



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas

CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
INTERMEDIARIA ADUANERA EN LA CIUDAD DE OTAVALO,
PROVINCIA DE IMBABURA

Tesista: Ing. Vanessa del Rocío Guerra Paredes

Legajo: 81693

Director de Tesis: Jorge Almada

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

DEDICATORIA

La realización del presente proyecto está dedicada en primer lugar a Dios que con su bendición me ha permitido culminar una etapa más de mi carrera profesional.

A mi padre Nelson Guerra y a mi madre Rocío Paredes por ser los pilares fundamentales en mi vida y por todo el apoyo que me han brindado ayudándome a cumplir todas las metas que me he propuesto.

AGRADECIMIENTOS

Reitero mi más profundo agradecimiento a Dios, a mis padres, a mi familia y a todas las personas que contribuyeron para la realización de este proyecto.

Por otra parte, agradezco a mi tutor Jorge Almada por su apoyo y los conocimientos compartidos que me permitieron terminar con éxito esta etapa.

RESUMEN DE TESIS

El presente proyecto desarrolla la creación e implementación de una empresa intermediaria aduanera en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura que brinda servicios integrados de comercio internacional, aprovechando la capacidad productiva de la zona y la cercanía a la frontera colombo-ecuatoriana.

El estudio inicio con datos estadísticos proporcionados por entidades gubernamentales tales como el Banco Central del Ecuador, el Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador, entre otros.

Posteriormente se realizó un acercamiento directo con los clientes potenciales con la finalidad de elaborar una propuesta de valor capaz de satisfacer sus necesidades y brindar un servicio diferenciado.

De igual manera, se desarrolló el plan financiero en función a la proyección de transacciones efectuadas por los encuestados, permitiendo determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
I. Hipótesis	3
II. Objetivos	3
III. Metodología	4
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.	5
1.1 El comercio internacional	5
1.1.1 Origen del comercio internacional	6
1.1.2 Ventajas del comercio internacional	6
1.2 El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	7
1.2.1 Distritos del SENAE	8
1.3 Agente de aduana	9
1.4 Operadores de Comercio Exterior	10
1.5 Ecuapass	10
1.5.1 Beneficios	10
1.6 Business Canvas Model	11
1.7 Cinco Fuerzas de Porter	16
1.8 Análisis PEST	19
1.9 Encuesta	20
1.10 Entrevista	21
1.11 Plan Comercial/Marketing	21
1.12 Plan Operativo/ de Producción	22
1.13 Plan de RRHH	23

1.14	Plan de Sistemas	23
1.15	Plan Económico Financiero	24
1.16	Estados financieros	24
1.16.1	Balance general	24
1.16.2	Estado de resultados	25
1.16.3	Estado de flujos de efectivo	26
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO		28
2.1	Macro entorno	28
2.2	Análisis PEST	29
2.2.1	Político	29
2.2.2	Económico	30
2.2.3	Socio Culturales	30
2.2.4	Tecnológicos	32
2.3	Análisis de la Industria	32
2.3.1	Exportaciones	32
2.3.2	Importaciones	33
2.3.3	Sector textiles y confecciones	36
2.3.4	Sector artesanías	40
2.3.5	Micro entorno y análisis interno	42
2.3.5.1	Cinco Fuerzas de Porter	42
2.3.5.2	FODA	44
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN		47
3.1	Encuestas Cuantitativas	47

3.2	Entrevistas Cualitativas	65
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA OFERTA Y SERVICIO		72
4.1	La Empresa	72
4.2	Visión	72
4.3	Misión	72
4.4	Business Canvas Model	73
CAPITULO V ANALISIS DE RECURSOS		80
5.1	Plan Operativo	80
5.1.1	Localización	80
5.1.2	Servicios	83
5.2	Plan de Recursos Humanos	90
5.2.1	Selección del personal	92
5.2.2	Perfil de puestos	93
5.3	Plan de Sistemas	97
5.4	Plan comercial/marketing	100
CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO		103
6.1	Inversión inicial	103
6.2	Proyección de la demanda	105
6.3	Proyección de ingresos	113
6.4	Gastos operacionales	117
6.5	Plan de Recursos Humanos	119
6.6	Gastos administrativos	121

6.7	Gastos de depreciación	124
6.8	Estado de resultados	125
6.9	Flujo de efectivo	127
6.10	Balance General	128
CAPITULO VII: CONCLUSIONES		130
7.1	Conclusiones	130
BIBLIOGRAFIA		133
ANEXOS		136

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1	Exportaciones totales en valor FOB	32
Grafico 2	Exportaciones petroleras en valor FOB	33

Grafico 3 Importaciones totales en valor FOB _____	34
Grafico 4 Importaciones petroleras en valor FOB _____	34
Grafico 5 Importaciones por uso o destino económico _____	35
Grafico 6 Ubicación geográfica de la actividad textil _____	39
Grafico 7 Croquis centro de Otavalo _____	80
Grafico 8 Croquis oficina COMERINTER IMBABURA _____	81
Grafico 9 Croquis oficina afueras de la ciudad de Otavalo _____	81
Grafico 10 Croquis bodegas COMERINTER IMBABURA _____	82
Grafico 11 Flujo grama de importación _____	88
Grafico 12 Flujo grama de exportación _____	89
Grafico 13 Organigrama _____	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Productos y elaborados del sector _____	38
---	----

Tabla 2 Cálculo fracción muestral por cantones _____	48
Tabla 3 Business Canvas Model _____	76
Tabla 4 Exportación e importación _____	100
Tabla 5 Cruce de frontera _____	101
Tabla 6 Depósitos temporales Quito, Tulcán, Ipiales _____	101
Tabla 7 Transporte _____	102
Tabla 8 Muebles de oficina _____	103
Tabla 9 Equipo de cómputo y <i>software</i> _____	104
Tabla 10 Equipo de transporte _____	104
Tabla 11 Valor total inversión inicial _____	105
Tabla 12 Proyección demanda 2016 _____	106
Tabla 13 Proyección crecimiento anual _____	106
Tabla 14 Proyección incremento 2017 _____	107
Tabla 15 Proyección disminución 2017 _____	108
Tabla 16 Proyección variación transacciones 2017 _____	108
Tabla 17 Porcentaje de variación anual _____	109
Tabla 18 Proyección próximos 5 años _____	109
Tabla 19 Proyección almacenaje Otavalo _____	110
Tabla 20 Proyección depósito temporal y transporte Quito _____	111
Tabla 21 Proyección Tipo de vehículo transporte Quito _____	111
Tabla 22 Proyección depósito temporal, transporte y cruce de frontera Tulcán _____	112
Tabla 23 Proyección Tipo de vehículo transporte Tulcán _____	113
Tabla 24 Inflación estimada _____	113
Tabla 25 Proyección mensual de ingresos _____	114
Tabla 26 Proyección anual de ingresos _____	116

Tabla 27 Proyección mensual gastos operacionales _____	117
Tabla 28 Proyección anual gastos operacionales _____	118
Tabla 29 Proyección gasto mensual Recursos Humanos _____	120
Tabla 30 Proyección gasto anual Recursos Humanos _____	121
Tabla 31 Proyección mensual gastos administrativos _____	122
Tabla 32 Proyección anual gastos administrativos _____	124
Tabla 33 Proyección gastos depreciación _____	124
Tabla 34 Proyección anual depreciación _____	125
Tabla 35 Estado de resultados anual _____	126
Tabla 36 Flujo de efectivo anual _____	127
Tabla 37 Balance general anual _____	128

INTRODUCCIÓN

El comercio internacional permite el intercambio de bienes y servicios entre los residentes de diferentes naciones a nivel mundial, su importancia radica en el crecimiento de la productividad y el ingreso de divisas a través de las exportaciones, así como en la diversificación de productos y materias primas no producidas en el país que ingresan por medio de importaciones.

Es así que, para regular, homogenizar y normar las actividades de intercambio internacional se han creado instituciones multilaterales que velan por el cumplimiento de un comercio justo y organizado entre las naciones, algunos de ellos son: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Mundial de Aduanas (OMA), La Organización Mundial del Comercio (OMC), entre otros.

En un mundo globalizado como el actual, el Ecuador está atravesando un proceso de evolución y transformación en cuanto a las leyes, reglamentos, requerimientos y requisitos necesarios para ir a la par del desarrollo del comercio exterior es así el 29 de diciembre de 2010 queda derogada, entre otras, la Ley Orgánica de Aduanas (Asamblea Nacional, 2010).

Adicionalmente, aquellas personas naturales y jurídicas que deseen realizar actividades de comercio exterior deben inscribirse en el registro nacional de importadores y exportadores emitido por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), adquiriendo el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación, además de registrarse en el portal de ECUAPASS¹.

Como se menciona en los párrafos anteriores, los exportadores necesitan apoyo de empresas y/o personas conocedoras de temas aduaneros para realizar su operaciones comerciales de manera ágil y precisa, enmarcados en la ley.

¹Información obtenida del sitio web: www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action, Recuperado el 23/08/2014

I.- HIPÓTESIS

Debido a los constantes cambios en la normativa y a los procesos necesarios para realizar transacciones internacionales los comerciantes de la ciudad de Otavalo necesitarían una empresa encargada del asesoramiento en temas de importación y exportación que vayan acorde a lo establecido en la ley y les permita expandir su mercado.

II.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocio para la creación e implementación de una empresa intermediaria aduanera en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura que brinde servicios de importación, exportación, transporte, bodega y asesorías en temas aduaneros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Obtener información sobre las actividades comerciales internacionales en la provincia de Imbabura.
- Elaborar un modelo de negocio acorde con las exigencias del mercado que permitan diferenciarse de la competencia y brindar un servicio de excelencia y calidad.
- Elaborar el análisis financiero de la propuesta de valor de la empresa

III.- METODOLOGÍA.

1.- Estadísticas.- Consultar datos estadísticos publicados por instituciones especializadas tales como: el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Banco Central del Ecuador (BCE), Ministerio de Comercio Exterior, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), entre otros.

2.- Dialecticos.- Entrevistar a los agentes aduaneros de Quito y Tulcán para determinar su grado de apoyo y capacitación para la implementación de la empresa intermediadora aduanera en la ciudad de Otavalo, así como con las empresas de transporte internacional y con los depósitos aduaneros temporales para acordar la contratación de los servicios a través de COMERINTER IMBABURA.

3.- Medición.- Realizar encuestas a los Operadores de Comercio Exterior (OCE) registrados en la provincia de Imbabura a fin de desarrollar la propuesta de valor que permita satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

CAPITULO I

MARCO TEÓTICO

Es importante conocer conceptos fundamentales que permitan tener un nivel de comprensión amplio sobre el desarrollo del presente proyecto.

1.1 El comercio internacional²

Al analizar la economía debemos de revisar la dimensión que trasciende las fronteras de un país, es decir, la que aborda los problemas económicos con fines internacionales.

La importancia que tienen las relaciones internacionales en el campo comercial, político o cultural ha alcanzado, a nivel mundial, un profundo significado, a tal grado que no se puede hablar tan sólo intercambio de bienes sino de programas de integración.

La economía internacional plantea el estudio de los problemas que plantean las transacciones económicas internacionales, por ende cuando hablamos de economía internacional es vincular con los factores del comercio internacional.

²Información obtenida del sitio web: www.monografias.com/trabajos13/comer/comer.shtml#comer, Recuperado el 23/08/2014.

Comercio internacional es el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera, que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

Los datos demuestran que existe una relación estadística indudable entre un comercio más libre y el crecimiento económico. La teoría económica señala convincentes razones para esa relación. Todos los países, incluidos los más pobres, tienen activos -humanos, industriales, naturales y financieros- que pueden emplear para producir bienes y servicios para sus mercados internos o para competir en el exterior. La economía nos enseña que podemos beneficiarnos cuando esas mercancías y servicios se comercializan. Dicho simplemente, el principio de la "ventaja comparativa" significa que los países prosperan, en primer lugar, aprovechando sus activos para concentrarse en lo que pueden producir mejor, y después intercambiando estos productos por los productos que otros países producen mejor.

1.1.1 Origen del comercio internacional

El origen se encuentra en el intercambio de riquezas o productos de países tropicales por productos de zonas templadas o frías. Conforme se fueron sucediendo las mejoras en el sistema de transporte y los efectos del industrialismo fueron mayores, el comercio internacional fue cada vez mayor debido al incremento de las corrientes de capital y servicios en las zonas más atrasadas en su desarrollo.

1.1.2 Ventajas del comercio internacional

El comercio internacional permite una mayor movilidad de los factores de producción entre países, dejando como consecuencia las siguientes ventajas:

- Cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores.
- Los precios tienden a ser más estables.
- Hace posible que un país importe aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente y no sean producidos.
- Hace posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros países, en otros mercados (exportaciones).
- Equilibrio entre la escasez y el exceso.
- Los movimientos de entrada y salida de mercancías dan paso a la balanza en el mercado internacional.
- Por medio de la balanza de pago se informa que tipos de transacciones internacionales han llevado a cabo los residentes de una nación en un período dado.

1.2 El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador³

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio.

Somos parte activa del que hacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador está en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario.

Estamos conscientes que en las instituciones, el principal recurso es el humano, por eso creemos en la gente.

Estamos listos para enfrentar cualquier reto, y comprometidos con la gran responsabilidad que implica ser la Aduana del Ecuador.

1.2.1 Distritos del SENAE

- **Dirección General.-** Liderar la gestión institucional mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos que coadyuven al cumplimiento de la Misión y Objetivos Estratégicos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

³Información obtenida del sitio web: www.aduana.gob.ec/ace/intro.action, Recuperado el 23/08/2014.

- **Subdirección de Apoyo Regional, Cuenca, Guayaquil, Huaquillas, Latacunga, Loja – Macará, Manta, Puerto Bolívar, Quito, Santa Elena, Tulcán.-** Administrar los procesos de gestión técnica, financiera, operativa y jurídica mediante la planificación, coordinación, ejecución y control, dando cumplimiento a las políticas establecidas por la Dirección General.
- **Esmeraldas.-** Es una ciudad costera en el noroeste de Ecuador. Es el asiento del cantón Esmeraldas y la capital de la provincia de Esmeraldas. Cuenta con un puerto marítimo internacional y un pequeño aeropuerto (IATA identificador ubicación: ESM). Esmeraldas es el principal puerto marítimo del noroeste de Ecuador. Se encuentra en la costa del Pacífico en la desembocadura del río Esmeraldas.

1.3 Agente de aduana

Es la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento, estando obligado a facturar por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos que serán fijados por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Dicha licencia tendrá un plazo de duración de 5 años, la cual puede ser renovada por el mismo plazo.

El Agente de Aduana podrá contratar con cualquier operador que intervenga en el comercio internacional y quedará obligado a responder ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por la información consignada en los documentos.

El agente de aduana tendrá el carácter de fedatario y auxiliar de la función pública en cuanto que la aduana tendrá por cierto que los datos que consignan en las declaraciones aduaneras que formulen, guardan conformidad con la información y documentos que legalmente le deben servir de base para la declaración aduanera, sin perjuicio de la verificación que puede practicar el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Asamblea Nacional, 2010).

1.4 Operadores de Comercio Exterior (OCE)⁴

Un operador de comercio exterior tiene un importante rol en el nuevo sistema Ecuapass, ya que es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera que interviene en el tráfico de mercancías, medios de comunicación y personas sometidas a control aduanero, para la cual el conocimiento de su registro es fundamental.

⁴ Información obtenida del sitio web: comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/nuevo-codigo-oces-en-el-ecuapass Recuperado el: 26/06/2015

1.5 ECUAPASS⁵

Es el nuevo sistema informático aduanero ecuatoriano que permitirá a los operadores de comercio exterior facilitar todas sus operaciones, reduciendo tiempos asociados al cumplimiento de formalidades aduaneras

1.5.1 Beneficios

- Integrar todas las operaciones de comercio en una sola base informática.
- Firma electrónica
- Seguridad en sus transacciones
- Consulta de información
- Buzón de transacciones
- Gestionar los trámites aduaneros en cualquier momento y desde cualquier lugar
- Despacho garantizado
- Potencializaremos el aforo automático
- Automatización a las facilidades de pagos de tributos al Comercio Exterior

⁵ Información obtenida del sitio web: es.slideshare.net/itslamanta/ecuapass Recuperado el: 26/06/2015

- Devolución automática de tributos
- El importador podrá realizar sus propias declaraciones

1.6 Business Canvas Model

1.- Customer Segments

Es el corazón del modelo de negocios. Si no tenemos clientes rentables, no hay negocio. Define los diferentes grupos de gente/empresas que se busca alcanzar y servir.

La definición involucra distinguir a que clientes apuntar y a que clientes dejar de lado, y poder comprender bien sus necesidades/deseos a satisfacer.

Se pueden distinguir:

- Mercado Masivo
- Nichos
- Segmentos
- Diversificados (empresas & individuos)

- Multisided (muy poco relacionados. Ejemplo: American Express) (Diego Regueiro 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

2.- Propuesta de Valor

Es la razón por la cual un cliente te va a elegir/comprar (y no a otro), ya sea porque satisface alguna necesidad o resuelve algún problema.

Es una suma o agregado de atributos o beneficios, tanto tangibles como intangibles –puede ser una propuesta innovadora o disruptiva, o muy similar a la existente, con mínimas variaciones. Ejemplos:

- Nuevas necesidades.
- Performance mejorada
- Personalización
- Diseño
- Marca/Status
- Precio

- Efectividad (*get things done*)
- Reducción de costos
- Reducción del riesgo
- Accesibilidad
- Conveniencia /Usabilidad (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

3.- Channels

Canales es la interfase con los clientes, que permite un contacto con ellos, permitiendo no sólo la venta, sino desarrollar la experiencia con él. Los canales pueden ser propios o de terceros, directos e indirectos (...) (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

4.- Customer Relationships:

Se debe definir “qué tipo de relacionamiento” se quiere establecer con el cliente (distintos segmentos definidos). Este relacionamiento puede buscar su adquisición, su retención, o su desarrollo/*upsell*.

Se distinguen distintos tipos de relaciones

- Atención personalizada
- Atención dedicada
- *Self Service*
- Servicio Automático
- Comunidades
- Co creación(Diego Regueiro 2014) Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo

5.- Revenue Streams:

Representa la generación de CAJA (las arterias del negocio). Las empresas pueden generar ingresos transaccionalmente (una vez-venta puntual) o recurrentemente (pagos periódicos o posteriores a la venta). Cada fuente de ingreso debe individualizarse muy bien, entendiendo su dinámica (ejemplo: *pricing*, financiamiento, etc.).

- Venta de activos
- Venta de un servicio

- Suscripción (*fees*)
- Préstamo, Alquiler, Leasing
- Licenciamiento
- *Brokerage* (intermediación)
- Publicidad (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

6.- *Key Resources:*

Identifica cuales son aquellos “activos” con los que se debe contar para que el modelo de negocios funcione. Cuales son depende del tipo de modelo de negocios identificado.

Pueden ser:

- Físicos
- Intelectuales
- Humanos
- Financieros (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo)

7.- Key Activities:

Describe que cosas la empresa debe hacer o saber hacer si o si para hacer que el modelo funcione.

Pueden ser desde cosas bien específicas (productivas, tangibles) hasta de servicio (del orden más intangible pero importante al fin)
(Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo)

8.- Key Partnerships:

En algunos negocios la conformación de alianzas son clave para la generación de valor y la sustentabilidad del modelo, reducción de riesgos o potencial de crecimiento.

Estas alianzas pueden ser convenios, cooperación con competidores, J –Vs, etc.

La generación de alianzas se puede entender para:

- Optimización/Generación de economías de escala
- Reducción de riesgo/incertidumbre

- Adquisición de recursos /actividades particulares (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

9.- Cost Structure:

Describe los principales costos que se deben incurrir al momento de operar un determinado modelo de negocios.

Los costos suelen ser más fáciles de definir y entender luego de ir definiendo y modelando los distintos otros componentes del modelo.

Es importante entender a priori que tan dependientes de la estructura de costos es la viabilidad del modelo: se entienden así modelos

Cost –driven vs. Value –driven

A su vez, dentro de los costos, se pueden distinguir:

- Costos Fijos
- Costos Variables
- Economías de escala

- Economías de especialización (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

1.7 Cinco Fuerzas de Porter

a) Amenaza de Nuevos Entrantes

Los beneficios de los competidores existentes en la industria pueden ser erosionados por nuevos entrantes

Altas barreras de entrada significa menor amenaza de nuevos entrantes

- Economías de Escala
- Diferenciación de Productos
- Requerimientos de capital
- Costos de cambio
- Acceso a canales de distribución
- Desventajas de costo no relacionadas con la escala (Patricio O'Gorman, 2013. Recuperado de clases de Fundamentos del *Management*, MBA Universidad de Palermo).

b) Poder de Negociación de Compradores

Compradores amenazan la industria

- Empujan los precios hacia abajo
- Negocian por más y mejores servicios
- Empujan a los competidores uno contra otro

Un grupo de compradores es más poderoso cuando:

- Concentra un alto porcentaje de las ventas con relación a su volumen de ventas
- Los productos que compra de la industria son estándar o poco diferenciados
- El comprador tiene pocos costos de cambio
- Tiene bajos márgenes
- Los compradores presentan una amenaza creíble de integración hacia atrás
- El producto de la industria no es importante para la calidad del producto o servicio del comprador (Patricio O'Gorman, 2013).

Recuperado de clases de Fundamentos del *Management*, MBA Universidad de Palermo).

c) Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores pueden generar presión, amenazando de aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios comprados.

Un grupo proveedor es poderoso cuando:

- El grupo de proveedores es dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante del grupo de proveedores.
- El producto del proveedor es un insumo importante para el negocio del cliente.
- Los productos del proveedor están diferenciados o ha desarrollado costos de cambio para el cliente.
- El grupo presenta una amenaza creíble de integración hacia adelante. (Patricio O'Gorman, 2013. Recuperado de clases de Fundamentos del *Management*, MBA Universidad de Palermo).

d) Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Los sustitutos limitan los beneficios potenciales de la industria.

- Ponen un techo a los precios que las empresas en la industria pueden cobrar a los clientes

- Ratio Precio/*performance* (Patricio O'Gorman, 2013. Recuperado de clases de Fundamentos del *Management*, MBA Universidad de Palermo).

e) Rivalidad entre Competidores Existentes

Pelean por el primer puesto

Competencia por precio

Batallas publicitarias

Introducción de nuevos productos

Mayor servicio al cliente o garantías

Factores de interacción que llevan a rivalidad más intensa

- Gran cantidad de competidores y bien balanceados
- Crecimiento lento de la industria
- Altos costos fijos o de almacenamiento
- Falta de diferenciación o de costos de cambio
- Aumento de capacidad en grandes cantidades

- Altas barreras de salida (Patricio O'Gorman, 2013. Recuperado de clases de Fundamentos del *Management*, MBA Universidad de Palermo).

1.8 Análisis PEST⁶

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

⁶ Información obtenida del sitio web: es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST Recuperado el: 26/06/2015

- Económicos: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

1.9 Encuesta

Son una técnica de investigación que se la utiliza para obtener seguimiento respecto de los parámetros de referencia. Las encuestas son de gran utilidad cuando hay un grupo destinatario bien definido y la estrategia de la campaña incluye una teoría de cambio e indicadores precisos que puedan medirse. En dichas encuestas se puede evaluar los conocimientos y comportamientos de forma

directa, a diferencia de las actitudes y los sentimientos solo pueden medirse indirectamente. Es una investigación numérica.(Ana Baquero, 2013. Recuperado de clase métodos cuantitativos, MBA Universidad de Palermo).

1.10 Entrevista

Son una técnica que implica de un entrevistador y de un entrevistado. En la práctica el entrevistador solicita información bajo un criterio numérico de otra persona o de un grupo determinado, con el objetivo de obtener datos sobre una situación o un problema específico.

Dicha técnica requiere de un guion, una lista de preguntas y temas que puedan orientar la conversación. (Ana Baquero 2013). Recuperado de clase métodos cuantitativos, MBA Universidad de Palermo

1.11 Plan Comercial/Marketing

El Plan Comercial define los objetivos de Ventas (su presupuesto):

Estos objetivos de ventas debe establecerse en función de:

- La demanda estimada en el sondeo de mercado
- Las expectativas del que presenta el caso
- La capacidad de producción

- La capacidad de endeudamiento de la empresa.

Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios

El plan comercial debe contemplar las distintas acciones a realizar en el año, relacionadas con la estructura comercial y la distribución.

El plan de marketing nutre la acción comercial con los distintos aspectos de la función de marketing.

- Es propiedad generalmente de todo lo relacionado con las acciones comunicacionales
- Marketing avanza también en los distintos aspectos que hacen a la propuesta de valor (productos y servicios), acciones promocionales, y el relacionamiento con los clientes (desde la atención y servicio, hasta las acciones de fidelización)
- Últimamente y con cada vez más fuerza, con áreas relacionadas con la tecnología (marketing *automation*, *data mining*). (Diego Regueiro, 2014) Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

1.12 Plan Operativo/ de Producción

Define todos los temas relacionadas con la futura operación de la empresa y su desempeño (con foco en los factores críticos)

Cómo el producto/servicio va a ser producido/realizado, los equipamientos necesarios, las locaciones y el grado de tercerización.

Ejemplos:

- Los “objetivos de producción” en función al plan comercial
- La propia “producción “(Capacidad, tasa prevista defectos, nivel de provisión de insumos, etc.)
- Los “procesos de producción” en función del tipo de producto (por pedido, stockeo, interno o tercerizado, niveles de *stock*, etc.)
- El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales (Instalaciones, Maquinaria, Materiales, Mano de Obra). (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

1.13 Plan de Recursos Humanos

Es necesario individualizar el componente humano.

Se debe considerar:

- QUIENES (nombre y apellido de los más importantes)
- Descripción de los puestos clave que requerirá el negocio
- Algún detalle de las tareas, habilidades y conocimientos que cada función requerirá (*capabilities*)

- Acciones a realizar con el personal (actividades específicas)
- El presupuesto total de las remuneraciones (*payroll*), incluyendo incentivos
- Un organigrama puede ser de gran ayuda (tanto el inicial como los puestos futuros). (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

1.14 Plan de sistemas

Son esenciales para una ejecución exitosa de una estrategia.

Le dan soporte a la operación (producción y transacción y administración: cumplimientos fiscales).

No sólo eso, sino generar información.

Sin Sistemas, es muy difícil gestionar.

Sin Sistemas, las empresas hoy no pueden cumplir con los requerimientos mínimos de actividad.

Múltiples formatos y plataformas: Sistemas Legacy, SAP (contables, administrativos, impositivos, producción), *Business Intelligence*, *Data Warehousing*, CRM, MIS, etc. (Diego Regueiro, 2014. Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

1.15 Plan económico financiero

Su objetivo es estimar los futuros ingresos y la rentabilidad futura del negocio:

- Los flujos financieros más importantes, tanto de entrada como de salida, y el acceso a las debidas fuentes de financiamiento
- Es donde los inversionistas examinan con detalle la rentabilidad del negocio (y si prestamista, la capacidad de repago de la deuda)
- El horizonte de planeamiento dependerá de la naturaleza del negocio, pero se estima generalmente en 3-5 años (Diego Regueiro, 2014) Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo).

1.16 Estados financieros

1.16.1 Balance general⁷

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

El activo suele subdividirse en inmovilizado y activo circulante. El primero incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, y el segundo la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías. En el pasivo se distingue entre

⁷ Información obtenida del sitio web: www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml Recuperado el: 26/06/2015

recursos propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante. Los primeros son los fondos de la sociedad (capital social, reservas); el pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo (empréstitos, obligaciones), y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo (crédito comercial, deudas a corto).

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondeo.

1.16.2 Estado de resultados⁸

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

⁸ Información obtenida del sitio web: www.monografias.com/trabajos48/informatica-contable/informatica-contable.shtml Recuperado el: 26/06/2015

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

1.16.3 Estado de flujos de efectivo (EFE) ⁹

Movimiento o circulación de cierta variable en el interior del sistema económico. Las variables de flujo, suponen la existencia de una corriente económica y se caracterizan por una dimensión temporal; se expresan de manera necesaria en cantidades medidas durante un periodo, como por ejemplo, el consumo, la inversión, la producción, las exportaciones, las importaciones, el ingreso nacional, etc. Los flujos se relacionan en forma íntima con los fondos, pues unos proceden de los otros.

Se entiende por EFE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

⁹ Información obtenida del sitio web: www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml Recuperado el: 26/06/2015

El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Macro entorno¹⁰

Ecuador ha adoptado oficialmente el dólar como medio circulante aceptado oficialmente para las transacciones comerciales, luego de que el país sufriera una gran crisis económica e inflacionaria a finales de la década de los noventa.

En el gobierno de Jamil Mahuad se inició dicha dolarización, en 1999, por eso fue necesario aplicar el feriado bancario, el congelamiento de los depósitos bancarios de los ahorristas, el dinero fue devuelto posteriormente en la nueva moneda de circulación nacional.

Una de las grandes polémicas respecto de la dolarización ecuatoriana no sólo fue la pérdida de soberanía monetaria, sino el tipo de cambio bajo al que se la adoptó, a 25.000 sucres el dólar estadounidense, beneficiando a sectores de influencia política y económica

¹⁰ Información obtenida del sitio web: es.wikipedia.org/wiki/Dolarizaci%C3%B3n#Ecuador Recuperado el: 30/06/2015

que ya estaban avisados de la futura dolarización y se anticiparon a las medidas comprando dólares, mientras al resto de la población se los animó a confiar en la moneda nacional, a través de propaganda gubernamental favorable al nacionalismo económico, en que si cambiaban a sucres sus dólares o que si invertían en sucres mejorarían la economía.

2.2 Análisis PEST

2.2.1 Político

El Gobierno ecuatoriano ha establecido medidas proteccionistas para fomentar el consumo de productos nacionales y disminuir la importación de productos, algunas de estas medidas son:

- Establecer cupos de importación de productos tales como vehículos y teléfonos celulares.
- Creación de salvaguardas para importación de productos.
- Diferir a 0% *ad valorem* la tarifa de partidas arancelarias.

Y por otro lado ha buscado fomentar las exportaciones a través del establecimiento de beneficios tales como:

- Devolución de los tributos al comercio exterior pagados en la importación de materias primas, insumos, envases, etc. de productos exportados.
- Simplificación de trámites administrativos a través de la implementación del sistema Ecuapass.

Adicionalmente, se establecieron reformas a la Ley de Régimen Tributario Interno con el fin de incentivar las nuevas inversiones, algunas de estas son:

- Exoneración de Impuesto a la renta por cinco años para inversiones nuevas y productivas tales como servicios logísticos de comercio exterior.
- Crédito tributario generado por el pago a la salida de divisas.

2.2.2 Económico

- Según la información presentada por el Banco Central del Ecuador, la inflación¹¹ con corte al mes de diciembre de 2015 fue de 3,38% anual.
- En el tercer trimestre de 2015 el PIB presentó un decrecimiento inter-anual de -0.8% (Banco Central del Ecuador, 2016)¹².

¹¹ Información obtenida del sitio web: contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion Recuperado el: 11/04/2016

- La producción nacional de crudo, en 2015, registró una disminución de 2.4% con relación a 2014, la disminución de la producción se asocia con la caída de los precios del petróleo (Banco Central del Ecuador, 2016)¹³.
- La balanza comercial en 2015, registró un saldo deficitario de USD 2,092 millones, comportamiento que se explica principalmente por una disminución de las exportaciones petrolera (Banco Central del Ecuador, 2016)¹⁴.

2.2.3 Socio culturales

La provincia de Imbabura es reconocida por la diversidad de productos y su potencial oferta exportable tal como se detalla a continuación:

- Otavalo¹⁵.- Famoso por su tradicional mercado artesanal indígena celebrado todos los sábados, ofrece peculiares tejidos de lana bordados, cestería y cerámica de variado y exquisito colorido en un dinámico ambiente multilingüístico.

¹² *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Recuperado el 16/03/2016 de www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas

¹³ *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Recuperado el 16/03/2016 de www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas.

¹⁴ *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Recuperado el 16/03/2016 de www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas

¹⁵ Información obtenida del sitio web: visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=495 Recuperado el: 11/04/2016

- Atuntaqui¹⁶.- Se encuentran almacenes que ofrecen camisetas, sacos, ropa deportiva, ropa interior, tendidos de cama, blusas en lana, punto, es reconocida como el “Centro Industrial de la Moda”.
- Cotacachi¹⁷.- Es mundialmente conocido por la producción y comercialización de los artículos de cuero, además, en los últimos años se está desarrollando la Producción Agroindustrial de flores, frutas y espárragos. Estos productos no tradicionales son destinados a la exportación.
- San Antonio de Ibarra¹⁸.- Tradicional por sus tallados de madera, escultura en piedra y bronce, en base a la madera tallan imágenes religiosas que son enviadas a Perú y Colombia.

Como se ha indicado en los párrafos que anteceden, Imbabura es una provincia que cuenta con un potencial comercial y exportable para desarrollo económico debido a la variedad de productos que ofrecen cada uno de sus cantones.

¹⁶ Información obtenida del sitio web: www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=503&informacion=3 Recuperado el: 11/04/2016

¹⁷ Información obtenida del sitio web: www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=499&informacion=3 Recuperado el: 11/04/2016

¹⁸ Información obtenida del sitio web: www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=497&informacion=3 Recuperado el: 11/04/2016

2.2.4 Tecnológicos

La empresa COMERINTER IMBABURA, cuenta con una plataforma denominada Ecuapass que es un sistema aduanero que permite a los Operadores de Comercio Exterior (OCE) realizar las operaciones de importación y exportación.

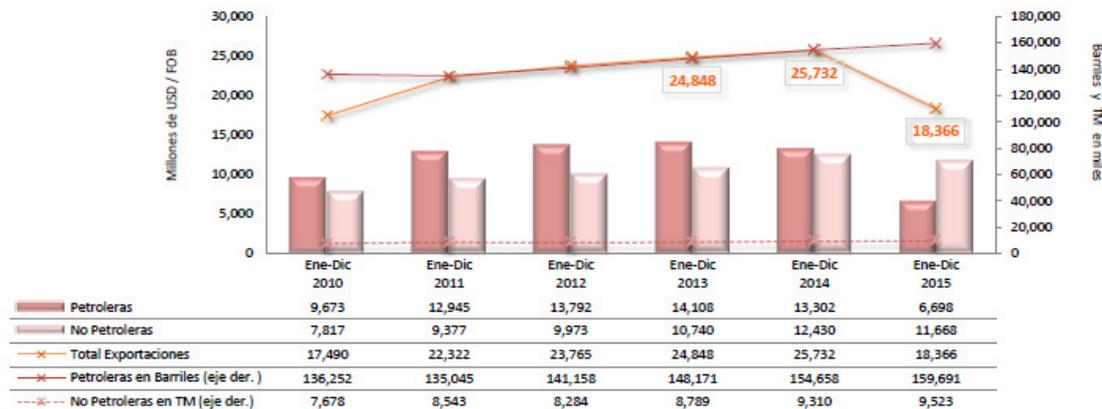
2.3 Análisis de la industria

2.3.1 Exportaciones

En 2015, las exportaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 18,366 millones, 28.6% menos en términos relativos si se compara con las exportaciones realizadas en el mismo período de 2014 (USD 25,732 millones).

Grafico 1

Exportaciones totales en valor FOB



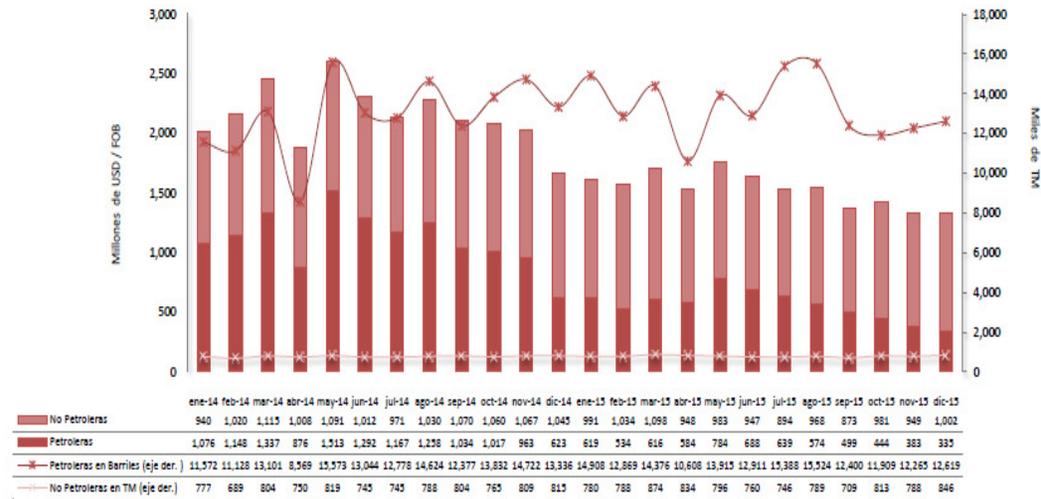
Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE (2016)

En diciembre de 2015, se registró una disminución de 12.5 % en el valor FOB de las exportaciones petroleras, mismas que se redujeron de USD 383 millones en noviembre de 2015 a USD 335 millones en diciembre del mismo año. Mientras que las exportaciones no petroleras fueron superiores en 5.6 %, pasando de USD 949 millones en noviembre a USD 1,002 millones en diciembre 2017 (Banco Central del Ecuador, 2016)¹⁹

Grafico 2

Exportaciones petroleras en valor FOB

¹⁹ *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Recuperado el 16/03/2016 de www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas



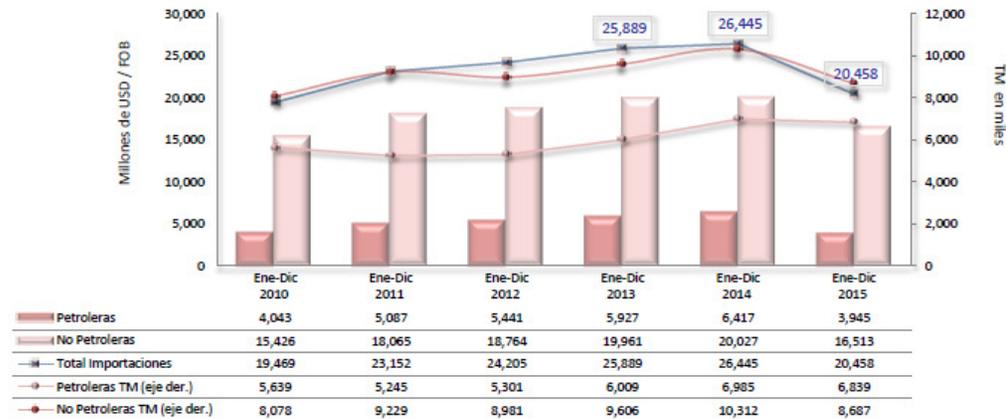
Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE (2016)

2.3.2 Importaciones

En 2015, las importaciones totales en valor FOB totalizaron USD 20,458 millones*; 22.6 % menos que las compras externas realizadas en el igual período del año 2014 (USD 26,445 millones).

Gráfico 3

Importaciones totales en valor FOB



Fuente: BCE

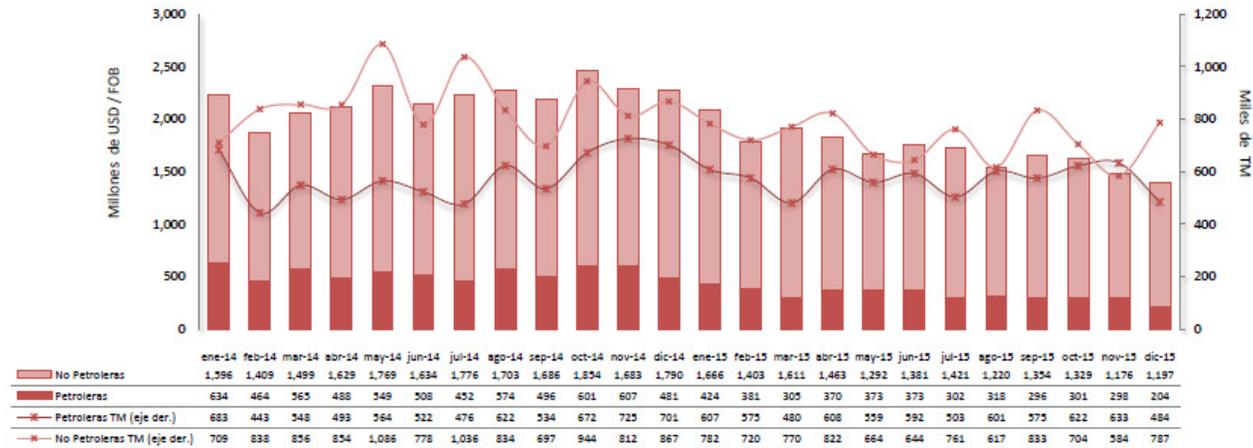
**Incluye importaciones realizadas por el Ministerio de Defensa Nacional. Adicionalmente el BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N° 1942, ha incorporado en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENAE.*

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE (2016)

Las importaciones petroleras en valor FOB en diciembre de 2015 (USD 204 millones), fueron menores en 31.5 % comparadas con las registradas en el mes anterior (USD 298 millones); por su parte las compras externas *no petroleras* (*) experimentaron un aumento en 1.8 % al pasar de USD 1,176 a USD 1,197 millones. En volumen (toneladas métricas) las importaciones petroleras fueron inferiores en 23.4 %; mientras que las no petroleras subieron en 34.8 %.

Gráfico 4

Importaciones petroleras en valor FOB



Fuente: BCE

^(*) Incluye importaciones realizadas por el Ministerio de Defensa Nacional. Adicionalmente el BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N° 1942, ha incorporado en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENA.

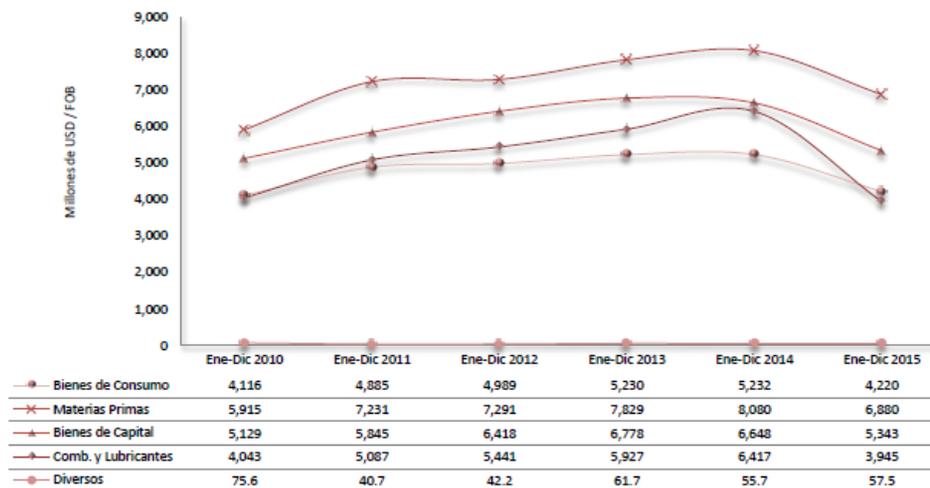
Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE (2016)

La evolución de las Importaciones por Uso o Destino Económico (CUODE), en enero - diciembre de 2015, en valor FOB con respecto al mismo período de 2014, mostraron una disminución en los grupos: combustibles y lubricantes (-38.5 %); bienes de consumo (-19.4 %); bienes de capital (-19.6 %); materias primas (-14.8 %); aumentaron las de productos diversos (3.4 %)²⁰

Grafico 5

Importaciones por uso o destino económico

²⁰ Banco Central del Ecuador (2016), *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Recuperado el 16/03/2016 de www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas



Fuente: BCE

() Incluye las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENAE.*

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE (2016)

2.3.3 Sector textiles y confecciones

Geográficamente se realizaba cerca de los pueblos indígenas y centros urbanos como Quito, Latacunga y Riobamba. A finales del siglo XVI después de la conquista española, las actividades económicas en la Real Audiencia de Quito se concentraron tanto en la producción textil como en el comercio, es así que en el siglo XVII esta actividad se desarrolló más que otras, convirtiéndose en el eje principal de la economía colonial quiteña. La producción textil en el Ecuador inicio su desarrollo con la aparición de las primeras

industrias que en un principio se dedicaron al procesamiento de lana, hasta que a inicios del siglo XX se introdujo el algodón; material que impulsó la producción hasta la década de los 50, momento en el que se consolidó la utilización de esta fibra.

Actualmente la industria textil y de confecciones elabora productos provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. A pesar de que somos mundialmente conocidos como exportadores de productos naturales, en los últimos 60 años Ecuador ha ganado un espacio dentro de este mercado competitivo, convirtiéndose es una de las actividades más importantes, generando empleo a más de 46,240 artesanos del país y ocupando el segundo lugar en el sector manufacturero seguido de los alimentos, bebidas y trabajo en generación de empleo directo

a) Características del sector ecuatoriano

Las primeras ventas de la producción textil se concentraron en el mercado local, hasta que a partir de la década de los 90 las exportaciones tomaron un gran impulso, llegando a alcanzar en el año 2000 un incremento del 8.14% en relación a las de 1999, esto debido a la adaptación de la industria al nuevo esquema monetario dolarizado que le permitió marcar una tendencia creciente durante los años posteriores. Con estabilidad monetaria, las industrias textiles invirtieron en máquinas nuevas, así como también en programas de capacitación para el personal de planta, con la finalidad de incrementar sus niveles de eficiencia y productividad, permitiéndoles ser más competitivos en una economía más globalizada. Debido al reciente estancamiento por falta de innovación de diseños, marcas

propias y tecnología, que ha permitido el ingreso de productos extranjeros, el sector textil ecuatoriano ha venido realizando esfuerzos con el objetivo principal de mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

b) Descripción de productos y elaborados del sector

A medida que fue creciendo la industria textil, también aumentó la diversificación de sus productos, convirtiendo a los hilados y tejidos como los principales en volumen de producción; sin embargo, en los últimos años se ha incrementado la elaboración de prendas de vestir y lencería de hogar.

Tabla 1

Productos y elaborados del sector

CAPÍTULO	DESCRIPCIÓN
50	SEDA
51	LANA Y PELO FINO U ORDINARIO; HILADOS Y TEJIDOS DE CRIN
52	ALGODÓN
53	LAS DEMÁS FIBRAS TEXTILES VEGETALES; HILADOS DE PAPEL Y TEJIDOS DE HILADOS DE PAPEL
54	FILAMENTOS SINTÉTICOS O ARTIFICIALES; TIRAS Y FORMAS SIMILARES DE MATERIA TEXTIL SINTÉTICA O ARTIFICIAL
55	FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES DISCONTINUAS
56	GUATA, FIELTRO Y TELA SIN TEJER; HILADOS ESPECIALES; CORDELES, CUERDAS Y CORDAJES; ARTÍCULOS DE CORDELERÍA
57	ALFOMBRAS Y DEMÁS REVESTIMIENTOS PARA EL SUELO, DE MATERIA TEXTIL
58	TEJIDOS ESPECIALES; SUPERFICIES TEXTILES CON MECHÓN INSERTADO; ENCAJES; TAPICERÍA; PASAMANERÍA; BORDADOS
59	TELAS IMPREGNADAS, RECUBIERTAS, REVESTIDAS O ESTRATIFICADAS; ARTÍCULOS TÉCNICOS DE MATERIA TEXTIL
60	TEJIDOS DE PUNTO
61	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO
62	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO
63	LOS DEMÁS ARTÍCULOS TEXTILES CONFECCIONADOS; JUEGOS; PRENDERÍA Y TRAPOS

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE (2016)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

c) Ubicación geográfica del sector en el Ecuador

Las empresas dedicadas a la actividad textil en el país se encuentran ubicadas en diferentes provincias, siendo Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua, Imbabura las de mayor producción, seguidas de Chimborazo, Cotopaxi, El Oro y Manabí, con menor actividad pero igual de importante.

Grafico 6

Ubicación geográfica de la actividad textil



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE (2016)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

La provincia de Imbabura cuenta con la mayor actividad textilera en la Sierra, comprendiendo las zonas de Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo, Pimampiro, San Antonio y Urcuquí, que se dedican a la elaboración de tapices, fajas en telar de cintura y pedal, así

como también a la confección de manteles, vestidos, blusas, sombreros de paño y demás textiles y tejidos autóctonos. Aquí se encuentra el 45.99% de los talleres textiles (Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012)²¹.

2.3.4 Sector artesanías

Tal como expresa la UNESCO: "Los productos artesanales son los elaborados ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado".

a) Características del sector

En Ecuador las artesanías pueden ser apreciadas en todas las regiones del país, ya que se cuenta con materia prima única que identifica a cada región. Tal es el caso de la paja toquilla para la elaboración de los sombreros cuyos cultivos se dan principalmente en la provincia de Manabí, o la tagua de la que se elabora preciosas bisuterías, adornos y hasta joyas combinadas con plata, cultivándose en los bosques tropicales de Manabí y Esmeraldas. Además de materiales provenientes del mar como la concha spondylus de color rojo coral llama la atención para la elaboración de joyas, se da mayormente en la provincia de Manabí. Otra región tradicionalmente

²¹ *Análisis sectorial de textiles y confecciones*. Recuperado el 26/06/2015 de www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/.../PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

artesanal, es la provincia del Azuay en donde se encuentran familias trabajando en la elaboración de joyas de plata y otros metales preciosos combinados con piedras y materiales originarios de nuestro país, así como la cerámica tanto utilitaria como artística.

b) Descripción de productos y elaborados del sector

Los principales productos del sector incluyen:

- Tagua y otros materiales vegetales o minerales
- Sombreros de Paja Toquilla o Mocora
- Cerámicas
- Joyería y demás manufacturas
- Artículos de madera
- Artículos para festividades

c) Ubicación geográfica del sector artesanal en el Ecuador y producción nacional

Artículos de madera, balsa y afines

La provincia de Imbabura es la que más se destaca. Encontramos en los cantones de Atuntaqui, Otavalo y Cotacachi talleres que se dedican a la elaboración de instrumentos musicales de viento y de percusión; en los cantones de Ibarra y San Antonio talleres que se dedican a la ebanistería, al tallado, a la escultura, así como a la producción de imágenes religiosas, etc.

En la provincia de Imbabura encontramos 468 talleres que representan el 31.35% de la actividad en madera; otras de las provincias en las que se transforma la madera son: Guayas, Esmeraldas y Pastaza las que se dedican a la elaboración del tallado, instrumentos musicales de viento y percusión, bisutería, juguetería. Otra línea es el decorado en madera de balsa, adornos para el hogar en madera de chonta. Estas tres provincias representan el 35.70% de talleres en madera (Inteligencia Comercial e Inversiones (2013)²².

2.3.5 Micro entorno

2.3.5.1 Cinco Fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los compradores o clientes

²² *Análisis del sector artesanías*. Recuperado el 14/03/2015 de <http://es.slideshare.net/melambrosio1/ecuador-28720516>

Según la información proporcionada por la SENAE, en la provincia de Imbabura se encuentran registrados como Operadores de Comercio Exterior (OCE) 1.262 contribuyentes, de los cuales 165 corresponden a Sociedades y 1.097 son personas Naturales que no forman parte de una organización o gremio, por lo tanto su poder de negociación es bajo, ya que el servicio que ofrece COMERINTER IMBABURA es necesario para que puedan diversificar sus productos y expandir su mercado.

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El principal proveedor del servicio es la SENAE a través de la plataforma virtual Ecuapass que es un sistema integrado para realizar operaciones de comercio exterior totalmente gratuito.

Sin embargo, al tratarse de una entidad pública está administrada por el régimen gubernamental de turno, por lo tanto su poder de negociación es alto ya que depende de las regulaciones que se establezcan.

Adicionalmente, para realizar las operaciones de comercio exterior (exportaciones e importaciones), es obligatorio contar con la firma de un agente aduanero, por lo tanto, su poder de negociación es alto, puesto que dependemos de su aceptación para continuar con el proceso.

Para ofrecer un servicio integrado se necesita contratar empresas de transporte nacional e internacional y depósitos aduaneros temporales, sin embargo, su poder de negociación es bajo debido al número elevado de competidores, por lo que COMERINTER IMBABURA puede elegir la opción que más le convenga.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes

En vista de los constantes cambios en la normativa y de las regulaciones al comercio exterior es necesario contar con conocimientos amplios sobre el tema, por lo que la amenaza de nuevos competidores es baja, los competidores podrían ser directamente los Agentes de Aduana, sin embargo, sus oficinas se encuentran concentradas en los distritos aduaneros, y Otavalo, no es uno de ellos.

- Amenaza de productos sustitutos

La empresa brinda un servicio que facilita la realización de trámites aduaneros, un posible producto sustituto son nuevos sistemas integrados de comercio exterior, sin embargo es necesario tener conocimiento sobre su manejo y sobre la normativa para que las operaciones sean realizadas enmarcadas en la ley.

- Rivalidad entre los competidores

Según la información obtenida de las patentes municipales, en la provincia de Imbabura se encuentran registradas 21 empresas que ofrecen servicios de comercio exterior, de las cuales 14 se encuentran ubicadas en la ciudad de Ibarra y 7 en la ciudad de Otavalo.

Sin embargo, el valor agregado que ofrece COMERINTER IMBABURA es un servicio integrado de comercio exterior en el que se incluye, trámites aduaneros, almacenaje y transporte nacional e internacional de mercaderías, legalización de cruce de frontera colombo-ecuatoriana.

2.3.5.2 FODA

El análisis FODA permite detectar las fortalezas de la empresa así como las oportunidades del mercado para desarrollar el proyecto, de igual forma ayuda a conocer las debilidades y amenazas que se deben enfrentar para posicionarse en la mente de los clientes potenciales.

Fortalezas

- COMERINTER IMBABURA acordó alianzas estratégicas con agentes de aduana con experiencia y prestigio; así como con empresas de transporte pesado nacional e internacional, y con depósitos aduaneros temporales de los distritos de Quito y Tulcán.

- La provincia de Imbabura es reconocida por la diversidad de productos textiles y artesanales, en la ciudad de Otavalo se destacan las artesanías del pueblo indígena, en Atuntaqui los productos textiles, Cotacachi es reconocido por la elaboración de productos de cuero, y San Antonio por las artesanías en madera tallada.
- La frontera colombo-ecuatoriana se encuentra a 159km desde la ciudad de Otavalo, aproximadamente un viaje de 2 horas 30 minutos por carretera.
- La empresa ofrece un servicio de comercio exterior integrando, que incluye el traslado y almacenamiento de la mercadería.

Oportunidades

- La provincia de Imbabura forma parte de la agenda para la transformación productiva territorial cuyo objetivo es fomentar la producción nacional para el mercado nacional e internacional.
- Los continuos cambios en la normativa y en las plataformas de la SENAE hacen necesaria la contratación de empresas especializadas en el tema.

Debilidades

- Falta de confianza de los clientes potenciales al tratarse de una empresa nueva.
- Falta de experiencia del personal sobre el manejo de la plataforma virtual Ecuapass.

Amenazas

- Inestabilidad económica y política en el país.
- Creación de leyes que restrinjan el comercio.

Las fortalezas identificadas en el FODA se concentran en la diversidad comercial y productiva de la provincia de Imbabura, así como la cercanía de la frontera colombo-ecuatoriana y la integración de servicios de comercio exterior.

Por otro lado, ser nuevos en el mercado es una debilidad que se minimiza ganando la confianza de los clientes por el servicio de calidad brindado.

De igual manera, la alianza estratégica con los agentes de aduana incluye capacitación y asesoramiento en el manejo de la plataforma Ecuapass, para el personal de COMERINTER IMBABURA.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN

3.1 Encuestas Cuantitativas

Como se mencionó en párrafos anteriores, el número de personas naturales registradas como OCE son 1.097, sin embargo, se determinó como universo de la investigación a 1084 personas naturales registradas como exportadores y/o importadores en las ciudades de Ibarra, Otavalo, Atuntaqui y Cotacachi, excluyéndose los OCE de las ciudades de Pimampiro y Urcuquí puesto que son las más distantes dentro de la provincia y no representan un gran número de clientes potenciales.

Para la determinación de la muestra se consideró la siguiente formula:

$$n = \frac{N (pq)}{(N - 1) \left(\frac{E}{K}\right)^2 + pq}$$

Donde:

n= Tamaño muestral

N= Universo

p= Variabilidad positiva

q= Variabilidad negativa

E= Máximo error admisible

K= Constante de corrección de error. Pazmiño I. (2008). *Investigación Científica 2: Tiempo de Investigar* (3^{ra} Ed). Ecuador: Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.

Al aplicar la fórmula antes descrita se obtuvo una muestra de 292 OCE. El objetivo de las encuestas es conocer el grado de aceptación para la empresa COMERINTER IMBABURA, así como determinar el número de transacciones comerciales realizadas por los encuestados a fin de realizar una proyección real de ingresos.

Debido a que los OCE se encuentran ubicados en los diferentes cantones de la provincia de Imbabura se realizó un muestreo probabilístico estratificado calculando la fracción muestral con la siguiente fórmula:

$$f = \frac{n}{N}$$

Obteniendo como resultado el valor de 0,27 que será aplicado para determinar el número de encuestas a realizarse en cada cantón de la provincia de Imbabura, tal como se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Cálculo fracción muestral por cantones

Cantón	Elementos * f	Cupo
Ibarra	472 * 0,27	127
Otavalo	447 * 0,27	121
Atuntaqui	123 * 0,27	33
Cotacachi	42 * 0,27	11
Total de muestra		292

Elaboración propia (2016)

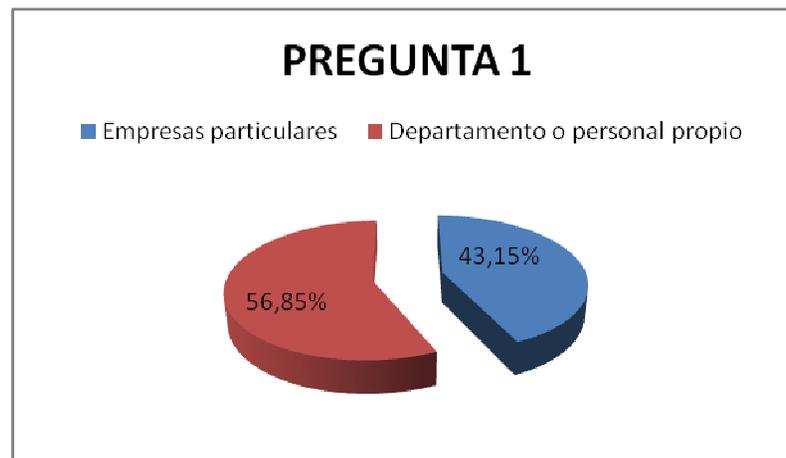
La información obtenida de las encuestas permitió identificar el grado de aceptación de la empresa, la cantidad de transacciones efectuadas por los OCE, un precio estimado del servicio, entre otros.

Se efectuaron dos tipos de encuestas, la primera fue vía telefónica a los 292 OCE determinados como muestra, la información obtenida de resume a continuación:

1.- ¿A través de que medio realiza sus operaciones de comercio exterior?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Empresas particulares	126	43,15%
Departamento o personal propio	166	56,85%
Total	292	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

El 56,85% de los encuestados, es decir 166 personas cuentan con su propio departamento de comercio exterior, por lo que no están interesados en contratar los servicios de una empresa externa.

La segunda pregunta únicamente se realizó a los 126 OCE que representan el 43,15% de los encuestados, cuyas operaciones se realizan a través de empresas particulares.

2.- ¿Contrataría los servicios de una empresa de comercio exterior ubicado en la ciudad de Otavalo?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Si	64	50,79%
No	62	49,21%
Total	126	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

El 50,79% de los encuestados, correspondiente a 64 OCE, estarían dispuestos a contratar los servicios de COMERINTER IMBABURA, por lo que el estudio de mercado se centró en estos clientes.

Una vez identificados los clientes potenciales (64 OCE), se realizaron encuestas presenciales para determinar las necesidades de los clientes y enfocar el servicio brindado por COMERINTER IMBABURA a satisfacerlas.

A continuación se resumen los datos obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta:

3.- ¿En qué ciudad se encuentran ubicados las oficinas o el personal que realiza sus actividades de comercio exterior?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Quito	32	50,00%
Tulcán	28	43,75%
Otros	4	6,25%
Total	64	100,00%

Elaboración propia (2016)



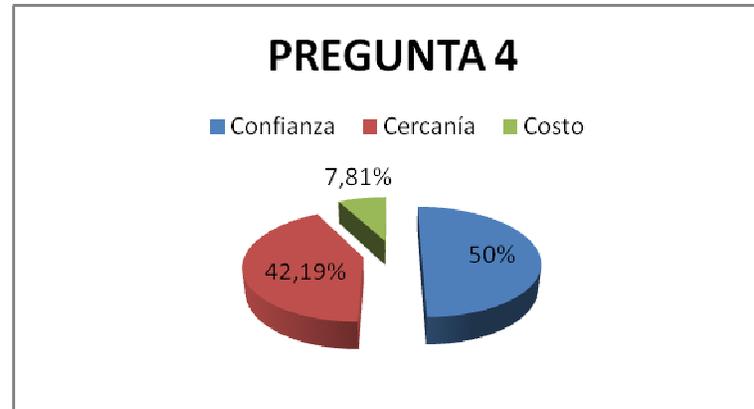
Elaboración propia (2016)

Los resultados de esta pregunta permiten identificar que más del 90% de los encuestados contratan servicios aduaneros en las ciudades de Quito y Tulcán, lo que se convierte en una oportunidad de negocio ya que la empresa COMERINTER IMBABURA ofrece el mismo servicio en una ciudad más cercana.

4.- ¿Cuál sería el motivo por el cual usted cambiaría de agencia de comercio exterior?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Confianza	32	50,00%
Cercanía	27	42,19%
Costo	5	7,81%
Total	64	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

Según la información de las encuestas, se puede observar que los motivos principales para cambiar de agencia de comercio exterior son la confianza y la cercanía, por lo que se debe aprovechar esta oportunidad de negocio para atraer a los clientes.

5.- ¿Cuántas veces exporta y/o importa al mes?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
1 vez	62	96,88%

2 veces	2	3,12%
5 veces	0	0,00%
Total	64	100,00%

Elaboración propia (2016)



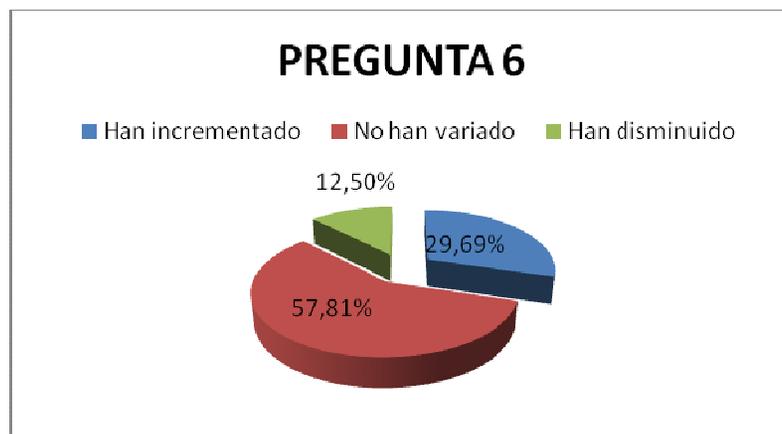
Elaboración propia (2016)

Estos resultados permiten conocer el número de transacciones comerciales efectuadas por los OCE y determinar la demanda potencial de servicios a contratarse y el volumen de ingresos mensuales y anuales.

6.- ¿Cómo han variado sus operaciones de comerciales respecto del último año?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Han incrementado	19	29,69%
No han variado	37	57,81%
Han disminuido	8	12,50%
Total	64	100%

Elaboración propia (2016)



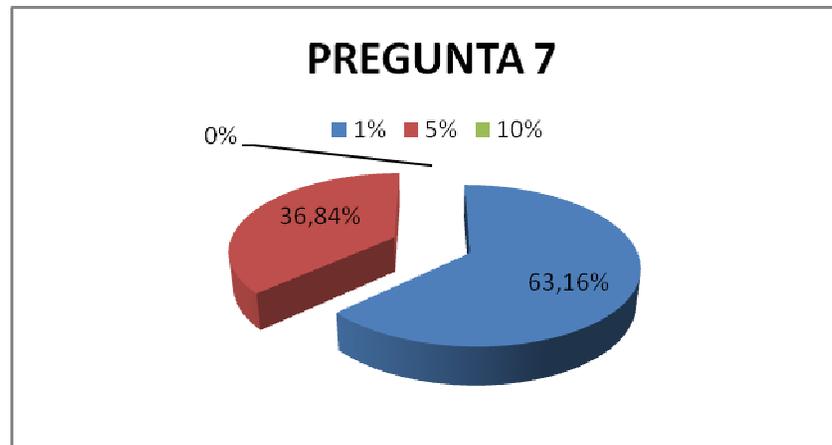
Elaboración propia (2016)

Es importante recalcar que a pesar de las variaciones en las políticas de comercio exterior establecidas en Ecuador, el 57,81% de las transacciones comerciales no han sufrido variación.

7.- ¿En qué porcentaje han incrementado sus actividades de comercio exterior?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
1%	12	63,16%
5%	7	36,84%
10%	0	0,00%
Total	19	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

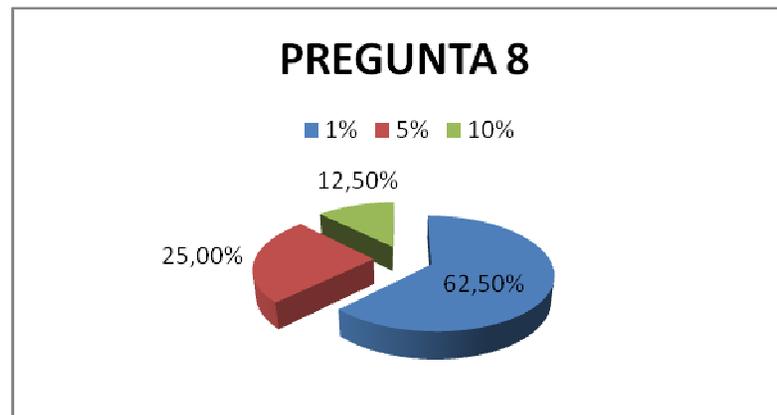
El 63,16% de los encuestados mencionan que sus transacciones comerciales han incrementado en un 1% respecto al año anterior.

8.- ¿En qué porcentaje han disminuido sus actividades de comercio exterior?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
1%	5	62,50%
5%	2	25,00%

10%	1	12,50%
Total	8	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

El 62,50% de los encuestados mencionan que sus transacciones comerciales han disminuido en un 1% respecto al año anterior.

Los resultados obtenidos en las preguntas 7 y 8 de la presente encuesta permitirán proyectar el volumen de crecimiento o decrecimiento de las transacciones efectuadas por los OCE.

9.- ¿Cómo realiza sus pagos por el servicio contratado?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Valor fijo mensual	0	0,00%
Por exportación/importación	64	100,00%
Total	64	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

El 100% de los encuestados manifiestan que realizan sus pagos por cada transacción comercial, lo que permite determinar la forma en que COMERINTER IMBABURA negociará los pagos y percibirá los ingresos.

10.- ¿Estaría dispuesto a cancelar un valor de 180 USD por el agenciamiento aduanero?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Si	61	95,31%
No	3	4,69%
Total	64	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

El 95,31% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor de 180 USD por los servicios de agenciamiento aduanero, valor estimado por COMERINTER IMBABURA en base a la información obtenida de las entrevistas.

11.- ¿Contrataría el servicio de almacenaje en la ciudad de Otavalo?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Si	33	51,56%

No	31	48,44%
Total	64	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

La información obtenida permite determinar si es rentable alquilar un galpón para ofrecer el servicio de almacenaje en la ciudad de Otavalo, los resultados muestran que el 51,56% de los encuestados están dispuestos a contratar este servicio.

12.- ¿A través de qué distrito aduanero realiza sus operaciones de comercio exterior?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Quito - aéreo	34	53,12%
Tulcán - terrestre	30	46,88%
Total	64	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

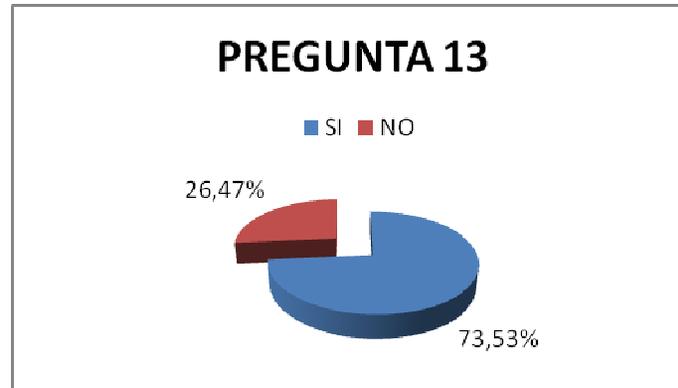
Se puede observar que el 53,12% de las transacciones se realizan a través del distrito de Quito, y 46,88% a través del distrito de Tulcán.

Los resultados de esta pregunta permiten diferenciar el número de transacciones realizadas a través de cada distrito aduanero, puesto que los servicios ofertados varían dependiendo de estos.

13.- ¿Le gustaría que la empresa le ofreciera el servicio de transporte hacia los depósitos temporales de Quito y el servicio de almacenaje en los mismos?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Si	25	73,53%
No	9	26,47%
Total	34	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

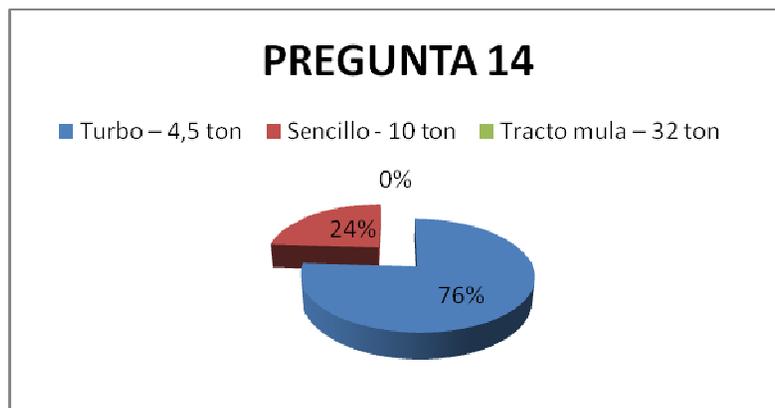
El 73,53% de los encuestados contratarían el servicio de transporte hacia los depósitos aduaneros temporales y el almacenaje en los mismos, por lo tanto, se observa la necesidad de ofertar este servicio como parte integrada de las operaciones comerciales.

14.- ¿Qué tipo de transporte utiliza para trasladar su mercadería hasta los distritos aduaneros?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Turbo – 4,5 ton	19	76,00%
Sencillo - 10 ton	6	24,00%

Tracto mula – 32 ton	0	0,00%
Total	25	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

Considerando que el valor del transporte varía dependiendo de la capacidad de carga, es importante identificar el medio de transporte utilizado, para de esta manera proyectar los ingresos respecto a este servicio.

15.- ¿Le gustaría que la empresa le ofrezca el servicio de transporte hacia los depósitos de Tulcán e Ipiales, el servicio de almacenaje en los mismos y servicio de cruce de frontera Colombo-ecuatoriana?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Si	29	96,67%
No	1	3,33%
Total	30	100,00%

Elaboración propia (2016)



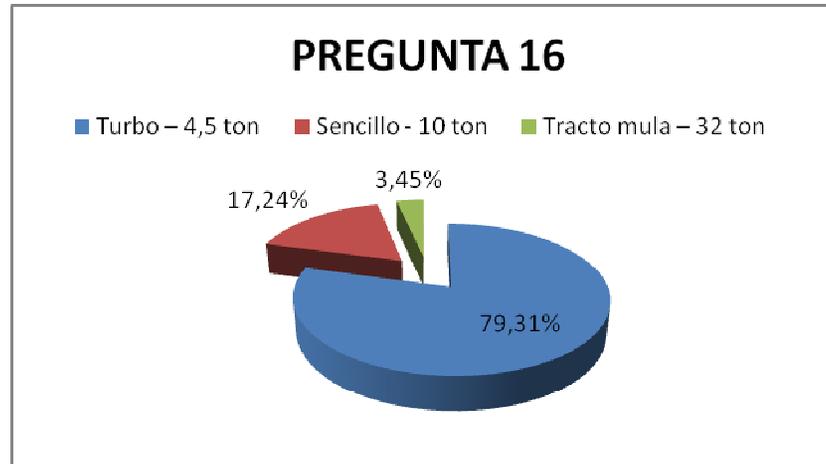
Elaboración propia (2016)

El 96,67% de los encuestados que realizan sus transacciones a través del distrito de Tulcán, estarían dispuestos a contratar el servicio de transporte, almacenaje y cruce de frontera.

16.- ¿Qué tipo de transporte utiliza para trasladar su mercadería hasta los distritos aduaneros?

Datos	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Turbo – 4,5 ton	23	79,31%
Sencillo - 10 ton	5	17,24%
Tracto mula – 32 ton	1	3,45%
Total	29	100,00%

Elaboración propia (2016)



Elaboración propia (2016)

Los resultados nos permiten identificar qué tipo de vehículo es utilizado y por lo tanto realizar una proyección en base del precio de cada medio de transporte.

3.2 Entrevistas Cualitativas

Las entrevistas se realizaron a fin de determinar el grado de compromiso y las condiciones contractuales entre COMERINTER IMBABURA y los agentes de aduana, empresas de transporte y depósitos aduaneros temporales.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Agente de aduana

1.- ¿En dónde se encuentra ubicada su empresa?

La empresa cuenta con dos oficinas, una ubicada en el distrito aduanero de Quito y la otra en el distrito aduanero de Tulcán, lo que nos permite realizar transacciones más ágiles desde los dos distritos.

2.- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?

Se ofrecen servicios de asesoramiento en temas aduaneros, realización de trámites de importación y exportación.

3.- ¿Cuánto cobra por los servicios que ofrece?

Los servicios de agenciamiento aduanero ya sea por exportaciones o importaciones se cotizan en un valor de 180 USD.

4.- ¿De dónde son sus principales clientes?

Los clientes se encuentran ubicados principalmente en las ciudades de Quito y Tulcán, sin embargo también se presta el servicio a exportadores o importadores de las provincias cercanas tales como Imbabura, Santo Domingo y Esmeraldas.

5.- ¿Estaría dispuesto a realizar una alianza estratégica con una empresa similar ubicada en la ciudad de Otavalo?

A la empresa le interesa diversificar sus servicios y expandirse a nuevos mercados, sería una buena oportunidad realizar una alianza con una empresa otavaleña, lo importante es llegar a un acuerdo en que ambas partes salgan beneficiadas

6.- ¿Cuáles serían las características del acuerdo?

En primer lugar, nuestra empresa debe formar parte del equipo de selección de personal puesto que es necesario contar con profesionales especializados en comercio exterior y que tengan sólidos conocimientos de los trámites aduaneros y el manejo de los sistemas.

En segundo lugar, debe existir contacto directo y permanente con nuestro personal, para evitar errores en las transacciones efectuadas, y en caso de que existan dudas en los procesos, efectuar capacitaciones.

En tercer lugar, debe identificarse una persona responsable del control de la empresa ubicada en Otavalo, que sea capaz de entregar información rápida y precisa del funcionamiento y desarrollo de las actividades de COMERINTER IMBABURA.

Respecto a los trámites realizados en Otavalo, es importante que los documentos originales que formen parte del expediente sean enviados semanalmente a la matriz ubicada en Quito puesto que aquí se concentra el archivo general que permite entregar la información que sea requerida por la autoridad competente.

Por otro lado, es necesario aclarar que todo el proceso comercial lo debe realizar el personal de COMERINTER IMBABURA y previo a su legalización la información debe ser enviada vía electrónica a la oficina matriz ubicada en Quito, para su revisión.

Adicionalmente, el personal de COMERINTER IMBABURA debe realizar pasantías de al menos un mes en las oficinas de Quito y Tulcán para fortalecer sus conocimientos y brindar un servicio eficiente.

7.- ¿A qué acuerdo se llegaría respecto al pago que COMERINTER IMBABURA debe efectuarle por su firma como agente aduanero? Se pactaría una comisión del 15% del valor cobrado por las transacciones efectuadas por COMERINTER IMBABURA.

El pago de la comisión debe ser cancelada todos los días lunes, acumulando el valor por las transacciones efectuadas de lunes a viernes, para lo cual se tendrá un registro diario verificado entre las dos partes.

8.- ¿Cómo se legalizaría esta alianza?

Por seguridad, una vez acordados los términos, se debe realizar la firma de un contrato legalizado ante un notario, en cuyas cláusulas consten los derechos y obligaciones de cada una de las partes para evitar futuras contradicciones o mal interpretaciones.

Empresas de transporte

1.- ¿En dónde se encuentra ubicada su empresa?

La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, sin embargo contamos con agencias alrededor de todo el Ecuador, incluso contamos con una agencia ubicada en la ciudad de Ipiales-Colombia.

2.- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?

La empresa cuenta con una flota de camiones habilitados para transporte nacional e internacional de carga pesada con las siguientes características:

- Turbo, con capacidad de carga de 4,5 toneladas
- Sencillo, con capacidad de carga de 10 toneladas
- Tracto mula, con capacidad de carga de 32 toneladas

3.- ¿Cuánto cobra por los servicios que ofrece?

El precio depende tanto del trayecto, como del tipo de camión, por ejemplo:

- Tulcán – Otavalo u Otavalo – Tulcán, en camión turbo 200 USD, en camión sencillo 250 USD y en tracto mula 600 USD.
- Quito – Otavalo u Otavalo – Quito, en camión turbo 180 USD, en camión sencillo 220 USD y en tracto mula 550 USD.
- Ipiiales – Tulcán o Tulcán – Ipiiales, en camión turbo 100 USD, en camión sencillo 125 USD y en tracto mula 195 USD.

4.- ¿Le interesaría realizar una alianza para prestar su servicio a la empresa intermediaria aduanera COMERINTER IMBABURA?

Para nuestra empresa es importante la captación de nuevos clientes, por lo que al firmar una alianza con COMERINTER IMBABURA, aseguraríamos los viajes por cada operación efectuada.

5.- ¿Cuáles serían las características de la alianza?

La empresa se comprometería a contar con una flota de camiones exclusiva para COMERINTER IMBABURA dependiendo del número de viajes semanales pactados.

6.- ¿A qué acuerdo se llegaría respecto al pago que COMERINTER IMBABURA debe efectuarle por sus servicios de transporte?

Si COMERINTER IMBABURA asegura la contratación de nuestros servicios, se realizaría un descuento del 10% sobre los valores mencionados anteriormente.

7.- COMERINTER IMBABURA acordó con otro de sus proveedores el pago semanal de los servicios, ¿estaría dispuesto a aceptar un acuerdo similar?

Considerando que la alianza beneficia a las dos partes, y si COMERINTER IMBAURA se compromete a efectuar los pagos en los días señalados, no habría inconveniente en aceptar los pagos semanales.

8.- ¿Cómo se legalizaría esta alianza?

Para la seguridad de ambas partes, debe firmarse un contrato notariado en el que consten los derechos y obligaciones de cada uno.

Depósitos aduaneros temporales

1.- ¿En dónde se encuentra ubicada su empresa?

Se cuenta con depósitos aduaneros en el distrito de Quito y Tulcán.

2.- ¿Cuánto cobra por los servicios que ofrece?

El valor fijo por el almacenamiento de mercaderías durante un máximo de 7 días es de 50 USD.

3.- ¿Le interesaría realizar una alianza para prestar su servicio a la empresa intermediaria aduanera COMERINTER IMBABURA?

Si la empresa se compromete a contratar nuestros depósitos aduaneros para todas sus transacciones comerciales, estaríamos dispuestos a realizar una alianza.

4.- ¿A qué acuerdo se llegaría respecto al pago que COMERINTER IMBABURA debe efectuarle por sus servicios de transporte?

Podría acordarse un descuento del 5% sobre los precios establecidos.

5.- COMERINTER IMBABURA acordó con otro de sus proveedores el pago semanal de los servicios, ¿estaría dispuesto a aceptar un acuerdo similar?

Siempre y cuando el pago se efectúe puntualmente, se aceptarías estas condiciones de pago.

6.- ¿Cómo se legalizaría esta alianza?

La alianza se legalizaría mediante la firma de un contrato notariado en el que se detallen los compromisos adquiridos por las partes.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA OFERTA Y SERVICIO

4.1 La Empresa

“COMERINTER IMBABURA” es una empresa intermediaria aduanera capaz de realizar y asesorar sobre los procesos necesarios en la cadena de comercialización de productos desde y hacia el Ecuador acorde a la normativa vigente.

Su valor agregado se concentra en las alianzas estratégicas con agentes de aduana reconocidos, que desarrollan sus actividades en las provincias de Pichincha y Carchi en cuyas capitales se encuentran ubicadas las subdirecciones de apoyo regional de la SENA E.

Adicionalmente, COMERINTER IMBABURA ofrece un servicio integrado de comercio exterior que incluye transporte nacional e internacional, almacenaje, legalización de cruce de frontera colombo-ecuatoriana.

4.2 Visión

Ser reconocida como la mejor empresa intermediaria aduanera de la provincia de Imbabura por la calidad y eficiencia del servicio.

4.3 Misión

Brindar a los clientes un servicio de calidad, ágil y eficaz que permita reducir los tiempos en la realización de trámites aduaneros.

4.4 *Business Canvas Model*

- **Clientes**

Actualmente existen dos segmentos de mercado, el primero corresponde a los empresarios que ya realizan actividades de comercio exterior y el segundo corresponde a empresarios cuyos productos son exportables, y sin embargo aún no han explorado dicho mercado.

El presente proyecto se enfoca en el estudio del primer segmento de mercado, dejando una puerta abierta para incursionar en el segundo segmento.

De los datos obtenidos en las encuestas se determinó que 64 OCE están dispuestos a contratar el servicio ofertado por COMERINTER IMBABURA, por lo que el estudio se concentró en detectar las necesidades y preferencias de este segmento.

- **Propuesta de Valor**

La provincia de Imbabura posee un gran potencial productivo y comercial, sin embargo, al no ser un distrito aduanero, los empresarios han optado por contratar los servicios de agentes aduaneros ubicados en las ciudades de Quito y Tulcán puesto que son los distritos aduaneros más cercanos a la provincia.

COMERINTER IMBABURA se encuentra enfocado en brindar servicios aduaneros tales como:

- Realizar trámites de importación y exportación acorde lo establecido en la Ley.
- Brindar asesoramiento en temas de comercio exterior, reformas, procedimientos, etc.
- Ofrecer servicios de transporte y almacenamiento de mercadería en las ciudades de Quito, Otavalo, Tulcán e Ipiales.
- Legalizar el cruce de frontera colombo-ecuatoriana.

- **Canales de Distribución**

COMERINTER IMBABURA, contará con una página web en la cual se describen los servicios brindados, adicionalmente, contará con un chat interactivo a través del cual los clientes podrán contactarse directamente con los asesores para contrataciones y seguimiento de sus transacciones.

- **Relación con los clientes**

Con la finalidad de constatar el nivel de satisfacción de los clientes se realizarán encuestas cada vez que ingresen al sitio web y cada vez que utilicen el chat interactivo.

El primer acercamiento efectuado con los clientes fue a través de las encuestas, posteriormente se realizarán visitas para firmar el contrato de servicios.

- **Fuentes de ingreso**

Los ingresos de la empresa provienen de los honorarios cobrados por los trámites de exportación o importación, el servicio de transporte, almacenamiento y cruce de frontera.

- **Recurso claves**

El principal recurso con el que cuenta COMERINTER IMBABURA es su capital humano, por una parte, la alianza estratégica con los agentes de aduana reconocidos en las ciudades de Quito y Tulcán; así como los asesores que brindan su servicio en la oficina y a través del chat interactivo.

Adicionalmente, se cuenta con la cooperación de empresas de transporte nacional e internacional para el traslado de la mercadería hasta la ciudad de Ipiales – Colombia.

- **Actividades Clave**

Contratar asesores especializados en la realización de procedimientos aduaneros de importación y exportación.

Realizar trámites aduaneros enmarcados en lo establecido en la ley.

Ofrecer un servicio integrado de comercio exterior, que incluye la realización de los trámites de importación y/o exportación, transporte, almacenamiento de mercadería y cruce de frontera.

- **Alianzas claves**

Legalizar las alianzas con agentes aduaneros a través de los cuales se establecen los derechos y obligaciones de las partes.

Contratar empresas de transporte pesado nacional e internacional para realizar el traslado de la mercadería desde las bodegas hasta el distrito aduanero correspondiente para su exportación y/o su traslado por el paso fronterizo Colombo-ecuatoriano.

- **Estructura de Costes**

Los costos en los que se incurre para la realización de la actividad son:

- Alquiler de oficina ubicada en la ciudad de Otavalo.
- Alquiler de bodegas para almacenamiento de la mercadería en la ciudad de Otavalo, y depósitos temporales en las ciudades de Quito, Tulcán e Ipiales.

- Alquiler de transporte para traslado nacional e internacional de mercaderías
- Sueldos y salarios del personal
- Honorarios a agentes de aduana
- Servicios básicos (Agua, luz, teléfono)
- Internet y página web.
- Compra de inmobiliario.

Tabla 3

Business Canvas Model

Alianzas Claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Legalizar alianzas con agentes Aduaneros - Contratar empresas de transporte pesado nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar asesores especializados. - Realizar de trámites enmarcados en la ley. - Ofrecer un servicio integrado de comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites de exportación e importación. - Asesoramiento en comercio exterior. - Servicio de transporte y almacenamiento. - Cruce de frontera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Realización de encuestas de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportadores e Importadores de la provincia de Imbabura.
	<p>Recursos claves</p> <p>Capital humano: agentes de aduana, asesores y transportistas</p>		<p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Chat interactivo 	

Estructura de costes	Fuentes de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de oficina y bodegas - Alquiler de transporte - Sueldos, salarios y honorarios al personal - Servicios básicos e internet - Inmobiliario 	<ul style="list-style-type: none"> - Honorarios por trámites aduaneros - Servicio de transporte, almacenamiento y cruce de frontera

Elaboración propia (2016)

A través del *Business Canvas Model* se identifica que tanto las alianzas como los recursos claves se concentran en el capital humano identificado por el prestigio de los agentes de aduana, los asesores y las empresas de transporte nacional e internacional.

Los ingresos de la empresa provienen de la realización de trámites de importación y exportación, asesoramiento, servicio de transporte, almacenamiento, cruce de frontera; los costos en los que se debe incurrir para poner en marcha el negocio son el alquiler de la oficina, la bodega, el transporte y su inmobiliario, sueldos y salarios, servicios básicos.

La relación con los clientes es personalizada a través de la página web, chat interactivo y encuestas de satisfacción.

La propuesta de valor de COMERINTER IMBABURA se basa en brindar un servicio integrado de comercio exterior, en el que se incluye la realización y legalización de documentos aduaneros, almacenamiento, traslado de las mercaderías desde las bodegas de la empresa hasta los distritos aduaneros y viceversa; adicionalmente legalización y traslado de las mercaderías a través del paso fronterizo colombo-ecuatoriano.

CAPITULO V

ANALISIS DE RECURSOS

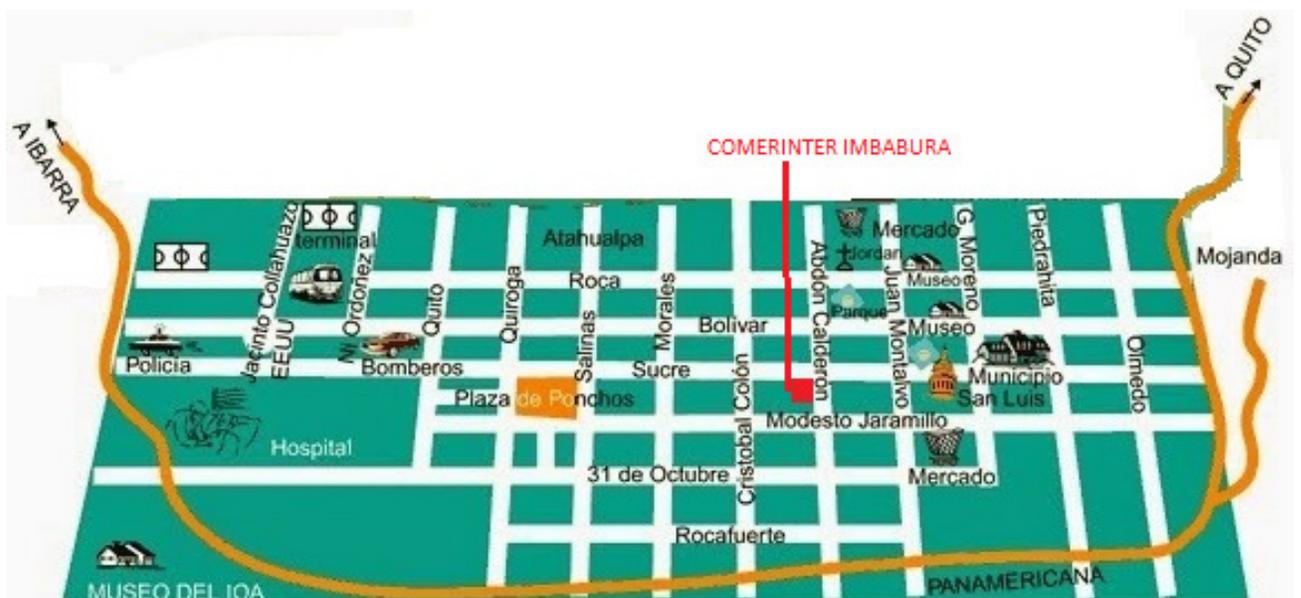
5.1 Plan operativo

5.1.1 Localización

La empresa ofrecerá sus servicios a través de una página web y en una oficina ubicada en la ciudad de Otavalo, en la calle Sucre y Abdón Calderón, ubicado estratégicamente en el centro comercial de la ciudad, de manera que permitirá estar cerca de los clientes y brindar un mejor servicio.

Grafico 7

Croquis centro de Otavalo



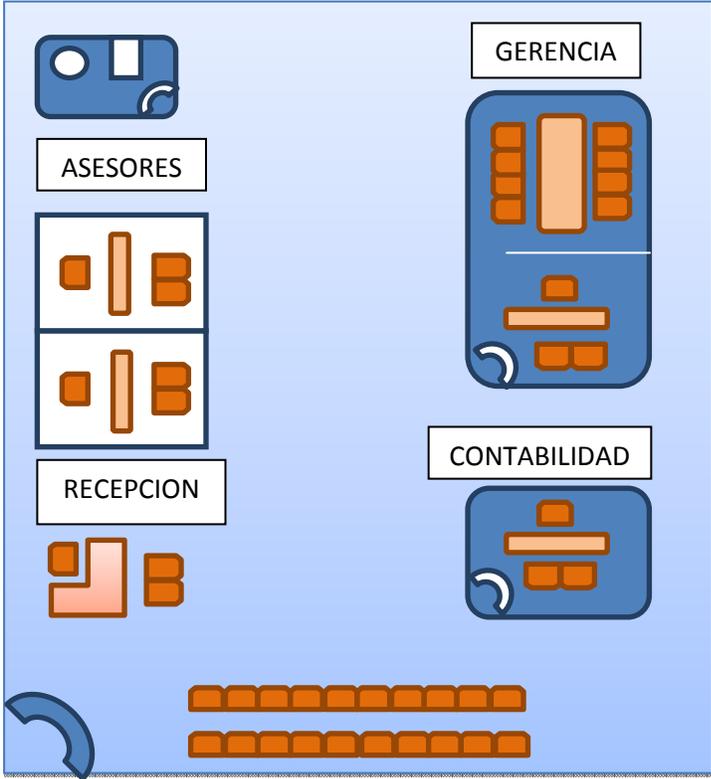
Elaboración propia (2016)

Se pactó un arriendo mensual de 1.045,11 USD incluido IVA.

A continuación se presenta un croquis de la oficina de COMERINTER IMBABURA:

Grafico 8

Croquis oficina COMERINTER IMBABURA



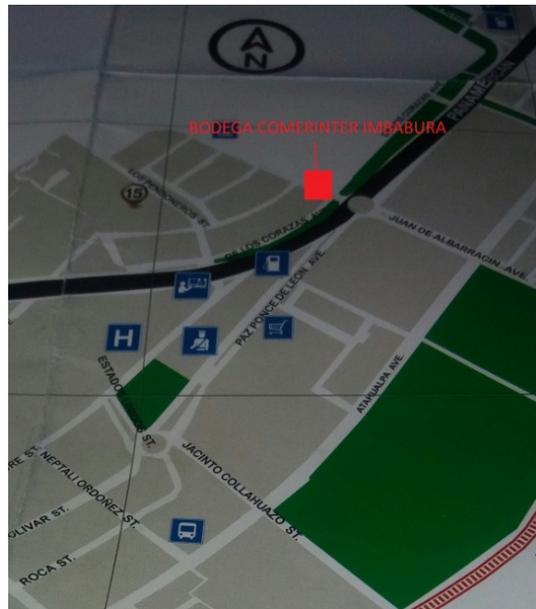
Elaboración propia (2016)

Además, COMERINTER IMBABURA ofrece el servicio de bodega en la ciudad de Otavalo, en caso de que los clientes no posean bodegas propias para guardar los productos a ser exportados o importados.

Por la facilidad de traslado de las mercaderías y evitar la congestión vehicular, la bodega de COMERINTER IMBABURA se encontrará ubicada a las afueras de la ciudad en la calle Los corazas, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Grafico 9

Croquis oficina afueras de la ciudad de Otavalo

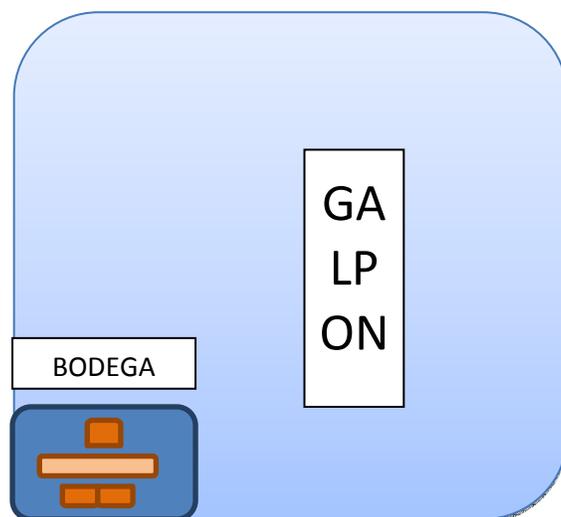


Elaboración propia (2016)

El arriendo pactado por la bodega es de 627,07 USD mensuales incluido el IVA, a continuación se presenta el croquis de las instalaciones.

Grafico 10

Croquis bodegas COMERINTER IMBABURA



Elaboración propia (2016)

5.1.2 Servicios

Los principales servicios que brinda COMERINTER IMBABURA son la realización y legalización de trámites aduaneros y la coordinación de traslado y almacenaje de las mercaderías.

Básicamente el servicio se centra en dos distritos aduaneros: vía terrestre a través de la aduana de Tulcán (Ecuador), paso fronterizo de Rumichaca hacia Ipiales (Colombia); vía aérea a través del aeropuerto de Tababela.

A continuación se describen los servicios de importación y exportación brindados a través de cada distrito aduanero.

Importaciones

Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado²³.

Servicio de importación vía terrestre (Frontera colombo-ecuatoriana)

El paquete que ofrece COMERINTER IMBABURA consta de:

- Legalización del paso de frontera de la mercadería desde Ipiales (Colombia) hasta los depósitos aduaneros temporales en Tulcán (Ecuador) mediante vehículos con habilitación internacional, incluye ingreso en el sistema Muisca(Colombia) y Ecuapass (Ecuador);emisión de carta porte y manifiesto de carga internacional.
- Elaboración y carga de la declaración aduanera de importación (DAI) en el sistema Ecuapass, a través del agente de aduana correspondiente. Una vez que el sistema realiza la validación de la información presentada en la DAI, se genera un número de liquidación y declaración (Refrendo) y asignan el canal de aforo.
- Pago de tributos al comercio exterior, una vez efectuado dicho pago, la SENA E realiza el aforo respectivo y emite la autorización de salida de la mercadería del depósito aduanero temporal.

²³Información obtenida del sitio web: www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action, Recuperado el 19/02/2016

- Traslado de la mercadería desde el depósito aduanero temporal correspondiente hasta las bodegas de COMERINTER IMBABURA o hasta las bodegas propias del cliente.

Servicio de importación vía aérea (Aeropuerto de Tababela)

El paquete que ofrece COMERINTER IMBABURA consta de:

- Elaboración y carga de la declaración aduanera de importación (DAI) en el sistema Ecuapass, a través del agente de aduana correspondiente. Una vez que el sistema realiza la validación de la información presentada en la DAI, se genera un número de liquidación y declaración (Refrendo) y asignan el canal de aforo.
- Pago de tributos al comercio exterior, una vez efectuado dicho pago, la SENA E realiza el aforo respectivo y emite la autorización de salida de la mercadería del depósito aduanero temporal.
- Traslado de la mercadería desde el depósito aduanero temporal correspondiente hasta las bodegas de COMERINTER IMBABURA o hasta las bodegas propias del cliente.

El servicio brindado en el caso de importaciones aéreas (Aeropuerto de Tababela) es el mismo que el servicio de importaciones terrestres, excepto el servicio de cruce de frontera.

Exportaciones

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente²⁴.

Servicio de exportación vía terrestre (Frontera colombo-ecuatoriana)

El paquete que ofrece COMERINTER IMBABURA consta de:

- Servicio de bodegaje en COMERINTER IMBABURA, ubicado en la ciudad de Otavalo, para aquellos clientes que no cuenten con bodega propia.
- Traslado de la mercadería desde la bodega de COMERINTER IMBABURA o las propias bodegas del cliente hasta el depósito aduanero temporal de la ciudad de Tulcán.
- Elaboración y carga de la declaración aduanera de exportación (DAE), adjuntar los documentos de soporte y acompañamiento en el sistema Ecuapass a través del agente de aduana correspondiente. Una vez ingresada la información la SENA E asigna un número de DAE, notifica el canal de aforo y el depósito aduanero temporal al que debe ingresar la mercadería. Una vez que la SENA E verifica la DAE, los documentos de soporte y acompañamiento se autoriza la salida de la mercadería.

²⁴Información obtenida del sitio web: www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action, Recuperado el 19/02/2016

- Transmitir el documento de transporte master e hijo, una vez efectuado este proceso, la SENA E regulariza la DAE.
- Legalización del paso de frontera de la mercadería desde Tulcán (Ecuador) hasta los depósitos aduaneros temporales en Ipiales (Colombia) mediante vehículos con habilitación internacional, incluye ingreso en el sistema Muisca (Colombia) y Ecuapass (Ecuador); emisión de carta porte y manifiesto de carga internacional.

Servicio de exportación vía aérea (Aeropuerto de Tababela)

El paquete que ofrece COMERINTER IMBABURA consta de:

- Servicio de bodegaje en COMERINTER IMBABURA, ubicado en la ciudad de Otavalo, para aquellos clientes que no cuenten con bodega propia.
- Traslado de la mercadería desde la bodega de COMERINTER IMBABURA o las propias bodegas del cliente hasta el depósito aduanero temporal de la ciudad de Quito.
- Elaborar y cargar la declaración aduanera de exportación (DAE), adjuntar los documentos de soporte y acompañamiento en el sistema Ecuapass a través del agente de aduana correspondiente. Una vez ingresada la información la SENA E asigna un número de DAE, notifica el canal de aforo y el depósito aduanero

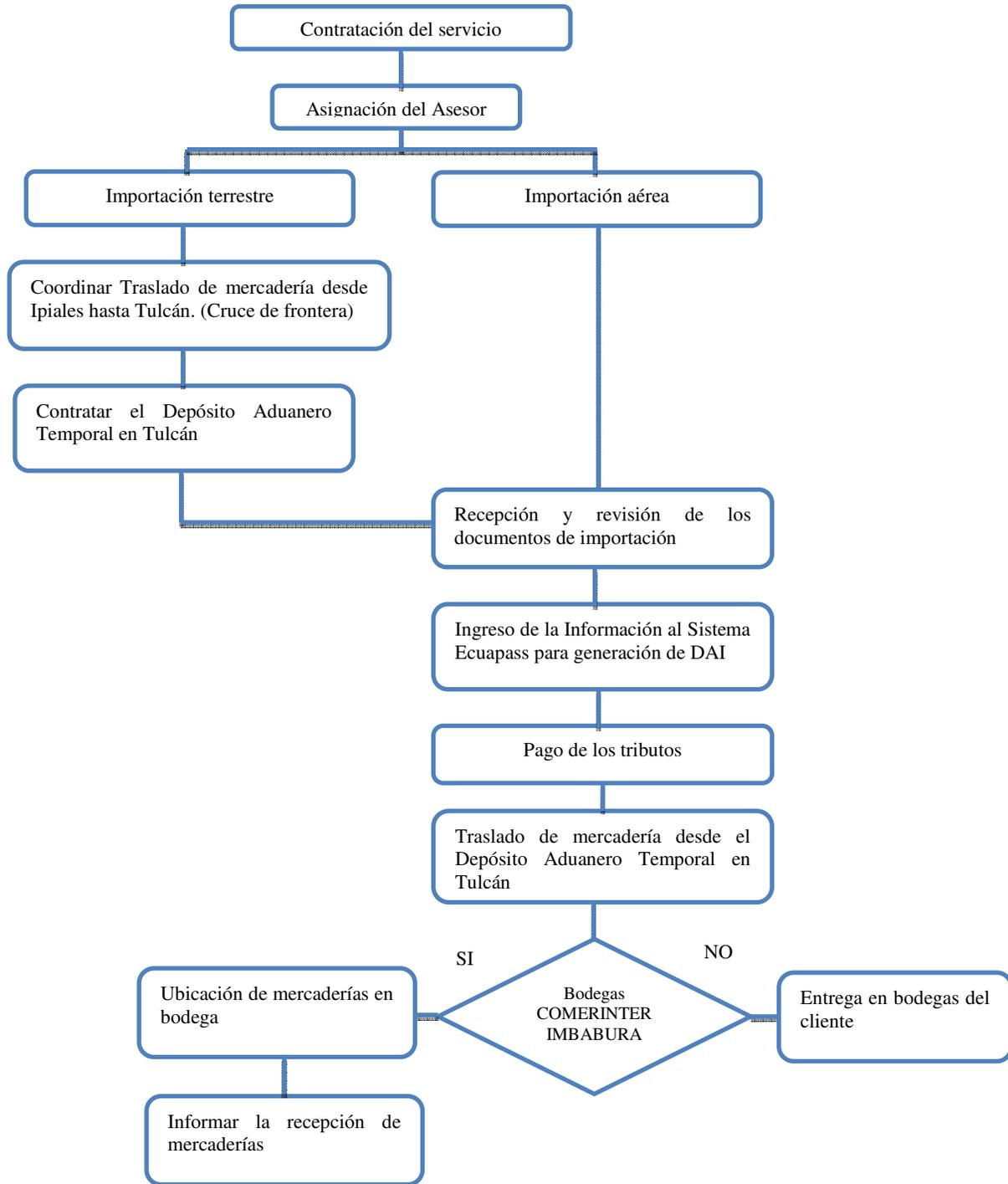
temporal al que debe ingresar la mercadería. Una vez que la SENAE verifica la DAE, los documentos de soporte y acompañamiento se autoriza la salida de la mercadería.

- Transmitir el documento de transporte master e hijo, una vez efectuado este proceso, la SENAE regulariza la DAE.

El servicio brindado en al caso de exportaciones aéreas (Aeropuerto de Tababela) es el mismo que el servicio de exportaciones terrestres, excepto el servicio de cruce de frontera.

Grafico 11

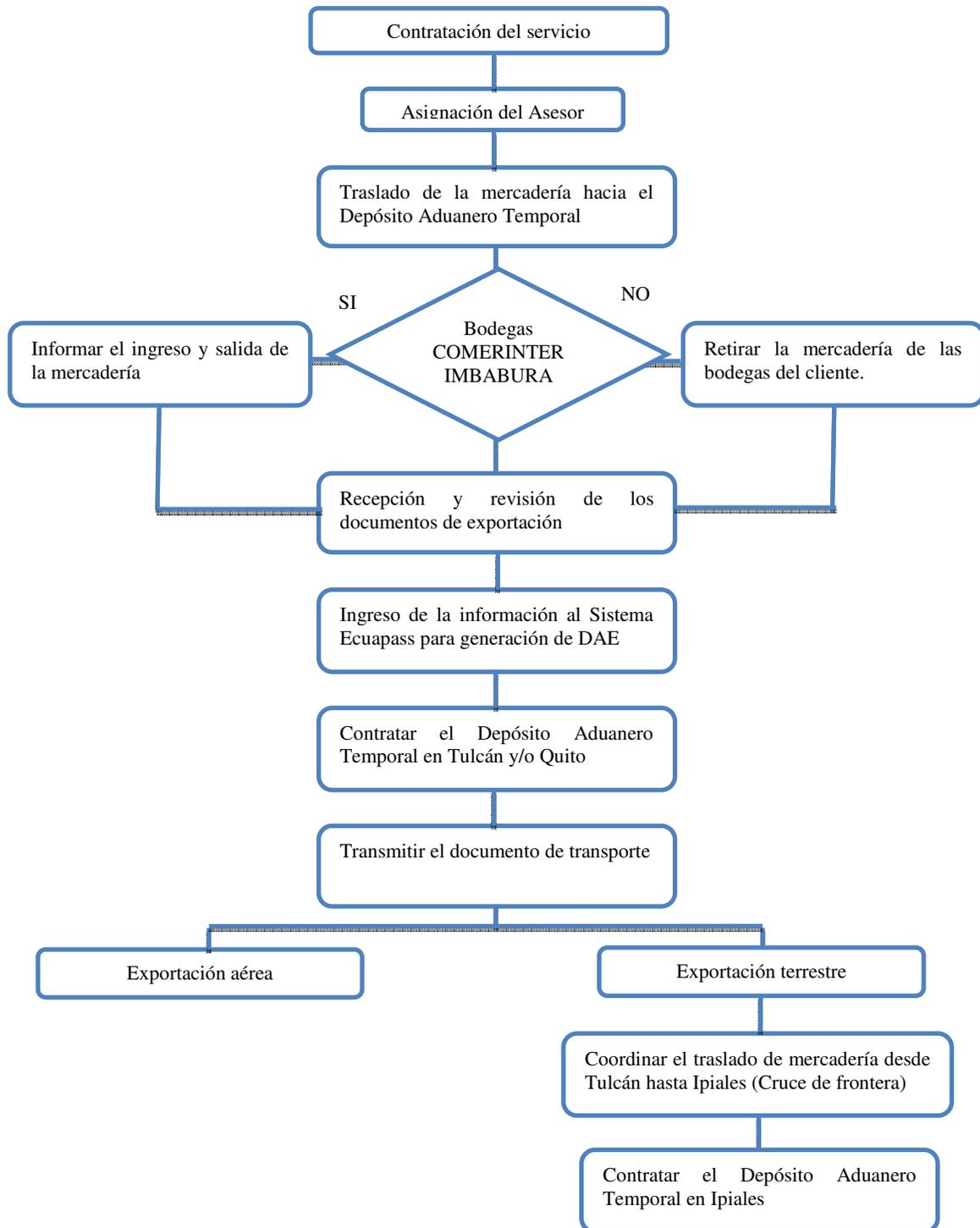
Flujo grama de importación



Elaboración propia (2016)

Grafico 12

Flujo grama de exportación



Elaboración propia (2016)

5.2 Plan de Recursos Humanos

Para poner en marcha la empresa COMERINTER IMBABURA es necesario contar con personal capacitado, cuyos puestos y funciones se describen a continuación:

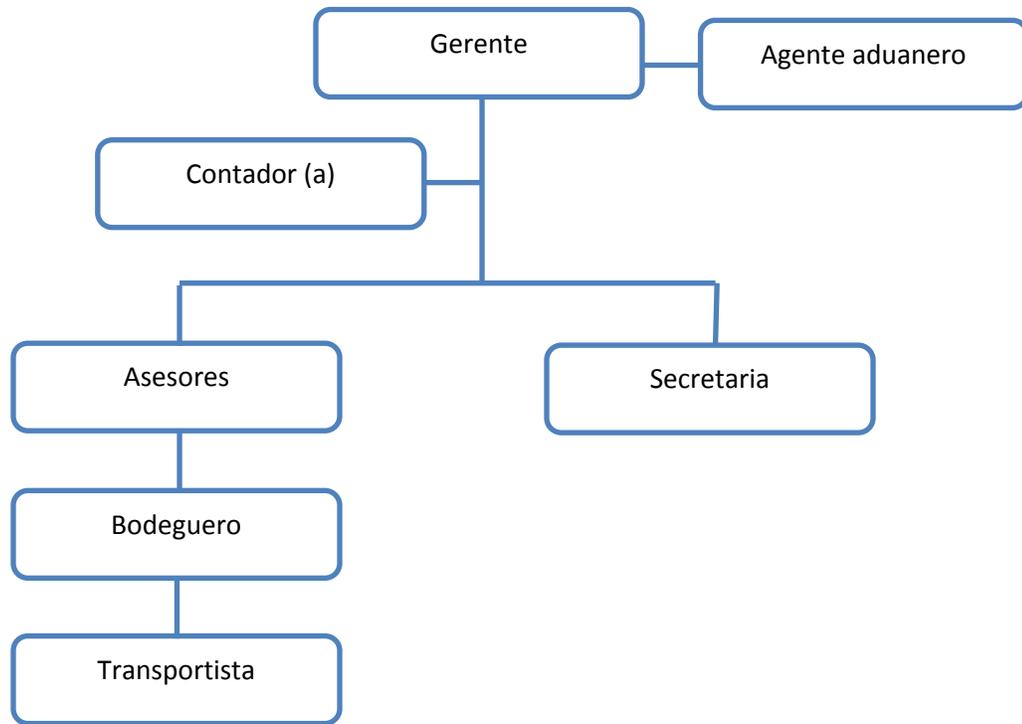
- Gerente: Dentro del organigrama de la empresa, el Gerente es la persona con mayor experiencia y conocimiento tanto en temas aduaneros como administrativos, se encargará de mantener contacto con los clientes así como del seguimiento y control de los procesos realizados por cada uno de los asesores. Por otro lado, será el encargado de establecer los lineamientos para el correcto funcionamiento de los procesos realizados por cada miembro de la empresa.
- Contador(a): Su función es llevar los libros diarios y cuentas contables de la empresa cumpliendo con la normativa vigente, coordinar el pago oportuno a los proveedores, empleados, cumplir con el pago de impuestos respectivos y proporcionar la información de los balances de la empresa cuando sean requeridos por parte de las autoridades competentes internas o externas.
- Asesores: Deben contar con conocimientos y experiencia en la realización de procesos de comercio exterior, sus funciones son realizar los trámites aduaneros, seguimiento de los mismos hasta la finalización del proceso, pago de liquidaciones aduaneras, por lo que deben mantener un archivo de todos los documentos que forman parte del expediente de cada cliente, entrega de reportes diarios de

actividades, realizar capacitaciones a gremios comerciales, asesorar a los clientes, etc.

- Secretaria: Su función es atención de los clientes y su posterior asignación con su respectivo asesor, recepción de documentos internos y externos, elaboración y entrega de facturas por servicios de la empresa.
- Bodeguero.- Es la persona encargada de realizar el control de ingreso y salida de los productos, carga, descarga y organización de la mercadería, emisión de reportes a la secretaria y al asesor para la elaboración de los procesos de importación y exportación.
- Agente aduanero: Como se ha mencionado anteriormente, se contará con el apoyo de agentes aduaneros experimentados, si bien, no forman parte directamente de la empresa, es necesario mantener una relación cercana con ellos para brindar un servicio de calidad.
- Transportista: Al igual que el agente aduanero, no forma parte directa de la empresa, sin embargo al contratar la empresa de transporte es importante definir las personas que brindaran el servicio a la empresa a fin realizar un control permanente del proceso.

Grafico 13

Organigrama



Elaboración propia (2016)

5.2.1 Selección del personal

La selección del personal se realizara de la siguiente manera:

- Publicación en el diario de mayor circulación en la provincia, en el que constará el perfil solicitado para cada puesto.
- En referencia a la contratación de asesores se coordinara con las universidades de la provincia para realizar la selección entre los mejores estudiantes egresados de la carrera de comercio exterior.

Una vez que se cuente con los currículos de los postulantes se realizará la primera selección en función de sus conocimientos, experiencia y demás competencias requeridas para ocupar el puesto.

Posteriormente se realizara una entrevista entre los postulantes, el gerente de la empresa y el delegado del agente aduanero para evaluar su potencial tanto laboral como personal y poder culminar de esta manera con la contratación del personal que cumplan con el perfil requerido por COMERINTER IMBABURA.

5.2.2 Perfil de puestos

Bodega

Requisito

- Persona de género masculino
- Bachiller
- Experiencia mínima de 1 año en almacenamiento y manejo de carga

Responsabilidades

- Receptar de órdenes de carga y descarga de la mercadería
- Asignar área para almacenamiento de mercadería según cada tipo: carga suelta, estibada, etc.
- Recibir y coordinar la carga y descarga de la mercadería desde y hacia los vehículos.

- Llevar un registro magnético de la entrada y salida de la mercadería detallando: características, pesos, tipo de embalaje, guía de remisión, exportador, importador, transportista, fecha de ingreso / salida, placas del vehículo, costo bodega, observaciones, etc.
- Solicitar y canalizar la autorización de carga y descarga de la mercadería con el asesor de comercio de internacional.

Síntesis

Mantener el control del movimiento y distribución de las mercaderías en bodega y coordinar con el departamento correspondiente la carga y descarga de las mismas.

Recepción y secretaría

Requisitos

- Persona de género femenino
- Bachiller
- Experiencia mínima de 1 año
- Conocimientos básicos de sistemas informáticos, facturación, atención al cliente.

Responsabilidades

- Atender de forma personal o telefónica a los clientes y direccionamiento hacia el asesor de comercio exterior correspondiente.
- Recibir y despachar correspondencia interna y externa.

- Realizar y entregar las facturas por los servicios prestados por la empresa.
- Organizar y coordinar la recepción y entrega de los documentos correspondientes para los procesos de exportación e importación conjuntamente con los asesores de comercio exterior, bodeguero, transportista.

Síntesis

Atención a los clientes, coordinación de recepción y despacho de documentación interna y externa.

Asesoría de comercio exterior

Requisitos

- Persona de género masculino o femenino
- Graduados o egresados de la carrera de comercio exterior
- Experiencia mínima de 2 años
- Conocimientos de normativa de comercio exterior, utilización de plataformas Ecuapass-Ecuador; Muisca-Colombia.

Responsabilidades

- Receptar y verificarlos documentos para la realización de los procesos de exportación e importación (factura, lista de empaque, certificado de origen, entre otros)
- Digitalizar la información de las exportaciones y /o importaciones y creación de los correspondientes documentos aduaneros.

- Digitalizar la información del transporte internacional y creación de los documentos para cruce de frontera Ecuador-Colombia o viceversa.
- Coordinar con el bodeguero la autorización de cargue y descargue de mercadería.
- Coordinar con la empresa de transporte la disponibilidad de los vehículos asignados a la empresa y el correcto manipuleo de la mercadería desde y hasta su lugar de origen y/o destino.
- Coordinar con secretaría el envío y entrega de documentos originales a los agentes aduaneros, transportistas, bodeguero.
- Mantener un archivo digital de los documentos que conforman el expediente de las transacciones por cada cliente.

Síntesis

Elaborar los documentos necesarios para los procesos de exportación e importación y coordinar el traslado de las mercaderías con el transportista y el bodeguero.

Contabilidad

Requisitos

- Persona de género masculino o femenino
- Contador público autorizado
- Experiencia mínima de 3 años
- Conocimientos de contabilidad y tributación

Responsabilidades

- Elaborar y controlar los estados financieros

- Elaborar y presentar las declaraciones y anexos ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Preparar, organizar y entregar la información contable y tributaria cuando sea requerida por la autoridad interna o externa competente.
- Elaborar planillas y roles de pago de sueldos, salarios, beneficios y aportaciones a la seguridad social.
- Coordinar con secretaría sobre las facturas emitidas a los clientes y las facturas recibidas por los proveedores.

Síntesis

Elaborar estados financieros, registros contables, presentar declaraciones, anexos e información ante las autoridades internas y externas competentes.

5.3 Plan de sistemas

Ecuapass²⁵

A fin de mejorar el servicio y agilizar los procesos de comercio exterior, la SENAE puso a disposición de los operadores de comercio exterior, la plataforma Ecuapass.

Dicha plataforma está conformada por diez (10) módulos articulados que permiten realizar todo trámite aduanero. A continuación descripción de los mismos:

- **Portal de Comercio Exterior y Ventanilla Única Ecuatoriana.-** En este módulo se realizarán la generación de la Declaración Juramentada de Origen DJO,

²⁵Información obtenida del sitio web: www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/, Recuperado el 15/04/2016

Certificado de Origen CO y todo tipo de licencia de importación, registro sanitario, permiso y otros documentos de acompañamiento.

- **Procesos de Importaciones y Exportaciones (Despacho y Carga).**- En estos módulos se generarán todo tipo de declaración de importación y exportación de productos.
- **Control Posterior.**- Este módulo es manejado exclusivamente por el área de “Control Posterior” de la Aduana, que consiste en el control post nacionalización de mercancías, basados en variables pre establecidas.
- **Gestión de Litigios Aduaneros.**- En este módulo se gestionarán todos los actos administrativos que los operadores de comercio exterior interpongan ante Aduana.
- **Data Warehouse.**- Este módulo almacenará la base de datos y será administrada por parte de Aduana.
- **Devolución Condicionada de Tributos.**- En este módulo se gestionará la solicitud de los operadores de comercio exterior de devolución de tributos al comercio exterior.
- **Sistema de Alerta Temprana.**- Este módulo, que será administrado por Aduana, monitoreará el funcionamiento del sistema Ecuapass, permitiendo enviar alertas cuando se generen fallas en los procesos pre establecidos en el sistema o un aplicativo no se cumpla.
- **Gestión de Riesgos (Incluye la Gestión Avanzada).**- Este módulo, que será administrado por la Aduana, manejará los perfiladores de riesgo del Ecuapass.
- **Gestión del Conocimiento.**- En este módulo encontrarán todos los manuales de procedimientos y demás documentación relacionada a los procedimientos implementados en el Ecuapass (biblioteca aduanera).

- **Sistema de Manejo de Pistas de Auditoria.-** Este módulo permitirá realizar el seguimiento de los procesos aduaneros (trazabilidad).

Muisca²⁶

El muisca es un modelo de gestión integral que establece aspectos organizacionales, de procesos y tecnología como sus ejes fundamentales. Busca alcanzar excelencia en las operaciones y re direccionar la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales hacia el servicio, consolidar la autonomía y contribuir a la competitividad del país en ambientes complejos, cambiantes y multidimensionales.

Página web

Se contratará el servicio de una empresa especializada en la creación de páginas web que permitan a los clientes consultar los servicios así como realizar el seguimiento de sus procesos a través del chat interactivo que podrán realizar con el asesor encargado.

Correo electrónico y Skype

Para mantener contacto con los agentes de aduana de Quito y Tulcán, se contará con un correo electrónico y chat vía Skype para consultas, confirmación de trámites o cualquier acercamiento que sea necesario.

²⁶Información obtenida del sitio web: www.programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/5854534aee4eee4102f0bd5ca294791f/GEL_ME_EstudioCaso_DIAN_Muisca2008.pdf, Recuperado de 22/07/2016

5.4 Plan comercial/marketing

Producto

Tal como se ha mencionado anteriormente, COMERINTER IMBABURA ofrece un servicio de comercio exterior integrado, en el que se incluye la realización y legalización de exportaciones e importaciones, servicio de almacenaje en la ciudad de Otavalo y contratación de almacenes temporales en los distritos aduaneros de Quito, Tulcán e Ipiiales, servicio de transporte nacional e internacional y cruce de frontera colombo-ecuatoriana.

Plaza

Nuestro *target* de mercado se concentra en los OCE de la provincia de Imbabura, principalmente aquellos ubicados en las ciudades de Ibarra, Otavalo, Atuntaqui y Cotacachi, puesto que una vez realizadas las encuestas a la muestra determinada, se detectó que los clientes potenciales y quienes mayores transacciones comerciales anuales realizan se encuentran ubicadas en las mencionadas ciudades.

Precio

El precio del servicio ofertado por COMERINTER IMBABURA se compone de los siguientes rubros:

Tabla 4

Exportación e importación

Detalle	Valor
Agenciamiento aduanero	188,12 \$
Almacenaje Otavalo (máximo 7 días)	41,80\$

Elaboración propia (2016)

Tabla 5

Cruce de frontera

Detalle	Valor
Carta porte y manifiesto de carga	20,90 \$

Elaboración propia (2016)

Tabla 6

Depósitos temporales Quito, Tulcán, Ipiales

Detalle	Valor
Almacenaje Quito	52,26
Almacenaje Tulcán	52,26
Almacenaje Ipiales	52,26

Elaboración propia (2016)

Tabla 7

Transporte

Ruta	Turbo (4,5 toneladas)	Sencillo (10 toneladas)	Tracto mula (32 toneladas)
Tulcán – Otavalo/Otavalo – Tulcán	209,02	261,28	627,07
Quito – Otavalo/Otavalo - Quito	188,12	229,93	574,81
Ipiales – Tulcán/Tulcán – Ipiales	104,51	130,65	203,80

Elaboración propia (2016)

Promoción

El primer acercamiento con los clientes potenciales son las encuestas, a través de las cuales se obtuvo información para conocer las necesidades de los encuestados y elaborar el plan operativo que permita satisfacerlas, posteriormente se concretará la prestación de servicios a través de la firma de contratos con los 64 OCE dispuestos a contratar el servicio.

En segundo lugar se encuentra la publicidad a través de la página web de la empresa y la utilización de redes sociales tales como Facebook, Twitter, entre otros.

Finalmente, se realizará acercamientos con entidades gubernamentales que promueven el comercio exterior tales como PROECUADOR, SENA, para que a través de su página web puedan contactar el servicio de la empresa.

CAPITULO VI

PLAN FINANCIERO

6.1 Inversión Inicial

Puesto que el presente proyecto se encuentra enmarcado en la prestación de un servicio, la inversión inicial se enfoca en el equipamiento de la oficina y de la bodega donde funcionará COMERINTER IMBABURA, a continuación se presenta los rubros necesarios para poner en marcha el negocio:

Tabla 8

Muebles de oficina

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio gerencia	1	400,00	400,00
Estación de trabajo	4	200,00	800,00
Counter de recepción	1	280,00	280,00
Mesa de reuniones	1	400,00	400,00
Sillas giratorias	7	100,00	700,00
Silla gerencia	1	150,00	150,00
Silla tri-personal	4	260,00	1.040,00
Silla individual	10	45,00	450,00
Paneles divisorios de asesores	2	75,00	150,00
Pallets (bodega)	500	4,00	2.000,00
Balanza industrial	1	170,00	170,00

Total	532	2.084,00	6.540,00
--------------	------------	-----------------	-----------------

Elaboración propia (2016)

Tabla 9

Equipo de cómputo y software

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadores	6	189	1.134,00
Impresora dúplex	1	400	400,00
Impresora recepción	1	73	73,00
Certificado digital (<i>token</i> , archivo, <i>roamming</i> hsm)	2	27	54,00
Aplicativo esp para <i>roamming</i> (Windows y Mac)	2	25	50,00
Dispositivo <i>token</i> (firma electrónica)	2	22	44,00
Total	10	689	1.607,00

Elaboración propia (2016)

Tabla 10

Equipo de transporte

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Montacargas	1	23.500,00	23.500,00
Total	1	23.500,00	23.500,00

Elaboración propia (2016)

Tabla 11

Valor total inversión inicial

Detalle	Valor
Muebles de oficina	6.540,00
Equipo de cómputo y software	1.607,00
Equipo de transporte	23.500,00
Total	31.647,00

Elaboración propia (2016)

6.2. Proyección de la demanda

Servicios de comercio exterior

Una vez efectuado el correspondiente estudio de mercado se proyectó la demanda en función de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los OCE de la provincia de Imbabura.

Tal como se detalla en el CAPITULO III del presente documento, se realizaron 292 encuestas, de las cuales se obtuvo que el 43,15%, correspondiente a 126 encuestados contratan empresas particulares que brindar servicios de comercio exterior, de los cuales, el 50,79% es decir 64 personas están dispuestos a contratar los servicios de una empresa ubicada en la ciudad de Otavalo.

Una vez determinado como nuestro *target* de mercado a los 64 OCE, se efectuó la proyección de transacciones realizadas en un año tal como se muestra a continuación:

Tabla 12

Proyección demanda 2016

Frecuencia mensual	Número de encuestados	Transacciones mensuales	Proyección año 2016
A	B	C=(a*b)	D=(c*12 meses)
1	62,00	62,00	744,00
2	2,00	4,00	48,00
5	-	-	-
Total	64,00	66,00	792,00

Elaboración propia (2016)

Como se muestra en la tabla anterior, anualmente se proyecta un total de 792 transacciones comerciales al año realizadas por los clientes potenciales.

Adicionalmente, se observa que el 29,69% de los encuestados han tenido un incremento al comparar sus transacciones del año 2014 con el año 2015, de igual forma, de la información obtenida en la encuesta se determina los niveles de variación de las transacciones, con esta información se ha realizado la proyección de crecimiento anual como se muestra a continuación:

Tabla 13

Proyección crecimiento anual

Número de transacciones proyectadas			
Total transacciones proyectadas 2016	Número de transacciones que incrementaron	Número de transacciones que disminuyeron	Número de transacciones sin variación
792	29,69%	12,50%	57,81%
Total	A= 235,12²⁷	B= 99,00²⁸	B= 457,88²⁹

Elaboración propia (2016)

Tabla 14

Proyección incremento 2017

Proyección incremento de transacciones 2017			
% de variación	Frecuencia de variación	Variación	Proyección anual
C	D	E=(a*d)	F=((e*c)+e)
1%	63,16%	148,50	149,99
5%	36,84%	86,62	90,96
10%	0,00%	0,00	0,00

²⁷Resultado de la siguiente operación: $792 * 29,69\% = 235,12$

²⁸Resultado de la siguiente operación: $792 * 12,50\% = 99,00$

²⁹Resultado de la siguiente operación: $792 * 57,81\% = 457,88$

Total	100%	235,12	240,94
--------------	-------------	---------------	---------------

Elaboración propia (2016)

Tabla 15

Proyección disminución 2017

Proyección disminución de transacciones 2017			
% de variación	Frecuencia de variación	Variación	Proyección anual
G	H	$I=(b*h)$	$J=(i-(i*g))$
1%	62,50%	61,88	61,26
5%	25,00%	24,75	23,51
10%	12,50%	12,38	11,14
Total	100%	99,00	95,91

Elaboración propia (2016)

Tabla 16

Proyección variación transacciones 2017

Valor de incremento de transacciones	k	240,94
Valor de disminución de transacciones	l	95,91
Valor sin variación	M	457,88
Total de variación de transacciones	$N=(k+l+m)$	794,73

Elaboración propia (2016)

Una vez obtenida la proyección de variación de transacciones, calculamos un incremento del 0,34% anual tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17

Porcentaje de variación anual

Valor año 1	Valor año 2	Porcentaje de variación
N	O	$P=((o-n)/n)$
792	794,73	0,34%

Elaboración propia (2016)

En función de los cálculos realizados anteriormente se realiza la proyección del incremento de transacciones durante los próximos 5 años:

Tabla 18

Proyección próximos 5 años

Proyección número de transacciones	
Año 2016	792,00
Año 2017	794,73
Año 2018	797,45
Año 2019	800,20

Año 2020	802,95
Año 2021	805,71

Elaboración propia (2016)

Servicio de almacenaje en Otavalo

Se observó que el 51,56% de los encuestados estarían dispuestos a contratar el servicio de almacenaje en la ciudad de Otavalo como se muestra a continuación:

Tabla 19

Proyección almacenaje Otavalo

Proyección número de transacciones		Almacenaje Otavalo
Año 2016	792,00	408,38
Año 2017	794,73	409,78
Año 2018	797,45	411,19
Año 2019	800,20	412,60
Año 2020	802,95	414,02
Año 2021	805,71	415,44

Elaboración propia (2016)

Servicio de almacenaje y transporte Distrito aduanero de Quito

El 53,12% de los encuestados indicó que realiza sus operaciones comerciales a través del distrito aduanero de Quito, de los cuales, el 73,53% contratarían el servicio de almacenaje y transporte obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 20

Proyección depósito temporal y transporte Quito

Proyección número de transacciones		Transacciones Quito (53,12%)	Almacenaje y transporte (73,53%)
Año 2016	792,00	420,75	309,38
Año 2017	794,73	422,20	310,44
Año 2018	797,45	423,65	311,51
Año 2019	800,20	425,10	312,58
Año 2020	802,95	426,57	313,65
Año 2021	805,71	428,03	314,73

Elaboración propia (2016)

Dentro del servicio que transporte es importante determinar el tipo de vehículo a utilizar para el traslado de la mercadería, tal como se muestra a continuación:

Tabla 21

Proyección Tipo de vehículo transporte Quito

Año proyectado	Numero transacciones almacenaje y transporte	Tipo de transporte		
		Turbo – 4,5ton (76,00%)	Sencillo - 10 ton (24,00%)	Tracto mula – 32 ton (0,00%)
Año 2016	309,38	235,13	74,25	-
Año 2017	310,44	235,93	74,51	-
Año 2018	311,51	236,74	74,76	-
Año 2019	312,58	237,56	75,02	-
Año 2020	313,65	238,37	75,28	-
Año 2021	314,73	239,19	75,53	-

Elaboración propia (2016)

Servicio de almacenaje, transporte distrito Tulcán y cruce de frontera

El 46,88% de los encuestados indicó que realiza sus operaciones comerciales a través del Distrito aduanero de Tulcán, de los cuales, el 96,67% contratarían el servicio de almacenaje, transporte y cruce de frontera obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 22

Proyección depósito temporal, transporte y cruce de frontera Tulcán

Proyección número de transacciones		Transacciones Tulcán	Almacenaje, transporte y cruce de frontera
Año 2016	792,00	371,25	358,88
Año 2017	794,73	372,53	360,11
Año 2018	797,45	373,81	361,35

Proyección número de transacciones		Transacciones Tulcán	Almacenaje, transporte y cruce de frontera
Año 2019	800,20	375,09	362,59
Año 2020	802,95	376,38	363,84
Año 2021	805,71	377,67	365,09

Elaboración propia (2016)

A continuación se detalla el tipo de vehículo a utilizar para el traslado de la mercadería:

Tabla 23

Proyección Tipo de vehículo transporte Tulcán

Año proyectado	Numero transacciones almacenaje y transporte	Tipo de transporte		
		Turbo – 4,5 ton (79,31%)	Sencillo - 10 ton (17,24%)	Tracto mula – 32 ton (3,45%)
Año 2016	358,88	284,63	61,88	12,38
Año 2017	360,11	285,60	62,09	12,42
Año 2018	361,35	286,59	62,30	12,46
Año 2019	362,59	287,57	62,52	12,50
Año 2020	363,84	288,56	62,73	12,55
Año 2021	365,09	289,55	62,95	12,59

Elaboración propia (2016)

6.3 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se realizó en función del número transacciones por cada tipo de servicio que ofrece COMERINTER IMBABURA.

En el siguiente cuadro se muestra la proyección de la inflación, en función de la variación de la inflación acumulada al mes de diciembre de los últimos 5 años considerando los datos históricos del Banco Central del Ecuador, dichos datos pueden sufrir variaciones dependiendo de las condiciones económicas y políticas del país.

Tabla 24

Inflación estimada

Inflación del proyecto al 2016	4,51%
Inflación del proyecto al 2017	4,47%
Inflación del proyecto al 2018	4,44%
Inflación del proyecto al 2019	4,40%
Inflación del proyecto al 2020	4,36%

Elaboración propia (2016)

A continuación se presenta la proyección de ingresos mensuales del primer año de funcionamiento (2017), tomando en cuenta que no existe variación de transacciones mes a mes, de acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los OCE de Imbabura.

Tabla 25

Proyección mensual de ingresos

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 2017
Agenciamiento aduanero	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	12.458,63	149.503,62
Almacenaje Otavalo	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	17.130,62
Cruce de frontera	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	627,26	7.527,09
Almacenaje Tulcán	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	18.817,73
Almacenaje Ipiales	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	1.568,14	18.817,73
Almacenaje Quito	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	16.222,18
Tulcán- Otavalo (turbo)	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	4.974,80	59.697,62
Tulcán- Otavalo (sencillo)	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	1.351,85	16.222,18
Tulcán- Otavalo (tracto mula)	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	648,89	7.786,65
Quito-Otavalo (turbo)	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	3.698,66	44.383,89
Quito-Otavalo (sencillo)	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	1.427,55	17.130,62
Quito-Otavalo (tracto mula)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ipiales-Tulcán (turbo)	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	2.487,40	29.848,81
Ipiales-Tulcán (sencillo)	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	675,92	8.111,09
Ipiales-Tulcán (tracto mula)	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	210,89	2.530,66
Total	34.477,54	413.730,49											

Elaboración propia (2016)

Adicionalmente, se presenta la proyección de ingresos para 5 años tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 26

Proyección anual de ingresos

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Agenciamiento aduanero	149.503,62	156.728,02	164.241,86	172.053,92	180.173,15
Almacenaje Otavalo	17.130,62	17.958,42	18.819,38	19.714,51	20.644,84
Cruce de frontera	7.527,09	7.890,82	8.269,12	8.662,44	9.071,22
Almacenaje Tulcán	18.817,73	19.727,05	20.672,80	21.656,09	22.678,04
Almacenaje Ipiales	18.817,73	19.727,05	20.672,80	21.656,09	22.678,04
Almacenaje Quito	16.222,18	17.006,08	17.821,38	18.669,04	19.550,04
Tulcán- Otavalo (turbo)	59.697,62	62.582,37	65.582,69	68.702,09	71.944,14
Tulcán- Otavalo (sencillo)	16.222,18	17.006,08	17.821,38	18.669,04	19.550,04
Tulcán- Otavalo (tracto mula)	7.786,65	8.162,92	8.554,26	8.961,14	9.384,02
Quito-Otavalo (turbo)	44.383,89	46.528,63	48.759,30	51.078,51	53.488,90
Quito-Otavalo (sencillo)	17.130,62	17.958,42	18.819,38	19.714,51	20.644,84
Quito-Otavalo (tracto mula)	-	-	-	-	-
Ipiales-Tulcán (turbo)	29.848,81	31.291,19	32.791,34	34.351,04	35.972,07
Ipiales-Tulcán (sencillo)	8.111,09	8.503,04	8.910,69	9.334,52	9.775,02
Ipiales-Tulcán (tracto mula)	2.530,66	2.652,95	2.780,14	2.912,37	3.039,36
Total	413.730,49	433.723,03	454.516,53	476.135,32	498.593,73

Elaboración propia (2016)

6.4 Gastos operacionales

Una vez realizadas las entrevistas a nuestros aliados estratégicos se obtuvieron los siguientes resultados:

- Comisión agente de aduana: Durante el acercamiento realizado con los agentes de aduana de Quito y Tulcán, se acordó que por cada transacción efectuada, se pagaría una comisión de 15% para la firma de los documentos aduaneros.
- Pago servicio de transporte: En las negociaciones efectuadas se acordó un descuento del 10% por los viajes contratados a través de COMERINTER IMBABURA.
- Pago a depósitos aduaneros temporales Quito, Tulcán e Ipiales: De igual manera como en el caso de transporte, se acordó un descuento del 5% por el almacenamiento de mercadería contratado a través de COMERINTER IMBABURA.

Puesto que los valores mencionados anteriormente se encuentran directamente ligados al número de transacciones efectuadas, se ha realizado la siguiente proyección mensual:

Tabla 27

Proyección mensual gastos operacionales

Proyección de gastos operacionales													
Detalle	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	2017
Comisión agentes de aduana	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	1.868,80	22.425,54
Pago servicio de transporte	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	13.928,36	167.140,37
Pago a depósitos aduaneros temporales quito, Tulcán e Ipiales	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	4.263,73	51.164,76
Total	20.060,89	240.730,67											

Elaboración propia (2016)

Adicionalmente, se presenta la proyección para los próximos 5 años:

Tabla 28

Proyección anual gastos operacionales

Gastos de administrativos (5 años)					
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Comisión agentes de aduana	22.425,54	23.509,20	24.636,28	25.808,09	27.025,97
Pago servicio de transporte	167.140,37	175.217,03	183.617,27	192.350,90	201.418,55
Pago almacenes temporales quito, Tulcán e Ipiales	51.164,76	53.637,17	56.208,64	58.882,17	61.660,82
Total	240.730,67	252.363,41	264.462,18	277.041,16	290.105,34

Elaboración propia (2016)

6.5 Plan de Recursos humanos

Tal como se establece en el Código de Trabajo, así como en la Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el empleador deberá cumplir con el pago del 11,15% y al empleado se le descontará el 9,45% del total de las remuneraciones mensuales como aportes a la seguridad social. Adicionalmente, se considera el aporte del 8,33% correspondiente a Fondos de Reserva.

Los empleados además gozarán de los siguientes beneficios sociales:

- **Décima tercera remuneración:** Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen mensualmente, la parte proporcional a la doceava parte de las remuneraciones que perciban durante el año calendario.

A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el veinte y cuatro de diciembre de cada año (Congreso Nacional, 2005).

- **Décimo cuarta remuneración.-** Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general.

A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de

agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales (Congreso Nacional, 2005).

A continuación se presenta un resumen de los gastos de personal en los que incurrirá la empresa, considerando como el inicio de actividades el mes enero del 2017:

Tabla 29

Proyección gasto mensual Recursos humanos

Recursos humanos 2017						
Puestos	Cantidad	Salario mensual	Aporte patronal al IESS	Beneficios sociales		
				FONDOS DE RESERVA	Décimo TERCER Sueldo (DICIEMBRE)	Décimo Cuarto Sueldo (AGOSTO)
			11,15%	8,33%		\$386,02
Gerente	1	2.090,23	233,06	174,12	2.090,23	386,02
Contador	1	1.045,11	116,53	87,06	1.045,11	386,02
Asesores	2	1.672,18	186,45	139,29	1.672,18	772,04
Secretaria	1	403,44	44,98	33,61	403,44	386,02
Bodeguero	1	403,44	44,98	33,61	403,44	386,02
Total	6	5.614,40	626,01	467,68	5.614,40	2.316,12

Elaboración propia (2016)

Para realizar la proyección del gasto de Recursos humanos, se consideró la inflación, así como una estimación basada en el porcentaje de variación del Salario Básico Unificado de los últimos 5 años.

Tabla 30

Proyección gasto anual Recursos humanos

Gastos de Recursos humanos (5 años)					
Puesto	2017	2018	2019	2020	2021
Gerente	32.445,10	33.900,26	35.408,02	36.969,72	38.586,72
Contador	16.415,56	17.153,70	17.918,71	18.711,31	19.532,20
Asesores	26.419,31	27.608,77	28.841,70	30.119,25	31.442,58
Secretaria	6.573,75	6.930,95	7.307,57	7.704,69	8.123,41
Bodeguero	6.573,75	6.930,95	7.307,57	7.704,69	8.123,41
Total	88.427,47	92.524,63	96.783,58	101.209,65	105.808,31

Elaboración propia (2016)

6.6 Gastos administrativos

Para poner en marcha el negocio se incurrirá con los siguientes costos y gastos fijos, considerando el incremento por efecto de la inflación:

- Arriendo Oficinas: El arriendo de las oficinas donde funcionará COMERINTER IMBABURA corresponde a 1.045,11 USD mensuales incluido IVA.
- Arriendo Bodegas: El precio pactado por el arriendo del galpón donde funcionarán las bodegas en Otavalo es de 627,07 USD mensuales incluido IVA.
- Agua: Se estima un valor de 104,51 mensuales por el servicio de agua potable.
- Luz: El valor correspondiente a luz es de 261,28 USD.

- Teléfono Fijo: El valor considerado como gasto de teléfono fijo es de 104,51 USD, el cual se servirá para que nuestros clientes pueden comunicarse con la empresa.
- Teléfono Móvil: El valor considerado como gasto de teléfono móvil es de 104,51 USD, El mismo que será utilizado para contactarse con los clientes y proveedores.
- Internet: Considerando que el servicio se realiza en línea es muy importante contratar un servicio de banda ancha con máxima velocidad para agilizar los servicios, por lo que el valor estimado mensual es de 156,77 USD.
- Suministros de oficina: Se considera básicamente, lápices, esferos, resmas de papel *bon*, tinta para impresora, resaltadores, carpetas, etc., con un valor estimado de 313,53 mensuales.
- Mensajería: Según lo convenido con los agentes de aduana, los documentos originales de las transacciones realizadas, serán enviados semanalmente a las respectivas matrices ubicadas en las ciudades de Quito y Tulcán, el valor de este servicio será de 365,79 USD.

En la siguiente tabla se presenta el resumen de los gastos administrativos mensuales en los que se incurrirá durante el año 2017:

Tabla 31

Proyección mensual gastos administrativos

Proyección de gastos administrativos													
Detalle	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	2017
Arriendo oficinas	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	1.045,11	12.541,37
Arriendo bodega	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	627,07	7.524,82
Agua	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	1.254,14
Luz	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	261,28	3.135,34
Teléfono fijo	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	1.254,14
Teléfono móvil	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	104,51	1.254,14
Internet	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	156,77	1.881,21
Suministros de oficina	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	313,53	3.762,41
Mensajería	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	365,79	4.389,48
Total	3.083,09	36.997,04											

Elaboración propia (2016)

A continuación se presenta la proyección para los próximos 5 años:

Tabla 32

Proyección anual gastos administrativos

Gastos de administrativos (5 años)					
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Arriendo oficinas	12.541,37	13.102,36	13.683,48	14.285,22	14.908,09
Arriendo bodega	7.524,82	7.861,42	8.210,09	8.571,13	8.944,85
Agua	1.254,14	1.310,24	1.368,35	1.428,52	1.490,81
Luz	3.135,34	3.275,59	3.420,87	3.571,30	3.727,02
Teléfono fijo	1.254,14	1.310,24	1.368,35	1.428,52	1.490,81
Teléfono móvil	1.254,14	1.310,24	1.368,35	1.428,52	1.490,81
Internet	1.881,21	1.965,35	2.052,52	2.142,78	2.236,21
Suministros de oficina	3.762,41	3.930,71	4.105,04	4.285,56	4.472,43
Mensajería	4.389,48	4.585,83	4.789,22	4.999,83	5.217,83
Total	36.997,04	38.651,96	40.366,25	42.141,39	43.978,86

Elaboración propia (2016)

6.7 Gastos de depreciación

Para esta proyección, se utilizaron los porcentajes de depreciación establecidos en el literal

a), numeral 6 del Artículo 28 de Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen

Tributario Interno tal como se muestra a continuación:

Tabla 33

Proyección gastos depreciación

Detalle	Valor	% depreciación anual	Valor depreciación anual
Muebles de oficina	6.540,00	10%	654,00
Equipo de cómputo y software	1.607,00	33%	530,31
Equipo de transporte	23.500,00	20%	4.700,00
Total	31.647,00	-	5.884,31

Elaboración propia (2016)

En el cuadro que precede, se muestra la proyección del Gasto de depreciación de los próximos 5 años:

Tabla 34

Proyección anual depreciación

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Muebles de oficina	654,00	654,00	654,00	654,00	654,00
Equipo de cómputo y software	530,31	530,31	546,38	0,00	0,00
Equipo de transporte	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00
Total	5.884,31	5.884,31	5.900,38	5.354,00	5.354,00

Elaboración propia (2016)

6.8 Estado de resultados

En el Estado de Resultados se considera el 15% correspondiente a la participación de trabajadores en concordancia con lo establecido en el artículo 97 del Código de Trabajo.

Adicionalmente, el artículo 9.1 de la Ley de Régimen Tributario Interno, establece la exoneración del pago de impuesto a la renta durante 5 años para sociedades constituidas a partir de la vigencia del Código de la Producción (29 de diciembre de 2010), por lo tanto COMERINTER IMBABURA, gozará de este beneficio.

Tabla 35

Estado de resultados anual

Estados de resultados al 31 de diciembre					
COMERINTER IMBABURA					
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	413.730,49	433.723,03	454.516,53	476.135,32	498.593,73
(-) Gastos operacionales	240.730,67	252.363,41	264.462,18	277.041,16	290.105,34
(=) Utilidad bruta	172.999,82	181.359,63	190.054,35	199.094,16	208.488,38
(-) Gastos de recursos humanos	88.427,47	92.524,63	96.783,58	101.209,65	105.808,31
(-) Gastos administrativos	36.997,04	38.651,96	40.366,25	42.141,39	43.978,86
(-) Gastos de depreciación	5.884,31	5.884,31	5.900,38	5.354,00	5.354,00
(=) Utilidad antes de participación a trabajadores	41.691,01	44.298,72	47.004,13	50.389,13	53.347,21
(-) 15% participación trabajadores	6.253,65	6.644,81	7.050,62	7.558,37	8.002,08
(=) Utilidad antes de impuestos	35.437,35	37.653,91	39.953,51	42.830,76	45.345,13
(-) 22% impuesto a la renta	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de dividendos	35.437,35	37.653,91	39.953,51	42.830,76	45.345,13

(-) 25% dividendos	8.859,34	9.413,48	9.988,38	10.707,69	11.336,28
(=) Utilidad neta	26.578,02	28.240,43	29.965,13	32.123,07	34.008,85

Elaboración propia (2016)

Considerando que desde el primer año de funcionamiento COMERINTER IMBABURA ya generará utilidades, se considera repartir el 25% de dividendos a los accionistas.

6.9 Flujo de efectivo

Dentro de las entrevistas efectuadas a nuestros proveedores, se acordó efectuar el pago los días lunes, acumulando las transacciones realizadas durante la semana, por lo que la rotación de cuentas por pagar es de 5 días.

Por otro lado, el pago de nuestros clientes es en efectivo una vez terminado el proceso de exportación o importación, es decir que la rotación de cuentas por cobrar es de 2 días.

Tabla 36

Flujo de efectivo anual

Flujo de efectivo						
A diciembre 31						
COMERINTER IMBABURA						
	Inversión inicial	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
		1	2	3	4	5
Utilidad neta		\$26.578,02	\$28.240,43	\$29.965,13	\$32.123,07	\$34.008,85
Depreciación		\$5.884,31	\$5.884,31	\$5.900,38	\$5.354,00	\$5.354,00
Capital de trabajo		\$1.044,98	\$1.095,47	\$1.147,99	\$1.202,60	\$1.259,28
Flujo de efectivo		\$33.507,30	\$35.220,22	\$37.013,51	\$38.679,67	\$40.622,12

Flujo de fondos		-31.647,00	\$33.507,30	\$35.220,22	\$37.013,51	\$38.679,67	\$40.622,12
Flujo de fondos descontados		-31.647,00	\$27.922,75	\$24.458,49	\$21.419,85	\$18.653,39	\$16.325,12
VAN	77.132,60						
TIR	107%						

Elaboración propia (2016)

Para el cálculo del VAN se consideró un tasa de descuento del 20% según estimaciones efectuadas por valuadores de proyectos de la provincia de Imbabura.

Los valores obtenidos tanto en el VAN como en la TIR nos muestran que el proyecto es rentable y atractivo para los accionistas puesto que desde el primer año de funcionamiento se empiezan a distribuir utilidades y la tasa de rendimiento está por encima de la tasa de descuento otorgada por proyectos similares.

6.10 Balance general

A continuación se presenta el Balance General proyectado para los próximos 5 años, considerando que los accionistas han acordado realizar la reinversión de las utilidades después de la repartición de dividendos.

Tabla 37

Balance general anual

Balance general al 31 de diciembre					
COMERINTER IMBABURA					
Activos corrientes					
Año	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)

Balance general al 31 de diciembre					
COMERINTER IMBABURA					
Activos corrientes					
Año	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Caja	36.860,30	71.035,54	106.953,58	144.485,25	183.904,77
C x C	2.298,50	2.409,57	2.525,09	2.645,20	2.769,97
Total de activos corrientes	39.158,81	73.445,12	109.478,67	147.130,45	186.674,74
Activos fijos					
Muebles de oficina	6.540,00	6.540,00	6.540,00	6.540,00	6.540,00
Depreciación muebles de oficina	(654,00)	(1.308,00)	(1.962,00)	(2.616,00)	(3.270,00)
Equipo de cómputo y software	1.607,00	1.607,00	1.607,00	1.607,00	1.607,00
Depreciación de equipo de cómputo y software	(530,31)	(1.060,62)	(1.607,00)	(1.607,00)	(1.607,00)
Equipo de transporte	23.500,00	23.500,00	23.500,00	23.500,00	23.500,00
Depreciación de equipo de transporte	(4.700,00)	(9.400,00)	(14.100,00)	(18.800,00)	(23.500,00)
Total de activos fijos	25.762,69	19.878,38	13.978,00	8.624,00	3.270,00
Total activos	64.921,50	93.323,50	123.456,67	155.754,45	189.944,74
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar	3.343,48	3.505,05	3.673,09	3.847,79	4.029,24
Total pasivos corrientes	3.343,48	3.505,05	3.673,09	3.847,79	4.029,24
Pasivos a largo plazo					
Bancos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total pasivo de corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total pasivo	3.343,48	3.505,05	3.673,09	3.847,79	4.029,24
Patrimonio					
Capital social	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Utilidades reinvertidas	26.578,02	54.818,45	84.783,58	116.906,65	150.915,50
Total patrimonio	61.578,02	89.818,45	119.783,58	151.906,65	185.915,50
Total pasivo + patrimonio	64.921,50	93.323,50	123.456,67	155.754,45	189.944,74

Elaboración propia (2016)

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

La provincia de Imbabura se caracteriza por ser una zona comercial, cuyos productos tienen características exportables, adicionalmente, cuenta con el apoyo de proyectos de inversión, tal como la agenda para la transformación productiva territorial.

Se detectó como una oportunidad de negocio la implementación de una empresa intermediaria aduanera, puesto que la provincia no es un distrito aduanero, sin embargo, las transacciones de comercio exterior son numerosas y no se cuenta con oficinas de agentes aduaneros ubicadas dentro de la zona.

Tal como se mostró en el desarrollo del proyecto, inicialmente los servicios se concentrarán en los 64 OCE encuestados que están dispuestos a contratar nuestros servicios, puesto que el estudio de mercado se enfocó en este *target* de mercado.

La información obtenida del estudio de mercado, nos permite conocer las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio que las satisfaga al ciento por ciento y facilite a los OCE realizar las operaciones comerciales.

La proyección de ventas se efectuó en base de las transacciones comerciales efectuadas mensualmente por los OCE encuestados, proyectándose un total de 794,72 operaciones

para el año 2017, con un ingreso estimado de 413.730,49, correspondientes únicamente a agenciamiento aduanero.

Respecto a los servicios de transporte y almacenamiento, COMERINTER IMBABURA actúa como intermediario entre las empresas transportistas, los depósitos aduaneros temporales y los OCE, por este servicio, el ingreso se generará a través de las comisiones previamente acordadas.

Del análisis efectuado se obtiene un capital de trabajo negativo, puesto que la empresa recupera el valor de las cuentas por cobrar en un plazo máximo de 2 días, mientras que el pago a los proveedores (agentes de aduana, transportistas, depósitos temporales) se efectúa 5 días posteriores a la realización de las transacciones, lo que significa que la empresa gana liquidez ya que posee una fuente de financiamiento a través de los proveedores, sin que estos generen interés.

Tal como se visualiza en el estado de resultados, en el primer año de operaciones, la empresa genera una utilidad de 35.437,35 USD, por lo que se acuerda la repartición del 25% de dividendos.

Adicionalmente, de la información obtenida del flujo de efectivo se observa que el valor de la TIR es de 107%, lo que significa que la inversión inicial es recuperada en el primer año de operaciones, convirtiendo a COMERINTER IMBABURA en una empresa muy rentable y atractiva para la inversión.

Es importante considerar que al ir ganando prestigio entre los OCE de la provincia, los ingresos podrían ser superiores al captar un mayor número de clientes, además se visualiza la posibilidad de diversificar los servicios a través de capacitaciones, para incluir en el mercado internacional, a los comerciantes de productos potencialmente exportables.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Pazmiño I. (2008). *Investigación Científica 2: Tiempo de Investigar* (3^{ra} Ed). Ecuador: Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.
- Asamblea Nacional (2010), Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Supl. Registro Oficial N°351*
- Asamblea Nacional (2014), Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. *Supl. Registro Oficial N° 463 167* (Última modificación 29 de abril de 2016)
- Congreso Nacional (2005), Código del Trabajo. *Supl. Registro Oficial N°167*(Última modificación 22 de mayo de 2016)
- Congreso Nacional (2001), Ley de Seguridad Social. *Registro Oficial N°465* (Última modificación 10 de febrero de 2014)

Revistas electrónicas

- Banco Central del Ecuador (2016), *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Recuperado el 16/03/2016 de www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas
- Inteligencia Comercial e Inversiones (2012), *Análisis sectorial de textiles y confecciones*. Recuperado el 26/06/2015 de www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/.../PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Inteligencia Comercial e Inversiones (2013), *Análisis del sector artesanías*. Recuperado el 14/03/2015 de es.slideshare.net/melambrosio1/ecuador-28720516

- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011), *Agendas para la transformación productiva territorial: Provincia de Imbabura*. Recuperado el 14/03/2015 de www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-IMBABURA.pdf

Páginas web

- www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- www.monografias.com/trabajos13/comer/comer.shtml#comer
- www.aduana.gob.ec/ace/intro.action
- comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/nuevo-codigo-oces-en-el-ecuapass
- es.slideshare.net/itslamanta/ecuapass
- es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST
- www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml
- www.monografias.com/trabajos48/informatica-contable/informatica-contable.shtml
- www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml
- es.wikipedia.org/wiki/Dolarizaci%C3%B3n#Ecuador
- contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=495
- www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=503&informacion=3
- www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=499&informacion=3
- www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=497&informacion=3

- www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action
- www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/
- www.programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/5854534aee4eee4102f0bd5ca294791f/GEL_ME_EstudioCaso_DIAN_Muisca_2008.pdf

Otros

- Diego R. (2014) Recuperado de clase Estrategia y Plan de Negocios, MBA Universidad de Palermo.
- Patricio O. (2013). Recuperado de clases de Fundamentos del Management , MBA Universidad de Palermo.
- Ana B. (2013). Recuperado de clase métodos cuantitativos, MBA Universidad de Palermo.

ANEXOS

1.- Entrevista agente de aduana

- 1.- ¿En dónde se encuentra ubicada su empresa?
- 2.- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?
- 3.- ¿Cuánto cobra por los servicios que ofrece?
- 4.- ¿De dónde son sus principales clientes?
- 5.- ¿Estaría dispuesto a realizar una alianza estratégica con una empresa similar ubicada en la ciudad de Otavalo?
- 6.- ¿Cuáles serían las características del acuerdo?
- 7.- ¿A qué acuerdo se llegaría respecto al pago que COMERINTER IMBABURA debe efectuarle por su firma como agente aduanero?
- 8.- ¿Cómo se legalizaría esta alianza?

2.- Empresas de transporte

- 1.- ¿En dónde se encuentra ubicada su empresa?
- 2.- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?
- 3.- ¿Cuánto cobra por los servicios que ofrece?
- 4.- ¿Le interesaría realizar una alianza para prestar su servicio a la empresa intermediaria aduanera COMERINTER IMBABURA?
- 5.- ¿Cuáles serían las características de la alianza?
- 6.- ¿A qué acuerdo se llegaría respecto al pago que COMERINTER IMBABURA debe efectuarle por sus servicios de transporte?

7.- COMERINTER IMBABURA acordó con otro de sus proveedores el pago semanal de los servicios, ¿estaría dispuesto a aceptar un acuerdo similar?

8.- ¿Cómo se legalizaría esta alianza?

3.- Depósitos aduaneros temporales

1.- ¿En dónde se encuentra ubicada su empresa?

2.- ¿Cuánto cobra por los servicios que ofrece?

3.- ¿Le interesaría realizar una alianza para prestar su servicio a la empresa intermediaria aduanera COMERINTER IMBABURA?

4.- ¿A qué acuerdo se llegaría respecto al pago que COMERINTER IMBABURA debe efectuarle por sus servicios de transporte?

5.- COMERINTER IMBABURA acordó con otro de sus proveedores el pago semanal de los servicios, ¿estaría dispuesto a aceptar un acuerdo similar?

6.- ¿Cómo se legalizaría esta alianza?

4.- Encuestas telefónicas

1.- ¿A través de que medio realiza sus operaciones de comercio exterior?

a) Empresas particulares ()

b) Departamento o personal propio ()

2.- ¿Contrataría los servicios de una empresa de comercio exterior ubicado en la ciudad de Otavalo?

a) SI ()

b) NO ()

5.- Encuestas personales

3.- ¿En qué ciudad se encuentran ubicados las oficinas o el personal que realiza sus actividades de comercio exterior?

- a) Quito () b) Tulcán () c) Otros ()

4.- ¿Cuál sería el motivo por el cual usted cambiaría de agencia de comercio exterior?

- a) Confianza () b) Cercanía () c) Costo ()

5.- ¿Cuántas veces exporta y/o importa al mes?

- a) 1 vez () b) 2 veces () c) 5 veces ()

6.- ¿Cómo han variado sus operaciones de comerciales respecto del último año?

- a) Han incrementado () b) No han variado () c) Han disminuido ()

7.- ¿En qué porcentaje han incrementado sus actividades de comercio exterior?

- a) En un 1% () b) En un 5% () c) En un 10% ()

8.- ¿En qué porcentaje han disminuido sus actividades de comercio exterior?

- a) En un 1% () b) En un 5% () c) En un 10% ()

9.- ¿Cómo realiza sus pagos por el servicio contratado?

- a) Valor fijo mensual () b) Por exportación/importación ()

10.- ¿Estaría dispuesto a cancelar un valor de 180 USD por el agenciamiento aduanero?

a) SI ()

b) NO ()

11.- ¿Contrataría el servicio de almacenaje en la ciudad de Otavalo?

a) SI ()

b) NO ()

12.- ¿A través de qué distrito aduanero realiza sus operaciones de comercio exterior?

a) Quito - Aéreo ()

b) Tulcán - Terrestre ()

Nota: Si su respuesta fue a) conteste las preguntas N°13 y 14; si su respuesta fue b) conteste las preguntas N°15 y 16

13.- ¿Le gustaría que la empresa le ofrezca el servicio de transporte hacia los depósitos temporales de Quito y el servicio de almacenaje en los mismos?

a) SI ()

b) NO ()

14.- ¿Qué tipo de transporte utiliza para trasladar su mercadería hasta los distritos aduaneros?

a) Turbo – 4,5 ton ()

b) Sencillo - 10 ton ()

c) Tracto mula – 32 ton ()

15.- ¿Le gustaría que la empresa le ofrezca el servicio de transporte hacia los depósitos de Tulcán e Ipiiales, el servicio de almacenaje en los mismos y servicio de cruce de frontera colombo-ecuatoriana?

a) SI ()

b) NO ()

16.- ¿Qué tipo de transporte utiliza para trasladar su mercadería hasta los distritos aduaneros?

a) Turbo – 4,5 ton () b) Sencillo - 10 ton () c) Tracto mula – 32 ton ()

DATOS PERSONALES

Nombre: Vanessa del Rocío Guerra Paredes

Estado Civil: Soltera

Edad: 29 años

Dirección: OTAVALO / IMBABURA / ECUADOR
AV. DOCTOR HERAS S/N y LEOPOLDO CHAVEZ

Teléfono: 062921363 - 062921441 -0987116228

Correo electrónico: vaneazul_gp@hotmail.com



INSTRUCCIÓN FORMAL:

- **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS TERCER NIVEL**(5 años) UNIVERSIDAD DE OTAVALO

EXPERIENCIA LABORAL:

- **ASISTENTE DE VENTANILLA / SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.-**
Desde el 01 de marzo del 2010 hasta el 31 de mayo de 2012
- **ANALISTA 1 DE GESTION TRIBUTARIA / SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.-** Desde 01 de junio de 2012 hasta el 15 de julio de 2013
- **ANALISTA 1 GESTIÓN TRIBUTARIA / SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.-** Desde 19 de abril de 2014 hasta 30 de septiembre de 2015

CAPACITACIÓN:

- **TALLER AUDITORIA AVANZADA.-** (24 horas)ECONOMÍA/CONTABILIDAD
- **TALLER AUDITORIA INTERMEDIA.-** (40 horas) ECONOMÍA/CONTABILIDAD

- **EXPERTO EN CONTROL TRIBUTARIO Y CONTABLE.- (138 HORAS)**
ECONOMÍA/CONTABILIDAD
- **TALLER IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.- (32 horas)**ECONOMÍA/CONTABILIDAD
- **TALLER PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENERALES.- (24 horas)**ADMINISTRACIÓN/OFICINA
- **TALLER ORIENTACION AL SERVICIO.- (8 horas)**RECURSOS HUMANOS/PERSONAL
- **TALLER COMPROBANTES DE VENTA Y RETENCION.- (15 horas)**ADMINISTRACIÓN/OFICINA