



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DOMICILIADA EN PANAMÁ QUE COMERCIALICE ELECTRODOMÉSTICOS  
MARCA UMCO, ENFOCADA EN EL MERCADO LATINOAMERICANO**

**Profesor**

**Claudio Marcelo Arcos Proaño**

**Autora**

**Alejandra Elizabeth Torres Sánchez**

**2022**

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad para la creación de Umco Internacional, esta empresa estará ubicada en Panamá con el fin de poder comercializar productos electrodomésticos en Perú y Panamá.

En la actualidad la legislación ecuatoriana no permite la comercialización de productos a menos que se hayan nacionalizado en el país, y al ver una oportunidad de introducir electrodomésticos marca UMCO en los países objetivos se decidió analizar la factibilidad de este proyecto.

Se deciden como países objetivos Perú y Panamá debido a que posee características similares en los patrones de consumo de los productos electrodomésticos, la principal fortaleza de Umco es su marca ya que la misma tiene trayectoria en estos países en productos de cocción que son de fabricación ecuatoriana.

La marca UMCO ha tenido aceptación en los países objetivos y los clientes actuales de la empresa ven como una gran opción el ampliar su portafolio de productos con electrodomésticos de uso en la cocina. Un punto importante por resaltar es que Umco Ecuador importa desde hace más de 15 años productos electrodomésticos a Ecuador por lo que ya tiene desarrollados proveedores confiables en cuanto a calidad y garantía de este tipo de productos.

El Proyecto, de acuerdo con los resultados del estudio de mercado, es factible y tiene proyecciones de crecimiento muy interesantes que permitirán que la marca UMCO obtenga mayor participación de mercado en el exterior, que es uno de los objetivos principales, ya que el crecer fuera de Ecuador permite a la empresa diversificar el riesgo, y potenciar la marca que lleva 72 años en el mercado ecuatoriano con productos de buena calidad, e innovación constante. Con esta mejora y las proyecciones actuales que se tiene de ventas estas generarían ingresos adicionales a las ventas actuales de la empresa de 1 millón de dólares.

## **ABSTRACT**

The goal of this study is to analyze the feasibility for the creation of Umco Internacional, this company will be in Panama in order to be able to sell electrical appliances in Peru and Panama.

Currently, Ecuadorian legislation does not allow the sales of products unless they have been nationalized in the country and seeing an opportunity to introduce UMCO brand in the target countries.

Peru and Panama are chosen as target countries because they have similar characteristics in the consumption patterns of household appliances, the main strength of Umco is its brand since it has a history in these countries in cooking products that are made in Ecuador.

The UMCO brand has been accepted in the target countries and the company's current clients see expanding its product portfolio with kitchen appliances as a great option. An important point to highlight is that Umco Ecuador has been importing electrical appliance products to Ecuador for more than 15 years, which is why it has already developed reliable suppliers in terms of quality and guarantee of this type of product.

The Project, according to the results of the market study, is feasible and has very interesting growth projections that will allow the UMCO brand to obtain greater market share abroad, which is one of the main objectives, since growing abroad de Ecuador allows the company to diversify risk and enhance the brand that has been in the Ecuadorian market for 72 years with good quality products and constant innovation. With this improvement and the current projections of sales, these would generate additional income to the current sales of the company of 1 million dollars.

## INDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION .....	1
2.	REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	2
2.1.	Hallazgos de la literatura .....	2
2.2.	Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente. ....	5
2.2.1.	Caso Kitchen Trading Group.....	5
2.2.2.	Caso Extrugasa.....	5
2.2.3.	Caso Marfrío.....	6
2.2.4.	Tesis Creación de una Comercializadora .....	7
3.	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	8
3.1.	Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia de este. ....	8
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
4.1.	Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo.....	9
5.	OBJETIVO GENERAL .....	11
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
7.1.	Entorno macroeconómico y político.....	14
7.2.	Análisis del sector: .....	17
7.2.1.	Perú .....	18
7.2.2.	Panamá.....	19
7.3.	Tamaño de la industria: .....	20
7.3.1.	Perú .....	20
7.3.2.	Panamá.....	22
7.4.	Análisis de la competencia.....	23

7.4.1.	Perú.....	23
7.4.2.	Panamá.....	25
<b>7.5.</b>	<b>Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio. ....</b>	<b>26</b>
7.5.1.	Población Objetivo .....	26
7.5.2.	Objetivo de la Investigación de Mercado. ....	28
7.5.3.	Metodología.....	28
7.5.4.	Cronograma .....	29
7.5.5.	Análisis de Resultados .....	29
<b>8.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
8.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión .....	<b>32</b>
8.2.	Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes. ....	<b>32</b>
8.3.	Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa.....	<b>33</b>
8.4.	Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.....	<b>33</b>
8.5.	Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes .....	<b>34</b>
8.6.	Funcionamiento de Estrategias de distribución .....	<b>35</b>
8.7.	Estrategias de precios .....	<b>35</b>
8.8.	Estrategias de Promoción y Comunicación .....	<b>36</b>
<b>9.</b>	<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>39</b>
9.1.	Funcionamiento de la estrategia operativa .....	<b>39</b>
9.1.1.	Descripción del proceso .....	39
9.1.2.	Capacidad instalada .....	40
9.1.3.	Producción .....	41
9.2.	Situación financiera actual .....	<b>41</b>

9.2.1.	Estado de situación y balance general .....	41
9.2.2.	Estado de flujos de caja .....	42
9.2.3.	Análisis de indicadores financieros .....	44
<b>9.3.</b>	<b>Análisis FODA .....</b>	<b>44</b>
9.3.1.	Fortalezas .....	45
9.3.2.	Oportunidades .....	45
9.3.3.	Debilidades.....	46
9.3.4.	Amenazas .....	47
<b>9.4.</b>	<b>Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto .....</b>	<b>48</b>
<b>9.5.</b>	<b>Conclusiones de la situación actual .....</b>	<b>49</b>
<b>9.6.</b>	<b>Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta .....</b>	<b>50</b>
<b>9.7.</b>	<b>Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta .....</b>	<b>51</b>
<b>9.8.</b>	<b>Diseño y desarrollo de la mejora .....</b>	<b>51</b>
<b>9.9.</b>	<b>Flujo de procesos con las mejoras realizadas.....</b>	<b>52</b>
<b>9.10.</b>	<b>Simulación incluida la mejora específica .....</b>	<b>53</b>
<b>9.11.</b>	<b>Indicadores del nuevo desempeño (nuevos tiempos de ciclo, tiempos de toque, productividad, eficiencia, etc.) .....</b>	<b>56</b>
<b>9.12.</b>	<b>Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto .....</b>	<b>56</b>
9.12.1.	Estado de situación y balance general.....	56
9.12.2.	Estado de flujos de caja.....	59
9.12.3.	Análisis de indicadores financieros .....	60
<b>9.13.</b>	<b>Conclusiones de la mejora .....</b>	<b>60</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>11.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>64</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Importaciones de Electrodomésticos .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2: Análisis Pestel Perú.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 3: Análisis Pestel Panamá.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 4: Cronograma .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 6: Flujo de Caja Umco Internacional.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 7: Indicadores.....</b>	<b>60</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1 Importaciones de Electrodomésticos Perú 2021 .....</b>	<b>18</b>
<b>Ilustración 2: Importaciones Electrodomésticos Panamá 2021 .....</b>	<b>20</b>
<b>Ilustración 3: Producto Interno Bruto Perú.....</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 4 Variación Porcentual del PIB Acumulada Panamá.....</b>	<b>22</b>
<b>Ilustración 5: Análisis de las Fuerzas de Porter Perú .....</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 6 Patrones de Consumo Ecuador y Perú .....</b>	<b>27</b>
<b>Ilustración 7: Principales Electrodomésticos vendidos en Perú .....</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración 8: Principales electrodomésticos comercializados en Panamá... </b>	<b>31</b>
<b>Ilustración 9 Canales de Distribución .....</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 10: Mapa de Procesos Umco.....</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración 11 Flujo de Caja Proyectado Umco.....</b>	<b>43</b>
<b>Ilustración 12: Indicadores Financieros .....</b>	<b>44</b>
<b>Ilustración 13: Crecimiento de Ingresos con la Mejora propuesta .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 14: Balance General Umco Internacional.....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 15 Estado de Pérdidas y Ganancias .....</b>	<b>59</b>

## 1. INTRODUCCION

UMCO es una empresa ecuatoriana con 72 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, actualmente tiene exportaciones a 8 países de los productos de su fabricación que son utensilios de uso en la cocina como sartenes, ollas, ollas de presión, etc.

Desde el 2015 ensambla algunos electrodomésticos como batidoras, licuadoras, sandwichera, etc., sin embargo, debido al crecimiento de las exportaciones de UMCO se ha identificado una gran oportunidad para comercializar electrodomésticos en ciertos países de Latinoamérica debido a que los clientes actuales que tiene la empresa han mostrado interés en comercializar este tipo de productos con marca Umco en sus países en los diferentes canales de venta, es por esta razón que en este estudio se va a ver la factibilidad del proyecto en las diferentes etapas.

En los diferentes capítulos de este estudio se analizará diferentes temas que irán construyendo y validando la factibilidad del proyecto siendo así, en el capítulo 1 se identificará el objeto de estudio, así como se determinarán los objetivos.

En el capítulo 2 se justificará la metodología a utilizar, se realizará la investigación de mercado y se analizarán sus resultados,

En el capítulo 3 se describirá la situación actual de la empresa antes de la mejora planteada.

En el capítulo 4 se realizará la propuesta de mejora que determinará la factibilidad del proyecto desde el lado financiero, con los respectivos sustentos a las proyecciones realizadas.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Hallazgos de la literatura

Para realizar este estudio de factibilidad, como base teórica tenemos varios autores que van a sustentar esta propuesta.

En el libro Planeación Estratégica (Idalberto Chiavenato, 2017), nos dan las bases teóricas necesarias para estructurar la factibilidad de los planes de negocio, así como las pautas para el diseño de las diferentes estrategias óptimas el tipo de empresa que se analiza crear. El tener una adecuada planeación estratégica con el conocimiento del entorno, un análisis interno completo es super importante para poder crear las ventajas competitivas que agreguen valor a nuestra propuesta.

En el libro Estrategia Competitiva (Porter, 1997), se define a la estrategia competitiva como un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad, considerando este concepto dentro de este trabajo se deben plantear estrategias que nos consoliden en el mercado internacional y que nos permitan ser la mejor opción para nuestros consumidores.

En el libro Planeación Estratégica, nos dan las bases teóricas necesarias para estructurar la factibilidad de los planes de negocio, así como las pautas para el diseño de las diferentes estrategias óptimas el tipo de empresa que se analiza crear. El tener una adecuada planeación estratégica con el conocimiento del entorno, un análisis interno completo es super importante

para poder crear las ventajas competitivas que agreguen valor a nuestra propuesta (Idalberto Chiavenato, 2017)

Al ser un estudio de factibilidad, resulta valioso utilizar el modelo Canvas según se detalla en el libro Generación de Modelos de Negocio donde se analizan varios factores para lograr el modelo de negocio óptimo que nos permita generar ingresos rentables. (Osterwalder, 2010)

En este proyecto es muy importante generar estrategias comerciales óptimas pues son las que nos darán la viabilidad o no del proyecto, por eso es importante analizar desde varios puntos de vista las mejores pautas para definir las. En el libro “Véndele a la mente y no a la gente” nos dan pautas para lograr ventas efectivas a través de las Neuro ventas que emplean un proceso integral donde el realizar la venta es más que un impulso, es generar convencimiento de que la nuestra es la mejor opción. (Klaric, 2014)

Como estamos trabajando de un proyecto que se desarrollará internacionalmente, utilizaremos conceptos de marketing internacional que:

Es una disciplina académica y profesional cuya finalidad es responder a 3 cuestiones básicas que se plantea una empresa cuando decide expandirse hacia mercados exteriores: ¿cuáles son aquellos países que ofrecen mayor potencial? ¿Qué formas de entradas existen para llegar a los clientes internacionales? Y ¿cómo adaptar la oferta a las necesidades y gustos de cada país? En este sentido el marketing es una prolongación del marketing, pero con técnicas y estrategias basadas en las diferencias basadas en los mercados internacionales (García - Lomas, 2016).

Al internacionalizar la marca logramos llegar a diferentes mercados, pero es muy importante hacerlo de una manera adecuada ya que cada país es diferente y tiene necesidades distintas por lo que las estrategias comerciales que se diseñen deben ser de adaptadas a cada país.

Para realizar una selección adecuada del segmento de mercado vamos a realizar el análisis basado en el modelo CAGE definido por el profesor Ghemawat, el cual se basa en estudiar a los clientes potenciales desde 4 distancias: culturales, administrativas, geográficas y económicas.

El modelo CAGE no sólo ayuda identificar las diferencias clave en determinados entornos; también permite comprender las mismas, proporcionando una base para distinguir países que están relativamente cerca, teniendo en cuenta ciertos aspectos clave, de aquellos que están relativamente lejos (Ghemawat, 2015).

En la actualidad la Internacionalización de las empresas se ha convertido en una necesidad para la supervivencia, en un ambiente globalizado, donde la competencia cada vez es más agresiva y donde los consumidores son cada vez más expertos es muy importante llevar a cabo este proceso de forma ordenada y planificada.

En su artículo sobre Internacionalización de las empresas, Arnoldo Araya menciona que uno de los limitantes es la falta de recursos y conocimientos, sin embargo, esto se reduce con decisiones incrementales que permiten aprender sobre mercados internacionales y como operan (Araya, 2013).

Con toda la revisión realizada hemos encontrado información valiosa que sustenta la propuesta de forma adecuada y nos da directrices para llevar a cabo el estudio de factibilidad planteado de una forma metódica con el fin de

poder definir la estrategia comercial idónea que logre que el proceso de internacionalización de la marca UMCO sea exitoso.

## **2.2. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

Dentro de los estudios similares encontrados hemos encontrado los siguientes:

### **2.2.1. Caso Kitchen Trading Group**

Kitchen Trading Group, es una empresa creada por los accionistas de Landers SAS, con el fin de poder comercializar productos de marca UNIVERSAL pero que no se fabriquen en Colombia. En el año 2020 entre Colombia, Perú y Ecuador tuvieron ventas de aproximadamente 12 millones de dólares en condiciones FOB. (Datasur, 2020).

Tienen como estrategia productos de calidad a precios competitivos, además toda la credibilidad de la marca lograda por años en los productos Universal producidos en Colombia.

### **2.2.2. Caso Extrugasa**

Extrugasa es una empresa dedicada a la fabricación de productos de aluminio para la construcción, en 1984 se introduce en el mercado de extrusión de perfiles de aluminio. En el año 2000 empezó a explorar el mercado internacional y en la actualidad está en 30 países.

Apostaron por la internacionalización ya que ven como una ventaja la diversificación de mercados y basan su estrategia internacional en productos innovadores, competitivos y con excelentes tiempos de entrega.

Según Extrugasa lo más importante al momento de realizar un proceso de internacionalización es:

- Capacidad para poder invertir y recursos ya que toma cierto tiempo lograr la Internacionalización
- Análisis de los mercados potenciales.
- Ver a la internacionalización como un cliente estratégico de la compañía.

Este es un caso de éxito donde la empresa ha logrado una gran trayectoria internacional mediante una estrategia de innovación constante. (Igape, 2015).

### **2.2.3. Caso Marfrío**

Fue creada en 1984 y se dedicaba principalmente a la comercialización de pescado. Tiene 3 líneas de negocio; Comercialización de mercaderías de productos de mar; Fabricación y comercialización de producto propio; Servicio de frío y descargas.

Decidieron internacionalizarse por diversificar mercados y evitar la dependencia de uno solo, además de las economías de escala a ingresar a mercados de mayor tamaño, en la actualidad se encuentran en 30 países logrando una facturación notable.

Como factores de éxito en su Plan de Marketing internacional ellos tienen: realizan catas internas y externas del producto; se analiza a profundidad cada

mercado antes de colocar el precio; participan en ferias internacionales manteniendo una participación y desarrollando misiones comerciales.

Ellos recomiendan para que el proceso de internacionalización sea exitoso se debe planificar para servir y satisfacer al cliente, realizar un seguimiento continuo a los clientes existentes y potenciales. (Igape, 2015)

#### **2.2.4. Tesis Creación de una Comercializadora**

Según Carlos Alberto Henao (Henao, 2008), en su tesis para crear una comercializadora Internacional, el análisis de mercados potenciales por similitud de características da la pauta inicial y efectiva para el éxito del proyecto.

Otro punto muy importante son los tratados de libre comercio con los diferentes países ya que esto les da ventaja competitiva frente a proveedores de países que no tiene estos tratados.

El proyecto presenta un TIR de 55% que es muy positivo y cumple con las expectativas esperadas.

### 3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 3.1. **Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia de este.**

UMCO es una empresa ecuatoriana con 71 años en el mercado, en la actualidad fabrica utensilios de cocina como ollas, sartenes, ollas de presión, plástico en contacto con alimentos, entre otros. Es una empresa multicanal y multiproducto que busca satisfacer las necesidades de sus diferentes clientes. Uno de sus canales de ventas en crecimiento es el de Exportaciones donde se ha logrado abrir mercado en 8 países en Centro y Suramérica, de esta manera ha logrado que la marca UMCO sea una marca internacional, sin embargo, al momento solo puede comercializar en el exterior productos de fabricación propia ya que por las diferentes leyes tributarias de Ecuador únicamente se puede facturar productos que se hayan nacionalizado localmente por lo que a varios clientes del exterior no se les puede ofertar un portafolio más amplio de productos a precios competitivos.

## 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 4.1. Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo

Considerando que la marca UMCO ya tiene cierta trayectoria en el mercado internacional, se plantea el análisis de factibilidad de una comercializadora internacional con domicilio en Panamá que pueda ofertar a los clientes existentes y potenciales de la empresa electrodomésticos de uso en la cocina, aprovechando las fábricas en el exterior que tiene desarrolladas Umco Ecuador que ya han sido aprobadas por calidad y que poseen gran variedad de productos.

El mercado objetivo que se propone es Guatemala, Panamá, Colombia y Perú, esto debido la similitud de preferencias de consumo para que de esta manera sea más sencillo satisfacer las necesidades de nuestros potenciales consumidores. Se encuentra pertinente el estudio de factibilidad de esta empresa ya que las importaciones de electrodomésticos son de gran volumen como detallo a continuación:

**Tabla 1: Importaciones de Electrodomésticos**

PAIS	IMPORTACIONES 2020 en USD
GUATEMALA	11,995,000.00
PANAMA	9,818,000.00
PERU	28,767,611.00
COLOMBIA	59,876,460.00

Fuente: Datasur.com

Elaboración Propia.

Como podemos observar, según la información de importaciones, el tamaño de mercado es grande en electrodomésticos de uso en la cocina, por lo que la creación de una comercializadora internacional es oportuna. Para facilitar la operación de esta comercializadora se plantea la posibilidad de que su domicilio fiscal sea en Panamá ya que las leyes tributarias y fiscales de este país si permiten la facturación de producto sin la obligatoriedad de haberlo nacionalizado.

Para lograr la viabilidad de este proyecto debemos diseñar estrategias que nos den ventaja frente a nuestra competencia para que los consumidores escojan los productos UMCO como la mejor opción para satisfacer sus necesidades.

## **5. OBJETIVO GENERAL**

Estudiar la factibilidad para la creación de una empresa domiciliada en Panamá, que comercialice electrodomésticos de uso en la cocina para lograr ampliar la presencia de la marca UMCO en el mercado latinoamericano, hasta el 30 de junio del 2022.

## 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar y seleccionar la literatura académica que nos permita sustentar de manera adecuada la propuesta.
- Realizar un análisis interno y externo que nos permita tener información oportuna acerca del entorno hasta diciembre 2021.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto.
- Realizar un pronóstico de ventas para determinar las necesidades de financiación.
- Realizar un plan de marketing internacional de acuerdo con la población potencial escogida para realizar la propuesta.
- Realizar un plan comercial con estrategias asertivas para lograr la viabilidad del proyecto.

## Conclusiones del planteamiento del Problema

- En el desarrollo de este capítulo se ha podido encontrar información importante para realizar el estudio de factibilidad de la propuesta planteada. Como consecuencia, se han podido definir tanto el objetivo general como los objetivos específicos, en los cuales se han definido que el enfoque principal será identificar la factibilidad de establecer una empresa en Panamá que se encargue de comercializar electrodomésticos de cocina en países de centro y Suramérica,
- Asimismo, se ha podido justificar la pertinencia de la propuesta al revisar lo atractivo del mercado objetivo y especialmente al entender que se trata de una oportunidad de poder atender las necesidades de clientes que actualmente no puede ser cubierta desde Ecuador.
- Como un factor importante, se han tomado en consideración varias definiciones o conceptos clave para el desarrollo del estudio de factibilidad, por ejemplo, se ha buscado literatura para entender lo que es Estrategia, Marketing Internacional, Canvas, Incoterms, el Modelo Cage, entre otros.
- Los proyectos similares y casos de éxito aportan importantes referencias y puntos claves para que la investigación a realizar sea productiva y logre los resultados esperados.

## 7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

### 7.1. Entorno macroeconómico y político

Dentro de la propuesta se realizará el análisis de factores externos que nos permitirán ver las posibles barreras que podemos tener en nuestra propuesta, al ser un mejoramiento de alto impacto vamos a centrarnos en 2 países, Panamá y Perú como objetivo inicial de nuestra propuesta.

Se escogen estos países por similitudes con nuestro país y porque ya tenemos clientes desarrollados para los productos de Ecuador por lo que es más factible presentarles productos de otros países como China.

En la siguiente matriz se detalla el análisis externo desde varios factores, en donde podemos determinar las oportunidades y amenazas que tenemos para el mejoramiento planteado.

**Tabla 2: Análisis Pestel Perú**

FACTORES	VARIABLES	SITUACION	O	A
POLÍTICO	Acuerdos Comerciales	Perú tiene muchos acuerdos comerciales con diferentes países entre ellos China que es el principal fabricante que vamos a usar para realizar nuestra oferta. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011)	X	
	Financiación	Umco Internacional tendrá como respaldo la garantía de UMCO,	X	

		para financiar los diferentes proyectos.		
ECONÓMICO	Impuestos	Bajos aranceles desde China en Perú, 6 % para el tipo de productos que se va a ofertar. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011)	X	
SOCIOCULTURAL	Tendencias	Cambio de tendencias de consumo y de modelos de productos, China es el pionero en estos temas.	X	
TECNOLÓGICO	Compras por web	El acceso a información es a nivel mundial y realizar las compras hoy es mucho más fácil que antes, a pesar de que se necesita cierto nivel de "know how", si puede ser una amenaza a mediano plazo	X	
ECOLÓGICO	Regulaciones Ambientales	Algún requerimiento ambiental que exija el país o el cliente y que las fábricas en China no puedan satisfacer	X	
LEGAL	Normas técnicas en el país	Reglamentos técnicos en donde no existan laboratorios autorizados o el proveedor no pueda cumplir.		X

Fuente: Ministerio de Economía de Panamá  
Elaboración: investigación propia

Luego de realizar el análisis Pestel se puede observar que en Perú son más las oportunidades que amenazas para llevar a cabo el proyecto planteado,

esto es debido a que el país es muy abierto en temas comerciales, es una oportunidad muy grande tener arancel bajo con China que es ahí donde se hará la producción de la mejor planteada, si bien la mayoría de proveedores de Perú lo fabrican en China, Umco tiene como oportunidad el negociar mayores volúmenes pues e incluiría a Ecuador y Panamá en las negociaciones lo que nos daría mejores costos por economías de escala.

A continuación, se realizará el análisis Pestel para Panamá

**Tabla 3: Análisis Pestel Panamá**

FACTORES	VARIABLES	SITUACION	O	A
POLÍTICO	Apertura Comercial	Panamá es uno de los países más abiertos a nivel comercial, no tiene producción local por lo que es un país 100% importador en electrodomésticos.	X	
	Política Fiscal	Panamá permite facturar a terceros países, sin necesidad de haber nacionalizado el producto	X	
ECONÓMICO	Financiación	Umco Internacional tendrá como respaldo la garantía de UMCO, para financiar los diferentes proyectos.	X	
	Impuestos	Bajos aranceles desde China en Panamá, entre el 5 y 10% % para el tipo de productos que se va a ofertar.	X	
SOCIO-CULTURAL	Tendencias	Cambio de tendencias de consumo y de modelos de productos, China es el pionero en estos temas.	X	

TECNOLÓGICO	Compras por web	El acceso a información es a nivel mundial y realizar las compras hoy es mucho más fácil que antes, a pesar de que se necesita cierto nivel de "know how", si puede ser una amenaza a mediano plazo	X	
ECOLÓGICO	Regulaciones Ambientales	Algún requerimiento ambiental que exija el país o el cliente y que las fábricas en China no puedan satisfacer	X	
LEGAL	Normas técnicas en el país	Reglamentos técnicos en donde no existan laboratorios autorizados o el proveedor no pueda cumplir.		X

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021)

Elaboración propia

Luego de realizar el análisis Pestel se puede observar que en Panamá son más las oportunidades que amenazas para llevar a cabo el proyecto planteado, esto debido a que al no tener industria local de este tipo de productos es un importador al 100% siendo su principal proveedor al momento China, la oportunidad para UMCO vuelve a ser el negociar en volumen para obtener mejores costos.

## 7.2. Análisis del sector:

El sector en el que queremos enfocarnos es el de la Importación y comercialización de productos electrodomésticos de uso en la cocina.

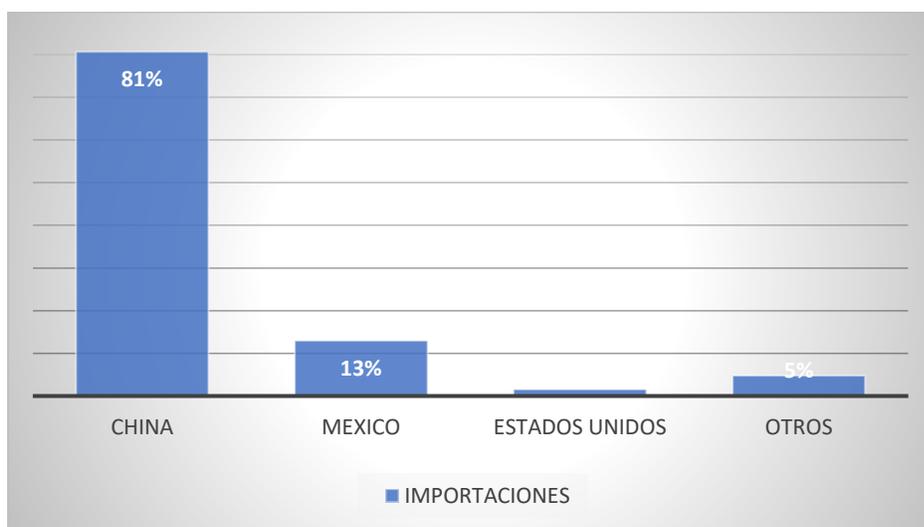
En la actualidad la marca UMCO tiene un pequeño posicionamiento en Perú y Panamá en clientes B2B y distribuidores, por lo que vemos la oportunidad

de aprovechar este posicionamiento para iniciar nuestros mercados objetivos serán Perú y Panamá.

### 7.2.1. Perú

De acuerdo con la información de Datasur.com, el mercado de electrodomésticos de uso doméstico en Perú es muy grande y ha estado en crecimiento durante los últimos años, durante el 2021 ascendió a la suma de USD 117 millones de dólares, en el siguiente gráfico se detalla las importaciones por país:

**Ilustración 1 Importaciones de Electrodomésticos Perú 2021**



Fuente: datasur.com (2021)

Elaborado por: Investigación propia

Como se puede observar en el gráfico, el país que predomina como proveedor de electrodomésticos en Perú es China con el 81% de compras durante el 2021, esto en gran parte se debe a los precios competitivos y también al tratado de libre comercio que existe ya que por esta razón este

tipo de productos solamente pagan el 6% de arancel para ingresar a este país, lo que hace que la oferta de chinas sea muy atractiva y difícil de superar en cuanto a competitividad.

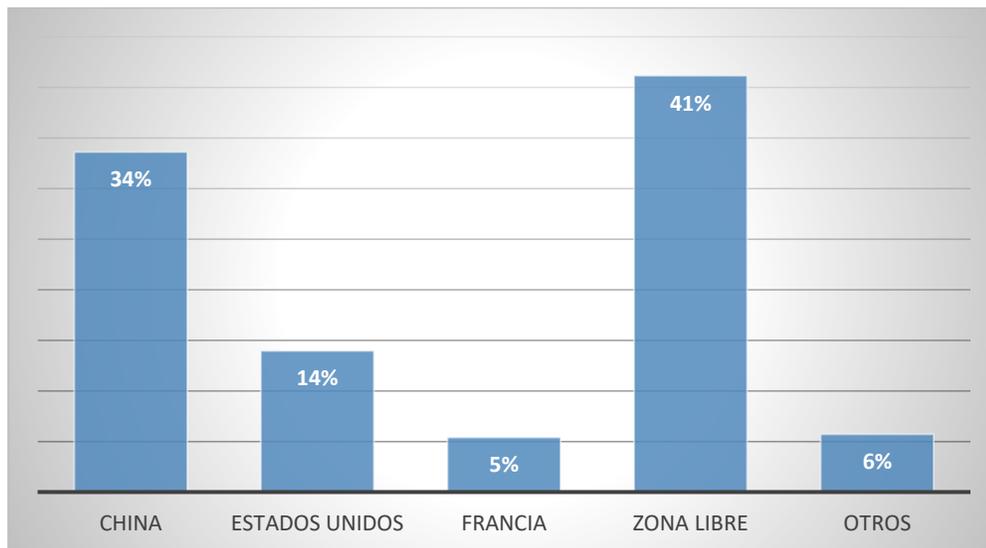
Las marcas predominantes en el mercado son OSTER e IMACO, las importaciones de estas marcas fueron en el 2020, 40 millones de dólares y en 2021 fueron aproximadamente 491 millones de dólares, el principal producto importado es licuadora representando el 42% aproximadamente de las importaciones totales. (fuente: datasur.com).

Perú es un país abierto al comercio con varios Acuerdo Comerciales que hacen que los productos a importar tengan costos muy bajos al traerlos al país. No existe producción local en los productos que son objeto de este proyecto.

### **7.2.2. Panamá**

El mercado de electromenores de uso doméstico en Panamá ha estado en crecimiento durante los últimos años, durante el 2020 ascendió a la suma de USD 11 millones de dólares, en el 2021 fueron 15 millones de dólares. En el siguiente gráfico se detalla las importaciones por país:

## Ilustración 2: Importaciones Electrodomésticos Panamá 2021



Fuente: datasur.com (2021)

Elaborado por: Investigación propia

Como se puede observar en el gráfico en Panamá las importaciones en su mayoría son a través de Zona Libre, debido a la cercanía y ventajas que tienen, luego le sigue muy de cerca China siendo estos 2 los más predominantes.

### 7.3. Tamaño de la industria:

#### 7.3.1. Perú

Según el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú el 2021 el PIB crecerá un 10% vs el 2020, siendo este crecimiento el más alto registrado desde 1994. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021)

En el siguiente gráfico se muestra la composición del PIB y la variación porcentual desde el 2019.

### Ilustración 3: Producto Interno Bruto Perú

<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b> (Variaciones porcentuales anuales)					
	2019	2020	2021		
			I Trim	II Trim	III Trim
<b>Agropecuario</b>	3,5	1,4	0,0	-0,2	9,6
Agrícola	2,7	3,4	0,3	-0,8	14,5
Pecuario	4,1	-1,8	-0,4	1,7	2,9
<b>Pesca</b>	-17,2	4,2	37,3	21,2	-37,8
<b>Minería e hidrocarburos</b>	0,0	-13,4	0,0	38,9	4,3
Minería metálica	-0,8	-13,8	3,1	46,7	6,2
Hidrocarburos	4,6	-11,0	-15,8	3,3	-6,2
<b>Manufactura</b>	-1,7	-12,5	16,7	60,9	8,4
De procesamiento de recursos primarios	-8,5	-2,0	14,6	17,6	-9,0
No primaria	1,1	-16,4	17,4	91,1	14,5
<b>Electricidad y agua</b>	3,9	-6,1	2,8	25,3	6,3
<b>Construcción</b>	1,4	-13,9	41,6	230,9	23,8
<b>Comercio</b>	3,0	-16,0	1,4	85,9	10,1
<b>Otros servicios 1/</b>	3,6	-10,3	0,6	31,4	13,7
<b>PBI</b>	<b>2,2</b>	<b>-11,0</b>	<b>4,5</b>	<b>41,9</b>	<b>11,4</b>
Sectores primarios	-0,9	-7,7	2,6	20,1	3,0
Sectores no primarios	3,1	-12,0	5,0	50,3	13,8

1/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Fuente: Banco Central del Perú

Elaborado por: Banco central del Perú

Como podemos observar en el gráfico en el segundo trimestre del 2021 el sector comercio al cual pertenece este proyecto tuvo una variación porcentual vs 2020 del 85.9% lo que es muy alto y demuestra un crecimiento importante y una reactivación económica notable.

El sector de electrodomésticos creció un 90% durante el primer trimestre del 2021 (Guzmán, 2021), fue un sector que se reinventó durante la pandemia ya que hubo una aceleración en la renovación de este tipo de productos en los hogares lo que incentivó ofrecer nuevas tendencias durante la pandemia, además de esto como se redujo la visita a locales propios las diferentes empresas tuvieron que mostrar las bondades de sus productos a través de redes sociales con imágenes y videos amigables para los consumidores.

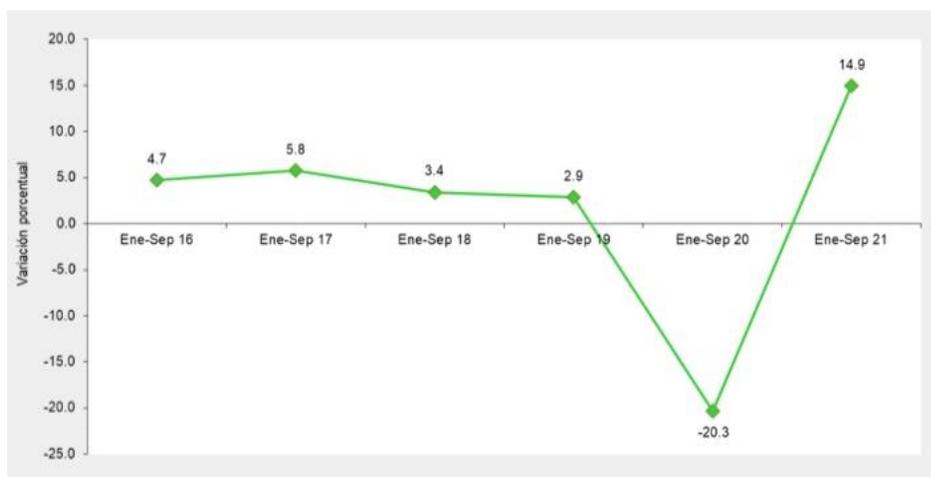
Este sector en Perú se encuentra en crecimiento casi empezando su maduración ya que cada vez ingresan productos vanguardistas a buen precio que atraen la atención del consumidor. En la actualidad los clientes dan preferencia a los productos fáciles de usar y multifuncionales que les ahorren tiempo en la cocina.

### 7.3.2. Panamá

Según el Ministerio de Finanzas panameño el PIB creció el 14.9% en los 9 primeros meses del 2021 vs el mismo período 2020.

En el siguiente gráfico podemos observar estas variaciones:

**Ilustración 4 Variación Porcentual del PIB Acumulada Panamá**



Fuente: Ministerio de Economía de Panamá

Elaboración: Ministerio de Economía de Panamá

Como observamos en el gráfico, el PIB de Panamá tiene un crecimiento importante y según su ministro de Economía para el 2022 se prevé un

crecimiento no menor al 5% siendo esta economía una de las mejores en Centroamérica.

El mercado de electrodomésticos en el primer trimestre 2021 creció un 50% vs 2020 lo que demuestra una situación similar a la de Perú y se ve un buen potencial en este tipo de productos.

Este sector en Panamá se encuentra en crecimiento casi empezando su maduración ya que cada vez ingresan productos vanguardistas a buen precio que atraen la atención del consumidor. En la actualidad los clientes dan preferencia a los productos fáciles de usar y multifuncionales que les ahorren tiempo en la cocina.

#### **7.4. Análisis de la competencia**

##### **7.4.1. Perú**

En el siguiente gráfico se ha desarrollado el análisis Porter donde se puede observar quienes son los principales jugadores del proyecto planteado.

### Ilustración 5: Análisis de las Fuerzas de Porter Perú

	<b>Competidores Potenciales</b>	
	Oster	
	Imaco	
	Marcas propias de clientes del país	
<b>Proveedores</b>	<b>Industria</b>	<b>Compradores</b>
Fábricas en China desarrolladas por UMCO	Dominada por proveedores extranjeros	Distribuidores actuales de UMCO
	Sector en crecimiento	Clientes B2B: Avon, Yanbal
		Almacenes de Retail
	<b>Producto Sustituto</b>	
	Productos de similares características de marcas no reconocidas que no cumplen estándares de calidad, pero que tienen precios super atractivos.	

Fuente: datasur.com  
Elaboración propia

Oster una marca con mucha tradición, lidera las ventas de electrodomésticos en Perú cerrando el 2021 con 49 millones de dólares, seguido por Imaco con 16 millones de dólares.

Los proveedores son en su mayoría de China, siendo este el proveedor dominante. Es un sector que ha tenido importante crecimiento en el último año el 64% vs el 2020, ha desarrollado nuevos productos innovadores que han tenido una gran acogida por los consumidores como ejemplo tenemos a air fryer.

En cuanto a productos sustitutos no se coloca ya que se puede proveer cualquier producto electrodoméstico de acuerdo con el requerimiento del cliente, lo que existe es competencia por las otras marcas mas no reemplazo de productos

### 7.4.2. Panamá

En el siguiente gráfico se ha desarrollado el análisis Porter donde se puede observar quienes son los principales jugadores del proyecto planteado.

**Ilustración 6: Análisis de las fuerzas de Porter Panamá**

<b>Competidores Potenciales</b>		
Oster		
Marcas chinas		
Imusa		
Universal		
<b>Proveedores</b>	<b>Industria</b>	<b>Compradores</b>
Fábricas en China desarrolladas por la competencia	Dominada por proveedores extranjeros	Distribuidores actuales de UMCO
	Sector en crecimiento	Clientes B2B: Avon, Yanbal, Nestlé
		Almacenes de Retail
<b>Producto Sustituto</b>		
Productos de similares características de marcas no reconocidas que no cumplen estándares de calidad, pero que tienen precios super atractivos		

Fuente: datasur.com  
Elaboración propia

En Panamá hay muchas marcas, entre ellas predominan Oster, Premier, en el 2021 el sector de electrodomésticos cerró con importaciones de 17 millones de dólares creciendo el 36% vs el 2020

Los proveedores en su mayoría son de China y Zona libre.

Al igual que en Perú no aplica productos sustitutos, lo que si sucede es que el consumidor elige entre todas las marcas que se presentan en el mercado.

## **7.5. Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.**

### **7.5.1. Población Objetivo**

Para iniciar el análisis de la situación de mercado vamos a realizar la matriz Cage (Ghemawat, 2015), que ayuda a determinar mediante diferentes aspectos la correcta selección de los países objetivos, si bien en este proyecto de mejora planteado los productos van a tener origen Chino, esta matriz le haremos entre Ecuador – Perú y Ecuador – Panamá porque el éxito de este proyecto es aprovechar los productos ya desarrollados para Ecuador y poder enviarlos hacia los países objetivos.

El análisis CAGE permite identificar con mayor precisión el mercado objetivo idóneo debido a que su análisis se base en 4 puntos, Distancia Administrativa, Cultural, Económica y Geográfica, mientras menos distancias o diferencias hay en estos aspectos mejores resultados vamos a tener en estos mercados al momento de internacionalizarnos.

#### **Perú**

Como se puede observar en el Anexo 2 en el análisis de comparación Cage (Ghemawat, Pankaj Ghemawat, 2018), comparado con todos los países el que mejores resultados tiene en cuanto a distancias es Ecuador, esto es por su cercanía geográfica y similitud de cultura.

Es importante recalcar que Perú y Ecuador parten de una misma base cultural, ambos países en el pasado pertenecieron a la misma etnia Inca y fueron colonizados por españoles, tienen fuertes similitudes

culturales, por ende, los patrones de consumo van a ser similares ya que de acuerdo con las estadísticas de importaciones el producto más vendido en los 2 países es la Licuadora, seguido por las freidoras de aire.

### **Ilustración 6 Patrones de Consumo Ecuador y Perú**

<b>PERÚ</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>Suma de CANTIDAD COMERCIAL</b>	<b>Suma de US\$ FOB</b>
LICUADORA	56,524	1,785,241
FREIDORA DE AIRE	37,935	299,866

<b>ECUADOR</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>Suma de CANTIDAD</b>	<b>Suma de US\$ FOB</b>
LICUADORA	130,143	2,328,141.76
FREIDORA DE AIRE	27,065	951,901.97

Fuente: Datasur.com  
Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico en lo que va del año 2022 los 2 primeros productos de importación son iguales tanto en Ecuador como en Perú, esto significa que los patrones de consumo son similares.

Los patrones de consumo permiten que productos que ya estén desarrollados para Ecuador sean útiles para Perú, lo que logra tener negociaciones en mayor volumen y por ende costos más competitivos.

### **Panamá**

En el anexo 3 se puede observar que en el análisis de comparación Cage (Ghemawat, Pankaj Ghemawat, 2018), comparado con todos los países Ecuador ocupa el sexto lugar en distancia a Panamá lo cual todavía significa que tenemos buena oportunidad de introducir los productos en este mercado.

Al realizar este análisis lo que se pudo comprobar es que el proyecto ha escogido de manera correcta los países objetivo ya que las distancias con Ecuador son pequeñas lo que genera ventaja

competitiva pues los productos que se han desarrollado localmente pueden funcionar tanto en Perú como en Panamá.

### **7.5.2. Objetivo de la Investigación de Mercado.**

El objetivo al realizar esta investigación es: Recolectar información relevante que me permita identificar las necesidades de los clientes, los potenciales competidores en los diferentes mercados objetivos para diseñar estrategias que logren la factibilidad del proyecto.

### **7.5.3. Metodología**

Para realizar la investigación de mercados se realizará un estudio cualitativo a través de la realización de una entrevista a los clientes existentes actuales de la empresa en los países objetivos, para ratificar su interés en los electrodomésticos de marca UMCO y a la vez enviar muestras de varios electros para la aprobación o comentarios de mejora.

La recolección de datos se realizará de manera cuantitativa mediante el análisis de las estadísticas de las importaciones de cada país (fuente: datasur.com), en electrodomésticos, para determinar los que tienen mayor volumen y esto contrastar con la información recolectada de los clientes, así también podremos ver que competidores son los más fuertes, y los principales proveedores del mercado.

Para iniciar este proyecto se ha definido como población objetivo los clientes actuales de Umco en Perú y Panamá, los cuales desean ampliar su gama de productos en nuestra marca.

#### 7.5.4. Cronograma

El cronograma es el siguiente:

**Tabla 4: Cronograma**

ACTIVIDAD	Fecha						
	OCTUBRE		NOVIEMBRE				DICIEMBRE
	3	4	1	2	3	4	1
Entrevistas con Clientes	X	X					
Preparación de muestras			X				
Envío de muestras de Interés				X			
Recopilación de retroalimentaciones						X	
Análisis de Información							X

Elaboración propia.

#### 7.5.5. Análisis de Resultados

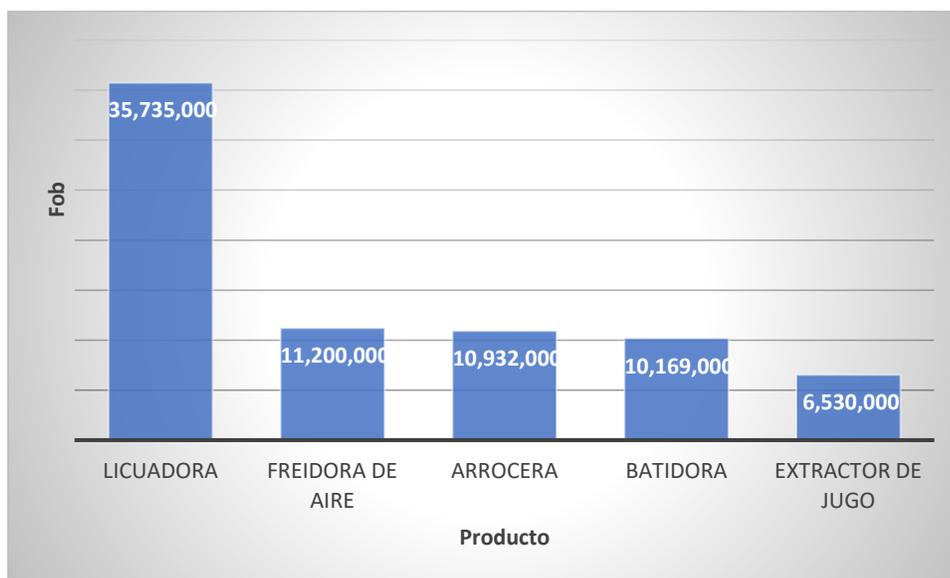
Como se puede observar en el Anexo 4, luego de realizar las entrevistas al 100% de clientes actuales de UMCO en Perú y Panamá se pudo evidenciar que todos mostraron interés en ampliar su línea de productos UMCO con la compra de electrodomésticos.

Las razones principales que expresaron en las diferentes entrevistas por las cuales les gustaría utilizar el nuevo modelo proyecto son: la confianza que tienen en la marca, la calidad de los productos que compran actualmente y el precio. También se realizó el envío de muestras físicas y en general, la retroalimentación recibida fue positiva, con los respectivos cambios como por ejemplo en Perú donde los electrodomésticos funcionan con un voltaje de 220V.

La expectativa que los potenciales clientes tienen por los electrodomésticos UMCO es alta y esto valida la factibilidad el proyecto presentado.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, así como a la información obtenida de Datasur, los principales electrodomésticos vendidos en Perú son:

**Ilustración 7: Principales Electrodomésticos vendidos en Perú**

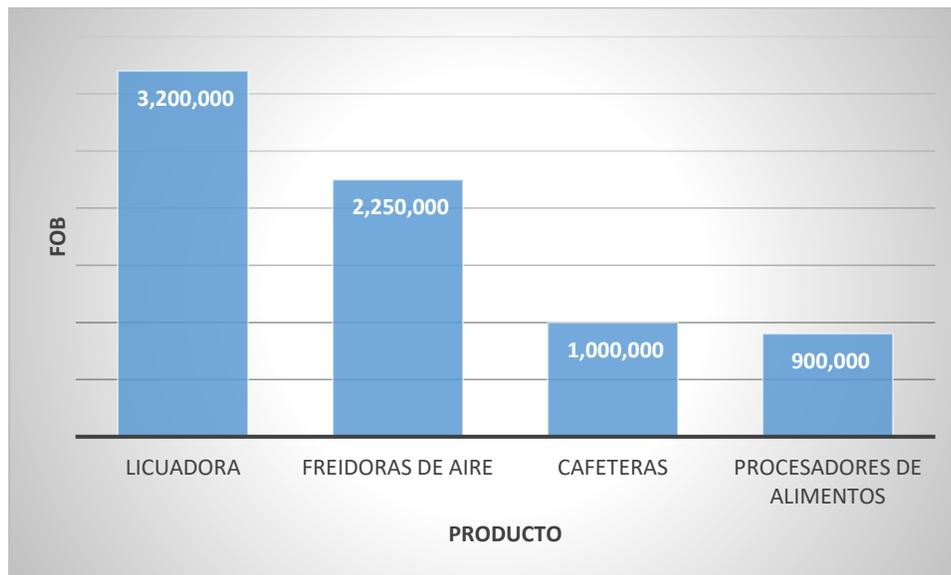


Fuente: datasur.com

Elaboración: Investigación propia

Con esta información se puede determinar cuáles son los productos de mayor consumo en Perú, estos datos son muy importantes para lograr hacer ofertas adecuadas a los potenciales clientes.

A continuación, se presenta el detalle de cuáles son los principales electrodomésticos vendidos en Panamá de acuerdo con las entrevistas realizadas, así como a la información obtenida de Datasur.

**Ilustración 8: Principales electrodomésticos comercializados en Panamá**

Fuente: datasur.com

Elaboración: Investigación propia

Con esta información se puede determinar cuáles son los productos de mayor consumo en Panamá, estos datos son muy importantes para lograr hacer ofertas adecuadas a los potenciales clientes.

## 8. RESULTADOS

### 8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión

Umco es una empresa con 72 años de trayectoria en el mercado local, se dedica a la fabricación de utensilios de cocinas, plásticos y ensamble e importación de electrodomésticos de uso en la cocina.

La misión de UMCO es:

“Satisfacer las necesidades y expectativas del mercado del sector hogar, manteniendo un crecimiento sostenido y rentabilidad en el negocio”

Con el proyecto de mejora planteado vamos a fortalecer la misión de la empresa que esta direccionada al crecimiento sostenido, Umco Internacional hará que la empresa tenga una proyección internacional super amplia y pueda llegar con más productos a los mercados actuales, logrando una mayor participación de mercado.

La visión de UMCO es:

“Ser una de las empresas líderes en Latinoamérica, dentro del sector hogar, enfocados al mercado y con altos índices de competitividad.”

La visión de la empresa apoya totalmente el proyecto de mejora ya que mediante este proyecto Umco logrará crecer internacionalmente y avanzar en su objetivo de liderar el mercado latinoamericano.

### 8.2. Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes.

Umco es una sociedad anónima, sus principales accionistas son de Colombia con el 73% de acciones, el 27% restante son varios accionistas de origen ecuatoriano.

### **8.3. Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa**

En el anexo 1 se puede observar el organigrama de UMCO, que va desde el Directorio hasta los niveles operativos de cada área, el proyecto de mejora se realizará desde el área de comercio exterior para el manejo operativo.

Umco está ubicada en la ciudad de Quito, se dedica a la fabricación de utensilios de cocina, ensamble de electrodomésticos e importación de varios productos que complementan el sector hogar. Pertenece al sector metalmecánico.

### **8.4. Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.**

Umco tiene el 35% de participación de mercado ecuatoriano, se ha caracterizado por tener como ventaja competitiva el liderazgo en costos, durante su tiempo en el mercado ha mejorado de manera continua y ha logrado tener rendimientos óptimos, buenas materias primas a bajo costo y control adecuado de desperdicios, sin embargo, por las condiciones actuales de mercado, las nuevas tendencias, los consumidores cada vez más expertos e informados, la empresa ha decidido también crear productos diferenciados que vayan de acuerdo a las últimas tendencias, ha invertido en nueva maquinaria para crear un producto más moderno, ha desarrollado nuevos proveedores que fabriquen electrodomésticos con mayor tecnología como el Air fryer producto que en el 2021 fue un éxito en ventas y le permitió a UMCO tener mayor aceptación de mercado en productos de más alto valor percibido.

## 8.5. Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes

El proyecto se enfocará en la comercialización de electrodomésticos de uso en la cocina, se apalancará en los diseños y productos que Umco maneja en la actualidad, estos productos han pasado las pruebas de calidad requeridas tanto en funcionamiento como empaque, embalaje y garantía.

Al tratarse de electrodomésticos un tema muy importante y básico es el servicio postventa para lo cual Umco Internacional tendrá centros de servicios autorizados en cada país donde habrá disponibilidad de repuestos.

Es importante recalcar que la marca UMCO está registrada en Panamá y Guatemala en las clases 7 y 11 que son aquellas que amparan los productos electrodomésticos, esto es muy importante para lograr un posicionamiento de marca de manera segura y confiable.

En los archivos de Umco reposan los documentos originales in embargo detallo los Número de Registro:

### **Panamá**

Clase 7: 207601

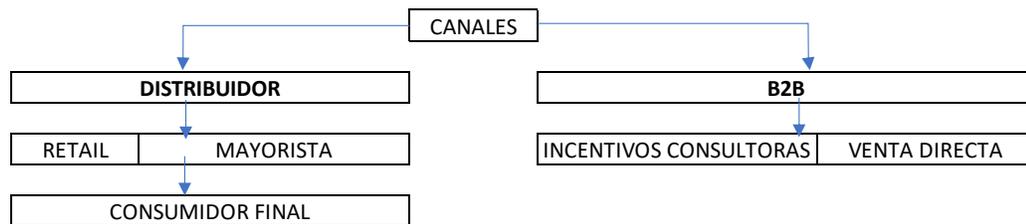
### **Perú:**

Clase 7: 478414-2011

## 8.6. Funcionamiento de Estrategias de distribución

Para iniciar el proyecto, Umco Internacional usará como canales de distribución los canales que ya tiene desarrollados Umco Ecuador en Perú y Panamá.

### Ilustración 9 Canales de Distribución



Fuente: Umco S.A.  
Elaboración propia

Estos clientes son Distribuidores y clientes B2B que ya adquieren productos fabricados en Ecuador y ampliarían su portafolio con electrodomésticos.

## 8.7. Estrategias de precios

Dado el tipo de cliente que tendría Umco Internacional, una de las formas de definir precios es a la inversa, es decir el cliente indica su precio objetivo dada la cantidad de unidades a adquirir y los proveedores buscan productos que se ajusten a su necesidad y a la rentabilidad esperada por la empresa.

Siendo así se proyecta vender el primer año 20 contenedores entre USD 30mil y USD 40mil en el anexo 6 podemos ver como se distribuirán estos

contenedores en el año de acuerdo con estacionalidad o negocios puntuales.

La estacionalidad más fuerte en este tipo de productos es previa al día de la madre y previo a Navidad por lo que en estos meses la venta de contenedores será más alta.

De lo analizado, esta será la principal forma de definir precios, acoplándose al precio objetivo del cliente. En este punto se vuelve clave el conocimiento que tiene la empresa sobre el mercado de proveedores de China, tomando contacto con un proveedor que cumpla con los parámetros de calidad y características definidas por el cliente, pero que cuente con un precio que satisfaga la rentabilidad esperada por el accionista de Umco Internacional.

Por otro lado, cuando desde la empresa se desarrolla un producto nuevo con alguna diferenciación y competitivo, la forma de fijar el precio será diferente. El precio se basará en el costo, más la rentabilidad esperada por el accionista, todo esto junto con un adecuado análisis de mercado en el cual se tenga claridad sobre los precios que tiene la competencia. Con esta información se define el precio y se realiza la propuesta a los clientes y ellos a la vez hacen el análisis del caso y retroalimentan acerca del precio dado.

## **8.8. Estrategias de Promoción y Comunicación**

En cuanto a las estrategias de promoción se aplicará descuento por la compra de contenedor completo y por grandes cantidades.

Para aquellos clientes que opten por una compra de un contenedor completo, se les aplicará un descuento del 2% del valor total de la factura. Esto motivará a ejecutar compras por volúmenes mucho más altos.

Por otro lado, si el cliente realiza compras de alto volumen, pero que no llegan a completar un contenedor, se podrá acordar un precio especial tras la confirmación de la cantidad. Esa confirmación permitirá que la empresa negocie un descuento con el proveedor. Es importante aclarar que en este momento no se puede definir un porcentaje fijo, ya que dependerá mucho del volumen de compra, a mayor volumen, se puede obtener un mayor descuento. A este descuento se podrá acceder cuando las compras superen las 30 mil unidades.

Con respecto a la estrategia de comunicación, esta será ejecutada principalmente por medios digitales.

Los principales canales digitales que se utilizarán son: página web, Facebook e Instagram. Estas tres tendrán un enfoque a la disponibilidad de electrodomésticos Umco en Perú y Panamá para promocionar desde Ecuador, sin embargo, para el canal de Distribuidores se apoyará con él envío de muestras de producto para que ellos hagan el lanzamiento respectivo antes sus clientes de la nueva línea, así mismo se apoyará desde Ecuador con catálogos y volantes.

En el caso del canal B2B de la comunicación se encarga directamente el cliente para hacer llegar el material promocional a sus consultoras, desde UMCO se envía muestras de producto para toma de fotografías y demás.

La página web será desarrollada considerando los criterios de Search Engine Optimization (SEO), con el objetivo de que la página web sea

fácilmente encontrada en los primeros lugares de los diferentes buscadores de forma orgánica. Además, se considerará la posibilidad de comprar ciertas palabras en los buscadores para que la página web aparezca como publicidad en los buscadores cuando los clientes de Perú y Panamá ingresen palabras como: olla, utensilio, electrodoméstico, es decir, se utilizará estrategias de Search Engine Marketing (SEM).

Por otro lado, las páginas de Facebook e Instagram serán estructuradas para que funcionen como catálogos virtuales, en las cuales los clientes podrán encontrar los principales productos. Además, estas redes serán utilizadas como canal de comunicación bidireccional, ya que los clientes podrán dejar sus inquietudes o requerimientos por este medio y ser contactados por Umco Internacional por el mismo medio.

Si bien se espera que la mayoría de las publicaciones en estas redes fluyan de manera orgánica, también se realizará publicidad, especialmente cuando se generen nuevos productos o nuevas campañas.

## **9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **9.1. Funcionamiento de la estrategia operativa**

#### **9.1.1. Descripción del proceso**

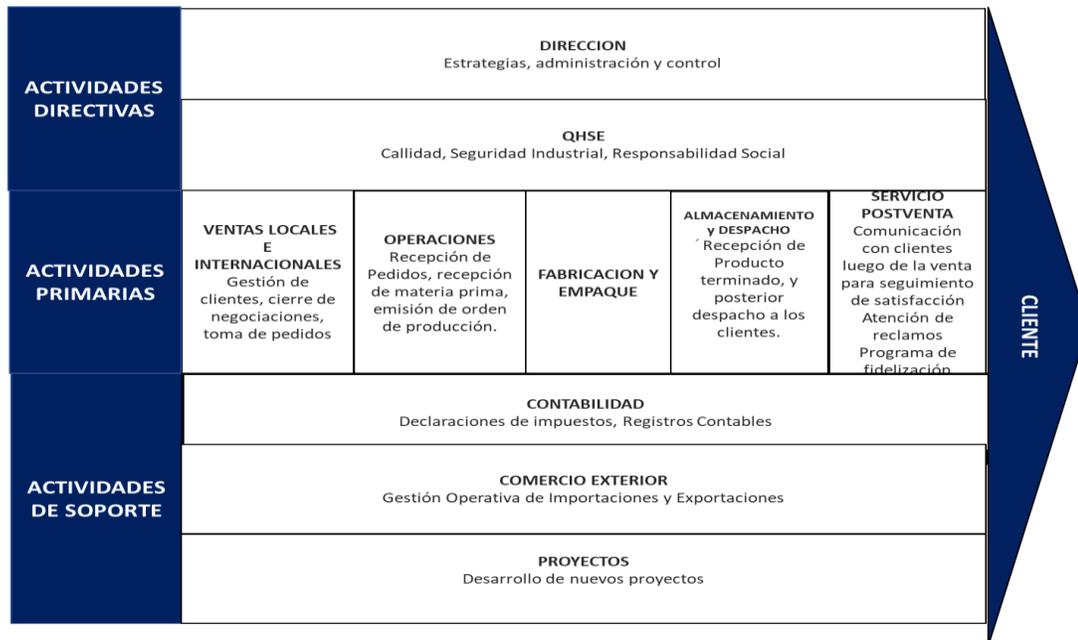
En la actualidad Umco es una empresa dedicada a la comercialización de productos para el hogar, cuenta con 270 empleados entre producción y administración.

Posee varias líneas de producción como son la fabricación de ollas a presión, productos con antiadherente, productos de aluminio blanco, inyección de plástico, fabricación de productos en acero inoxidable y ensamble de algunos electrodomésticos.

Umco Ecuador es una empresa que tiene varios canales de distribución como son: Distribuidores, Retails, Institucionales, Exportaciones, Almacenes propios, cada uno tiene diferente participación en la venta total de la empresa, pero durante el 2021 todos crecieron entre un 5 y 15% a excepción de exportación que tuvo un crecimiento del 100%.

A continuación, se detalla el mapa de procesos de Umco.

**Ilustración 10: Mapa de Procesos Umco**



Fuente: Área QHSE Umco  
Elaboración: área QHSE Umco

Como se puede observar en el gráfico el mapa de procesos actual de la empresa tiene su cadena de valor enfocada a la producción es aquí donde se adicionará el proyecto de Umco Internacional. El mapa evidencia un enfoque tradicional de fábrica, donde los procesos primarios son los de comercialización, fabricación, logística y servicio postventa, con un claro soporte de las áreas administrativas como Comercio Exterior, enfocada en importaciones y exportaciones, Proyectos y Contabilidad.

### 9.1.2. Capacidad instalada

En la actualidad Umco Ecuador en la importación de electrodomésticos tiene un gran respaldo financiero que es lo que necesita para poder realizar este proceso. La capacidad financiera de la empresa es sólida y constante por lo que no existen restricciones para realizar las compras a China.

Otra ventaja es que en China existen varias fábricas desarrolladas para los mismos productos por lo que la capacidad que tenemos es muy grande ya que se tiene varios proveedores del mismo producto.

### **9.1.3. Producción**

En la actualidad Umco fabrica aproximadamente 1000 referencias entre todas las líneas de producción, se maneja inventarios de acuerdo con la rotación de productos en el caso de productos terminados y para materias primas se compra para 6 meses de inventario ya que la crisis actual ha hecho que se tengan que ampliar los stocks.

El enfoque de la mejora planteada es precisamente para los productos que Umco no puede fabricar, es crear una comercializadora que contacte a las fábricas en China en un inicio y así poder atender las necesidades en cuanto a productos electrodomésticos, siendo así Umco Internacional tendrá la opción de escoger entre varias alternativas por lo que la capacidad es muy amplia.

## **9.2. Situación financiera actual**

### **9.2.1. Estado de situación y balance general**

En la actualidad UMCO es una empresa que en el período de pandemia que estamos viviendo ha tenido crecimientos interesantes.

El año 2021 sobre el 2020 los ingresos pasaron de 26 millones a 32 millones de dólares esto significa un crecimiento de 23% lo cual es muy positivo pues es un crecimiento que no ha tenido en los últimos años.

La rentabilidad de la empresa creció en un 30% vs 2020, siendo este unos de los mejores años de UMCO.

Al cierre del 2021 la empresa tiene un Patrimonio de 29 millones de dólares y un activo corriente de 30 millones de dólares, de estos 18 millones de dólares corresponden a inventarios (entre importado y fabricado), esto en especial debido a la situación mundial actual donde la empresa tuvo que hacer compras más grandes de lo habitual para evitar el desabastecimiento.

En exportaciones la empresa creció en un 179% ofreciendo los productos de su fabricación, sin embargo, es aquí donde se encontró la gran oportunidad de internacionalizar más la marca mediante Umco Internacional para surtir a los clientes actuales del exterior los productos que no se fabrica en Ecuador.

### **9.2.2. Estado de flujos de caja**

En el siguiente gráfico se puede apreciar el Flujo de caja proyectado para el 2022.

### Ilustración 11 Flujo de Caja Proyectado Umco

	2022												
	ANUAL	8%	8%	9%	9%	9%	8%	7%	7%	8%	9%	10%	8%
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
VENTAS NETAS	33,000,000	2,640,000	2,640,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,640,000	2,310,000	2,310,000	2,640,000	2,970,000	3,300,000	2,640,000
COSTO DE VENTAS	21,120,000	1,689,600	1,689,600	1,900,800	1,900,800	1,900,800	1,689,600	1,478,400	1,478,400	1,689,600	1,900,800	2,112,000	1,689,600
MARGEN BRUTO	11,880,000	950,400	950,400	1,069,200	1,069,200	1,069,200	950,400	831,600	831,600	950,400	1,069,200	1,188,000	950,400
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	3,927,000	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250	327,250
UTILIDADES EN OPERACIONES	7,953,000	623,150	623,150	741,950	741,950	741,950	623,150	504,350	504,350	623,150	741,950	860,750	623,150
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS:	75,000	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	8,028,000	629,400	629,400	748,200	748,200	748,200	629,400	510,600	510,600	629,400	748,200	867,000	629,400
TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA													
MENOS													
Participación a trabajadores	1,204,200	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350	100,350
Impuesto a la renta	1,678,157	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846	139,846
Total	2,882,357	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196	240,196
UTILIDAD NETA DEL AÑO	5,145,643	389,204	389,204	508,004	508,004	508,004	389,204	270,404	270,404	389,204	508,004	626,804	389,204
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	170,000	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167	14,167
FLUJO DE CAJA GENERADO	5,315,643	375,037	375,037	493,837	493,837	493,837	375,037	256,237	256,237	375,037	493,837	612,637	375,037

Fuente: Umco

Elaboración propia.

Como se puede observar, Umco es una empresa que maneja un flujo de efectivo positivo, lo cual le ayuda a cancelar sus deudas sin mayores contratiempos, así mismo le da la facilidad de hacer nuevas inversiones.

Los ingresos para el 2022 sin la mejora se proyectan con un crecimiento del 3% esto debido a que del 2020 al 2022 crecieron un 20% por lo que el porcentaje para el 2022 es conservador ya que la crisis logística va a mantenerse aún, el abastecimiento de materias primas es aún complicado.

Las proyecciones económicas de Ecuador para el 2022 es un crecimiento del 4% por lo que Umco proyecta crecer un poco más conservadoramente por lo antes expuesto.

### 9.2.3. Análisis de indicadores financieros

La situación financiera actual de UMCO es muy estable es una empresa con buenos indicadores financieros como se puede ver a continuación.

#### Ilustración 12: Indicadores Financieros

Indicador	Valor
Prueba Ácida	4.86
ROE	0.16
Rentabilidad Neta	14%

Fuente: Umco S.A.

Elaboración: propia

Como se puede observar en el gráfico los principales índices financieros de UMCO son aceptables y se puede confirmar la solidez de la empresa.

**Prueba Ácida.** - según el resultado obtenido la empresa tiene la liquidez suficiente para cubrir sus deudas, lo que le da un margen de operación y nuevas inversiones. Por cada dólar de deuda financiera que tiene la empresa, esta cuenta con 4 dólares de activos corrientes para hacerle frente.

**ROE.-** según el resultado obtenido los accionistas de UMCO tienen \$0.16 centavos por cada dólar invertido lo cual deja ver la eficiencia en la administración de la empresa.

**Rentabilidad Neta.** - la rentabilidad neta de la empresa está en el 14% lo cual es un buen indicador, de que la empresa tiene un margen atractivo y de acuerdo con el mercado.

### 9.3. Análisis FODA

### 9.3.1. Fortalezas

Como parte del análisis, es importante identificar cuáles son las fortalezas de la empresa y entender el alcance de cada una de ellas. Por este motivo, a continuación, se detallan las principales fortalezas identificadas en la empresa que aportan a la consecución del objetivo de internacionalización.

- La marca UMCO es sin duda una de las principales fortalezas, es una marca que cuenta con prestigio y reconocimiento, una marca que los clientes asocian con calidad y que, además, tiene muchos años en el mercado, lo cual da una sensación de seguridad al momento de establecer negocios, el cliente potencial sabe que no está negociando con un proveedor nuevo que podría percibirse como de riesgo, sino con una empresa sólida y establecida.
- Otra de las principales fortalezas es que UMCO ha desarrollado relación con fábricas en China que cumplen sus estándares de calidad y diseño. Esto garantiza que los productos que se van a ofrecer van a cumplir a satisfacción las necesidades de diseño y especialmente las de calidad que pueden tener los clientes potenciales.

### 9.3.2. Oportunidades

Complementando a las fortalezas, también se han identificado las principales oportunidades que la empresa tiene.

- UMCO ya ha podido trabajar con clientes de Perú y Panamá con productos desarrollados para Ecuador y fabricados en Ecuador, esto es una oportunidad desde la perspectiva de clientes potenciales en esos mercados, que pueden basarse en esta experiencia para confiar en la seriedad de UMCO.

- De la mano con lo detallado previamente, la trayectoria de UMCO con clientes establecidos en Perú y Panamá también es una oportunidad que puede explotarse, creando una lista de estos clientes y formando un portafolio de casos de éxito. Este portafolio generará confianza en nuevos clientes quienes tendrán la tranquilidad de trabajar con una empresa que ya conoce el mercado y que ha entregado productos que cumplen las necesidades locales y las han cumplido de manera satisfactoria.
- Finalmente, una de las principales oportunidades que puede explotarse es la de costos competitivos en productos desarrollados en China. Por varios motivos, especialmente de costo de mano de obra, producir en Ecuador, Perú o Panamá puede restar competitividad de precio. Sin embargo, al tener desarrolladas relaciones con proveedores que fabrican sus productos con calidad en China, se puede entrar a estos mercados con precios competitivos.

### **9.3.3. Debilidades**

Para estar claros sobre cómo se encuentra la empresa frente al mercado, es importante conocer cuáles son las debilidades que tiene con respecto al modelo de negocio.

- Es la primera vez que se maneja una off-shore en UMCO, esto implica que, si bien se cuenta con información sobre los mercados y con un equipo capacitado para enfrentar el reto, no existe experiencia propia previa que pueda ser utilizada como referencia para reproducirla en la implementación de la off-shore.

#### 9.3.4. Amenazas

Es importante tener claridad sobre las amenazas que se puede tener, de tal manera que se pueda estar preparado para afrontarlas de la mejor manera posible. Las amenazas identificadas son las siguientes.

- Existe competencia ya con posicionamiento en electrodomésticos en los mercados objetivos. Este es un aspecto que debe tomarse muy en cuenta, para lo cual se deben identificar claramente quiénes son esos competidores.
- A raíz del inicio de la pandemia, se ha producido una fuerte crisis logística, la cual ha provocado que los precios de los fletes marítimos se disparen de forma desproporcionada. El alto costo de los fletes eleva el precio del producto final, lo cual termina afectando a la competitividad en precios. Si bien se espera que los precios de fletes se estabilicen y luego empiecen a regresar a valores previos a la pandemia, es un factor que debe monitorearse, especialmente al momento de definir los precios de los productos.
- Otro efecto de la pandemia ha sido la sobre demanda de productos que se ha generado en los últimos meses, esto ha producido que la capacidad de las fábricas en China esté a tope. Es un factor, no menor, que debe tomarse en cuenta para el ofrecimiento de productos. Si bien se espera que esta sobre demanda empiece a estabilizarse y descender en los próximos meses, hay que tomar muy en cuenta esta amenaza.

#### **9.4. Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto**

De acuerdo con la investigación realizada, así como a los diferentes análisis descritos, la estrategia planteada en este proyecto es liderazgo en costos.

Esta estrategia se basa, entre otros factores, en las fortalezas y oportunidades que se han identificado. La mezcla de contar con un nombre reconocido y con fabricantes que garantizan calidad en sus productos con precios competitivos, permiten que la estrategia sea liderazgo en costos.

El líder de mercado en estos productos es OSTER quien no maneja una estrategia de precios, pero tiene años de trayectoria, sin embargo, los otros jugadores del mercado tienen precios muy agresivos marcas como Hamilton Beach tienen productos de buena percepción a costos muy bajos, además de esto existen los productos sin marca reconocida que entran al mercado popular con una agresiva estrategia de precios para lograr consolidarse.

Es importante indicar que los años de experiencia de UMCO y la calidad de los contactos con que cuenta en las fábricas en China permitirían que también se pueda contar una estrategia de diferenciación, dado que se puede crear un portafolio de productos variados, innovadores, propositivos y que cautiven el mercado, es decir, productos que se diferencien de la competencia. Sin embargo, se tiene la ventaja de poder crear productos con las características indicadas a un precio competitivo, por ese motivo se ha definido que la estrategia sea de liderazgo en costos. Para poder implementar adecuada y exitosamente esta estrategia, resulta vital que UMCO mantenga un especial control de las debilidades y amenazas que enfrenta. Se debe tener información veraz y oportuna

sobre los competidores, para poder reaccionar oportunamente ante sus propuestas y aplicar eficazmente esta estrategia de liderazgo en costos.

Además, el hecho de contar con costos competitivos no debe provocar que la empresa se relaje, sino más bien, que busque eficiencias en sus procesos y que establezca un control adecuado de los mismos, esto para que en efecto se fortalezca esa ventaja de costos y la rentabilidad se vea beneficiada.

#### **9.5. Conclusiones de la situación actual**

- Este capítulo es particularmente relevante porque nos da claridad sobre la situación actual de la empresa, y los factores que la motivan a optar por la internacionalización. Aquí se ha podido evidenciar las fortalezas que la empresa tiene, las oportunidades que espera aprovechar, las debilidades que debe controlar y eventualmente convertirlas en fortalezas y las amenazas que debe estar constantemente monitoreando para evitar que se conviertan en problemas.
- Además, se ha podido evidenciar la solidez financiera de la empresa, misma que está acompañada de procesos productivos bien estructurados, lo cual es una mezcla que permite que mire hacia otros modelos de negocio como la internacionalización. En conclusión, la empresa cuenta con las suficientes bases como para poder apostar por el modelo de Umco Internacional y que ésta se convierta en una nueva fuente de ingresos que genere mayor rentabilidad para los accionistas.

## 9.6. Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

Esta propuesta se realiza debido al interés mostrado de los clientes actuales por incrementar su portafolio de productos marca UMCO, se apalanca en la trayectoria de la marca en el mercado local y en el posicionamiento que ya tiene en los países objetivos en productos de cocción por lo que los electrodomésticos son el complemento ideal al portafolio actual.

Para la elaboración del flujo de efectivo a cinco años se han considerado varios supuestos, por ejemplo, una tasa de crecimiento en el flujo de ingresos del 5% anual, mismo que se sustenta en la generación de nuevos negocios. Esto quiere decir que, de los 20 contenedores proyectados para el primer año, se proyecta que en el segundo año sean 21 contenedores lo cual es muy conservador debido a que la rotación del producto una vez se coloque en el mercado puede ser muy superior a esto. Esta tasa es la que actualmente generan este tipo de clientes en Ecuador y se ha decidido mantenerla para Umco Internacional.

Por otro lado, para el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno, se está considerando una tasa de descuento del 15%, esta tasa es la que utiliza la empresa para sus proyectos y, además, está basada en la tasa sectorial de Damodaran (Damodaran, 2022).

Con respecto a los gastos administrativos, se considera como supuesto el costo de tercerización de servicios contables en Panamá. Además, el costo estimado de comisiones para la Gerencia de Comercialización. Finalmente, para el cálculo de pago de impuestos, se trabajará bajo la normativa vigente en Panamá.

### **9.7. Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta**

Los objetivos que se plantean como parte de la mejora propuesta son los siguientes:

- Generar un crecimiento del 5% anual en Umco Internacional
- Las ventas de Umco Internacional representarán un 3% del volumen general de ventas de Umco Ecuador con la comercialización de electrodomésticos en Perú y Panamá durante el primer año de operaciones de Umco Internacional.
- Conseguir una rentabilidad promedio anual de al menos 15% producto de la comercialización de electrodomésticos en Perú y Panamá un año posterior al lanzamiento de la empresa Umco Internacional.

### **9.8. Diseño y desarrollo de la mejora**

De acuerdo con la investigación de mercado realizada, la propuesta de mejora consiste en crear una empresa en Panamá que permite facturar productos en condiciones FOB o CIF, pero desde China o cualquier otro país en donde tengamos la fábrica disponible.

Al presentar el proyecto a los clientes de la empresa, todos demostraron interés por ampliar el portafolio de productos UMCO en la línea electrodomésticos. Para empezar, se va a utilizar los canales y clientes existentes con el afán de ingresar a los países objetivos de manera más segura.

La creación de esta empresa en Panamá tendrá por nombre Umco Internacional para empezar se especializará en la adquisición de electrodomésticos, sin embargo, el siguiente paso es que adquiera el producto que el cliente necesite aun cuando este no sea electrodoméstico, sino productos para decoración, cocción, etc.

### 9.9. Flujo de procesos con las mejoras realizadas

La cadena de Valor de la empresa será el aspecto comercial con el cliente, la operación con China y el servicio post venta de seguimiento para los clientes en los países objetivos, será parte del proceso de ventas de Umco Ecuador como un nuevo canal, la facturación será desde Panamá pero

**Gráfico 11. Cadena de Valor Umco Internacional**



Investigación Propia

Elaboración propia

## 9.10. Simulación incluida la mejora específica

### a) Describir el funcionamiento de la mejora específica y como impactará en el negocio.

El manejo administrativo y comercial de Umco Internacional se realizará desde Ecuador, mientras que en Panamá se contratará una empresa que se encargue de la declaración de impuestos locales.

Como ya se ha mencionado antes, en un inicio Umco Internacional se relacionará con los clientes que ya maneja Umco Ecuador, de esta manera se podrán cerrar negocios con clientes B2B de manera regional, es decir, en 1 sola negociación se venderá a los 2 países. Como la relación ya la tiene desarrollada la empresa con los clientes el proceso se manejará desde las oficinas de Ecuador para los distintos países.

Esta comercializadora permitirá a la empresa UMCO consolidarse como un Grupo, en donde la marca se fortalezca para estar cada vez más presente en los mercados internacionales.

La mejora más importante es el aumento de ingresos actuales como se detalla en el siguiente gráfico:

**Tabla 7 Ventas Mensuales Umco Internacional**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
No de Contenedores	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
FOB USD /CTN	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 30,000	\$ 40,000	\$ 35,000	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 35,000
Total venta /mes	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 120,000	\$ 60,000	\$ 80,000	\$ 70,000	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 70,000

### Ilustración 13: Crecimiento de Ingresos con la Mejora propuesta



Fuente: Proyecto Umco Internacional  
Elaboración propia

**b) Los requerimientos para el diseño, puesta en marcha y producción de la mejora (inversión inicial, compra, gastos, compras para la producción. Definir las fuentes e inversión).**

Umco Internacional tendrá la función de ser una comercializadora por lo que usará las fábricas que ya tiene desarrolladas en la actualidad Umco Ecuador, bajo esta premisa, tiene una capacidad instalada muy grande ya que puede complementar la producción de los productos con varias fábricas si la producción de 1 de ellas está con una capacidad reducida.

Lo más importante para este proyecto de mejora es su capacidad financiera ya que necesita recursos para poder realizar anticipos a los proveedores y garantizar la producción, así como las cancelaciones para el respectivo despacho, esto porque los clientes actuales de Umco mantienen crédito con la empresa y al apostarle a comprar mas no es

adecuado disminuir sus días de crédito. Después de un análisis interno la inversión inicial será un aporte de los accionistas de la empresa.

Para iniciar el proyecto se consideran los siguientes gastos.

**Tabla 4: Inversión Inicial Umco Internacional**

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>200,000</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>Año 0</b>
Viajes	8,000
Publicidad	5,000
Comisiones	6,600
Auditoria de Fabricas	10,000
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>29,600</b>
Creación de Empresa	3,000
Honorarios Abogado	3,000
Contabilidad	2,400
Otros gastos	
Total Gastos	<b>8,400</b>
<b>Efectivo disponible para anticipos a China</b>	<b>162,000</b>

Fuente: Análisis Umco Internacional  
Elaboración propia

**c) Explique el funcionamiento de la mejora en función de ingresos o disminución de costos**

Umco Internacional será una comercializadora con domicilio fiscal en Panamá, el manejo comercial, operativo y logístico será desde las oficinas de UMCO en Ecuador, tendrá como accionista principal y único a UMCO.

La propuesta planteada es super importante al ser un proyecto de internacionalización de la marca ya no solo con productos de su fabricación propia, sino con todo tipo de productos electrodomésticos que el cliente necesite esto es super potente en cuanto a el manejo de marca, así como la generación de dividendos adicionales para los accionistas.

Se proyecta que Umco Internacional genere 3% de ingresos adicionales a los ingresos que tiene proyectados con venta de productos de su fabricación

#### **9.11. Indicadores del nuevo desempeño (nuevos tiempos de ciclo, tiempos de toque, productividad, eficiencia, etc.)**

La propuesta realizada tiene enfoque comercial al 100% por lo que dentro de los indicadores destacar:

- Porcentaje de Incremento en ventas del Grupo UMCO
- Incremento de participación en el portafolio los clientes existentes.

#### **9.12. Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto**

##### **9.12.1. Estado de situación y balance general**

A continuación, se presenta el estado de pérdidas y ganancias y el balance General de Umco Internacional, que, si bien es un proyecto de mejora, tendrá facturación propia al estar en otro país más en el global se verá como resultado también del Grupo UMCO.

Los montos de efectivo y cuentas por cobrar se han calculado en función de los ingresos y los tiempos de pago de los clientes a los que se atendería en un inicio.

No tiene inventarios ya que la operación de Umco Internacional funciona bajo pedido del cliente por lo cual se entrega en condiciones FOB o CIF, pero no se almacena producto.

No tiene activos ya que su operación será desde Ecuador con una persona asignada que tendrá un ingreso por ventas realizadas.

Tampoco tiene pasivos a largo plazo pues la capitalización inicial es con aporte de los accionistas y las cuentas por pagar a proveedores son con anticipo y cancelación, sin crédito.

### Ilustración 14: Balance General Umco Internacional

Balance General					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos corrientes</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	300,000	315,000	346,500	381,150	419,265
Documentos y cuentas por cobrar	240,000	252,000	277,200	301,166	327,341
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-
Otros activos	-	-	-	-	-
<b>Total activos corrientes</b>	<b>540,000</b>	<b>567,000</b>	<b>623,700</b>	<b>682,316</b>	<b>746,606</b>
<b>Activos no corrientes</b>					
	-	-	-	-	-
<b>Total Activos</b>	<b>540,000</b>	<b>567,000</b>	<b>623,700</b>	<b>682,316</b>	<b>746,606</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivos corrientes</b>					
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>224,500</b>	<b>235,725</b>	<b>247,511</b>	<b>259,887</b>	<b>272,881</b>
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>224,500</b>	<b>235,725</b>	<b>247,511</b>	<b>259,887</b>	<b>272,881</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	200,000	210,000	248,850	288,724	333,334
Reserva legal	-	-	-	-	-
Resultados del ejercicio	115,500	121,275	127,339	133,706	140,391
<b>Total patrimonio</b>	<b>315,500</b>	<b>331,275</b>	<b>376,189</b>	<b>422,429</b>	<b>473,725</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>540,000</b>	<b>567,000</b>	<b>623,700</b>	<b>682,316</b>	<b>746,606</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: propia

El Patrimonio es creciente debido al aumento de ventas crece alrededor de un 50% al final del quinto año.

A continuación de detalla el Estado de Pérdidas y Ganancias, en donde se manejan ventas incrementales entre el 5 y 10% durante los 5 años.

El costo de ventas se calcula en un 80% sobre la venta ya que por ser negocios de volumen debemos manejar rentabilidad marginal por eficiencia en donde el éxito está en el número de negocios al año y el volumen correspondiente.

Los gastos administrativos son bajos ya que no existe mayor operación, los gastos de ventas son incrementales en función de la venta.

### Ilustración 15 Estado de Pérdidas y Ganancias

	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
<b>Ventas</b>	<b>960,000</b>	<b>1,008,000</b>	<b>1,108,800</b>	<b>1,204,665</b>	<b>1,309,366</b>
Costo de Ventas	768,000	806,400	887,040	963,732	1,047,493
	<b>192,000</b>	<b>201,600</b>	<b>221,760</b>	<b>240,933</b>	<b>261,873</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	29,600	24,000	40,000	44,000	48,400
<b>Gastos Administrativos</b>	8,400	5,400	5,500	6,000	6,000
<b>Utilidad Operativa</b>	154,000	172,200	176,260	190,933	207,473
Impuestos	38,500	43,050	44,065	47,733	51,868
<b>Utilidad Neta</b>	<b>115,500.00</b>	<b>129,150.00</b>	<b>132,195.00</b>	<b>143,199.75</b>	<b>155,604.86</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: propia

### 9.12.2. Estado de flujos de caja

Una vez realizado el análisis de Umco internacional a continuación se detalla el flujo de caja:

**Tabla 5: Flujo de Caja Umco Internacional**

	Año 0	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
<b>Ventas</b>		<b>960,000</b>	<b>1,008,000</b>	<b>1,108,800</b>	<b>1,204,665</b>	<b>1,309,366</b>
Costo de Ventas		768,000	806,400	887,040	963,732	1,047,493
		<b>192,000</b>	<b>201,600</b>	<b>221,760</b>	<b>240,933</b>	<b>261,873</b>
<b>Gastos de Ventas</b>		29,600	24,000	40,000	44,000	48,400
<b>Gastos Administrativos</b>		8,400	5,400	5,500	6,000	6,000
<b>Utilidad Operativa</b>		154,000	172,200	176,260	190,933	207,473
Impuestos		38,500	43,050	44,065	47,733	51,868
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-200,000</b>	<b>115,500.00</b>	<b>129,150.00</b>	<b>132,195.00</b>	<b>143,199.75</b>	<b>155,604.86</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: propia

En el flujo de caja podemos observar que es positivo, no existe depreciación y amortización ya que no existen activos fijos que puedan depreciarse.

### 9.12.3. Análisis de indicadores financieros

Para el proyecto se ha analizará los siguientes indicadores:

**Tabla 6: Indicadores**

<b>Tasa Esperada</b>	15%
<b>VAN</b>	\$139,566.50
<b>TIR</b>	33%

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración propia

Se coloca la tasa esperada del 15% que es la tasa esperada por los accionistas para este proyecto y está de acuerdo con la tasa de mercado según Damodaran (Damodaran, 2022).

El VAN es mayor que cero, lo cual indica que el proyecto es rentable. Además, el flujo generado en 5 años genera 139,566.50 dólares, traídos a valor presente. Por otro lado, la tasa interna de retorno es mayor que la esperada por lo que se confirma la viabilidad económica del proyecto.

### 9.13. Conclusiones de la mejora

- En este capítulo se puede confirmar, especialmente desde el punto de vista financiero, la viabilidad del proyecto. A esta conclusión se llega tras la definición del modelo de negocio, donde se explica cómo va a funcionar Umco Internacional, su mapa de procesos adaptado a la realidad del negocio y primordialmente la gestión financiera. Todo esto, basado en supuestos

sólidos, producto de la investigación realizada y del conocimiento con que se cuenta de la gestión de este tipo de negocios.

- Con respecto a los estados financieros, se puede ver que, en la proyección de los balances, los resultados son positivos, que la salud de los indicadores financieros es óptima y que tras la evaluación de la Tasa Interna de Retorno y del Valor Actual Neto, el proyecto es rentable, con indicadores atractivos para el inversionista y mostrando números sólidos y sostenibles.
- La propuesta realizada permitirá fortalecer a la marca UMCO a nivel internacional, potenciando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que se generen, logrando de esta manera posicionarse en la mente del consumidor a nivel regional.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Una vez realizado el estudio de factibilidad se concluye que el proyecto es viable ya que generará en el primer año un incremento del 3% en el total de ventas, con la introducción de electrodomésticos en Perú y Panamá
- En el estudio de mercado realizado el 100% de los clientes actuales mostraron interés en ampliar su línea de productos de marca UMCO por la buena experiencia que tienen en los productos actuales, en cuanto a diseño, calidad y garantía.
- La tasa interna de retorno es del 33% lo que indica que el proyecto es rentable y tendrá retornos interesantes de acuerdo con las expectativas de los accionistas.
- La principal fortaleza del proyecto es la marca UMCO por la trayectoria que tiene en el mercado y porque en productos complementarios a electrodomésticos que son los que fabrica en la actualidad (ollas, sartenes, etc.), ha tenido crecimientos importantes comparando 2020 vs 2021, Perú creció el 100% y Panamá creció el 150%.
- Umco Internacional es un proyecto que le permitirá a la marca UMCO expandirse internacionalmente en productos electrodomésticos que son los de más alta demanda en todos los países, el tamaño de mercado de electrodomésticos en Perú es de alrededor de 70 millones de dólares y en Panamá de 25 millones de dólares, si bien la competencia es fuerte, el tener una marca ya posicionada en productos complementarios ayudará a que los electrodomésticos tengan un posicionamiento rápido y seguro.

- Se recomienda realizar visitas frecuentes a los clientes de UMCO para la presentación de los nuevos productos e innovaciones en electrodomésticos con el fin de que siempre se encuentre en el mercado productos innovadores a precios competitivos.
- Se recomienda realizar capacitaciones continuas de los aspectos más importantes a los clientes actuales de la empresa ya que están apostando por un producto complementario a lo que manejan pero que necesita de conocimiento técnico para poder rebatir las posibles objeciones de los consumidores.
- Se recomienda el desarrollo constante de más fábricas en China para obtener cada vez una mayor oferta de productos ya que al ser los tamaños de mercado grandes, y el consumidor cada vez más exigente se necesita una oferta continua de productos novedosos y diferentes

## 11. REFERENCIAS

- Araya, L. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 18 - 25.
- Damodaran, A. (Enero de 2022). *Damodaran online*. Obtenido de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Datasur. (31 de Diciembre de 2020). *Datasur*. Obtenido de Datasur: <https://www.datasur.com/>
- García - Lomas, O. (2016). *Marketing Internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Ghemawat, P. (12 de Marzo de 2015). CAGE Framework for International Trade - Global Matters. (C. S. Management, Entrevistador)
- Ghemawat, P. (3 de Mayo de 2018). *Pankaj Ghemawat*. Obtenido de <https://ghemawat.com/>
- Guzmán, C. (30 de Junio de 2021). *PQS*. Obtenido de <https://pqs.pe/actualidad/electrodomesticos-como-se-reinvento-el-sector-durante-la-pandemia/>
- Henao, C. A. (2008). *Estudio de Factibilidad para la creación de una Comercializadora Internacional*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira; Facultad de Ingeniería Industrial.
- Idalberto Chiavenato, A. S. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- iGAPE. (s.f.).
- Igape. (2015). *Casos de Éxito de Internacionalización*. Madrid: Fundación EOI.
- Klaric, J. (2014). *Vendele a la mente no a la gente*. Lima: División Editorial.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024*. Lima.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.

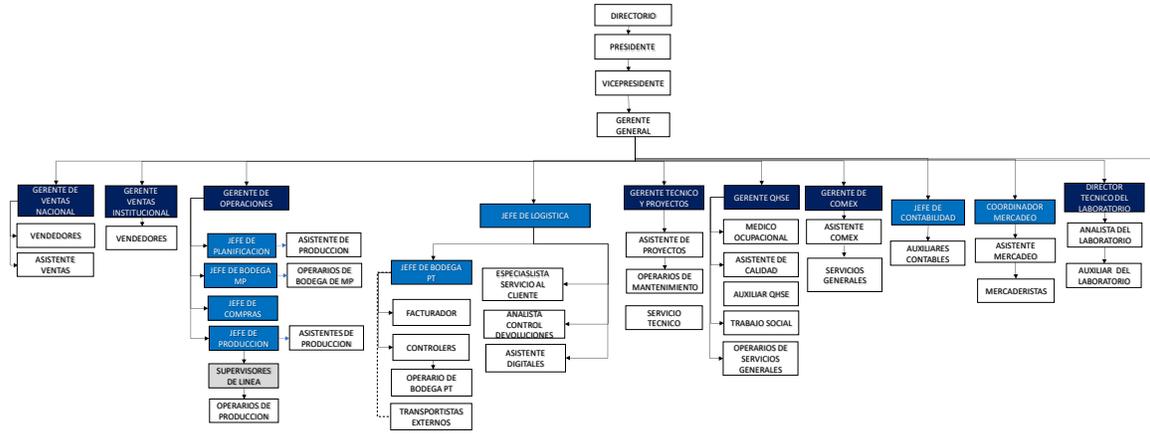
Zuñiga, A. (2013). La Internacionalización un reto para el empresario - pyme. *Cuadernos del Tomás*, 157-175.

# ANEXOS

# ANEXO 1



SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PD1 GESTION DE LA DIRECCION  
A-PD1-A ORGANIGRAMA ANALITICO



Fuente: UMCO S.A

## ANEXO 2

### CAGE Comparator™ Distance Analysis

<b>Focal Country</b>	Perú
<b>Activity</b>	Merchandise Imports
<b>Model</b>	PPML
<b>Year(s)</b>	2001-2019

Ecuador  
 Common Language: Yes  
 Colonial Linkage: No  
 Trade Agreement: Yes  
 Regional Bloc: No  
 Physical Distance: 1167km  
 Common Border: No

Country	Geographic Distance (km)	CAGE Distance	GDP, 2019 (% of rest of world)	Actual Merchandise Imports, 2019 (% of world)	Predicted Merchandise Imports (distance and size effects only, % of world)
Ecuador	1,157	1,057	0.1%	3.2%	3.5%
Bolivia (Plurinational State of)	1,373	1,199	0.0%	1.1%	1.9%
Colombia	1,945	1,574	0.4%	3.2%	4.2%
Chile	2,534	1,917	0.3%	3.2%	3.2%
Panama	2,289	2,625	0.1%	0.1%	1.1%
Brazil	3,592	2,762	2.2%	5.8%	5.8%
Costa Rica	2,517	2,830	0.1%	0.1%	1.0%
Paraguay	2,597	2,906	0.0%	0.3%	0.8%
Nicaragua	2,837	3,082	0.0%	0.0%	0.4%
Argentina	2,955	3,205	0.5%	4.0%	2.4%
Guyana	2,876	3,449	0.0%	0.0%	0.2%
Uruguay	3,287	3,464	0.1%	0.4%	0.8%
Trinidad and Tobago	2,965	3,510	0.0%	0.6%	0.5%
Haiti	3,378	3,834	0.0%	0.0%	0.3%
El Salvador	3,111	4,419	0.0%	0.0%	0.4%
Honduras	3,168	4,462	0.0%	0.0%	0.4%
Mexico	4,607	4,506	1.5%	4.4%	2.9%
Guatemala	3,283	4,609	0.1%	0.1%	0.7%
Dominican Republic	3,427	4,774	0.1%	0.0%	0.7%
Belize	3,459	4,799	0.0%	0.0%	0.1%
Grenada	3,102	4,841	0.0%		0.1%
Suriname	3,151	4,918	0.0%	0.0%	0.1%
St. Vincent and the Grenadines	3,224	5,004	0.0%	0.0%	0.1%
Jamaica	3,273	5,055	0.0%	0.0%	0.3%

Barbados	3,317	5,075	0.0%	0.0%	0.2%
St. Lucia	3,314	5,090	0.0%		0.1%
Dominica	3,424	5,234	0.0%	0.0%	0.1%
Antigua and Barbuda	3,562	5,360	0.0%	0.0%	0.1%
St. Kitts and Nevis	3,950	5,796	0.0%	0.0%	0.1%
United States	5,913	5,889	25.2%	20.6%	9.4%
Bahamas	4,082	5,918	0.0%	0.0%	0.2%
Canada	6,709	6,508	2.0%	1.7%	2.4%
Spain	9,475	6,539	1.6%	2.0%	2.1%
Guinea	7,448	7,051	0.0%		0.2%
Ghana	8,633	7,947	0.1%	0.0%	0.4%
Portugal	8,928	8,151	0.3%	0.1%	0.7%
Benin	8,986	8,153	0.0%		0.2%
Morocco	8,901	8,162	0.1%	0.1%	0.5%
Nigeria	9,357	8,454	0.5%	0.5%	0.9%
Iceland	9,586	8,528	0.0%	0.0%	0.2%
Cabo Verde	6,529	8,549	0.0%	0.0%	0.1%
Ireland	9,709	8,599	0.5%	0.2%	0.8%
Angola	9,847	8,813	0.1%	0.2%	0.4%
Cameroon	9,930	8,817	0.0%	0.0%	0.3%
Algeria	9,862	8,846	0.2%	0.0%	0.5%
United Kingdom	10,039	8,871	3.3%	0.6%	2.2%
France	10,148	8,947	3.2%	0.8%	2.2%
Luxembourg	10,445	9,065	0.1%	0.0%	0.3%
Belgium	10,359	9,079	0.6%	0.4%	0.9%
Gambia	7,200	9,089	0.0%	0.0%	0.1%
Guinea-Bissau	7,232	9,114	0.0%		0.0%
Netherlands	10,445	9,127	1.1%	0.6%	1.2%
Senegal	7,187	9,129	0.0%	0.0%	0.2%
Switzerland	10,504	9,130	0.8%	0.4%	1.1%
Tunisia	10,468	9,245	0.0%	0.0%	0.2%
Sierra Leone	7,418	9,266	0.0%	0.0%	0.1%
Germany	10,747	9,339	4.5%	2.7%	2.5%
Italy	10,746	9,365	2.4%	1.7%	1.8%
Mauritania	7,536	9,479	0.0%	0.0%	0.1%
Austria	11,075	9,550	0.5%	0.3%	0.8%
Slovenia	11,020	9,569	0.1%	0.0%	0.3%
Sweden	11,220	9,643	0.6%	0.6%	0.9%
Czechia	11,122	9,646	0.3%	0.1%	0.6%
Zimbabwe	11,355	9,769	0.0%	0.0%	0.2%
Slovakia	11,359	9,819	0.1%	0.1%	0.4%
Hungary	11,370	9,840	0.2%	0.1%	0.5%

Poland	11,404	9,867	0.7%	0.2%	0.9%
--------	--------	-------	------	------	------

Generated using the CAGE Comparator™  
<http://globalization.stern.nyu.edu/cage>

## ANEXO 3

### CAGE Comparator™ Distance Analysis

<b>Focal Country</b>	Panamá
<b>Activity</b>	Merchandise Imports
<b>Model</b>	PPML
<b>Year(s)</b>	2001-2019

#### Ecuador

Common Language: Yes  
 Colonial Linkage: No  
 Trade Agreement: Yes  
 Regional Bloc: No  
 Physical Distance: 1167km  
 Common Border: No

Country	Geographic Distance (km)	CAGE Distance	GDP, 2019 (% of rest of world)	Actual Merchandise Imports, 2019 (% of world)	Predicted Merchandise Imports (distance and size effects only, % of world)
Costa Rica	465	468	0.1%	4.5%	5.0%
Colombia	734	660	0.4%	4.0%	8.2%
Nicaragua	773	1,008	0.0%	0.3%	1.0%
Honduras	1,063	1,290	0.0%	0.5%	1.1%
El Salvador	1,124	1,352	0.0%	1.0%	1.1%
<b>Ecuador</b>	<b>1,167</b>	<b>1,396</b>	<b>0.1%</b>	<b>0.3%</b>	<b>2.2%</b>
Jamaica	1,083	1,446	0.0%	0.0%	0.8%
Guatemala	1,321	1,531	0.1%	2.1%	1.7%
Belize	1,320	1,531	0.0%	0.0%	0.3%
Haiti	1,379	1,709	0.0%		0.5%
Dominican Republic	1,546	1,737	0.1%	0.3%	1.6%
Bahamas	1,860	2,193	0.0%		0.5%
Peru	2,289	2,342	0.3%	0.9%	1.9%
Grenada	2,051	2,372	0.0%		0.1%
Trinidad and Tobago	2,062	2,387	0.0%	0.1%	0.6%
St. Vincent and the Grenadines	2,121	2,426	0.0%		0.1%
Dominica	2,166	2,467	0.0%		0.1%
St. Lucia	2,166	2,474	0.0%		0.2%
Antigua and Barbuda	2,180	2,490	0.0%		0.2%
Barbados	2,292	2,588	0.0%	0.0%	0.3%
Mexico	2,724	2,684	1.5%	7.0%	4.1%
Guyana	2,447	2,699	0.0%	0.0%	0.2%
St. Kitts and Nevis	2,543	2,800	0.0%		0.1%

Suriname	2,864	3,052	0.0%	0.0%	0.2%
Bolivia (Plurinational State of)	3,328	3,102	0.0%	0.2%	0.6%
United States	3,775	3,751	25.2%	34.0%	12.3%
Paraguay	4,559	3,963	0.0%	0.0%	0.5%
Chile	4,793	4,154	0.3%	0.9%	1.2%
Canada	4,500	4,305	2.0%	0.8%	3.0%
Argentina	5,127	4,359	0.5%	1.4%	1.5%
Uruguay	5,415	4,563	0.1%	0.3%	0.5%
Brazil	4,948	4,650	2.2%	2.3%	2.8%
Iceland	7,655	6,449	0.0%	0.0%	0.2%
Spain	8,303	7,047	1.6%	9.1%	1.6%
Cabo Verde	6,131	7,216	0.0%		0.1%
Switzerland	9,134	7,371	0.8%	0.4%	1.1%
Norway	9,145	7,382	0.5%	0.1%	0.8%
Senegal	6,899	7,837	0.0%		0.2%
Gambia	6,966	7,850	0.0%		0.0%
Guinea-Bissau	7,071	7,935	0.0%		0.0%
Mauritania	7,109	8,029	0.0%	0.0%	0.1%
Sierra Leone	7,418	8,208	0.0%		0.1%
Guinea	7,391	8,240	0.0%		0.1%
Liberia	7,696	8,459	0.0%		0.1%
Mali	7,963	8,710	0.0%		0.1%
Portugal	7,747	8,716	0.3%	0.2%	0.5%
Morocco	7,932	8,783	0.1%	0.0%	0.4%
Ireland	8,111	8,933	0.5%	0.4%	0.7%
Cote d'Ivoire	8,322	9,085	0.1%	0.0%	0.3%
Burkina Faso	8,510	9,154	0.0%		0.1%
United Kingdom	8,481	9,293	3.3%	0.9%	1.8%
Ghana	8,754	9,441	0.1%		0.3%
Togo	8,945	9,500	0.0%		0.1%
France	8,779	9,547	3.2%	1.6%	1.7%
Algeria	8,853	9,572	0.2%		0.4%
Belgium	8,865	9,608	0.6%	0.4%	0.7%
Luxembourg	8,993	9,636	0.1%	0.0%	0.3%
Netherlands	8,917	9,640	1.1%	0.8%	1.0%
Benin	9,059	9,642	0.0%		0.1%
Niger	9,261	9,739	0.0%		0.1%
Germany	9,247	9,923	4.5%	2.0%	1.9%
Denmark	9,296	9,941	0.4%	0.4%	0.6%
Nigeria	9,423	9,990	0.5%		0.6%
Tunisia	9,475	10,068	0.0%	0.0%	0.2%

Sweden	9,511	10,130	0.6%	0.3%	0.7%
Italy	9,522	10,178	2.4%	1.3%	1.4%
Austria	9,680	10,271	0.5%	0.1%	0.6%
Czechia	9,666	10,329	0.3%	0.1%	0.5%
Slovenia	9,682	10,332	0.1%	0.1%	0.2%
Kenya	13,032	12,786	0.1%		0.2%
Singapore	18,813	12,851	0.4%	0.1%	0.5%
Saudi Arabia	12,889	12,878	0.9%	0.0%	0.7%
Kuwait	13,044	12,960	0.2%		0.3%
Kazakhstan	13,081	13,014	0.2%		0.3%
Solomon Islands	13,459	13,125	0.0%		0.0%
Uzbekistan	13,627	13,226	0.1%		0.2%
Qatar	13,556	13,266	0.2%	0.0%	0.3%
Bahrain	13,432	13,290	0.0%		0.1%
Kyrgyzstan	13,776	13,305	0.0%		0.1%
Tajikistan	13,845	13,308	0.0%		0.1%
Mongolia	13,688	13,377	0.0%		0.1%
Japan	13,697	13,427	6.0%	2.4%	1.7%
Afghanistan	14,142	13,461	0.0%		0.1%
Madagascar	14,283	13,569	0.0%	0.0%	0.1%
United Arab Emirates	13,901	13,572	0.5%	0.0%	0.5%
Korea (Republic of)	14,195	13,829	1.9%	1.6%	0.9%
Oman	14,203	13,918	0.1%		0.2%
Pakistan	14,752	14,019	0.3%	0.1%	0.4%
Australia	14,581	14,048	1.6%	0.7%	0.8%
China	14,729	14,260	16.9%	9.1%	2.6%
Seychelles	15,108	14,581	0.0%		0.0%
Nepal	15,658	14,652	0.0%		0.1%
Mauritius	15,315	14,704	0.0%		0.1%
India	15,761	14,812	3.4%	1.2%	1.1%
Bangladesh	16,275	15,165	0.4%	0.1%	0.3%
Hong Kong SAR (China)	16,226	15,263	0.4%	0.6%	0.4%
Philippines	16,559	15,452	0.4%	0.0%	0.4%
Myanmar	17,000	15,642	0.1%	0.0%	0.2%

Sources: IMF DOT Database; CEPII GeoDist Database; DESTA Database; World Development Indicators

**ANEXO 4**  
**ENTREVISTAS**

**De:** Juan Camilo Isaza G <iat.usa.camilo@hotmail.com>  
**Enviado el:** domingo, 03 de Octubre de 2021 11:11  
**Para:** atorres@umcoecuador.com  
**Asunto:** RE: UMCO INTERNACIONAL

**De:** [atorres@umcoecuador.com](mailto:atorres@umcoecuador.com) <[atorres@umcoecuador.com](mailto:atorres@umcoecuador.com)>  
**Enviado el:** sábado, 02 de octubre de 2021 1:45 p. m.  
**Para:** 'Juan Camilo Isaza G' <[iat.usa.camilo@hotmail.com](mailto:iat.usa.camilo@hotmail.com)>  
**Asunto:** UMCO INTERNACIONAL

**Hola Cami**

Después de la presentación que hice de Umco Internacional, me puedes ayudar por favor respondiendo a estas 5 preguntas para obtener un poco de información de ustedes que serían uno de nuestros principales focos de clientes?

¿Está interesado en ampliar su portafolio de productos UMCO mediante la adquisición de electrodomésticos? SI ¿Por qué? UMCO ES MARCA DE TRADICION, EXCELENTE CALIDAD, VARIEDAD, DISEÑO, INNOVACION Y BUEN RESPALDO.

¿Cuáles son las características más importantes al momento de comprar un electrodoméstico? EL DISEÑO, LA FUNCIONALIDAD, EL COLOR, Y LA MARCA DEFINITIVAMENTE.

¿Por qué escogería UMCO? POR CALIDAD, DISEÑO, RESPALDO Y SERVICIO

¿Cuáles son los electrodomésticos más vendidos en su país? HORNO AIRFRYER, AIRFRYER, ARROCERAS, LICUADORAS, VENTILADORES, WAFLERAS, CAFETERAS, HORNOS MICROONDAS, ICE MAKERS, OLLA A PRESION ELECTRICA,

OLLAS MULTIFUNCION, SLOW COOKER, PLANCHAS TIPO GRILL,  
HORNO PIZZA, QUESADILLERA, PLANCHA PARA ROPA,  
PLANCHA DE VAPOR

¿Qué es lo que más valoran sus clientes en los electrodomésticos?  
DISEÑO, CALIDAD, DURABILIDAD, GARANTIA, PRECIO Y  
SERVICIO TECNICO.

Te agradezco mucho

Saludos,



Alejandra Torres | Gerente de Comercio Exterior  
(593) 2 265 5718 /19/20 ext.103 | 099 563 6247  
Quito - Ecuador  
atorres@umcoecuador.com | www.umcoecuador.com

## Entrevista 2

**De:** Blanco <blanco@cwpanama.net>

**Enviado el:** lunes, 11 de octubre de 2021 7:51

**Para:** atorres@umcoecuador.com

**Asunto:** RE: UMCO INTERNACIONAL

Buen día Ale.

Feliz inicio de semana.

Paso a contestarte:

¿Está interesado en ampliar su portafolio de productos UMCO mediante la adquisición de electrodomésticos? ¿Por qué?

Si estamos interesados porque nos ayudaría a complementar nuestro portafolio.

¿Cuáles son las características más importantes al momento de comprar un electrodoméstico?

El precio, la garantía y el servicio postventa que se le pueda dar al producto.

¿Por qué escogería UMCO?

Nos queda a la mano

¿Cuáles son los electrodomésticos más vendidos en su país?

Oster, Black & Decker, Hamilton Beach, Sankey, J&M, Premier.

¿Qué es lo que más valoran sus clientes en los electrodomésticos?

Bueno, bonito y barato.

El mercado panameño es muy competitivo y complicado por ser un puerto donde pasa mucha mercancía.

Hay marcas tanto extranjeras como locales bastante bien posicionadas.

De Colombia han intentado entrar Imusa pero sin mayor éxito hasta ahora, con Universal hemos intentado pero los precios no son competitivos.

Sankey, J&M y Premier son marcas de comercios en la zona libre de Colón que han tenido éxito en Panamá por tener precios muy competitivos.

Esperemos UMCO se pueda unir a ellas.

Slds

Fernando

### Entrevista 3

**De:** Andrea Paniagua/Medellin/Colombia <andrea.paniagua@avon.com>

**Enviado el:** miércoles, 13 de octubre de 2021 22:08

**Para:** atorres@umcoecuador.com

**Asunto:** RE: UMCO INTERNACIONAL

Hola Aleja

Te respondo

¿Está interesado en ampliar su portafolio de productos UMCO mediante la adquisición de electrodomésticos? ¿Por qué?. [Si, porque podemos ofrecer variedad de producto y novedad a nuestras representantes.](#)

¿Cuáles son las características mas importantes al momento de comprar un electrodoméstico?. [La marca, el respaldo de la calidad y la potencia.](#)

¿Por qué escogería UMCO? [Por la marca y la trayectoria que tiene en el mercado y en avon](#)

¿Cuáles son los electrodomésticos más vendidos en su país? [Licuadoras y ollas arroceras](#)

¿Qué es lo que más valoran sus clientes en los electrodomésticos? [La marca, las funciones.](#)

**Andrea Paniagua Velasquez**

Analyst Procurement

## Entrevista 4

**De:** Karla Tejeda <karla.tejeda@charlieinternacional.com>

**Enviado el:** jueves, 14 de octubre de 2021 13:31

**Para:** atorres@umcoecuador.com

**Asunto:** Re: UMCO INTERNACIONAL

***¿Está interesado en ampliar su portafolio de productos UMCO mediante la adquisición de electrodomésticos? ¿Por qué?***

Si, más en estos momentos estamos pasando por una reestructuración motivo por el cual el espacio físico de almacenaje de productos como electrodomésticos sería casi imposible para nosotros en este punto. Sin embargo, en el segundo semestre 2022 si podemos empezar con este proyecto.

***¿Cuáles son las características más importantes al momento de comprar un electrodoméstico?***

En orden de importancia: Funcionalidad, Soporte, Precio y Estilo.

***¿Por qué escogería UMCO?***

Por que ya es marca de confianza.

***¿Cuáles son los electrodomésticos más vendidos en su país?***

Estufas, Estufas pequeñas, Microondas, licuadoras, refrigeradoras y planchas.

***¿Qué es lo que más valoran sus clientes en los electrodomésticos?***

La marca, el soporte para que sea duradera además del precio pero depende la marca el precio puede relativizarse.

## Entrevista 5

**De:** Renato Portocarrero Vidaurre <renatoportocarrero@belcorp.biz>

**Enviado el:** lunes, 11 de octubre de 2021 13:23

**Para:** Alejandra Torres <atorres@umcoecuador.com>

**Asunto: Re: UMCO INTERNACIONAL**

Hola Alejandra, espero que estés super bien!

¿Está interesado en ampliar su portafolio de productos UMCO mediante la adquisición de electrodomésticos? Sí ¿Por qué? porque es importante tener un portafolio amplio de productos

**¿Cuáles son las características mas importantes al momento de comprar un electrodoméstico?** El precio, diseño y funcionalidad.

**¿Por qué escogería UMCO?** Por la marca, precio y calidad.

**¿Cuáles son los electrodomésticos más vendidos en su país?** Licuadoras, freidoras de aire

**¿Qué es lo que más valoran sus clientes en los electrodomésticos?** La marca, la multifuncionalidad.

Un abrazo,

## **Entrevista 6**

**De:** El Hogar Sociedad Anonima <hogarsa@yahoo.com>

**Enviado el:** sábado, 09 de octubre de 2021 10:49

**Para:** alejandra torres <atorres@umcoecuador.com>; Paola Jimenez <pjimenez@umcoecuador.com>

**Asunto:** Re: UMCO INTERNACIONAL

Buen día Alejandra,

**¿Está interesado en ampliar su portafolio de productos UMCO mediante la adquisición de electrodomésticos? ¿Por qué?.**

Si, porque los productos Umco tiene aceptación en el mercado panameño y queremos ampliar el portafolio

**¿Cuáles son las características mas importantes al momento de comprar un electrodoméstico?**

La marca, durabilidad y garantía.

**¿Por qué escogería UMCO?**

Por la marca y respaldo que tenemos de la empresa

**¿Cuáles son los electrodomésticos más vendidos en su país?**

Licuadaora, batidora arrocera

**¿Qué es lo que más valoran sus clientes en los electrodomésticos?**

Garantía y disponibilidad de repuestos

Atentamente,

Hector Mendez

## ANEXO 5

ARTICULO	CANTIDAD	FOB UNITARIO	FOB TOTAL	CBM TOTAL
LICUADORA	1200	\$ 12.50	15,000.00	28
AIRFRYER 2.6 LITROS	1100	\$ 22.50	24,750.00	38
			<b>39,750.00</b>	<b>66</b>



Fuente: Umco S.A  
Elaboración propia

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
No de Contenedores	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
FOB USD /CTN	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 30,000	\$ 40,000	\$ 35,000	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 35,000
Total venta /mes	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 120,000	\$ 60,000	\$ 80,000	\$ 70,000	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 70,000

UMCO S.A.		
BALANCE DE SITUACION	2021	2020
<b>ACTIVOS</b>		
<b>DISPONIBLES</b>		
CAJA Y EQUIVALENTES	389,938	1,444,483
INVERSION TEMP.	3,000,000	1,900,001
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>3,389,938</b>	<b>3,344,484</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		
CTAS. POR COBRAR COMERCIALES	6,864,236	8,244,909
IMPUESTOS CORRIENTES	49,050	49,050
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,413,039	1,693,938
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>8,326,325</b>	<b>9,987,897</b>
PROVISION INCOBRABLES Y DETERIORO	505,272	513,046
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>7,821,053</b>	<b>9,474,851</b>
<b>INVENTARIOS</b>		
INVENTARIOS	<b>18,013,080</b>	<b>13,590,290</b>
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>29,224,071</b>	<b>26,409,625</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5,480,603	5,343,246
INVERSIONES NUDEC Y FABRICOOK	269,433	86,803
DERECHO DE USO	137,238	54,696
IMPUESTOS DIFERIDOS	78,157	96,767
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	2,725,946	1,000,000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>37,915,449</b>	<b>32,991,137</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
OBLIGACIONES BANCOS	1,000,000	1,000,000
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	2,339,636	1,129,115
<b>CXP COMERCIALES RAMITER</b>	<b>1,478,027</b>	<b>1,760,518</b>
IRENTA Y PARTICIP. EJERC. ACTUAL	1,320,399	938,647
DIVIDENDOS POR PAGAR	18,073	13,755
OTROS	764,128	515,050
DERECHO DE USO	47,605	42,546
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6,967,868</b>	<b>5,399,630</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
VARIOS X PAGAR	11,614	11,614
OBLIGACIONES PATRONALES	1022676	708401.05
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	322016	148774
IMPUESTO DERECHO DE USO	89,634	210,594
<b>TOTAL OTROS PASIVOS L. PLAZO</b>	<b>1,445,940</b>	<b>1,079,383</b>
<b>T O T A L P A S I V O S</b>	<b>8,413,808</b>	<b>6,479,013</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	3,200,501	3,200,501
RESERVA LEGAL	1,600,251	1,600,251
RESERVA FACULTATIVA	17,265,433	15,185,115
SUPERAVIT	2,464,024	2,464,024
O.R.I.	183,320	281,915
RESULTADO DEL EJERCICIO	4,788,112	3,780,319
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29,501,641</b>	<b>26,512,124</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>37,915,449</b>	<b>32,991,137</b>

Fuente: UMCO S.A.

Elaboración Departamento Contable UMCO

<b>UMCO S.A.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2,021</b>	<b>2,020</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>32,098,142</b>	<b>26,967,005</b>
FABRICACION	19,354,421	16,114,858
COMERCIO Y OTROS	8,708,782	8,252,465
ALMACENES	1,825,461	1,474,363
EXPORTACIONES	2,209,478	1,125,320
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>20,386,050</b>	<b>17,414,690</b>
FABRICACION	12,101,321	9,957,175
COMERCIALIZACION	5,858,297	5,826,073
ALMACENES	807,070	695,213
EXPORTACIONES	1,619,362	936,230
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>11,712,092</b>	<b>9,552,315</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>4,694,515</b>	<b>3,824,270</b>
GASTOS DE VENTAS	2,031,573	1,425,980
GASTOS ALMACENES	452,808	376,987
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,210,134	2,021,303
GASTOS COVID		
<b>UTILIDAD EN OPERACION</b>	<b>7,017,577</b>	<b>5,728,045</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>108,327</b>	<b>113,410</b>
<b>INGRESOS VARIOS</b>	<b>108,327</b>	<b>113,410</b>
PERDIDA INVERSIONES	0	0
FACTURACION RAMITER		
PROYECCION CIF PRODUCCION	0	0
<b>GASTOS INT Y COMISIONES</b>	<b>183,180</b>	<b>140,165</b>
<b>OTROS EGRESOS (INGRESOS)</b>	<b>183,180</b>	<b>140,165</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6,942,724</b>	<b>5,701,289</b>
PARTICIP.TRABAJ. 15 %	1,038,913	855,193
I, RENTA	1,115,699	1,065,776
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4,788,112</b>	<b>3,780,320</b>

Fuente: UMCO

Elaboración: Departamento Contable UMCO