd 25 y para servicios ocasionales entre usd 40 y usd 50 razón por la cual la empresa ha decidido desarrollar y implementar la estrategia de competitividad en costos donde la ventaja se la obtiene con la elección de proveedores que ofrezcan a la empresa beneficios en sus materias primas por lo cual servicios permanentes se cotizan en promedio entre usd 10 a usd 20 y los servicios ocasiones entre usd 28 y usd 40.

- **La elasticidad de la demanda:** Los clientes, productores y exportadores que contratan establecimientos para que realicen sus trámites de comercio exterior, han expuesto su alto nivel de sensibilidad ante variaciones en los precios que se les ha cotizado, por lo cual se tiene conocimiento de altos niveles de rotación en las carteras de clientes entre los competidores, por esta razón es importante buscar el medio de mantener precios constantes en amplios períodos de tiempo y mantenerse dentro de los márgenes de precio de la competencia.

Después de realizar el análisis para determinar los precios mencionados, a continuación se presenta los precios de los servicios con los cuales I.M.P.L. ADUANAS ha desarrollado sus cotizaciones entre servicios permanentes y servicios ocasionales:

SERVICIO	SUBTOTAL	IVA	PRECIO FINAL
ORDEN 15	\$ 9,00	\$ 1,08	\$ 10,08
AFORO DOCUMENTAL	\$ 10,00	\$ 1,20	\$ 11,20
COPIAS	\$ 0,04	\$ 0,00	\$ 0,04
MOVILIZACION	\$ 15,00	\$ 1,80	\$ 16,80
SEMINARIOS	\$ 30,00	\$ 3,60	\$ 33,60
PAGINA WEB	\$ 35,00	\$ 4,20	\$ 39,20
REGISTROS C.A.E.	\$ 25,00	\$ 3,00	\$ 28,00

5.8 PLAZA

La plaza o también conocida como ubicación se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se les ofrece a los clientes. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto el servicio

llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas⁶⁸.

Las oficinas de I.M.P.L. ADUANAS se encuentran ubicadas en el Sector Norte de Quito en la Avenida Real Audiencia de Quito y Avenida del Maestro, para la empresa la ubicación de sus oficinas ha sido un elemento importante en el desarrollo de sus actividades debido que la cercanía que se tiene a entidades de control como Corporación Aduanera Ecuatoriana, entidades bancarias como Banco Pichincha, Banco del Pacifico, Produbanco, agencias de carga, entre otras que han generado una ventaja competitiva sobre la competencia debido a que han permitido a la empresa y a los técnicos una importante reducción en los tiempos de transformación y entrega del servicio.

A continuación se presenta el mapa del sector norte donde se encuentran localizadas las oficinas de I.M.P.L. ADUANAS

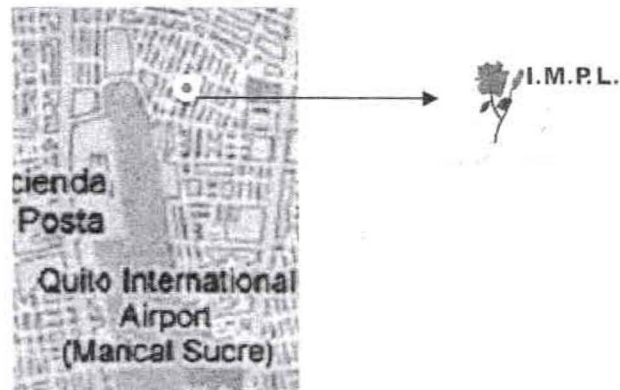
⁶⁸ www.marketingpower.com

Mapa de localización de I.M.P.L. ADUANAS



ELABORACIÓN: El Autor

Se presenta un mapa más cercano para dar una mejor ubicación de las oficinas de I.M.P.L. ADUANAS



ELABORACIÓN: El Autor

5.9 PROMOCIÓN

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, servicios y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva⁶⁹

Los tipos de comunicación que la empresa utilizará serán de dos tipos:

- Comunicación en Medios
- Comunicación Fuera de Medios

5.9.1 Comunicación en Medios

Los medios que se utilizarán serán:

- Prensa, se contratara espacios en revistas especializadas como LA FLOR y LA FLOR DEL ECUADOR. Se ha contratado los servicios de un diseñador grafico para realizar publicidad grafica que será impresa en este medio.

Las revistas mencionadas recogen información que incluyen una amplia variedad de temas del sector floricultor en todas las regiones del país, por lo que su

⁶⁹ www.marketingpower.com

distribución es a nivel nacional e internacional; a nivel internacional se distribuyen en países como: Estados Unidos, Rusia, Holanda y España.

La información principal que se incluye en esta publicidad son los servicios permanentes y los servicios ocasionales que ofrece la empresa.

Este servicio se lo contrata de manera bimensual para cada una de las revistas

- Página Web, a través del dominio-link www.impladuanas.com, se publicara información como misión, visión, valores, historia de la empresa, información corporativa, ubicación, información detallada de los servicios que ofrece la empresa, información actualizada de cambios en Leyes y tributos de comercio exterior.

A cada cliente se le asignara una clave con la que tendrán acceso a información detallada del estado de cada uno de sus trámites. De igual manera las personas que visitan la pagina tienen una opción especial en la cual pueden incluir sus datos en el sitio web y recibirán semanalmente información variada del sector floricultor, así como información de la empresa en sus direcciones e-mail.

A través de la predeterminación en el buscador de links Google de palabras como: aduanas, exportaciones, importaciones, trámites, trámites de comercio exterior,

se espera que la página de la empresa reciba visitas de una amplia cantidad de posibles clientes.

5.9.2 Comunicación Fuera de Medios

Los medios que se utilizarán son:

- Gigantografías que serán exhibidas en seminarios que sean organizados por la empresa para sus clientes.
- Participación y contratación de espacios para presentar publicidad en seminarios y eventos que no sean organizados por la empresa cuyos temas sean relevantes para la industria y se tenga conocimiento que asistirán posibles nuevos clientes.
- Entrega a clientes y entidades de control de calendarios con el logotipo y los colores distintivos de la empresa, que además presente información básica de los servicios que se ofrece, así como datos de contactos y ubicación de las oficinas.
- Bolígrafos y postales con motivos de la floricultura en el Ecuador con el logotipo y los colores distintivos de la empresa impresos
- Tarjetas de presentación de cada uno de los técnicos y administradores de I.M.P.L. ADUANAS, con información personal como su nombre, cargo y teléfonos así como el logotipo y los colores distintivos de la empresa y la ubicación.

5.10 PRESUPUESTO

El presupuesto de marketing de I.M.P.L. ADUANAS se detalla a continuación. Todo lo relacionado con los costos para el plan de comunicación en medios y comunicación fuera de medios, se obtuvieron gracias a la colaboración de: Expoflores y Juvenal Vallejo (Proveedor de insumos).

VENTAS DE LA EMPRESA	
VENTAS ANUALES	\$ 101.893,00
PARTICIPACION DE MERCADO	12,32%
COSTO DE VENTAS	\$ 43.722,00
GASTOS DE MARKETING	
REVISTAS	\$ 4.080,00
DISEÑO	\$ 200,00
PAGINA WEB	\$ 600,00
DOMINIO-LINK	\$ 120,00
GIGANTOGRAFIAS	\$ 250,00
PUBLICIDAD EN EVENTOS VARIOS	\$ 800,00
CALENDARIOS	\$ 197,00
BOLIGRAFOS ESTAMPADOS	\$ 74,00
POSTALES	\$ 40,00
TARJETAS DE PRESENTACION	\$ 135,00
TOTAL GASTOS DE MARKETING	\$ 6.496,00
PORCENTAJE EN RELACION A VENTAS	6,37%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

El resultado de este cuadro indica que el presupuesto de Marketing de I.M.P.L. ADUANAS representa el 6,37% del total de las ventas, el mismo que se obtuvo dividiendo el total de gastos de marketing para el nivel de las ventas en dólares y multiplicando por su porcentaje esperado que es 100.

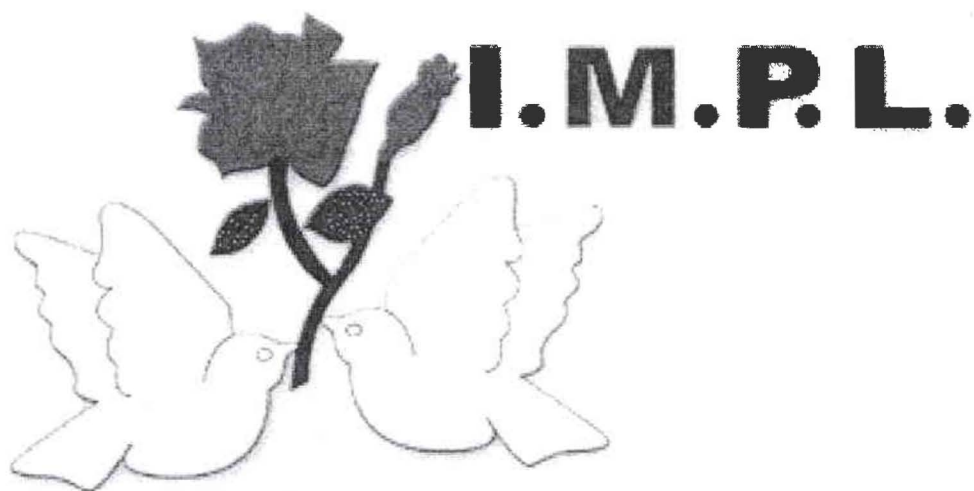
El total de gastos de marketing está desglosado de la siguiente manera:

- Estudio de mercado: Elemento importante del marketing por lo cual se lo realizara 2 veces por año en los meses de Enero y Julio con una duración aproximada de 3 semanas por cada estudio.
- Implementación de nuevos servicios: La empresa ofrece 3 nuevos servicios, los mismos que tendrán un periodo de implementación, ejecución y evaluación previo a ingresar en la cartera de servicios; este periodo de integración se lo realizará 1 vez al año el mes de Enero con una duración de 4 semanas.
- Prensa: Se publicará diseños publicitarios de la empresa en 2 revistas especializadas de publicación bimensual; las publicaciones se las realizará 6 veces al año los meses de Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre con una duración de entrega y distribución de aproximadamente 1 semana.
- Pagina web: Se contratará una empresa que diseñará una página web especializada y exclusiva para la empresa con información que ha sido asesorada y avalada por expertos en la industria para beneficio de los clientes y de la empresa; la página web de la empresa tendrá un dominio activo durante todo el año y será actualizada constantemente.

- Gigantografías: Se contratará un servicio de plotter para la impresión de 3 gigantografías que serán expuestas en seminarios que la empresa organice con la participación de los clientes; los seminarios se realizarán aproximadamente los meses de Enero, Mayo y Septiembre.
- Eventos y Auspicios: Se presentará publicidad de la empresa en eventos y seminarios a través de auspicios a los mismos con lo cual se espera ampliar la cartera de clientes; la empresa dispone de presupuesto para auspiciar 4 eventos y seminarios distribuidos en los meses de Enero, Abril, Julio y Octubre.
- Calendarios: Es cultura de la empresa publicar calendarios con el logotipo y los colores distintivos de la empresa, que además presente información básica de los servicios que se ofrece; los calendarios son distribuidos en la industria 1 vez al año el mes de Diciembre con una duración de 4 semanas
- Bolígrafos: Es cultura de la empresa elaborar bolígrafos con el logotipo y los colores distintivos de la empresa; los bolígrafos son distribuidos en la industria durante todo el año.
- Tarjetas personales: corresponde a identificaciones personales de cada uno de los técnicos y administradores de la empresa con información personal como su nombre, cargo y teléfonos así como el logotipo y los colores distintivos de la empresa y la ubicación; las tarjetas personales son distribuidas en la industria durante todo el año.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA



CAPITULO VI

Análisis financiero

En este capítulo se presenta la información financiera de la empresa y se espera analizar los resultados obtenidos y presentar un informe del posible escenario futuro de las finanzas con lo cual se puedan establecer posibles estrategias para lograr mayores beneficios económicos para la empresa y así asegurar su posicionamiento en la industria y la permanencia en el tiempo a través del óptimo manejo de las oportunidades económicas.

6.1. Financiamiento.

I.M.P.L. ADUANAS ha logrado obtener un financiamiento de la inversión inicial compuesto de capital propio en su totalidad con la cantidad de USD 62.192,00 para realizar las operaciones del periodo.

CUADRO N° 1
I.M.P.L. ADUANAS
FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	62.192	100%
CREDITO		
TOTAL	62.192	100%

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.1. Inversiones.

La inversión inicial para realizar es de USD 62.192,00 entre los cuales se incluye: activos fijos, capital de trabajo, gastos de publicidad anuales, activos intangibles y otros varios que conforman el capital propio de la empresa.

**CUADRO N° 2
I.M.P.L. ADUANAS
INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	
OBRAS CIVILES	120
EQUIPOS	-
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8.209
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	7.527
VEHICULOS	26.000
CAPITAL DE TRABAJO	12.240
INVERSION PUBLICITARIA	171
GASTOS DE CONSTITUCION	1.306
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.452
OTROS COSTOS PREINV.	167
INTERESES DEL CRÉDITO	-
TOTAL	62.192

Elaboración: El autor

6.1.1.2 Gastos Generales.

En la tabla a continuación se desglosan los gastos operativos los mismos que se consideran constantes a lo largo del año, su valor asciende a USD 11.559,00

CUADRO N° 3
I.M.P.L. ADUANAS
GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	-
TELEFONO LUZ AGUA	2.724
GUARDIANIA	-
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.416
MANTENIMIENTO VEHICULOS	819
GASTOS SEGUROS	1.699
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	101
TOTAL	11.559

Elaboración: El autor

6.1.1.3 Gastos de nómina.

Los gastos de nomina se conforman por las remuneración que recibe el empleado por su trabajo mensualmente a los que se le debe aumentar los beneficios estipulados por la ley.

Los sueldos de los técnicos y operarios de la empresa se han fijado sobre los promedios de la industria y en relación a los sueldos establecidos por las entidades de control y regulación.

CUADRO N° 4
I.M.P.L. ADUANAS
NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
Area administrative																	
Administrator	320,00	3.840	320	122	416,64	4.699	1,22	1	4.699	1	4.699	1	4.699	1	4.699	1	4.699
Contador	200,00	2.400	200	122	260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
Área de operaciones																	
Jefe de operaciones	260,00	3.120	260	122	338,52	3.840	1,23	1	3.840	1	3.840	1	3.840	1	3.840	1	3.840
tecnico 1	200,00	2.400	200	122	260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
tecnico2	200,00	2.400	200	122	260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
tecnico 3	200,00	2.400	200	122	260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
Área de servicios																	
secretaria 1	180,00	2.160	180	122	234,36	2.696	1,25	1	2.696	1	2.696	1	2.696	1	2.696	1	2.696
asistente 1	168,30	2.020	168	122	219,13	2.529	1,25	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529
asistente2	168,30	2.020	168	122	219,13	2.529	1,25	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529
TOTAL								9	28.222	9	28.222	9	28.222	9	28.222	9	28.222

6.1.1.4 Proyección de Ventas

La proyección de ventas consiste en programar un total posible de ventas de todos los productos o servicios ofrecidos por la empresa para un tiempo determinado.

Para encontrar el equilibrio en la proyección de ventas, es necesario revisar el archivo interno de solicitudes de servicio de los clientes, con lo cual se conoce la demanda potencial real de un período determinado y las variaciones que esta ha tenido y su vez adaptarla a las necesidades de tiempo de la proyección con lo cual se multiplica por el precio que actualmente se asigna ese producto o servicio y se lograría una proyección aproximada a corto, mediano o largo plazo

CUADRO N° 6
I.M.P.L. ADUANAS
PROYECCION DE VENTAS

AÑO	ORDEN 15		AFORO DOCUMENTAL		MOVILIZACION		PAGINA WEB		SEMINARIOS		COPIAS	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0												
1	4.536	10,08	3.800	11,20	480	16,80	55	39,20	100	33,60	252.000	0,04
2	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
3	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
4	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
5	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
6	5.100	10,08	4.350	11,20	535	16,80	65	39,20	115	33,60	285.000	0,04
7	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04
8	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04
9	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04
10	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04

CUADRO N° 7

I.M.P.L. ADUANAS
PROYECCION DE
VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	101.893
2	111.006
3	111.006
4	111.006
5	111.006
6	115.513
7	118.817
8	118.817
9	118.817
10	118.817

6.1.1.5 Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El estado de fuentes y usos de fondos presenta todas las transacciones que afectan el nivel de efectivo de una empresa ⁷⁰

CUADRO N° 8
I.M.P.L. ADUANAS
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP.PROPIO	62.192										
CREDITO DE LARGO PLAZO											
ING. POR VTAS	-	101.893	111.006	111.006	111.006	111.006	115.513	118.817	118.817	118.817	118.817
ING. CUENTAS POR COBRAR			-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO	-	70.531	58.829	48.150	38.013	28.209	28.209	28.209	28.209	28.209	28.209
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.961
IVA RETENIDO Y NO PAGADO											

⁷⁰ Roos, Finanzas Corporativas, Quinta edición, p 824

		938	1 023	1 023	1 023	1 023	1 065	1 095	1 095	1 095	1 095
SALDO ANTERIOR		12 240	95 409	95 361	96 877	99 421	102 760	117 536	132 829	148 021	163 212
TOTAL FUENTES	62 192	185 602	266 268	255 540	246 919	239 660	247 548	265 657	280 950	296 142	327 295
USOS											
INVERSIONES	49 952										
GASTOS DE NOMINA		28 222	28 222	28 222	28 222	28 222	28 222	28 222	28 222	28 222	28 222
COSTOS DIRECTOS		39 008	42 065	42 065	42 065	42 065	44 222	46 096	46 096	46 096	46 096
VARIACION DE INVENTARIOS		378	9								
COSTOS INDIRECTOS		7 715	8 405	8 405	8 405	8 405	8 746	8 996	8 996	8 996	8 996
GASTOS DE ADMINIS Y SERVICIOS		11 559	11 559	11 559	11 559	11 559	11 559	11 559	11 559	11 559	11 559
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO			70 531	58 829	48 150	38 013	28 209	28 209	28 209	28 209	28 209
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO			5 642	4 706	3 852	3 041	2 257	2 257	2 257	2 257	2 257
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL											
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES											
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACION											
IMPREVISTOS		1 730	1 805	1 805	1 805	1 805	1 855	1 897	1 897	1 897	1 897
PAGO IVA RETENIDO		-	938	1 023	1 023	1 023	1 023	1 065	1 095	1 095	1 095
TOTAL USOS	49 952	88 612	169 176	156 614	145 081	134 133	126 094	128 303	128 332	128 332	128 332
SALDO FUENTES - USOS	12.240	96.990	97.092	98.925	101.839	105.526	121.454	137.354	152.618	167.810	198.963
SALDO ANTERIOR		12 240	95 409	95 361	96 877	99 421	102 760	117 536	132 829	148 021	163 212
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	70 531	58 829	48 150	38 013	28 209	28 209	28 209	28 209	28 209
Depreciación Activos Fijos		9 003	9 003	9 003	9 003	9 003	9 003	9 003	9 003	9 003	9 003
Amortizaciones		295	295	295	295	295					
UTILIDAD		4.360	4.009	4.945	5.800	6.610	9.648	10.786	10.786	10.786	10.786
Participación Trabajador (15%)		654	601	742	870	992	1 447	1 618	1 618	1 618	1 618
UTLIDAD DESPUES DE PART		3.706	3.408	4.203	4.930	5.619	8.201	9.168	9.168	9.168	9.168
Impuesto a la Renta (25%)		927	852	1 051	1 232	1 405	2 050	2 292	2 292	2 292	2 292
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		2.780	2.556	3.153	3.697	4.214	6.151	6.876	6.876	6.876	6.876
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			278	256	315	370	421	615	688	688	688
SALDO DE CAJA	12.240	95.409	95.361	96.877	99.421	102.760	117.536	132.829	148.021	163.212	194.365
Inversión Inicial	62 192										
Flujo de efectivo	(62 192)	12 078	11 855	12 451	12 996	13 513	15 154	15 879	15 879	15 879	31 841
TASA INTERNA DE RETORNO	18,49%										

Como se observa en el cuadro presentado, la empresa exhibe saldos positivos, ya que los costos y gastos son bajos esto debido a que se aplica una

estrategia de ventaja por costos en la cual se busca que la materia prima y los procesos que soportan la actividad de la empresa sean de bajo costo pero óptimos y dentro de las expectativas de los clientes actuales y potenciales nuevos cliente logrando así el posicionamiento esperado y los beneficios económicos que ayuden a sustentar las actividades y gastos por más tiempo.

CUADRO N° 15
I.M.P.L. ADUANAS
FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSI ON	COSTOS OPERATIVO S	INTERE SES	PART. TRABAJ ADORES	IMPUES TO RENTA	INGRESO S	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	62.192						(62.192)	-62.192
1		88.234	-	654	927	101.893	12.078	13.659
2		97.699	5.642	601	852	111.006	11.855	18.950
3		96.762	4.706	742	1.051	111.006	12.451	18.950
4		95.908	3.852	870	1.232	111.006	12.996	18.950
5		95.097	3.041	992	1.405	111.006	13.513	18.950
6		96.861	2.257	1.447	2.050	115.513	15.154	20.908
7		99.028	2.257	1.618	2.292	118.817	15.879	22.046
8		99.028	2.257	1.618	2.292	118.817	15.879	22.046
9		99.028	2.257	1.618	2.292	118.817	15.879	22.046
10		99.028	2.257	1.618	2.292	134.778	31.841	38.007
TIR DESPUES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								18,49%
TIR ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS						27,49%		
VALOR ACTUAL NETO AL 10%							3.037	27.817
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						1,01	1,03	

El cuadro de Flujo de Efectivo de la empresa presentado, relaciona los valores de la inversión, los ingresos, costos y gastos del proyecto, con el propósito de determinar su viabilidad financiera mediante herramientas de evaluación como lo son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) así como también la Relación Costo Beneficio.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), se entiende como la tasa a la cual el Valor Actual Neto es igual a cero, es decir, "Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial"⁷¹.

La Tasa Interna de Retorno de la empresa después de participación e impuestos es de 18.49%, entregando un 8.49% por sobre la Tasa Mínima de Rentabilidad Establecida que para este análisis se la dejo en un 10%, es decir, la mínima tasa de descuento para que el proyecto entregara la posibilidad de cubrir la inversión inicial.

Como conclusión el proyecto si es rentable, según el resultado de las actividades de la empresa evaluadas bajo el criterio de la Tasa Interna de Retorno.

Por otro lado El Valor Actual Neto (VAN) "Es el valor monetario que resulta de restar la suma de flujos descontados a la inversión inicial"⁷². La evaluación del

⁷¹ Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 216

proyecto bajo el criterio del (VAN), indica que un proyecto se considera rentable si su VAN es igual o mayor a cero. En caso de ser igual a cero esto implica que se habrá cubierto todos los costos y gastos durante la vida del proyecto y se habrá recuperado la inversión inicial. En caso de ser mayor a cero a más de haber cubierto los costos y gastos se habrá obtenido ganancias extra.

Bajo este criterio se concluye que el proyecto es rentable ya que su VAN después de impuestos es de 3.037,00 dólares

De la misma manera, se observa que la relación costo beneficio es superior a uno, ratificando de este modo que el proyecto es viable y entregará beneficios económicos.

6.1.1.6 Costos directos.

A continuación se detallan todos los costos que están relacionados directamente con la elaboración del producto.

⁷² Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 213

CUADRO N° 16

I.M.P.L. ADUANAS

INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

	ORDEN 15	AFORO DOCUMENT AL	MOVILIZAC ION	PAGINA WEB	SEMINARI OS	COPIAS
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS						
MARGEN DE COSTOS	10,08	11,2	16,8	39,2	33,6	0,04
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS						
S.I.C.E.	0,10	0,10				
AGENTE AFIANZADO DE ADUANA	0,50	0,50				
ENVIO ELECTRONICO	0,05					
ENVIO FAX	0,05					
COPIA	0,01	0,01				
SERVICIO MOTORIZADO			5,60			
ARMAJE		1,50				
DIGITACION		0,30				
MOVILIZACION ADUANA- OFICINA		0,13				
RECOPIACION DOCUMENTOS		0,25				
PROVEEDOR				8,96		
INTERNET				0,20		
LOCAL					2,40	
MATERIAL SEMINARIO					2,10	
REFRIGERIO					1,50	
PROFESIONAL DE APOYO					3,00	
VARIOS					0,50	
MAQUINA COPIADORA						0,04
TONER						0,01
REVISION Y REPUESTOS						0,02
PAPEL						0,02
Bebidas (3)						
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,07	0,2491	0,3333	0,2337	0,2827	2,2500

CUADRO N° 10
I.M.P.L. ADUANAS
ESTADO DE BALANCE
AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	95.409	PORCION CTE L. PLAZO	-
INVENTARIOS	378	D. C. PLAZO	70.531
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	938
TOTAL CIRCULANTE	95.787	PASIVO CORRIENTE	71.469
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	120		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8.209		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	7.527		
VEHICULOS	26.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.452	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
		DEUDA L. PLAZO	-
TOTAL ACTIVO FIJO	48.308	TOTAL PASIVO	71.469
DEPRECIACION ACUMULADA	(9.003)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	39.305	CAPITAL	62.192
OTROS ACTIVOS		AUMENTOS DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	171		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.473	UTIL. DEL EJERCICIO	2.780

INTERESES DEL CREDITO	-		
AMORTIZACION ACUMULADA	(295)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.349	TOTAL PATRIMONIO	64.972
TOTAL ACTIVOS	136.440	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	136.440

ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	67.008	INGRESOS POR VTAS	145.984
GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.141	COSTO DE VENTAS	(43.722)
GASTOS FINANCIEROS	781		
DEPRECIACIONES	3.670		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	2.920		
OTROS GASTOS	1.269		
AMORTIZACIONES	1.844		
TOTAL GASTOS	93.633		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.629		
15% PARTICIPACION TRAB.	(1.294)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	7.335		
IMPUESTO RENTA	(1.834)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	5.501		
TOTAL	102.262	TOTAL	102.262

Elaborado por: el autor

6.1.1.7 Indicadores Financiero

Para determinar la situación financiera de la empresa se analizaron los índices financieros que se muestran en el siguiente cuadro.

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	1,36	1,60	1,98	2,55	3,52
PRUEBA DE ACIDO	1,35	1,60	1,97	2,54	3,51
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,10	0,89	0,70	0,53	0,38
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	7,41%	2,38%	3,31%	4,05%	-10,49%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,52	0,47	0,41	0,35	0,27
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,70	2,24	3,29	5,91	21,98
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,10	0,89	0,70	0,53	0,38
ROTACION DE ACTIVO FIJO	1,96	2,59	3,69	6,39	23,89
ROTACION DE VENTAS	0,55	0,61	0,66	0,71	0,79
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,00	0,07	0,06	0,05	0,04
MARGÉN BRUTO	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31
PATRIMONIO	66.799	67.918	70.006	72.607	72.324
ACTIVO TOTAL	140.277	128.366	140.277	119.080	111.154
PASIVO CORRIENTE	73.479	60.447	49.074	38.547	27.325

Elaborado por: el autor

6.1.1.7.1 Indicadores de Liquidez

Razón corriente:

Activo corriente

Pasivo Corriente

Prueba ácida o razón corriente disponible:

Activo corriente – Inventario

Pasivo Corriente

6.1.1.7.2 Indicadores de Rendimiento

Rentabilidad sobre Patrimonio:

Utilidad Neta

Patrimonio⁷³

6.1.1.7.3 Indicadores de Actividad

Rotación de activos (Rotación de ventas):

Ventas

Total de activos

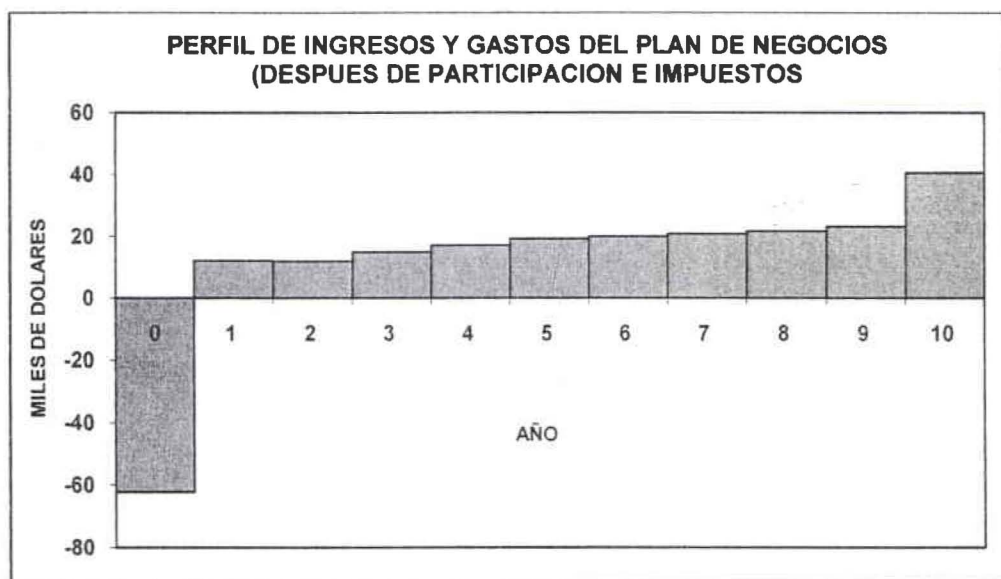
6.1.1.7.4 Indicadores de Endeudamiento

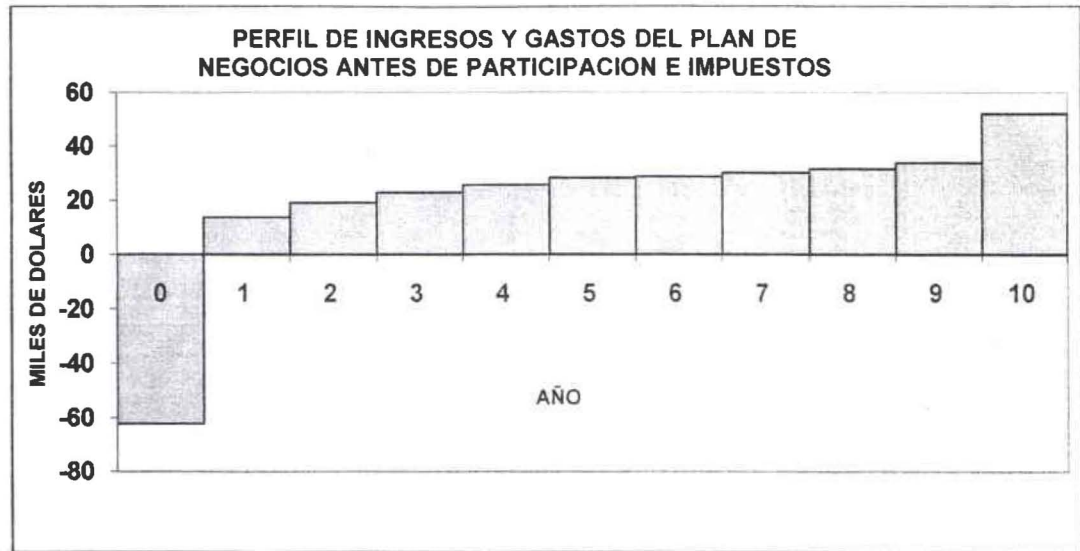
Apalancamiento Financiero:

⁷³ Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

Los primeros años la empresa depende del capital externo para afrontar sus costos y gastos. El apalancamiento va disminuyendo a medida que se cancela la deuda y los ingresos aumentan.

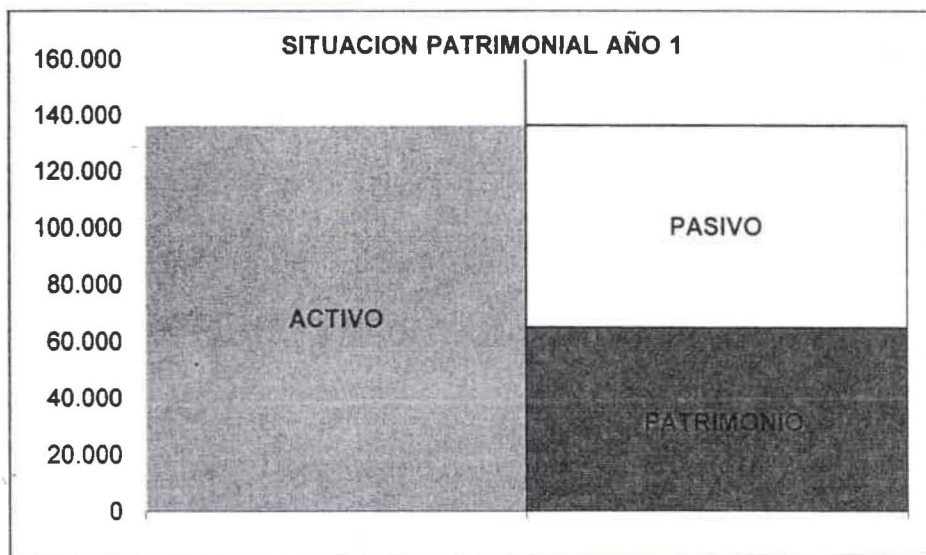
6.1.1.8 Perfil de Ingresos y Gastos

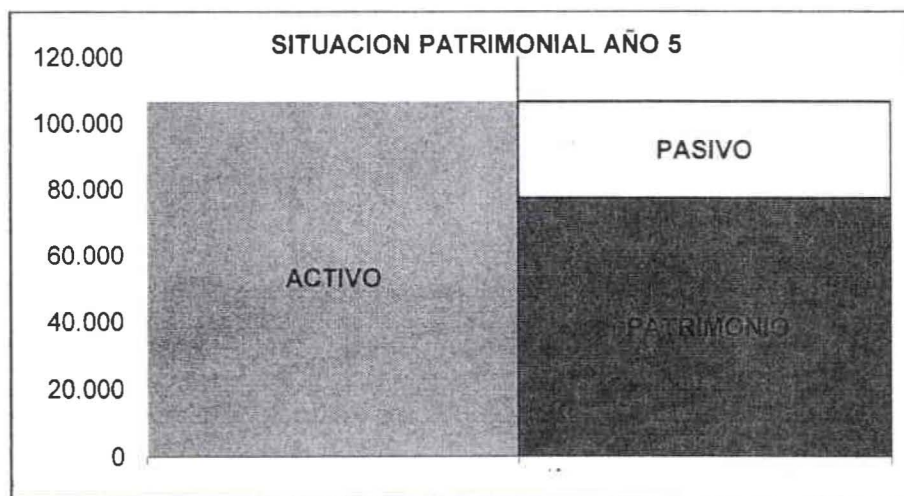
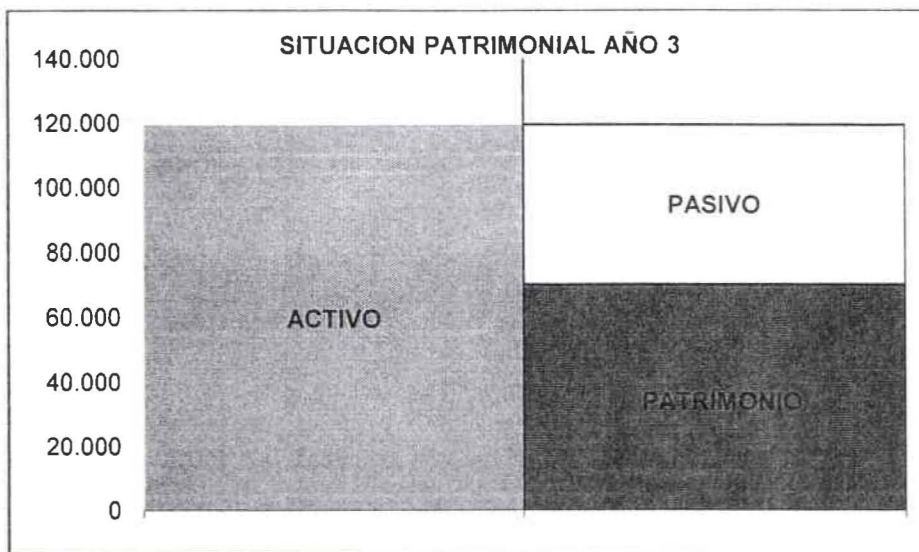




Con la presentación de estos gráficos, se puede concluir que antes y después de la participación de impuestos, las operaciones financieras de la empresa ofrecen beneficios económicos con crecimiento constante.

6.1.1.9. Situación Patrimonial

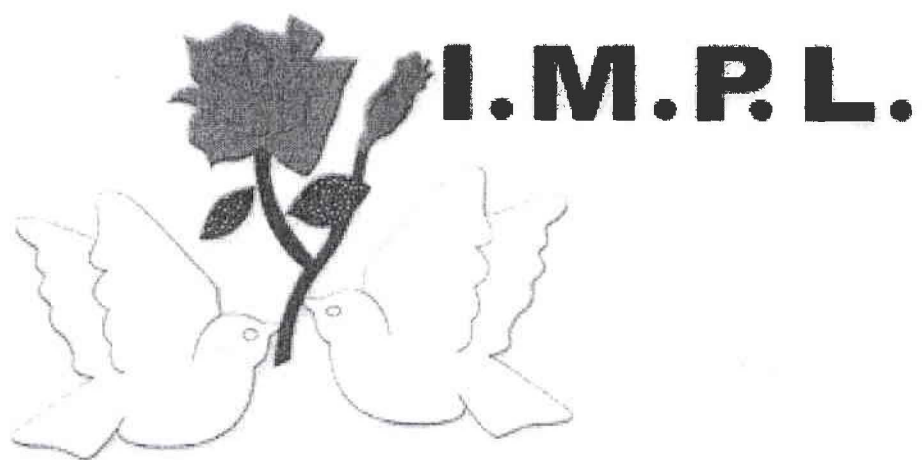




Con la incorporación de los nuevos servicios, se amplía la cartera de clientes lo que genera crecimiento de las ventas cada año, dando como resultado la disminución de los pasivos y el aumento del patrimonio de la empresa.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

El Ecuador es un país exportador de productos basados en recursos primarios y de baja tecnología los cuales en total según datos reales del Banco Central del Ecuador generan en la actualidad ingresos por 11911,92 millones, los cuales se dividen en productos petroleros que aportan con 7957,56 millones y en productos no petroleros, que aportan 3954,36 millones de dólares.

Actualmente, la balanza comercial presenta un superávit de 2505 millones debido a que las importaciones ha representado 9340,08 millones; situación que representa un panorama favorable para el desarrollo del país debido en gran parte a la participación y expansión de productos no petroleros en nuevos mercados y el incremento del precio del barril del petróleo.

En el país, la industria florícola, dispone de aproximadamente de 4000 hectáreas para realizar su actividad de producción generando empleo en promedio de 15 personas por hectárea con beneficio para casi 70.000 salarios directos quienes forjan las actividades de distintos tipos de flores en la que se destacan las rosas con una participación 60% del total de los cultivos seguida de la gypsophila con 17% , esta ultima que se considera de mayor porcentaje de producción y calidad a nivel mundial, además de otro tipo de flores como claveles, crisantemos y flores de verano, que en total significan un aporte del 7,5% de los ingresos totales en la economía con 670 millones.

El 66% de la venta de flor se destina a Estados Unidos, el 9% a Rusia, 7% a Holanda y la diferencia a un estimado de 70 países alrededor del mundo, en

los cuales las flores de Ecuador son conocidas por su variedad, calidad y tradición.

Para que toda esta producción pueda llegar a los destinos mencionados, es necesario que los productores y comercializadores cumplan una serie de requisitos de control y organización previos a realizar las actividades de comercio exterior, los cuales se encuentran estipulados en leyes y reglamentos como la Ley Orgánica de Aduanas, Registro Oficial, Resoluciones de Comercio Exterior, entre otras, las cuales son reguladas y controladas por entidades como: Corporación Aduanera Ecuatoriana (C.A.E.), Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (C.O.R.P.E.I), Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, el Gobierno a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, etc.

Debido a estos requisitos y procesos indispensables para realizar actividades de comercio exterior, la mayoría de productores y comercializadores de flores, han decidido contratar los servicios de establecimientos que disponen del conocimiento necesario para efectuar actividades de tramitología y procedimiento de exportación de flores, con lo cual simplifican las actividades que deben realizar sus áreas de trabajo internas y es de esta manera que se han posicionado los servicios especializados en tramitología con especialización en exportación de flores dentro de la industria.

I.M.P.L. es uno de estos establecimientos, el cual se conformo en el año 2000 y desde entonces ha logrado posicionar su marca y atender los requerimientos de tramites especializados de 53 productores y exportadores que corresponden a casi 12% del total de participantes en la industria a través de estrategias de ventaja en costos y estrategias de enfoque de acuerdo a necesidades específicas de los clientes. Actualmente ofrece una amplia cartera de servicios que han sido diagnosticadas y se ha presentado posibles soluciones a problemas existentes en los mismos como: innovación en los procesos, mejor distribución en las actividades de trabajadores, ajustes en el equilibrio entre el costo y el precio final, mayor preparación por parte de los técnicos que laboran

en el área de operaciones, ampliación de la cartera de servicios que actualmente se ofrece.

Se realizó un estudio de mercado que ha permitido establecer las preferencias actuales de los clientes en cuanto al manejo de trámites de comercio exterior y cuáles son las innovaciones que se deben desarrollar para lograr ventajas competitivas, con lo cual se ha podido confirmar los beneficios que ofrece a la empresa la oferta de 3 nuevos servicios que fueron analizados y desarrollados como uno de los objetivos principales de este proyecto y se espera se apliquen en un corto plazo debido a las expectativas favorables causadas en los clientes al confirmar su segura contratación y por los beneficios económicos para la empresa al exponer ingresos entre el 14% y 15% de las ventas totales anuales.

La empresa no cuenta con un elaborado desarrollo del marketing, lo cual no ha sido un impedimento para que la empresa mantenga el posicionamiento obtenido durante el período de permanencia en la industria, pero debido al nivel de dinamismo y crecimiento en que se encuentra la industria del comercio exterior y en especial el sector exportador del país, es necesario desarrollar área y aplicar cada uno de los elementos que la conforman con el fin de obtener mayor participación en el mercado que según el análisis presentado en el proyecto será de expansión en corto plazo con una inversión de USD 6.496,00 que significa un % 6,37 del total de proyección de ventas anual.

El diagnóstico financiero realizado a las operaciones que efectúa la empresa, indica los beneficios que ha conseguido al aplicar efectivamente la estrategia de ventaja en costos, debido a los márgenes de utilidad por cada servicio tienen una relación aproximada del 16% sobre el costo total del servicio, que es relativamente escaso debido al bajo precio con el que se cotiza, pero se ve compensada con la amplia cantidad de órdenes de trabajo recibidas por los clientes y que se refleja también en el índice de liquidez de la empresa que llega a 1,36 que indica la alta capacidad de cancelar deudas con el efectivo que se encuentra acumulado que es destinado para operaciones.

El Valor Actual Neto según el diagnóstico realizado, actualmente es de USD 27.817 lo que indica que el proyecto es rentable porque se logra cubrir los costos y gastos de efectuar las operaciones en un determinado periodo que tiene como valor referencial el 0 que es valor donde se recupera la inversión inicial y el excedente corresponde a la ganancia neta para los propietarios y trabajadores.

La Tasa Interna de Retorno ha reflejado 18,49% después de la participación de trabajadores, la misma que se evaluó sobre una tasa de 10% que es la tasa referencial de descuento para que el proyecto entregara la posibilidad de cubrir la inversión inicial.

7.2 RECOMENDACIONES

Los participantes de la industria del comercio exterior en el Ecuador se enfrentan a un proceso de globalización en la cual los mercados internacionales cada vez son más amplio, variados y exigentes situación que obliga a buscar estrategias de innovación y penetración en los mercados para obtener ventajas competitivas que conviertan a los productos y servicios que se ofrecen en los preferidos y con mayor demanda generando desarrollo en el país.

El gobierno debe elaborar planes estratégicos de desarrollo para producción e internacionalización de productos y marcas Nacionales en los que se debe incluir estudios reales de la situación de cada uno de los sectores que realizan comercio exterior y analizar variables como el impacto de la elevación y disminución de aranceles, exoneración de impuestos, facilitación de procesos y tramites de comercio exterior, firma de tratados comerciales con nuevos mercados que busquen beneficios bilaterales y aplicar controles al contrabando

y corrupción que desalientan a participantes de la industria a ampliar su visión de internacionalización y desarrollo.

La empresa debe realizar inversiones en software y herramientas tecnológicas de más avanzadas con el fin de lograr innovación en sus procesos actuales, logrando mayor eficiencia laboral en tiempos de trabajo y reducción del costo final de los servicios que se manifiestan en una mayor utilidad en los ingresos por venta y en una ventaja competitiva sobre la competencia.

La ampliación de la infraestructura o adquisición de otro espacio físico de trabajo, es un proyecto de inversión que debe ser analizado en un mediano plazo, el fin es mejorar el ambiente de trabajo y ampliar el espacio en el que se desarrolla las actividades de transformación del servicio, ya que la infraestructura actual resulta escasa en superficie y beneficios en relación a la alta cantidad de ordenes de trabajo que se atienden cada día.

Después de realizar el estudio de factibilidad de ampliación de la cartera de servicios, se recomienda a la empresa desarrollar y ofertar los siguientes 3 servicios: Movilización y recopilación de documentos de transporte, Creación de página web con información del estado de los trámites por cada cliente y Oferta de seminarios de capacitación en oficinas y fincas por clientes; la ampliación de la cartera de servicios aseguraría un incremento entre 14% y 15% en el total de las ventas anuales.

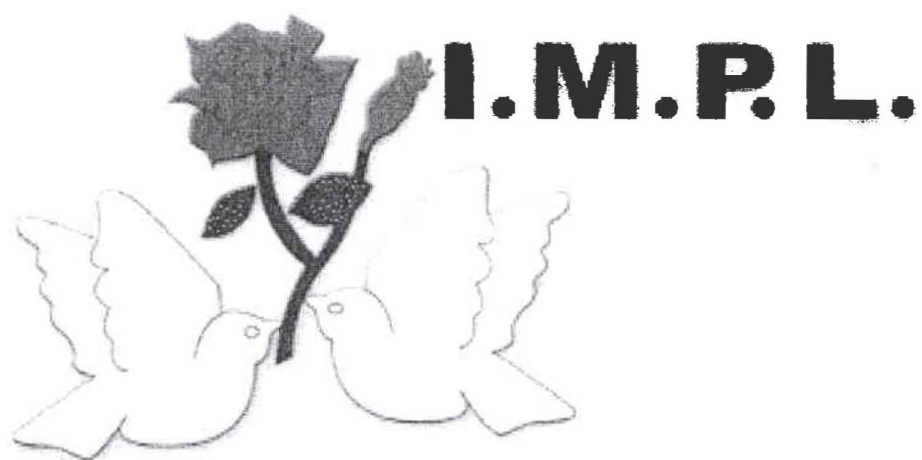
Durante el desarrollo del diagnóstico de los estados financieros de la empresa se encontró un alto nivel de cuentas por cobrar que hacen que la cartera durante los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre llegue a ser del 35% de los pagos por ventas anuales que ha provocado una provisión de cuentas incobrable que llegaría a 5% al cierre del proceso contable, por lo cual se recomienda a la empresa solicitar a sus clientes la cancelación de facturas en un periodo no superior a 20 días o el cobro de un porcentaje del 50% contra

recepción de la orden de trabajo y la diferencia a pagarse en 30 días hábiles de la entrega final del servicio al cliente.

La empresa debe desarrollar y ejecutar un plan de marketing con el fin de afianzar su posicionamiento en clientes actuales y expandir su cartera de clientes a través de una efectiva campaña publicitaria acorde a los objetivos económicos y de crecimiento planteados; se ha considerado una inversión inicial aproximada de USD 6.496 con lo que se espera ampliar la cartera de clientes en un 15% y lograr una recordación aproximada del 45% entre los participantes de la industria entre clientes, posibles clientes entrante, proveedores y competencia.

Se recomienda a la empresa continuar con sus valores y filosofía que han generado que crezca y logre una participación importante crecimiento de la industria y en el desarrollo comercial del país.

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO, Rolando. Marketing Enfoque América Latina. Pág.: 497.
Ecuador

FRED, David, Administración Estratégica, editorial Pearson, Quinta edición
1997, Mexico

Gutiérrez Abraham, Técnicas de investigación, editorial Didactica, Tercera
Edición, Ecuador

Ley Orgánica de Aduanas, reglamento, legislación, Séptima Edición, 1994

Políticas de estado para el agro ecuatoriano, 2007

PORTER, Michael , La ventaja competitiva: editorial P&J; Primera edición ,
1990 , España

Revista La Flor, Expoflores, bimensual

Revista La Flor del Ecuador

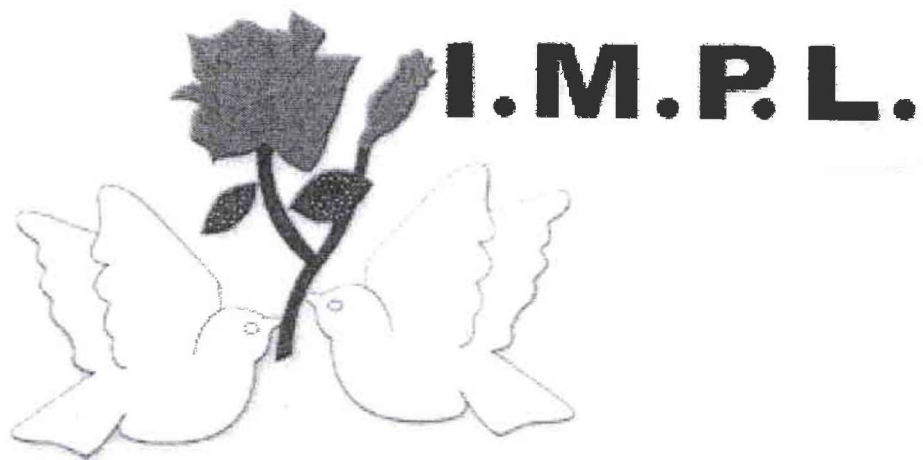
ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Pág.: 525.

INTERNET

- [http:// www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) , Banco Central del Ecuador
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200802>
- [http:// www.tse.gov.ec](http://www.tse.gov.ec), Tribunal Supremo Electoral
- [http:// www.cae.gov.ec](http://www.cae.gov.ec), Corporación Aduanera Ecuatoriana
- <http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?l=es&base=alkonaeconomia&>
- [http:// www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec), Servicio de Información y Censo Agropecuario
- [http:// www.mag.gov.ec](http://www.mag.gov.ec), Ministerio de Agricultura y Ganadería
- [http:// www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) , Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- [http:// www.impladuanas.com](http://www.impladuanas.com)
- [http:// www.acjecuador.org/folleto1.pdf](http://www.acjecuador.org/folleto1.pdf)
- http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html
- http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_soc/emp, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- www.educacion.gov.ec, Ministerio de Educación
- [http:// www.google.com](http://www.google.com)
- <http://www.ccq.org.ec/documents/TablasSalariales.pdf>, Cámara de Comercio de Quito
- <http://www.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>
- <http://www.leyes.com.py/documentaciones/diccionarios/contable>

- www.econlink.com.ar/definicion/pib.shtml
- www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- [www.tse.gov.ec/index.php?option=com_com_content&id=10&itemid=18,](http://www.tse.gov.ec/index.php?option=com_com_content&id=10&itemid=18)
Tribunal Supremo Electoral

ANEXOS



ANEXOS FINANCIEROS

**I.M.P.L. ADUANAS
FINANCIAMIENTO DE INVERSION**

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	62.192	100%
CREDITO		
TOTAL	62.192	100%

**I.M.P.L. ADUANAS
INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD
TERRENO	
OBRAS CIVILES	120
EQUIPOS	
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8.209
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	7.527
VEHICULOS	26.000
CAPITAL DE TRABAJO	12.240
INVERSION PUBLICITARIA	171
GASTOS DE CONSTITUCION	1.306
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.452
OTROS COSTOS PREINV.	167
INTERESES DEL CRÉDITO	
TOTAL	62.192

I.M.P.L. ADUANAS
GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	-
TELEFONO LUZ AGUA	2.724
GUARDIANIA	-
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.416
MANTENIMIENTO VEHICULOS	819
GASTOS SEGUROS	1.699
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	101
TOTAL	11.559

I.M.P.L. ADUANAS
 PROYECCION DE VENTAS

AÑO	ORDEN 15		AFORO DOCUMENTAL		MOVILIZACION		PAGINA WEB		SEMINARIOS		COPIAS	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0												
1	4.536	10,08	3.800	11,20	480	16,80	55	39,20	100	33,60	252.000	0,04
2	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
3	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
4	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
5	4.989	10,08	4.100	11,20	528	16,80	61	39,20	110	33,60	270.000	0,04
6	5.100	10,08	4.350	11,20	535	16,80	65	39,20	115	33,60	285.000	0,04
7	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04
8	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04
9	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04
10	5.200	10,08	4.500	11,20	540	16,80	67	39,20	120	33,60	300.000	0,04

I.M.P.L. ADUANAS
PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	101.893
2	111.006
3	111.006
4	111.006
5	111.006
6	115.513
7	118.817
8	118.817
9	118.817
10	118.817

I.M.P.L. ADUANAS
NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIS	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
Área administrativa																		
Administrador	320,00	3.840	320	122		416,64	4.699	1,22	1	4.699	1	4.699	1	4.699	1	4.699	1	4.699
Contador	200,00	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
Área de operaciones																		
Jefe de operaciones	280,00	3.120	280	122		338,52	3.840	1,23	1	3.840	1	3.840	1	3.840	1	3.840	1	3.840
tecnico 1	200,00	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
tecnico2	200,00	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
tecnico 3	200,00	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
Área de servicios																		
secretaria 1	180,00	2.160	180	122		234,36	2.696	1,25	1	2.696	1	2.696	1	2.696	1	2.696	1	2.696
asistente 1	188,30	2.020	188	122		219,13	2.529	1,25	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529
asistente2	188,30	2.020	188	122		219,13	2.529	1,25	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529	1	2.529
TOTAL									9	28.222	9	28.222	9	28.222	9	28.222	9	28.222

I.M.P.L. ADUANAS
INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	ORDEN 15	AFORO DOCUMENTAL	MOVILIZACION	PAGINA WEB	SEMINARIOS	GOPIAS			
	MARGEN DE COSTOS	10,08	11,2	16,8	39,2	33,6	0,04		
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS									
S.I.C.E.	0,10	0,10							
AGENTE AFIANZADO DE ADUANA	0,50	0,50							
ENVIO ELECTRONICO	0,05								
ENVIO FAX	0,05								
COPIA	0,01	0,01							
SERVICIO MOTORIZADO			5,60						
ARMAJE		1,50							
DIGITACION		0,30							
MOVILIZACION ADUANA-OFICINA		0,13							
RECOPIACION DOCUMENTOS		0,25							
PROVEEDOR				8,96					
INTERNET				0,20					
LOCAL					2,40				
MATERIAL SEMINARIO					2,10				
REFRIGERIO					1,50				
PROFESIONAL DE APOYO					3,00				
VARIOS					0,50				
MAQUINA COPIADORA						0,04			
TONER						0,01			
REVISION Y REPUESTOS						0,02			
PAPEL						0,02			
Bebidas (3)									
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,07	0,2491	0,3333	0,2337	0,2827	2,2500			

I.M.P.L. ADUANAS
ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	12.240	PORCION CTE.L.PLAZO	
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	
TOTAL CIRCULANTE	12.240		
FIJO			
TERRENO			
OBRAS CIVILES	120		
EQUIPOS			
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8.209		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	7.527		
VEHICULOS	26.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.452		
TOTAL ACTIVO FIJO	48.308	TOTAL PASIVO L.PLAZO	
DEPRECIACION ACUMULADA		DEUDA L. PLAZO	
ACTIVO FIJO NETO	48.308	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	62.192
INVERSION PUBLICITARIA	171		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.473	UTIL. DEL EJERCICIO	
INTERESES DEL CRÉDITO			
AMORTIZACION ACUMULADA		TOTAL PATRIMONIO	62.192
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.644		
TOTAL ACTIVOS	62.192	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	62.192

I.M.P.L. ADUANAS
ESTADO DE BALANCE
AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	95.409	PORCION CTE.L.PLAZO	
INVENTARIOS	378	D. C. PLAZO	70.531
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	938
TOTAL CIRCULANTE	95.787	PASIVO CORRIENTE	71.469
FIJO			
TERRENO			
OBRAS CIVILES	120		
EQUIPOS			
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8.209		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	7.527		
VEHICULOS	26.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.452	TOTAL PASIVO L.PLAZO	
TOTAL ACTIVO FIJO	48.308	DEUDA L. PLAZO	
DEPRECIACION ACUMULADA	(9.003)	TOTAL PASIVO	71.469
ACTIVO FIJO NETO	39.305	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	62.192
INVERSION PUBLICITARIA	171	AUMENTOS DE CAPITAL	
GASTOS DE CONSTITUCION	1.473	UTIL. DEL EJERCICIO	2.780
INTERESES DEL CRÉDITO			
AMORTIZACION ACUMULADA	(295)	TOTAL PATRIMONIO	64.972
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.349		
TOTAL ACTIVOS	136.440	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	136.440

I.M.P.L. ADUANAS
ESTADO DE BALANCE
AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	95.361	PORCION CTE.L.PLAZO	-
INVENTARIOS	386	D. C. PLAZO	58.829
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	1.023
TOTAL CIRCULANTE	95.747	PASIVO CORRIENTE	59.852
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	120		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8.209		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	7.527		
VEHICULOS	26.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.452	TOTAL PASIVO L.PLAZO	-
TOTAL ACTIVO FIJO	48.308	DEUDA L. PLAZO	-
DEPRECIACION ACUMULADA	(18.007)	TOTAL PASIVO	59.852
ACTIVO FIJO NETO	30.301	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	62.192
INVERSION PUBLICITARIA	171	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1.473	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	2.502
INTERESES DEL CRÉDITO	-	UTIL. DEL EJERCICIO	2.556
Amortización acumulada	(591)	TOTAL PATRIMONIO	67.249
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.053		
TOTAL ACTIVOS	127.101	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	127.101

I.M.P.L. ADUANAS
ESTADO DE BALANCE
AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	96.877	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	386	D. C. PLAZO	48.150
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	1.023
TOTAL CIRCULANTE	97.263	PASIVO CORRIENTE	49.173
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	120		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8.209		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	7.527		
VEHICULOS	26.000	TOTAL PASIVO L.PL	-
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.452	DEUDA L. PLAZO	-
TOTAL ACTIVO FIJO	48.308	TOTAL PASIVO	49.173
DEPRECIACION ACUMULADA	(27.010)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	21.298	CAPITAL	62.192
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	171	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	4.802
GASTOS DE CONSTITUCION	1.473	UTIL. DEL EJERCICIO	3.153
INTERESES DEL CRÉDITO	-	TOTAL PATRIMONIO	70.146
Amortización acumulada	(886)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	758		
TOTAL ACTIVOS	119.319	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	119.319

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	28,222	INGRESOS POR VTAS	101,893
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11,559	COSTO DE VENTAS	(46,722)
GASTOS FINANCIEROS			
DEPRECIACIONES	9,003		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENT			
OTROS GASTOS	1,730		
AMORTIZACIONES	295		
TOTAL GASTOS	50,810		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,360		
15% PARTICIPACION TRAB.	(654)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	3,706		
IMPUESTO RENTA	(927)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	2,780		
TOTAL	55,171	TOTAL	55,171

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	28,222	INGRESOS POR VTAS	111,006
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11,559	COSTO DE VENTAS	(50,470)
GASTOS FINANCIEROS	5,642		
DEPRECIACIONES	9,003		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS			
OTROS GASTOS	1,805		
AMORTIZACIONES	295		
TOTAL GASTOS	56,528		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,009		
15% PARTICIPACION TRAB.	(601)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	3,408		
IMPUESTO RENTA	(852)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	2,556		
TOTAL	60,537	TOTAL	60,537

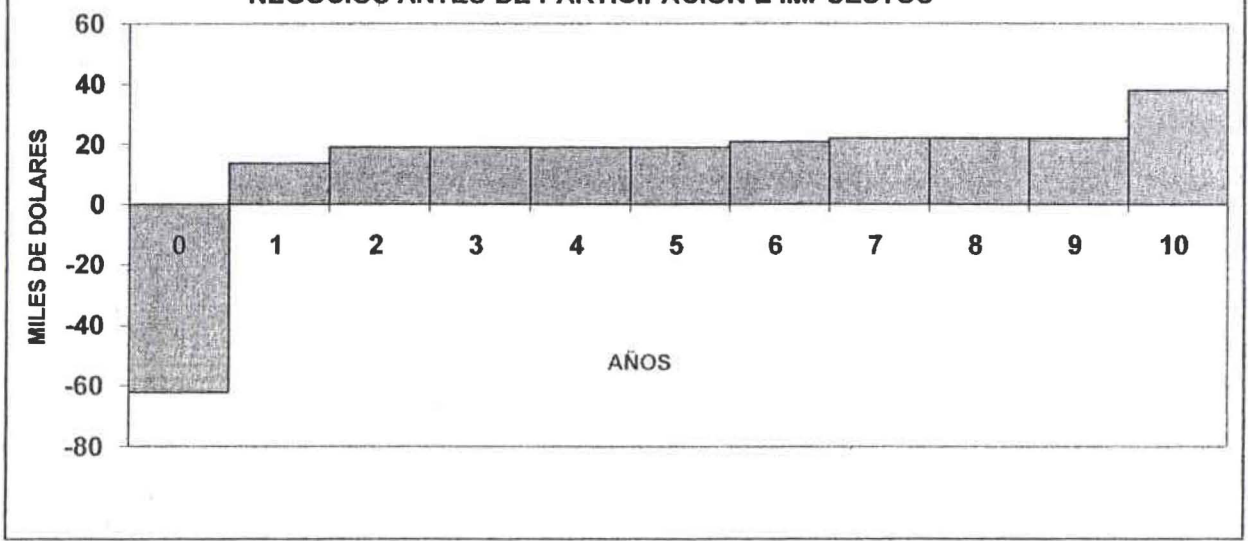
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	28.222	INGRESOS POR VTAS	111.006
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.559	COSTO DE VENTAS	(50.470)
GASTOS FINANCIEROS	4.706		
DEPRECIACIONES	9.003		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VEN	-		
OTROS GASTOS	1.805		
AMORTIZACIONES	295		
TOTAL GASTOS	56.592		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.945		
15% PARTICIPACION TRAB.	(742)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	4.203		
IMPUESTO RENTA	(1.051)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	3.153		
TOTAL	60.537	TOTAL	60.537

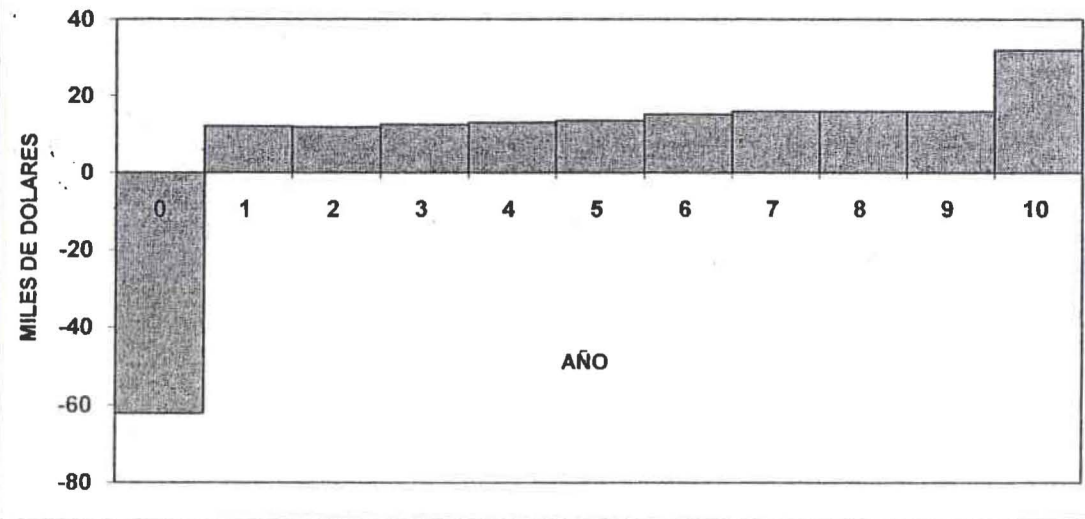
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	28.222	INGRESOS POR VTAS	111.006
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.559	COSTO DE VENTAS	(50.470)
GASTOS FINANCIEROS	3.852		
DEPRECIACIONES	9.003		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	1.805		
AMORTIZACIONES	295		
TOTAL GASTOS	54.737		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.800		
15% PARTICIPACION TRAB.	(870)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	4.930		
IMPUESTO RENTA	(1.232)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	3.697		
TOTAL	60.537	TOTAL	60.537

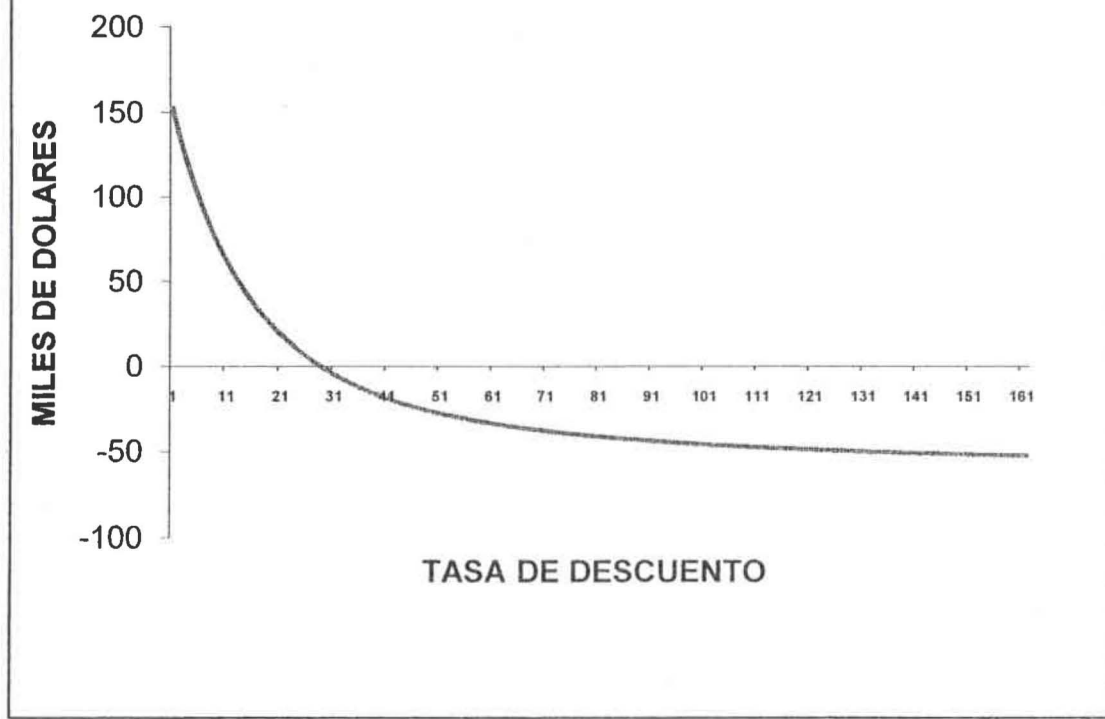
PERFIL DE INGRESOS Y GASTOS DEL PLAN DE
NEGOCIOS ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS



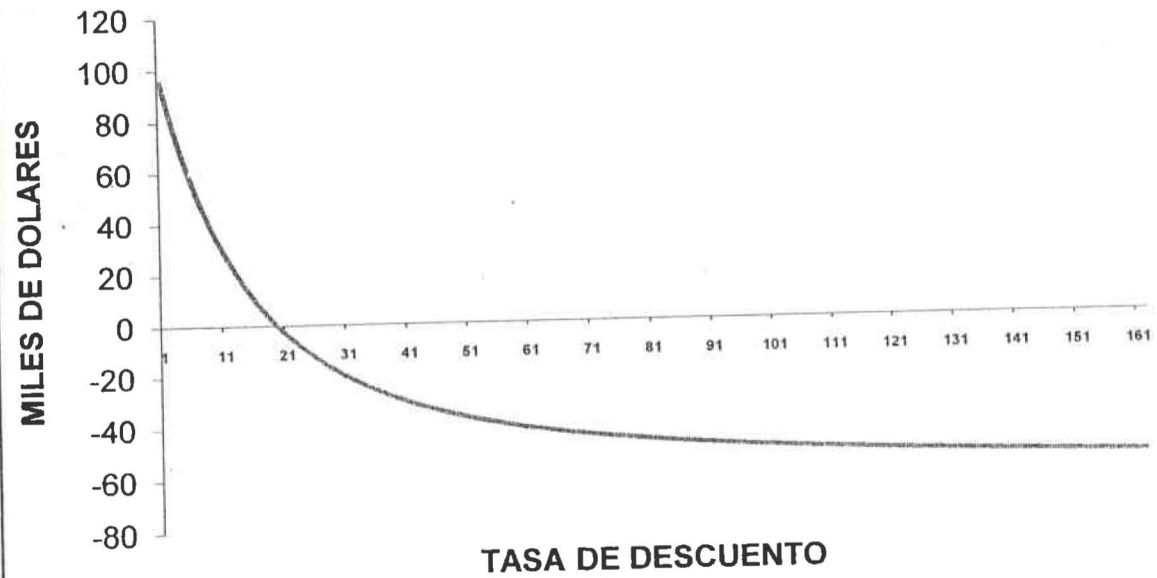
**PERFIL DE INGRESOS Y GASTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS
(DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS)**



**FUNCION DE VALOR ACTUAL DEL PROYECTO ANTES
DE PARTICIPACION E IMPUESTOS**



FUNCION DE VALOR ACTUAL DEL PROYECTO DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS



ANEXOS DOCUMENTOS

CUPON CORPEI DE EXPORTACION

CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES CORPEI

Nº 3477859

Ciudad QUITO

Fecha: 19/09/08

DIA MES AÑO

Nombre del Aportante: I.H.P.L. ADUANAS

Tipo/Número Identificación: [X] R.U.C. [] C.C. [] C.I. [] PASAPORTE 1001102134001

Nº FUE / DAU 4509 (Nº Preimpreso del Formulario o DAU)

Valor FOB: USD. \$ 976= (Base imponible)

Valor Cuota: USD. \$ 5 CORPEI

Declaro que la información contenida en este formulario tiene origen lícito, es verdadera, y eximo a la Institución Financiera recaudadora de toda responsabilidad, inclusive respecto a terceros si esta declaración fuese falsa o errónea.

Firma de Responsabilidad

FOR-FOP-09/Ver Jun 03

CUPON CORPEI DE EXPORTACION

CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES CORPEI

Nº 3477859

Ciudad QUITO

Fecha: 19/09/08

DIA MES AÑO

Nombre del Aportante: I.H.P.L. ADUANAS

Tipo/Número Identificación: [X] R.U.C. [] C.C. [] C.I. [] PASAPORTE 1001102134001

Nº FUE / DAU 4509 (Nº Preimpreso del Formulario o DAU)

Valor FOB: USD. \$ 976= (Base imponible)

Valor Cuota: USD. \$ 5 ADUANA

Declaro que la información contenida en este formulario tiene origen lícito, es verdadera, y eximo a la Institución Financiera recaudadora de toda responsabilidad, inclusive respecto a terceros si esta declaración fuese falsa o errónea.

Firma de Responsabilidad

FOR-FOP-09/Ver Jun 03

CUPON CORPEI DE EXPORTACION

CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES CORPEI

Nº 3477859

Ciudad QUITO

Fecha: 19/09/08

DIA MES AÑO

Nombre del Aportante: I.H.P.L. ADUANAS

Tipo/Número Identificación: [X] R.U.C. [] C.C. [] C.I. [] PASAPORTE 1001102134001

Nº FUE / DAU 4509 (Nº Preimpreso del Formulario o DAU)

Valor FOB: USD. \$ 976= (Base imponible)

Valor Cuota: USD. \$ 5 APORTANTE

Declaro que la información contenida en este formulario tiene origen lícito, es verdadera, y eximo a la Institución Financiera recaudadora de toda responsabilidad, inclusive respecto a terceros si esta declaración fuese falsa o errónea.

Firma de Responsabilidad

FOR-FOP-09/Ver Jun 03

BANCO CENTRAL
DEL ECUADOR



COMERCIO EXTERIOR
TARJETA DE IDENTIFICACION

Nº 0051023

FECHA REGISTRO:

IMPORTADOR - EXPORTADOR

NOMBRE O RAZON SOCIAL:

I.M.P.L. ADUANAS

RUC.: 1001102134001

C.C.:

DIRECCION:

AV. REAL AUDIENCIA N59222 Y LUIS TUFINO

CATASTRO:

CODIGO O.I.C.:

CIUDAD: QUITO

PROVINCIA: PICHINCHA

TELEFONO: 2471101

FAX: 2475610

WEB SITE:

E-MAIL:

REPRESENTANTE LEGAL: IVAN MANTILLA

C.C.: 1001102134

DIRECCION:

AV. REAL AUDIENCIA N59222 Y LUIS TUFINO

CIUDAD:

PROVINCIA:

TELEFONO: 2471101

FAX: 2475610

QUITO

PICHINCHA

E-MAIL:

ACTIVIDAD ECONOMICA CIU (DE ACUERDO CON EL INSTRUCTIVO DEL SISTEMA INFORMATICO DEL SERVICIO ADUANERO)

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	CODIGO
PRINCIPAL:	FLORICULTURA	0112
SECUNDARIA		
OTRAS SECUNDARIAS:		

SECTOR INSTITUCIONAL AL QUE PERTENECE

1. PUBLICO:

1.1 GOBIERNO CENTRAL:

1.2 GOBIERNO LOCAL (MUNICIPIOS Y CONS. PROV.):

1.3 SEGURIDAD SOCIAL:

1.4 EMPRESA PUBLICA:

1.5 INSTITUCION FINANCIERA:

1.6 OTROS ORGANISMOS:

2. PRIVADO:

2.1 EMPRESA NO FINANCIERA:

2.2 INSTITUCION FINANCIERA:

2.3 COMPAÑIA DE SEGURO:

2.4 INSTITUCION SIN FIN DE LUCRO:

2.5 PRODUCTOR INDIVIDUAL:

2.6 PERSONA NATURAL:

NACIONALIDAD:

ECUATORIANA:

EXTRANJERA:

Especifique

Firma Imp./Exp./Representante Legal

Firma Autorizada Banco Corresponsal