



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS
MULTIMARCA PARA MAQUINARIA PESADA EN QUITO CON UN
ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN FLORIDA, ESTADOS UNIDOS”

Autora

Alejandra Karolina Lara Toledo

Año
2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS
MULTIMARCA PARA MAQUINARIA PESADA EN QUITO CON UN
ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN FLORIDA, ESTADOS UNIDOS”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios
Internacionales

Profesor guía

Ana María Aldás

Autora

Alejandra Karolina Lara Toledo

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MBA. Ana María Aldás Benavides

171363570-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Martha Fernanda De La Torre Collaguazo

171012500-4

DECLARACIÓN 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”

Alejandra Karolina Lara Toledo

172043842-1

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos por el apoyo y la paciencia que me han brindado para alcanzar mis objetivos a lo largo de mi carrera.

DEDICATORIA

A mí, por la paciencia y el esfuerzo dedicado para hacer efectiva mi carrera tanto personal como profesional.

A mi ma por el apoyo, los consejos acertados y fuerzas brindadas.

A mi pa por la inspiración y guía incondicional.

A mis hermanos por ser mi motivo de lucha diaria.

RESUMEN

Alliance Multiparts, es una compañía nueva en el mercado de la importación y comercialización de partes y piezas multimarca para maquinaria pesada con un establecimiento permanente en Miami – Estados Unidos, su objetivo es brindar un servicio eficaz a empresas públicas y privadas cuyo giro de negocio involucre la utilización de maquinaria pesada en Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua e Imbabura.

El motivo de la creación de esta empresa al hablar de brindar un servicio eficaz, es entregar las partes y piezas multimarca lo más rápido posible, a un menor precio, con garantías que avalen su originalidad y calidad por medio de alianzas estratégicas negociadas con los proveedores internacionales de la empresa.

Todos los niveles tanto operativos como administrativos de la empresa cuentan con personal especializado en sus respectivas áreas, lo que permite un alto nivel de competitividad en el mercado con un servicio personalizado a cada uno de los requerimientos del cliente.

El establecimiento permanente en Miami permite a su empresa en Quito (Alliance Multiparts) buscar las mejores ofertas entre sus proveedores y negociar directamente con ellos. Además, busca implementar una cadena de logística adecuada a cada importación que se realice en Ecuador a fin de optimizar recursos materiales e intangibles, en este caso el tiempo de todo el proceso de importación.

Concluyendo, Alliance es un proyecto competitivo y atractivo ya que el segmento de mercado es amplio y frecuente, a esto se le añade los resultados positivos y rentables del análisis financiero, por lo cual es un proyecto viable.

ABSTRACT

Alliance Multiparts is a new company in the market of import and commercialization of parts and pieces for the industry of heavy machinery with a permanent establishment in Miami - United States, whose objective is to provide an effective service to the public and private companies which business turnaround involve the use of heavy machinery in companies eradicated in Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua and Imbabura.

The reason for the creation of this company when saying that the company will provide an efficient service is to deliver multibrand parts and pieces as soon as possible, with a lower price, with guarantees that prove its originality and quality through strategic alliances negotiated with international suppliers of the company.

In every level, both operational and administrative of the company have specialized personnel in their respective areas, which allows a high level of competitiveness in the market that offers the customer a personalized service to each one of its requirements.

The permanent establishment in Miami – United States allows his Ecuador´s company (Alliance Multiparts) search the best offers among its suppliers and negotiate directly with them. In addition, it seeks to implement a logistics chain appropriate to each import done in Ecuador in order to optimize material and intangible resources, in this case the time of the entire import process.

Concluding, Alliance is a competitive and attractive project given that the market segment is wide and frequent, adding the positive and profitable results of financial analysis, so over a period of five years is a viable project.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1.	Objetivo General del trabajo	1
1.1.2.	Objetivos Específicos del trabajo.....	1
2.	ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1.	Análisis del entorno externo	2
2.1.1.	Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)....	2
2.1.2.	Análisis de la industria (Porter).....	12
2.1.3.	Conclusiones	18
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	19
3.1.	Investigación cualitativa.....	19
3.1.1.	Entrevistas a expertos	19
3.1.2.	Entrevistas a clientes	21
3.1.3.	Entrevistas a expertos en el mercado socio	23
3.2.	Investigación cuantitativa	24
3.2.1.	Preferencias de consumo y comportamiento de compra	24
3.2.2.	Necesidades del cliente y mercado objetivo.....	25
3.3.	Conclusiones	26
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	27
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	27
5.	PLAN DE MARKETING	29
5.1.	Estrategia general de marketing.....	29
5.1.1.	Segmentación.....	29
5.1.2.	Selección de mercado meta.....	30
5.1.3.	Diferenciación.....	31
5.1.4.	Posicionamiento.....	31
5.2.	Mezcla de marketing.....	32
5.2.1.	Producto.....	32
5.2.1.1.	Nivel de producto	32

5.2.1.2. Tipo de producto	32
5.2.1.3. Atributos – Branding – Empaque	33
5.2.1.4. Amplitud – Longitud – Profundidad – Consistencia	34
5.2.2. Precio	35
5.2.2.1. Costo	35
5.2.2.2. Estrategia de precios y precios de entrada	36
5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios	36
5.2.3. Plaza	37
5.2.3.1. Canal de distribución	40
5.2.3.2. Punto de venta	37
5.2.3.3. Tipo de canal	38
5.2.3.4. Mezcla promocional	38
5.2.3.4.1. Publicidad	39
5.2.3.4.2. Relaciones públicas	40
5.2.3.4.3. Venta personal	40
5.2.3.4.4. Marketing directo	41
5.3. Estrategia de internacionalización	41
5.4. Presupuesto de marketing	42
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	42
6.1.1. Misión	42
6.1.2. Visión	43
6.1.3. Objetivos	43
6.2. Plan de operaciones	44
6.2.1. Mapa de procesos	49
6.2.2. Flujograma de procesos	45
6.2.3. Costeo de procesos	51
6.2.4. Logística y cubicaje	46
6.3. Estructura organizacional	47
6.3.1. Constitución legal	47
6.3.2. Requisitos para importar	48

6.3.3.	Organigrama.....	48
6.3.4.	Funciones	48
6.3.5.	Rol de pagos.....	53
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	54
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	55
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	56
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	56
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	58
7.5.	Índices financieros	58
8.	CONCLUSIONES GENERALES	60
	REFERENCIAS	69
	ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PEST Ecuador	2
Tabla 2 Análisis PEST EE.UU.....	8
Tabla 3 Análisis PORTER Ecuador.....	12
Tabla 4 Análisis PORTER EE.UU.	15
Tabla 5 Matriz EFE.....	17
Tabla 6 Sector en donde laboran los encuestados	25
Tabla 7 Cargo de los empleado que contratan los servicios/productos	26
Tabla 8 Segmentación	29
Tabla 9 Atributos - Branding – Empaque	33
Tabla 10 Costos	35
Tabla 11 Presupuesto de marketing.....	42
Tabla 12 Costeo de procesos.....	46
Tabla 13 Funciones Gerente General	48
Tabla 14 Funciones Asistente Gerencial.....	49
Tabla 15 Funciones Jefe Administrativo y Financiero	49
Tabla 16 Funciones Jefe de Logística y Comercio Exterior	49
Tabla 17 Funciones Agente de Importaciones	50
Tabla 18 Agente de Aduanas.....	50
Tabla 19 Funciones Gerente oficina Miami - USA.....	51
Tabla 20 Funciones Distribución y bodega Miami – USA.....	51
Tabla 21 Funciones Jefe de Marketing y Ventas.....	51
Tabla 22 Funciones Vendedores.....	52
Tabla 23 Funciones Técnico Mecánico	52
Tabla 24 Funciones Asistente Técnico Mecánico	52
Tabla 25 Rol de pagos Ecuador año 1	53
Tabla 26 Rol de pagos Ecuador año 2	53
Tabla 27 Rol de pagos Estados Unidos año 0	54

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de producto	32
Figura 2 Logo Alliance.....	33
Figura 3 Canal de distribución.....	37
Figura 4 Bodegas Quito	38
Figura 5 Bodegas Miami	38
Figura 6 Logo Alliance.....	39
Figura 7 Diseño carpetas	39
Figura 8 Diseño tarjetas de presentación.....	40
Figura 9 Diseño catálogo	40
Figura 10 Diseño uniformes	41
Figura 11 Mapa de procesos.....	44
Figura 12 Flujograma de procesos.....	45
Figura 13 Organigrama	48

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La creciente demanda en el Ecuador de repuestos para maquinaria pesada de varias marcas, por la constante reparación del equipo pesado, debido al crecimiento de varias industrias relacionadas como la construcción, la petrolera, la agrícola, entre otras, en el Ecuador, según (Revista Líderes, 2017). Lo que motiva la creación de una empresa comercializadora de repuestos para maquinaria pesada con su establecimiento permanente en Miami, Florida - Estados Unidos ya que en dicho estado se encuentran ubicadas las instalaciones de los que serían los proveedores principales de la empresa por facilidad logística, como Caterpillar, John Deere, Komatsu, Case, Detroit Diesel.

Por otro lado, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), en el Ecuador existen 183 empresas entre el sector público y privado las cuales constantemente requieren de partes y piezas para la maquinaria de su variado parque automotriz, datos que serán analizados posteriormente. El plan de negocio expondrá una propuesta en la que se pueda percibir un factor diferenciador nuevo en la industria en la que se desempeñará la empresa a ser creada.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Analizar la factibilidad para la implementación de una empresa importadora y comercializadora de repuestos multimarca para maquinaria pesada en Quito con un establecimiento permanente en Florida, Estados Unidos.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

1.- Analizar el micro y macro entorno con el fin de conocer las oportunidades y el nivel de amenaza del sector industrial.

2.- Realizar una investigación cuantitativa y cualitativa para comprender los comportamientos y preferencias de los clientes, así como también entender las necesidades del cliente y el mercado objetivo que este comprende.

3.- Diseñar la oportunidad de negocio que le permita a la empresa diferenciarse de la competencia a través de una ventaja competitiva.

4.- Desarrollar el plan de marketing con el objetivo de acercar la oferta a los clientes.

5.- Proponer un plan de operaciones a fin de exponer los procesos de la empresa y la estructura de la misma.

6.- Proyectar los ingresos, costos, gastos y estados financieros para analizar la viabilidad financiera del negocio.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

La clasificación CIIU de la empresa del plan de negocios en mención es G4659.22

– Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas, según el INEC (2016). A continuación se presentarán las variables que pudieran beneficiar o afectar a la industria y su impacto.

Tabla 1 Análisis PEST Ecuador

Variable	Impacto
<u>POLÍTICO ECUADOR</u>	
<i>Arancel de Importación Ad Valorem subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), la tarifa arancelaria de importación es 10% por unidad, según (Aduana del Ecuador, 2016).</i>	Constituye una <u>amenaza</u> para la industria puesto que al importar productos categorizados bajo dicha subpartida, la tarifa arancelaria es alta.

<p>Salvaguardias para la importación subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30, -las salvaguardias aplicadas desde el año 2015 en el Ecuador para la importación son del 0% por unidad, según (Aduana del Ecuador, 2016).</p>	<p><u>Oportunidad</u> para la industria ya que dicha subpartida no aplica salvaguardias para su importación al Ecuador.y de esta manera el precio final del producto no sufriría un alza.</p>
<p>Arancel de Importación Ad Valorem subpartida 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), la tarifa arancelaria de importación es del 5% por unidad, según (Aduana del Ecuador, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria porque tal subpartida paga un porcentaje de impuestos bajos para su importación al Ecuador.</p>
<p>Salvaguardias para la importación subpartida 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), las salvaguardias son del 0% por unidad, según (Aduana del Ecuador, 2016).</p>	<p><u>Oportunidad</u> para la industria pues dicha subpartida no aplica salvaguardias para su importación al Ecuador.</p>
<p>Arancel de Exportación hacia países vecinos (Colombia) subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), el impuesto de la nación más favorecida para la exportación hacia Colombia es del 5% y tarifa preferencial para países miembros de la CAN del 0%, según (Market Access Map, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria al contar con tarifas bajas para el ingreso de dicha subpartida a Colombia.</p>
<p>Arancel de Exportación hacia países vecinos (Perú) subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), el impuesto de la nación más favorecida para la exportación hacia Perú es del 0% y tarifa preferencial para países miembros de la CAN del 0%, según (Market Access Map, 2016).</p>	<p>Representa una mayor <u>oportunidad</u> para la industria debido a que tiene tarifas 0 para el ingreso de dicha subpartida a Perú.</p>

<p>Arancel de Exportación hacia países vecinos (Colombia) subpartida 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), el impuesto de la nación más favorecida para la exportación hacia Colombia es del 0%, según (Market Access Map, 2016).</p>	<p><u>Oportunidad</u> para la industria ya que cuenta con tarifa cero para el ingreso de dicha subpartida a Colombia.</p>
<p>Arancel de Exportación hacia países vecinos (Perú) subpartida 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), el impuesto de la nación más favorecida para la exportación hacia Colombia es del 0%, según (Market Access Map, 2016).</p>	<p>Constituye una <u>oportunidad</u> para la industria al contar con tarifas 0 para el ingreso de dicha subpartida a Perú.</p>
<p>Barreras no arancelarias subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30).- según (Market Access Map, 2016), no existe una normativa INEN o una restricción para el ingreso de los productos que componen dicha subpartida.</p>	<p>Significa una <u>oportunidad</u> para la industria dado que el ingreso de productos de la subpartida en mención hacia el Ecuador no tendrán impedimento alguno para su respectiva nacionalización y desaduanización.</p>
<p>Barreras no arancelarias subpartida 8701.90.00 - "Tractores" (excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), según (Market Access Map, 2016), Ecuador aplica 3 barreras para dicho producto: certificado de conformidad con un determinado reglamento, prohibición sin ninguna condición o calificación adicional para promover la producción local, prohibición de importación de mercancía que genere peligro.</p>	<p>Representa una <u>amenaza</u> para la industria al generar impedimentos para la importación de cierta mercancía dentro de dicha subpartida.</p>
<p>Ley de Minería para la importación y venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción, incluyendo partes y piezas.- según el (Artículo 3 del Registro Oficial N° 417), las empresas importadoras y/o comercializadoras de maquinaria pesada, después de cada transacción de venta deberán entregar a sus compradores dispositivos de rastreo satelital instalados en las máquinas.</p>	<p>Dicha ley es una <u>amenaza</u> puesto que las empresas del sector industrial tendrían que adquirir tales dispositivos de rastreo satelital y los costos de venta al público tendrían un recargo adicional.</p>

<p>Norma NTE INEN-ISO 8402, reglamento oficial que norma a las partes y accesorios usados para vehículos, tractores, etc., que según el (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 1996), los productos que ingresen al país deben estar certificados por el fabricante para garantizar que el producto esté libre de desperfectos, informen cualquier anomalía y certifiquen su libre uso.</p>	<p>Constituye una <u>amenaza</u> para la industria ya que entorpece el proceso de nacionalización y desaduanización de la mercadería.</p>
<p>Impuesto Salida Divisas para la importación y venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción, incluyendo partes y piezas, según el (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2016), la tarifa por la salida de divisas (ISD) es del 5%. El ISD es el impuesto a cancelar por quienes transfieran divisas al extranjero en cualquier forma, sea transferencia en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, etc.</p>	<p><u>Amenaza</u> para la industria importadora pues, por cada pago en el extranjero por los productos importados se pagará un impuesto adicional a las barreras arancelarias por salida de capitales.</p>
<p><u>ECONÓMICO ECUADOR</u></p>	
<p>Crecimiento industrial de la venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción, incluyendo partes y piezas, el crecimiento de la industria es del 7.14% tomando como base del año 2011 al 2015, según datos del (Servicio de Rentas Internas, 2016).</p>	<p><u>Amenaza</u> para la industria porque es una industria con alto índice de crecimiento, lo que indica que la competencia podría ser reñida.</p>
<p>El aporte de la industria G4659.22 al PIB, es del 0.56% al año 2015, según datos tomados de (Proecuador, 2016) y del (Servicio de Rentas Internas, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> de crecimiento para los nuevos entrantes a tal industria al no estar tan copada y aportar al crecimiento del PIB.</p>
<p>Monto de las importaciones subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), para el año 2015 fue de \$3,960,000, mientras que en el 2014 fue de \$14,310,00, según (Trademap, 2016).</p>	<p><u>Oportunidad</u> debido a que dichos valores indican una baja en el nivel de importaciones de tal subpartida, lo cual a su vez indica una reducción de competencia.</p>

Monto de las exportaciones subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), al año 2015 Ecuador no ha exportado hacia la Comunidad Andina productos relacionados a dicha subpartida. Sin embargo, para el mismo año ha exportado hacia el mundo \$8, 000,000, mientras que en el 2014 fue de \$31,000,000 en productos relacionados a la subpartida en mención, según (Trademap, 2016).

Representa una oportunidad en la Comunidad Andina al no registrar exportaciones hacia tal bloque. Por otro lado, también es una oportunidad según datos de exportación hacia el mundo al haber disminuido en comparación con el año anterior a ese.

Balanza Comercial subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), el saldo comercial para el año 2015 de dicha subpartida fue de \$ -3, 880,000, según (Trademap, 2016).

El tener una balanza comercial negativa en la subpartida en mención, refleja una oportunidad para exportación y una amenaza ante un incremento en importaciones.

Monto de las importaciones subpartida 8701.00.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09, para el año 2015 fue de \$2, 167,100, mientras que en el 2014 fue de \$2, 786,900, según (Trademap, 2016).

Amenaza ya que dichos valores indican una mínima reducción en el nivel de importaciones de tal subpartida, lo cual significa que las importaciones de tal industria siguen estando copadas.

Monto de las exportaciones subpartida 8701.00.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09, en el 2015 Ecuador ha exportado solamente hacia un integrante de la Comunidad Andina el cual es Perú, productos relacionados a la subpartida en mención, siendo este el total de exportaciones. En el año 2015, Ecuador exportó \$13,300, mientras que en el 2014 exportó \$13,600, según (Trademap, 2016).

Representa una oportunidad en la CAN dado que no se registran exportaciones en altos grados hacia este bloque. Por otro lado, constituye una oportunidad según los datos de exportación hacia el mundo al no registrar exportaciones al momento.

Balanza Comercial subpartida 8701.00.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), el saldo comercial para el año 2015 de dicha subpartida fue de \$ -2, 153,800, según (Trademap, 2016).

El tener una balanza comercial negativa en cuanto a la subpartida en mención, refleja una oportunidad para exportación y una amenaza ante un incremento e importaciones.

SOCIAL ECUADOR

La tendencia de uso de las partes identificables como destinadas a las máquinas o tractores es influenciada por la cantidad importada en el 2014 fue de 114 toneladas, mientras que en el 2015 se importó 35 toneladas, según (Trademap, 2016).

Claramente se observa una tendencia a la baja de uso de las partes destinadas a las máquinas o tractores, lo que se traduce en una amenaza para la industria al disminuir el uso de dichos bienes mas no la necesidad.

La responsabilidad social que la industria G4659.22 mantiene para con la sociedad, es mejorar y/o implementar las técnicas de operación de la maquinaria en el Ecuador, consiste en entrenar y capacitar a posibles operadores de las comunidades cercanas a los campos mineros para aumentar la oferta de empleo en el Ecuador.

El hecho de ser parte de una industria socialmente responsable beneficia a la empresa en cuestión por lo que significa una oportunidad al tener más apoyo social.

Según el (Concejo Metropolitano de Quito, 1999) en el Art. II.374, del Capítulo IV del Control de Contaminación Vehicular, el uso de diésel en transporte pesado y carga debe ser regulado por el Municipio del DMQ bajo parámetros que cumplan con los requisitos de calidad del diésel para no perjudicar el medio ambiente.

El ser regulado el diésel a utilizarse para el funcionamiento de la maquinaria pesada es una amenaza para la industria por varios parámetros que se deben cumplir para no obtener sanciones.

TECNOLOGÍA ECUADOR

Disponibilidad tecnológica, a raíz del año 2000, diferentes fabricantes de maquinaria pesada implementaron una mejoría en la tecnología con el propósito de diagnosticar los problemas en cuanto al motor y al sistema eléctrico de la maquinaria pesada con el uso de módulos CPU de computación, según (Fyrvik, 2003).

Por medio de este sistema es más fácil detectar el fallo en los sistemas de una máquina siendo así una oportunidad el incremento de los esfuerzos tecnológicos implementado por los fabricantes.

Disponibilidad tecnológica, en Ecuador las mismas empresas que importan la subpartidas 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30) y 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), importan la tecnología necesaria para el correcto funcionamiento de la maquinaria activa, siendo 115 empresas las importadoras de dicha tecnología, según la (Superintendencia de Compañías, 2016).

Constituye una oportunidad para la industria la disponibilidad suficiente de tecnología en el mercado ecuatoriano.

ANÁLISIS PEST ESTADOS UNIDOS

El código NAICS según sus siglas en inglés North American Industry Classification System, de la industria "Non farm tractors and its parts" la cual es 333120. A continuación se presentarán las variables que pudieran beneficiar o afectar a la industria y su impacto en el mercado de Estados Unidos.

Tabla 2 Análisis PEST EE.UU.

Variable	Impacto
<u>POLÍTICO EE.UU.</u>	
190 de 195 países importadores desde Estados Unidos para la subpartida 84311090 aplican menos del 20% de impuesto ad valorem para dicha subpartida, mientras que los 5 países importadores restantes aplican más del 20% de impuesto ad valorem sobre sus importaciones para la subpartida antes mencionada, según (Market Access Map, 2016).	El 97.44% de importadores desde Estados Unidos aplica menos del 20% de ad valorem en importaciones de tal subpartida lo que es una <u>oportunidad</u> para los exportadores en Estados Unidos al tener menores porcentajes en barreras arancelarias para tal producto.

<p>233 de 235 países exportadores hacia Estados Unidos para la subpartida 84311090 pagan el 0% de impuesto ad valorem para dicha subpartida en Estados Unidos, mientras que los 2 países exportadores (Cuba y Corea) restantes pagan el 35% de impuesto ad valorem sobre sus exportaciones para la subpartida antes mencionada, según (Market Access Map, 2016).</p>	<p>El 99.14% de exportadores hacia Estados Unidos pagan el 0% de ad valorem en las exportaciones de tal subpartida siendo una <u>oportunidad</u> para los importadores en Estados Unidos por no tener obligaciones arancelarias para tal producto.</p>
<p>190 de 195 países importadores desde Estados Unidos para la subpartida 87019000 aplican menos del 20% de impuesto ad valorem para dicha subpartida, mientras que los 5 países importadores restantes aplican más del 20% de impuesto ad valorem sobre sus importaciones para la subpartida antes mencionada, según (Market Access Map, 2016).</p>	<p>El 97.44% de importadores desde Estados Unidos aplican menos del 20% de ad valorem en las importaciones de tal subpartida lo que es una <u>oportunidad</u> para los exportadores en Estados Unidos pues tienen menores porcentajes en barreras arancelarias para tal producto.</p>
<p>233 de 235 países exportadores hacia Estados Unidos para la subpartida 87019000 pagan el 0% de impuesto ad valorem para dicha subpartida en Estados Unidos, mientras que los 2 países exportadores (Cuba y Corea) restantes pagan el 13.75% de impuesto ad valorem sobre sus exportaciones para la subpartida antes mencionada, según (Market Access Map, 2016).</p>	<p>El 99.14% de exportadores hacia Estados Unidos pagan el 0% de ad valorem en las exportaciones de tal subpartida siendo una <u>oportunidad</u> para la industria importadora en Estados Unidos dado que no tienen obligaciones arancelarias para tal producto.</p>
<p>El EX-IM BANK of the United States ofrece financiamiento de medio y largo plazo a los exportadores a fin de que puedan ofrecer a sus clientes en el extranjero términos de pago atractivos, además de asegurarse ante posibles eventualidades según (Ex-Im Bank, 2017).</p>	<p>La iniciativa del Exporter - Importer Bank representa una <u>oportunidad</u> ya que tal incentivo ayudará a que la exportación de maquinaria, sus partes y piezas sea más sólida.</p>
<p>Licencia para exportar y excepciones.- según el (BIS-Bureau of Industry and Security, 2017), "relativamente solo un pequeño porcentaje de exportaciones y reexportaciones sujetas a la EAR (Export Administration Regulations) requieren una solicitud al BIS para obtener una licencia". Muchos artículos como es el caso de la industria G4659.22 no están en la lista del control de comercio y si lo</p>	<p>Tal regulación es una <u>oportunidad</u> para la industria puesto que los productos a importar no cuentan con ninguna regulación ni prohibición para ser exportados desde Estados Unidos hacia Ecuador</p>

estuvieran habría que fijarse en el país destino de la mercancía.

ECONÓMICO EE.UU.

Crecimiento industrial de la venta al por mayor de "Nonfarm and tractor parts".- en el año 2015 la industria decreció -6% en comparación con el año 2016 que decreció en -13%, según datos de (Census Bureau of United States, 2017).

El decrecimiento de tal industria es una amenaza porque el mercado no fluye y no se podría exportar en grandes cantidades o desaparecería ciertos productos que componen dicha industria.

El aporte de la industria 333120 – "Nonfarm and tractor parts" - al PIB.- es del 0.02% al año 2015, según datos tomados de (Proecuador, 2016) y (Census Bureau of United States, 2017).

Constituye una oportunidad de crecimiento para los nuevos entrantes a tal industria.

Monto de las importaciones de la subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), para el año 2015 fue de \$288.654 (valor en miles), mientras que en el año 2016 las importaciones de Estados Unidos fueron por \$328.771 (valor en miles), según (Trademap, 2016).

Representa una oportunidad ya que dichos valores indican un alza en el nivel de importaciones de tal subpartida, lo cual indica un aumento del comercio entre Estados Unidos y el mundo en esta industria.

Monto de las exportaciones subpartida 8431.10.90 -"Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), para el 2015 fue de \$250.554 (valor en miles), mientras que en el 2016 fue de \$154.125 (valor en miles), según (Trademap, 2016).

El evidente decrecimiento de las exportaciones de dicha subpartida en Estados Unidos del 2015 al 2016 es una oportunidad de crecimiento para la industria al haber más oportunidades de entrar al mercado

Balanza Comercial subpartida 8431.10.90 - "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30), el saldo comercial para el año 2016 de dicha subpartida fue de \$ -174.646 (en miles de USD), según (Trademap, 2016).

La balanza comercial negativa de Estados Unidos de la subpartida en mención, es una oportunidad para el crecimiento de las exportaciones de dicho país por medio de incentivos realizados por el gobierno.

Monto de las importaciones subpartida 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), para el año 2015 fue de \$3.357.814 (valor en miles), mientras que en el año 2016 las importaciones de Estados Unidos fueron por \$8.153.583, según (Trademap, 2016).

Significa una amenaza debido a que dichos valores indican una baja en el nivel de importaciones de tal subpartida, lo cual indica una reducción del comercio entre Estados Unidos y el mundo en esta industria.

Monto de las exportaciones subpartida 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las

El claro decrecimiento de las exportaciones de dicha

carretillas tractor de la partida 87.09), para el año 2015 fue de \$5.072.571 (valor en miles), mientras que en el año 2016 las exportaciones de Estados Unidos fueron por \$3.969.850 (valor en miles), según (Trademap, 2016).

subpartida en Estados Unidos del 2015 al 2016 es una oportunidad para la industria al haber más oportunidades de entrar al mercado.

Balanza Comercial subpartida 8701.90.00 - "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09), el saldo comercial para el año 2015 de dicha subpartida fue de \$ - 4.183.733 (en miles de USD), según (Trademap, 2016).

La balanza comercial negativa de Estados Unidos de tal subpartida, refleja una oportunidad para el crecimiento de las exportaciones de dicho país por medio de incentivos realizados por el gobierno.

SOCIAL EE.UU.

La tendencia de uso de las partes identificables como destinadas a las máquinas o tractores influye en las tendencias de uso de los productos en mención. Siendo así, según (Trademap, 2016), la cantidad importada en el 2014 fue de 17.918 toneladas, mientras que en el 2015 se importó 17.233 toneladas.

Se observa una tendencia a la baja de uso de las partes destinadas a las máquinas o tractores, siendo una amenaza para la industria al disminuir el uso de dichos bienes sea para el consumo interno o reexportación.

Según (IHS Economics, 2017), se espera una mejor iniciativa en infraestructura lo cual estimulará la demanda de maquinaria para la construcción entre el 2018 y 2019. Adicionalmente, el Congreso está próximo a aprobar un paquete de reforma de impuestos, por lo que la industria tiene un pronóstico optimista para la industria de venta y fabricación de maquinaria y partes de que la tendencia de uso esté dirigida potencialmente al alza.

Es notable una reducción en el número de empresas de dicho sector a los que está enfocada la industria, lo cual representaría una amenaza ya que significa una reducción en la tendencia de uso de tales bienes.

TECNOLOGÍA EE.UU.

Según la (Universidad de Aalto en Finlandia, 2011), la maquinaria utilizada en la construcción, minería o en el área agrícola desperdicia grandes cantidades de energía que podría ser utilizada para sustituir el combustible, por lo cual han desarrollado tecnología que reduce la cantidad de combustible utilizado para la maquinaria.

El desarrollo de tecnología para reducir el impacto negativo ambiental representa una oportunidad para la industria puesto que incrementaría los niveles de responsabilidad social.

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

ANÁLISIS PORTER ECUADOR

Tabla 3 Análisis PORTER Ecuador

Variable	Impacto
<u>BARRERAS DE ENTRADA</u>	
<p>Curva de experiencia.- en el Ecuador, intendencia regional de control Quito, existen 115 empresas con el CIIU G4659.22 - Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas, cuyo promedio de años desde la fecha de constitución de la empresa hasta el año actual es de 10 años, siendo constituida la empresa más antigua en el año 1955 y la más reciente el año 2017, según datos tomados de (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>El requerir un promedio de 10 años de experiencia para ingresar a la industria es una <u>amenaza</u> dado que la experiencia de las empresas en el sector es baja en relación a la cantidad de empresas activas actualmente en la industria.</p>
<p>Requisitos de capital.- al año 2015, las empresas con CIIU G4659.22 -Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas, han reportado en promedio un total de activos de \$1,359,318.36, según datos tomados de la (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>El promedio de total de activos de las empresas activas en el sector al año 2015 es alto por lo que constituye una <u>amenaza</u> para las empresas entrantes en la industria.</p>
<p>Costos cambiantes.- la media de la variación del costo de ventas tomando en cuenta los años 2013, 2014 y 2015 de las empresas relacionadas al código G4659.22 - "Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas" da como resultado -42%, según la (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> el que la media de la variación del costo de ventas de los 3 últimos años en los que se tiene información sea -42% ya que significa que al pasar de los años el costo por el cual se ha incurrido para comercializar el bien ha sido menor que la ganancia.</p>
<u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</u>	

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), las empresas con el código C2824.05 – “Fabricantes de maquinaria pesada para el movimiento de tierras: topadoras corrientes, topadoras de pala angular, explanadoras, niveladoras, etc.”, las mismas que serían las proveedoras de tractores para las empresas de la industria G4659.22 ecuatoriana. Siendo así, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), en Ecuador hay una sola empresa que abarca todo el mercado con el 100% de participación.

Resulta una amenaza el hecho de que una sola empresa proveedora-fabricante de maquinaria pesada para la explotación de minas y canteras tenga el 100% de participación porque dicha empresa impondría sus condiciones a los clientes.

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), las empresas con el CIIU C2930.09 – “Fabricación de otras partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, etc.”, las mismas que serían las proveedoras de partes y piezas para las empresas de la industria G4659.22 ecuatoriana. Siendo así, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), la empresa Casa del Rulimán Ecuador S.A. tiene el 45% de participación, seguido por Fábrica de Resortes Vanderbilt con el 28%, la empresa EGAR S.A. con el 11% de participación, seguidos de otras empresas repartidas el 16% de participación.

Constituye una oportunidad el que la participación de las empresas de dicho CIIU estén dispersas, pues no tendrían poder sobre sus clientes al imponer sus condiciones, sino acogerse a las condiciones de sus clientes.

NIVEL DE RIVALIDAD COMPETIDORES

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), las empresas con el CIIU G4659.22, serían las competidoras del plan de negocio en mención. Siendo así, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), IIASA abarca el 45% de participación del mercado, por otro lado, Nolimit C.A. abarca el 12% de participación, seguido del 57% repartido entre varias empresas.

El nivel de participación en el mercado está concentrado en la empresa IIASA abarcando el mayor porcentaje, lo cual constituye una amenaza.

NIVEL DE RIVALIDAD SUSTITUTOS

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), las empresas con el CIIU G4530.00 - "Venta al por mayor de partes y piezas de automóviles", serían las empresas sustitutas del plan de negocio en mención. Siendo así, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), con el 17% de participación en el mercado la empresa Tecnova S.A, seguido de Hivimar S.A con el 16% y el 13% Inverneg S.A, finalmente el 54% de participación está repartido

El nivel de participación en el mercado está concentrado en 3 empresas, sin embargo, son más las empresas con el resto de la participación, lo cual significa que la participación es dispersa representando una oportunidad.

entre 69 empresas.

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), las empresas con el CIU G4510.01 - Venta al por mayor de automóviles, serían las empresas sustitutas del plan de negocio en mención. Siendo así, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), con el 16% General Motors del Ecuador S.A, seguido por Neohyundai S.A con el 13% e Importadora Tomebamba con el 6%, entre los que más participación tienen, seguidos por una participación muy dispersa entre varias compañías.

El nivel de participación de la venta al por mayor de automóviles en el mercado está dispersa por lo tanto constituye una oportunidad.

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), las empresas con el CIU F4210.11 - Construcción de carreteras, calles, carreteras, y otras vías para vehículos o peatones, serían las empresas adquirientes de los productos que comercializará el plan de negocio en mención. Siendo así, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), la empresa Hidalgo e Hidalgo cuenta con el 81% de participación, seguido del 19% restante de participación dispersa entre varias empresas del sector.

Es una amenaza el hecho de que una sola empresa tenga un nivel por encima del 50% de participación en el mercado.

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), las empresas con el CIU F4312.02 - Movimiento de tierras: excavación, nivelación y ordenación de terrenos de construcción, excavación de zanjas, remoción de piedras, voladura, etc., serían las empresas adquirientes de los productos que comercializará el plan de negocio en mención. Siendo así, según la (Superintendencia de Compañías, 2016), el 37% de participación en el mercado lo tiene Maquisup S.A, el 26% lo tiene Arroyo Aguirre Constructores y Servicios y Yaglodvial el 8%, entre las compañías que más peso en participación tienen.

Resulta una amenaza el hecho de que la participación esté concentrada en 2 empresas y el resto de la participación del mercado este disperso en varias empresas.

ANÁLISIS PORTER ESTADOS UNIDOS

Tabla 4 Análisis PORTER EE.UU.

Variable	Impacto
<u>BARRERAS DE ENTRADA</u>	
<p>Curva de experiencia.- en Estados Unidos, en el estado de Florida, existen 59 empresas con el código NAICS (North American Industry Classification System) 423810 - "Construction and Mining (except Oil Well) Machinery and Equipment Merchant Wholesalers", cuyo promedio de años desde la fecha de constitución de la empresa hasta el año actual es de 20 años aproximadamente, según datos tomados de (Small Business Administration, 2017).</p>	<p>El requerir un promedio de 20 años de experiencia para ingresar a la industria es una <u>amenaza</u> porque la experiencia de las empresas en la industria es alta en relación a la cantidad de empresas activas actualmente en el sector.</p>
<p>Requisitos de capital.- al año 2015, las empresas relacionadas al código NAICS 423810 - "Construction and Mining (except Oil Well) Machinery and Equipment Merchant Wholesalers", han reportado en promedio un total de activos de \$ \$2,579,106.00, según datos tomados de (The Federal Register, 2014).</p>	<p>El promedio de total de activos de las empresas activas en el sector al año 2015 es alto por lo que constituye una <u>amenaza</u> para las empresas entrantes en la industria.</p>
<p>Costos cambiantes.- la media de la variación del costo de ventas tomando en cuenta los años 2013, 2014 y 2015 de las empresas relacionadas al código NAICS 423810 - "Construction and Mining (except Oil Well) Machinery and Equipment Merchant Wholesalers", da como resultado -10%, según (The Federal Register, 2014).</p>	<p>Representa una <u>amenaza</u> ya que significa que al pasar de los años el costo por el cual se ha incurrido para comercializar el bien ha sido mayor que la ganancia.</p>
<u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</u>	
<p>Según el (North American Industry Classification System, 2017), las empresas con el código 333120 - "Nonfarm and tractor parts", las mismas que serían las proveedoras - fabricantes de tractores para las empresas de la industria 333120. Siendo así, según el (Census Bureau of United States, 2017), Caterpillar tiene el 23% de participación en el mercado americano, seguido de AGCO con el 22% y John Deere con el 18%, por último el 37% restante está repartido entre 5 empresa adicionales, que son: Genie Industries, Altec Industries Inc., Terex Roadbuilding, Astec Inc. y Case Corporation.</p>	<p>Resulta una <u>oportunidad</u> el hecho de la participación esté repartida entre varias empresas y no solo esté concentrado el poder en una empresa.</p>
<u>NIVEL DE RIVALIDAD COMPETIDORES</u>	

Según el (North American Industry Classification System, 2017), las empresas con el código 423810 - "Construction and Mining (except Oil Well) Machinery and Equipment Merchant Wholesalers", serían las competidoras de la empresa en mención. Siendo así, según el (Census Bureau of United States, 2017), la empresa Volvo Parts of North America abarca el 16% de participación del mercado, seguido de Rhino Linings con el el 13% de participación, con el 12% de participación Smith International Truck Center y Navistar Inc y Thermo King 11% y finalmente el 36% sobrante repartido entre 10 empresas adicionales.

El nivel de participación en el mercado no está concentrado por lo cual representa una oportunidad.

NIVEL DE RIVALIDAD SUSTITUTOS

Según el (North American Industry Classification System, 2017), las empresas con el código 423120 - "Motor Vehicle Supplies and New Parts Merchant Wholesalers", serían las empresas con actividades sustitutas del plan de negocio en mención. Siendo así, según el (Census Bureau of United States, 2017), la empresa Volkswagen Group America tiene el 19% de participación, seguida por Toyota Motor Sales of America con 18%, Hyundai Motor America con 11% y Ford Motor con 10% de participación, finalmente el 42% de participación restante está repartido entre 8 empresas.

El nivel de participación en el mercado sustituto no está concentrado por lo cual representa una oportunidad.

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES

Según el (North American Industry Classification System, 2017), las empresas con el código 21311 - "Support Activities for Mining", serían las empresas adquirientes de los productos que comercializará la empresa en mención. Siendo así, según el (Census Bureau of United States, 2017), Exxon Mobil tiene el 56% de participación del mercado, mientras que Schlumberger Ltd cuenta con el 13% de participación, seguido de Helmerich & Payne Inc con el 10% de participación, finalmente el 21% de participación lo manejan 5 empresas.

El nivel de participación de las empresas que podrían ser los clientes de la industria en la cual se basa el plan de negocio en mención supone una amenaza por estar concentrado el mayor porcentaje de participación en una sola empresa.

Tabla 5 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)						
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	RESULTADO PONDERADO PORCENTAJE
Oportunidades						
1	Salvaguardias para la importación de la subpartida 8431.10.90 de tarifa 0% en Ecuador.	8	0.08	4	32	0.32
2	Salvaguardias para la importación de la subpartida 8701.90.00 de tarifa 0% en Ecuador.	6	0.06	3	18	0.18
3	Importaciones de la subpartida 8431.10.90 disminuyeron en un -72% en Ecuador.	7	0.07	3	21	0.21
4	Mejoría de la tecnología a fin de diagnosticar los fallos del motor y sistema eléctrico de la maquinaria pesada.	1	0.01	2	2	0.02
5	El 99.14% de países que exportan hacia Estados Unidos pagan tarifa 0% de impuestos Ad Valorem de la subpartida 8431.10.90.	5	0.05	4	20	0.2
6	El 99.14% de países que exportan hacia Estados Unidos pagan tarifa 0% de impuestos Ad Valorem de la subpartida 8701.90.00.	2	0.02	3	6	0.06
7	Exportaciones de la subpartida 8431.10.90 disminuyeron en un -38% en Estados Unidos.	3	0.03	4	12	0.12
8	Variación del costo de ventas del -42% en cuanto a costos cambiantes referente a las barreras de entrada.	4	0.04	2	8	0.08
9	Poder de negociación de proveedores <i>bajo</i> en Estados Unidos por dispersión en el nivel de concentración de las empresas en la participación en el mercado.	9	0.09	4	36	0.36
10	Nivel de rivalidad de competidores <i>bajo</i> en Estados Unidos por dispersión en el nivel de concentración de las empresas en la participación en el mercado.	10	0.1	4	40	0.4
Amenazas						
11	Arancel de importación Ad Valorem para la subpartida 8431.10.90 tarifa del 10% por unidad en Ecuador.	9	0.09	1	9	0.09
12	Alto índice de crecimiento de la industria de la venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción, incluyendo partes y piezas, del 7.14% en Ecuador.	5	0.05	2	10	0.1
13	Tendencia de uso a la baja de las partes destinadas a las máquinas de las partidas 84.25 y 84.30 en Ecuador.	1	0.01	3	3	0.03
14	Decrecimiento de la industria "Construction and Mining (except Oil Well) Machinery and Equipment Merchant Wholesalers" en -13% al 2016 en Estados Unidos.	3	0.03	2	6	0.06
15	Alto nivel experiencia requerida para ingresar a la industria en Ecuador.	6	0.06	2	12	0.12
16	Alto nivel de capital requerido para ingresar a la industria en Ecuador.	8	0.08	1	8	0.08
17	Alto nivel experiencia requerida para ingresar a la industria en Estados Unidos.	10	0.1	1	10	0.1
18	Alto nivel de capital requerido para ingresar a la industria en Estados Unidos.	7	0.07	1	7	0.07
19	El poder de negociación de clientes es <i>alto</i> en Ecuador por estar concentrada la participación del mercado en una sola empresa o máximo 3.	2	0.02	1	2	0.02
20	El poder de negociación de competidores es <i>alto</i> en Ecuador por estar concentrada la participación del mercado en una sola empresa.	4	0.04	1	4	0.04
Totales		110	1.1		266	2.66

2.1.3. Conclusiones

Conforme a la matriz EFE se obtienen las siguientes conclusiones:

- Las salvaguardias para la importación de la subpartida 8431.10.90 son de tarifa 0% en Ecuador por lo que sería beneficioso poder brindarle al cliente un valor sin recargos adicionales.
- Estados Unidos al importar la subpartida 8431.10.90 desde los países productores de dichos bienes, no solo se benefician ellos mismos sino también los países que importan desde Estados Unidos, representando una oportunidad de negocio para los importadores ecuatorianos.
- A pesar de que la industria de la venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción, incluyendo partes y piezas tenga un alto índice de crecimiento en Ecuador, es posible diferenciarse de la competencia aprovechando las relaciones con los proveedores.
- El arancel de importación Ad Valorem para la subpartida 8431.10.90 paga el 10% por unidad al momento de ingresar al Ecuador, sin embargo, tal recargo es inamovible a menos que se llegue a un acuerdo gubernamental.
- El poder de negociación de proveedores es bajo en Estados Unidos al haber varios proveedores de partes y piezas para maquinaria pesada por lo que no supondrían riesgo alguno en los términos de negociación brindando valor agregado a los clientes.
- La variación del costo de ventas es del -42% lo cual indica que en la industria en los últimos años el costo por las ventas totales ha ido decreciendo significativamente.
- El alto nivel de capital requerido para ingresar a la industria en Estados Unidos puede ser abatido por el incentivo ofrecido por el Export & Import Bank of the United States a todos los exportadores o importadores que requieran financiamiento para promover las exportaciones desde Estados Unidos.
- El poder de negociación con clientes en Ecuador es alto, sin embargo, al definir una relación en buenos términos con los proveedores

se puede manejar los requerimientos de los clientes, por ejemplo, reducción en tiempos de entrega, reducción de precios, etc.

- El alto nivel de rivalidad con los competidores en Ecuador podría ser abolido gracias a factores diferenciadores. Es decir, una empresa naciente podría tener más oportunidades que una en etapa de sostenimiento al ofrecer servicios y productos innovadores.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa

3.1.1. Entrevistas a expertos

A continuación se presentarán entrevistas efectuadas a los expertos en el campo de la importación y comercialización de repuestos para maquinaria pesada:

Perfil del Entrevistado

Nombre: Ing. Joselo Jara

Especialidad: Gerente Comercial Kit Repuestos

Actividad económica: G4659.22 – Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas.

Se realizó la entrevista al Ing. Jara el 10 de enero de 2017 en la oficina del mismo en la empresa ubicada en la calle Barón de Carondelet y Av. América, en la cual se puede evidenciar los siguientes hallazgos:

- *Preferencias de consumo y comportamiento de compra*

El entrevistado manifestó que la principal forma de pago que se ofrece al cliente es el crédito a 30 días, el cual es un tiempo prudente para no generar ningún tipo de problema como cartera vencida al manejar valores bastantes fuertes en muchos casos por el giro del negocio.

- *Necesidades del cliente y mercado objetivo*

En la entrevista realizada al Ing. Jara, reveló que existe un mercado bastante extenso en esta industria, tanto en instituciones públicas como instituciones/empresas privadas. Siendo así, las instituciones públicas se

catalogarían como los usuarios finales y las instituciones o empresas privadas pueden ser tanto usuarios finales como intermediarios minoristas.

Perfil del Entrevistado

Nombre: Ing. Ricardo Freire

Especialidad: Gerente General Paracamiones

Actividad económica: G4530.00 – Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas.

Se realizó la entrevista al Ing. Freire el 19 de diciembre de 2016 en la oficina del mismo en la empresa ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Los Alamos, en la cual se puede evidenciar los siguientes hallazgos:

- *Preferencias de consumo y comportamiento de compra*

El entrevistado manifestó que la principal forma de pago que se ofrece al cliente queda a discreción de los mismos, es decir, se les otorga los canales oportunos como transferencias, cheques, efectivo, tarjetas de crédito, lo cual es una preferencia del cliente y hay que estar abiertos a sus pedidos, sin embargo hoy por hoy el crédito a un mes es el método más solicitado sobre todo en empresas públicas.

- *Necesidades del cliente y mercado objetivo*

En la entrevista realizada al Ing. Freire, reveló que dentro de las necesidades del cliente se puede tomar en cuenta las formas de distribución, en las cuáles se refirió a la visita del cliente a la empresa para buscar lo que necesita así como también a la solicitud del cliente de enviar su pedido a un lugar específico según la necesidad que vayan generando las máquinas y la facilidad que las empresas requieran. Adicionalmente, las necesidades en este negocio se basan en el estado de la máquina, puesto que si requieren un mantenimiento tanto preventivo como correctivo las necesidades que se generan son formuladas por los técnicos que son encargados del funcionamiento de las máquinas.

Por otro lado, el Ing. Freire concuerda con el Ing. Jara con que el mercado objetivo para este tipo de empresas son las empresas privadas que dentro de este grupo se encuentran las empresas petroleras y empresas que poseen máquinas individuales y por la otra parte tenemos a las empresas públicas.

3.1.2. Entrevistas a clientes

Perfil del Entrevistado

Nombre: Lcdo. Marco Chugchilán

Especialidad: Representante Dpto. de Compras Azul

Actividad económica: F4390.11 – Actividades de construcción especializadas en un aspecto común a diferentes tipos de estructuras y que requieren conocimientos o equipo especializados: cimentación, incluida la hincadura de pilotes, instalación y desmontaje de andamios y plataformas.

La entrevista se realizó al Lcdo. Chugchilán el 04 de enero de 2017 en las instalaciones de la empresa ubicada en la Av. Granados E12-02 y Colimes, en la cual se puede evidenciar los siguientes hallazgos:

- *Preferencias de consumo y comportamiento de compra*

El entrevistado manifestó que en la actualidad se necesita mucho más crédito del que se pedía previamente. Para realizar una compra actualmente, se solicita un crédito de 90 a 120 días por la difícil situación en la que se encuentra el país.

- *Necesidades del cliente y mercado objetivo*

En la entrevista realizada al Lcdo. Chugchilán, reveló que prácticamente siempre es necesaria la comunicación porque se les ofrece siempre y cuando tengan en stock. Si tienen en stock ellos realizan la compra directa o a su vez si la importación no se demora mucho se puede seguir esperando, sin embargo, hay ocasiones en las cuales no se puede esperar y otras que sí y esto se debe a la urgencia que se tiene para que la máquina siga trabajando. Pero hay ocasiones en las que los proveedores no les facilitan eso entonces deben regirse a precios y si es conveniente se dirigen al proveedor que

ofrezca en el menor tiempo los productos.

Perfil del Entrevistado

Nombre: Ing. Marco Balarezo

Especialidad: Jefe de Adquisiciones de Constructora L & M

Actividad económica: F4100.10 – Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianatos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes.

La entrevista se realizó al Ing. Balarezo el 06 de enero de 2017 en la cafetería Isveglia ubicada en la calle Francisco Salazar y José Tamayo, en la cual se puede evidenciar los siguientes hallazgos:

- *Preferencias de consumo y comportamiento de compra*

El entrevistado mencionó que antes de la decisión de compra se analizan dos factores. Primero si van a comprar repuestos para un arreglo inmediato de una máquina que estaba operando en una X obra o proyecto dentro del tiempo del proyecto que va a durar a un plazo corto o largo de 6 meses a 1 año dependiendo del proyecto, una máquina debe estar debidamente operativa en el sentido que si hay repuestos que se van a desgastar en el momento que está operando seguramente se va a necesitar X repuestos, pero la vida útil depende del proyecto u obra que va a durar. El otro factor es que al comprar la maquinaria (nueva) entonces de acuerdo a cuestiones financieras o contables aplicando las famosas depreciaciones se aplica la normativa tributaria en el cual la maquinaria pesada tiene una vida útil de máximo 5 años pero como la maquinaria es utilizada en las obras se ha calculado que la vida útil de una máquina es de 3 años, pero si se puede repotenciar la máquina podría alargarse su vida útil.

- *Necesidades del cliente y mercado objetivo*

En la entrevista realizada al Ing. Balarezo, reveló que antes, durante o después de una compra o contratación se analizan los siguientes factores. Se

maneja mediante un requerimiento de emergencia, para esto se ha esperado que nazca esa necesidad emergente para poder actuar pero se ha estado pensando en abastecerse de repuestos, accesorios, lubricantes en base a las experiencias que se ha tenido. Sería bueno que dentro de un marco de tiempo, porque para la empresa el tiempo es extremadamente útil, primero se pueda abastecer viendo que el proveedor cumpla con la entrega inmediata al requerimiento.

3.1.3. Entrevistas a expertos en el mercado socio

Perfil del Entrevistado en Miami-Florida

Nombre: Roberto Rivera

Especialidad: IPM Machinery

Actividad económica: 333120 - "Nonfarm and tractor parts"

La entrevista se realizó al Sr. Rivera el 03 de abril de 2017 vía Skype, en la cual se puede evidenciar los siguientes hallazgos:

- *Preferencias de consumo y comportamiento de compra*

El entrevistado mencionó que el comportamiento del consumidor frente a la compra va ligada a la necesidad presente de los repuestos, es decir, existen 2 consideraciones que se toman en cuenta para la decisión, estas son:

- Cuando necesitan el repuesto, lo necesitan por daño, por consiguiente debe ser inmediato (máquina caída).
- Cuando lo necesitan para tenerlo en stock es mediato (máquina en funcionamiento).

Además, mencionó que la frecuencia de las compras se realizan por consolidación semanal, es decir, realizan compras de varias marcas para realizar el embarque el fin de semana o el próximo día hábil después de haber terminado la consolidación.

- *Necesidades del cliente y mercado objetivo*

En la entrevista el Sr. Rivera manifestó que el cliente generalmente prioriza

según su necesidad para dejar en segundo plano el análisis de precios. Además, de la atención que recibe de parte de los suplidores, con esto me refiero a la confianza que genera el proveedor hacia su cliente. Por otro lado, mencionó que han experimentado la venta en las distintas escalas de distribución y han cerrado negocios con: mayoristas – minoristas – distribuidores – consumidores finales, en ese orden ya que en este negocio no existen preferencias clientelares.

3.2. Investigación cuantitativa

A continuación se presenta la investigación cuantitativa, la misma que fue realizada a diez encuestados de acuerdo a las recomendaciones de los expertos entrevistados previamente. Los encuestados son personas que laboran en empresas petroleras y afines a la construcción tanto en el sector público como privado. Dichas personas son hombres y mujeres que están comprendidas entre los 25 a 55 años de edad, que residen en la ciudad de Quito, Latacunga, Ambato e Ibarra y se desempeñan como los responsables de la adquisición de maquinaria y herramientas para las obras respectivas.

Para realizar la investigación cuantitativa se han delineado ciertos objetivos, que son los siguientes:

- Identificar el sector al que pertenecen las empresas como clientes potenciales.
- Especificar las preferencias, factores influyentes al momento de comprar y otras necesidades.

3.2.1. Preferencias de consumo y comportamiento de compra

a. Tipo de maquinaria utilizada

Véase en Anexos 4, en donde se puede observar que las retroexcavadoras y motoniveladoras son el tipo de maquinaria (18%) que se utiliza con más frecuencia en los distintos sectores que se pudieron analizar gracias a los datos arrojados por las encuestas, seguido por los generadores eléctricos y tractores con 15%.

b. Marcas predominantes

En Anexos 5 se describe las marcas que predominan las preferencias de los encuestados al adquirir repuestos para su maquinaria. El 25% de los encuestados prefieren Caterpillar al poseer maquinaria de dicha marca. Mientras que el 21% de encuestados adquieren repuestos Case por su flota de esa marca, les siguen las marcas John Deere y Komatsu con 17% y 13% respectivamente.

c. Partes adquiridas con frecuencia

En Anexos 6 se puede observar que los repuestos adquiridos con mayor frecuencia por los encuestados. Siendo las partes del motor las adquiridas con mayor frecuencia, seguidas por las partes eléctricas y de transmisión.

3.2.2. Necesidades del cliente y mercado objetivo

d. Percepción del precio

En Anexos 7 muestra que el 55% de los encuestados están satisfechos con el precio ya que va acorde al producto y el 45% sobrante de los encuestados opina que son precios altos respecto al producto y servicio que reciben.

e. Motivos para cambiar de proveedor

El 38% de los encuestados cambiaría de proveedor por la garantía del repuesto ya sea porque no reciben garantía o es muy corta. Por otro lado, el 33 % de los encuestados lo haría por agilidad del servicio sea por demora en los tiempos o falta de coordinación para la entrega.

f. Sector

Las diez personas encuestadas que laboran en las empresas que serán clientes potenciales se han distribuido de la siguiente manera:

Tabla 6 Sector en donde laboran los encuestados

Sector de la empresa en la que labora el entrevistado	Cantidad de respuestas de los encuestados	Porcentaje
Construcción	4	40%
Petrolero	4	40%
Agropecuario	2	20%
		100%

g. Cargo de los empleados que contratan los servicios/productos

A continuación se detallará el cargo de los empleados que según los resultados de las diez encuestas son los que normalmente están a cargo de la contratación de dichos servicios o productos:

Tabla 7 Cargo de los empleado que contratan los servicios/productos

Cargo del entrevistado	Cantidad de respuestas de los encuestados	Porcentaje
Técnico especializado	3	30%
Supervisor de talleres	2	20%
Supervisora de adquisiciones	3	30%
Coordinadora de compras	1	10%
Asistente de talleres	1	10%
		100%

3.3. Conclusiones

Los hallazgos en la investigación tanto cualitativa como cuantitativa son los siguientes:

- *Preferencias consumo y comportamiento de compra*

El factor común que se ha encontrado tanto en las entrevistas a expertos como a clientes es la forma de pago que se demanda en mayor grado, siendo esta el crédito a 30, 60, 90 y 120 días según el monto de la transacción comercial. Sin embargo, no se deslegitima a los otros canales de pago como lo mencionó uno de los expertos entrevistados, otorgando a los clientes canales oportunos de pago como transferencias, cheques, efectivo, tarjetas de crédito, etc.

Adicionalmente, uno de los posibles clientes de la industria entrevistado valora la disponibilidad de los repuestos (stock) y la viabilidad de repotenciar la vida útil de la maquinaria. Por otro lado, el experto entrevistado en Miami agregó que el comportamiento del consumidor va ligada a la necesidad que la máquina tiene de acuerdo a su estado. Además, la frecuencia de compra se la mide por consolidaciones semanales. Finalmente, los encuestados se refirieron a que el tipo de maquinaria más utilizada son las retroexcavadoras y

motoniveladoras, siendo las marcas predominantes Caterpillar, Case, John Deere y Komatsu, mayormente adquiridas en partes de motor, partes eléctricas y de transmisión.

- *Necesidades del cliente y mercado objetivo*

El mercado objetivo al que según los expertos debe dirigirse la empresa es a instituciones públicas (petroleras, municipios, entidades que poseen maquinaria) como usuarios finales y a instituciones privadas (petroleras, constructoras y empresas que posean maquinaria pesada) como usuarios finales o intermediarios minoristas. Siendo las principales necesidades de estas empresas el stock disponible del proveedor, el tiempo de entrega, la forma de distribución y los precios, en el orden mencionado. Cabe agregar a dicha lista el factor “atención del proveedor hacia el cliente” que según el experto en Miami considera el factor más importante puesto que la confianza genera un buen ambiente de trabajo. De igual modo, mencionó que en este negocio se vende tanto a mayoristas, como minoristas, distribuidores y consumidores finales. Finalmente, los encuestados revelan que aprecian en gran manera las garantías ofrecidas por la adquisición de los repuestos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

Primero, según el análisis interno, al tomar en cuenta la información proporcionada por los expertos en la entrevista, de la misma forma a los clientes potenciales y a los resultados de las encuestas se concluye que existe una oportunidad de negocio para una importadora de repuestos para maquinaria pesada con su establecimiento permanente en Florida para satisfacer las necesidades de empresas públicas y privadas en su mayoría de sectores petroleros y de construcción.

Al realizar un esquema de la cadena de valor según (Michael, P., 1980) propone lo siguiente como sumatoria de todos los eslabones o actividades de la cadena de valor.

El stock es una de las preferencias de consumo, según los clientes entrevistados, es por ello que en la logística de entrada se ha propuesto que para tener un stock sólido la empresa debe restockearse considerando los productos de mayor salida medidos en 1 año. Además se ha planteado que el almacenaje en bodegas sea de tipo mayorista, que los repuestos sean ordenados por marca y en función de los sistemas que componen un equipo caminero o una unidad de maquinaria pesada (motor, frenos, transmisión). De igual manera, en las actividades tecnológicas sería óptimo que la empresa diseñe e instale un software en computadoras y teléfonos móviles para facilitar la contabilización y rectificación de originalidad de los repuestos entrantes.

Por otro lado, el experto en la industria americana mencionó que las consolidaciones de la mercancía se las hace semanalmente. Siendo así, la propuesta realizada en el eslabón de operaciones de mantener un rango de tiempo de importación de 10 a 12 días está fundamentada con lo dicho por el entrevistado y por la tramitación aduanera.

Como se mencionó anteriormente lo dicho por los clientes, que al preferir las partes en stock, la logística de salida tendría que ser un almacén mayorista con opciones de despacho a nivel nacional de las partes y piezas y stock interno en sus bodegas.

Asimismo, dentro de las principales necesidades del cliente según la entrevista se puede mencionar que los clientes no están satisfechos con los precios en la industria actualmente, es por eso que se propone que el precio de la empresa del plan de negocio en mención sea menor al de la competencia por los siguientes factores: costos de los repuestos de fábrica (costos bajos), costos de embarque bajos al asumir el proceso la misma empresa, costos de bodegaje en aduana casi nulos al contar con personal especializado en aduanas para agilizar el trámite de desaduanización en el eslabón de marketing y ventas.

Por su lado, en un gran número de encuestados se pudo observar que el no ofrecer garantías por los repuestos es un problema por lo que se ofrecerá garantía de fábrica de las partes y repuestos vendidos que apliquen para un

cierto tiempo y para complementar el servicio post-venta es necesario contar con técnicos y equipos especializados multimarca para brindar un servicio técnico y de mantenimiento más profundo de las máquinas.

Por añadidura, las alianzas estratégicas con proveedores internacionales ya sean fabricantes o mayoristas tienen la finalidad de que por medio de dicha asociación ambas partes ganen desde su posición, es decir, cada parte hará su labor en su país al conocer mejor su mercado local. Igualmente, los recursos humanos apoyan las actividades primarias de la cadena de valor contando con personal especializado en cada eslabón y por su parte se diseñará un software para complementar el proceso interno de la logística de entrada y operaciones y se contará con los scanners que visualizan el daño interno de la máquina. Finalmente, se realizarán las adquisiciones de partes y piezas de maquinaria pesada originales en Estados Unidos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

5.1.1. Segmentación

Para la próxima selección del mercado meta es esencial segmentar al mercado por lo que se eligió los siguientes segmentos: empresas públicas o privadas, instituciones gubernamentales; comprendidas en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi y Tungurahua que requieran de repuestos para maquinaria pesada específicamente dedicadas al sector de la construcción, mantenimiento vial, ambiental y petrolero de la siguiente manera:

Tabla 8 Segmentación

Sector Público		Sector Privado	
Municipios	30 ^a	Constructoras	84 ^d
GAD's	4 ^b	Agroindustria	38 ^e
Entidades públicas sector petrolero	3 ^c	Petroleras	24 ^f
Total Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua	37	Total Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua	146

a) Tomado de: (Gobierno de Pichincha, 2016), (Gobierno de Imbabura, 2016), (Gobierno de Tungurahua, 2016), (Gobierno de Cotopaxi, 2016), b) Tomado de: (Gobierno de Pichincha, 2016), (Gobierno de Imbabura, 2016), (Gobierno de Tungurahua, 2016), (Gobierno de

Cotopaxi, 2016), c) Tomado de: (Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación, 2017), d) Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2016), e) Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2016), f) Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2016).

Surgen ambos segmentos por accesibilidad y rentabilidad tanto del sector público como privado. Los datos del sector público se determinaron por medio de fuentes gubernamentales oficiales, mientras que los datos del sector privado se obtuvieron a través de la Superintendencia de Compañías con los siguientes CIU: para las constructoras CIU F4210.11 y F4312.02, para las empresas de agroindustria CIU A0161.11 y para las petroleras CIU B0610.00.

Entre las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi y Tungurahua se ha determinado que existen 30 municipios, de los cuales 8 se encuentran en la provincia de Pichincha, 6 en la provincia de Imbabura, 7 en la provincia de Cotopaxi y 9 en la provincia de Tungurahua. Por otro lado, los 4 Gobiernos Autónomos Descentralizados representan a las 4 provincias antes mencionadas. Entre las entidades del sector público están las 4 empresas del sector estratégico de hidrocarburos: Petroecuador Ep, Petroamazonas Ep, Flopec Ep. Mientras que, según la (Superintendencia de Compañías, 2016) existen 84 constructoras del sector privado entre Pichincha y Tungurahua, 38 compañías de la agroindustria entre Pichincha, Imbabura, Cotopaxi y Tungurahua y 24 empresa petroleras del sector privado radicadas en Pichincha.

5.1.2. Selección de mercado meta

A continuación se seleccionará el mercado meta que según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 175) se define a mercado meta como el “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender”, partiendo de esta premisa y después de evaluar los segmentos a los que la empresa se dirigirá, se determina que se utilizará como estrategia para cubrir el mercado al *marketing indiferenciado (masivo)* en el cual según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 175), “se centra en lo que es común en las necesidades de los consumidores, en lugar de lo que es diferente”, es por esto que se ha seleccionado esta estrategia. La empresa centrará sus

esfuerzos en brindar una oferta común para ambos segmentos de mercado seleccionados.

5.1.3. Diferenciación

Conforme al capítulo 4, la diferenciación consiste en mantener stock en las bodegas de tipo mayorista considerando los productos de mayor salida, del mismo modo el trámite de importación y entrega de repuestos se los realizaría en un rango de tiempo de 10 a 12 días, un 66% menos que la competencia en la actualidad según las entrevistas realizadas, además se ofertarían precios más bajos en relación a la competencia por varios factores de negociación e importación, asimismo se contará con servicio técnico especializado en productos multimarca con técnicos equipados especialmente para brindar un mantenimiento más profundo de las máquinas; adicionando la garantía de fábrica de las partes. También, el personal especializado en cada una de los eslabones de la cadena de valor permitirá brindar un servicio de calidad según los requerimientos de los clientes. Igualmente, se diseñará un software para facilitar la logística de entrada, salida y servicio post-venta de la empresa siendo utilizado a través de computadoras y/o smartphones. Finalmente, la ventaja percibida de la empresa es la negociación con los proveedores a nivel internacional, concepto que se utilizará para comunicar en las piezas de la mezcla de marketing.

5.1.4. Posicionamiento

Para el mercado meta seleccionado, es decir las empresas tanto públicas como privadas que utilicen como capital de trabajo maquinaria pesada, la empresa del plan de negocios en mención brindará soluciones a nivel de importación y stock permanente de las partes y piezas que se requieren a menudo en las distintas funciones del equipo pesado a través de una mejora de tiempos, precios y garantías de originalidad utilizando como estrategia acuerdos y alianzas realizadas en las negociaciones con los proveedores y fabricantes de las piezas en el mercado de Estados Unidos.

Para lograr lo antes mencionado se utilizará la estrategia de posicionamiento “Más por menos”, ya que lo que se ha propuesto en la cadena de valor es otorgar más beneficios a los clientes por precios más bajos que los que

actualmente existen en el mercado. Lo cual solamente se puede lograr con la negociación física en el país de origen que en este caso sería Estados Unidos, de este modo se lograría un mayor acercamiento con los proveedores y los fabricantes de las partes y piezas de maquinaria pesada. Estos beneficios pueden ser medidos en términos de tiempo, precios bajos y calidad.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Nivel de producto

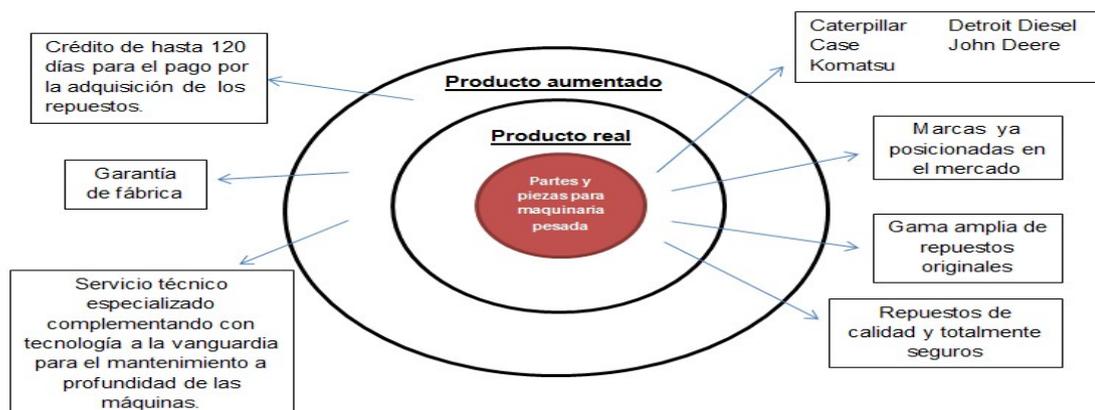


Figura 1 Nivel de producto

Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 198) se parte desde el nivel más básico y a medida que va escalando un nivel, se sigue agregando valor. En este caso, en el nivel más básico el comprador está adquiriendo partes y piezas para maquinaria pesada. En el nivel 2, el comprador adquirirá un producto real ofreciendo marcas ya posicionadas en el mercado como Caterpillar, Case, Komatsu, Detroit Diesel y John Deere con una gama amplia de repuestos originales que garantizan su calidad y seguridad, características que han sido combinadas para ofrecer un valor extra a fin de que el cliente fije su lealtad en la empresa. Finalmente en el último nivel, a más del producto básico y real, se le aumentan ciertos beneficios al comprador como el crédito de hasta 120 días dependiendo del monto, garantía de fábrica de los repuestos y servicio técnico especializado.

5.2.1.2. Tipo de producto

Al ser productos de consumo para su importación y comercialización con características únicas, las partes y piezas para maquinaria pesada multimarca

son catalogadas como *productos de especialidad* puesto que los compradores por la necesidad están dispuestos a adquirirlos sin compararlos con otras marcas. La descripción que (Kotler/Armstrong, 2013, p. 199) dan a los productos de especialidad encaja de manera uniforme a las partes y piezas para maquinaria pesada multimarca a ser importada y comercializada al no ser comparados con otras marcas para influir en su decisión de compra, por tener precios altos al tratarse de productos de alta complejidad y aun así baja sensibilidad ante el precio, además su distribución es exclusiva y solo se cuenta con pocos puntos de venta y no hace falta promoción ya que dichos productos se promocionan solos.

5.2.1.3. Atributos – Branding – Empaque

Tabla 9 Atributos - Branding – Empaque

ATRIBUTOS	BRANDING	EMPAQUE
Seguridad	Alliance Multiparts	Empaquetados en cajas de los fabricantes
Duración de largo plazo	Case	Para importación embalaje en cajones
Alta resistencia	Komatsu	Etiquetado según normas internacionales ISO para importación
Aumenta productividad de la maquinaria	John Deere	
Repuestos de fábrica	Detroit Diesel	
Bajo impacto ambiental	Caterpillar	

LOGO



Figura 2 Logo Alliance

Los colores de la empresa son naranja y gris, los mismos que dan una percepción de “barato” y “sobriedad”. Además en el logotipo destaca un container que representa la importación y un gancho que representa el

negocio internacional seguido del nombre de la empresa, el cual es Alliance Multiparts, dándole más claridad al logotipo para que los grupos de interés perciban que la ventaja de la empresa son las alianzas internacionales con los proveedores.

Por otro lado, los atributos de los productos que la empresa ofrece son reconocidos a nivel mundial puesto que las marcas a comercializar ya están establecidas en el mercado global y la gente afín al negocio sabe que dichos repuestos totalmente genuinos son seguros, duraderos, de alta resistencia y en la actualidad tienen un bajo impacto ambiental.

Además, los repuestos vendrían con sus empaques originales de fábrica cumpliendo con las normas internacionales ISO e INEN para importación y adicional a esto una vez que el producto se encuentre en las bodegas de Alliance Multiparts y esté disponible para el despacho se lo hará en una bolsa de plástico con el logotipo de la empresa, según el tamaño del repuesto. Por último, se prevé elaborar gorras con el logotipo de la empresa para obsequiar a los usuarios de las maquinarias considerando el ambiente en el cual laboran.

5.2.1.4. Amplitud – Longitud – Profundidad – Consistencia

Ver gráfico de Amplitud – Longitud – Profundidad – Consistencia para mayor comprensión en Anexo 25.

➤ Amplitud

En el mercado de las partes y piezas de maquinaria pesada existen millones de ítems por lo que se han agrupado los repuestos de las máquinas según sus sistemas más importantes para el funcionamiento de la maquinaria y los que se venden con más frecuencia según los expertos entrevistados y clientes encuestados. Estos kits que Alliance ofrecerá pertenecen a: componentes de motor, grupos cónicos, mandos finales, sistemas de freno y sistemas de transmisión.

➤ Longitud

En el kit 1 o de componentes de motor se ofrecen las siguientes marcas: Caterpillar, Case, Komatsu, John Deere y Detroit Diesel. Mientras que en los kits restantes que son los de grupos cónicos, mandos finales, sistemas de freno

y sistemas de transmisión se ofrecen en las siguientes marcas: Caterpillar, Case, Komatsu y John Deere.

➤ Profundidad

Los kits de componentes de motor, grupos cónicos, mandos finales, sistemas de freno y sistemas de transmisión en las distintas marcas varían según el modelo de la máquina, por ejemplo en Detroit Diesel solo se puede encontrar componentes de motor porque solamente fabrican motores a diésel. Los diferentes modelos que ofrecen las marcas según sus sistemas se pueden observar en el gráfico en el Anexo 25.

➤ Consistencia

Tanto los kits como las marcas y los distintos modelos que se ofrecen tienen características similares que le permiten trabajar a la máquina, sin embargo al tener distintas versiones como es el caso de las excavadoras que varía según la marca no pueden ser reemplazados el uno al otro. Por ejemplo, los componentes de motor de las excavadoras Caterpillar no pueden ser reemplazados por los componentes de motor de las excavadoras Komatsu al tener distintos modelos y versiones de producción.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Costo

Tabla 10 Costos

Item	Costo Unitario	Costos por impuestos	IVA	AD VALOREM	FODINFA	SALVAGUARDIAS	ISD	Flete y seguro	Porcentaje de ganancia	Margen de ganancia	VALOR CIF	Competencia
Kit de componentes de motor	\$ 4,509.00	\$ 1,330.16	\$ 631.26	\$ 450.90	\$ 22.55	\$ -	\$ 225.45	\$ 362.90	40%	\$ 1,803.60	\$ 8,005.66	\$ 8,484.59
Kit de grupos cónicos	\$ 1,522.57	\$ 449.16	\$ 213.16	\$ 152.26	\$ 7.61	\$ -	\$ 76.13	\$ 168.70	30%	\$ 456.77	\$ 2,597.20	\$ 2,865.02
Kit de mandos finales	\$ 3,277.52	\$ 966.87	\$ 458.85	\$ 327.75	\$ 16.39	\$ -	\$ 163.88	\$ 295.00	40%	\$ 1,311.01	\$ 5,850.40	\$ 6,167.31
Kit del sistema de frenos	\$ 3,102.87	\$ 915.35	\$ 434.40	\$ 310.29	\$ 15.51	\$ -	\$ 155.14	\$ 319.76	40%	\$ 1,241.15	\$ 5,579.12	\$ 5,838.67
Kit del sistema de transmisión	\$ 4,653.31	\$ 1,372.73	\$ 651.46	\$ 465.33	\$ 23.27	\$ -	\$ 232.67	\$ 319.76	40%	\$ 1,861.32	\$ 8,207.12	\$ 8,756.13
TOTAL	\$ 17,065.27	\$ 5,034.25	\$ 2,389.14	\$ 1,706.53	\$ 85.33	\$ -	\$ 853.26	\$ 1,466.12		\$ 6,673.85	\$ 30,239.50	\$ 32,111.72

En la tabla antes detallada, los 5 kits armados según los sistemas más importantes para el funcionamiento de la maquinaria y los que se venden con

más frecuencia según los expertos entrevistados y clientes encuestados, fueron calculados según los costos de fábrica cotizados en una misma empresa, los costos por impuestos fueron calculados con el Ad Valorem (10%) del CIF, Fodinfra (0,5%) del CIF, el IVA (14%) y el ISD (5%) del subtotal. Por otro lado, se ha propuesto como margen de ganancia el 40% y el 30% según los kits por su volumen ya que al analizar los estados de resultados de la competencia según la (Superintendencia de Compañías, 2016), tienen un margen de ganancia general del 59,17% tomando como variables su margen de ganancia bruto y margen de ganancia total. Además, el precio de la competencia ha sido calculado con los costos de fábrica aumentados los costos por impuestos más el porcentaje del margen de ganancia de la competencia que es del 59.17% según la (Superintendencia de Compañías, 2016).

5.2.2.2. Estrategia de precios y precios de entrada

El precio se fijará en base a la competencia según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 263) puesto que las ofertas de mercado de la empresa y la competencia son similares, sin embargo los procesos no serán los mismos al inclinarse por la optimización del tiempo de entrega de los repuestos importados a los clientes y reducirlos frente a la competencia, asimismo se optimizarán recursos en los procesos de comercio exterior para hacerlos más ágiles y eficientes y de este modo poder ofrecer a los clientes mayor valor en términos de producto y menor valor en términos de precio que la competencia. Por lo tanto, el precio CIF del Kit 1 será de \$8,005.66; el precio CIF del Kit 2 será de \$2,597.20; el precio CIF del Kit 3 será de \$ 5,850.40; el precio CIF del Kit 4 será de \$5,579.12; el precio CIF del Kit 5 será de \$8,207.12.

5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios

Los precios se ajustarán de acuerdo a la estrategia de fijación internacional de precios según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 279) ya que para la fijación de precios se dependería de los precios establecidos por los proveedores internacionales para tomarlos como el monto base para el precio final, además los fabricantes de dichos repuestos actualizan sus listas de precios cada seis meses ante lo cual la empresa deberá también acogerse y a su vez

comunicar a los clientes de dicha actualización. Por lo tanto, el precio FOB del Kit 1 será de \$4,509.00; el precio FOB del Kit 2 será de \$1,522.57; el precio FOB del Kit 3 será de \$ 3,277.52; el precio FOB del Kit 4 será de \$3,102.87; el precio FOB del Kit 5 será de \$4,653.31.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Canal de distribución

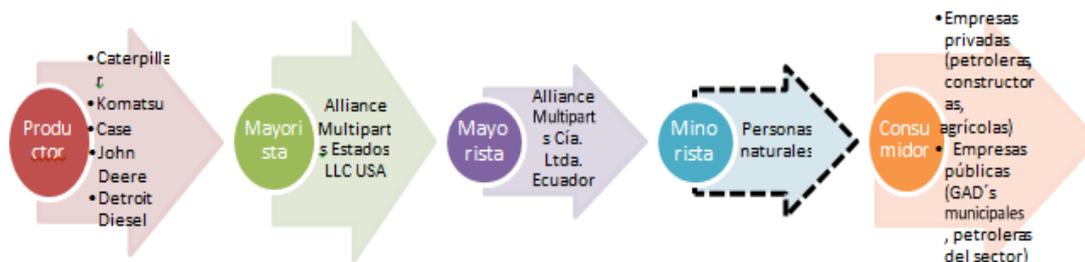


Figura 3 Canal de distribución

El canal de distribución de Alliance va desde el productor que en este caso serán los fabricantes de las marcas detalladas en la figura 5, siguiendo por Alliance Multiparts LLC en Estados Unidos que será el mayorista desde dicho país, al enviar la mercadería a Ecuador, Alliance Multiparts Cía. Ltda., la cual se convierte en el mayorista local. En el caso de que personas naturales adquieran los productos de Alliance, se convierten en minoristas porque podrían revender los productos adquiridos. En caso de que los kits sean adquiridos por empresas privadas y públicas, estos se convertirán en el consumidor final al usar los repuestos de inmediato en su parque automotriz.

5.2.3.2. Punto de venta

El punto de venta será un local con oficinas administrativas y bodegas mayoristas ubicadas en el sector industrial en la Av. Eloy Alfaro y los Arupos. Se ha elegido este sector ya que se ha encontrado un galpón con oficinas de arriendo conveniente para la empresa y su ubicación cercana a las principales rutas hacia el aeropuerto y a las salidas de Quito. Las bodegas serán tal y como se las presenta en las imágenes inferiores.



Figura 4 Bodegas Quito

Tomado de: Pinterest

Por otro lado, el local con oficinas administrativas y bodegas en Miami, serán de menor tamaño en comparación con las bodegas en Quito, puesto que la mercadería que se recibe, se la envía enseguida hacia Ecuador. Las bodegas estarán ubicadas en la 8190 NW 21st St. Miami, Fl 33126, se ha elegido esta ubicación ya que las bodegas y oficina están dentro de la Zona Franca de Miami. Las bodegas y oficinas lucirán como la siguiente imagen:



Figura 5 Bodegas Miami

Tomado de: Pinterest

5.2.3.3. Tipo de canal

El canal de distribución que se utilizaría corresponde a un canal de marketing largo, utilizando 3 tipos de niveles desde el productor hasta llegar al consumidor, siendo la empresa del plan de negocio en mención el mayorista, según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 296), como lo muestra la figura 5.

5.2.3.4. Mezcla promocional

La estrategia de la mezcla promocional a utilizarse es la “estrategia de empujar” que según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 364), es aquella que “utiliza la

fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar el producto a través de canales”, en este caso, el fabricante realiza esfuerzos de marketing para que los miembros de sus canales adquieran sus productos y estos a su vez lo promocionen al último nivel de la cadena, es decir hacia los consumidores finales.

5.2.3.4.1. Publicidad

Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 357), publicidad “es cualquier forma pagada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador”. Por lo que se manejará publicidad impresa a través de carpetas, catálogos y tarjetas de presentación representadas por el logotipo de la empresa y los colores de la misma para transmitir el concepto de la empresa a través de su ventaja competitiva la cual es la “negociación internacional por medio de alianzas con los proveedores”, como se puede observar en las siguientes imágenes:

Logo



Figura 6 Logo Alliance

Carpeta



Figura 7 Diseño carpetas

Tarjeta de presentación



Figura 8 Diseño tarjetas de presentación

Catálogo

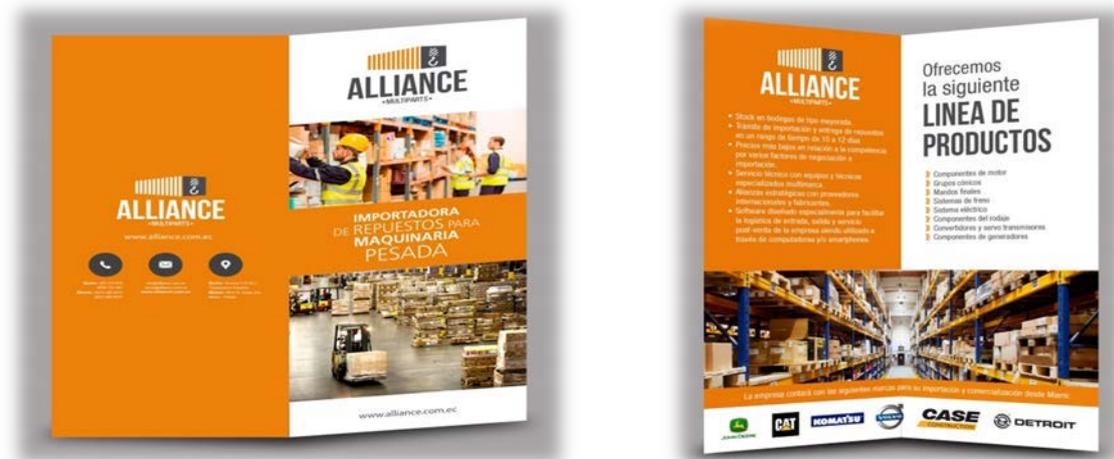


Figura 9 Diseño catálogo

5.2.3.4.2. Relaciones públicas

La empresa al entrar al mercado debe asegurar su estancia en el mismo por lo cual es vital generar buenas relaciones con los distintos actores de la industria, razón por la cual se propone participar en las distintas ferias afines al giro del negocio realizadas en la ciudad de Quito que son 4, la feria “Ecuador Oil & Power”, “Expominas”, “Feria Internacional Quito Construcción”, “Expoagro Ecuador”, etc.

5.2.3.4.3. Venta personal

Como se ha mencionado anteriormente, la fuerza de ventas quienes serán especializados en el giro del negocio a través de cursos impartidos en el momento de entrada de los vendedores a la empresa y a partir de eso, semestralmente, visitarán las locaciones en donde estén ubicadas las máquinas con los daños presentados para levantar requerimientos y poder cotizar todas sus necesidades, después de haberse presentado con el representante de compras de cada cliente y haber sido aprobada su visita a los talleres.

Por otro lado, los vendedores también serán los encargados de manejar su propia base de datos, atraer clientes y darles el seguimiento correcto pre venta, durante la venta y post venta a los mismos.

La imagen de cada representante de ventas de la compañía será la siguiente:



Figura 10 Diseño uniformes

Considerando que los vendedores serán personas adultas de género masculino, se ha seleccionado como su uniforme de lunes a jueves una camisa color naranja con un toque gris en el hombro derecho con el logo de la empresa en el pecho del lado izquierdo, misma que será proporcionada por la empresa y pantalón gris a su elección. Para el uniforme casual se ha seleccionado una camiseta polo color naranja con el logo de la empresa en la parte izquierda del pecho con pantalón a su elección. Esto se ha provisto para ser distinguidos según los colores de la empresa.

5.2.3.4.4. Marketing directo

Para que la fuerza de ventas pueda captar clientes que cumplan las características de los segmentos seleccionados y puedan gestionar el servicio a los mismos se utilizará un software de CRM (Customer Relationship Management) llamado “Sage” con la idea de hacerlo de forma eficiente y dinámica. Esta herramienta ayudaría a que la fuerza de ventas cumpla con sus metas y objetivos como se lo mencionó en el punto anterior en el cual se determinó que los vendedores tendrán que manejar la base de datos de clientes, atraerlos y acompañarlos en el proceso de venta. Para complementar esta herramienta en el proceso de captación de clientes es necesario que los vendedores investiguen nuevas empresas de los segmentos seleccionados y los contacten ya sea vía telefónica o e-mails para adquirir una cita o enviar la carta de presentación de la empresa.

5.3. Estrategia de internacionalización

La estrategia de introducción al mercado por la cual se pretende internacionalizar la empresa son las “alianzas estratégicas” que según (Cateora, P., Gilly, M.C. y Graham J., 2010, p.330), “es una relación comercial

establecida por dos o más compañías para cooperar en una necesidad mutua y compartir el riesgo de alcanzar un objetivo común.” Bajo este contexto, Alliance Multiparts Cía. Ltda., formará alianzas estratégicas internacionales con sus proveedores en Miami, beneficiándose mutuamente al suministrar precios sumamente competitivos con un proceso de importación desde Miami a Quito.

5.4. Presupuesto de marketing

Tabla 11 Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño Marca		\$180.00	\$ -	\$186.14	\$ -	\$192.49
Impresión carpetas (500)		\$395.00	\$ -	\$408.47	\$ -	\$422.40
Impresión tarjetas de presentación (1000)		\$95.00	\$ -	\$98.24	\$ -	\$101.59
Hojas membretadas (1000)		\$90.00	\$ -	\$93.07	\$ -	\$96.24
Impresión catálogos (100)		\$115.00	\$ -	\$118.92	\$ -	\$122.98
Empaques para distribución (1000)		\$85.00	\$87.90	\$90.90	\$94.00	\$97.20
Software CRM SAGE 50c		\$1,090.00	\$1,127.17	\$1,165.61	\$1,205.35	\$1,246.46
Uniformes (40)		\$650.00	\$ -	\$ -	\$672.17	\$ -
Eventos		\$10,080.00	\$10,423.73	\$10,779.18	\$11,146.75	\$11,526.85
TOTAL GASTOS		\$12,780.00	\$11,638.80	\$12,940.52	\$13,118.26	\$13,806.20

Tales costos fueron calculados en base a proformas elaboradas por proveedores seleccionados en cuanto a la elaboración de productos publicitarios, software CRM, uniformes y participación en eventos relacionados a la industria.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Somos una a) empresa que importa desde Estados Unidos y comercializa en d) Ecuador b) repuestos para máquinas agrícolas, de construcción y maquinarias petroleras c) a minoristas, sectores públicos y privados en Imbabura, Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua. e) Logrando que a través de la negociación con los proveedores se otorgue a los clientes un servicio de calidad a precios convenientes. g) Preocupados por el bienestar económico y social de nuestros empleados, a fin de i) asegurar el crecimiento tanto de la empresa como de

cada uno de sus colaboradores en un ambiente de f) integridad no solo interno sino también para con los clientes, proveedores, demás colaboradores externos y la sociedad en general. h) Utilizamos tecnología de punta en todos nuestros procesos y e) nos caracterizamos por lograr una entrega efectiva, en menor tiempo y a menor precio.

- a) ¿A qué se dedica? b) ¿Productos y servicios?, c) Clientes, d) Mercado, e) Ventaja competitiva, f) Valor, g) Fines económicos, h) Tecnología, i) Empleados

6.1.2. Visión

Ser el mayor distribuidor de repuestos para maquinaria pesada en Pichincha tanto de empresas públicas como privadas que utilicen estas máquinas como capital de trabajo a 2022 reconocidos por las excelentes alianzas estratégicas realizadas a nivel internacional.

6.1.3. Objetivos

➤ **Mediano plazo**

- Ampliar la acción de recompra de clientes ya existentes en un 15% hasta 2020.
- Incrementar la participación de mercado en servicio técnico en 15% al 2018.
- Reducir el ageing (tiempo de tardanza) en responder al cliente tras generarse algún inconveniente en un 25% al 2018.
- Disminuir el desperdicio de materiales utilizados durante la instalación y/o mantenimiento requerido de las máquinas en un 15%, hasta el año 2019.

➤ **Largo plazo**

- Aumentar capacitaciones del personal de todas las áreas de la empresa para que dominen el CRM a fin de gestionar y comunicarse con los clientes en un 50% hasta el año 2022.
- Acrecentar cartera de clientes nuevos en un 20% hasta el año 2021.
- Aumentar la utilidad bruta en un 20% en los próximos 5 años.
- Incrementar en un 15% la inversión en infraestructura, capital humano y equipo para proyectos que generen rentabilidad de corto y mediano

plazo hasta el año 2022.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Mapa de procesos

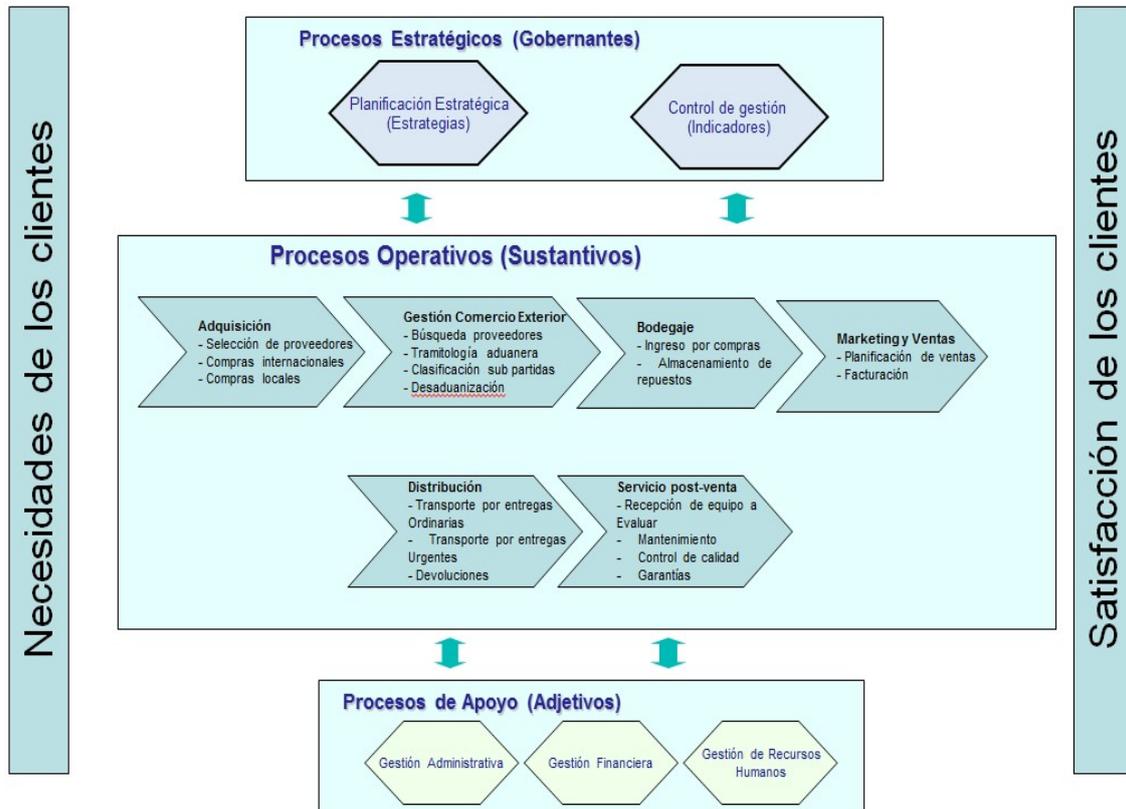


Figura 11 Mapa de procesos

Todo proceso empieza por una necesidad del cliente y debe terminar por la satisfacción del cliente. Para lograr la satisfacción del cliente, la empresa ha de diseñar procesos estratégicos cuyas actividades serán la planificación estratégica y el control de gestión. Siguiendo con los procesos operativos que son las actividades “core” del negocio y como se observa en la figura 6, son las actividades primarias de la cadena de valor. Finalmente, se determinan los procesos de apoyo que serán actividades de gestión administrativa, financiera y de recursos humanos.

6.2.2. Flujo de procesos

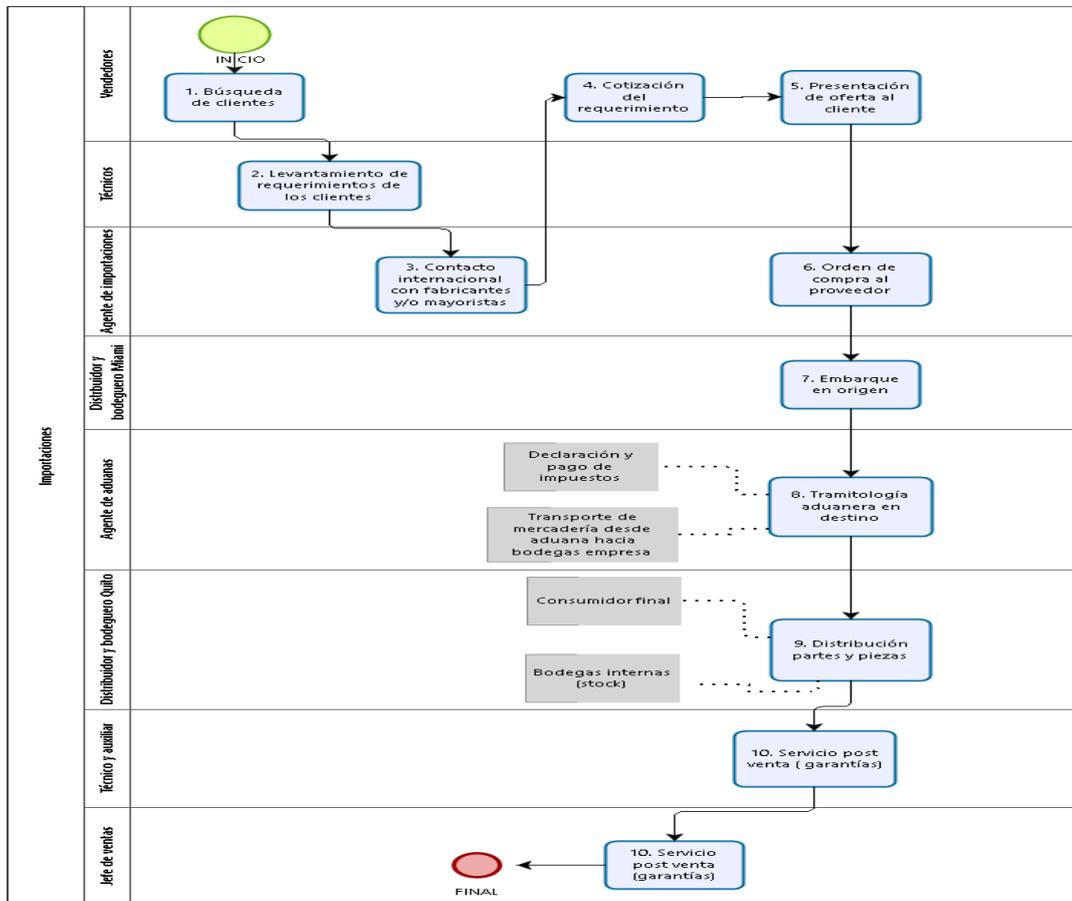


Figura 12 Flujo de procesos

Dentro de los procesos operativos de la empresa se han identificado 10 actividades consecutivas hasta finalizar una venta en las cuales se ha detallado el personal encargado para cada actividad, siendo cada uno el responsable de sus obligaciones como se observa en la figura 7.

Miami, mientras que el comprador es el responsable de contratar el transporte y seguro de la mercadería hasta el destino, además de efectuar el despacho de importación. Por otro lado, el gerente encargado en Miami se encargará del embalaje en cajas de madera de la mercadería a ser exportada, asegurándose de preparar la carga adecuadamente para ser transportada, facilitando el manipuleo y transporte desde origen hasta el destino (bodegas en Quito) en pallets vía aérea. Por consiguiente, la función de Alliance Multiparts en Miami será ser un centro de distribución de partes y piezas para maquinaria pesada multimarca hacia el Ecuador. Para esto, el bodeguero en Miami tendrá que recibir la mercadería o retirar de la bodega de la fábrica en donde se adquieran las partes y piezas, luego deberá preparar la mercadería para el envío hacia el Ecuador y finalmente deberá enviar a través del transporte que mejor convenga ya sea vía aérea o marítima. Por su parte, la desaduanización de la mercadería en Ecuador se la gestionará con el agente de aduanas interno de Alliance y el proceso de desaduanización en la Senae es aleatorio en cada importación ya que puede ser nacionalizada a través de aforos físicos, documentales, automáticos o la carga puede llegar como un Courier.

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Constitución legal

La empresa será constituida bajo la figura jurídica “Compañía de Responsabilidad Limitada” ya que estará conformada por tres socios que responderán por las obligaciones que tuvieran solamente hasta el monto total de la aportación para formar el capital de la empresa, según (Superintendencia de Compañías, 1999). De esta manera, el nombre de la empresa en Quito será Alliance Multiparts Cía. Ltda. Del mismo modo, Alliance Multiparts en Miami será constituida bajo la estructura legal Limited Liability Company (Sociedad de Responsabilidad Limitada), en este caso los miembros de la LLC pueden ser desde una persona o más, por lo que serían los tres mismos miembros que formarían la LLC. Es necesario conocer que los impuestos federales a la renta son trasladados sobre la declaración de impuestos personales de cada miembro, según (U.S. Small Business Administration, 2017). De esta manera, el nombre de la empresa en Miami

será Alliance Multiparts LLC.

6.3.2. Requisitos para importar

- Obtener RUC
- Adquirir Certificado Digital para la validación de la firma electrónica otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data.
- Registro de usuario en Ecuapass
- Verificación de la habilitación para importar del producto.

6.3.3. Organigrama

Se propone un organigrama funcional - multidivisional, lo cual según (Jones, 2008, p.145), la estructura funcional “agrupa a las personas con base en su experiencia en común porque utilizan los mismos recursos”, mientras que la estructura multidivisional, “es una estructura en la que cada división tiene su propias funciones de apoyo por lo cual se vuelven divisiones autocontenidas” según (Jones, 2008, p.153), en función de que las operaciones en Miami tenga su propia autonomía sin desviarse de la estructura de la empresa.

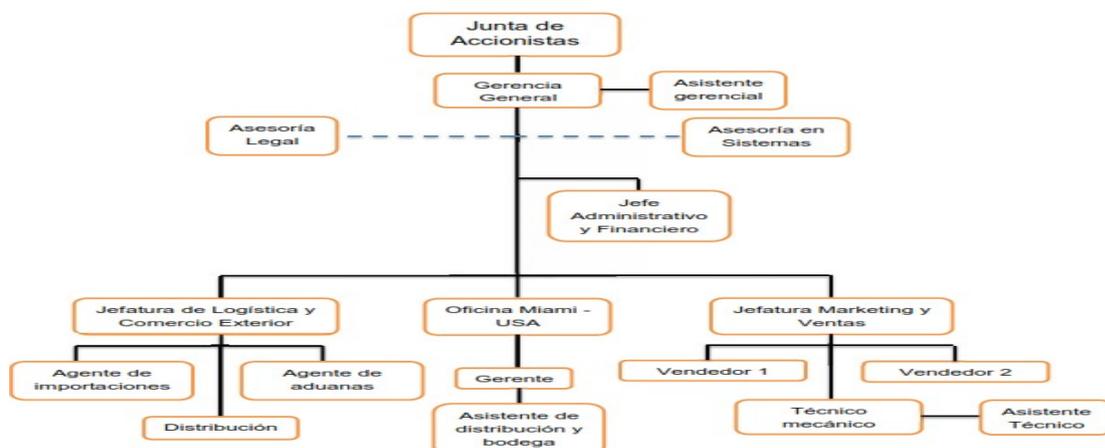


Figura 13 Organigrama

6.3.4. Funciones

Tabla 13 Funciones Gerente General

Cargo: Gerente General	
Estudios: Administración de Empresas/Negocios Internacionales	Experiencia: 3 años
Funciones: - Designar funciones y responsabilidades a cada empleado de la empresa.	

- Certificar los estados financieros de la empresa que el contador se encargará de hacérselos conocer a la junta directiva.
- Aprobación de nuevos proyectos propuestos por los empleados.
- Toma de decisiones en cuanto a negociaciones locales e internacionales.
- Negociación de alianzas internacionales con los proveedores (fabricantes, mayoristas y minoristas).

Tabla 14 Funciones Asistente Gerencial

Cargo: Asistente Gerencial	
Estudios: Administración de Empresas o carreras afines	Experiencia: 1 año
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> - Atender al cliente y canalizar su necesidad al departamento adecuado. - Exigir al departamento de ventas a través de su jefe el cumplimiento de fechas acordadas con el cliente. - Mantener informado al cliente de los avances o retrasos en la entrega de los repuestos o mantenimientos encomendados a la empresa. - Atender cualquier requerimiento de gerencia a la brevedad posible. 	

Tabla 15 Funciones Jefe Administrativo y Financiero

Cargo: Jefe Administrativo y Financiero	
Estudios: Administración de Empresas/Finanzas o carreras afines	Experiencia: 3 años
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> - Administración de la empresa - Finanzas de la empresa - Gestión del talento humano de la empresa - Gestión tributaria y contable de la empresa 	

Tabla 16 Funciones Jefe de Logística y Comercio Exterior

Cargo: Jefe de Logística y Comercio Exterior	
Estudios: Comercio Exterior/Negocios Internacionales	Experiencia: 2 años
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la red de procesos (importaciones, desaduanización, distribución y bodegaje) para garantizar que se cumplan los tiempos de entrega. - Prever y aplicar los reglamentos amparados por la ley ecuatoriana en cuanto al comercio exterior. - Diseñar planes de logística de entrada y salida para garantizar eficiencia y eficacia en los procesos. 	

- Supervisar que el agente de comercio exterior y aduanas den un correcto seguimiento a los procesos correspondientes para que la salida de la mercadería en aduana sea más rápida.

Tabla 17 Funciones Agente de Importaciones

Cargo: Agente de Importaciones	
Estudios: Comercio Exterior/Negocios Internacionales	Experiencia: 2 años
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de los mejores proveedores internacionales y nacionales. - Selección del régimen de importación más conveniente para la empresa considerando costos y tiempos. -Clasificación de partidas y subpartidas de los repuestos a importar. - Manejo del portal digital de la aduana para optimizar los procesos de desaduanización y nacionalización. - Gestionar y planificar el tiempo de bodegaje de la mercadería en Miami según la conveniencia de la empresa. 	

Tabla 18 Agente de Aduanas

Cargo: Agente de Aduanas	
Estudios: Comercio Exterior/Negocios Internacionales	Experiencia: 2 años
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en conjunto con el agente de comercio exterior en Quito y Miami para agilizar el proceso de desaduanización y nacionalización de la mercadería. - Gestionar la tramitología en aduanas. - Dar seguimiento a procesos logísticos internos para la salida en aduana. 	
Cargo: Distribución y bodegaje	
Estudios: N/A	Experiencia: -
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Entregar puntual y fechados los documentos encomendados. - Realizar una revisión diaria del equipo y demás materiales a su cargo. - Reportar diariamente a contabilidad los egresos reales en cantidades y tipo de materiales que han salido de bodega - Mantener al día la información inventariada. - Llevar todas las encomiendas de la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el ingreso inmediato a inventario de las mercaderías que ingresan a la empresa. - Conservar en buen estado los vehículos o movilización a su cargo. 	

Tabla 19 Funciones Gerente oficina Miami - USA

Cargo: Gerente oficina Miami-USA	
Estudios: Comercio Exterior/Negocios Internacionales	Experiencia: 2 años
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en conjunto con el agente de comercio exterior en Quito para planificar, coordinar y gestionar el retiro, bodegaje y salida de la mercadería hacia la ciudad de Quito. - Gestión administrativa y financiera de la empresa en Miami-USA. - Encargado de presionar a los proveedores para la entrega de la mercadería en los tiempos acordados. 	

Tabla 20 Funciones Distribución y bodegaje Miami – USA

Cargo: Distribución y bodegaje Miami-USA	
Estudios: N/A	Experiencia: -
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Entregar puntual y fechados los documentos encomendados. - Realizar una revisión diaria del equipo y demás materiales a su cargo. - Reportar diariamente a contabilidad los egresos reales en cantidades y tipo de materiales que han salido de bodega - Mantener al día la información inventariada. - Llevar todas las encomiendas de la empresa. - Realizar el ingreso inmediato a inventario de las mercaderías que ingresan a la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Conservar en buen estado los vehículos o movilización a su cargo. 	

Tabla 21 Funciones Jefe de Marketing y Ventas

Cargo: Jefe de Marketing y Ventas	
Estudios: Marketing o carreras afines	Experiencia: 2 años
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de mercado para obtener mejor visión de nuevas necesidades de los clientes, del mercado y variables de la industria a futuro. - Gestionar la base de datos de los clientes para asegurar una buena relación con los mismos y mantener un rendimiento elevado. - Establecer el porcentaje de comisión por las ventas realizadas. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la previsión de ventas, cartera por cobrar y cobrada. - Establecer metas a fin de que los vendedores las cumplan anualmente y obtengan sus beneficios. 	

Tabla 22 Funciones Vendedores

Cargo: Vendedores 1 y 2	
Estudios: Marketing o carreras afines	Experiencia: 1 año
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la cartera de clientes y tarjetas de seguimiento actualizadas y con datos reales. - Fijarse un monto de venta semanal acorde a las realidades económicas del país y ha posibilidades propias. - Establecer las condiciones de venta previa consulta con la dirección financiera. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Presentar informe de comisiones y ventas cuando lo soliciten las autoridades y/o el jefe inmediato. - Solicitar la facturación únicamente en ventas reales y concretadas. - Entregar personalmente proformas detalladas claras y concisas. - Promocionar los productos que ofrece la empresa a potenciales clientes. 	

Tabla 23 Funciones Técnico Mecánico

Cargo: Técnico Mecánico	
Estudios: Mecánica o carreras afines	Experiencia: 3 años
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Presentar informe semanal de todas las actividades realizadas por el departamento y listadas indicando el trabajo realizado por cada técnico a la dirección administrativa. - Reportar novedades extra empresariales a las autoridades de la empresa. - Controlar que los informes técnicos sean detallados y pormenorizados para presentar al cliente. - Calificar los daños y fallas de automotores o equipos ingresados a la empresa. - Vigilar por el buen manejo de equipos y repuestos a utilizar en la labor diaria de los técnicos. 	

Tabla 24 Funciones Asistente Técnico Mecánico

Cargo: Asistente Técnico Mecánico	
Estudios: Mecánica o carreras afines	Experiencia: 2 años
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar informes coherentes, entendibles y legibles para clientes y jefe de área. - Reportar novedades, irregularidades e inconvenientes a su jefe inmediato. - Realizar todo trabajo encomendado de manera indistinta es decir sin importar que sea el equipo dentro de una garantía o compostura particular. - Prestar ayuda a otro compañero y apoyarse para la resolución de un problema. 	

6.3.5. Rol de pagos

El rol de pagos se ha calculado tomando como base los salarios de los códigos sectoriales dispuestos por (IESS, 2017). Sin embargo, se otorgará a los empleados una bonificación al desempeño por el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la junta directiva por lo cual elevará sus salarios de acuerdo al giro de negocio según sus flujos. Para el Ecuador se calcula de la siguiente manera rol de pagos para el año 1:

Tabla 25 Rol de pagos Ecuador año 1

AÑO 1												
CARGO	ACTIVIDAD SECTORIAL	SUELDO IESS	BONIFICACIÓN AL DESEMPEÑO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	APORTES AL IESS PATRONAL	APORTES AL IESS PERSONAL	PROVISION DecTer	PROVISION DecCuar	GASTOS SUELDOS	PAGO EMPLEADO
GERENTE GENERAL	1918200000101	\$ 391.90	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 5,103.00	\$ 3,969.00	\$ 3,500.00	\$ 375.00	\$ 50,978.00	\$ 41,781.00
ASISTENTE DE GERENCIA	1910000000024	\$ 382.24	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 2,624.40	\$ 2,041.20	\$ 1,800.00	\$ 375.00	\$ 26,399.40	\$ 21,608.80
JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1920000000008	\$ 390.59	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 4,082.40	\$ 3,175.20	\$ 2,800.00	\$ 375.00	\$ 40,857.40	\$ 33,474.80
JEFE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR	1920000000008	\$ 390.59	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 4,082.40	\$ 3,175.20	\$ 2,800.00	\$ 375.00	\$ 40,857.40	\$ 33,474.80
AGENTE DE IMPORTACIONES	1910000000014	\$ 388.20	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 3,353.40	\$ 2,608.20	\$ 2,300.00	\$ 375.00	\$ 33,628.40	\$ 27,541.80
AGENTE DE ADUANAS	1910000000014	\$ 388.20	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 3,353.40	\$ 2,608.20	\$ 2,300.00	\$ 375.00	\$ 33,628.40	\$ 27,541.80
DISTRIBUIDOR Y BODEGUERO	1910000000034	\$ 379.10	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 2,916.00	\$ 2,268.00	\$ 2,000.00	\$ 375.00	\$ 29,291.00	\$ 23,982.00
JEFE MARKETING Y VENTAS	1920000000008	\$ 390.59	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 4,082.40	\$ 3,175.20	\$ 2,800.00	\$ 375.00	\$ 40,857.40	\$ 33,474.80
VENDEDOR 1	1507500000027	\$ 384.41	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 2,332.80	\$ 1,814.40	\$ 1,600.00	\$ 375.00	\$ 23,507.80	\$ 19,235.60
VENDEDOR 2	1507500000027	\$ 384.41	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 2,332.80	\$ 1,814.40	\$ 1,600.00	\$ 375.00	\$ 23,507.80	\$ 19,235.60
TÉCNICO MECÁNICO	1420000000011	\$ 412.42	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 3,353.40	\$ 2,608.20	\$ 2,300.00	\$ 375.00	\$ 33,628.40	\$ 27,541.80
ASISTENTE TÉCNICO MECÁNICO	1520000000006	\$ 379.55	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 2,916.00	\$ 2,268.00	\$ 2,000.00	\$ 375.00	\$ 29,291.00	\$ 23,982.00

Para el año 2 se lo calcula tomando en cuenta la misma base salarial según sectores, otorgando también a los empleados una bonificación al desempeño por el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la junta directiva por lo cual elevará sus salarios de acuerdo al giro de negocio según sus flujos considerando la inflación según el promedio histórico de inflación del Ecuador:

Tabla 26 Rol de pagos Ecuador año 2

AÑO 2												
CARGO	ACTIVIDAD SECTORIAL	SUELDO IESS	BONIFICACIÓN AL DESEMPEÑO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	APORTES AL IESS PATRONAL	APORTES AL IESS PERSONAL	PROVISION DecTer	PROVISION DecCuar	GASTOS SUELDOS	PAGO EMPLEADO
GERENTE GENERAL	1918200000101	\$ 391.90	\$ 3,500.00	\$ 3,619.35	\$ 375.00	\$ 3,619.35	\$ 5,277.01	\$ 4,104.34	\$ 3,619.35	\$ 375.00	\$ 56,322.91	\$ 43,322.21
ASISTENTE DE GERENCIA	1910000000024	\$ 382.24	\$ 1,800.00	\$ 1,861.38	\$ 375.00	\$ 1,861.38	\$ 2,713.89	\$ 2,110.80	\$ 1,861.38	\$ 375.00	\$ 29,148.21	\$ 22,462.14
JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1920000000008	\$ 390.59	\$ 2,800.00	\$ 2,895.48	\$ 375.00	\$ 2,895.48	\$ 4,221.61	\$ 3,283.47	\$ 2,895.48	\$ 375.00	\$ 45,133.33	\$ 34,732.77
JEFE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR	1920000000008	\$ 390.59	\$ 2,800.00	\$ 2,895.48	\$ 375.00	\$ 2,895.48	\$ 4,221.61	\$ 3,283.47	\$ 2,895.48	\$ 375.00	\$ 45,133.33	\$ 34,732.77
AGENTE DE IMPORTACIONES	1910000000014	\$ 388.20	\$ 2,300.00	\$ 2,378.43	\$ 375.00	\$ 2,378.43	\$ 3,467.75	\$ 2,697.14	\$ 2,378.43	\$ 375.00	\$ 37,140.77	\$ 28,597.45
AGENTE DE ADUANAS	1910000000014	\$ 388.20	\$ 2,300.00	\$ 2,378.43	\$ 375.00	\$ 2,378.43	\$ 3,467.75	\$ 2,697.14	\$ 2,378.43	\$ 375.00	\$ 37,140.77	\$ 28,597.45
DISTRIBUIDOR Y BODEGUERO	1910000000034	\$ 379.10	\$ 2,000.00	\$ 2,068.20	\$ 375.00	\$ 2,068.20	\$ 3,015.44	\$ 2,345.34	\$ 2,068.20	\$ 375.00	\$ 32,345.24	\$ 24,916.26
JEFE MARKETING Y VENTAS	1920000000008	\$ 390.59	\$ 2,800.00	\$ 2,895.48	\$ 375.00	\$ 2,895.48	\$ 4,221.61	\$ 3,283.47	\$ 2,895.48	\$ 375.00	\$ 45,133.33	\$ 34,732.77
VENDEDOR 1	1507500000027	\$ 384.41	\$ 1,600.00	\$ 1,654.56	\$ 375.00	\$ 1,654.56	\$ 2,412.35	\$ 1,876.27	\$ 1,654.56	\$ 375.00	\$ 25,951.19	\$ 20,008.01
VENDEDOR 2	1507500000027	\$ 384.41	\$ 1,600.00	\$ 1,654.56	\$ 375.00	\$ 1,654.56	\$ 2,412.35	\$ 1,876.27	\$ 1,654.56	\$ 375.00	\$ 25,951.19	\$ 20,008.01
TÉCNICO MECÁNICO	1420000000011	\$ 412.42	\$ 2,300.00	\$ 2,378.43	\$ 375.00	\$ 2,378.43	\$ 3,467.75	\$ 2,697.14	\$ 2,378.43	\$ 375.00	\$ 37,140.77	\$ 28,597.45
ASISTENTE TÉCNICO MECÁNICO	1520000000006	\$ 379.55	\$ 2,000.00	\$ 2,068.20	\$ 375.00	\$ 2,068.20	\$ 3,015.44	\$ 2,345.34	\$ 2,068.20	\$ 375.00	\$ 32,345.24	\$ 24,916.26

Mientras que el rol de pagos en Miami se lo calcularía tomando en cuenta los salarios básicos descontando el seguro social FICA y el Impuesto Estatal del 7% en Florida, según (TuSalario.org, 2017), de la siguiente manera de la misma forma para todos los años comenzando desde el año 0:

Tabla 27 Rol de pagos Estados Unidos año 0

CARGO	SALARIO BÁSICO	TOTAL INGRESOS	FICA (Seguro social y Medicare)	IMPUESTO ESTATAL (Florida 7%)	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR
GERENTE	\$ 6,186.59	\$ 6,186.59	\$ 515.55	\$ 433.06	\$ 948.61	\$ 5,237.98
BODEGUERO Y DISTRIBUIDOR	\$ 3,009.05	\$ 3,009.05	\$ 250.75	\$ 210.63	\$ 461.39	\$ 2,547.67

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para evaluar el proyecto se ha contemplado las políticas, estrategias y supuestos que se han determinado durante el plan de negocios en mención. El proyecto ha sido evaluado anualmente con una proyección a 5 años, sin embargo los ingresos tuvieron que ser evaluados de forma trimestral por la política de cuentas por cobrar que se ha fijado de manera trimestral. Del mismo modo, el inventario se ha proyectado trimestralmente ya que se ha propuesto realizar importaciones de manera trimestral por el volumen de ventas y las grandes cantidades importadas, fijando también una política de cuentas por pagar a proveedores cada trimestre conforme se haga el cobro a los clientes en referencia a la política de cuentas por cobrar, misma que ha sido fijada en base a la modalidad de cobro de la industria, concediendo 90 días para el cobro del 30% del valor de la factura, mientras que el 70% se cobrará al contado. Por otro lado, la política de cuentas por pagar también ha sido fijada en base a la industria en un periodo de 90 días por lo que los proveedores de la industria enviarán el estado de cuenta al final del mes conforme a la mercadería que se haya despachado, enseguida se hará el pago con tarjetas de crédito, jugando con sus fechas de corte para que sean cobradas el 60% del valor de la factura al contado y el 40% restante cargarlo a 90 días, operación que la industria sugiere según los expertos entrevistados. Finalmente, cabe mencionar que para el cálculo de los costos FOB (precios de fábrica) se ha ajustado al promedio de inflación histórica de los últimos 5

años de Estado Unidos por ser adquiridos los bienes en dicho país. Por su parte, el flete, los sueldos, ingresos y gastos fueron ajustados al promedio de inflación histórica de los últimos 5 años de Ecuador.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Tanto los ingresos como los costos y gastos fueron proyectados anualmente. Cabe mencionar que para proyectar dichas variables a 5 años, se ha tomado en cuenta el promedio histórico de inflación tanto de Ecuador como Estados Unidos, puesto que la mercadería se la adquirirá en dicho país norteamericano. Para el cálculo de los ingresos, las cantidades de kits de venta para cada año se proyectaron en base a la variación del total de productos a vender, cuyo crecimiento promedio anual es del 4,8% (crecimiento de ventas a nivel de industria). Posteriormente, el precio CIF se lo obtuvo de acuerdo a los costos FOB anuales, que para el año 1 es de \$17,065.27 por unidad. Ver Anexos 11. El costo de importación en el año 1 es de \$6500.37 por importación realizada que comprende el costo por los siguientes impuestos: Ad Valorem, Fodinfra, Impuesto Salida de Divisas e IVA y adicionalmente el costo por flete y el seguro. El ISD está contemplado en el costo de compra por lo tanto la empresa sería quien asumiría tal coste. Ver Anexos 12. Por lo tanto, al multiplicar los costos CIF (costos FOB y costo de importación) por las cantidades proyectadas, las ventas del año 1 ascenderían a \$1,125,091.52. Los costos de bienes vendidos para el año 1 son de \$254,905.97, creciendo en 6% para el año 2 y para los siguientes años en 2% por la inflación histórica promediada tanto en EE.UU y Ecuador de los últimos 5 años, siendo 1.63% y 3.41% respectivamente. Ver Anexos 13. El crecimiento de ventas se lo calculó en base a la participación inicial de empresas pertenecientes al CIIU G4659.22 en sus primeros años publicados en los documentos financieros de (Superintendencia de Compañías, 2017), resultando 4.8% de crecimiento anual. Dada la inversión en marketing para los 5 años, el crecimiento anual de ventas se sitúa entre 3.3% y 3.6%, el cual indica que está a un punto por debajo del crecimiento a nivel industrial debido a que a los esfuerzos de marketing no son de la misma magnitud que las empresas ya posicionadas en la industria. Finalmente, los gastos generales fueron calculados en base al plan

de marketing propuesto y gastos varios esenciales para el funcionamiento del negocio. Los gastos fueron evaluados en base a precios reales cotizados y estimados para el año 1, en adelante fueron evaluados con el promedio histórico de inflación tanto de Ecuador como Estados Unidos.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión que se necesitará para iniciar operaciones es de \$759,685.26 y está estructurado para cubrir la inversión en propiedad, planta y equipo cuya inversión es de \$ 144,979.20, las inversiones intangibles ascienden a \$10,398.10, el inventario tiene una inversión de \$ 63,611.36 y el capital de trabajo el cual se lo obtuvo descontando el pasivo corriente del activo corriente del año 0 cuyo valor es de \$ 540,696.59. Al constituirse la empresa como sociedad anónima y contar con varios inversionistas y al ser una inversión alta, la estructura de capital será 60% de capital propio y 40% de deuda a largo plazo, generando una razón deuda capital de 0,67. Los pagos del financiamiento serán mensuales y la tasa de interés para créditos productivos según el (Banco Pichincha, 2017) es de 11.23%. Ver Anexos 14.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Proyección del estado de resultados: Ver Anexos 15. Para proyectar el estado de resultados, se ha definido que la cantidad con el que se iniciará operaciones en el primer año por los 5 kits a vender son 204 unidades repartidas entre los 5 kits explicados con anterioridad esto por los costos CIF de cada kit da como resultado un total de ventas de \$1,125,091.52 en el primer año. Eventualmente, los costos de bienes vendidos fueron calculados en base a los costos operativos de importación (costos FOB, fletes, seguros, impuestos) que dieron como resultado \$94,262.58, mano de obra directa por un valor de \$99556.85, mientras que la indirecta es de \$47,043.99 y costos indirectos de manufactura por un valor de \$14,042.54 para finalmente obtener un total de costos de operación en el primer año por \$254,905.97. Tras haber calculado la utilidad bruta se descuenta los gastos sueldos (\$269,027.20), gastos varios (\$68,478.83), por amortización (\$2,079.62) y depreciación

(\$5,002.83), lo cual indica que el gasto por sueldos es el egreso más alto, lo que corrobora una de los factores diferenciadores de Alliance, permitir que cada eslabón de la cadena de valor sea operado por expertos en la materia. Al obtener utilidad antes de intereses, impuestos y participación se descuenta el gasto por intereses del crédito a financiar con la entidad financiera por \$31,704.41. Una vez calculada la utilidad antes de impuestos y participación se calcula la participación de trabajadores e impuestos, generando de igual forma una utilidad neta al año 1 y de la misma manera en los próximos 4 años. Estado de situación financiera: Ver Anexos 16. Tal como se puede observar en el balance de situación financiera, el total de activos es igual al total de pasivos y patrimonio de Alliance Multiparts Cía Ltda., en los 5 años. Estado de flujo de efectivo: Ver Anexos 17. En la cual se puede notar que el total del efectivo al final del periodo en el año 1 es de \$847,745.14, mostrando el efectivo necesario para el inicio de operaciones. Al generar saldos positivos, queda demostrado que la empresa obtendrá los recursos por medio de la operación propia y no en base a apalancamientos. Debido al giro del negocio, no se requiere de una inversión de capital muy alta, simplemente una inversión mediana contra un nivel alto de ingresos en comparación a otras industrias. Estado de flujo de caja del proyecto: Ver Anexos 18. En la que se observa que se toman en cuenta los valores del estado de resultados además de obtener la variación del capital de trabajo y recuperación en inversiones obteniendo como resultado un flujo de caja para el período 0 de \$(759,685.26). Se puede notar también que se hace una fuerte inversión en el año inicial, sin embargo del año 1 al 5, los flujos son positivos y demuestran que la empresa es capaz de cubrir las necesidades de efectivo inmediatamente significando liquidez aun cuando en existe una reinversión en el tercer año. Estado de flujo de caja del inversionista: Ver Anexos 19. En comparación con el flujo de caja del proyecto, también muestra valores negativos en el período 0 al descontar el CAPEX de los gastos financieros quedando como resultado \$(455,811.15). Sin embargo, en los siguientes años del 1 al 5 a pesar de los fuertes gastos de interés y amortización, la empresa genera liquidez suficiente como para afrontar sus obligaciones frente a los

shareholders de la empresa.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

El proyecto ha sido evaluado tanto desde la perspectiva del flujo de caja del proyecto como del inversionista. Para lo cual se ha tomado en cuenta la tasa libre riesgo al 29 de mayo de 2017 de (Yahoo finance, 2017) la cual fue de 2.98% y el rendimiento del mercado al 29 de mayo de 2017 y al 29 de mayo de 2012 de (Yahoo finance, 2017) las cuales fueron 2,415.82 y 1,318.90 respectivamente, por su parte, la beta desapalancada fue tomada de (Damodaran, 2016) al 29 de mayo de 2017 de la industria *Auto Parts*, el índice riesgo país fue tomado de (Ámbito, 2017) el 29 de mayo de 2017, teniendo un 6.58%. Los índices evaluados en el flujo del proyecto demuestran que el proyecto es rentable ya que el VPN es de \$1,457,621.68 y su índice de rentabilidad indica que por cada dólar que se invierta, el retorno será de \$2.92. La tasa interna de retorno es del 63% y se encuentra 47 puntos por encima del WACC (15.97%), lo que corrobora la viabilidad positiva del proyecto al generar valor para sus accionistas. Además, la recuperación del capital se lo podrá obtener en 1.95 años. A su vez, al evaluar el flujo del inversionista se demuestra también que el proyecto es rentable con un VPN de \$1,235,364.13 y un índice de rentabilidad que indica que por cada dólar que se invierta, el retorno será de \$3.71. La tasa interna de retorno de los flujos del inversionista es del 88%, el cual es un porcentaje que supera al CAPM (21.65%) al ser un proyecto viable ya que crea valor para los inversionistas. Es importante aclarar que se tiene Tasas Internas de Retorno altas por tener flujos de dinero sumamente altos en relación a la inversión realizada. Ver Anexos 20.

7.5. Índices financieros

Los índices financieros fueron evaluados de acuerdo a datos del estado de resultados y del estado de situación financiera. Ver Anexos 21.

1.- Se puede apreciar que para la razón de liquidez se ha evaluado la razón circulante de Alliance para el año 1 es 3.24 lo que significa que la empresa puede

asumir sus responsabilidades a corto plazo en un tiempo mayor a lo que la industria (2.93) según datos tomados de (Superintendencia de Compañías, 2016) lo hace actualmente por el hecho de ser nuevos en la industria.

2.- Asimismo, para la razón de rotación se ha observado que la empresa rota su inventario en el año 1 en 227.71 días lo que en relación con la industria significa que se vuelve a cargar de stock 53 días más que lo que la industria lo hace actualmente, por ser una empresa nueva en la industria y adaptarse lentamente al mercado, según datos tomados de (Superintendencia de Compañías, 2016).

3.- Además, para las razones de rentabilidad se ha calculado el margen de utilidad de Alliance que es 2 puntos menor que la industria según datos tomados de (Superintendencia de Compañías, 2016) en el primer año debido a que en la industria se toman en cuenta las ventas y utilidades de todas las empresas registradas bajo el CIIU G4659.22 y al ser una industria con altos flujos de dinero en comparación con la empresa del plan de negocios en mención es normal que esta esté por debajo del margen de utilidad pero al mismo tiempo es beneficioso que esté muy cerca del margen de la industria. También el rendimiento sobre los activos totales (ROA) y el rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) de Alliance se encuentran por debajo del ROA y ROE de la industria según datos tomados de (Superintendencia de Compañías, 2016), lo cual indica que por cada dólar invertido en activos se obtiene el 23% de utilidades después de impuestos en el caso del ROA. De la misma manera, por cada dólar invertido en la empresa por los accionistas, reciben el 42% de utilidades después de impuestos en el caso del ROE.

4.- Por otro lado, la razón de apalancamiento fueron evaluadas por medio de la razón pasivo-capital de Alliance la cual para el primer año es de 0.83% de los fondos aportados por los acreedores en comparación con el que aportan los propietarios.

5.- Por último, la razón de crecimiento fue calculada con la variación del ingreso neto de la empresa la cual hasta el año 2 está por debajo del crecimiento de la industria según datos tomados de (Superintendencia de Compañías, 2016), sin embargo, a partir del año 3 supera dicho índice de la

industria.

Cabe recalcar que la empresa del plan de negocios en mención es una PYME y las empresas con el mismo código CIIU de la industria ya están posicionadas por varios años en el mercado por tal motivo algunos índices financieros se muestran por debajo de los indicadores de la industria, sin embargo según la valoración financiera la empresa Alliance es un proyecto beneficioso.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El nivel de **amenaza** del sector industrial G4659.22 de acuerdo a las variables analizadas representa el **41.27%** siendo el arancel de importación Ad Valorem alto de la subpartida 8431.10.90, de la misma forma las normas INEN-ISO 8402 para la mercadería importada, el impuesto a la salida de divisas, así como también una tendencia baja de uso de la subpartida 8431.10.90 y un promedio de experiencia requerido en la industria de 10 años las variables más amenazantes, mientras que las **oportunidades** que el sector industrial en mención representa el **58.73%** para Alliance las cuales las más destacadas son: el pago cero de las salvaguardias para la subpartida 8431.10.90, poder de negociación de proveedores bajo en Estados Unidos, variación a la baja del costo de ventas en la industria y los incentivos ofrecidos por el Ex - Im Bank Bank of United States.

- El comportamiento de compra y preferencias de consumo común de los clientes encontrados tanto en la investigación cuantitativa como cualitativa es la preferencia de la forma de pago de entre 30 a 120 días de crédito dependiendo del monto de la venta, así como también la disponibilidad inmediata de los repuestos en el almacén. Adicionalmente, se ha llegado a la conclusión de que el mercado objetivo al que la empresa debe dirigirse es a instituciones públicas (petroleras, municipios, entidades que poseen maquinaria) como usuarios finales y a instituciones privadas (petroleras, constructoras y empresas que posean maquinaria pesada) como usuarios finales o intermediarios minoristas y se ha comprendido que la necesidad principal de estos clientes es el tiempo de entrega inmediato puesto que

deben procurar poner en marcha a la maquinaria tan rápido como se pueda.

- Para la selección de la ventaja competitiva se ha elaborado una cadena de valor que en cada uno de sus eslabones tiene un factor diferenciador de la competencia, sin embargo la ventaja competitiva más fuerte que le permite a Alliance sobresalir en la industria serán las alianzas estratégicas con sus proveedores internacionales tanto fabricantes como mayoristas.

- Para lograr el número proyectado de ventas al año se ha propuesto utilizar la estrategia de posicionamiento “Más por menos”, al otorgar más beneficios a los clientes por precios más bajos que los que actualmente existen en el mercado. Asimismo, las partes y piezas para maquinaria pesada multimarca fueron catalogadas como productos de especialidad al no tener comparación con otros productos al momento de su adquisición. Además, el canal de distribución a utilizarse es el canal de marketing largo en donde Alliance sería el mayorista. Finalmente, la estrategia principal de internacionalización es la “alianza estratégica” con los proveedores como se lo ha mencionado anteriormente.

- El core del negocio de Alliance son las importaciones de partes y piezas para maquinaria pesada y se compone de 10 pasos para lograr el proceso operativo (importaciones) para lo cual se necesita el apoyo de 8 colaboradores para realizar tales actividades. Para importar, Alliance se acogería al Incoterm FCA en el cual la empresa sería la responsable de contratar el transporte adecuado y el seguro de la mercadería. Por otro lado, la estructura que más se adapta a la empresa es funcional-multidivisional a fin de que las operaciones en Miami tengan su propia autonomía.

- La proyección de la evaluación financiera arrojó resultados que demuestran la rentabilidad del plan de negocio en mención con proyecciones a 5 años, puesto que la utilidad neta es de \$327,450.83, el valor actual neto del flujo del proyecto es de \$1,457,621.68, por suerte la TIR es del 63% al primer año. Concluyendo que el proyecto es viable financieramente.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (01 de Enero de 2013). *Resolución N°59*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de Arancel: https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Aduana del Ecuador. (2016). *Ecuapass*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de Consulta de Arancel: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp
- Ámbito. (2017). *Riesgo país Ecuador*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/c-externior>
- Banco Mundial. (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2013&start=2013&view=map&year_high_desc=false
- Banco Pichincha. (2017). *Simulador de crédito*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <https://www.pichincha.com/portal/Productos-Inmobiliarios/Simulador-de-credito>
- Bureau of Industry and Security. (2017). *Regulations*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://www.bis.doc.gov/index.php/documents/regulation-docs/410-part-730-general-information/file>
- Business Data Codes. (2017). *NAICS 333120 Construction Machinery Manufacturing*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de <https://businessdatacodes.com/naics/code-333120-construction-machinery-manufacturing>

- Cateora, P., Gilly, M. C., & Graham, J. (2010). *Marketing internacional*. México D.F: McGraw-Hill.
- Census. (2016). *Total exports statistics*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://www.census.gov/foreign-trade/statistics/product/enduse/exports/index.html>
- Cotopaxi, G. d. (2016). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://www.cotopaxi.gob.ec/> Damodaran. (2017). *Betas by Sector*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Desarrollo, S. N. (2017). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf>
- Forestal, E. (2015). *Acuerdo Interministerial*. Recuperado el 09 de Marzo de 2017, de Disposiciones de uso de maquinaria y equipo pesado en la actividad minera y forestal: <http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/Acuerdo-Interministerial-001-Disposiciones-de-uso-de-maquinaria-y-equipo-pesado-en-la-actividad-minera-forestal-y-afines.pdf>
- Geert-Hofstede. (2016). *Dimensiones culturales*. Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/ecuador.html>
- Gobierno de Pichincha. (2016). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://www.pichincha.gob.ec/pichincha/cantones.html>
- Gobierno USA. (2016). *Comercio Exterior*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <https://gobierno.usa.gov/importar-exportar>
- IESS. (2017). *Códigos sectoriales*. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/codigos-sectoriales>

IHS ECONOMICS. (2017). *The market size and economic contributions of the Off- Highway equipment industry*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de http://www.aem.org/AEM/media/docs/Advocacy/AEM-Economic-Research-Report.pdf?utm_term=which%20can%20be%20accessed%20here&utm_campaign=New%20Report%20Captures%20Equipment%20Manufacturers%20%20Contributions%20to%20Economy&utm_content=email&utm_source=Ac

Imbabura, G. d. (2016). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://www.imbabura.gob.ec/imbabura/cantones-parroquias.html>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (1996). *Reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 3:1996*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de Partes y accesorios usados para vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_003.pdf

Kotler/Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

MacMap. (2016). *Find Tariff Results*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=8431109000&country=604&partner=218&year=2014&source=1|ITC&AVE=1>

MacMap. (2016). *Find Tariff Results*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=8701900000&country=604&partner=218&year=2014&source=1|ITC&AVE=1>

Market Access Map. (2016). *Medidas No Arancelarias: 8701900000-Tractores*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindNtm/FindNtmResultDetails.aspx?>

reporte

r=218&partner=842&product=8701900000&rank=228&direction=2&rtyp
e=l

Montufar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Edinburgh: Free Press.

Proecuador. (2016). *Estados Unidos, socio comercial*. Recuperado el 29 de
Noviembre de 2016, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-
content/uploads/2016/03/Ficha- T%C3%A9cnica-Estados-Unidos-Mar-
20162.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Ficha-T%C3%A9cnica-Estados-Unidos-Mar-20162.pdf)

Proecuador. (2016). *Ficha Técnica Estados Unidos*. Recuperado el 13 de
Marzo de 2017, de
[http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/ficha-pais-
online/](http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/ficha-pais-online/)

Proecuador. (2017). *Ficha Técnica Ecuador*. Recuperado el 12 de Marzo de
2017, de
[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec
/wp-
content/uploads/2017/02/PROEC_FT2017_ECUADOR_FEBRERO.pdf](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC_FT2017_ECUADOR_FEBRERO.pdf)

Revista Líderes. (2017). *Máquinas pesadas para toda necesidad*.
Recuperado el 06 de Junio de 2017, de
[http://www.revistalideres.ec/lideres/maquinas-pesadas-
necesidad.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/maquinas-pesadas-necesidad.html)

Sabadell, B. (2017). *Incoterms 2010*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017,
de
[https://www.bancsabadell.com/StaticFiles/GrupoBS/Incoterms/index.html
?language=es](https://www.bancsabadell.com/StaticFiles/GrupoBS/Incoterms/index.html?language=es)

SENAE . (2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*.
Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de
http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/nor

masdere

gulacion/codigo_organico_de_produccion_comercio_inversiones.pdf

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2016). *Descarga de Normas*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <http://apps.normalizacion.gob.ec/descarga/index.php/buscar>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2016). *Para importar*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de https://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

SICCODE. (2017). *Business List - NAICS Code 333120 - Construction Machinery Manufacturing*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de <https://siccode.com/en/codes/naics/333120/construction-machinery-manufacturing>

Small Business Administration. (2017). *Statistics for specific industries*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de <https://www.sba.gov/starting-business/how-start-business/business-data-statistics/statistics-specific-industries>

SRI. (2016). *Impuesto a la Salida de Divisas*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>

SRI. (2017). *Consulta valor recaudado por sector*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>

Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de compañías, codificación*. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

The Export-Import Bank of the United States. (2017). *Exposure Fees*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.exim.gov/tools-for-exporters/exposure-fees>

The Federal Register. (2014). *Small Business Size Standards for Manufacturing*.

Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de <https://www.federalregister.gov/documents/2014/09/10/2014-20837/small-business-size-standards-for-manufacturing>

Trademap. (2016). *Comercio bilateral entre Ecuador y Comunidad Andina*.

Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de Producto: 843110: http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|218|||19|843110||8|1|1|2|2|1|1|1|1

Trademap. (2016). *Lista de los mercados importadores para un producto*

exportado por Ecuador en 2015. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de Producto: 8431 Partes identificables como destinadas, exclusiva o principalmente, a las máquinas : http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||8431|||4|1|1|2|1||2|1|1

Trademap. (2016). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2015*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||8431|||4|1|1|1|1||2|1|1

Tungurahua, G. d. (2016). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://www.tungurahua.gob.ec/>

TuSalario.org/USA. (2017). *Salario según Carrera Profesional*. Recuperado el

02 de Mayo de 2017, de <http://www.tusalario.org/usa/main/salario/compara-tu-salario?job-id=3323000000000#/>

U.S. Small Business Administration. (2017). *Estructuras de las empresas*.

Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <https://es.sba.gov/contenido/sociedad-de-responsabilidad-limitada-llc>

Universidad Aalto. (2011). *Hybridization of work machines*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://mide.aalto.fi/en/HybLab>

USA Corporate Solutions. (2017). *Servicios y costos constitución LLC*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://usacorporatesolutions.com/servicios.html>

USPTO. (2016). *General information concerning patents*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de <https://www.uspto.gov/patents-getting-started/general-information-concerning-patents#heading-3>

Worldwide Inflation Data. (2017). Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos.aspx>

Y Charts. (2017). *Balance Sheet per company*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de https://ycharts.com/financials/BHI/balance_sheet/quarterly

Yahoo Finance. (2017). *Rendimiento del mercado*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC>

Yahoo Finance. (2017). *Tasa libre de riesgo*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <https://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

Anexo 1 Arancel

Código Complementario	Código Suplementario	Código de Tributo	Código de Forma de Aplicación de Tributo	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia	Valor del Tributo
0000	0000	ARANCEL ADVALOR	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		10
0000	0000	ANTIDUMPING	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		0
0000	0000	FONDINFA	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		0.5
0000	0000	ICE ADVALOREM	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		0
0000	0000	PORCENTAJE TECH	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		0
0000	0000	SALVAGUARDIA	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		0
0000	0000	INCREMENTO ICE	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		0
0000	0000	AEC	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2009		0
0000	0000	IVA	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2016		14

Anexo 2 Aporte de la industria G4659.22 – Ecuador

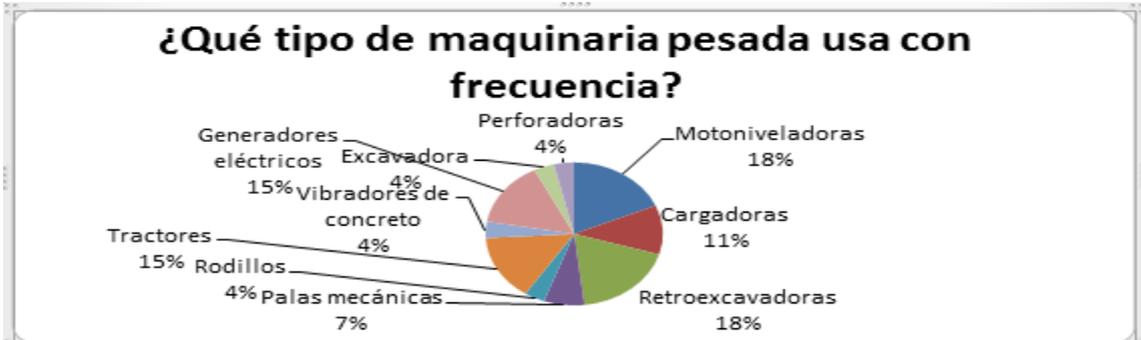
101		104		
VALOR RECAUDADO		VALOR RECAUDADO		VALOR RECAUDADO
AÑO FISCAL	TOTAL INGRESOS G465922	AÑO FISCAL	TOTAL COMPRAS LOCALES E IMPORTAC G465922	TOTAL 101+104
2011	209,854,016	2011	218,072,251	427,926,267
2012	340,918,028	2012	329,788,578	670,706,606
2013	364,159,628	2013	345,612,443	709,772,071
2014	341,476,931	2014	307,641,700	649,118,631
2015	304,338,234	2015	257,754,396	562,092,630

PIB 2015	\$ 100,020,000,000.00	Media Geométrica	7.14%
Valor Recaudado 2015	\$ 562,092,630.00		
Contribución de la industria al PIB	0.56%		

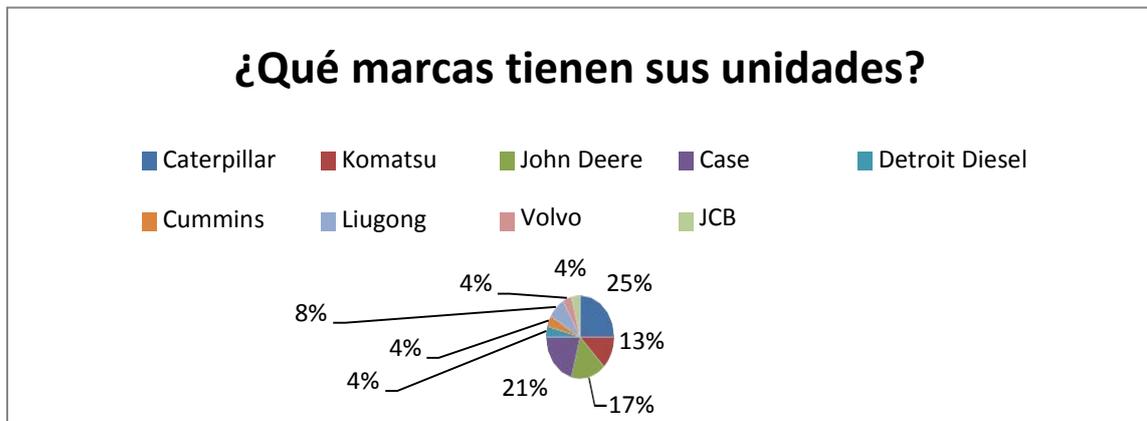
Anexo 3 Aporte de la industria 333120 – Estados Unidos

VALOR RECAUDADO			
AÑO	G465		
2010	\$ 2,404,491,396.00		
2011	\$ 3,496,278,477.00	45%	Crecimiento Industrial
2012	\$ 4,205,181,982.00	20%	
2013	\$ 3,092,554,546.00	-26%	
2014	\$ 3,020,657,088.00	-2%	
2015	\$ 2,836,546,786.00	-6%	
2016	\$ 2,464,898,495.00	-13%	
2017	\$ 44,258,473.81	-98%	
Media Geométrica	\$ 1,708,550,663.89		
PIB 2015	\$ 18,000,000,000,000.00		
Valor Recaudado 2015	\$ 2,836,546,786.00		
Contribución de la industria al PIB	0.02%		

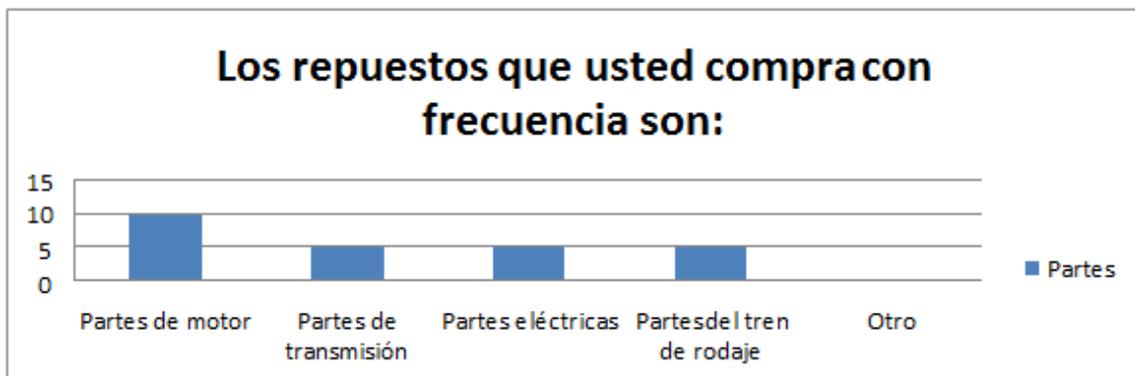
Anexo 4 Encuesta (tipo de maquinaria pesada usada con frecuencia)



Anexo 5 Encuesta (marcas predominantes)



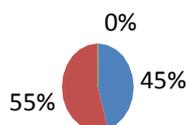
Anexo 6 Encuesta (repuestos frecuentes adquiridos)



Anexo 7 Encuesta (percepción de precios)

Percepción del precio en el sitio que los adquiere

■ Precios altos ■ Precios acorde al producto ■ Precios bajos respecto del producto



Anexo 8 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)						
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	RESULTADO PONDERADO PORCENTAJE
Oportunidades						
1	Salvaguardias para la importación de la subpartida 8431.10.90 de tarifa 0% en Ecuador.	8	0.08	4	32	0.32
2	Salvaguardias para la importación de la subpartida 8701.90.00 de tarifa 0% en Ecuador.	6	0.06	3	18	0.18
3	Importaciones de la subpartida 8431.10.90 disminuyeron en un -72% en Ecuador.	7	0.07	3	21	0.21
4	Mejoría de la tecnología a fin de diagnosticar los fallos del motor y sistema eléctrico de la maquinaria pesada.	1	0.01	2	2	0.02
5	El 99.14% de países que exportan hacia Estados Unidos pagan tarifa 0% de impuestos Ad Valorem de la subpartida 8431.10.90.	5	0.05	4	20	0.2
6	El 99.14% de países que exportan hacia Estados Unidos pagan tarifa 0% de impuestos Ad Valorem de la subpartida 8701.90.00.	2	0.02	3	6	0.06
7	Exportaciones de la subpartida 8431.10.90 disminuyeron en un -38% en Estados Unidos.	3	0.03	4	12	0.12
8	Variación del costo de ventas del -42% en cuanto a costos cambiantes referente a las barreras de entrada.	4	0.04	2	8	0.08
9	Poder de negociación de proveedores <i>bajo</i> en Estados Unidos por dispersión en el nivel de concentración de las empresas en la participación en el mercado.	9	0.09	4	36	0.36
10	Nivel de rivalidad de competidores <i>bajo</i> en Estados Unidos por dispersión en el nivel de concentración de las empresas en la participación en el mercado.	10	0.1	4	40	0.4
Amenazas						
11	Arancel de importación Ad Valorem para la subpartida 8431.10.90 tarifa del 10% por unidad en Ecuador.	9	0.09	1	9	0.09
12	Alto índice de crecimiento de la industria de la venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción, incluyendo partes y piezas, del 7.14% en Ecuador.	5	0.05	2	10	0.1
13	Tendencia de uso a la baja de las partes destinadas a las máquinas de las partidas 84.25 y 84.30 en Ecuador.	1	0.01	3	3	0.03
14	Decrecimiento de la industria "Construction and Mining (except Oil Well) Machinery and Equipment Merchant Wholesalers" en -13% al 2016 en Estados Unidos.	3	0.03	2	6	0.06
15	Alto nivel experiencia requerida para ingresar a la industria en Ecuador.	6	0.06	2	12	0.12
16	Alto nivel de capital requerido para ingresar a la industria en Ecuador.	8	0.08	1	8	0.08
17	Alto nivel experiencia requerida para ingresar a la industria en Estados Unidos.	10	0.1	1	10	0.1
18	Alto nivel de capital requerido para ingresar a la industria en Estados Unidos.	7	0.07	1	7	0.07
19	El poder de negociación de clientes es <i>alto</i> en Ecuador por estar concentrada la participación del mercado en una sola empresa o máximo 3.	2	0.02	1	2	0.02
20	El poder de negociación de competidores es <i>alto</i> en Ecuador por estar concentrada la participación del mercado en una sola empresa.	4	0.04	1	4	0.04
Totales		110	1.1		266	2.66

Anexo 9 Cadena de valor de la industria

Estrategias	Las empresas en este sector utilizan estrategias de focalización la cuál la usan para dirigirse a cierto grupo de clientes, por ejemplo toman clientes según las zonas geográficas.			
Recursos Humanos	A nivel PYMES, el talento humano y la administración es rudimentaria, es decir se acciona en función de las experiencias que por formación académica.			
Tecnología	En esta industria existen paquetes de sistemas tecnológicos para la comunicación directa con el motor y sistemas eléctricos en las distintas máquinas en relación al tratamiento técnico (atención técnica). En la parte administrativa también se manejan paquetes informáticos licenciados para la atención de requerimientos.			
Adquisiciones	Con el propósito de generar mayores ganancias, la mayoría de las empresas del sector importan partes genéricas o alternativos que no ofrecen la misma calidad de aliaiones comparada con el producto original y que en muchas ocasiones son distribuidas como originales, creando problemas en el funcionamiento de los equipos al pasar del tiempo.			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
- Se utilizan técnicas de almacenaje tradicionales, por ejemplo: las alfanuméricas en donde es ubicado el producto en función del ordenamiento de acuerdo al nombre de las partes. En cierto grupos en cambio, lo ordenan en función del número de parte del producto. - El inventario permite el registro adecuado de cada una de las partes de entrada o salida con cortes mensuales, permitiendo visualizar el stock en el sistema de control técnico utilizado para estas prácticas de registros de almacenamiento.	1) Requerimiento del cliente local 2) Contacto internacional con minoristas o distribuidores 3) Presentación oferta cliente local 4) Orden de compra 5) Embarque en origen realizado por empresas subcontratadas y transporte de ingreso nacional 6) Trámite de nacionalización y desaduanización realizado por agentes de comercio exterior contratados en un promedio de tiempo de 20 días de importación total 6.1.) Declaración y pago de impuestos 6.2.) Transporte de aduana hacia bodegas 7) Distribución del producto 7.1.) Consumidor final 7.2.) Bodegas internas (stock)	- Almacén o exhibición de productos - Envío de productos a sucursales a nivel nacional - Despacho de productos a consumidor final mediante las órdenes de compra que se realizaron. - Stock interno	- Producto Subpartida: 8431.10.90 "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30). Subpartida: 8701.90.00 "Los demás" (Tractores excepto las carretillas tractor de la partida 87.09). - Precio El precio de ambas subpartidas se fijan en función del costo del proceso de importación de cada repuesto y cada máquina, es decir costos de flete, costos aduaneros, impuestos, administrativos, etc. Además, no son precios fijos ya que cada 6 meses el fabricante realiza una actualización tanto de piezas como de maquinaria pesada. Es por esto que no se puede fijar un pronóstico de precios. - Promoción En este tipo de negocio, no es necesaria la publicidad ya que el contacto directo con los clientes es lo que vende.	En este caso la post-venta se convierte en recomendaciones de mantenimiento para prevenir daños futuros.

Anexo 10 Cadena de valor de la empresa

Estrategias	Alianzas estratégicas con proveedores internacionales ya sean fabricantes o mayoristas con la intención de que por medio de dicha asociación ambas partes ganen desde su posición, es decir, cada parte hará su labor en su país al conocer mejor su mercado local.			
Recursos Humanos	La empresa contará con personal especializado para cada eslabón de las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa. Es decir, personal especializado en la logística de entrada, personal especializado en las operaciones (comercio exterior), personal especializado en la logística de salida, personal especializado en partes de maquinaria pesada (técnicos) y a su vez técnicos especializados en partes multimarca para el servicio técnico.			
Tecnología	Diseño de software para complementar el proceso interno de la logística de entrada y operaciones. Esto es un software instalado en las computadoras para ubicar con facilidad a las partes en la bodega a tiempo real, así mismo el software podrá tener un scanner a través de una aplicación para teléfonos móviles para comprobar que la pieza sea original. Por su lado, el software también podrá contar con un módulo que permita trackear los repuestos desde su salida en Miami hasta su llegada a Ecuador y posteriormente mapear la ruta de distribución para el despacho a los clientes que requieran la distribución en sus bodegas. Además contará con los scanners que visualizan el daño interno de la máquina.			
Adquisiciones	Se adquiere partes y piezas de maquinaria pesada originales en Estados Unidos.			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
- Para stockear las bodegas o almacenajes, se debe realizar un restockeo considerando los productos de mayor salida medidos en 1 año. - Almacenaje en bodegas de tipo mayorista, repuestos ordenados por marca y en función de los sistemas que componen un equipo caminero o una unidad de maquinaria pesada (motor, frenos, transmisión). - Software instalado en computadoras y teléfonos móviles para facilitar la contabilización y rectificación de originalidad de los repuestos entrantes.	1) Requerimiento del cliente local 2) Contacto internacional con fabricantes y/o mayoristas 3) Presentación oferta cliente local 4) Orden de compra 5) Embarque en origen realizado por personal especializado de la empresa y transporte de ingreso nacional 6) Trámite de nacionalización y desaduanización realizado por personal especializado de la empresa en un rango de tiempo de 10 a 12 días de importación total 6.1.) Declaración y pago de impuestos 6.2.) Transporte de aduana hacia bodegas 7) Distribución del producto 7.1.) Consumidor final 7.2.) Bodegas internas (stock)	- Almacén mayorista a través de un restockeo considerando las partes de mayor salida medidos en 1 año. - Despacho a nivel nacional de productos a consumidor final mediante las órdenes de compra que se realizaron distribuidos por personal de la empresa con recursos de la empresa. - Stockeo interno	- Producto Subpartida: 8431.10.90 "Las demás" (partes identificables como destinadas a las máquinas o aparatos de las partidas 84.25 y 84.30) - Precio Al determinarse en función del costo del proceso de importación de cada repuesto, el precio de la empresa del plan de negocio en mención será menor al de la competencia por los siguientes factores: costos de los repuestos de fábrica (costos bajos), costos de embarque bajos al asumir el proceso la misma empresa, costos de bodegaje en aduana casi nulos al contar con personal especializado en aduanas para agilizar el trámite de desaduanización. - Promoción Seguimiento directo a los clientes, es decir, visita constante a la locación de las máquinas paradas realizado por un técnico especializado y un vendedor especializado de la empresa para chequear el estado de la máquina y realizar un levantamiento de requerimientos.	- Complementando con la venta de las partes, es necesario contar con técnicos y equipos especializados multimarca para brindar un servicio técnico y de mantenimiento más profundo de las máquinas. - Garantía de fábrica de las partes y repuestos vendidos que apliquen para un cierto tiempo.

Anexo 11 Costos FOB

COSTOS DE FABRICA UNITARIOS (FOB) (Adquisición de inventarios)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kit de componentes de motor	\$ 4,509.00	\$ 4,582.50	\$ 4,657.19	\$ 4,733.10	\$ 4,810.25
Kit de grupos cónicos	\$ 1,522.57	\$ 1,547.39	\$ 1,572.61	\$ 1,598.24	\$ 1,624.30
Kit de mandos finales	\$ 3,277.52	\$ 3,330.94	\$ 3,385.24	\$ 3,440.42	\$ 3,496.50
Kit del sistema de frenos	\$ 3,102.87	\$ 3,153.45	\$ 3,204.85	\$ 3,257.09	\$ 3,310.18
Kit del sistema de transmisión	\$ 4,653.31	\$ 4,729.16	\$ 4,806.24	\$ 4,884.59	\$ 4,964.20
Total	\$ 17,065.27	\$ 17,343.43	\$ 17,626.13	\$ 17,913.44	\$ 18,205.43

Anexo 12 Costos de importación

Costos por impuestos	IVA	AD VALOREM	FODINFA	SALVAGUARDIAS	ISD
\$ 1,330.16	\$ 631.26	\$ 450.90	\$ 22.55	\$ -	\$ 225.45
\$ 449.16	\$ 213.16	\$ 152.26	\$ 7.61	\$ -	\$ 76.13
\$ 966.87	\$ 458.85	\$ 327.75	\$ 16.39	\$ -	\$ 163.88
\$ 915.35	\$ 434.40	\$ 310.29	\$ 15.51	\$ -	\$ 155.14
\$ 1,372.73	\$ 651.46	\$ 465.33	\$ 23.27	\$ -	\$ 232.67
\$ 5,034.25	\$ 2,389.14	\$ 1,706.53	\$ 85.33	\$ -	\$ 853.26

Anexo 13 Costos de bienes vendidos

COSTOS DE BIENES VENDIDAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos operativos de importación	\$ -	\$ 94,262.58	\$ 95,575.21	\$ 96,912.80	\$ 98,275.88	\$ 99,664.97
Mano de obra directa	\$ -	\$ 99,556.85	\$ 109,635.83	\$ 113,233.44	\$ 116,953.73	\$ 120,800.88
Mano de obra indirecta	\$ -	\$ 47,043.99	\$ 51,319.92	\$ 52,846.18	\$ 54,424.49	\$ 56,056.61
Empaques para distribución	-	85.00	87.90	90.90	94.00	97.20
Depreciaciones	-	\$ 13,957.54	13,957.54	13,957.54	13,957.54	13,957.54
Costos indirectos de manufactura	\$ -	\$ 14,042.54	\$ 14,045.44	\$ 14,048.44	\$ 14,051.54	\$ 14,054.74
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	-	254,905.97	270,576.41	277,040.86	283,705.63	290,577.21

Anexo 14 Estructura de capital y deuda

ALLIANCE MULTIPARTS Cía. Ltda.					
ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA					
Inversiones Propiedad, Planta y Equipo	\$ 144,979.20				
Inversiones Intangibles	\$ 10,398.10				
Inventarios	\$ 63,611.36				
Capital de trabajo	\$ 540,696.59				
Inversión Total Inicial	\$ 759,685.26				
Estructura de Capital		Capital propio	60%	\$ 455,811.15	
		Deuda L/P	40%	\$ 303,874.10	
		Razón Deuda Capital	0.67		
DATOS					
Monto	\$ 303,874.10				
Tasa de interés	11.23%	anual	0.94%	mensual	
Plazo	5	años	60	meses	
CUOTA MENSUAL	\$ 6,641.87				

Anexo 15 Estado de resultados

ALLIANCE MULTIPARTS Cía. Ltda.						
Estado de Resultados						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ -	\$ 1,125,091.52	\$ 1,176,479.56	\$ 1,228,962.28	\$ 1,285,260.05	\$ 1,342,777.44
Costos de Operación	\$ -	\$ 254,905.97	\$ 270,576.41	\$ 277,040.86	\$ 283,705.63	\$ 290,577.21
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 870,185.55	\$ 905,903.16	\$ 951,921.42	\$ 1,001,554.42	\$ 1,052,200.23
Gastos sueldos	\$ -	\$ 269,027.20	\$ 297,126.17	\$ 307,155.87	\$ 317,527.58	\$ 328,252.98
Gasto amortización	\$ -	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62
Gasto depreciación	\$ -	\$ 5,002.83	\$ 5,002.83	\$ 5,002.83	\$ 4,682.55	\$ 5,002.83
Gastos varios	\$ -	\$ 68,478.83	\$ 69,236.96	\$ 72,502.77	\$ 74,711.59	\$ 77,499.86
UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 525,597.07	\$ 532,457.58	\$ 565,180.33	\$ 602,553.07	\$ 639,364.94
Gasto de intereses	\$ -	\$ 31,704.41	\$ 26,027.96	\$ 19,680.19	\$ 12,581.70	\$ 4,643.71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -	\$ 493,892.66	\$ 506,429.62	\$ 545,500.14	\$ 589,971.37	\$ 634,721.23
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 74,083.90	\$ 75,964.44	\$ 81,825.02	\$ 88,495.71	\$ 95,208.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 419,808.76	\$ 430,465.18	\$ 463,675.12	\$ 501,475.67	\$ 539,513.05
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 92,357.93	\$ 94,702.34	\$ 102,008.53	\$ 110,324.65	\$ 118,692.87
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 327,450.83	\$ 335,762.84	\$ 361,666.59	\$ 391,151.02	\$ 420,820.18
Margen Bruto		77.34%	77.00%	77.46%	77.93%	78.36%
Margen Operacional		46.72%	45.26%	45.99%	46.88%	47.62%
Margen Neto		29.10%	28.54%	29.43%	30.43%	31.34%

Anexo 16 Estado de situación financiera

ALLIANCE MULTIPARTS Cía. Ltda.						
Estado de Situación Financiera						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Corrientes	\$ 604,307.96	\$ 1,288,046.43	\$ 1,598,811.93	\$ 1,928,515.15	\$ 2,288,138.61	\$ 2,585,875.13
Efectivo	\$ 445,279.55	\$ 847,745.14	\$ 1,120,733.75	\$ 1,434,950.90	\$ 1,767,617.32	\$ 2,248,819.20
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 281,272.88	\$ 314,910.22	\$ 324,351.41	\$ 330,636.85	\$ 337,055.93
Inventarios	\$ 159,028.41	\$ 159,028.41	\$ 163,167.96	\$ 169,212.84	\$ 189,884.44	\$ -
No Corrientes	\$ 155,377.30	\$ 148,294.85	\$ 141,212.40	\$ 134,129.95	\$ 127,367.77	\$ 120,285.32
Propiedad, planta y equipo	\$ 144,979.20	\$ 144,979.20	\$ 144,979.20	\$ 144,979.20	\$ 144,979.20	\$ 144,979.20
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 5,002.83	\$ 10,005.66	\$ 15,008.49	\$ 19,691.05	\$ 24,693.88
Intangibles	\$ 10,398.10	\$ 10,398.10	\$ 10,398.10	\$ 10,398.10	\$ 10,398.10	\$ 10,398.10
Amortización acumulada	\$ -	\$ 2,079.62	\$ 4,159.24	\$ 6,238.86	\$ 8,318.48	\$ 10,398.10
Total Activos	\$ 759,685.26	\$ 1,436,341.28	\$ 1,740,024.33	\$ 2,062,645.09	\$ 2,415,506.39	\$ 2,706,160.45
PASIVOS						
Corrientes	\$ -	\$ 397,203.19	\$ 418,797.86	\$ 439,774.25	\$ 468,605.24	\$ 413,497.83
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 63,611.36	\$ 65,267.18	\$ 67,685.13	\$ 75,953.78	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 167,150.00	\$ 182,863.89	\$ 188,255.57	\$ 193,831.11	\$ 199,596.78
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 166,441.83	\$ 170,666.78	\$ 183,833.55	\$ 198,820.35	\$ 213,901.06
No Corrientes	\$ 303,874.10	\$ 255,876.10	\$ 202,201.65	\$ 142,179.42	\$ 75,058.70	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 303,874.10	\$ 255,876.10	\$ 202,201.65	\$ 142,179.42	\$ 75,058.70	\$ -
Total Pasivos	\$ 303,874.10	\$ 653,079.29	\$ 620,999.50	\$ 581,953.67	\$ 543,663.95	\$ 413,497.83
PATRIMONIO						
Capital	\$ 455,811.15	\$ 455,811.15	\$ 455,811.15	\$ 455,811.15	\$ 455,811.15	\$ 455,811.15
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 327,450.83	\$ 663,213.67	\$ 1,024,880.26	\$ 1,416,031.29	\$ 1,836,851.46
Total Patrimonio	\$ 455,811.15	\$ 783,261.99	\$ 1,119,024.83	\$ 1,480,691.42	\$ 1,871,842.44	\$ 2,292,662.62
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo corriente	\$ 604,307.96	\$ 1,288,046.43	\$ 1,598,811.93	\$ 1,928,515.15	\$ 2,288,138.61	\$ 2,585,875.13
Pasivo corriente	\$ -	\$ 397,203.19	\$ 418,797.86	\$ 439,774.25	\$ 468,605.24	\$ 413,497.83
Capital neto de trabajo	\$ 604,307.96	\$ 890,843.24	\$ 1,180,014.08	\$ 1,488,740.89	\$ 1,819,533.37	\$ 2,172,377.29

Anexo 17 Estado de flujo de efectivo

ALLIANCE MULTIPARTS Cía. Ltda.						
Estado de Flujo de Efectivo						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Actividades operacionales	\$ (159,028.41)	\$ 450,463.59	\$ 326,663.07	\$ 374,239.37	\$ 399,787.14	\$ 556,260.58
Utilidad Neta	\$ -	\$ 327,450.83	\$ 335,762.84	\$ 361,666.59	\$ 391,151.02	\$ 420,820.18
<i>Depreciación</i>	\$ -	\$ 5,002.83	\$ 5,002.83	\$ 5,002.83	\$ 4,682.55	\$ 5,002.83
<i>Amortización</i>	\$ -	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62
<i>CxC</i>	\$ -	\$ (281,272.88)	\$ (33,637.34)	\$ (9,441.19)	\$ (6,285.43)	\$ (6,419.08)
<i>Inventario</i>	\$ (159,028.41)	\$ -	\$ (4,139.55)	\$ (6,044.88)	\$ (20,671.61)	\$ 189,884.44
<i>CxP</i>		\$ 63,611.36	\$ 1,655.82	\$ 2,417.95	\$ 8,268.64	\$ (75,953.78)
<i>Sueldos por pagar</i>		\$ 167,150.00	\$ 15,713.89	\$ 5,391.68	\$ 5,575.54	\$ 5,765.67
<i>Impuestos</i>		\$ 166,441.83	\$ 4,224.96	\$ 13,166.76	\$ 14,986.81	\$ 15,080.70
Actividades de inversión	\$ (155,377.30)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición de PPE e intangibles	\$ (155,377.30)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 759,685.26	\$ (47,998.00)	\$ (53,674.45)	\$ (60,022.23)	\$ (67,120.72)	\$ (75,058.70)
Deuda Largo Plazo	\$ 303,874.10	\$ (47,998.00)	\$ (53,674.45)	\$ (60,022.23)	\$ (67,120.72)	\$ (75,058.70)
Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ 455,811.15					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 445,279.55	\$ 402,465.59	\$ 272,988.61	\$ 314,217.14	\$ 332,666.43	\$ 481,201.87
Efectivo principios de período	\$ -	\$ 445,279.55	\$ 847,745.14	\$ 1,120,733.75	\$ 1,434,950.90	\$ 1,767,617.32
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 445,279.55	\$ 847,745.14	\$ 1,120,733.75	\$ 1,434,950.90	\$ 1,767,617.32	\$ 2,248,819.20

Anexo 18 Flujo de caja del proyecto

UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 525,597.07	\$ 532,457.58	\$ 565,180.33	\$ 602,553.07	\$ 639,364.94
Gasto amortización	\$ -	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62	\$ 2,079.62
Gasto depreciación	\$ -	\$ 5,002.83	\$ 5,002.83	\$ 5,002.83	\$ 4,682.55	\$ 5,002.83
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 74,083.90	\$ 75,964.44	\$ 81,825.02	\$ 88,495.71	\$ 95,208.18
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 92,357.93	\$ 94,702.34	\$ 102,008.53	\$ 110,324.65	\$ 118,692.87
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 688,436.96	\$ 701,435.39	\$ 749,464.10	\$ 803,895.57	\$ 858,783.52
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$ 604,307.96					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-\$ 286,535.28	-\$ 289,170.84	-\$ 308,726.81	-\$ 330,792.48	-\$ 352,843.92
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						\$ 1,568,069.34
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$ 604,307.96	-\$ 286,535.28	-\$ 289,170.84	-\$ 308,726.81	-\$ 330,792.48	\$ 1,215,225.41
INVERSIONES	-\$ 155,377.30					
RECUPERACIONES						
<i>Recuperación muebles y enseres</i>						\$ 9,281.05
<i>Recuperación vehículos</i>						\$ 37,137.09
<i>Recuperación instalaciones</i>						\$ 16,722.93
<i>Recuperación equipo de computación</i>						\$ 1,989.00
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-\$ 155,377.30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65,130.06
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 759,685.26	\$ 401,901.68	\$ 412,264.56	\$ 440,737.28	\$ 473,103.09	\$ 2,139,139.00
VP	-\$ 759,685.26	\$ 346,568.80	\$ 306,559.85	\$ 282,610.77	\$ 261,597.96	\$ 1,019,969.55

Anexo 19 Flujo de caja del inversionista

GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-\$ 759,685.26	\$ 401,901.68	\$ 412,264.56	\$ 440,737.28	\$ 473,103.09	\$ 2,139,139.00
Préstamo	\$ 303,874.10					
Gastos de interés		-\$ 31,704.41	-\$ 26,027.96	-\$ 19,680.19	-\$ 12,581.70	-\$ 4,643.71
Amortización del capital		-\$ 47,998.00	-\$ 48,447.18	-\$ 48,900.57	-\$ 49,358.20	-\$ 49,820.11
Escudo fiscal		10,684.39	8,771.42	6,632.22	4,240.03	1,564.93
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 455,811.15	\$ 332,883.65	\$ 346,560.84	\$ 378,788.75	\$ 415,403.23	\$ 2,086,240.11
VP	-\$ 455,811.15	\$ 287,053.01	\$ 257,702.58	\$ 242,887.96	\$ 229,693.35	\$ 994,746.67

Anexo 20 Evaluación financiera

ALLIANCE MULTIPARTS Cía. Ltda. EVALUACIÓN

Tasa libre de riesgo al 29 de Mayo 2017	2.98%
Rendimiento del Mercado al 29 de Mayo 2017	12.87%
Beta al 29 de Mayo 2017	0.85
Beta Apalancada	0.94
Riesgo País al 29 de Mayo 2017	6.58%
Tasa de Impuestos	22.00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33.70%
Razón Deuda/Capital	0.67
Costo Deuda Actual	11.23%

Precio S&P 500		
Hoy	2,415.82	Hace 5 Años
		1,318.90

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	15.97%
CAPM	21.65%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$1,457,621.68	VAN	\$1,235,364.13
IR	\$2.92	IR	\$3.71
TIR	63%	TIR	88%
Período de recuperación	1.95	Período de recuperación	1.55

	PERIODO RECUPERACION	
	PROYECTO	INVERSIONISTA
Flujos	\$ 1,728,006.61	\$ 1,473,636.47
Inversion	-\$ 759,685.26	-\$ 455,811.15
Diferencia	-\$ 968,321.36	-\$ 1,017,825.31
PRC	1.95	1.55

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(759,685.26)	401,901.68	412,264.56	440,737.28	473,103.09	2,139,139.00
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(455,811.15)	332,883.65	346,560.84	378,788.75	415,403.23	2,086,240.11

Anexo 21 Índices financieros

INDICADORES FINANCIEROS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	RAZÓN	INDUSTRIA
RAZONES DE LIQUIDEZ								
Razón circulante	-	3.24	3.82	4.39	4.88	6.25	Veces	2.93
RAZONES DE ROTACIÓN								
Razón rotación del inventario		1.60	1.60	1.54	1.48	1.42	Veces	2.08
Días de venta de inventario		227.71	228.49	237.68	247.20	257.06	Días	175.07
RAZONES DE RENTABILIDAD								
Margen de utilidad	-	29%	29%	29%	30%	31%		31%
ROA	-	23%	19%	18%	16%	16%		43%
ROE	-	42%	30%	24%	21%	18%		51%
RAZONES DE APALANCAMIENTO								
Razón pasivo-capital	0.67	0.83	0.55	0.39	0.29	0.18	%	4.67
RAZONES DE CRECIMIENTO								
Ingreso Neto		100%	2%	7%	8%	7%		4.80%

Anexo 22 Cotización Presupuesto Marketing



Av. 10 de Agosto
entre Cuero y Calcedo y Murguía
Cot: 0995 722 067
ikoncepto@five.com
www.ikoncepto.com

COTIZACIÓN

Fecha: 03 / MAYO/ 2017
Cliente: **ALLIANCE MULTIPARTS**
Dirección: Quito
Concepto: Impresión

CANT	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
1000	Hojas membretadas bond de 90 gr		\$90.00
500	Carpetas en couche de 300 gr impresión solo un lado con laminado mate.		\$395.00
1000	Tarjetas de Presentación laminado mate		\$95.00
1000	Fundias Plásticas 21 cm x 30 cm		\$85.00
1000	Catálogos		\$115.00
	Diseño Identidad Corporativa (Logotipo, carpeta, hoja, tarjeta, sobre, díptico)		\$180.00
60% para iniciar el trabajo y 40% restante contraentrega Tiempo de entrega a convenir con el cliente.			
SUBTOTAL			\$960.00
IVA			\$134.40
TOTAL			\$1094.40

Atentamente

ING. DIEGO FAJARDO



Anexo 23 Cotización Presupuesto Marketing Uniformes



MALETERIA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETec S.A.
RUC : 1792227607001

Calle EP 967-13 y De los Acatuneros Quito - Ecuador
 Teléfono: 3479 766 3485 338 3887 558 3887 551 899 878 1888
 E-mail: ventas@maletec.com ramirogordon@maletec.com
www.maletec.com

PROFORMA

		MA-17-0056
		19
ABROR COMERCIAL		
CLIENTE :	ALLIANCE MULTIPARTS CIA LTDA.	
DIRECCION :	Av. Santa E12-00 y Guayanaes Requiza	TELEFONO: 3418879
CUIDAD :	Quito	
FECHA :	viernes, 05 de mayo de 2017	CELULAR: 0998722087
ATENCIÓN :	Alejandra Lara	alejandra.lara@alliance.com.ec

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	V.TOTAL
30	CAMISETA TIPO POLO COLOR NARANJA	5.90	177.00
30	CAMISAS MANGA LARGA COLOR NARANJA	14.00	420.00
		TOTAL	597.00

ESPECIFICACIONES:	
Cancelación	: 30 días
Plazo de entrega	: 15 de Mayo de 2017
Validez de la OFERTA	: Inmediata
Formación de costo	: 14% del IVA
Ramiro Gordon M.	
MALETec S.A.	
CLIENTE	

Anexo 24 Cotización Presupuesto Marketing Software

DISSEG
Ambato.
Teléfono: 098-4017578
email: freddy.pazmino@disseg.com

PROPUESTA

Datos del Cliente

Empresa: ALLIANCE MULTIPARTS
Nombre: ALEJANDRA LARA
Dirección: URB. EL CONDADO
Ciudad: QUITO
Teléfono: 0995458821
email: ale_lara180@hotmail.com

Propuesta No. 035,04
Fecha: 26 de abril de 2017
Asesor Comercial: FREDDY PEÑA
Teléfono: (03)856031
Teléfono celular: 0984067570
email: freddy.pena@disseg.com

Detalle de servicios

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
A	SOFTWARE CRM SAGE 50c	1	\$ 1.090,00	\$ 1.090,00
B	PROGRAMACIÓN SOFTWARE	1	\$ 6.480,00	\$ 6.480,00
	Incluye: Apps smartphones Apps en PC's Mantenimiento anual			
			Subtotal: \$	7.570,00
			IVA \$	1.059,80
			INVERSIÓN TOTAL: \$	8.629,80

Detalles de pago

Opción 1: Efectivo o cheque
70% de anticipo a la firma de la Orden de Trabajo **\$6.040,86**
30% contra factura **\$2.588,94**

Aspectos generales

Instalación comprende: MANO DE OBRA
Tiempo de entrega: 30 DIAS
Validez de la oferta: 15 DIAS

Anexo 25 Amplitud – Longitud – Profundidad – Consistencia

