



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
“TECNOLOGIA EN IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES”

Titulo del Trabajo:

Diseño de un plan estratégico de importación de textiles de
Colombia a Ecuador para la empresa Sajador S. A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el titulo de:

“TECNOLOGO EN IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES”

Profesor Guía:
Ing. Pilar Proaño

Autores:
Erica Vizquete
Felipe Ponce

Año:
2011

DECLARACION DE PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Pilar Proaño
Ingeniera en Comercio Exterior
C.I. 1716131865

DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Erica Vizuite
C.I. 1712564960

Felipe Ponce
C.I. 1722732086

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la oportunidad que me dio al compartir junto a ustedes, esta gran experiencia de vida, por medio de mis estudios, al avanzar un escalón más y abrir puertas para continuar con este sueño.

RESUMEN

Este es un plan estratégico de importación de textiles desde Colombia a Ecuador de la empresa Sajador S.A. la misma que se dedica a la importación y comercialización de prendas de algodón para hombres, niños, mujeres y niñas; y T-shirts o camisetas interiores; con este plan se pretende dar un beneficio a Sajador S.A. ya que en el año 2009 se vio afectada por las restricciones arancelarias impuestas a las importaciones de textiles aplicadas por el COMEXI, con el motivo de nivelar la balanza comercial en el país.

Estas restricciones afectaron a estos productos, ya que fue aplicado un arancel advalorem del 30% fuera del advalorem normal y un arancel específico de \$12.00 por cada kilo de prenda textil, sin respetar acuerdos comerciales como el de la C.A.N. (Comunidad Andina de Naciones). Conjuntamente se aplicaron medidas de control no arancelarias, es el caso de la Norma INEN 013, la misma que exigía parámetros de calidad para aprobar la importación de textiles. Sin duda estas medidas afectaron a las importaciones de Sajador durante este periodo.

Sajador S.A. al no cumplir con los requerimientos de sus clientes, ya que los costos se habían elevado y el tiempo de entrega no era el oportuno, por cumplir con las medidas restrictivas; se vio en la necesidad de tomar correctivos emergentes para mantenerse en el mercado, es así, que decidió importar solo los textiles para los clientes que estaban dispuestos a asumir los nuevos costos de estos productos; la otra alternativa fue importar tela para confeccionar en Ecuador sus prendas a un menor costo. Esta medida dio resultado a corto plazo, puesto que al transcurrir los meses obtuvieron pérdidas notorias.

El plan comprende un análisis de las fuerzas externas (oportunidades y amenazas) y de fuerza internas (fortalezas y debilidades) con el fin de encontrar las estrategias acertadas para la elaboración del plan estratégico de importación, tomando en cuenta la selección de proveedores, términos de

negociación, logística, cumplimiento de normas exigidas por el Gobierno y necesidades del cliente. Este proceso nos da como resultado un proyecto viable, para que Sajador S. A. continúe en el mercado como una empresa sólida en el mercado ecuatoriano.

ABSTRACT

This is a strategic plan for textile importing from Colombia to Ecuador by Sajador Company, Firm concerned in imports cotton items for men, women, boys & girls, specialty shirts & T-shirts. This plan pretends facilitate the company shows good results in net profit balance account for the period after of 2009, year when textile imports where affected by some duties applied by COMEXI, with the purpose to take steps for restored Ecuadorian Commercial Balance

For these restrictions were applied two custom duties: a 30% ad valorem duty and a specific duty of USD 12,00 for each textile item kilogram. Neither of them did consider the C.A.N. (Andean Community of Countries) agreements.

In addition were applied also non importing duties, in specific INEN O13 regulation, who demanded quality parameters to pass the proceeding.

Sajador Co. involved in this situation by COMEXI steps, and considering the requirements of their consumers, the increased cost of manufacturing and the delivered merchandise time; considered to make new decisions for the management process.

First able made the decision of importing the items for main customers, absorbing the higher costs, and after that, to try covering the rest of the demand was needed importing the material directly from Colombia to outsource the products in Ecuador.

The plan also includes an external internal strengths analysis with the objective of find out the strategies for build a satisfactory import structure for the company, considering facts like suppliers, business terms, logistic, government's regulations and customer's specific needs.

INDICE

Introducción

Capítulo 1

Acontecimientos en el ámbito nacional con las importaciones de textiles.

1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Restricciones Arancelarias a la Industria Textil.....	4
1.3 Restricciones no Arancelarias	5
1.4 Importaciones de textiles hacia Ecuador por tipo de producto.....	7
1.5 Importaciones de prendas de vestir de punto (Capítulo 61)	9
1.5.1 Camisas de punto de algodón para hombres y niños.....	9
1.5.2 Camisas, blusas y blusas camiseras de punto de algodón para mujeres y niñas.....	12
1.5.3 T-shirts y camisas interiores de punto de algodón.....	14

Capítulo 2

Impacto en la empresa Sajador S.A. frente a las restricciones arancelarias.

2.1 Antecedentes	17
2.2 Impacto de las restricciones arancelarias en Sajador S.A.....	17
2.2.1 Impacto de las restricciones en camisas de	

punto de algodón para hombres y niños	18
2.2.2 Impacto de las restricciones en camisas blusas y blusas camiseras de punto de algodón para mujeres y niñas.....	19
2.2.3 Impacto de las restricciones en t-shirts y camisas interiores de punto de algodón.....	20
2.3 Medidas tomadas por Sajador S.A. ante el efecto de las restricciones arancelarias.....	21

3. Capitulo 3 Plan estratégico para la importación de Sajador S.A.

3.1 Análisis de Macroentorno	24
3.2 Análisis de Microentorno	25
3.3 Estrategias del análisis FODA	26
3.4 Pasos del plan estratégico de importación	27
3.4.1 Planeación de la demanda.....	27
3.4.2 Parámetros de selección del proveedor.....	31
3.4.3 Normas para importación al Ecuador.....	33
3.4.4 Logística y transporte.....	34
3.4.5 Trámites de nacionalización en Ecuador.....	34
3.4.6 Revisión de mercadería y entrega al Cliente.....	35
3.5 Cronograma de planificación del plan de importación.....	36
3.6 Flujograma del proceso de importación.....	38
3.7 Análisis Financiero	40

3.7.1 Estados Financieros.....	40
3.7.2 Estados de Resultado Proyectado.....	42
3.7.3 Ciclo de Caja.....	43
3.7.4 Capital de trabajo.....	44
3.7.5 Inversión inicial.....	44
3.7.6 Variaciones de capital de trabajo.....	46
3.7.7 Cálculo de la Tasa mínima de retorno.....	47
3.7.8 Estado de fuentes y usos.....	48
3.8 Criterios de evaluación.....	49
3.8.1 Cálculo de Valor actual neto VAN.....	49
3.8.2 Calculo de la Tasa interna de retorno	
TIR.....	49
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53
Anexos.....	5

INTRODUCCION

La empresa "SAJADOR" S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, y su actividad principal es la importación desde Colombia de prendas de vestir como camisas, blusas, blusas camiseras, T-shirts y camisetas interiores de punto de algodón destinadas para el público en general.

El buen desempeño de la empresa sufrió cambios a partir de enero del año 2009 en la que mediante decreto presidencial determinado por la COMEXI, se establecieron restricciones arancelarias a las importaciones de varios productos dentro de una lista de 627 subpartidas arancelarias, no se respetaron los acuerdos comerciales firmados por el Ecuador con otros países, estas medidas tenían el fin de limitar el importe de estos productos al mercado nacional, buscando mejorar la producción interna.

Con la investigación a realizarse se pretende determinar de qué forma afectaron estas medidas a la empresa y cuan efectivas fueron las nuevas implementaciones correctivas emergentes que realizó Sajador y comprobar si realmente dieron el resultado esperado, al mismo tiempo otorgar un análisis FODA para establecer las estrategias que determinaran el plan de importación.

Mediante los estados de resultados y flujo de caja se establece el análisis financiero, y con el uso de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se determinará si es viable este proyecto.

CAPITULO I

1 ACONTECIMIENTOS EN EL AMBITO NACIONAL CON LAS IMPORTACIONES DE TEXTILES.

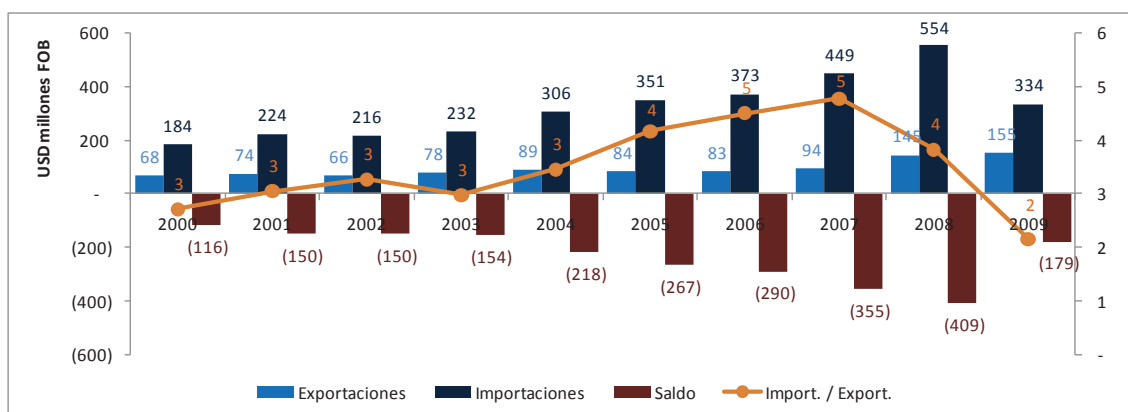
1.1 ANTECEDENTES

Durante la última década, la Balanza Comercial Textil ecuatoriana ha venido presentando saldos deficitarios, las importaciones fueron incrementando paulatinamente, mientras que las exportaciones fueron decreciendo drásticamente cada año. El volumen de Importaciones durante estos 10 años (2000-2009) creció en un promedio del 9%, frente al 11% de las Exportaciones.

En el 2003 y 2004 las importaciones alcanzaron su mayor crecimiento del 32% y las exportaciones del 14%, entre 2007 y 2008 las importaciones alcanzaron el 23% y las exportaciones el 54% y finalmente, entre los años 2008 y 2009 disminuyeron en 40% las importaciones y las exportaciones en un 7%, evidentemente por efecto de una política restrictiva.

En el año 2008, las Importaciones alcanzaron la cifra de USD 554 millones, es decir USD 105 millones más que el período anterior, sin embargo, para el año siguiente se redujeron en 220 millones.

GRAFICO 1.1 CUADRO ESTADISTICO DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES PERIODO 2000-2009



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Con una economía nacional estabilizada por el modelo de dolarización, es decir sin las fluctuaciones del tipo de cambio de una moneda local, el consumo de bienes y servicios se incrementó notablemente, además, la devaluación de las monedas locales de los países vecinos frente al dólar, (en especial Colombia, que entre los años 2008 y 2009 experimentó una devaluación de su moneda del 10%), hizo que el mercado ecuatoriano se vuelva atractivo para la captación de divisas hacia el exterior.

En tal virtud, en el mes de enero del 2009, a consecuencia del marcado desequilibrio en la Balanza Comercial ecuatoriana, y para evitar la fuga de divisas producto tanto por la caída de las exportaciones (a efectos de la crisis financiera sufrida en el 2008), como del incremento de las importaciones, el Gobierno del Economista Rafael Correa, estableció nuevas medidas de salvaguardia a las importaciones, esto como medida de compensación y equilibrio

Dichas medidas fueron aprobadas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) en enero del mismo año para ser aplicadas de inmediato.¹

Estas providencias fueron temporales y se asignaron a 627 subpartidas arancelarias de 10 dígitos, procedentes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes, que reconocen preferencias arancelarias. Estas medidas fueron por el plazo de un año.

Dichas restricciones y cupos se destinaron a todos los países aún a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), con los que se tenía un trato preferencial de arancel 0%. Esta medida no fue aceptada favorablemente por Colombia y Perú, ya que sus exportaciones a Ecuador se vieron afectadas por

¹ Resolución 466 del COMEXI publicada en el Suplemento al Registro Oficial Nº512 del 22 de enero del 2009.

aranceles y cupos aplicados a varios productos; lo que produjo que estos países también tomen medidas restrictivas para las exportaciones desde Ecuador hacia Perú y Colombia.

Tal ambiente contraproducente, originó malestar en las relaciones comerciales entre Ecuador y Colombia, disminuyendo específicamente la importación de textiles desde las tierras vecinas de Colombia, afectando esto al mercado ecuatoriano insatisfecho.

1.2 RESTRICCIONES ARANCELARIAS A LA INDUSTRIA TEXTIL.

En lo referente a las prendas de vestir se aplicó un arancel mixto que es la combinación de dos tipos de aranceles; el Arancel Avaloren que es un porcentaje sobre el valor del total de la mercadería, en este caso se incrementó al 30% (aparte del arancel normal) y el Arancel Especifico que es un valor aplicado sobre la unidad de medida (peso neto del total de la carga), en este caso fueron \$12.00 (doce dólares americanos con 00/100) por cada kilo de ropa.

Estas nuevas medidas, afectaron sobre manera a las importaciones, en especial a la demanda de ciertas prendas traídas exclusivamente de Colombia, sin embargo, ciertas empresas como el caso de Leonisa y Sajador siguió importando a pesar de las restricciones y llegaron a obtener precios de venta mucho más elevados.

Producto de la variación de precios, comenzó a florecer el contrabando de este tipo de prendas de vestir, por lo que la Aduana se vio obligada a intensificar sus controles mediante el empleo de personal calificado para mantener una vigilancia rígida en las fronteras.

Las empresas importadoras de textiles que intentaban mantenerse en el mercado ecuatoriano, tuvieron que comercializar a altos precios y en pequeñas cantidades a consecuencia de cupos y aranceles altos, teniendo que extender créditos para mantener a sus clientes y reducir utilidades para ellos mismos.

Después de 9 meses debido a la presión de los comerciantes por la necesidad de importar ciertos productos, los aranceles a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) fueron retirados y el valor del arancel para importación de ropa de otros países disminuyó a 10% ad-valorem y \$5.50 de arancel específico.²

1.3 RESTRICCIONES NO ARANCELARIAS A LA INDUSTRIA TEXTIL.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas y preservar el medio ambiente, plantea la Norma INEN 013, que es de carácter obligatorio para el etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines, sean de fabricación nacional o importados.³

En enero del 2009, el COMEXI y el Consejo Nacional de la Calidad CONCAL, exigieron presentar Certificado INEN para las importaciones cuyos valores FOB fueran superiores a los \$2.000 dólares; en el caso de prendas de vestir elaboradas y calzados (Partidas arancelarias que comprenden los capítulos 61, 62, 64) sería indispensable presentar el certificado INEN sin limitación por valor.⁴

Las prendas de vestir, deberían llevar etiquetas técnicas y de marca, las mismas que informan sobre sus características propias, sobre la composición textil en porcentaje de los diferentes componentes del producto y sobre la

² Resolución del COMEXI 533 y 538.

³ REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 013:2006 Primera Edición.

⁴ Resolución del COMEXI 460 y Resoluciones Nº 001 y 003 CONCAL 009 – 0010.






marca comercial. Estas deberían estar cosidas a la prenda, ser de fácil observación, legible y en idioma Castellano.

La etiqueta técnica debería contener información referente a talla, a porcentajes de materiales utilizados, instrucciones de uso, lavado, manejo y conservación, datos del fabricante y origen. La etiqueta de marca debería contener información sobre la marca comercial y/o logotipo.

Esta norma INEN fue impuesta para todas las importaciones hacia Ecuador, indispensable este requisito para todo importador textil, para que pueda comercializar su mercadería a Ecuador.

El INEN para verificar el cumplimiento de la norma, notificaría al representante legal o importador previamente de la inspección, en lo cual tomaría una muestra al azar para realizar la revisión y muestreo estadístico, si alguno no llegará a cumplir con este requerimiento tendría que recibir sanciones por las leyes vigentes y organismos de control.

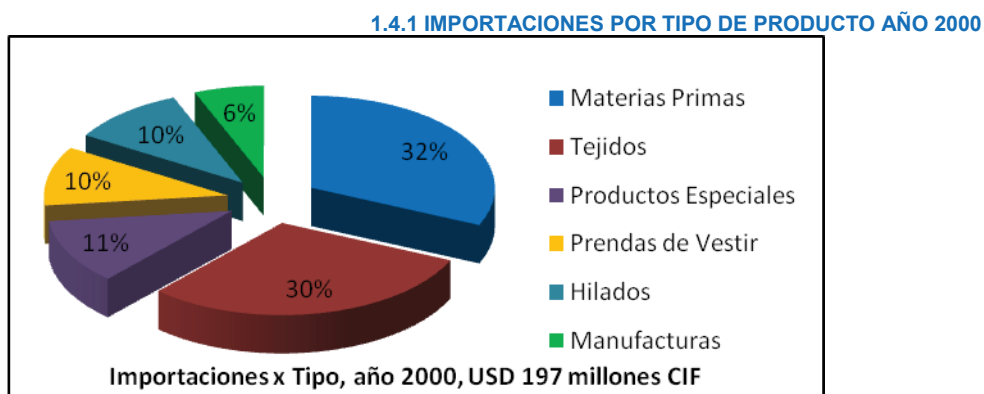
GRAFICO 1.3 PIGTOGRAMAS REQUERIDOS EN LAS PRENDAS DE VESTIR IMPORTADAS

	LAVADO
	BLANQUEADO
	PLANCHADO
	SECADO EN MAQUINA
	LAVADO EN SECO

Fuente: RTE INEN 013

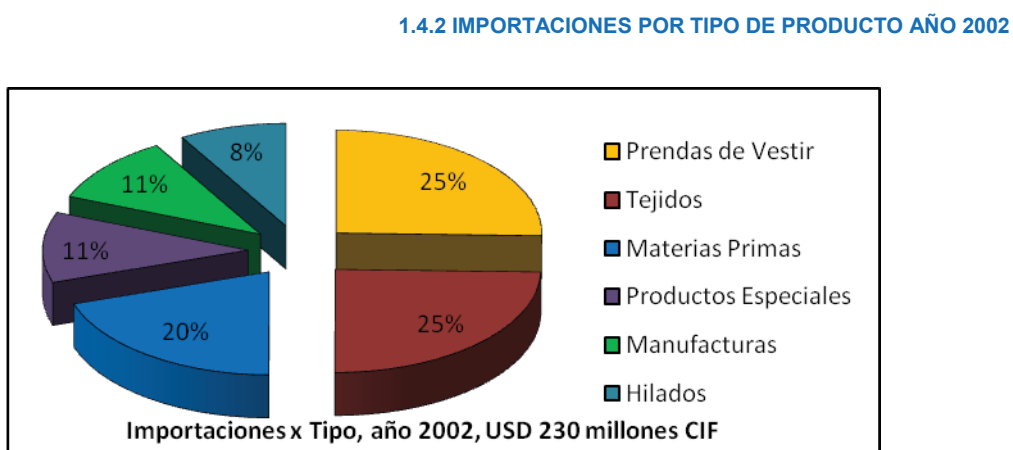
1.4 IMPORTACIONES DE TEXTILES POR TIPO DE PRODUCTO

En el año 2000, la cartera de importaciones que registró un monto de USD 197 millones CIF (USD 184 millones FOB) estaba estructurada con un 32% en Materias Primas, 30% en Tejidos, 11% en Productos Especiales, 10% en Prendas de Vestir, 10% en Hilados y 6% en Manufacturas.



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

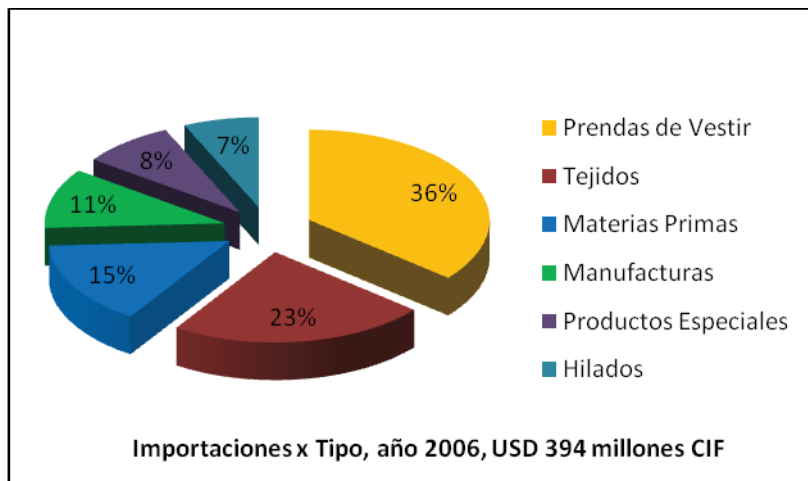
Dos años después, los componentes de Materias Primas y Tejidos se redujeron notablemente, al contrario de las Prendas de Vestir que crecieron de 10% a 25%. De esta forma la producción nacional no era tan reconocida como la extranjera y las importaciones de ropa empezaron a incrementarse drásticamente ya que los ecuatorianos demandaban el producto extranjero y no el nacional.



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

En el año 2006, las Prendas de Vestir representaron el 36% del Total de USD 394 millones CIF, el 23% Tejidos, 15% en Materias Primas, 11% Manufacturas.

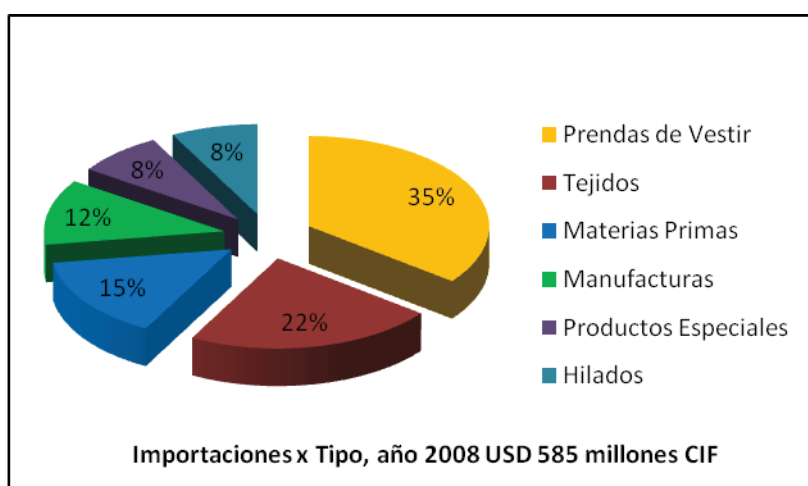
1.4.3 IMPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTO AÑO 2006



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Finalmente, para el año 2008, la cartera quedó estructurada con un 35% para Prendas de Vestir, 22% Tejidos, 15% en Materias Primas, 12% en Manufacturas, 8% para Productos Especiales e Hilados respectivamente.

1.4.4 IMPORATICIONES POR TIPO DE PRODUCTO AÑO 2008



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

1.5 IMPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO (CAPÍTULO 61 DEL ARANCEL DE IMPORTACIONES)

Este capítulo solo comprende artículos de punto confeccionados, y dentro del análisis de este trabajo se incluirá las subpartidas: 61.05.10.00.00 (Camisas de punto de algodón para hombres o niños), 61.06.10.00.00 (Camisas, blusas y blusas camiseras de punto de algodón para mujeres o niñas), y 61.09.10.00.00 (T-shirts, y camisetas interiores de punto de algodón).

Las partidas 61.05 y 61.06 no comprenden las prendas de vestir con bolsillo por debajo de la cintura o con acanalado elástico u otro medio para ceñir el bajo de la prenda, ni las prendas que tengan una media inferior a 10 puntos por centímetro lineal en cada dirección, contados en una superficie mínima de 10 cm. X 10 cm.

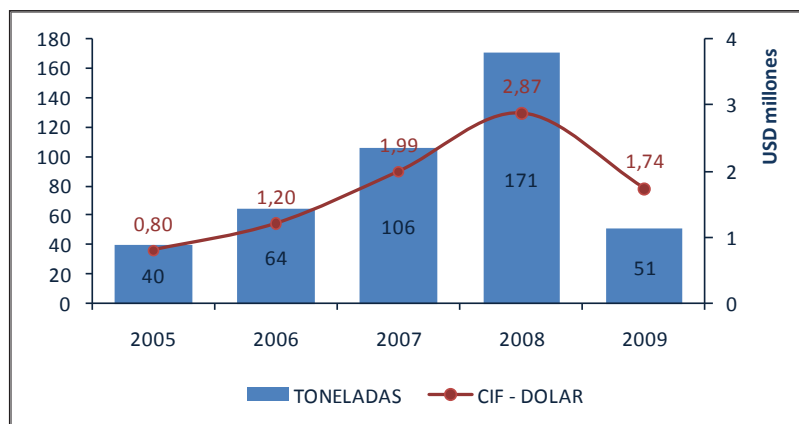
La partida 61.05 no comprende las prendas sin mangas. La partida 61.09 no comprende las prendas de vestir con acanalado elástico, cordón corredizo, u otro medio para ceñir el bajo.

1.5.1 CAMISAS DE PUNTO DE ALGODÓN PARA HOMBRES O NIÑOS (61.05.10.00.00)

Desde 2005 hasta el 2008 el comportamiento de las importaciones de esta subpartida mantuvo un comportamiento creciente, se puede señalar que la abrupta reducción del 2009 fue una reacción a las medidas arancelarias.

Los últimos 5 años (2005 2009), casi del 80% de las importaciones de esta subpartida fueron provenientes de tres países principalmente: Panamá (34%), Perú (27%) y Colombia (17%).

1.5.1.1 CUADRO ESTADISTICO EN VALORES CIF DE IMPORTACIONES DE SUBPARTIDA 61.05.10.00.00

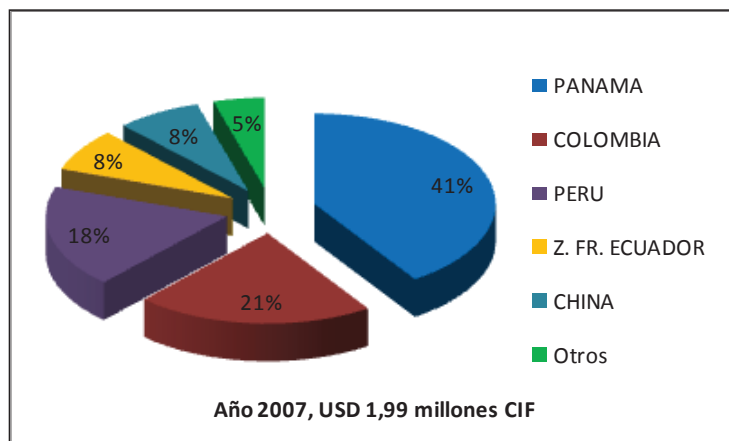


Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

En el año 2007 se importó un volumen de 106 toneladas con un valor de USD 1,99 millones (CIF). El 41% de estas importaciones vino de Panamá, seguido de Colombia con el 21% y Perú con el 18%.

1.5.1.2 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2007

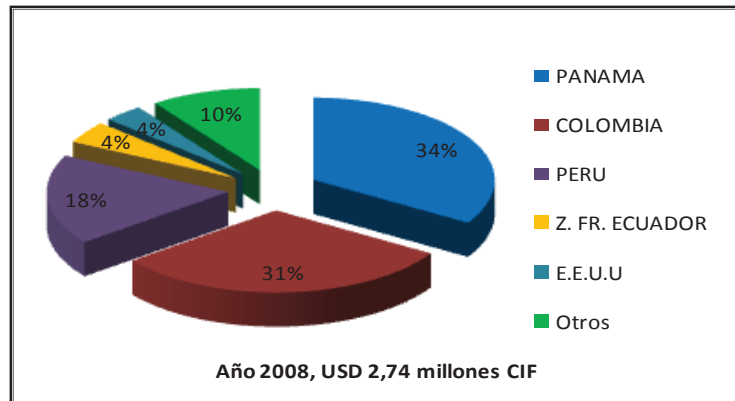


Fuente: Banco Central Ecuador,

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

En el año 2008, se importaron 171 toneladas (61% más que el período anterior), a un valor CIF de USD 2,78 millones, se pagó una cifra de USD 17 mil por tonelada (USD 19 mil en 2007). El 33% de las importaciones vino de Panamá, el 31% de Colombia y el 18% de Perú.

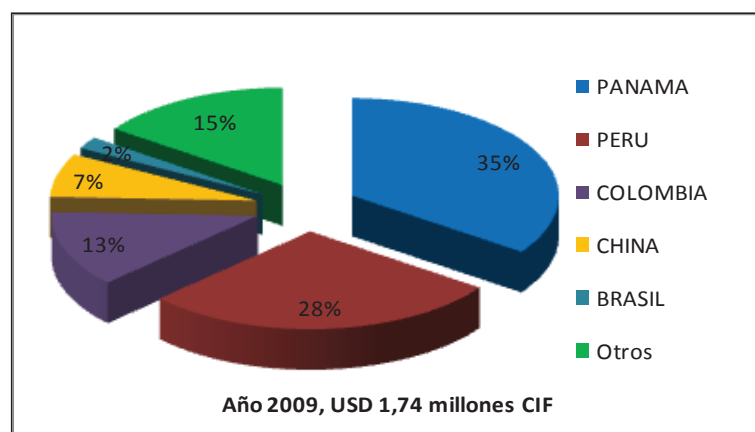
1.5.1.3 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2008



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Para el 2009, debido a las restricciones impuestas a las importaciones de prendas de vestir del país vecino de Colombia, el volumen de importaciones se redujo en un 70%, alcanzando las importaciones una cifra de USD 1,74 millones y el valor pagado por tonelaje se duplicó a USD 34 mil dólares (CIF) con relación al año 2008.

1.5.1.4 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2009

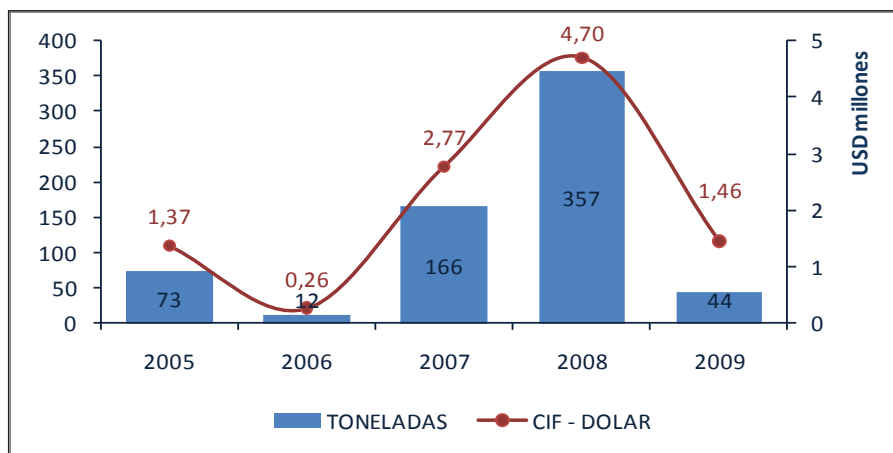


Fuente: Banco Central Ecuador
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

1.5.2 CAMISAS, BLUSAS Y BLUSAS CAMISERAS DE PUNTO DE ALGODÓN PARA MUJERES O NIÑAS (61.06.10.00.00)

Desde el año 2005, se importó un promedio de USD 130 toneladas con un valor CIF promedio de USD 2,00 millones. Las importaciones para el año 2008 crecieron considerablemente con respecto al resto de períodos, cayeron notablemente al año siguiente.

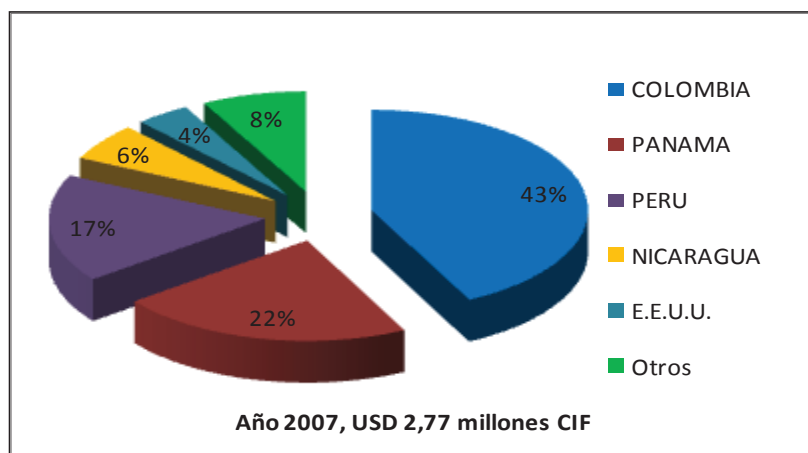
1.5.2.1 CUADRO ESTADISTICO EN VALORES CIF DE IMPORTACIONES DE SUBPARTIDA 61.06.10.00.00



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

En el año 2007 se importaron 166 toneladas con un valor CIF, de 2,77 millones. Las importaciones desde Colombia tuvieron una participación del 43%, Panamá 22%, Perú 17%, Nicaragua 6%, Estados Unidos 4%.

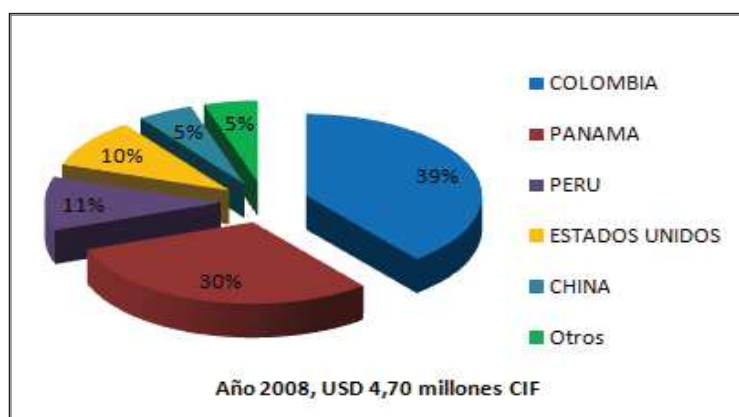
1.5.2.2 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2007



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Al año siguiente se duplicó el volumen de importaciones, alcanzando un monto de 357 toneladas con una cifra de USD 4,70 millones, siendo Colombia el principal proveedor con 39%, Panamá 30%, Perú 11%, Estados Unidos 10%, China 5%, China 5%.

1.5.2.3 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2008

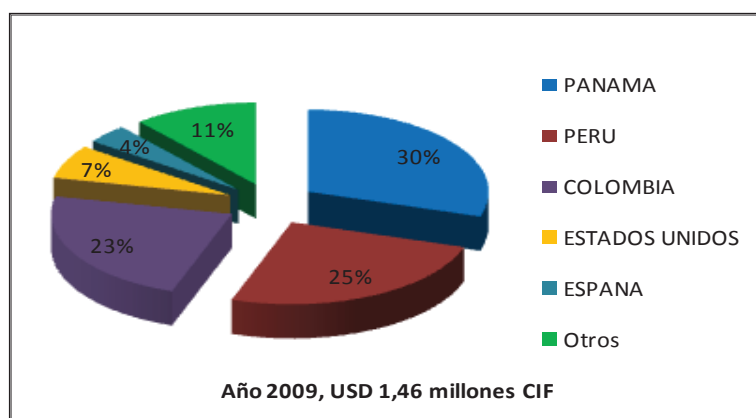


Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Para el año 2009 las importaciones registraron un volumen de 44 millones de toneladas, lo que significó una disminución del 88% con respecto a 2008, el precio CIF por tonelada fue de USD 33 mil (USD 13 mil en 2008). De Panamá se importó el 30%, Perú 25%, Colombia 23%, entre otros.

1.5.2.4 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2009



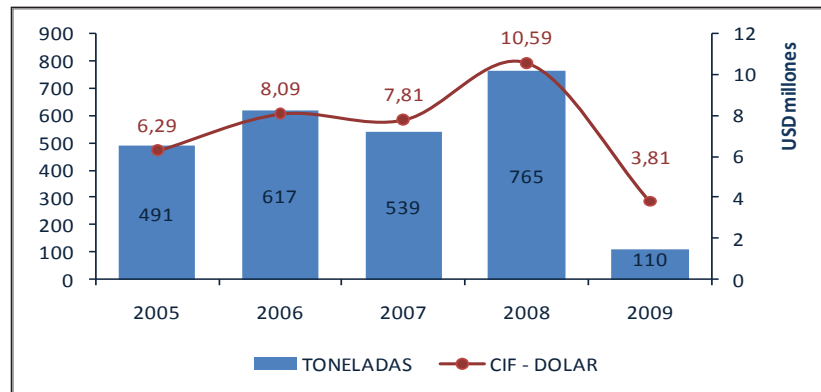
Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

1.5.3 T-SHIRTS, Y CAMISETAS INTERIORES DE PUNTO DE ALGODÓN (61.09.10.00.00)

Para esta subpartida durante el período 2005-2009 se importó un promedio de 504 toneladas a un valor CIF de alrededor de USD 7,32 millones, por tonelada se pagó una cifra de USD 18 mil CIF.

1.5.3.1 CUADRO ESTADISTICO EN VALORES CIF DE IMPORTACIONES DE SUBPARTIDA 61.09.10.00.00

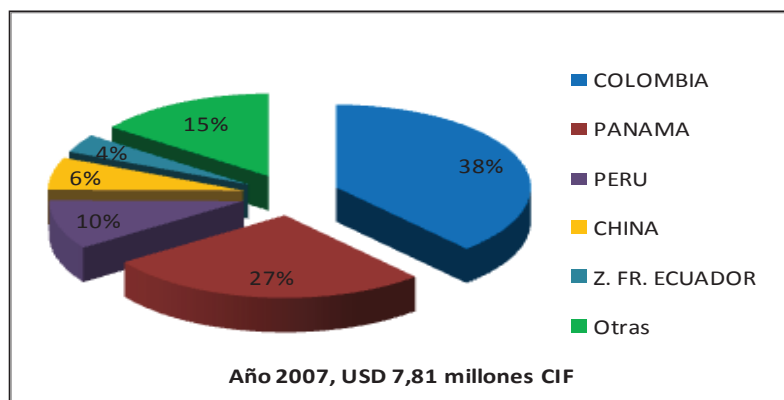


Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

En el 2007 se importó un volumen de 539 toneladas a un valor por tonelada de USD 14 mil dólares. De entre los principales países que se importó se cuentan: Colombia 38%, Panamá 27%, Perú 10%, China 6% y la Zona Franca del Ecuador 4%. En total las importaciones vinieron de 40 países diferentes.

1.5.3.2 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2007

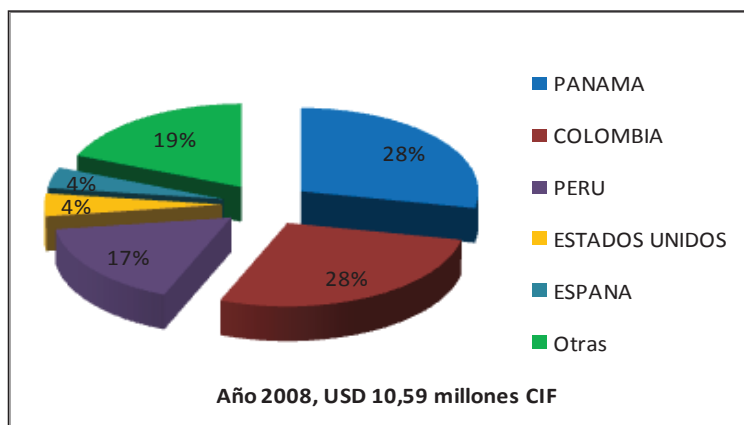


Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

El año 2008 se importó un volumen de 765 toneladas con un monto de USD 10,59 millones, lo que significó un incremento de 36% frente al 2007, a una cifra de USD 14 mil dólares por tonelada. Entre Panamá y Colombia se importó más del 50%.

1.5.3.3 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2008

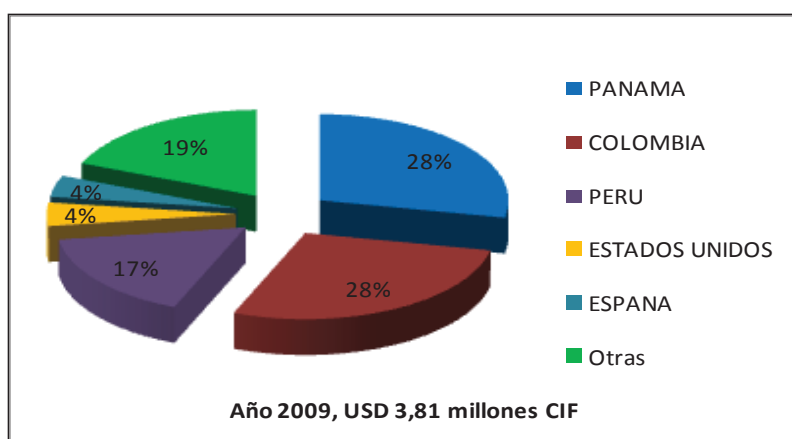


Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Para el año 2009, el volumen de importaciones bajó a 110 toneladas con un monto de USD 3,81 millones, lo que significó una reducción del 64% en comparación con el año anterior, sin embargo el precio por tonelada se triplicó (USD 35 mil dólares).

1.5.3.4 CUADRO ESTADISTICO POR PAISES DE IMPORTACION EN VALORES CIF AÑO 2009



Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Evidentemente las medidas arancelarias lograron su objetivo, promoviendo el drástico descenso de importaciones en el 2009, sin embargo, la demanda de mercado exige que se siga manteniendo el mismo volumen de importaciones, en especial de aquellos productos que no pueden ser sustituidos por la producción nacional, por lo que las empresas importadoras tuvieron que decidir entre incurrir en un mayor costo de adquisición (cómo se vio en valor por tonelada), o reorientar la comercialización hacia otros productos.

Entre las empresas establecidas en el Ecuador que importan desde Colombia se vieron afectadas, Leonisa que comercializa ropa interior femenina y masculina; Sajador que comercializa camisas, blusas, t-shirts femeninas y masculinas para adultos y niños, entre otros. Estas compañías se vieron en la necesidad de tomar medidas correctivas para mantenerse en el mercado, a continuación se analizará a Sajador S. A. como empresa a estudiar.

CAPITULO II

2 IMPACTO EN LA EMPRESA SAJADOR S.A. FRENTE A LAS RESTRICCIONES ARANCELARIAS

2.1 ANTECEDENTES

Sajador S.A es una compañía que se dedica a la importación y distribución de textiles colombianos, como camisas y blusas, masculinas y femeninas para adultos y niños, de algodón de tejido punto y tejido plano (variedad de casi 100 diseños), también elaboradas con blondas, encajes elásticos y de lycra.

Entre la variedad de productos que importa Sajador S.A desde Colombia hacia Ecuador, se destacan los productos textiles de algodón de tejido de punto, estos productos corresponden a las subpartidas arancelarias analizadas en el capítulo anterior (61.05.10.00.00, 61.06.10.00.00 y 61.09.10.00.00) que se incluyeron en las salvaguardias.

De acuerdo a la demanda, y básicamente para minimizar los costos de transporte, la empresa realiza tres importaciones al año, en los meses de febrero, mayo y septiembre dónde se puede obtener los mejores precios de las prendas.

La distribución de la mercadería cubre una parte del territorio nacional (la provincia de Pichincha), y entre los principales clientes se encuentran empresas tales como: Royaltex, Súper Éxito, Pericles Picles, entre otras.

2.2 SAJADOR S.A. IMPACTO DE LAS RESTRICCIONES ARANCELARIAS.

La empresa Sajador S.A estuvo dentro del grupo de las Industrias Textiles que se vieron involucradas de manera directa por las acciones tomadas en el Gobierno actual del Eco. Rafael Correa, ya que cuando se ejecutaron las nuevas medidas arancelarias dispuestas por el COMEXI a las importaciones de

textiles, el funcionamiento normal de la empresa de Textiles Sajador S.A se tornó incierto dado que, al descubrir que tenía que incurrir en mayores costos de impuestos a la importación. Se verían obligadas a decidir: en reducir su volumen de importaciones, subir sus precios, solicitar créditos entre otros factores.

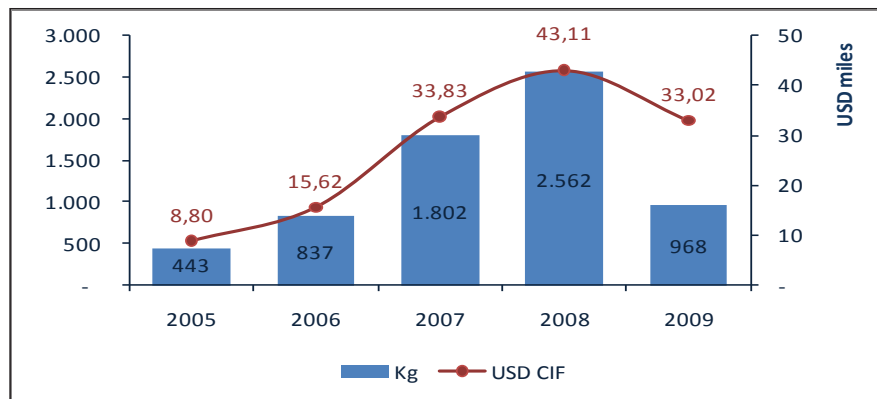
El análisis del impacto de las restricciones arancelarias de la empresa Sajador comprende las subpartidas de los productos textiles de algodón mencionadas, que representan alrededor del 75% del total de productos comercializados por la compañía.

Con el estudio que se va realizar a la compañía Sajador S.A., se determinará si las restricciones arancelarias tuvieron algún efecto significativo en el desenvolvimiento operativo de la empresa.

2.2.1 SAJADOR S.A. IMPACTO DE LAS RESTRICCIONES ARANCELARIAS: CAMISAS DE PUNTO DE ALGODÓN PARA HOMBRES O NIÑOS (61.05.10.00.00)

Entre 2005 y 2009, las importaciones de Sajador en esta subpartidas representaron alrededor del 70% del total importado por la industria. Mientras que en el año 2005 se importó un volumen de 443000 kg. a un valor CIF de casi USD 9 mil, en el año 2008, el volumen creció seis veces con un valor CIF de USD 43 mil dólares, sin embargo, debido a la crisis financiera del 2008 el crecimiento fue menor que en años anteriores.

**2.2.1 CUADRO ESTADISTICO DE SAJADOR S.A. EN VALORES CIF
DE IMPORTACIONES DE SUBPARTIDA 61.05.10.00.00**



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

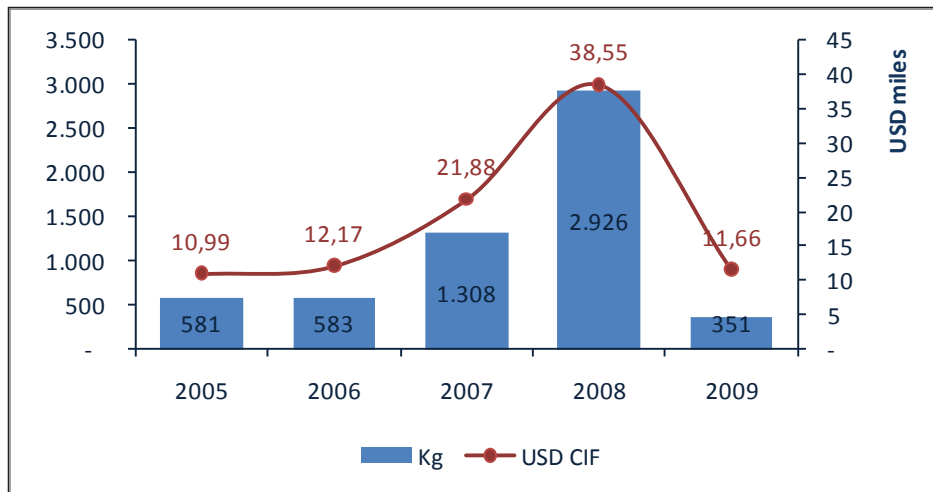
Para el año de la medida (2009), a pesar de que el monto de importaciones decrecieron en 62% con respecto al período anterior, en valor tan solo disminuyó en 23%, lo que evidenció el mayor costo por desembolso de adquisición.

2.2.2 SAJADOR S.A. IMPACTO DE LAS RESTRICCIONES ARANCELARIAS: CAMISAS, BLUSAS Y BLUSAS CAMISERAS DE PUNTO DE ALGODÓN PARA MUJERES O NIÑAS (61.06.10.00.00)

Desde el año 2005 el crecimiento tanto en volumen como en valor monetario se mantuvo con comportamiento creciente, lo que no ocurrió en 2009, que se presentó un nivel de importaciones inferior.

Desde 2005 hasta 2008 se registró un crecimiento significativo, sin embargo, en 2009 la restricción arancelaria tuvo un efecto marcado y cayó 70% con respecto al período anterior.

**2.2.2.1 CUADRO ESTADISTICO DE SAJADOR S.A. EN VALORES CIF
DE IMPORTACIONES DE SUBPARTIDA 61.06.10.00.00**



Fuente: Banco Central Ecuador
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

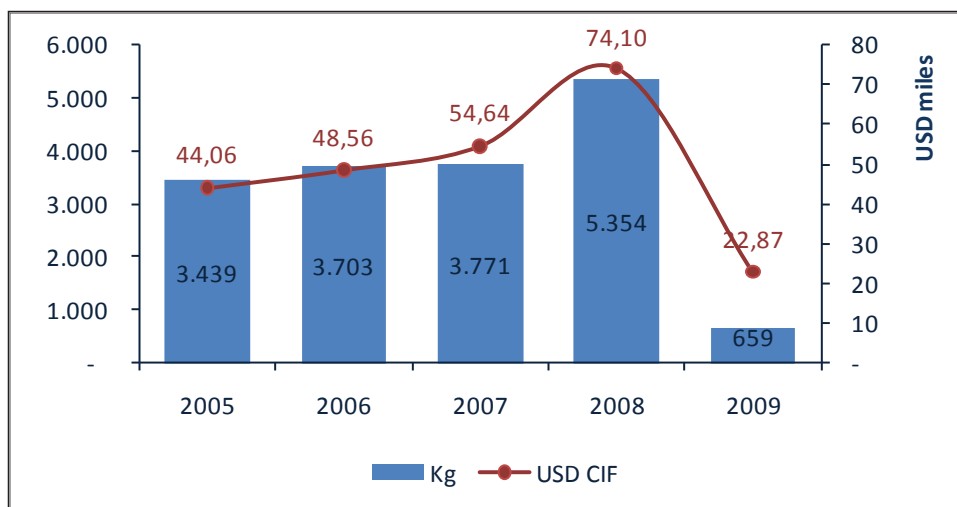
**2.2.3 SAJADOR S.A. IMPACTO DE LAS RESTRICCIONES
ARANCELARIAS: T-SHIRTS, Y CAMISETAS INTERIORES DE
PUNTO DE ALGODÓN (61.09.10.00.00)**

Entre el 2005 y el 2008 se importó un promedio de 4 mil kg., cifra que cayó notablemente a 548548 kg en el 2009.

Mientras que en 2008 se pagó un valor por kilogramo de USD 14, este valor subió a USD 35 al siguiente año.

En el 2009 las importaciones de esta subpartidas también fueron claramente afectadas por las medidas gubernamentales, el comportamiento creciente que venía sosteniendo, se invirtió totalmente en el año 2009.

**2.2.3.1 CUADRO ESTADISTICO DE SAJADOR S.A. EN VALORES CIF
DE IMPORTACIONES DE SUBPARTIDA 61.09.10.00.00**



Fuente: Banco Central Ecuador,
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

2.3 MEDIDAS ADOPTADAS POR SAJADOR S.A. ANTE EL EFECTO DE LAS RESTRICCIONES ARANCELARIAS

Ante la evidente caída del volumen de importaciones de las subpartidas anteriormente mencionadas, Sajador se vio en la necesidad de aplicar medidas compensatorias inmediatas, que le permitieran minimizar el impacto de la medida.

Dado que la empresa decidió recortar el volumen de importaciones ante el evidente incremento del costo, se vió en la necesidad de cubrir la demanda de forma selectiva, consignando lo que se había importado en el año hacia los clientes más representativos.

Con esto se pudo cubrir el 38% de la demanda de la subpartida 61.05.10.00.00 (camisas de punto de algodón para hombres o niños), y apenas el 12% de las subpartidas 61.06.10.00.00 (camisas, blusas y blusas camiseras de punto de algodón para mujeres o niñas), y 61.09.10.00.00 (t-shirts, y camisetas interiores de punto de algodón).

Para tratar de cubrir el resto de la demanda, se dispuso importar la tela desde Colombia, por su diseño y aceptación en el mercado, y fabricar las prendas en Ecuador de esta forma. Aunque significaban costos mas altos por prenda, no pagaban aranceles, puesto que la tela fue exenta de recargo.

La tela que se importó desde Colombia corresponde a la subpartida 52.07.10.00.00 (hilados de algodón acondicionados para la venta al por menor), con un contenido de algodón superior o igual al 85% en peso.

Resuelto el problema de la materia prima, lo siguiente era contratar una o varias empresas que se dediquen a la elaboración de prendas de vestir (camisas, blusas y t-shirt para hombres y mujeres), específicamente a, Pasamaneria S.A. y Empresas Pinto S.A. especialistas en prendas de algodón.

Con esto se alcanzó a cubrir 60% de la demanda (incluyendo las 3 partidas anteriormente mencionadas), lo que incidió directamente en los ingresos por concepto de ventas directas y los resultados de la empresa.

2.3.1 Análisis del Estado de resultados de SAJADOR S.A. del 2008 – 2009.

Como era de esperarse, los ingresos por ventas cayeron considerablemente, pasando de USD 1.051.446 en 2008 a USD 548.548 en 2009, lo que significó una reducción de 48%.

El costo de ventas, que para el año 2008 representaba el 59% de las ventas, se incrementó en 3 puntos porcentuales, debido básicamente a la gestión de tercerización de los productos.

Los gastos administrativos se redujeron en 13%. La estructura organizacional de la compañía y su política de recursos humanos se enfocó en mantener la nómina y eliminar los beneficios adicionales por cuenta de la empresa.

Se registró un saldo negativo en la cuenta de Utilidad Operacional de USD 72 mil.

Finalmente, la empresa arrojó una pérdida de USD 72 mil dólares, en contraste con el beneficio de USD 57 mil dólares registrados en el período anterior.

Al cierre del año 2009 se presentaron los siguientes resultados:

Estado de Resultados		
Al 31 de diciembre 2009		
Cifras en USD		
	2008	2009
Ventas	1.051.446	548.548
Costo de Ventas	623.000	340.020
Utilidad Bruta	428.446	208.528
Gastos Administrativos	255.596	223.300
Gastos de Venta	78.845	49.871
Otros Gastos	5.170	7.800
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	88.835	(72.443)
Participación a trabajadores (15%)	13.325	-
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	75.510	(72.443)
Impuesto a la Renta	18.877	-
Utilidad Neta	56.632	(72.443)
Porcentajes		
Ventas	100%	100%
Costo de Ventas	59%	62%
Utilidad Bruta	41%	38%
Gastos Administrativos	24%	41%
Gastos de Venta	7%	9%
Otros Gastos	0%	1%
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	8%	-13%
Participación a trabajadores (15%)	1%	0%
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	7%	-13%
Impuesto a la Renta	2%	0%
Utilidad Neta	5%	-13%

Fuente: SAJADOR S.A.

CAPITULO III

3 PLAN ESTRATEGICO PARA LA IMPORTACION DE TEXTILES DE SAJADOR S.A.

Frente a la situación que se vio obligada a enfrentar la compañía, la Gerencia General autorizó la implementación de un plan estratégico que fortalezca la actividad comercial, examine los procesos y permita desarrollar un alto grado de reacción y flexibilidad frente a las amenazas externas, manteniendo un margen de ganancia.

Con este plan se pretende dar un beneficio a Sajador S. A. ya que en el año 2009 se vio afectado por las restricciones arancelarias impuestas a las importaciones de textiles aplicadas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI.

3.1 ANALISIS DE MACROENTORNO

De acuerdo a las políticas-económicas establecidas en el 2009, con el incremento de aranceles y restricciones, el riesgo país se incremento fuertemente, lo que ocasiono el descenso de la inversión extranjera. Esta fue una de las razones para crear las barreras comerciales-económicas que dificultaron el comercio exterior del Ecuador, convirtiéndose esto en una amenaza para Sajador S.A. como empresa importadora en el Ecuador.

La tecnología usada con respecto a la maquinaria y al almacenamiento es la adecuada, ya que mantiene la mercadería en las condiciones apropiadas. En cuanto al aspecto socio-cultural, la sociedad acepta el producto colombiano en manera satisfactoria ya que cumple las tendencias de diseño y moda que demanda el mercado ecuatoriano.

Este análisis evaluará las fuerzas externas (amenazas y oportunidades) obtenidas del análisis FODA, que afectan a Sajador S.A. y de esta manera determinar las amenazas que se deben afrontar o las oportunidades que se puedan aprovechar.

La calificación de 1.85 sobre 4 muestra un nivel de alarma en la comercialización de los productos de Sajador S.A., es decir, las restricciones se han convertido en amenaza y se deben tomar medidas correctivas sobre la producción y comercialización de los textiles para mantenerse en el mercado siendo competitivos.

3.1 MATRIZ FUERZAS EXTERNAS.

MATRIZ DE EVALUACION DE FUERZAS EXTERNAS			
MATRIZ EFE			
DESCRIPCION (AMENZAS Y OPORTUNIDADES)	VALOR	CALIFICACION	TOTAL
Restricciones arancelarias a las importaciones.	15%	1	0,15
La inversión extranjera en cuanto a textiles.	15%	2	0,30
Uso de nueva maquinaria con tecnología de punta.	15%	2	0,30
Demanda de textiles por diseño, moda y economía.	15%	3	0,45
Competencia solida en el mercado.	15%	1	0,15
Descuentos en la adquisicion de productos extranjeros	15%	2	0,30
Disminución de medidas restrictivas arancelarias.	10%	2	0,20
	100%		1,85

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.2 ANALISIS DE MICROENTORNO

Sajador S.A. se afana por mantener a todos sus colaboradores unidos a su misión empresarial, proporcionando la capacitación adecuada y los instrumentos necesarios para llevar a cabo esta labor, así afianza una fortaleza para la empresa.

La elección de proveedores es fundamental para el cumplimiento de parámetros de producto y crédito; de esta forma se asegura a los clientes la calidad del producto y se facilita una forma de pago a crédito.

Este análisis evaluará las fortalezas internas obtenidas del análisis FODA, que impactan en el plan estratégico de Sajador S.A. para de esta manera considerar las decisiones más acertadas, mediante las estrategias que ejecuten este plan.

El resultado de 1.90 sobre 4, manifiesta que existen debilidades en la empresa y se deben aplicar políticas de reducción de gastos, una alternativa viable puede ser la estrategia de integración hacia adelante.

3.2 MATRIZ FUERZAS INTERNAS.

MATRIZ EFI			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACION	TOTAL
Producto aceptado por los clientes.	15%	2	0,30
Empleados, colaboradores y unidos con la misión de la empresa.	10%	2	0,20
Publicidad bien enfocada.	15%	2	0,30
Estudio sistematizado de proveedores.	15%	2	0,30
Programas eficientes de contabilidad y costos.	15%	2	0,30
Logística.	20%	1	0,20
Crédito a clientes	10%	3	0,30
	100%		1,9

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.3 ESTRATEGIAS DE ANALISIS FODA.

Luego de realizar las matrices EFE (análisis de fuerzas externas) y EFI (análisis de fuerzas internas), se diseñaron los siguientes puntos que permitan delinear un plan estratégico de importación.

a) Realizar un análisis de proveedores que ofrezca calidad y precios competitivos, solicitando cotizaciones con diferentes empresas, y seleccionando aquellas que cumplan con normas técnicas y ambientales.

b) Evaluar una cadena logística eficiente y rentable. Para la importación se escoge la vía terrestre hasta Quito-Ecuador, la misma que proporciona una reducción de costos. Para la entrega a los clientes de Sajador, lo recomendable es adquirir un camión propio para obtener una reducción de costos eficiente.

c) Cumplir con las normas ecuatorianas INEN, pagos de aranceles e impuestos. De esta forma se ofrece productos de calidad y legales, aptos para el uso ecuatoriano.

3.4 PROCESO DEL PLAN DE IMPORTACION

3.4.1 Planeación de la Demanda.-

Para una mejor adquisición de la mercadería, se realizará la planeación conjuntamente con el departamento de ventas y comercialización, el mismo que realiza la proyección de ventas usando el método promedio móvil, tomando en cuenta los datos históricos de ventas y obteniendo los índices estacionales, por medio de ecuaciones algebraicas con los cuales se obtiene una proyección real de la cantidad en kilos de producto a importar.

3.4 MATRIZ PROYECCION VENTAS (METODO PROMEDIO MOVIL)

CAMISAS DE HOMBRE Y NIÑOS 61.05.10.00.00					
MESES	2008	2009	2010	TASA DE CRECIMIENTO 2008-2009	TASA DE CRECIMIENTO 2009-2010
ENERO	29190	20367	14961	-30,23%	-26,54%
FEBRERO	26310	13665	12963	-48,06%	-5,14%
MARZO	28689	11553	17367	-59,73%	50,32%
ABRIL	29286	11940	20196	-59,23%	69,15%
MAYO	24000	11702	19629	-51,24%	67,74%
JUNIO	28681	13794	20263	-51,91%	46,90%
JULIO	29390	12294	20394	-58,17%	65,89%
AGOSTO	29628	15327	22630	-48,27%	47,65%
SEPTIEMBRE	28960	15002	22966	-48,20%	53,09%
OCTUBRE	3030	13929	26295	359,70%	88,78%
NOVIEMBRE	28929	12297	27000	-57,49%	119,57%
DICIEMBRE	29340	12693	27000	-56,74%	112,72%

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

PROYECCION CAMISAS HOMBRES Y NIÑOS

2011	2012	2013	2014	2015
17632,74	16527,86	15744,56	14796,31	13707,41
22681,47	21260,24	20252,66	19032,90	17632,21
21281,06	19947,57	19002,20	17857,76	16543,55
19920,36	18672,13	17787,21	16715,94	15485,77
20723,16	19424,63	18504,05	17389,61	16109,85
18263,71	17119,29	16307,96	15325,79	14197,92
17161,88	16086,50	15324,12	14401,20	13341,37
15216,86	14263,36	13587,38	12769,05	11829,34
15301,78	14342,96	13663,20	12840,31	11895,36
74679,27	69999,82	66682,34	62666,27	58054,47
17156,68	16081,63	15319,48	14396,84	13337,33
16810,24	15756,90	15010,14	14106,12	13068,01

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

BLUSAS DE MUJERES Y NIÑAS 61.06.10.00.00					
MESES	2008	2009	2010	TASA DE CRECIMIENTO 2008-2009	TASA DE CRECIMIENTO 2009-2010
ENERO	38920	27156	19948	-30,23%	-26,54%
FEBRERO	35080	18220	17284	-48,06%	-5,14%
MARZO	38253	15404	23156	-59,73%	50,32%
ABRIL	39048	15920	26928	-59,23%	69,15%
MAYO	32000	15603	26172	-51,24%	67,74%
JUNIO	38242	18392	27017	-51,91%	46,90%
JULIO	39186	16392	27192	-58,17%	65,89%
AGOSTO	39504	20436	30173	-48,27%	47,65%
SEPTIEMBRE	38613	20003	30622	-48,20%	53,09%
OCTUBRE	4040	18572	35060	359,70%	88,78%
NOVIEMBRE	38572	16396	36000	-57,49%	119,57%
DICIEMBRE	39120	16924	36000	-56,74%	112,72%

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

PROYECCION BLUSAS MUJERES Y NIÑAS

2011	2012	2013	2014	2015
23510,32	22037,14	20992,74	19728,42	18276,54
30241,96	28346,98	27003,54	25377,20	23509,62
28374,74	26596,76	25336,27	23810,34	22058,07
26560,47	24896,18	23716,28	22287,92	20647,69
27630,88	25899,51	24672,06	23186,14	21479,80
24351,61	22825,73	21743,95	20434,38	18930,56
22882,50	21448,67	20432,16	19201,60	17788,49
20289,14	19017,81	18116,50	17025,40	15772,45
20402,37	19123,94	18217,61	17120,42	15860,47
99572,36	93333,09	88909,78	83555,03	77405,97
22875,58	21442,18	20425,98	19195,78	17783,11
22413,66	21009,20	20013,52	18808,17	17424,02

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

TSHIRT 61.09.10.00.00					
MESES	2008	2009	2010	TASA DE CRECIMIENTO 2008-2009	TASA DE CRECIMIENTO 2009-2010
ENERO	29190	20367	14961	-30,23%	-26,54%
FEBRERO	26310	13665	12963	-48,06%	-5,14%
MARZO	28689	11553	17367	-59,73%	50,32%
ABRIL	29286	11940	20196	-59,23%	69,15%
MAYO	24000	11702	19629	-51,24%	67,74%
JUNIO	28681	13794	20263	-51,91%	46,90%
JULIO	29390	12294	20394	-58,17%	65,89%
AGOSTO	29628	15327	22630	-48,27%	47,65%
SEPTIEMBRE	28960	15002	22966	-48,20%	53,09%
OCTUBRE	3030	13929	26295	359,70%	88,78%
NOVIEMBRE	28929	12297	27000	-57,49%	119,57%
DICIEMBRE	29340	12693	27000	-56,74%	112,72%

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

PROYECCION TSHIRT

2011	2012	2013	2014	2015
17632,74	16527,86	15744,56	14796,31	13707,41
22681,47	21260,24	20252,66	19032,90	17632,21
21281,06	19947,57	19002,20	17857,76	16543,55
19920,36	18672,13	17787,21	16715,94	15485,77
20723,16	19424,63	18504,05	17389,61	16109,85
18263,71	17119,29	16307,96	15325,79	14197,92
17161,88	16086,50	15324,12	14401,20	13341,37
15216,86	14263,36	13587,38	12769,05	11829,34
15301,78	14342,96	13663,20	12840,31	11895,36
74679,27	69999,82	66682,34	62666,27	58054,47
17156,68	16081,63	15319,48	14396,84	13337,33
16810,24	15756,90	15010,14	14106,12	13068,01

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.4.2 Parámetros de selección de proveedor.-

a) Selección de proveedor.

Se obtuvo tres proveedores colombianos quienes cotizaron: PATPRIMO, DISTRITEX Y TOPTTEX de Bogotá-Colombia.

- ❖ PATPRIMO.- Fundada en 1936, en Colombia, ofrece prendas de vestir en tela lycra, algodón 100%, en varios colores y diseños. Disponen de 200 prendas para cada pedido. Para exportación negocia con el incoterm FCA (Mercadería entregada al transportista en el lugar designado) y pago con carta de crédito.

- ❖ DISTRITEX.- Esta empresa nació en 1990, en Colombia, confecciona prendas de vestir en tela lycra, algodón 99% en varios colores y diseños. Disponen de 100 prendas para cada pedido. Para exportación negocia con el incoterm EXW (en bodegas de proveedor) y pago de contado.

- ❖ TOPTTEX.- Creada en la década de 1980, en Toncapacita al norte de Bogotá-Colombia, entrega prendas de vestir en tela lycra, algodón 100%, en varios colores y diseños según tendencias de moda. Disponen de 200 prendas para cada pedido. Para exportación negocia con el incoterm CIF (pago flete y seguro internacional en puerto del comprador) y pago con crédito directo de 15 a 30 días dependiendo del monto de compra.

De estas empresas se escogió a TOPTTEX S.A. la misma que cumple con normas técnicas INEN requeridas en el Ecuador, con modelos y diseños solicitados, prendas elaboradas en algodón 100% colombiano. Además ofrece términos de negociación seguros y un crédito adecuado para la recuperación

de la cartera Sajador. Como segunda opción se tiene a PATPRIMO ya que pueden cumplir con la cantidad demandada, sus términos de negociación son aceptables y su crédito es oportuno.

b) Términos de negociación.

CIF.- Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido, también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

Obligaciones del Vendedor.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- Empaque y embalaje.
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras.”⁵

Los términos de negociación se definieron en CIF, donde TOPTEx se encarga del pago del seguro internacional y transporte de la mercadería desde Bogotá

⁵ Diccionario de comercio exterior Businesscol.

hasta Tulcán vía terrestre y entrega el producto en la Aduana de Tulcán para que posteriormente se proceda a la nacionalización.

c) Forma de pago.

TOPTEx concede un crédito de 15 hasta 30 días dependiendo el monto de compra, lo que permite mantener un buen flujo de efectivo, dado que Sajador ofrece créditos de 15 y 30 días a los clientes, manteniendo de esta forma un equilibrio entre recuperación de cartera y pago a proveedores.

d) Tiempo de entrega.

Toptex toma el pedido y lo envía hasta en la Aduana de Tulcán, este procedimiento dura 2 días, luego de esto se realiza la nacionalización del producto que llevara entre 1 o 2 días, depende del aforo en aduana.

Para verificar que este proceso funcione con relación a nuestro proveedor, se utilizara un indicador de gestión que mida el nivel de cumplimiento de proveedores y entrega a clientes.

3.4.3 Normas para importación al Ecuador.-

Sajador con el afán de ser una empresa calificada y confiable en el Ecuador, cumplirá con las normas exigidas por el gobierno tales como Normas Técnicas INEN 013.

➤ Pasos para obtener certificación INEN 013.-

- ✓ Solicitar un certificado de conformidad a una verificadora acreditada en el Ecuador como BUREAU VERITAS, para documentar la norma INEN, esta una vez que acepta la solicitud, procede a realizar el proceso de certificación.
- ✓ La verificadora entrega el certificado de conformidad a la Organización de Acreditación Ecuatoriana O.A.E. para que emita un certificado de

idoneidad avalando que la mercancía colombiana cumple con normas requeridas por el Ecuador, que toda la documentación es correcta y acreditada por entidades autorizadas; no se aprueba ni rechaza la importación, únicamente se emite una verificación (caso origen).

- ✓ Luego de revisar esta información, el INEN aprueba o rechaza la importación del producto en trámite.
- ✓ Si es aprobada la importación, se procede a la cancelación del certificado, por un valor de \$3.00 por licencia electrónica y \$82,00 por los productos de cada capítulo del arancel de importación. Este proceso demora dos días y se puede realizar mientras se transporta la mercadería.

3.4.4 Logística y transporte.-

Se decidió adquirir un camión que cumpla con el espacio y peso requerido con condiciones adecuadas para el traslado de la mercadería, para que cubra únicamente la ruta interna desde Tulcán hasta Quito, a las bodegas ubicadas en Parkenor panamericana norte km 6, luego de esto proceder a la entrega de los respectivos clientes.

Una vez nacionalizada la mercadería se procede a retirar de la Aduana de Tulcán y llevarla a las bodegas de Sajador, el tiempo de entrega desde Tulcán a Quito en un lapso de 1 día.

3.4.5 Trámites de nacionalización en Ecuador.-

Otro requisito a cumplir es la selección del agente de aduana, el trámite de importación y nacionalización se realizará con el Sr. Nelson Raúl Cano Enríquez (Cod.1081) por un valor de \$60 el trámite.

Luego de recibir el producto en el Distrito de Tulcán se nacionalizará la mercadería por medio del Agente al que se entregarán los trámites de DAU (Documento Único Aduanero) y DAV (Declaración Aduanera Valorada) firmada por el gerente de la empresa.

Adjunto a estos formularios se entrega documentos comerciales tales como:

- ✓ Factura comercial original, emitida por el proveedor.
- ✓ Póliza de seguro, reconocida en el Ecuador, en este caso Todo Riesgo (cobertura del total o parcial de la mercadería por cualquier infortunio).
- ✓ Carta Porte, documento que indica la salida y entrada de la mercadería al Ecuador de manera legal. Proporciona datos reales de peso, volumen, destino y país de embarque.
- ✓ Certificado de origen, con este documento se hace valido los convenios entre países, en este caso el de la CAN con un arancel del 0%.

La aduana una vez que ingresa la mercadería con todos los documentos realiza el aforo físico y/o documental, si todo se encuentra en orden se autoriza el pago de impuestos y aranceles y se procede a la nacionalización del producto.

Los aranceles actuales a cancelar son específico \$5.50 por kilo y advalorem 10% (arancel normal) y 10% (medida restrictiva) del valor CIF. Impuestos de ley como el 12% IVA y 0,5% FODINFA del valor CIF.

3.4.6 Revisión de la mercadería y entrega al cliente.

Al recibir la mercadería por parte del proveedor, se procede a la revisión de la misma y distribución ya que los pedidos están programados y listos para entrega.

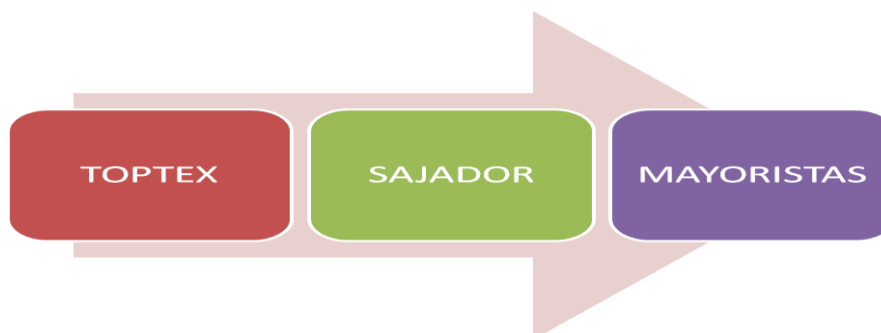
El tiempo estimado para la entrega de cada producto desde la elaboración del pedido para importación hasta la entrega del producto al cliente es de 8 días tomando en cuenta el tiempo preventivo en caso de fuerzas mayores.

a) Cadena de Abastecimiento.

Para esto se cuenta con una cadena de Gestión de Abastecimiento distribuida de la siguiente forma:

La cadena empieza con el proveedor extranjero TOPTEx de Colombia, continúa con el traslado de mercadería desde Tulcán hasta Quito, luego se entrega en las bodegas de SAJADOR S.A. en Quito-Ecuador, para ser distribuido a empresas mayoristas como Royaltex, Etafashion, Súper Éxito, Frilan entre otros.

3.4.6 CADENA DE ABASTECIMIENTO



Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizúete, Felipe Ponce

3.5 CRONOGRAMA DE PLANIFICACION DEL PLAN DE IMPORTACION.

Este es el cronograma para realizar el plan de importación, como se puede apreciar en la tabla siguiente, se consiguió crédito para los pagos más fuertes en este caso el proveedor de Colombia TOPTEx.

El tiempo estimado para la adquisición de la mercadería es de 8 días laborables, los mismos que dentro de una planificación organizada, brindan una fuerte estabilidad, al realizar los pedidos con anticipación y mejorar el funcionamiento de todas las actividades en la empresa.

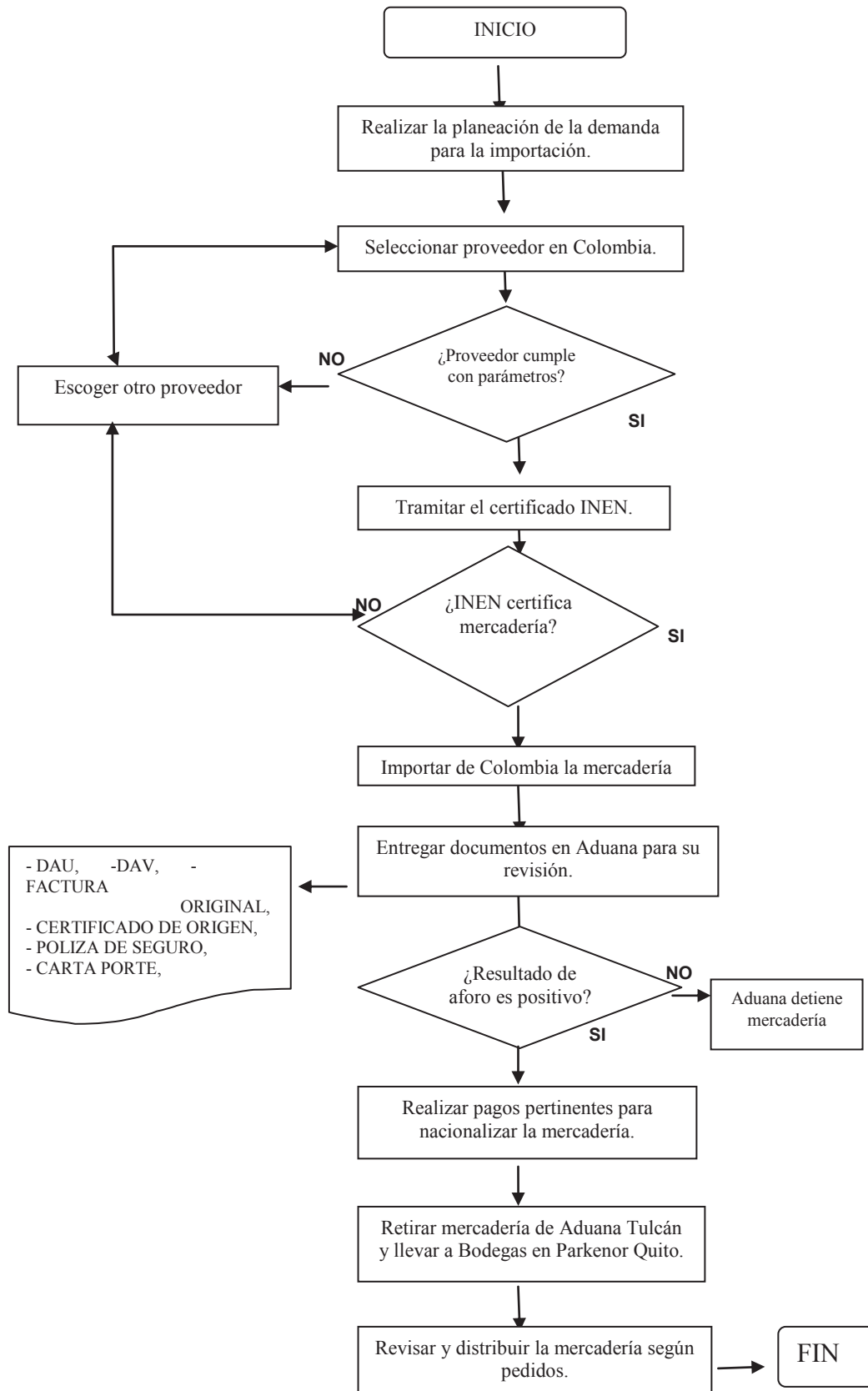
(3.5) CRONOGRAMA DE IMPORTACIONES DE SAJADOR S. A. 2010 (CRONOGRAMA DE GANT)

ACTIVIDAD	COSTO	DURACION DIAS	SEMANA 1			SEMANA 2				
			DIA 1	DIA 3	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8
PLANEACIÓN DE LA DEMANDA	60,00	3	20	20	20					
ENVIO ORDEN DE COMPRA PARA IMPORTACION	10,00	1			10					
DESPACHO DE LA MERCADERIA POR PARTE DEL PROVEEDOR	5080,00	2			2540	2540				
CERTIFICADO INEN	85,00	2			42.5	42.5				
NACIONALIZACIÓN DE MERCADERIA	380,00	1					380			
TRASLADO TULCAN-QUITO	250,00	1						250		
REVISION Y PREPARACION DE PEDIDOS	150,00	1							150	
ENTREGA DE PEDIDO A CLIENTE	25,00	1								25
	6040,00		20	20	2570	2540	380	250	150	25

Datos Rojos.- Son los que conseguimos crédito.

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizquete, Felipe Ponce

3.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN.



Fuente: Archivo Sajador S.A. / Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Flujograma del Proceso de Importación.

1. Inicio de proceso.
2. Realizar la planeación de la demanda para la importación.
3. Seleccionar proveedor en Colombia.
4. ¿Proveedor cumple con parámetros?
5. **NO**, regresa al paso 2.
6. **Si**, continúa el proceso.
7. Tramitar el certificado INEN.
8. ¿INEN certifica mercadería?
9. **No**, regresamos al paso 2.
10. **Si**, continúa el proceso.
11. Importar de Colombia la mercadería.
12. Entregar documentos en Aduana para revisión.
13. ¿El resultado de Aforo en Aduana es positivo?
14. **No**, Aduana detiene mercadería.
15. **Si**, continúa el proceso.
16. Realizar los pagos pertinentes para nacionalizar la mercadería.
17. Retirar mercadería de Aduana Tulcán y llevar a Bodegas en Parkenor Quito.
18. Revisar y distribuir la mercadería según pedidos.
19. Fin de proceso.

3.7 ANALISIS FINANCIERO.

3.7.1 ESTADOS FINANCIEROS

En este estado financiero podemos observar los ingresos y egresos de Sajador S.A. en los años 2007, 2008 y 2009. Podemos observar que en el año 2007 se obtuvo una utilidad del 7%, en el año 2008 se obtuvo una utilidad del 5% y en el 2009 se obtuvo una perdida del 13% debido a las restricciones arancelarias impuestas en el 2009.

Estado de Resultados

Cifras en USD

	2007	2008	2009
Ventas	945.900	1.051.446	548.548
Costo de Ventas	565.000	623.000	340.020
Utilidad Bruta	380.900	428.446	208.528
Gastos Administrativos	198.341	255.596	223.300
Gastos de Venta	69.600	78.845	49.871
Otros Gastos	2.300	5.170	7.800
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	110.659	88.835	(72.443)
Participación a trabajadores (15%)	16.599	13.325	-
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	94.060	75.510	(72.443)
Impuesto a la Renta	23.515	18.877	-
Utilidad Neta	70.545	56.632	(72.443)
Porcentajes			
Ventas	100%	100%	100%
Costo de Ventas	60%	59%	62%
Utilidad Bruta	40%	41%	38%
Gastos Administrativos	21%	24%	41%
Gastos de Venta	7%	7%	9%
Otros Gastos	0%	0%	1%
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	12%	8%	-13%
Participación a trabajadores (15%)	2%	1%	0%
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	10%	7%	-13%
Impuesto a la Renta	2%	2%	0%
Utilidad Neta	7%	5%	-13%

Fuente: SAJADOR S.A.

En este balance podemos observar el rendimiento de Sajador S.A. en los años 2007, 2008 y 2009. Tanto como el activo y pasivo se ha incrementado según a las necesidades de la empresa, el decrecimiento en el patrimonio se debe a la perdida en el ejercicio del año 2009, debido a las restricciones arancelarias.

Balance General

Cifras en USD

	2007	2008	2009
Activos	750.000	765.000	754.000
Activo Corriente	150.000	137.700	120.640
Caja	15.000	12.393	8.445
Bancos	45.000	38.556	32.573
Cuentas por Cobrar	82.500	77.112	73.590
Depósitos a Plazo	7.500	9.639	6.032
Activo No Corriente	562.500	589.050	580.580
Maquinaria y Equipo (Neto)	140.625	147.263	145.145
Muebles y Enseres (Neto)	84.375	88.358	87.087
Bienes Inmuebles (Neto)	337.500	353.430	348.348
Otros Activos	37.500	38.250	52.780
Pasivos	594.455	623.368	741.443
Pasivo Corriente	416.118	417.656	519.010
Cuentas por Pagar	332.895	346.655	477.489
Impuestos por Pagar	83.224	71.002	41.521
Pasivo a Largo Plazo	118.891	143.375	155.703
Préstamos	118.891	143.375	155.703
Otros Pasivos	59.445	62.337	66.730
Patrimonio	155.545	141.632	12.557
Capital Social	80.000	80.000	80.000
Reservas	5.000	5.000	5.000
Utilidad Pérdida del Ejercicio	70.545	56.632	(72.443)

Fuente: SAJADOR S.A.

3.7.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tomando los datos del estado financiero del 2010, se realiza una proyección para 5 años con un incremento mínimo del 10% entre cada año, para operar de mejor manera los gastos con relación a los ingresos.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	1305000,00	1435500,00	1579050,00	1736955,00	1910650,50	2101715,55
COSTO DE VENTAS	668995,00	735894,50	809483,95	890432,35	979475,58	1077423,14
UTILIDAD BRUTA	636005,00	699605,50	769566,05	846522,66	931174,92	1024292,41
GASTOS ADMINISTRATIVOS	260800,00	286880,00	315568,00	347124,80	381837,28	420021,01
GASTOS DE VENTAS	310900,00	341990,00	376189,00	413807,90	455188,69	500707,56
OTROS GASTOS	3000,00	3300,00	3630,00	3993,00	4392,30	4831,53
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	64305,00	70735,50	77809,05	85589,96	94148,95	103563,85
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	9645,75	10610,33	11671,36	12838,49	14122,34	15534,58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	54659,25	60125,17	66137,69	72751,46	80026,61	88029,27
IMPUESTO A RENTA	13664,81	15031,29	16534,42	18187,87	20006,65	22007,32
UTILIDAD NETA	40994,44	45093,88	49603,27	54563,60	60019,96	66021,95

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizquete, Felipe Ponce

3.7.3 CICLO DE CAJA

Con el ciclo de caja conocemos cuantas veces en el año se debe comprar o importar la materia prima.

STOCK de Materias Primas y materiales + Cuentas por cobrar clientes
– Crédito Proveedores

STOCK MP (+) 15 días

C.C.C. (+) 30 días

C.P. (-) 30 días

15 días -stock de materia prima que debe mantenerse.

C.C. = 360 días de trabajo en el año

15 días / stock de materia prima que debe mantenerse.

C.C = 24 veces que va a rotar el inventario en el año.

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.7.4 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es la inversión que se debe mantener para reinvertir.

$$\text{KT} = \frac{\text{Costos de Producción} + \text{Gastos administrativos} - \text{Gastos de ventas}}{\text{Ciclo de caja}}$$

$$\text{KT} = 668995,00 + 260800,00 + 310900,00$$

24

$$\text{KT} = 124695,00$$

24

$$\text{KT} = \mathbf{51695,63}$$

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.7.5 INVERSION INICIAL

Es el dinero que se necesita para iniciar el proyecto.

$$\text{INVERSIÓN INICIAL} = \text{ACTIVO FIJO (CAMIÓN)} + \text{ACTIVO DIFERIDO} + \text{CAPITAL DE TRABAJO}$$

$$\text{I.I.} = 90000 + 0 + 51695,63$$

$$\text{I.I.} = \mathbf{141695,63}$$

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.7.6 VARIACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO

Se realiza una proyección de 5 años del capital de trabajo para mantener el capital sin variaciones.

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COSTO DE PRODUCCION	668995	735894,5	809483,95	890432,345	979475,58	1077423,14
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	260800	286880	315568	347124,8	381837,28	420021,008
(+) GASTOS DE VENTAS	310900	341990	376189	413807,9	455188,69	500707,559
(=) TOTAL CAPITAL ANUAL	1240695	1364764,5	1501240,95	1651365,05	1816501,55	1998151,7
ROTACION DE INVENTARIO (días)	15	15	15	15	15	15
CICLO DE CAJA (veces)	24	24	24	24	24	24
(=) CAPITAL OPERATIVO	51695,63	56865,19	62551,71	68806,88	75687,56	83256,32
DIFERENCIA (K2 - K1)	0	5169,56	5686,52	6255,17	6880,69	7568,76

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.7.7 CALCULO DE LA TMAR

Es la tasa mínima aceptable de rendimiento, este valor se debe tomar en cuenta antes de invertir, para saber en donde es acertado invertir el capital.

TASA ACTIVA O COSTO CAPITAL INVERTIDO	0%
TASA PASIVA	5%
RIESGO PROYECTO	10%
CAPITAL PROPIO	100%
CAPITAL FINANCIADO	0%
TMAR	15%

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.7.8 ESTADO DE FUENTES Y USOS

En este estado apreciamos lo que tenemos en el año 0 (presente), proyectados a cinco años y en lo que se va a utilizar. El estado de fuentes y usos da como resultado el flujo de caja (liquides de la empresa) y así mantener un circulante mínimo, para no obtener un déficit.

AÑOS	0	2011	2012	2013	2014	2015
FUENTES						
INVERSION INICIAL (KT) \$	141695,63					
UTILIDAD NETA		45093,88	49603,27	54563,60	60019,96	66021,95
DEPRECIACION						
CAJA (FUENTES- USOS)		0,00	45093,88	89527,59	138404,67	192169,45
TOTAL FUENTES	141695,63	45093,88	94697,15	144091,18	198424,62	258191,40
USOS						
ACTIVOS FIJOS	90000,00					
ACTIVOS DIFERIDOS						
CAPITAL OPERATIVO	51695,63	0,00	5169,56	5686,52	6255,17	6880,69
TOTAL USOS	141695,63	0,00	5169,56	5686,52	6255,17	6880,69
CAPITAL DE TRABAJO (FUENTES - USOS)	0,00	45093,88	89527,59	138404,67	192169,45	251310,71
FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO (CAPITAL 2- CAPITAL 1)	0,00	45093,88	44433,71	48877,08	53764,79	59141,26
FLUJO DE CAJA	0,00	45093,88	44433,71	48877,08	53764,79	59141,26

Fuente: Archivo Sajador S.A.

Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.8 CRITERIOS DE EVALUACION

3.8.1 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este método nos sirve para determinar a que equivalen los flujos de efectivo en el momento 0 y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando esta equivalencia es mayor al desembolso inicial es recomendable aceptar el proyecto.

Para obtener el VAN positivo se uso el valor de la TMAR 15% y para obtener el VAN negativo se uso un valor del 22%.

$$\text{VAN} = - \text{I.I.} + \frac{\text{FLUJOS DE CAJA}}{(1+i)^n}$$

$$\text{VAN} = 141695,63 + \frac{\begin{matrix} \text{2011} & \text{2012} & \text{2013} & \text{2014} & \text{2015} \\ 45093,88 & 44433,71 & 48877,08 & 53764,79 & 59141,26 \end{matrix}}{\begin{matrix} 1,15^1 & 1,15^2 & 1,15^3 & 1,15^4 & 1,15^5 \end{matrix}}$$

$$\text{VAN+} = \mathbf{23396,03}$$

$$\text{VAN} = 141695,63 + \frac{\begin{matrix} \text{2011} & \text{2012} & \text{2013} & \text{2014} & \text{2015} \\ 45093,88 & 44433,71 & 48877,08 & 53764,79 & 59141,26 \end{matrix}}{\begin{matrix} 1,22^1 & 1,22^2 & 1,22^3 & 1,22^4 & 1,22^5 \end{matrix}}$$

$$\text{VAN-} = \mathbf{-1811,55}$$

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

3.8.2 CALCULO DE TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método nos sirve para determinar en que porcentaje es rentable la inversión.

$$\text{TIR} = \frac{\text{VAN+}}{(\text{VAN+}) - (\text{VAN-})} * (\text{Tasa alta} - \text{tasa baja}) + \text{tasa baja}$$

$$\text{TIR} = \frac{23396,03}{(23396,03) - (1811,55)} * (0,22 - 0,15) + 0,15$$

$$\text{TIR} = 0,2042 \times 100$$

$$\text{TIR} = 20,42\%$$

Fuente: Archivo Sajador S.A.
Elaborado por Erica Vizuete, Felipe Ponce

Luego de realizar el cálculo se obtiene una TIR de 20,42% considerando que es un resultado favorable, por lo tanto demuestra que es rentable el proyecto, ya que si se invierte en una entidad financiera se obtiene un beneficio del 15%, mientras que al poner en práctica este proyecto se obtiene un 5% sobre la tasa mínima aceptable de rendimiento.

CONCLUSIONES

- Las medidas arancelarias aplicadas en enero del 2009 tuvieron un efecto inmediato en la Balanza Comercial Textil, lo que se vio reflejado en la caída del monto de las importaciones de USD 554 a USD 334 millones (39,71%) y por consiguiente en la reducción del déficit de USD -409 a USD -179 millones. Las empresas importadoras de textiles involucradas en la medida se vieron obligadas a recortar su volumen de importaciones y a pagar un monto más alto por peso y aranceles adicionales.
- Sajador se vio muy afectada por las restricciones del 2009 sus ingresos por ventas disminuyeron en un 48%, la Utilidad Operativa cayó en 96% y se registró un saldo negativo de USD 72 mil dólares, frente al beneficio de 56 mil logrado en 2008. Evidentemente, las medidas adoptadas por la compañía no fueron suficientes para revertir el proceso, con lo poco que se había importado, se logró cubrir el 38% de la demanda de la subpartida 61.05.10.00.00 (camisas de punto de algodón para hombres o niños), y apenas el 12% de las subpartidas 61.06.10.00.00 (camisas, blusas y blusas camiseras de punto de algodón para mujeres o niñas), y 61.09.10.00.00 (t-shirts, y camisetas interiores de punto de algodón). La decisión de Sajador S.A. de importar tela desde Colombia, para cubrir el resto de la demanda y así fabricar las prendas en Ecuador, no frenó el desperfecto de los resultados, sin embargo permitió cumplir con lo pedidos requeridos.
- El plan estratégico de importación, ofrece los parámetros necesarios para cumplir con un correcto funcionamiento de la empresa, también el análisis financiero muestra que el plan es viable.

RECOMENDACIONES

- De las crisis pueden surgir las mejores oportunidades, y la implementación de un plan estratégico permite que se fortalezca la actividad comercial, se examine los procesos y permita desarrollar un alto grado de reacción y flexibilidad frente a las amenazas externas como cambios políticos.
- Es necesario tomar en cuenta la segunda opción de proveedor para no descuidar el abastecimiento a los clientes. Se recomienda mantener medidas emergentes, como la planeación de la demanda para realizar pedidos por anticipado, el manejo de crédito con proveedores y la evaluación de los clientes a Sajador S.A.; para prever nuevos cambios políticos-económicos del gobierno.
- Se recomienda a la empresa Sajador S. A. implementar este plan estratégico de importación para rediseñar los procesos, implementar mayor tecnología y redefinir sus metas, objetivos, estrategias y políticas empresariales hacia el desarrollo de nuevos productos y la incursión en otros segmentos de mercado, diversificando productos en base al plan estratégico realizado.

BIBLIOGRAFIA

Libro:

- FRED R. David, Administración Estratégica, Editorial Pearson Educación, Novena edición 2003.
- MORA Armando, Matemáticas Financieras, Editorial grupo Alfaomega, Segunda edición 2007.

Artículos de periódico:

- SOSA Cesar / Acuerdo para bajar la importación / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 18 de enero 2009.
- SOSA Cesar / Cupos y aranceles para 627 bienes / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 19 de enero 2009.
- SOSA Cesar / Los nuevos aranceles se pagan al nacionalizar la mercadería / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 21 de enero 2009.
- SOSA Cesar / 18 productos pagarán aranceles más altos / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 21 de enero 2009.
- SOSA Cesar / La ropa de los países vecinos se encarece / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 24 de enero 2009.
- SOSA Cesar / La CAE ya aplica restricciones / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 27 de enero 2009.
- SOSA Cesar / La CAN espera explicación de Ecuador / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 29 de enero 2009.
- Redacción corresponsal de Bogotá / Colombia y Perú tienden puentes para hallar la salida al impuse con Ecuador / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 1 de Abril 2009.
- SOSA Cesar / La disyunta frente a la CAN / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 6 de abril 2009.

- SOSA Cesar / Un primer trimestre muy ajustado / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 6 de abril 2009.
- SOSA Cesar / El empleo se reduce en el sector microempresarial / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 18 de abril 2009.
- SOSA Cesar / Un arancel para Colombia se analiza / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 29 de abril 2009.
- Redacción corresponsal de Bogota / Colombia presiona a Ecuador para que retire la Salvaguardia/ EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 15 de julio 2009.
- Valdivieso Rafael / El proyecto de ley aduanera registra 126 observaciones / EL COMERCIO / Sección Negocios 1 / 21 de enero 2010.

Artículos:

- Reglamento técnico Ecuatoriano RTE INEN 013, Primera Edición, 2006.
- Texto Unificado de Legislación del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, pesca y competitividad / Título XVII / Capítulo I / Art.318-320, 2008.
- Resolución de COMEXI 466 – 512. / Suplemento al Registro Oficial del 22 de enero del 2009.

Documento de Internet:

- AITE, Boletín 002, <http://www.aite.com.ec>, 2010. / 20 febrero 2010.
- COMEXI, Suplemento de Registro Oficial N° 466 - 512, <http://www.comexi.com.ec>, 2009 / 3 de marzo 2010.
- Proexport, Normas de importación en Ecuador, <http://www.proexport.com.co>, 2009 / 25 de marzo 2010.

- CAE, Arancel nacional integrado, <http://sice1.aduana.gov.ec>, 2010. / 22 abril del 2010.

- Banco Central del Ecuador, Comercio Exterior, Información Estadística, <http://www.bce.fin.ec/> 2010. / 15 de febrero 2010.

- Diccionario de Comercio Exterior. / www.businesscol.com / 28 de julio 2010.

ANEXO N°1

GLOSARIO

ANEXO Nº 1

GLOSARIO

Arancel.- Herramienta de la política comercial de un país. Derecho o impuesto que se aplica a los productos que ingresan desde el exterior a un determinado país, ya sea con propósitos de protección o para la recaudación de renta.

Arancel Advalorem.- Un arancel que se impone en términos de porcentaje sobre el valor de la mercancía. Por ejemplo, 5% de arancel, significa que el arancel de importación es 5% del valor de la mercancía en cuestión.

Arancel Específico.- que se impone en términos de cargas o cobros monetarios específicos por unidad o cantidad de mercancía importada. Por ejemplo, \$100 por tonelada métrica de la mercancía.

Arancel Mixto.- Un arancel que combina aranceles *advalorem* y específicos.

Barreras no Arancelarias.- Medidas no arancelarias que tienen un impacto proteccionista. Por ejemplo: cuotas, contingentes arancelarios, regímenes que requieren licencias, bandas de precios.

Medidas de salvaguardia.- consisten en la aplicación de un derecho arancelario ad-valórem; y sólo cuando no sea conveniente una medida de esta naturaleza, se aplicarán gravámenes arancelarios específicos o restricciones cuantitativas; pueden ser medidas provisionales y definitivas sólo se aplicarán en la cuantía y durante el período que sea necesario para prevenir la amenaza de daño o reparar el daño grave y facilitar el reajuste.

Aforo.- Operación única en que el servicio a través del funcionamiento designado, verifica y determina al examinar la declaración y/o la mercancía que su clasificación arancelaria, su valuación, la fijación de la cuota de los derechos arancelarios o impuestos y la aplicación de las leyes correspondientes hayan sido correctamente propuestas por el declarante.

Aduana.- Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de Aduana y demás tributos; encargados de aplicar en lo que concierne la legislación sobre comercio exterior, generar las estadísticas que ese tráfico produce y ejercer las demás funciones que las leyes le encomiendan. El término también designa una parte cualquiera de la administración de la aduana, un servicio o una oficina.

Agente de Aduana.- Es la persona autorizada para actuar ante los órganos competentes del servicio aduanero en nombre y por cuenta de aquel que contrata sus servicios, en el trámite de una operación, régimen o actividad aduanera. También realiza una función de naturaleza mercantil orientada a facilitar a quienes contraten sus servicios, es decir, a sus mandantes en todo lo relativo al cumplimiento de la normativa jurídica vigente en materia de importación, exportación, tránsito aduanero y cualquier actividad accesoria inherente a dichas operaciones aduaneras.

Partida Arancelaria.- Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 4 dígitos.

Subpartida arancelaria.- Subgrupos en que se dividen las mercancías de una partida, se identifican por 6 dígitos en la Nomenclatura del Sistema Armonizado y 10 dígitos para la nomenclatura andina.

ANEXO N°2

**CALCULO PARA LA PLANEACION
DE LA DEMANDA**

ANEXO N°3

DOCUMENTOS

ADUANA DEL ECUADOR		REPUBLICA DEL ECUADOR											
DECLARACION ADUANERA UNICA													
A ADUANA / BANCO				B REFRENDO									
01 No. ORDEN 000292 2009	02 ADUANA CODIGO	03 REGIMEN IMPORTACION A	04 FECHA/HORA TX. 2009-04-28	09 NUMERO 082-09-10-00199	FECHA RECEP 2009-04-28	HORA 10:31:20	AFORO AFORO FISICO ADUANA						
05 # VTO BNO 0	06 BANCO CIUDAD SIN VISTO	07 FECHA EMISION	08 TIPO DESPACHO NORMAL	Nº SEC. 14816463	19 T.DECLARADO USD (IMP=CIF; EXP=FOB) 1.90								
C CONTRIBUYENTE / AGENTE													
10 IMPORTADOREXPORTADOR	11 TIPO y.No.DOC.ID I	12 CIUDAD											
13 DIRECCIÓN	14 TELEFONO	15 NIVEL COMERCIAL 2											
16 DECLARANTE / AGENTE	17 SECTOR 2.1	18 CIU 5190											
D REGIMEN PRECEDENTE / DEPÓSITO													
20 REGIMEN PRECEDENTE	AÑO 21	SERIES 22	ADUANA REGIMEN 23	FECHA ACCEPT. 24	FECHA VENCIM 25	DEPOSITO 26	N DESI 0						
E CONSIGNANTE o CONSIGNATARIO / TRANSACCION													
27 CONSIGNANTE / CONSIGNATARIO	28 DIRECCIÓN	29 BENEFICIARIO DE GIRO	30 PAIS PROCED./DESTINO										
31 NATURALEZA TRANSACCION	32 FORMA DE PAGO	33 EX.CIE 00	34 C.ORG.	35 OT.EX.	36 MT.VL.	37 ALMACEN	CC 15						
38 TIPO DE TRATAMIENTO 0	39 CÓDIGO DE SOLICITUD DE AFORO	40 Cód.DE PROD.ACOS. DESP. URGENTE	41 CÓDIGO DE ENDOSO										
F TRANSPORTE													
42 VIA DE TRANSPORTE	CÓDIGO 7	43 FECHA EMBARQUE 22/04/2009	44 FECHA LLEGADA 23/04/2009	45 CARGA	46 BANDERA	47 LINEA DE TRANSPORTE	CC 46						
48 MANIFIESTO 082	AÑO 2009	49 TIPO MANIF 03	# MANIFIESTO 001993	50 AG.CARGA/TRANSP OTROS	CÓD. 9993	51 N.NAVEL AREREAMAT.VE 751	# CONOC./G. AÉREA /C.PORTE 000751-2009						
52 NOM NAVE/MATRIC. VEH	53 ADUANA SALIDA 082	54 VÍA SALIDA	55 ADUANA DESTINO	56 TIPO DESTINO	57 PAIS DESTINO	58 T.TR	1						
G DETERMINACION BASE IMPONIBLE													
59 CONCEPTO	MONEDA	T.CAMB.USD	TOTAL MONEDA TRANSACCION	TOTAL EN DOLARES USD	TOTAL EN MONEDA NACIONAL								
FOB	USD												
FLETE	USD												
SEGURO													
VALOR ADUANA													
63 TOTAL SERIES PARTIDAS	64 PESO NETO (Kilos)	65 PESO BRUTO (Kilos)	66 TOTAL BULTOS	67 TOTAL CONTENEDORES	68 TOTAL U FÍSICAS	69 TOTAL U COM	70 TOTAL U						
H DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO													
ASE	NÚMERO	TIPO	EMISOR	EMISION PAÍS	FECHA	VIGENCIA DESDE	HASTA	# SR.	PARCIDA MANIFIESTA	* MONEDA	MONTO USD.		
70		11						0	0				
71		21						0	0				
72		10						0	0				
73		03						0	0				
74		17						0	0				
75		23						0	0				
76		70						0	0				
77		71			0	0	0	0	0				
78		72			0	0	0	0	0				
79													
I DECLARACION DE LA MERCADERIA													
No. SERIE	TIPO SUFLO	SUBPARTIDA NACIONAL	BREVE DESCRIPCION DE LA MERCANCIA	S T	BULTOS		U.FISICAS		U.COM		PESO(Kg.)		MARCAS y NÚMEROS
					CL.	CANT.	TP.	CANT.	TP.	CANT.	NETO	BRUTO	
1	0000												
TPCI	TPNG	TPNE	PAIS DE ORIGEN		CODIGO	FOB USD	FLETE USD			SEGURO USD		CIF USD	
000	000				023								
J OBSERVACIONES													
81 SECUENCIA	82 TIPO OBS.	83 CONTENIDO OBS											

CONTROL CAMBIO
 30 ABR 2009
 SERVICIO DE VIGILANCIA ADUANERA
 DE LA DIRECCION NACIONAL DE ADUANAS

LIQUIDACION DE DAU ELECTRONICOS

Pá

ADUANA DEL ECUADOR		REPÚBLICA DEL ECUADOR DECLARACIÓN ADUANERA ÚNICA			14816463	C					
A ADUANA						B REFERENDO					
01	Nº Orden	Año	Aduana	Código	Régimen	Código	04	Fecha/Hora TX	05		
	000292		082		IMPORTACION A	10		28/04/2009-10:31:19			
C CONTRIBUYENTE / AGENTE											
06	Importador / Exportador			07	Tipo y Nº Doc. ID		08	Ciudad			
					1791299450001						
09	Dirección			10	Teléfono		11	Nivel Comercial			
12	Declarante / Agente		Código	Almacén / Depósito			Código				
	9416		9416				1587				
D VALORES EN ADUANA											
14	Fob USD	15	Flete USD	16	Seguro USD	17	Ajuste USD	18	CIF USD	19	Valor Aduana USD
							0				
E AUTOLIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS											
20	CONCEPTO		LIQUIDACIÓN \$(1)		LIBERACIÓN		CANTIDAD A PAGAR \$(1-				
	AD / VALOREM										
21	DER. ESPECÍFICO										
22	IMP. CONSUMO ESPECIAL										
23	IMP. VALOR AGREGADO										
24	DERECHO ANTIDUMPING										
25	DERECHOS CONSULARES										
26	SOBRETIEMPO PETROLERO										
27	ADICIONAL POR BARRIL DE CRUDO										
28	TASA MODERNIZACIÓN										
29	TASA DE CONTROL										
30	TASA ALMACENAJE										
31	MULTAS (ART 89 Y 91)										
32	INTERESES										
33	IMP. A LA SALIDA DE DIVISAS										
34	FODINFA										
35	CORPEI										
36	OTROS										
37	SALVAGUARDA										
38					TOTAL AUTOLIQUIDACIÓN						
F BANCO Y ADUANA											

LIQUIDACION DE DAU ELECTRONICO				
Nro DAU		Fec Liquidación		
Declarante		Fec Ultimo Dia de Pago		
		Fec Cancelación		
Nro Secuencial	14816463	PAGO AUTORIZADO		
CONCEPTO DEL TRIBUTO	AUTOLIQ(\$)	LIQUIDACION (\$)	LIBERACION/SUSPENSION (\$)	CANTIDAD A PAGAR (\$)
AD VALOREM	0	0	0	0
DERECHO ESPECIFICO	0	0	0	0
IMPUESTO A CONSUMOS ESPECIALES	0	0	0	0
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	0	0	0	0
DERECHO ANTIDUMPING	0	0	0	0
MULTAS	0	0	0	0
TASA DE MODERNIZACION	0	0	0	0
TASA DE CONTROL	0	0	0	0
TASA DE ALMACENAJE	0	0	0	0
FODIN	0	0	0	0
SALVAGUARDA	0	0	0	0
INTERES	0	0	0	0
IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	0	0	0	0
TOTAL				

CONTROL CANCELACIONES
 07 FEB 2009
 DIRECCION GENERAL DE ADUANAS Y FISCOS
 QUITO

ADUANA DEL ECUADOR			DECLARACION EN ADUANA DEL VALOR DAV(1)				DAV Nº. 000439	
							082-09-10-001997-3	
1. ADUANA								2009-04-28
Hojas Adicionales	Nº Formulario DAV	Régimen	1.1 Aduana	Código	1.2 RUC / CI / Cédula / Pasaporte	Código	2. REGISTRO DE ADUANAS	
1 de 1	0000000000	10		082		1	10:31:20	
1.3 Constituyente o Importador					1.4 Nivel Comercial	Código	1.5 Origen	
					DISTRIBUID	2	FOROFISICO	
3. PROVEEDOR								
3.1 Nombre / Razón Social			3.2 Condición		Código	3.3 Dirección		
			DISTRIBUID		2	ADUANA		
3.4 Ciudad			3.5 País		3.6 Fax			
			589					
3.7 Teléfono			3.8 E-mail					
4. TRANSACCIÓN								
4.1 Naturaleza	4.2 Incoterms	Lugar		4.3 Nº de Resolución de Aduana		4.4 Fecha		
11								
4.7 Nº Contrato u otro documento	4.8 Fecha - Contrato	4.9 Tipo de cambio		4.10 Fecha cambio	4.11 Moneda	4.12 País de origen		
		1.0000000			249	589		
4.14 Forma de envío		4.15 Nº de envíos	4.16 Modo de Transporte		Código	4.17 Puerto de embarque		
Fraccionado Único X		1			7			
4.18 Puerto de descarga		Código	4.19 Puerto de descarga		Código	4.20 Forma de Pago		
						01		
5. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCIA								
5.1 Subpartida (Nandina)		5.2 Descripción Comercial			5.3 Características / tipo		5.4 País de origen	
5.5 Marca comercial		5.6 Modelo		5.7 Año	5.8 Estado de mercancía	5.9 Cantidad	5.10 Unidad Com.	
							5.11 FOB unit. US\$	
6. INTERMEDIARIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR								
6.1 Se utilizó algún intermediario en la transacción comercial?				6.2 Nombre del intermediario				
SI NO X								
6.3 Dirección		6.4 Ciudad		6.5 País		6.6 Tipo de intermediario		
						0		
7. CONDICIONES DE LA TRANSACCION								
7.1. Existe vinculación con el proveedor							SI NO X	
7.2. Ha influido la vinculación en el precio de mercancías importadas							SI NO X	
7.3. Existen pagos indirectos relativos a las mercaderías							SI NO X	
7.4. Existen cánones o derechos de licencias relativos a las mercaderías importadas que UD. está obligado a pagar directa o indirectamente como condición de venta							SI NO X	
7.5. Está la venta condicionada por un acuerdo, según el cual una parte del producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior de las mercancías importadas se revierte directa o indirectamente a su Proveedor extranjero?							SI NO X	
7.6. Existen restricciones para la cesión o utilización de las mercancías por el importador, de acuerdo a lo señalado en el artículo 1 de acuerdo al valor GATT							SI NO X	
7.7. ¿La venta o el precio, de condiciones o contraprestaciones en relación a las mercancías a valor?							SI NO X	
7.8. Pueden determinarse el valor de las condiciones o contraprestaciones							SI NO X	
8. DETERMINACION DE LA TRANSACCION								
8.1 Base del cálculo				8.2 Adiciones a importes no incluidos en 8.1 y a cargo del comprador				
US\$				US\$				
8.1.1. Precio Factura		8.1.2. Pagos indirectos, descuentos retroactivos, otros		8.2.1. Comisiones, Correlaje, salvo comisiones de compra		8.2.2. Emvases y embalajes		
		Total 8.1.				0.0		
						0.0		
8.3. Deducciones; importes incluidos en 8.1.				8.3.1. Gastos de entrega posteriores a la imposición (transporte, etc.)				
US\$				8.3.2. Cánones y derechos de licencia				
0.00				0.00				
8.3.2. Intereses				8.3.3. Producción de cualquier reventa, cesión o utilización posterior que incida al proveedor extranjero				
0.00				0.00				
8.3.3. Asistencia técnica, armado, montaje, instalación, capacitación, gastos de construcción				8.2.6. Gastos de transporte hasta el lugar de imposición				
0.00				0.00				
8.3.4. Derechos de Aduana y otros impuestos				8.2.7. Gastos de transporte hasta el lugar de embarque				
0.00				0.00				
8.3.5. Otros gastos				8.2.8. Gastos de transporte desde el lugar de embarque hasta el lugar de imposición				
0.00				0.00				
Total 8.3				8.2.9. Gastos de carga, descarga, manipulación				
				0.00				
8.4. Valor en aduana = 8.1 + 8.2 - 8.3				8.2.10. Gastos de seguro				
SI NO				Total 8.2.				
9. DESAGREGACION DEL VALOR EN ADUANA								
9.1. FOB US\$		9.2. FLETE US\$		9.3. SEGURO US\$		9.4. OTROS US\$		
						0.0		



ace seguros

APLICACION DE SEGURO DE TRANSPORTES

Compañías de Seguros que trabajan en el
Transporte y ha sido aprobado por la Superintendencia
de Bancos y Seguros, con resolución No. 892
Jueves de 1993

APLICACION No

00000

082-09-10-001997-3
2009-04-28
2009-04-28
15:31:20
IED
AFORO FISICO
ADUANA
14816463

para el seguro de transporte de mercancías en el territorio nacional

343476 emitida a favor de
TERRESTRE

hasta 15/04/2009 15:31:20
anunciada para el día 15/04/2009

para el seguro de transporte de mercancías en el territorio nacional

14816463

Fecha y Firma

14/04/2008

EN MI CALIDAD DE AGENTE DE ADUANA Y REDATARIO
AUTORIZADO CERTIFICO LA RESPONSABILIDAD

Este formulario no será válido sin la Firma, sello y Número asignado por la Compañía

Marca	Tipos	Peso bruto Kgms.	Contenedor	DESCRIPCION	Valor asegurado \$	%	Firma \$	Observaciones

Cobertura
seguros
generales
terrestre:
contra robo
póliza

Embarcado por

Nota: De conformidad con las condiciones de la Póliza, los Asegurados, o sus Embarcadores, deberán estar representados en duplicado y la remisión en ACE Seguros S.A. en

EL ASEGURADO

Aceptada por la Compañía

o a sus Agentes autorizados antes de efectuarse el embarque o despacho. La Compañía o el Agente desobedece al duplicado debidamente sellado y firmado.

ACE SEGUROS
A T O R I Z A D O
Firma Autorizada

TECTAX6

2009-04-28

001993


2009-04-28

10:31:20

NED 000751 - 2009

Aforo Físico

ADUANA

 COMUNIDAD ANDINA		Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC)		2009-04-28 2009-04-28 10:31:20 NED 000751 - 2009 Aforo Físico	
1 Denominación o razón social y dirección del transportista asociado Empresa de Transportes de Carga Internacional "Eduardo Antón Mendez" E.I.R.L.			5 Notificar a: Nº.Sec.:		
SERVICIO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL OFICINA HUAQUILLAS : JOSÉ GARCÍA Y JOSÉ MENDOZA S/N TELF. 2995305 NEX. 825*154 / 825*2989 OFICINA PRINCIPAL : III ETAPA MZ. E LT. 08 AA.HH. LA CURVA ZARUMILLA TUMBES TELF. 072-972976575 NEXTEL 825*6851 / 825*6852 RUC. 20525513239 DOCUMENTO UNICO DE TRANSPORTE DE CARGA RESOLUCIÓN DIRECTORIAL Nº 124 -2007 GOBIERNO REGIONAL-TUMBES-DRSTC-DECT			6 Lugar, país y fecha en que el transportista recibe las mercancías		
2 Nombre y Dirección del Remitente			7 Lugar, país y fecha de Embarque de las mercancías		
3 Nombre y Dirección del Destinatario			8 Lugar, país y fecha e inversión para la entrega de las mercancías		
4 Nombre y Dirección del Consignatario			9 Condiciones de transporte y condiciones de pago		
10 Cantidad y clase de bultos	11 Marca y Números de los bultos	12 Descripción corriente de la naturaleza de las mercancías (indicar si son peligrosas)		Neto	Bruto
				14 Volumen en metros cúbicos	15 Otras unidades de medida
				16 Precio de las mercancías (INCOTERMS 1990) y tipos de moneda	
17 Gastos a pagar					21 Instrucciones al transportista EN MI CALIDAD DE AGENTE DE ADUANA Y FEDATARIO ADUANERO, CERTIFICO BAJO MI RESPONSABILIDAD LEGAL, QUE EL PRESENTE DOCUMENTO, ENTREGADO POR EL IMPORTADOR, FORMA PARTE INTEGRAL DEL PROCESO DE IMPORTACION AMPARADO BAJO EL DUI No. (NOMBRE DEL AGENTE) (CODIGO DEL AGENTE) FURMA
Concepto	Monto a cargo Remitente	Tipos de Moneda	Monto a cargo Destinatario	Tipos de Moneda	
Valor de Fletes				US\$	
Otros gastos Suplementarios				US\$	
TOTAL					
18 Documentos recibidos del Remitente					22 El suscrito al hacerse cargo de las mercancías, se obliga a cumplir con las disposiciones de las normas que conforman el ordenamiento jurídico de la Comunidad Andina de manera particular con la decisión 339 y su reglamento. En
FACT/COMERCIAL Nº 001 - 0027051					
19 Lugar, país y fecha de emisión					
TUMBES 21 DE ABRIL DEL 2009					