

**DIAGNÓSTICO OPERATIVO, FINANCIERO Y DE GESTIÓN DE UNA
EMPRESA DE PRODUCTOS FERRETEROS INDUSTRIALES PARA
ESTABLECER UN PLAN ESTRATÉGICO CONSIDERANDO EL ACUERDO
COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y LA UNIÓN EUROPEA**

Proyecto Integrador realizado por:

**RODRÍGUEZ MEDINA ROXANA ESTEFANÍA
YÁNEZ ESPARZA GABRIELA ALEJANDRA**

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

**Previa a la obtención del Título de:
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Director de Proyecto: MBA. M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

roxesrod@espol.edu.ec, gayanez@espol.edu.ec

**Guayaquil – Ecuador
2017**

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias y a todas las personas que nos han apoyado y animado a lo largo de esta etapa.

A nuestro director de proyecto el MBA. M.Sc. Pablo Soriano Idrovo por guiarnos durante el desarrollo y culminación de este trabajo.

Al Gerente general y colaboradores de la empresa en la que fue basada este proyecto.

A los profesores de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales por contribuir a nuestra formación educativa integral.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas que de una u otra forma han contribuido a mi vida personal y estudiantil.

A mis padres Arely y David, quienes con su esfuerzo, sacrificio y amor me han brindado el apoyo incondicional para la culminación de mis metas. A mis hermanos Andrea y Davidcito, ustedes son mi motivación. Los amo profundamente.

A mis abuelitos Nancy, Alejandro y Carlos, por siempre estar pendiente de mí y darme ánimos.

A mi regalo del cielo, por motivarme y darme su amor incondicional a lo largo de este arduo camino. Gracias por sostener mi mano siempre ¡LO LOGRAMOS!

A los amigos de la vida con los que he compartido muchos momentos increíbles en la universidad Ingrid, Angelito, Pamela, Angie y Nati.

A mi compañera de proyecto integrador Gabriela Yáñez.

Roxana Estefanía Rodríguez Medina

A mis padres Eduardo Yáñez y Sandra Esparza que junto a mi abuela Rosa Figueroa me han apoyado durante toda mi carrera estudiantil y me han animado a seguir con mi crecimiento profesional.

A mis tíos, por cuidarme como una hija y ayudarme en los momentos difíciles.

A mis primas, con mención especial a mi prima Tanny Chávez ya que con su ayuda y motivación logre terminar esta etapa.

A mi compañera de proyecto integrador Roxana Rodríguez.

A todas las personas que colaboraron con este proyecto.

A mi abuelo Héctor Esparza que siempre estará en mi memoria.

Y a mí misma, por mantenerme fiel a mis sueños y no rendirme.

Gabriela Alejandra Yáñez Esparza

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Roxana Estefanía Rodríguez Medina

Gabriela Alejandra Yáñez Esparza

RESUMEN

En este proyecto se presenta un plan estratégico con el propósito de mejorar el proceso de importación de la empresa FERRASER S.A. que se dedica a la distribución y comercialización de productos ferreteros en el país.

Por medio de una investigación exploratoria y el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas se recolectó la información necesaria para realizar los análisis financieros, operativos y de gestión para conocer el estado situacional de la empresa. Además, mediante el modelador de procesos BIZAGI se describe el proceso de importación de la compañía a través de diagramas de flujos.

La investigación estuvo limitada al cumplimiento de cuatro objetivos específicos donde se pudo determinar la situación financiera de la empresa durante los años 2014, 2015 y 2016 priorizando las cuentas de ingreso y costo de importación. También, se realiza la comparación de los proveedores actuales y potenciales proveedores extranjeros de los productos descritos dentro de la partida arancelaria 8203.00.00.00, recalcando los posibles beneficios en la aplicación del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea.

Una vez completado los respectivos análisis, se procede al desarrollo de un plan estratégico monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard en el que se establecen 12 objetivos estratégicos basados en la metodología SMART con el fin de controlar el cumplimiento del plan. Así mismo, se construye una matriz de riesgos y se presenta un plan de prevención en donde se identifican los posibles riesgos y las acciones que permiten disminuir la probabilidad de ocurrencia de estos a fin de gestionar el desempeño del plan estratégico.

Palabras clave: plan estratégico, proceso de importación, BIZAGI, Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, Balanced Scorecard, metodología SMART, matriz de riesgo.

ABSTRACT

In this project, we present a strategic plan with the purpose of improving the importations at FERRASER Corporation, which works in the distribution and commercialization of hardware products in the country.

Using an explorative research, qualitative and quantitative techniques, the necessary information was collected in order to perform the financial, operative, and management analyses, that were used to determine the situational status of the company. In addition, processing modeler BIZAGI was used to describe the importation process of the company represented as flux diagrams.

The research was limited to the fulfillment of four specific objectives through which the financial situation of the company during 2014, 2015 and 2016 could be determined while prioritizing the income entry and the importation cost. In this way, we performed the comparison between the actual supplier and foreign potential suppliers, described in the tariff item 8203.00.00.00, emphasizing the possible benefits in the application of the Trade Agreement between Ecuador and European Union.

Once the respective analyses were completed, the development of a strategic plan took place and it was monitored using Balanced Scorecard in which 12 strategic objectives, based on SMART methodology, were established with the purpose of controlling the fulfillment of the plan. In this way, the risk matrix was built and a prevention plan was presented, which identifies the possible risks and actions that could reduce their probability of occurrence for managing the performance of the strategic plan.

Key words: strategic plan, importation process, BIZAGI, trade agreement between Ecuador and European Union, Balanced Scorecard, SMART methodology, risk matrix.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
INDICE DE TABLAS	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XIV
INDICE DE ANEXOS.....	XV
INDICE DE ABREVIATURAS	XVI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes del problema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Justificación	3
1.4. Beneficiarios del proyecto	4
1.5. Alcance del proyecto.....	4
1.6. Objetivos.....	5
1.6.1. Objetivo General.....	5
1.6.2. Objetivos Específicos.....	5

2.	MARCO TEÓRICO	6
2.1.	Marco conceptual	6
2.1.1.	Diseño de la investigación.....	6
2.1.2.	Entrevista a expertos.....	6
2.1.3.	Método de observación.....	6
2.1.4.	Análisis Financiero	7
2.1.4.1.	Análisis de razones financieros	7
2.1.5.	Fuerzas de Porter	7
2.1.5.1.	La rivalidad entre los competidores.....	8
2.1.5.2.	Amenaza de entrada.....	8
2.1.5.3.	La amenaza de los sustitutos	8
2.1.5.4.	El poder de negociación de los proveedores	9
2.1.5.5.	El poder de negociación de los clientes.....	9
2.1.6.	Matriz FODA.....	9
2.1.7.	Matriz IFE Y EFE.....	10
2.1.8.	Matriz Mckinsey.....	10
2.1.9.	Diagrama causa y efectos	11
2.1.10.	Técnica SMART.....	11
2.1.11.	Mapa estratégico.....	12
2.1.12.	Balanced Scorecard	12
2.1.13.	Sistema de control de gestión	13

2.1.14.	Matriz de riesgo	13
2.2.	Marco Legal.....	14
2.2.1.	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	14
2.2.1.1.	Capítulo I – Medidas arancelarias al comercio exterior	14
2.2.1.2.	Capítulo II – Medidas no arancelarias del comercio exterior.....	14
2.2.1.3.	Capítulo III – Certificación de origen de mercancías.....	14
2.2.1.4.	Capítulo VII – Regímenes de importación	14
2.2.2.	Acuerdo Comercial EC-UE	15
1.	METODOLOGÍA.....	16
1.1.	Diseño de la investigación.....	16
1.2.	Técnicas e instrumentos.....	16
1.2.1.	Entrevistas no estructuradas	16
1.2.2.	Entrevista N°1 - Gerente general.....	16
1.2.3.	Entrevista N°2 - Administrador	18
1.2.4.	Entrevista N°3 – Jefe de ventas	19
1.2.5.	Entrevista N°4 - Asistente de compras	19
1.2.6.	Resultado de las entrevistas no estructuradas.....	20
1.3.	Método de Observación.....	20
1.4.	Revisión documental	20
1.5.	Diagrama de flujo	20
2.	ESTUDIO SITUACIONAL DE FERRASER S.A.....	21

2.1.	Descripción general de la compañía	21
2.2.	Organigrama	21
2.2.1.	Descripción del organigrama.....	22
2.3.	Marcas	23
2.4.	Proveedores	23
2.4.1.	Proveedores locales	23
2.4.2.	Proveedores extranjeros.....	24
2.5.	Competidores.....	25
2.6.	Análisis del sector.....	25
2.6.1.	Actividad económica	25
2.6.2.	Estadística nacional del sector	26
2.6.3.	Ingresos por ventas del sector.....	28
2.7.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	29
2.7.1.	La rivalidad entre los competidores.....	29
2.7.2.	Amenaza de entrada.....	29
2.7.3.	La amenaza de los sustitutos	30
2.7.4.	El poder de negociación de los proveedores	30
2.7.5.	El poder de negociación de los clientes.....	30
2.8.	Matriz FODA.....	31
2.9.	Matriz IFE.....	31
2.10.	Matriz EFE	33

2.11.	Matriz IE o Mckinsey	33
2.12.	Diagrama Causa y Efecto	34
3.	ESTUDIO FINANCIERO	36
3.1.	Análisis Vertical	37
3.1.1.	Estado de Situación Financiera de FERRASER.....	37
3.1.2.	Estado de Resultados de FERRASER S.A.....	40
3.2.	Análisis Horizontal	41
3.2.1.	Estado de situación Financiera de FERRASER S.A.	41
3.2.2.	Estado de Resultados de FERRASER S.A.....	42
3.3.	Ratios Financieros	43
3.4.	Actuales países proveedores de FERRASER S.A.....	44
3.5.	Potenciales países proveedores de FERRASER S.A.....	44
3.6.	Productos más vendidos en los años 2014, 2015 y 2016.....	45
3.7.	Lista de precios de actuales proveedores.....	47
3.8.	Lista de precio de proveedores europeos.....	48
3.9.	Relación comercial entre Ecuador y la Unión Europea.....	49
4.	DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA	51
4.1.	Misión y Visión propuesta.....	51
4.2.	Organigrama propuesto	51
4.2.1.	Proceso de importación actual.....	52
4.2.2.	Descripción del proceso.....	53

4.3.	Diagrama de flujo	54
4.3.1.	Diagrama de flujo - Pre fase	54
4.3.2.	Diagrama de flujo actual – Proceso de importación.....	55
4.3.3.	Diagrama de flujo – Proceso de importación propuesto.....	56
4.4.	Estrategias del Balanced Scorecard	59
4.5.	Objetivos estratégicos del BSC	60
4.6.	Matriz del BSC	61
5.	Matriz de riesgo	64
5.1.	Semaforización de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de los riesgos	66
5.2.	Plan de prevención del riesgo	66
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
6.1.	Conclusiones.....	68
6.2.	Recomendaciones	69
7.	BIBLIOGRAFÍA	70
8.	ANEXOS	74

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos negociados en el acuerdo	4
Tabla 2: Descripción del organigrama	22
Tabla 3: Números de empresas del sector ferretero	26
Tabla 4: Variación de empresas del sector ferretero	27
Tabla 5: Ingresos por ventas del sector ferretero	28
Tabla 6: Variación de ingresos por ventas del sector ferretero	29
Tabla 7: Matriz FODA	31
Tabla 8: Matriz IFE	32
Tabla 9: Matriz EFE	33
Tabla 10: Matriz Mckinsey de FERRASER	34
Tabla 11: Análisis vertical al Estado de Situación Financiera	37
Tabla 12: Liquidez de FERRASER S.A	38
Tabla 13: Ajuste de liquidez de FERRASER S.A.	39
Tabla 14: Capitalización de FERRASER S.A.	39
Tabla 15: Análisis Vertical de Estado de Resultado	40
Tabla 16: Análisis Horizontal de Estado de Situación Financiera	41
Tabla 17: Análisis horizontal del Estado de Resultados	42
Tabla 18: Análisis de ratios financieros	43
Tabla 19: Actuales países proveedores	44
Tabla 20: Potenciales países proveedores	45
Tabla 21: Productos más vendidas en los últimos años	46
Tabla 22: Lista de precio de actuales proveedores.....	47
Tabla 23: Lista de precios de proveedores europeos	48
Tabla 24: Aranceles.....	50

Tabla 25: Proceso de importación.....	53
Tabla 26: Perspectivas del BSC	59
Tabla 27: Objetivos del BSC.....	60
Tabla 28: Matriz BSC	62
Tabla 29: Matriz de Riesgo	65
Tabla 30: Plan de prevención de riesgos.....	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fuerzas de Porter	8
Figura 2: Matriz FODA.....	9
Figura 3: Matriz Mckinsey.....	10
Figura 4: Diagrama causa y efecto.....	11
Figura 5: Técnica SMART.....	11
Figura 6: Mapa Estratégico	12
Figura 7: Organigrama	21
Figura 8: Marcas	23
Figura 9: Países proveedores extranjeros	24
Figura 10: Número de empresas del sector ferretero	26
Figura 11: Ingresos por ventas	28
Figura 12: Cuadro Causa y Efecto	35
Figura 13: Variación de análisis vertical.....	38
Figura 14: Organigrama propuesto	52
Figura 15: Diagrama del proceso de importación – Pre fase	54
Figura 16: Diagrama del proceso de importación actual.....	55
Figura 17: Diagrama del proceso de importación actual – etapa final.....	56
Figura 18: Diagrama del proceso de importación propuesto	57
Figura 19: Diagrama del proceso de importación propuesto – etapa final	58
Figura 20: SemafORIZACIÓN del Riesgo	66

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Transcripción de entrevista no estructurada al Gerente General.....	74
Anexo 2: Transcripción de entrevista no estructurada al Administrador.....	79
Anexo 3: Transcripción de entrevista no estructurada al Jefe de ventas.....	81
Anexo 4: Transcripción de entrevista no estructurada al Asistente de compras.....	82
Anexo 5: Estado de situación financiera	84
Anexo 6: Estado de Resultados	85

INDICE DE ABREVIATURAS

EC	Ecuador
UE	Unión Europea
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IFE	Evaluación del Factor Interno
EFE	Evaluación del Factor Externo
BSC	Balance Scorecard
COPCI	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
ZEDES	Zonas Especiales de Desarrollo Económico
INEN	Instituto Nacional de Normalización
CIIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme
S.A.	Sociedad Anónimo
OMC	Organización Mundial de Comercio
ROI	Retorno de la Inversión
ROE	Retorno del Capital

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El comercio exterior es una actividad que les permite crecer y posicionarse en otros mercados o contar con una diversidad de bienes que no son producidos localmente y que son posibles de adquirir a un menor precio y/o mejor calidad. El sector ferretero nacional se encuentra en constante cambio y debe estar continuamente adaptándose al desarrollo de nuevos materiales, técnicas de construcción y tecnologías. La importación de productos provenientes de países como Estados Unidos, China, Taiwán, España, Alemania, entre otros, ha permitido que las empresas que forman parte de este sector sean capaces de diversificar su oferta.

Los productos originarios de esos países son los que se comercializan en mayor proporción y que poseen gran aceptación en el mercado ya que se destacan por su calidad, precio y variedad. Sin embargo, con la vigencia del Acuerdo Comercial entre Ecuador-Unión Europea (EC-UE) se espera el ingreso de un considerable número de bienes y servicios originario de este bloque comercial.

FERRASER S.A. se dedica a la importación y distribución de suministros ferreteros, industriales y navales, y posee una larga trayectoria en el mercado. La misma que inició sus operaciones en 1994 en la ciudad de Guayaquil proporcionando sus servicios a empresas navales, agrícolas, constructoras y petroleras del país. Actualmente, la compañía tiene una serie de proveedores provenientes de América del Norte, Europa y Asia que le permiten tener una amplia gama de productos importados acorde a las exigencias de la industria nacional.

El propósito de este proyecto es realizar un análisis integral, operativo y financiero de la situación actual de FERRASER S.A. con el fin de establecer un plan estratégico enfocado en el proceso de importación de la empresa donde se pueda considerar la aplicación del Acuerdo Comercial EC-UE para lograr una disminución del costo de importaciones y la posible ampliación de la línea de productos.

1.1. Antecedentes del problema

En el mercado ecuatoriano existen varias empresas que se dedican a la importación y comercialización de suministros ferreteros cuyos principales clientes son empresas dedicadas a la venta mayorista y minorista de dichos insumos ya que, la mayoría de los productos ferreteros provienen del exterior. El sector ferretero se ha visto afectado en los últimos dos años debido a la imposición de salvaguardas como medida de protección de la economía nacional.

El aumento de aranceles para 588 partidas, vinculadas a la tecnología, máquinas y materiales, entre otros. Ha generado impacto en los costos de productos de ferretería y construcción y como consecuencia el alza en los precios. A partir del 1 de enero del 2017 entró en vigencia el Acuerdo Comercial EC-UE, siendo esta una oportunidad para explorar nuevos mercados y facilitar la búsqueda de proveedores en la región europea. (El Comercio, 2015)

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa FERRASER S.A, disminuyó sus ingresos y los costos de importación durante el período de la implementación de las salvaguardas. Otro de los factores que influyeron en esta variación fue la recesión económica del país y la contracción del sector ferretero. Tomando en cuenta la experiencia que la empresa tiene en el mercado, se esperaría una mejor gestión de recursos y riesgos y una operación más eficiente del proceso de evaluación y selección de proveedores.

A inicios de enero del 2017 entró en vigencia el Acuerdo Comercial EC-UE que beneficia a diferentes sectores económicos y facilita el comercio entre los países participantes. Con esta medida se espera que sirva como impulso para el comercio exterior, sumado a la eliminación del 100% de las salvaguardas que finalizó el 1 de julio del 2017. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

Actualmente, FERRASER S.A. tiene proveedores de China, México y Estados Unidos, sin embargo, no ha analizado las posibles mejoras en su proceso de importación y los potenciales beneficios de la aplicación del Acuerdo Comercial.

1.3. Justificación

En el año 2014 el costo de importación fue \$760.373,57. En el 2015 tuvo un incremento del 20,76% debido al aumento de volumen de materiales importados. Pero en el año 2016 hubo decrecimiento de 47,97% en los costos de importación debido a la reducción considerable del volumen de importaciones. En enero del 2015 se aumentaron los aranceles para 588 partidas, vinculadas a tecnología, máquinas, materiales, entre otros. (El comercio, 2015). Esta es la razón principal por la que FERRASER S.A. redujo las importaciones a partir de la imposición de nuevos aranceles. La sobretasa varía desde 5% hasta 45% a 2.800 subpartidas. La pequeña empresa se fijó en la búsqueda de nuevos proveedores en la región de América y Asia para mantener sus costos a niveles aceptables.

Competidores como Iván Bohman, Castillo Hermanos, Promesa son empresas de mayor tamaño y que poseen la capacidad para realizar un mayor número de importaciones, poseer varios proveedores y una extensa línea de productos. Actualmente, estas empresas importan diferentes artículos de ferretería desde Estados Unidos, China, Taiwán, Alemania, Bélgica, Países Bajos, entre otros países.

FERRASER S.A. importa mucha de su línea de productos de empresas provenientes Estados Unidos, México y China. Sin embargo, solo uno de sus productos que pertenece a la línea de herramientas manuales, son originarios de Eslovenia. Estos son los discos de corte de la marca SKORPIO y son los únicos artículos que importa del bloque comercial.

Con el Acuerdo Comercial, la empresa podría favorecerse de una serie de beneficios arancelarios y facilidades comerciales para la importación de más mercadería y nuevas marcas originarias de esa región, según el Artículo 22 donde se establece que cada parte desgravará sus aranceles aduaneros en un periodo de tiempo determinado sobre la mercancía originaria de las partes involucradas.

A partir del 1 de enero del 2017 entró en vigencia el Acuerdo EC-UE, donde los aranceles de la categoría cero quedaron completamente eliminados. En la Tabla 1, se destaca algunos de los productos que forman parte de la categoría 0 y que podrían ser de interés para la empresa FERRASER, de tal forma dentro de las otras categorías de productos descritas en el Acuerdo comercial, se puede encontrar muchos artículos que la empresa podría incursionar.

Tabla 1: Productos negociados en el acuerdo

CATEGORÍA 0
Animales vivos
Acuicultura
Tabaco
Alcohol
Mármol, Cuarzo, Minerales
Tubos
Barras de acero
Limas
Cortatubos/Cortapernos
Útiles para fresar/rosca/embutir/etc.
Válvulas/Bombas
Carretillas

Fuente: Anexo del Acuerdo Comercial Ecuador -Unión Europeo (2016)

Elaborado por: Las Autoras

1.4. Beneficiarios del proyecto

La empresa FERRASER S.A. se beneficia del plan de importaciones propuesto en este proyecto ya que, tiene la finalidad de mejorar el proceso de importación. Así como, evaluar a sus actuales proveedores y analizar a potenciales proveedores europeos basados en los beneficios del Acuerdo Comercial EC-UE.

1.5. Alcance del proyecto

Se analiza los estados financieros para obtener un diagnóstico de la situación actual, haciendo mayor énfasis a las cuentas relacionadas a las importaciones. Además, del aumento y disminución del volumen de pedidos a proveedores extranjeros. Con la información obtenida en el análisis se mide el efecto de la imposición y eliminación de salvaguardias en los años 2014, 2015 y 2016.

Por otra parte, por la extensa línea de producto que la empresa posee se estudia solo los productos que conforman la partida arancelaria 8203.00.00.00.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Analizar la situación actual de FERRASER S.A. para el diseño de un Plan de mejora del proceso de importación considerando la metodología del Balanced Scorecard como herramienta de control del mismo.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Estudiar la situación actual de la empresa y comparar la variación de los estados financieros haciendo énfasis en las importaciones de los años 2014, 2015 y 2016.
2. Comparar los actuales proveedores y los potenciales proveedores en la Unión Europea para analizar los posibles beneficios del acuerdo comercial.
3. Diseñar un plan de mejora del proceso de importación, considerando la metodología del Balanced Scorecard.
4. Identificar los posibles riesgos del plan de mejora propuesto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Diseño de la investigación

La quinta edición de Investigación de Mercados (2003) sostiene que el diseño de investigación es el esquema básico para el desarrollo del proyecto de investigación, dentro de este se especifica el tipo de información y datos que se recolectan para su posterior análisis. Se puede clasificar los diseños de investigación en dos tipos: investigación exploratoria e investigación concluyente. La primera se caracteriza por emplear enfoques más amplios y versátiles, como fuentes secundarias de información, entrevistas y métodos de observación. Esta investigación es apropiada para la identificación y definición de problemas. La segunda está enfocada en el uso de procedimientos formales y estructurados donde se establecen objetivos de investigación.

2.1.2. Entrevista a expertos

Las entrevistas cualitativas son las que requieren de un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones de las personas entrevistadas.

Existen dos tipos de entrevista: las entrevistas libres y las entrevistas dirigidas. Mediante la utilización de entrevistas libres se puede obtener una comunicación más íntima cuya calidad de la información es más profunda y extensa (Muñoz, 1998, p.211)

2.1.3. Método de observación

Los métodos de observación pueden clasificarse de acuerdo al modo de aplicación. Entre estos se destaca el método de observación personal, mecánica, inventario, análisis de contenido y análisis de rastros (Malhotra, 2004, p.187).

Para la observación del proceso, el método personal procura que el observador no interfiera o controle el proceso que observar, sino que registra cada etapa del mismo mientras este sucede.

2.1.4. Análisis Financiero

El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y desempeño financiero de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro. (Wild, Subramanyan & Halsey, 2007, p.12)

A partir de la información histórica de estos estados se conoce la variación de las cuentas para obtener un diagnóstico de empresa. Se realizan los siguientes métodos:

1. Análisis Vertical: Consiste en analizar la variación de las cuentas de los estados con respecto a los años de estudio.
2. Análisis Horizontal: Toma como referencia un año base para analizar el crecimiento o disminución de las cuentas de los estados.

2.1.4.1. Análisis de razones financieras

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la compañía (Gitman & Zutter, 2012, p.61)

Si las razones son interpretadas de manera adecuada, pueden identificar las áreas que requieren ser analizadas minuciosamente dando como resultado la evaluación del desempeño de la compañía en diferentes periodos.

2.1.5. Fuerzas de Porter

Es un modelo desarrollado por el economista Michael Porter, y consta de cinco fuerzas ambientales que influyen primordialmente en las organizaciones que se encuentran dentro de una misma industria. Este modelo es capaz de analizar a la empresa dentro de la industria en la que se desempeña y determinar su rendimiento e influencia en ese sector.

Porter (2009) plantea que la naturaleza de la rivalidad, nuevos competidores y productos sustitutos son fuerzas que se enfocan en el análisis de la competencia, mientras que las otras dos fuerzas restantes (clientes y proveedores) se caracterizan por el poder e influencia que estos ejercen en la industria.

Figura 1: Fuerzas de Porter

Las Fuerzas de Porter	La rivalidad entre los competidores
	Amenaza de entrada
	La amenaza de los productos sustitutos
	El poder de negociación de los proveedores
	El poder de negociación de los clientes

Fuente: Porter (2009)

Elaborado por: Las Autoras

2.1.5.1. La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores se puede apreciar en diferentes formas, algunas de ellas son las agresivas campañas publicitarias, descuentos y promociones, innovación y mejoras en el producto, aumento de la calidad del servicio brindado, etc.

Cuando existe una intensa rivalidad entre las empresas que forman parte de una industria, esto puede limitar al rendimiento de la industria. (Porter, 2009, p.48)

2.1.5.2. Amenaza de entrada

Con el ingreso de nuevos competidores en una industria se espera obtener una cuota de mercado, porque aportan con nuevas capacidades y tecnologías que influyen en las variables que definen la industria y la competencia. Cabe destacar que la amenaza de entrada en ocasiones limita los beneficios potenciales de una industria. (Porter, 2009, p.37)

2.1.5.3. La amenaza de los sustitutos

Un producto o servicio sustituto es el que proporciona una función similar o idéntica al producto original, ya que los productos sustitutos pueden pasar desapercibidos debido a que algunas veces suelen ser muy distintos al producto que lidera en el sector.

Cuando existe una fuerte amenaza de productos sustitutos, la rentabilidad de la industria se ve afectada y limitada por ellos. (Porter, 2009, p.47)

2.1.5.4. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que poseen mayor poder e influencia en el mercado son capaces de definir el precio, la calidad y el servicio brindado a los participantes de la industria; de este modo, las empresas se deben regir a lo que el proveedor propone. (Porter, 2009, p.43)

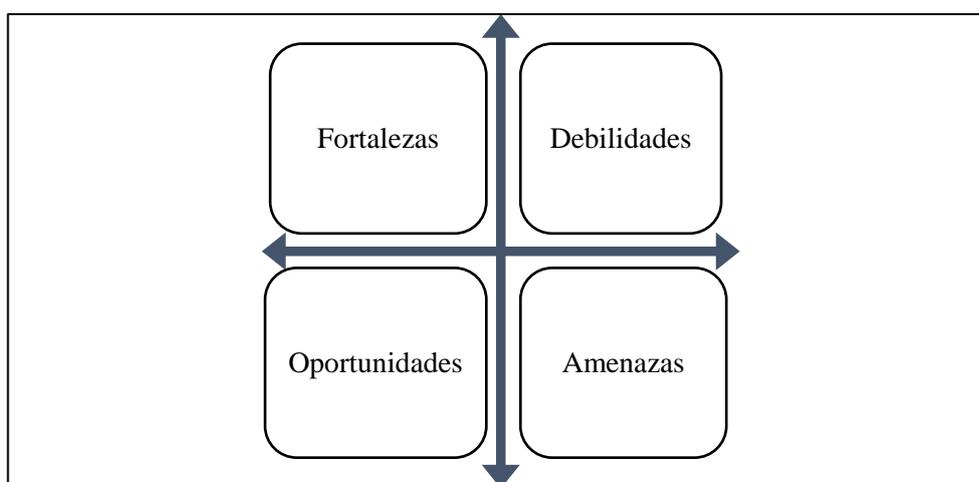
2.1.5.5. El poder de negociación de los clientes

Cuando los compradores tienen un alto poder de negociación son capaces de forzar a la industria a bajar los precios de los productos o servicios, exigir una mayor calidad y presentación provocando a las empresas la elevación de sus costos para poder complacer las exigencias de los compradores. Esto pueda afectar significativamente la rentabilidad de la industria. (Porter, 2009, p.44)

2.1.6. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite realizar el análisis de la situación actual de una organización mediante la identificación de los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en su desempeño. Se realiza mediante la elaboración de una matriz dividida en cuatro factores: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. (Zambrano, 2007, p.84)

Figura 2: Matriz FODA



Fuente: Zambrano (2007)

Elaborado por: Las Autoras

2.1.7. Matriz IFE Y EFE

La matriz de evaluación de factores internos (IFE) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE) resultan del análisis FODA y son herramientas analíticas que permiten la formulación de estrategias mediante el uso acertado de criterios intuitivos.

La matriz IFE se desarrolla con un listado de las fortalezas y debilidades identificadas en la empresa donde, se asigna a cada una de ellas un peso de 0,0 a 1,0 cuya suma total sea 1,0. Para fijar el peso se debe relacionar cada factor con la importancia y valoración de éxito. Después, se califica con un número del 1 al 4 de acuerdo al criterio de fortaleza o debilidad mayor y de fortaleza o debilidad menor.

Para el análisis externo se realiza el mismo procedimiento; sin embargo, esta matriz incluye las oportunidades y amenazas claves que serán calificadas según su nivel de importancia. (Brenes, 2003, p.77)

2.1.8. Matriz Mckinsey

La matriz fue desarrollada por el grupo consultor Mckinsey y con el fin de superar las desventajas encontradas en el desarrollo de la matriz BCG. La matriz Mckinsey una herramienta que permite tomar decisiones de inversión de la cartera de negocios utilizando como base una medición cualitativa y cuantitativa. La matriz se forma por dos ejes, el eje de las ordenadas que representa el atractivo del mercado y el de las abscisas que simboliza la posición competitiva de la unidad de negocio.

El análisis de la cartera de negocios depende del grado de atractivo en el mercado y posición competitiva que puede ser alto, medio y bajo. De esta forma, se determina la ubicación del producto dentro del cuadrante con la mejor estrategia. (Dvoskin, 2004, p.118)

Figura 3: Matriz Mckinsey

Criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Crecimiento • Diversidad • Rentabilidad • Márgenes • Estructura competitiva • Impacto del contexto 	Atractivo del mercado	Alto			
		Medio			
		Bajo			
			Alto	Medio	Bajo
		Posición competitiva			
					Criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Crecimiento • Participación de mercado • Rentabilidad • Márgenes • Situación financiera • Posición tecnológica • Imagen • Management • Recursos humanos

Fuente: Dvoskin (2004)

Elaborado por: Las Autoras

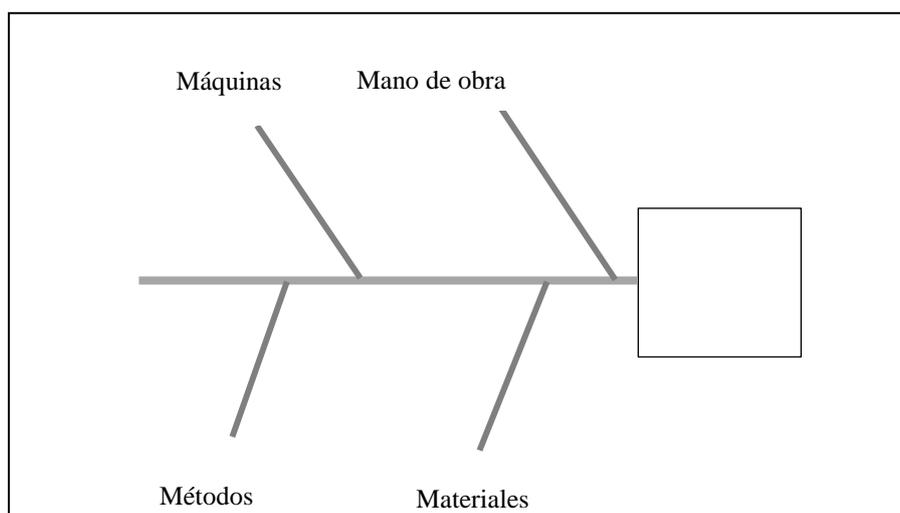
2.1.9. Diagrama causa y efectos

El diagrama de causa y efecto es una herramienta diseñada por Kaoru Ishikawa y permite realizar una representación gráfica de las posibles causas de un problema específico.

Para elaborar el diagrama se debe identificar con precisión el efecto a estudiar para proceder a la definición, análisis y valoración de las diversas causas.

Uno de los criterios más utilizados para la subdivisión de las causas es en base a las maquinas, mano de obra, métodos y materiales. Esta no es una división establecida ya dependerá del tipo de problema que se esté examinando. (Galgano, 1996, p.102)

Figura 4: Diagrama causa y efecto



Fuente: Dvoskin (2004)

Elaborado por: Las Autoras

2.1.10. Técnica SMART

Es una metodología que permite definir objetivos que cumplan cuatros criterios: específicos, medibles, alcanzables y tiempo relacionado. (Thomas, 2012, p.43)

Figura 5: Técnica SMART

ESPECÍFICOS	Su interpretación y meta es concreta.
MEDIBLES	Donde se pueda medir su éxito o fracaso.
ALCANZABLE	Debe estar vinculado al desarrollo de la investigación.
REALISTAS	Que su cumplimiento sea posible.
TIEMPO RELACIONADO	Tiene un periodo de inicio y culminación.

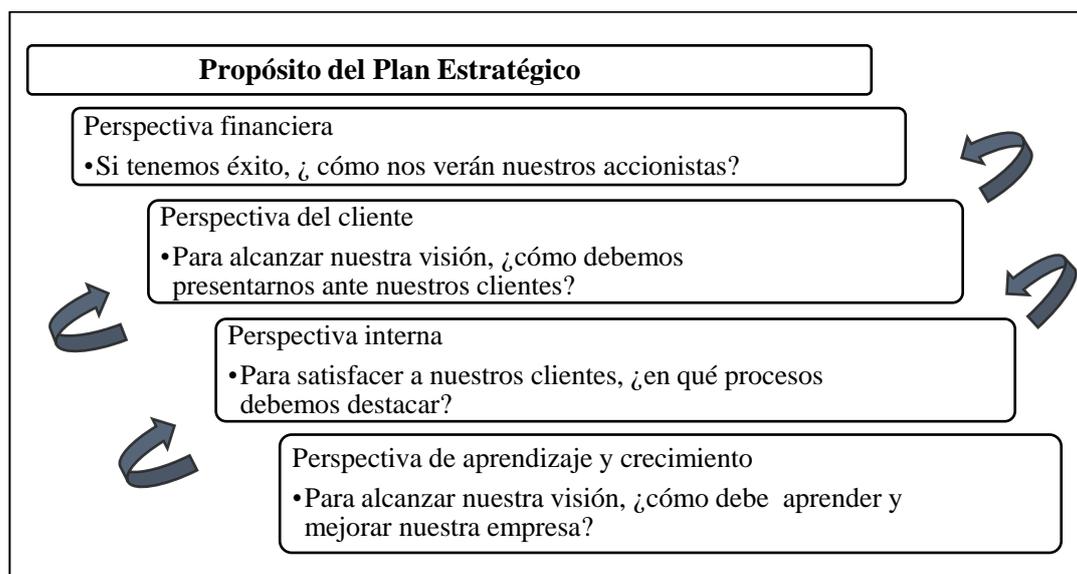
Fuente: Thomas (2012)

Elaborado por: Las Autoras

2.1.11. Mapa estratégico

El mapa estratégico es un modelo que posee cuatro perspectivas que en conjunto describen la estrategia de creación de valor que una empresa emplea. El objetivo del mapa es proporcionar un medio común de comunicación para que los directivos puedan discutir, tomar mejores decisiones, e identificar la dirección que seguirá empresa. (Kaplan & Norton, 2004, p.38)

Figura 6: Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan & Norton (2004)

Elaborado por: Las Autoras

2.1.12. Balanced Scorecard

El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un instrumento capaz de vincular los objetivos y estrategias de la organización mediante el análisis de cuatro áreas específicas.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que traduce la estratégica y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica que mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibrada: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2009, p.18)

2.1.13. Sistema de control de gestión

Es una técnica de dirección que consiste en establecer objetivos para cada nivel de responsabilidad de la empresa. Estos objetivos deben ser: cuantificados mediante un presupuesto económico, contralados y evaluados periódicamente según su nivel de cumplimiento con fin de que la gerencia tome las decisiones correctas en el momento oportuno. (Serra, Vercher & Zamorano, 2005, p.32)

2.1.14. Matriz de riesgo

El riesgo es todo evento capaz de afectar el cumplimiento de los objetivos de un proyecto. La matriz de riesgo es una herramienta de control y gestión que permite identificar los riesgos y evaluarlos según su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia de esta forma, se pueda determinar las acciones para mitigar el riesgo.

Estos son algunos de los componentes de una matriz de riesgo:

- Número de identificación del riesgo
- Tipo de riesgo
- Descripción del riesgo
- Impacto
- Probabilidad
- Calificación
- Plan de acción
- Gestión de riesgo

Una correcta gestión de riesgos puede disminuir el impacto negativo de las amenazas y permite que se concreten las oportunidades. (Siles & Mondelo, 2015)

2.2. Marco Legal

2.2.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

2.2.1.1. Capítulo I – Medidas arancelarias al comercio exterior

En el Art. 76 y 77 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), especifica que las tarifas arancelarias pueden estar expresadas en términos porcentuales al valor del producto (ad-valórem), monetarios por unidad de medida, o como una combinación de ambos términos. Además, se incluye otras modalidades establecida en los tratados comerciales internacionales con el país.

En cuanto los aranceles, estos presentan dos tipos de modalidades como son aranceles fijos y contingentes arancelarias. El primero, es una tarifa única establecida a una subpartida. El segundo, es el nivel arancelario establecido para cantidad o valor de mercancía.

2.2.1.2. Capítulo II – Medidas no arancelarias del comercio exterior

El Comité de Comercio Exterior podrá establecer medidas no arancelarias y de regulación y restricción a las importaciones y exportación en los casos que considere conveniente y que se encuentran establecidos en el Art.78 y Art. 79.

Los contingentes no arancelarios, las medidas sanitarias y fitosanitarias, las licencias de importación y reglamentaciones técnicas son algunas de más medidas no arancelarias señaladas en el Art.82. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2017)

2.2.1.3. Capítulo III – Certificación de origen de mercancías

La autoridad aduanera se encargara de verificar el cumplimiento de las normas de origen de las mercaderías importadas, sin hacer diferencia al régimen aduanero del que procedan. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2017)

2.2.1.4. Capítulo VII – Regímenes de importación

Según el Art. 147 del COPCI, las mercancías para el consumo importadas desde el extranjero o ZEDES (Zonas Especiales de Desarrollo Económico) tienen libertad de circular en el territorio luego de los respectivos pagos de impuesto y derechos de importación.

Además, en el Art. 152 establece que toda mercancía importada es almacenada por la aduana por un periodo de tiempo determinado.

2.2.2. Acuerdo Comercial EC-UE

La Unión Europea (UE) es uno de los principales socios comerciales del país y el lugar de destino de muchas de las exportaciones ecuatorianas no petroleras.

Ecuador se adhiere al Acuerdo Comercial Multipartes que la UE tiene con Colombia y Perú por medio del Protocolo Adhesión donde se encuentra las provisiones negociadas, los anexos de desgravación de mercadería y procedimientos y disposiciones.

Según lo especificado en el Art. 22 del Acuerdo Comercial, cada parte desgravara sus aranceles aduaneros según el cronograma de eliminación establecido por ambos. Además, ese arancel establecido como tasa base en el Anexo I para las mercancías originarias de otra Parte, no podrá modificarse o cambiarse por uno nuevo salvo en casos establecidos dentro del mismo artículo.

El procedimiento de licencias de importación y exportación se rige a las medidas establecidas en el Acuerdo sobre Procedimientos para el Trámite de Licencias de Importación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) detalladas en el Art. 26 del Acuerdo que a su vez, define a la licencia de importación como un procedimiento administrativo con efecto aduanero que consiste en la presentación de una documentación previa a realizar la importación.

Así mismo, en el Art. 92 se menciona los procedimientos para la importación de productos originarios del bloque comercial. Entre alguna de ellas se encuentran informe de la lista de establecimiento del exportador que cumplan los requisitos del importador, solicitudes y garantías, medidas sanitarias y fitosanitarias, medidas legislativas o administrativas, entre otras establecidas dentro del acuerdo. (Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados miembros, por una parte, y Colombia y el Perú, por otra, 2016)

CAPÍTULO III

1. METODOLOGÍA

1.1. Diseño de la investigación

El proyecto se desarrolla mediante una investigación exploratoria ya que proporciona la información adecuada para poder analizar y comprender el problema que ocurre en la empresa.

Por medio de técnicas cualitativas se realizan las entrevistas no estructuradas y el método de observación del proceso de importación. Con la ayuda de técnicas cuantitativa se realizan los análisis financieros de los documentos previamente revisado para, generar de forma numérica la situación financiera de la empresa.

1.2. Técnicas e instrumentos

Mediante la aplicación de los siguientes instrumentos y/o técnicas para la recolección de datos, se obtuvo la información primaria y secundaria para el desarrollo del proyecto.

1.2.1. Entrevistas no estructuradas

Por medio de las entrevistas no estructuradas al personal involucrado en los procesos de importación y comercialización que realiza la compañía, se obtiene información primaria para el respectivo análisis situacional de la empresa.

Estas entrevistas se realizaron al Gerente general, al Administrador, al Jefe de ventas y al Asistente del Dpto. de compras ya que son las personas que coordinan estos procesos y son capaces de proporcionar la información necesaria para desarrollar el proyecto.

A continuación, se presentan los resúmenes de las entrevistas no estructuradas realizadas al personal de la empresa.

1.2.2. Entrevista N°1 - Gerente general

Los temas principales que se pudieron tratar durante esta entrevista fueron la trayectoria de la empresa, sus estrategias y metas, las perspectivas del mercado y la competencia. Al ser una entrevista no estructurada, hubo la facilidad abarcar varios temas de interés.

El Gerente destaca que la compañía cuenta con experiencia en la parte industrial y conocimiento de las necesidades del mercado. Considera estos aspectos como sus fortalezas

más importantes en conjunto con su talento humano, ya que cuenta con un equipo de trabajo que tiene deseos de trabajar y que posee las habilidades y destrezas para cumplir con sus actividades.

Sin embargo, la empresa aún se encuentra en pleno crecimiento y posee algunas fallas que esperan mejorar a corto y largo plazo. Algunas de ellas son la falta de estructura, de asignación de responsabilidades y definición de procesos.

Además, al ser una empresa que está pasando por un proceso de crecimiento de pequeña a pyme mediana-grande, sabe que tiene muchos retos para poder aumentar su posición en el mercado y poder competir con empresas como Promesa, Ivan Bohman, Gerardo Ortiz, Ferrisariato, que se caracterizan por su extensa trayectoria en el mercado y su amplia línea de productos.

Estas compañías poseen una gran participación en el mercado y las marcas que comercializan están fuertemente posicionadas en la mente de los consumidores. Asimismo, la demanda de productos ferreteros es muy limitada dado que, no hay un crecimiento industrial en el país, lo que provoca que las industrias siempre tengan la misma necesidad de materiales o herramientas. Esto conlleva a que las empresas que se encuentran dentro del sector ferretero se disputan por satisfacer esas necesidades.

FERRASER S.A siente que esta es una de sus mayores amenazas, porque, para poder aumentar su participación necesita ofrecer algo que sus competidores no tengan. La compañía considera que, si tuviera la opción de ofrecer un producto de mejor calidad a un precio razonable, les ayudaría a alcanzar sus objetivos. Pero, el Gerente general está consciente de que los productos de buena calidad necesitan de certificados y eso es uno de los elementos más difíciles de encontrar para la compañía. Como importadores, muchos de productos provienen de China donde se puede comprar a un precio económico, pero a una calidad inferior.

Otros de los países de donde se importa son Malasia, Estados Unidos, México y Eslovenia, siendo este último, el único país de la Unión Europea. La estrategia de la compañía era buscar un proveedor europeo antes de la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial e ir introduciendo, poco a poco la nueva marca en el mercado nacional.

También, el Gerente considera como una ventaja la aplicación del Acuerdo las facilidades de comercio para los exportadores. Ellos van a tener que producir más para satisfacer la demanda de ese nuevo mercado y para hacerlo requirieren más suministros ferreteros e industriales lo que beneficia también a FERRASER S.A.

Uno de los temas tratados durante la entrevista fue la estrategia que la empresa utilizó para enfrentar las salvaguardas en el año 2015. Con la imposición de las salvaguardas, las proyecciones de importaciones, volumen y ventas fueron gravemente afectados. La decisión tomada por la gerencia en esos tiempos de restricción fue importar en menor cantidad y trasladar el costo de las salvaguardas al cliente y a la empresa. Una vez eliminadas estas medidas en junio del 2017, la empresa aumento el volumen de importaciones.

Actualmente, la empresa se encuentra en una fase de cambio y mejora de sus procesos. Aunque, su meta a corto plazo sea cumplir con su punto de equilibrio para hacer frente a sus gastos administrativos esperan que al largo plazo y con las mejoras adecuadas puedan aumentar su volumen de ventas y lograr mayores utilidades.

1.2.3. Entrevista N°2 - Administrador

El Administrador de FERRASER S.A es la persona encargada de realizar los análisis de la oferta y demanda del mercado y los requerimientos de la mercadería importada. También, se encarga de llevar un control del número de importaciones realizadas anualmente y de programar los posibles pedidos.

Durante la entrevista, se obtuvo información de cómo la empresa analiza su mercado. Para el análisis de la demanda toman como referencia a la competencia y necesidades de los clientes. Este análisis se lo elabora una o dos veces por semana con la ayuda de los vendedores, quienes son los que llevan un cuadro de control de los productos solicitados y comercializados.

Sin embargo, es muy complicado poder hacer un estudio más amplio debido a que una gran proporción de la demanda está oculta y depende del sector productivo al que la compañía se esté enfocando. Por el contrario, la oferta está muy segmentada ya que existen muchas empresas en el sector ferretero y cada una se destaca por ciertos tipos de productos.

Otro detalle proporcionado por el administrador es la manera de planificar las importaciones. Normalmente realizan dos importaciones por mes y para eso, se ve la fecha en que se hizo la última importación y se proyecta cuándo y cuánto debe ser el siguiente pedido enfatizando que es importante planificar las importaciones según la línea de producto.

1.2.4. Entrevista N°3 – Jefe de ventas

FERRASER S.A. se destaca por poseer una variedad de productos ferreteros. A través de la entrevista realizada al jefe de ventas se pudo conocer cuáles son los productos más comercializados.

Los productos de acero inoxidable, tuberías, accesorios y válvulas son algunos de los productos estrella de la compañía, además, son productos que no se lo obtiene de proveedores locales. Las herramientas también entran en este grupo de artículos importados; sin embargo, desde el año 2015 y 2016 el volumen de importaciones es estos ítems decreció debido a las salvaguardas y a la crisis económica del país.

Otro de los efectos de la crisis fue la reducción de la cartera de clientes. Actualmente, la compañía cuenta con el total de 100 clientes, los cuales 60 realizan pedidos frecuentemente y 40 tienen pedidos esporádicamente. En los años previamente mencionado, FERRASER S.A. perdido compradores en el sector agrícola y de la construcción; solo manteniendo las empresas de la industria pesquera y alimenticia.

Ya con la eliminación de las salvaguardas, la compañía aumento las importaciones de herramientas y planea recuperar la cuota de mercado que perdió en los últimos años. Para eso, el departamento de ventas establece algunas estrategias y metas para poder potenciar las ventas y el servicio al cliente.

Es necesario recalcar que sus compradores tienen requerimientos de materiales urgentes y necesitan un proveedor que pueda cumplir con los tiempos de entrega. La compañía se caracteriza por su servicio logístico y soporte al cliente, aunque, necesita mejorar la administración de su bodega para ofrecer un servicio eficiente.

Puesto que, FERRASER S.A. no puede competir a base de precios como muchos de sus competidores trata de destacarse por su servicio al cliente.

1.2.5. Entrevista N°4 - Asistente de compras

Dentro del proceso de importación una de las personas encargadas de realizar el seguimiento de cada etapa es la asistente de compras. Ella se encarga de la parte técnica del proceso, desde el levantamiento del requerimiento y su revisión hasta el ingreso de la nueva mercadería al sistema.

La empresa tiene alrededor de diez proveedores extranjeros y el tiempo promedio de llegada de la mercadería es de tres a cinco meses.

La asistente de compras explica que no suele haber problemas con los proveedores. No obstante, hay ocasiones en que los pedidos no están en el tiempo acordado y eso puede retrasar la planificación de la empresa. Una vez que se realiza el requerimiento, se inicia un nuevo análisis para conocer si la mercadería que actualmente se encuentra en stock se pueda terminar y sea necesaria otra importación.

1.2.6. Resultado de las entrevistas no estructuradas

Mediante la realización de las entrevistas no estructuradas se pudo obtener información interna y externa para los respectivos análisis cualitativos. El gerente general, el administrador y el jefe de venta aportaron con la perspectiva que tienen de la compañía, las fortalezas y debilidades, y su desempeño. Así como, su conocimiento y características del sector ferretero y las oportunidades y amenazas que se pueden encontrar.

A su vez, explicaron el funcionamiento de la empresa, su estructura, sus estrategias y metas, las aspiraciones que tienen para el negocio y su expectativa de los años venideros.

Por medio del asistente de compras se obtuvo una explicación detallada de las etapas que conforman el proceso de importación. Con dicha información se puede proceder a realizar la descripción del proceso.

1.3. Método de Observación

Se utiliza el método de observación personal para evidenciar el proceso de importación. Con la aplicación de este método no se interfiere en el proceso, sino que registra cada etapa del mismo así garantizando su veracidad.

1.4. Revisión documental

Con esta técnica se procede a revisar de los estados financieros de la empresa de los años 2014, 2015 y 2016. En este punto encontraremos fortalezas y oportunidades de mejora en el área financiera.

1.5. Diagrama de flujo

Con la herramienta de modelación de procesos BIZAGI, se elabora el diagrama de flujo del proceso de importación de la empresa obtenido mediante el método de observación y entrevistas no estructuradas.

CAPÍTULO IV

2. ESTUDIO SITUACIONAL DE FERRASER S.A.

2.1. Descripción general de la compañía

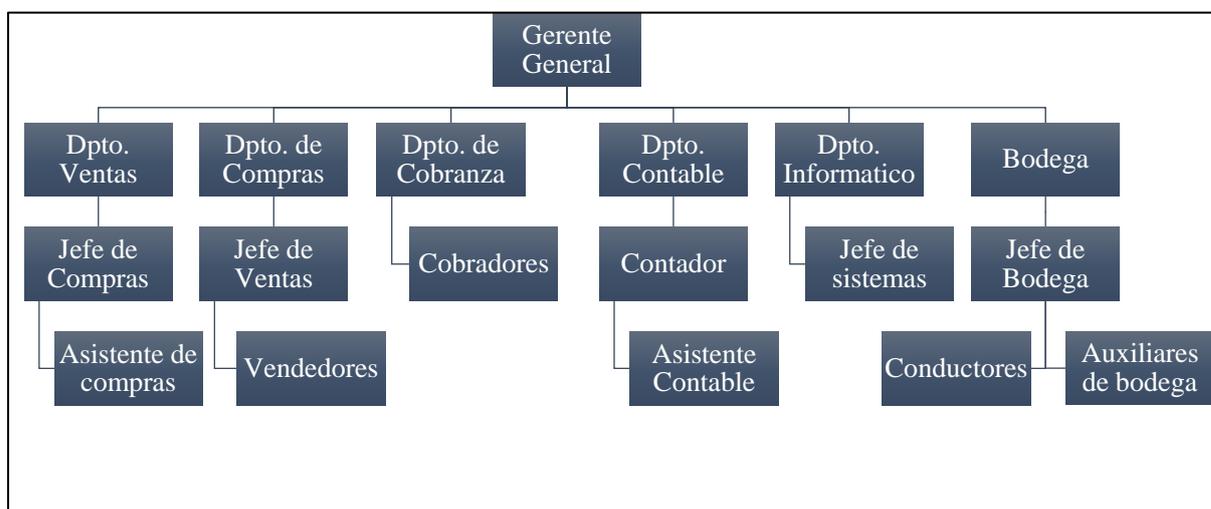
Constituida en 1994 en la ciudad de Guayaquil y con una trayectoria de más de 20 años en el mercado, FERRASER S.A. es una compañía que se dedica a la importación, distribución y comercialización de productos ferreteros e industriales.

Actualmente, se encuentra en un proceso de transición de una empresa pequeña a una empresa mediana-grande, ya que realizó una inversión el año 2015 para ampliar sus instalaciones y tener mayor capacidad de almacenamiento, y así, ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Las líneas de productos con las que cuenta la compañía se clasifican de la siguiente manera:

- Abrasivos – pinturas y afines
- Cerrajería y herrajes
- Herramientas eléctricas – accesorios y equipos
- Herramientas manuales
- Pernera y fijación
- Seguridad industrial
- Soldadura y material pesado
- Tuberías y accesorios
- Válvulas y griferías

2.2. Organigrama

Figura 7: Organigrama



Elaborado por: Las Autoras

2.2.1. Descripción del organigrama

La estructura organizacional de FERRASER S.A. está dividida en siete áreas de trabajo donde cada uno cuenta con un jefe de departamento y sus colaboradores.

Tabla 2: Descripción del organigrama

Área	Colaboradores	Cargo	Funciones y Competencias
Gerencia	1	Gerente general	Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las distintas áreas que conforman la compañía. Igualmente, de manejar el proceso de importaciones de la misma.
Dpto. de compras	2	Jefe de compras	Planifica y dirige las compras de materiales y suministros ferreteros, así como, el proceso de logística de retiro y entrega de pedidos.
		Asistente de compras	Colabora con el proceso de compras e importación
Dpto. de ventas	11	Jefe de ventas	Dirige y supervisa las actividades de los vendedores. También, establece metas y objetivos de ventas.
		Vendedores	Captan nuevos clientes y se encargan de mantener a los actuales. Comunican y asesoran a los clientes de los productos que la empresa posee. Además, de informar a la compañía de nuevos requerimientos de productos.
Dpto. de cobranza	2	Cobradores	Ayudan el control y cumplimientos de las deudas que los clientes mantienen con la compañía. Se encargan de la facturación y manejo de caja.
Dpto. de contable	2	Contador	Maneja toda la parte contable y financiera de la compañía.
		Asistente de contable	Revisa, codifica y registra los documentos financiero y contable.
Dpto. Informático	1	Jefe de sistemas	Se encarga del mantenimiento de equipos y software. Simultáneamente, de la organización y recopilación de la información electrónica de la empresa.
Bodega	9	Jefe de bodega	Supervisa la salida y entrada de la mercadería, la toma de inventario y la recepción de documentos correspondiente a la compra y venta de mercadería.
		Auxiliares de bodega	Preparan los pedidos, ordenan y almacén la mercadería.
		Conductores	Encargados de transportar la mercadería.

Elaborado por: Las Autoras

2.3. Marcas

FERRASER S.A. cuenta con una amplia gama de marcas de empresas líderes a nivel mundial en la elaboración de herramientas manuales, herramientas eléctricas, herramientas de poder revestimientos, compuestos, encapsulantes, accesorios manuales de soldadura, instrumentos de medición, productos abrasivos, productos de seguridad y equipos de gas y control de presión.

Figura 8: Marcas



Fuente: Internet

Elaborado por: Las Autoras

2.4. Proveedores

2.4.1. Proveedores locales

Entre el grupo de proveedores de la compañía se encuentra otras empresas ecuatorianas que se dedican a la importación y comercialización de suministros ferreteros e industriales, ya que este sector al ser tan amplio y poseer una variedad de productos que continuamente se están desarrollando o modificando según las actualizaciones tecnológicas, es imposible para una empresa poseer toda la gama de productos para comercializar o distribuir.

Es por eso que la compañía cuenta en su grupo de proveedores locales, otras empresas de mayor capacidad de importación y de líneas de productos de modo que, FERRASER S.A. puede cumplir con las exigencias de sus clientes.

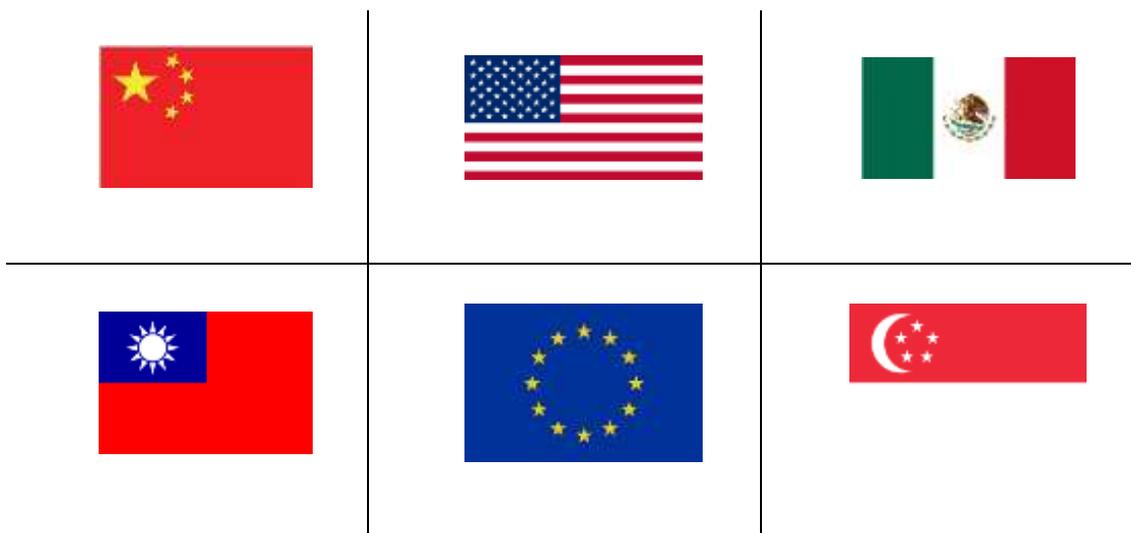
Entre las empresas locales que proveen a FERRASER S.A. se encuentran importadoras como:

- DEMACO
- DIMULTI
- HERRAQUIM
- IVAN BOHMAN
- L HENRIQUES
- LUBRIPERNOS
- MEGAPRODUCTOS
- MEGAHIERRO
- PROMESA

2.4.2. Proveedores extranjeros

FERRASER S.A. cuenta con alrededor de diez proveedores extranjero de países como China, Estados Unidos, México, Taiwán, Unión Europea y Singapur.

Figura 9: Países proveedores extranjeros



Fuente: Internet

Elaborado por: Las Autoras

2.5. Competidores

Entre los grandes competidores de FERRASER S.A. se encuentran empresas que tienen una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano y que cuentan con alianzas con fabricantes que poseen marcas de renombre. Estas empresas realizan un gran número de importaciones anuales, lo que les permite tener una extensa gama de suministros ferreteros, industriales, navieros, agrícolas, etc.

- GERARDO ORTIZ
- FERRISARIATO
- KYWU
- PROMESA
- IVAN BOHMAN
- FERRETERÍA ESPINOZA
- DEMACO
- IMACO

2.6. Análisis del sector

2.6.1. Actividad económica

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (Clasificación Internacional Industrial Uniforme 4.0), FERRASER S.A. se encuentra en la categoría:

CIU ACTIVIDAD

G46: Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

CIU OPERACIÓN PRINCIPAL

G4663.21: Venta al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes y extintores.

2.6.2. Estadística nacional del sector

Se analizó el número de empresas activas en el país durante los años 2014, 2015 y 2016, cuyo CIU pertenezca a la categoría G4663.21 y se concluyó:

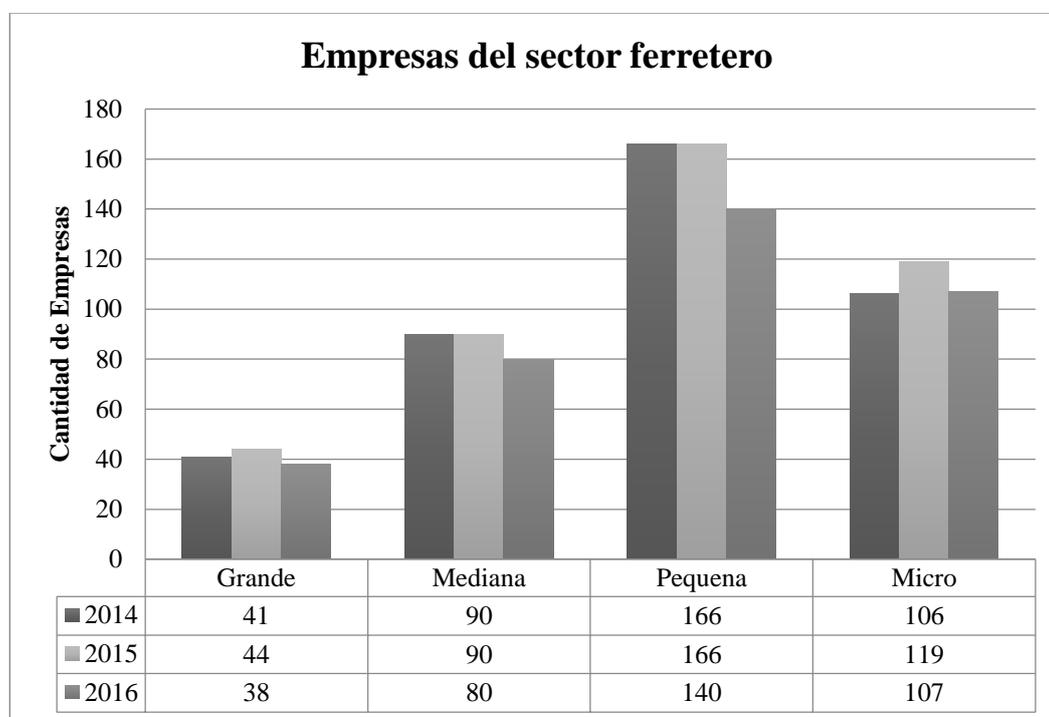
Tabla 3: Números de empresas del sector ferretero

G4663.21	Venta al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes y extintores.		
Tamaño de la compañía	Número de empresas		
	2014	2015	2016
Grande	41	44	38
Mediana	90	90	80
Pequeña	166	166	140
Micro	106	119	107
Total	403	419	365

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

Figura 10: Número de empresas del sector ferretero



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

El sector ferretero está conformado en su mayoría por pequeñas y micro empresas. En el año 2016, el número de empresas activas cuya actividad económica pertenece a la categoría G4663.21 fueron de 361 compañías. En comparación con los años anterior se pudo presenciar una disminución del número de participantes en el sector.

Mientras que el total de empresas que conformaba el sector en el año 2014 ascendía a 403 compañías, durante el año 2015 se pudo evidenciar un aumento del 4% del total de participantes donde las empresas grandes y micro crecieron en un 7% y 12% respectivamente mientras, que las empresas pequeñas y medianas se mantuvieron.

Sin embargo, para el año 2016 se presenció un drástico decrecimiento en el número de participantes del sector al disminuir en 13% el número total de empresas activas.

Tabla 4: Variación de empresas del sector ferretero

Tamaño de la compañía	Número de empresas					
	2014	%	2015	%	2016	%
Grande	41	100%	44	7%	38	-14%
Mediana	90	100%	90	0%	80	-11%
Pequeña	166	100%	166	0%	140	-16%
Micro	106	100%	119	12%	107	-10%
Total	403	100%	419	4%	365	-13%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

2.6.3. Ingresos por ventas del sector

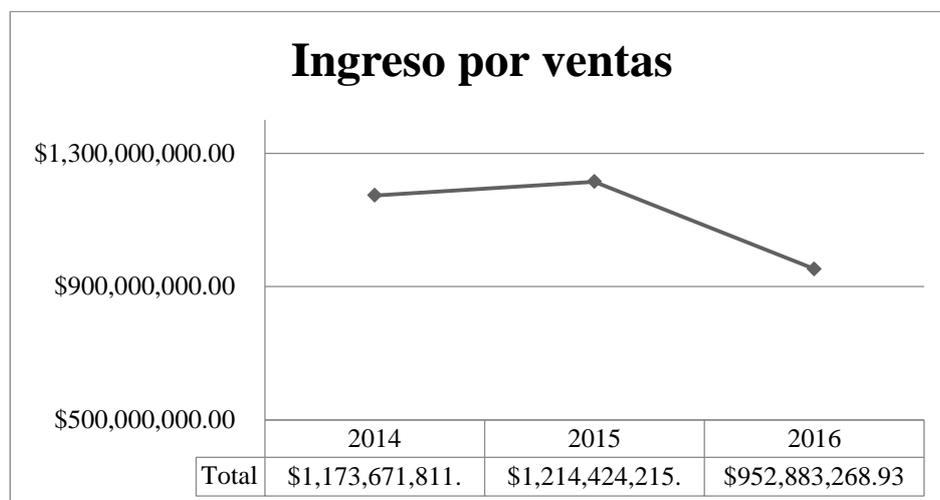
Tabla 5: Ingresos por ventas del sector ferretero

G4663.21	Venta al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes y extintores.		
Tamaño de la compañía	Ingreso por ventas		
	2014	2015	2016
Grande	\$ 948.841.836,95	\$ 978.819.279,45	\$ 762.414.303,91
Mediana	\$ 170.770.610,21	\$ 165.936.669,47	\$ 132.016.064,77
Pequeña	\$ 52.840.895,15	\$ 59.343.737,66	\$ 47.777.219,17
Micro	\$ 1.218.469,51	\$ 10.324.528,58	\$ 10.675.681,08
Total	\$ 1.173.671.811,82	\$ 1.214.424.215,16	\$ 952.883.268,93

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

Figura 11: Ingresos por ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

Durante el año 2014 el sector ferretero tuvo ingresos por ventas de \$1.173.671.811,82 mientras que en el año 2015 hubo un aumento en un 3% en el total de ingresos de las compañías pertenecientes del sector ferretero dando un total de \$1.214.424.215,16 donde se puede observar en la *Tabla 6* que las empresas grandes, pequeñas y micro aumentaron sus ingresos en un 3%, 12% y 747% respectivamente. Mientras, que las empresas medianas sufrieron una disminución de sus ingresos por ventas en un 3%.

Una vez aplicadas las salvaguardas, el sector tuvo una contracción y sus ingresos por ventas disminuyeron en 22% con respecto al año anterior siendo las empresas grandes y medianas las más afectadas con las medidas de protección del mercado.

Tabla 6: Variación de ingresos por ventas del sector ferretero

G4663.21	Venta al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes y extintores.						
Tamaño de la compañía	Ingreso por ventas						
	2014		2015		2016		
Grande	\$ 948.841.836,95	100%	\$ 978.819.279,45	3%	\$ 762.414.303,91	-22%	
Mediana	\$ 170.770.610,21	100%	\$ 165.936.669,47	-3%	\$ 132.016.064,77	-20%	
Pequeña	\$ 52.840.895,15	100%	\$ 59.343.737,66	12%	\$ 47.777.219,17	-19%	
Micro	\$ 1.218.469,51	100%	\$ 10.324.528,58	747%	\$ 10.675.681,08	3%	
Total	\$ 1.173.671.811,82	100%	\$ 1.214.424.215,16	3%	\$ 952.883.268,93	-22%	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

2.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

2.7.1. La rivalidad entre los competidores

Al no existir un desarrollo industrial, las empresas siempre tienen las mismas necesidades de herramientas y suministros industriales/ferreteros. Es por eso que las empresas que forman parte del sector ferretero compiten por tener la mayor cuota de mercado. FERRASER S.A. al ser una empresa mediana en proceso de crecimiento no tiene la capacidad para competir con los líderes del mercado.

2.7.2. Amenaza de entrada

El sector ferretero y el de la construcción presentan una contracción en su economía, con una tasa de crecimiento del -5% en el año 2016 según un estudio realizado por la revista Ekos. Y las proyecciones indican que para el 2017 e inicios del 2018 esta tendencia continúa, lo que hace al sector no muy atractivo para el ingreso de nuevos importadores.

2.7.3. La amenaza de los sustitutos

En sector ferretero no existen muchos productos sustitutos dado que es muy difícil reemplazar una herramienta o material de hierro/acero por algún producto similar. Esto es debido a que los suministros ferreteros e industrial debe poseer una serie de certificaciones donde garanticen su calidad y funcionabilidad.

Lo que sucede con mucho de estos materiales es que deben ser modificados o actualizados según el desarrollo de nuevas tecnologías y de nuevas normas de construcción, producción, etc.

2.7.4. El poder de negociación de los proveedores

La empresa posee dos tipos de proveedores, extranjeros y locales. Las grandes empresas locales son los que definen los precios de los productos, la calidad y los nuevos productos a comercializar dentro del territorio. Aunque FERRASER S.A. tiene la capacidad de elegir el mejor oferente, aun así, se debe regir a la tendencia del mercado establecido por los proveedores.

2.7.5. El poder de negociación de los clientes

Al existir un gran número de empresas que ofrecen una variedad de materiales y servicios relacionados al sector ferretero en estos casos, los consumidores tienen el poder de elegir el proveedor que les ofrezca un producto de calidad al mejor precio, con las debidas certificaciones que necesitan para emplearlos en sus industrias.

2.8. Matriz FODA

En la matriz FODA se describe las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas de la empresa. Esta información se la pudo obtener gracias las entrevistas realizadas dentro de la compañía y el conocimiento de una de las autoras que se desempeñó como pasante dentro del lugar.

Tabla 7: Matriz FODA

FORTALEZAS	
F1	Experiencia en el mercado
F2	El talento humano con deseos de cumplir sus actividades
F3	Fuerza de venta
F4	Infraestructura: gran capacidad de almacenamiento
F5	Personal orientado a un servicio al cliente de calidad
DEBILIDADES	
D1	Falta establecer las divisiones en la empresa
D2	No hay tareas establecidas para cada departamento de la empresa
D3	No tienen manuales de procesos
D4	Restricción económica para poder importar en mayor volumen
D5	Falta de innovación tecnológica
D6	Limitada línea de productos
D7	No poseen publicidad y marketing
OPORTUNIDADES	
O1	Aplicación del acuerdo de la UE para conseguir nuevas marcas
O2	Eliminación de las salvaguardas
O3	Dinamismo del sector
O4	Convertirse en proveedores de pequeñas empresas
O5	Aumento de la demanda sectorial
AMENAZAS	
A1	Alianza de la competencia con proveedores extranjeros
A2	Falta de desarrollo industrial en el país
A3	Barreras no arancelarias como las normas INEN
A4	Mercado muy competitivo
A5	Marcas de la competencia posicionadas en el mercado

Elaborado por: Las Autoras

2.9. Matriz IFE

Dentro de la matriz IFE se analiza los factores internos de la compañía mediante la asignación de un peso entre 0 y 1 y la calificación de cada ítem entre una escala de 1 a 4, según su grado de importancia y repercusión en la compañía. Donde 1 es una respuesta mala y 4 es una respuesta superior. De ahí, se evalúa el total del peso ponderado según la media de la escala de calificación igual a 2,50.

Tabla 8: Matriz IFE

Factores Interno		Peso	Calif.	Peso Ponderado
Fortalezas				
F1	Experiencia en el mercado	0,10	3	0,30
F2	El talento humano con deseos de cumplir sus actividades	0,11	4	0,44
F3	Fuerza de venta	0,20	4	0,80
F4	Infraestructura: gran capacidad de almacenamiento	0,05	3	0,15
F5	Personal orientado a un servicio al cliente de calidad	0,10	4	0,40
Debilidades				
D1	Falta establecer las divisiones en la empresa	0,03	1	0,03
D2	No hay tareas establecidas para cada departamento de la empresa	0,04	1	0,04
D3	No tienen manuales de procesos	0,02	1	0,02
D4	Restricción económica para poder importar en mayor volumen	0,10	2	0,20
D5	Falta de innovación tecnológica	0,07	2	0,14
D6	Limitada línea de productos	0,10	2	0,20
D7	No poseen publicidad y marketing	0,08	2	0,16
Total		1		2,88

Elaborado por: Las Autoras

Una vez sumadas las ponderaciones, se obtuvo un total de 2,88 el cual, está por encima de la media e indica que la empresa tiene una fuerza interna relativamente alta. Ellos han identificado y está aprovechando sus fortalezas, pero no ha podido enfrentar por completo sus debilidades internas.

2.10. Matriz EFE

En la matriz EFE se consideran los factores externos de la compañía. Para la asignación de puntuación de los ítems se aplica el mismo concepto de la matriz IFE. Una vez sumado el peso ponderado se obtuvo un total de 3,46, que se encuentra por encima de la media. Esto indica que la compañía ha identificado las oportunidades que el mercado ofrece y puede desarrollar estrategias para aprovecharlas. Pero a su vez, aun no gestiona correctamente las amenazas y riesgos que hay en el mercado.

Tabla 9: Matriz EFE

Factores Externos		Peso	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades				
O1	Aplicación del acuerdo de la UE para conseguir nuevas marcas	0,15	4	0,60
O2	Eliminación de las salvaguardas	0,12	4	0,48
O3	Dinamismo del sector	0,04	1	0,04
O4	Convertirse en proveedores de pequeñas empresas	0,06	2	0,12
O5	Aumento de la demanda sectorial	0,09	3	0,27
Amenazas				
A1	Alianza de la competencia con proveedores extranjeros	0,15	4	0,60
A2	Falta de desarrollo industrial en el país	0,10	3	0,30
A3	Barreras no arancelarias como las normas INEN	0,02	2	0,04
A4	Mercado muy competitivo	0,20	4	0,80
A5	Marcas de la competencia posicionadas en el mercado	0,07	3	0,21
Total		1		3,46

Elaborado por: Las Autoras

2.11. Matriz IE o Mckinsey

Por medio de la matriz Mckinsey se pueden tomar decisiones de inversión y crecimiento para la compañía. La matriz se encuentra dividida en nueve cuadrantes estratégicos, que están determinados de acuerdo al nivel de atractivo del mercado y de la fortaleza de la unidad estratégica de negocio.

Una vez obtenidos los totales ponderados de la matriz IFE y EFE, se procede a determinar el cuadrante donde los resultados se intersectan para así identificar cual es la mejor estrategia a utilizar.

Tabla 10: Matriz Mckinsey de FERRASER

		PUNTAJE INTERNO			
		4	3	2	1
PUNTAJE EXTERNO	Atractivo del mercado	Alto	Proteger posición	Invertir para crecer	Crecer selectivamente
		Medio	Crecer selectivamente	Selectividad / gestión de los ingresos	Expansión limitada / Cosechar
		Bajo	Crecer selectivamente	Administrar ingresos	
			Alto	Medio	Bajo
Fortalezas de la Unidad Estratégica de Negocio					

Elaborado por: Las Autoras

La ponderación total de la matriz IFE fue de 2,88 mientras que el total de la matriz EFE fue de 3,46. Estos valores tras pasados a la matriz Mckinsey se ubican en el cuadrante de invertir para crecer esto significa, que la empresa debe realizar una mayor inversión para posicionar sus productos y a la empresa en el mercado.

2.12. Diagrama Causa y Efecto

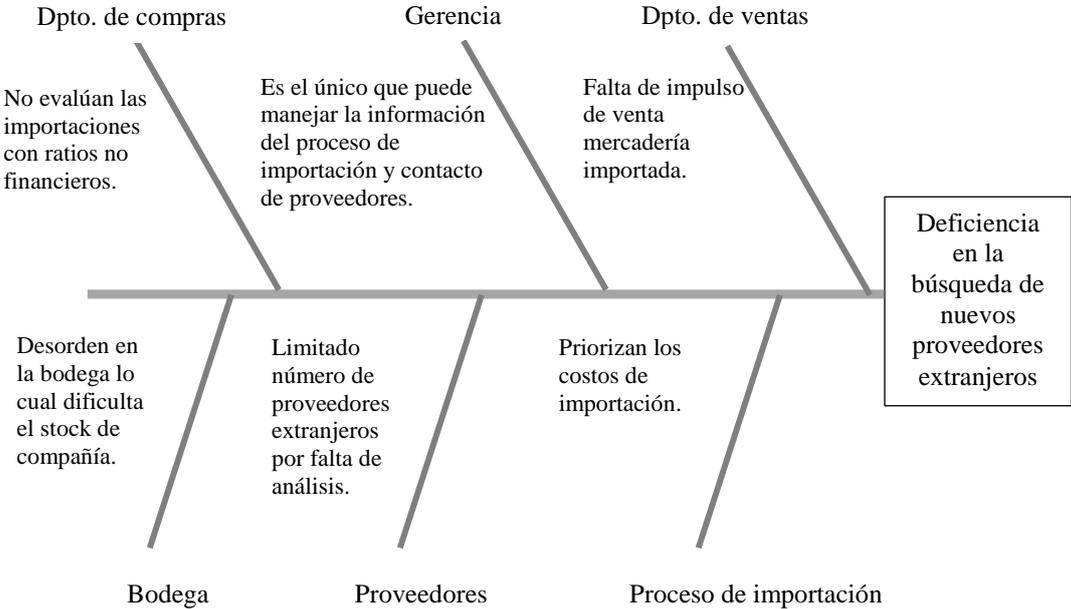
Mediante el diagrama de Ishikawa o de Causa y Efecto, se identificó las causas relacionadas a la deficiencia en la búsqueda de nuevos proveedores extranjeros.

A través del análisis de estas seis variables:

1. Dpto. de compras
2. Gerencia
3. Dpto. de ventas
4. Bodega
5. Proveedores
6. Proceso de importación

Se puede detectar y entender las causas que ocasionan el problema para así, generar una solución óptima.

Figura 12: Cuadro Causa y Efecto



Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO VI

3. ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se analizan los estados de situación financiera y estado de resultado de la empresa FERRASER S.A. pertenecientes a los años 2014, 2015, 2016 para conocer la variación de las cuentas principales y evidenciar el nivel de afectación en la empresa a partir de la imposición de salvaguardas a las importaciones ecuatorianas en el 2015. En este estudio solo se analiza la subpartida 8203.00.00.00 perteneciente a herramientas manuales ya que, la empresa dejó de importar en el 2015 a causa del encarecimiento de los productos.

Además, se analizan las listas de precios de los actuales proveedores y los potenciales proveedores europeos para la posterior comparación y determinar la alternativa más conveniente para la empresa.

Se incluye una breve reseña del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, enfatizando los posibles beneficios y las afectaciones tanto positivas como negativas que tenga Ecuador en sus mercados.

3.1. Análisis Vertical

3.1.1. Estado de Situación Financiera de FERRASER

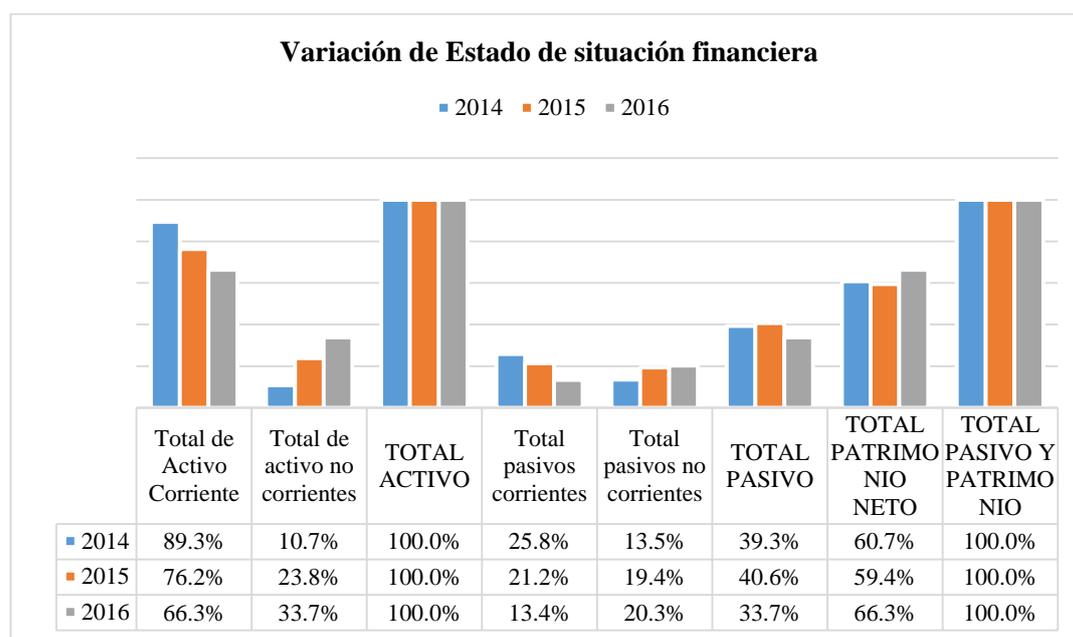
Tabla 11: Análisis vertical al Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FERRASER S.A. Al 31 de diciembre de 201X			
	2014	2015	2016
Efectivos y equivalente al efectivo	4,8%	2,4%	5,7%
Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados locales	31,3%	29,2%	16,5%
Cuentas y documentos por cobrar clientes no relacionados locales	21,6%	16,5%	15,1%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar (Provisiones para créditos incobrables)	-0,8%	-0,9%	-1,1%
Otras cuentas por cobrar no relacionadas locales	0,0%	1,0%	0,0%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo por IVA	1,6%	3,4%	7,0%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo por RENTA	8,1%	7,4%	7,3%
Mercadería en tránsito	8,2%	5,1%	5,5%
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén	14,6%	12,2%	10,3%
Total de Activo Corriente	89,3%	76,2%	66,3%
Muebles y enseres	0,3%	0,3%	0,3%
Equipo de computación y software	0,7%	0,8%	0,8%
Vehículos equipos de transporte y equipo camionero móvil	4,5%	4,0%	4,1%
Otras propiedades plantas y equipos	0,5%	0,5%	1,0%
Del costo histórico antes de re expresiones o revaluaciones	-2,3%	-3,0%	-3,9%
Otros activos no corrientes	7,1%	21,2%	31,3%
Total de activo no corrientes	10,7%	23,8%	33,7%
TOTAL ACTIVO	100,0%	100,0%	100,0%
Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes no relacionados locales	16,1%	11,6%	5,3%
Otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionadas locales	6,0%	2,2%	1,3%
Crédito a mutuo corriente	0,0%	4,2%	3,5%
Obligaciones impuesto a la renta por pagar del ejercicio corriente	1,5%	1,4%	1,5%
Obligaciones participación a trabajadores por pagar del ejercicio corriente	1,2%	1,1%	1,2%
Obligaciones con el IESS	0,1%	0,1%	0,1%
Otros pasivos por beneficios a empleados	0,6%	0,5%	0,5%
Anticipo de clientes	0,3%	0,2%	0,1%
Total pasivos corrientes	25,8%	21,2%	13,4%
Crédito a mutuo largo plazo	12,0%	18,1%	18,9%
Provisiones para jubilación patrimonial	1,5%	1,3%	1,4%
Total de pasivos no corrientes	13,5%	19,4%	20,3%
TOTAL PASIVO	39,3%	40,6%	33,7%
Capital suscrito y/o asignado	0,2%	0,2%	0,2%
Reserva Legal	0,3%	0,3%	0,3%
Reserva Facultativa	0,2%	0,2%	0,2%
Otras reservas	0,1%	0,1%	0,1%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	26,6%	28,5%	34,5%
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de la NIIF	28,0%	25,1%	25,8%
Utilidad del ejercicio patrimonio	5,2%	5,0%	5,2%
TOTAL PATRIMONIO NETO	60,7%	59,4%	66,3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

Figura 13: Variación de análisis vertical



Elaborado por: Las Autoras

La *figura 13* muestra que el total de activo corriente tuvo una disminución significativa, esto se debe al decrecimiento de las cuentas por cobrar de 31,3% en el 2014 a 16,5% en el 2016. Además, la cuenta de mercadería en tránsito representaba 8,2% de los activos no corrientes en el 2014, para el 2015 era 5,1% y en el 2016 fue 5,5%.

La cuenta de pasivo corriente disminuyó de 25,8% en el 2014 a 13,4% en el 2016 esto se debe a la reducción de las cuentas por cobrar de la empresa. Las cuentas de patrimonio no tuvieron variaciones significativas en el tiempo de estudio.

Tabla 12: Liquidez de FERRASER S.A

	2014	2015	2016
Activo circulante	89,3%	76,2%	66,3%
Pasivo circulante	25,8%	21,2%	13,4%
Ratio circulante	3,46	3,59	4,95

Elaborado por: Las Autoras

Para los tres años los ratios circulantes de la empresa son mayores que 1, por lo tanto, se observa que el activo circulante triplica a los pasivos circulantes. Este resultado nos indica que la empresa no tiene problemas de liquidez y está en la capacidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

Tabla 13: Ajuste de liquidez de FERRASER S.A.

	2014	2015	2016
Cuentas por cobrar + efectivo	56,8%	47,2%	36,2%
Pasivo circulante	25,8%	21,2%	13,4%
	2,2	2,2	2,7

Elaborado por: Las Autoras

Eliminado el inventario en el activo circulante se observa que las cuentas por cobrar más el efectivo superan en más del doble al pasivo circulante, se puede decir que la empresa tiene excesos en las cuentas del activo.

Tabla 14: Capitalización de FERRASER S.A.

	2014	2015	2016
Activos totales	100,0%	100,0%	100,0%
Capital propio	60,7%	59,4%	66,3%

Elaborado por: Las Autoras

Los capitales propios en los años de estudios son superiores al 50%, lo que indica un exceso en el capital de la empresa, los directivos deben tomar decisiones para la mejor utilización de los recursos.

3.1.2. Estado de Resultados de FERRASER S.A.

Tabla 15: Análisis Vertical de Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS FERRASER S.A. Al 31 de diciembre de 201X			
	2014	2015	2016
VENTAS TOTALES	100,0%	100,0%	100,0%
Inventario inicial bienes no producidos por el sujeto pasivo	0,0%	8,8%	10,8%
Costo compras locales netas de bienes no producidos por la sociedad	51,3%	48,6%	51,4%
Costo de importaciones bienes no producidas por el sujeto pasivo	20,1%	26,8%	18,3%
Costo inventario final bienes no producidos por el sujeto pasivo	-8,0%	7,6%	8,9%
Gasto sueldos salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	3,5%	4,1%	5,5%
Gasto beneficios sociales indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	1,5%	1,5%	1,7%
Gasto aporte a la seguridad social incluye fondo de reserva	1,1%	1,2%	1,6%
Gastos honorarios profesionales y dietas	0,1%	0,0%	0,1%
Gasto de depreciación acelerada de propiedad planta y equipo	0,5%	0,0%	0,0%
Gasto depreciación no acelerada de propiedad planta y equipo	0,0%	0,6%	0,7%
De activos financieros (Reversión de provisiones para créditos incobrables)	0,0%	0,0%	0,1%
Gasto promoción y publicidad	0,1%	0,2%	0,1%
Gasto transporte	2,2%	2,2%	2,3%
Gasto combustibles y lubricantes	0,1%	0,2%	0,2%
Gasto arrendamiento de inmuebles	0,7%	0,7%	0,9%
Gasto suministros y materiales	0,0%	0,1%	0,1%
Gasto mantenimiento y reparaciones	0,2%	0,4%	0,3%
Gasto impuestos contribuciones y otros	1,1%	0,2%	1,4%
Valor no deducible impuestos contribuciones y otros	0,0%	0,0%	0,2%
Gasto comisiones relacionadas	5,9%	0,0%	5,8%
IVA que se carga al gasto	0,0%	0,0%	0,0%
Valor no deducible IVA que se carga al gasto	0,0%	0,0%	0,0%
Gasto servicios públicos	0,2%	0,2%	0,2%
Gasto otros gastos	0,7%	1,5%	0,5%
Gasto intereses bancarios relacionados local	0,0%	0,0%	0,1%
Gasto intereses pagados a terceros relacionados local	0,1%	0,0%	0,1%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	95,6%	94,9%	93,2%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,4%	5,1%	6,8%
Participación a trabajadores	0,7%	0,8%	1,0%
Gastos no deducibles locales	0,1%	0,0%	0,2%
UTILIDAD GRAVABLE	3,6%	4,3%	5,6%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Las Autoras

Se puede evidenciar que la utilidad gravable ha tenido un aumento en los tres años, para el 2014 FERRASER S.A. tuvo una utilidad de 3,6% en el 2015 creció a 4,3% y finalmente para el 2016 la utilidad generada fue de 5,6%.

Los costos de importaciones para el 2014 fue 20,1% con recto a las ventas, para el 2015 tuvo un incremento. Cabe recalcar que para el 2015 se impusieron las salvaguardas en el Ecuador y en consecuencia los productos importados encarecieron. Para el 2016 el costo de importaciones de FERRASER S.A. disminuyó 18,3%, la razón principal fue la reducción de los productos importados en la empresa.

3.2. Análisis Horizontal

3.2.1. Estado de situación Financiera de FERRASER S.A.

Tabla 16: Análisis Horizontal de Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL FERRASER S.A. Al 31 de diciembre de 201X			
	2014	2015	2016
Efectivos y equivalente al efectivo	\$ 99.529,31	-43,24%	28,17%
Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados locales	\$ 648.344,57	4,34%	-42,86%
Cuentas y documentos por cobrar clientes no relacionados locales	\$ 447.060,13	-14,52%	-23,95%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar (Provisiones para créditos incobrables)	\$ - 17.594,11	20,81%	37,67%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo por IVA	\$ 32.758,41	142,76%	383,79%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo por renta	\$ 168.681,45	1,66%	-2,36%
Mercadería en tránsito	\$ 170.427,98	-30,75%	-27,98%
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén	\$ 302.347,06	-6,87%	-23,23%
Total de Activo Corriente	\$1.851.554,80	-4,58%	-19,43%
Muebles y enseres	\$ 6.481,93	0,00%	0,00%
Equipo de computación y software	\$ 14.980,32	22,03%	22,12%
Vehículos equipos de transporte y equipo camionero móvil	\$ 92.461,19	0,00%	0,00%
Otras propiedades plantas y equipos	\$ 10.739,54	0,32%	119,12%
Del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$ - 48.684,86	42,22%	79,13%
Otros activos no corrientes	\$ 146.580,59	235,44%	381,35%
Total de activo no corrientes	\$ 222.558,71	147,32%	241,09%
TOTAL ACTIVO	\$2.074.113,51	11,72%	8,53%
Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes no relacionados locales	\$ 334.333,10	-19,91%	-64,62%
Otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionadas locales	\$ 124.879,45	-59,69%	-76,92%
Obligaciones impuesto a la renta por pagar del ejercicio corriente	\$ 31.364,01	4,62%	9,36%
Obligaciones participación a trabajadores por pagar del ejercicio corriente	\$ 24.695,43	6,17%	8,15%
Obligaciones con el IESS	\$ 2.565,04	-2,45%	1,33%
Otros pasivos por beneficios a empleados	\$ 11.515,85	3,65%	-10,64%
Anticipo de clientes	\$ 5.460,86	-29,79%	-70,31%
Total pasivos corrientes	\$ 534.813,74	-7,95%	-43,70%
Crédito a mutuo largo plazo	\$ 248.638,94	68,31%	71,49%
Provisiones para jubilación patrimonial	\$ 30.861,26	0,00%	0,00%
Total pasivos no corrientes	\$ 279.500,20	60,77%	63,60%
TOTAL PASIVO	\$ 814.313,94	15,64%	-6,87%
Capital suscrito y/o asignado	\$ 5.000,00	0,00%	0,00%
Reserva Legal	\$ 6.114,39	0,00%	0,00%
Reserva Facultativa	\$ 4.215,00	0,00%	0,00%
Otras reservas	\$ 3.025,99	0,00%	0,00%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	\$ 552.240,60	19,66%	40,62%
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de la NIIF	\$ 580.626,83	0,00%	0,00%
Utilidad del ejercicio patrimonio	\$ 108.576,76	6,62%	7,80%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$1.259.799,57	9,19%	18,48%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$2.074.113,51	11,72%	8,53%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

Se toma como año base el 2014 para observar las variaciones de los años 2015 y 2016. La cuenta de efectivo tuvo una importante disminución de 43,24% en el 2015 esto se debe a la afectación en las ventas, pero en el 2016 incrementó a 28,17%, la empresa se recuperó en las ventas debido a la importación de productos de menor costo.

3.2.2. Estado de Resultados de FERRASER S.A.

Tabla 17: Análisis horizontal del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO FERRASER S.A. Al 31 de diciembre de 201X			
	2014	2015	2016
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	\$ 3.770.702,50	-9%	-31%
Ventas netas locales gravadas con tarifa cero o exentas de IVA	\$ 3.536,22	61%	24%
Otras rentas gravadas	\$ 53,57	1%	177%
TOTAL INGRESOS	\$ 3.774.292,29	-9%	-31%
Inventario inicial bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ 3.321.377,22	-91%	-92%
Costo compras locales netas de bienes no producidos por la sociedad	\$ 1.937.551,63	-14%	-31%
Costo de importaciones bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ 760.373,57	21%	-37%
Costo inventario final bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ -302.347,06	-187%	-177%
Gasto sueldos salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$ 133.877,69	5%	7%
Gasto beneficios sociales indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 55.608,56	-5%	-21%
Gasto aporte a la seguridad social incluye fondo de reserva	\$ 39.741,34	3%	8%
Gastos honorarios profesionales y dietas	\$ 3.860,00	-59%	-56%
Gasto de depreciación acelerada de propiedad planta y equipo	\$ 18.778,36	-100%	-100%
Gasto depreciación no acelerada de propiedad planta y equipo	\$ 26.554,66	-23%	-32%
Gasto promoción y publicidad	\$ 1.914,29	337%	-15%
Gasto transporte	\$ 81.923,51	-10%	-27%
Gasto combustibles y lubricantes	\$ 5.638,20	-3%	3%
Gasto arrendamiento de inmuebles	\$ 26.000,00	-8%	-8%
Gasto suministros y materiales	\$ 1.606,14	66%	0%
Gasto mantenimiento y reparaciones	\$ 7.734,71	60%	-9%
Gasto impuestos contribuciones y otros	\$ 41.941,57	-80%	-11%
Valor no deducible impuestos contribuciones y otros	\$ 5.369,36	-42%	-17%
Gasto comisiones relacionadas	\$ 222.544,83	-18%	-32%
Gasto servicios públicos	\$ 5.950,79	0%	1%
Gasto otros gastos	\$ 28.147,50	83%	-55%
Gasto intereses bancarios relacionados local	\$ 1.653,81	-100%	15%
Gasto intereses pagados a terceros relacionados local	\$ 3.000,00	-100%	6%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 3.609.656,09	-10%	-33%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 164.636,20	6,2%	8,2%
Participación a trabajadores	\$ 24.695,43	6%	8%
Gastos no deducibles locales	\$ 2.622,89	-78%	74%
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 137.317,88	7,8%	6,9%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Las Autoras

Tomando en consideración el 2014 como año base, la utilidad gravable para el estado de resultado de FERRASER S.A. en el 2015 aumentó en 7,8% mientras que en el 2016 solo aumentó en 6,9%. Los ingresos de la empresa disminuyeron a 9% en el 2015 y en el 2016 disminuyó a 31%. Los costos de importaciones se vieron afectados debido a las salvaguardas para el año 2015 aumentó a 21% pero para el año 2016 disminuyó a 37%.

3.3. Ratios Financieros

Tabla 18: Análisis de ratios financieros

			Cuentas			Ratios		
			2014	2015	2016	2014	2015	2016
Análisis de las ventas	Expansión de las ventas	Ventas año 201X	\$3.770.702,50	\$3.414.889,69	\$2.609.720,12	0,00	0,91	0,76
		Ventas año (201X -1)	\$3.770.702,50	\$3.414.889,69	\$2.609.720,12			
Liquidez	Razón Rápida	Activo circulante – inventarios	\$1.549.207,74	\$1.485.198,71	\$1.259.725,63	2,90	3,02	4,18
		Pasivo circulante	\$ 534.813,74	\$ 492.305,21	\$ 301.100,82			
Administración de Activos	Rotación de Inventarios	Costo de ventas	\$1.635.204,57	\$1.922.475,78	\$1.575.995,00	5,41	6,83	6,79
		Inventarios	\$ 302.347,06	\$ 281.583,93	\$ 232.122,31			
Rentabilidad	Retorno de la Inversión (ROI)	Utilidad neta	\$ 137.317,88	\$ 148.009,27	\$ 146.794,12	0,07	0,06	0,07
		Activo total	\$2.074.113,51	\$2.317.224,63	\$2.250.974,34			
	Retorno del capital (ROE)	Utilidad neta	\$ 137.317,88	\$ 148.009,27	\$ 146.794,12	0,11	0,11	0,10
		Patrimonio	\$1.259.799,57	\$1.375.565,71	\$1.492.615,58			
	Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta	\$ 137.317,88	\$ 148.009,27	\$ 146.794,12	0,04	0,04	0,06
		Ventas	\$3.774.238,72	\$3.420.589,79	\$2.614.117,13			

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

La expansión de las ventas para el año 2015 en comparación al año anterior fue y las ventas del 2016 en comparación al 2015 fueron de 0,76. Se observa un decrecimiento en las ventas de la empresa.

La liquidez de la empresa supera los niveles recomendados de entre 1,5 y 2. En los tres años supera de 2. Es decir, que la empresa tiene mucha liquidez, se debe analizar la rentabilidad de sus activos.

La administración de activos se mide a través de rotación de inventarios, esta ratio ha aumentado en los tres años. Lo cual indica que la empresa tiene un volumen de ventas aceptable y no tiene exceso de mercadería en sus bodegas.

Para analizar la rentabilidad se utilizarán el ROI, ROE Y Margen neto de utilidad. El ROI mide el rendimiento global de la utilidad sobre los activos, como se muestra en la *tabla 18* disminuyó a 0,06 en el 2015 y aumentó a 0,07 en el 2016.

El ROE se mantuvo en 0,11 en los años 2014 y 2015, para el 2016 disminuyó a 0,10. Lo que indica que la rentabilidad del capital no ha crecido en los últimos años.

El margen de utilidad neta sobre ventas se mantuvo en 0,04 en el 2014 y 2015, tuvo un ligero aumento a 0,06 en el 2016, a pesar del encarecimiento de los productos importados y disminución de las ventas, también redujeron costos de importación.

3.4. Actuales países proveedores de FERRASER S.A.

Tabla 19: Actuales países proveedores

Partida arancelaria	Descripción del producto		
8203.00.00.00	Limas, escofinas, alicates, incl. cortantes, tenazas, pinzas, cizallas para metal, cortatubos, Cortapernos, sacabocados y herramientas símil., de mano, de metal común (exc. pinzas de medicina)		
ACTUALES PAISES PROVEEDORES DE FERRASER S.A.			
Año	China	USA	México
2014	\$ 3.455.000,00	\$ 1.277.000,00	\$ 216.000,00
2015	\$ 2.338.000,00	\$ 829.000,00	\$ 206.000,00
2016	\$ 1.773.000,00	\$ 800.000,00	\$ 88.000,00

Fuente: Trade Map
Elaborado por: Las Autoras

En la *tabla 19* se describen a los países de origen de los actuales proveedores siendo China el país que posee el mayor número importaciones, seguido de Estados Unidos y finalmente de México.

Como se delimitó en el alcance de la investigación se toma como referencia la partida arancelaria 8203.00.00.00 para el análisis de los proveedores, en la cual se evidencia el impacto negativo de las salvaguardias a las importaciones de dicha subpartida en el 2016.

3.5. Potenciales países proveedores de FERRASER S.A.

Los países europeos que se muestran en la *tabla 20* son los principales exportadores a Ecuador de la partida arancelaria 8203.00.00.00. En el 2014 España, Alemania e Italia fueron los principales exportadores europeos de herramientas manuales de Ecuador. Para los

siguientes años con la imposición de salvaguardias las exportaciones disminuyeron significativamente.

Tabla 20: Potenciales países proveedores

Partida arancelaria	Descripción del producto		
8203.00.00.00	Limas, escofinas, alicates, incl. cortantes, tenazas, pinzas, cizallas para metal, cortatubos, Cortapernos, sacabocados y herramientas símil., de mano, de metal común (exc. pinzas de medicina)		
POTENCIALES PAÍSES PROVEEDORES DE FERRASER S.A.			
Año	Alemania	España	Italia
2014	\$ 171.000,00	\$ 181.000,00	\$ 56.000,00
2015	\$ 154.000,00	\$ 93.000,00	\$ 45.000,00
2016	\$ 71.000,00	\$ 75.000,00	\$ 27.000,00
Año	Austria	Bélgica	Eslovenia
2014	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00
2015	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
2016	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00
Año	Francia	Países Bajos	Suecia
2014	\$ 51.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00
2015	\$ 58.000,00	\$ 2.000,00	\$ 16.000,00
2016	\$ 9.000,00	\$ 0.000,00	\$ 3.000,00

*Fuente: Trade Map
Elaborado por: Las Autoras*

3.6. Productos más vendidos en los años 2014, 2015 y 2016

En la *tabla 21* se muestran las líneas de productos de la subpartida de estudio que más se vendieron en el 2014, 2015 y 2016. En el año 2015 se observa que las ventas de los artículos de cada categoría disminuyeron en pequeña proporción, pero en el 2016 se vendieron otros artículos de cada categoría.

Tabla 21: Productos más vendidas en los últimos años

HERRAMIENTAS MANUALES	2014	CANT	2015	CANT	2016	CANT
Alicate	ALICATE C/DIAG 6" SURTEK	48	ALICATE C/DIAG 6" SURTEK	43	ALICATE C/DIAG 6" SURTEK	7
					ALICATE ELECTRICISTA 7" 84055 PROF. STANLEY	46
Caja de herramientas	CAJA HERRAM METAL URREA	98	CAJA HERRAM METAL URREA	95	CAJA HERRAM METAL 41X18X19 URREA	0
					CAJA HERRAM METAL 45X20X19 URREA	22
Cizalla	CIZALLA CORTA PERNO DE 18" URREA	12	CIZALLA CORTA PERNO DE 18" URREA	8	CIZALLA CORTA PERNO DE 18" URREA	1
					CIZALLA CORTA VARILLA URREA	9
Cortatubo	CORTA TUBO DE 2 A 4" URREA	6	CORTA TUBO DE 2 A 4" URREA	2	CORTA TUBO DE 2 A 4" URREA	0
					CORTA TUBO DE 1/8 A 1.1/4" SURTEK	6
Lima	LIMA TRIANGULAR BELLOTA DE 8"	490	LIMA TRIANGULAR BELLOTA DE 8"	147	LIMA TRIANGULAR BELLOTA DE 8"	971
Playo	PLAYO PRESION 10" SURTEK	17	PLAYO PRESION 10" SURTEK	15	PLAYO PRESION 10" SURTEK	28
Ratchet	RATCHET DE 10" URREA	5	RATCHET DE 10" URREA	3	RATCHET DE 10" URREA	6
Torquimetro	TORQUIMETRO MDO 1/2" SURTEK	10	TORQUIMETRO MDO 1/2" SURTEK	2	TORQUIMETRO MDO 1/2" SURTEK	10

Fuente: Inventario de la empresa
Elaborado por: Las Autoras

3.7. Lista de precios de actuales proveedores

Tabla 22: Lista de precio de actuales proveedores

HERRAMIENTAS MANUALES	2016	CANT	URREA - MEX	SURTEK - MEX	STANLEY - USA	OTROS
Alicate	ALICATE C/DIAG 6" SURTEK	7		\$ 4,44		
	ALICATE ELECTRICISTA 7" 84055 PROF. STANLEY	46			\$ 11,66	
Caja de herramientas	CAJA HERRAM METAL 41X18X19 URREA	0	\$ 24,66			
	CAJA HERRAM METAL 45X20X19 URREA	22	\$ 28,03			
Cizalla	CIZALLA CORTA PERNO DE 18" URREA	1	\$ 392,08			
	CIZALLA CORTA VARILLA URREA	9	\$ 324,06			
Cortatubo	CORTA TUBO DE 2 A 4" URREA	0	\$ 280,80			
	CORTA TUBO DE 1/8 A 1.1/4" SURTEK	6		\$ 11,18		
Lima	LIMA TRIANGULAR BELLOTA DE 8"	971				\$ 4,37
Playo	PLAYO PRESION 10" SURTEK	28		\$ 8,14		
Ratchet	RATCHET DE 10" URREA	6	\$ 26,68			
Torquimetro	TORQUIMETRO MDO 1/2" SURTEK	10		\$ 15,17		

Fuente: Catálogos en línea de URREA, SURTEK Y STANLEY

Elaborado por: Las Autoras

En la *tabla 22* se muestran las herramientas manuales que pertenecen a la subpartida de estudio, cada producto contiene el precio en dólares de su respectivo proveedor. Los proveedores consultados son Urrea y Surtek de México y Stanley de Estados Unidos. De estos proveedores la empresa obtiene la mayor cantidad de importaciones.

3.8. Lista de precio de proveedores europeos

Tabla 23: Lista de precios de proveedores europeos

HERRAMIENTAS MANUALES	2016	CANT	HOBOTOOLS - NLD	DOGHER – ESPAÑA	KNIPEX - ALEMANIA
Alicate	ALICATE C/DIAG 6" SURTEK	7	\$ 20,47	\$ 17,27	
	ALICATE ELECTRICISTA 7" 84055 PROF. STANLEY	46		\$ 27,15	
Caja de herramientas	CAJA HERRAM METAL 41X18X19 URREA	0		\$ 32,01	
	CAJA HERRAM METAL 45X20X19 URREA	22		\$ 35,69	
Cizalla	CIZALLA CORTA PERNO DE 18" URREA	1			
	CIZALLA CORTA VARILLA URREA	9		\$ 259,00	
Cortatubo	CORTA TUBO DE 2 A 4" URREA	0		\$ 91,95	
	CORTA TUBO DE 1/8 A 1.1/4" SURTEK	6			
Lima	LIMA TRIANGULAR BELLOTA DE 8"	971		\$ 9,79	
Playo	PLAYO PRESION 10" SURTEK	28	\$ 35,25		\$ 20,99
Ratchet	RATCHET DE 10" URREA	6	\$ 43,51	\$ 30,63	
Torquimetro	TORQUIMETRO MDO 1/2" SURTEK	10	\$ 177,00	\$ 93,86	

Fuente: Catálogo en línea HOBOTOLS, Catálogo en línea DOGHER, Catálogo en línea KNIPEX

Elaborado por: Las Autoras

La búsqueda de los proveedores europeos se realizó en base a los productos de la subpartida 8203.000.00.00. Los precios de la lista de los potenciales proveedores son más altos que los precios de los proveedores actuales.

Sin embargo, se sabe que los productos europeos son de buena calidad. En el caso que la empresa considere importar desde Europa debe tomar en cuenta que podría reducir sus márgenes de ganancia o analizar la posibilidad de llegar a un nicho de mercado el cual demanden las herramientas manuales europeas y paguen el precio que se establezca.

3.9. Relación comercial entre Ecuador y la Unión Europea

Introducción

La economía europea es la más importante del mundo, esto se debe a la apertura que ha tenido al comercio exterior ya que, potencia sus mercados internos para aumentar las exportaciones y mantienen las importaciones en niveles óptimos. Esta apertura hacia otros mercados les ha traído beneficios significativos tanto en la generación de plazas de empleo como del uso de tecnologías avanzadas para la producción de sus industrias.

La Unión Europea tuvo la iniciativa de negociar con la comunidad andina en el 2007 en dicha comunidad estaba incluido Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia. En estas negociaciones Ecuador y Bolivia decidieron retirarse.

Por su parte Ecuador ha intensificado la relación comercial con la Unión Europea en los últimos años, debido a los cambios políticos, económicos y social que se han generado en el país. Tras varios años de negociaciones y por medio de un protocolo de Adhesión donde se describen todos los productos negociados, cronogramas de acceso a mercados para ambas partes, en noviembre del 2016 Ecuador firmó el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea en el cual también son socios Colombia y Perú.

Con la firma del acuerdo, Ecuador busca que sus productos entren a la región europea sin el pago de aranceles. Así como, incrementar el volumen de sus exportaciones hacia Europa, entre su oferta exportable a Europa consta el cacao, camarón, rosas, etc. Además, se espera que los productos agrícolas ecuatorianos sean protegidos ya que estos pueden tener un impacto negativo ante la entrada de los mismos productos europeos. Sin el acuerdo, los productos ecuatorianos pagarían aranceles de entre 2% y 24% para ingresar al territorio europeo.

Ecuador ve en el acuerdo varias oportunidades de crecimiento para ciertos sectores también busca atraer la inversión europea. Sin embargo, existe el riesgo que las empresas ecuatorianas quiebren debido a la entrada de productos europeos a un precio más bajo que el mercado ecuatoriano. Cabe recalcar que en el 2015 Ecuador impuso salvaguardas a las importaciones lo cual generó contracción en varios sectores de la economía ecuatoriana causando hasta el cierre de muchas empresas, en consecuencia se redujeron las actividades de comercio exterior entre Ecuador y la Unión Europea.

Reducción de aranceles

Los aranceles se reducirán gradualmente para las importaciones europeas, se iniciará con el 76% de la desgravación total de aranceles, en el plazo de 5 años se desgravará el 11% de los aranceles de las importaciones y finalmente el 13% restante se desgravará entre 7 a 10 años. (Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados miembros, por una parte, y Colombia y el Perú, por otra parte, 2016)

Aplicación del Acuerdo comercial en el proyecto

Tabla 24: Aranceles

Código negociado con UE NANDINA 766 a febrero 2016	Descripción	Arancel aplicado a la UE a la entrada en vigencia del acuerdo	Categoría
8203100000	- Limas, escofinas y herramientas similares	5	0
8203200000	- Alicates (incluso cortantes), tenazas, pinzas y herramientas similares	10	0
8203300000	- Cizallas para metales y herramientas similares	5	0
8203400000	- Cortatubos, Cortapernos, sacabocados y herramientas similares	10	0

*Fuente: PRO ECUADOR
Elaborado por: Las Autoras*

Uno de los objetivos específicos del proyecto es comparar los actuales proveedores con los potenciales proveedores europeos para elegir la opción más conveniente en las futuras importaciones de la empresa FERRASER S.A., para el análisis se escogió la subpartida 8203.00.00.00 la que consta en la categoría 0, es decir que los aranceles quedaron eliminados a partir del 1 de enero del 2017.

CAPITULO IV

4. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA

4.1. Misión y Visión propuesta

Misión

Ofrecer la mejor alternativa de compra mediante la disponibilidad de marcas reconocidas y productos de calidad a precios atractivos.

Visión

Ser una empresa competitiva en el sector ferretero ampliando nuestra línea de producto para así, poder brindar a nuestros clientes una variedad de productos de calidad y precios competitivos en conjunto con un alto nivel de servicio de venta y post venta.

4.2. Organigrama propuesto

En el organigrama propuesto se sugiere la creación de un departamento de comercio exterior conformado por un jefe de importaciones y su respectivo asistente para que se encarguen de la gestión del proceso y las actividades relacionadas. Entre las principales funciones del departamento se encuentran:

- Definir estrategias de negociación internacional.
- Establecer planes de acciones siguiendo las directrices de la gerencia.
- Coordinar y dirigir estudios de mercado.
- Cumplir con el procedimiento para la importación de la mercadería.
- Supervisar la realización de trámites aduaneros.
- Evaluar a los proveedores actuales y potenciales.
- Analizar la posible aplicación de tratados comerciales

4.2.2. Descripción del proceso

Tabla 25: Proceso de importación

1. Levantamiento de requerimiento	Es donde se ve el stock de los productos para poder decidir qué tipo de mercadería y cantidad se va a importar.
2. Revisión	Se revisa si realmente se justifica realizar la importación. Si es necesario el pedido de la mercadería para ese mes.
3. Proforma	Si ya se tiene el proveedor se solicita la proforma con el proveedor de siempre. En el caso de ser un producto nuevo, se debe buscar el proveedor. Se puede cotizar con uno o dos proveedores, dependiendo si el proveedor cuenta con todo el material para cumplir con el pedido.
4. Comparación de precios	Se compara los precios de los proveedores. Los proveedores que ofrecen la línea completa contra los que ofrecen una parte del pedido, se revisa quien tiene el precio más competitivo. Es preferible elegir un solo proveedor ya que, con varios proveedores la importación se realiza por diferentes navieras, en diferentes fechas y el costo puede ser mayor.
5. Pago	Se realiza el pago dependiendo del término que se haya quedado con el proveedor ya sea, pago total, pago anticipado o pago del 60%.
6. Envió	El proveedor da un plazo de entrega y la empresa se contacta con ellos vía correo electrónico para realizar seguimiento de la solicitud del pedido.
7. Llegada	La mercadería llega al puerto.
8. Nacionalización	Se empieza hacer la declaración aduanera con las partidas arancelaria, toda la documentación. Normalmente esto lo realiza el agente de aduana.
9. Autorización de salida	La Aduana da la autorización para la salida de la mercadería.
10. Llegada de la carga	Arribo de la carga a la empresa.
11. Ingreso de la mercadería	Ingreso de la mercadería en el sistema de la empresa.

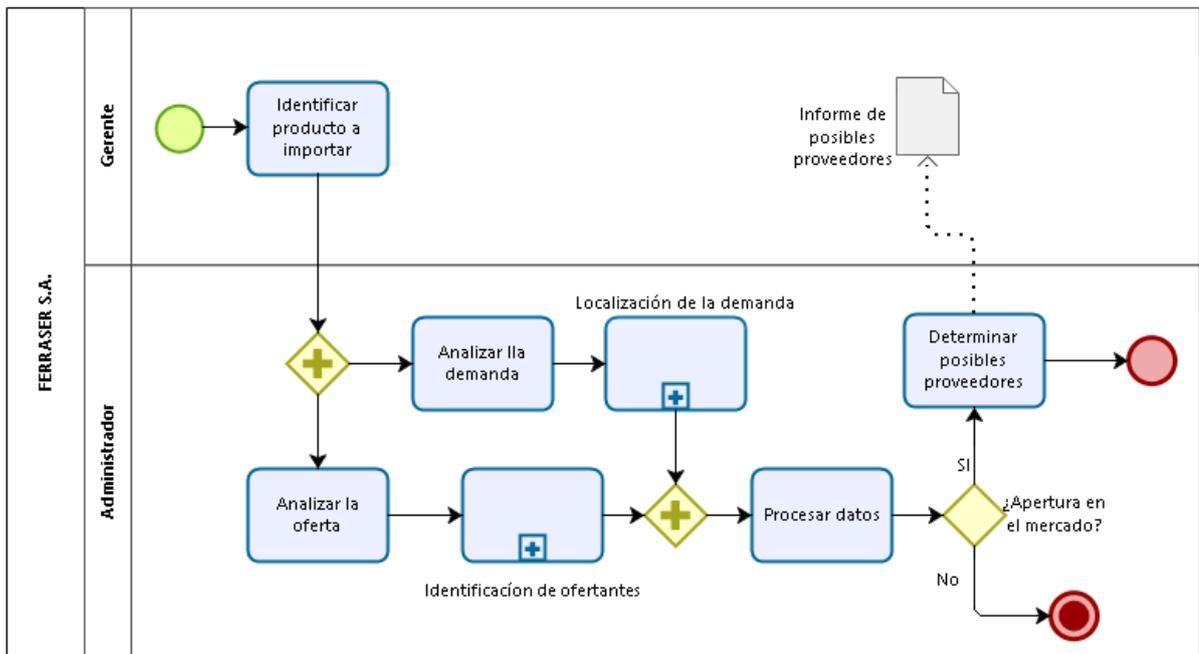
Elaborado por: Las Autoras

4.3. Diagrama de flujo

Con la herramienta de modelación de procesos BIZAGI, se describe y se elabora el diagrama del proceso de importación actual y propuesto de la empresa.

4.3.1. Diagrama de flujo - Pre fase

Figura 15: Diagrama del proceso de importación – Pre fase



4.3.2. Diagrama de flujo actual – Proceso de importación

Figura 16: Diagrama del proceso de importación actual

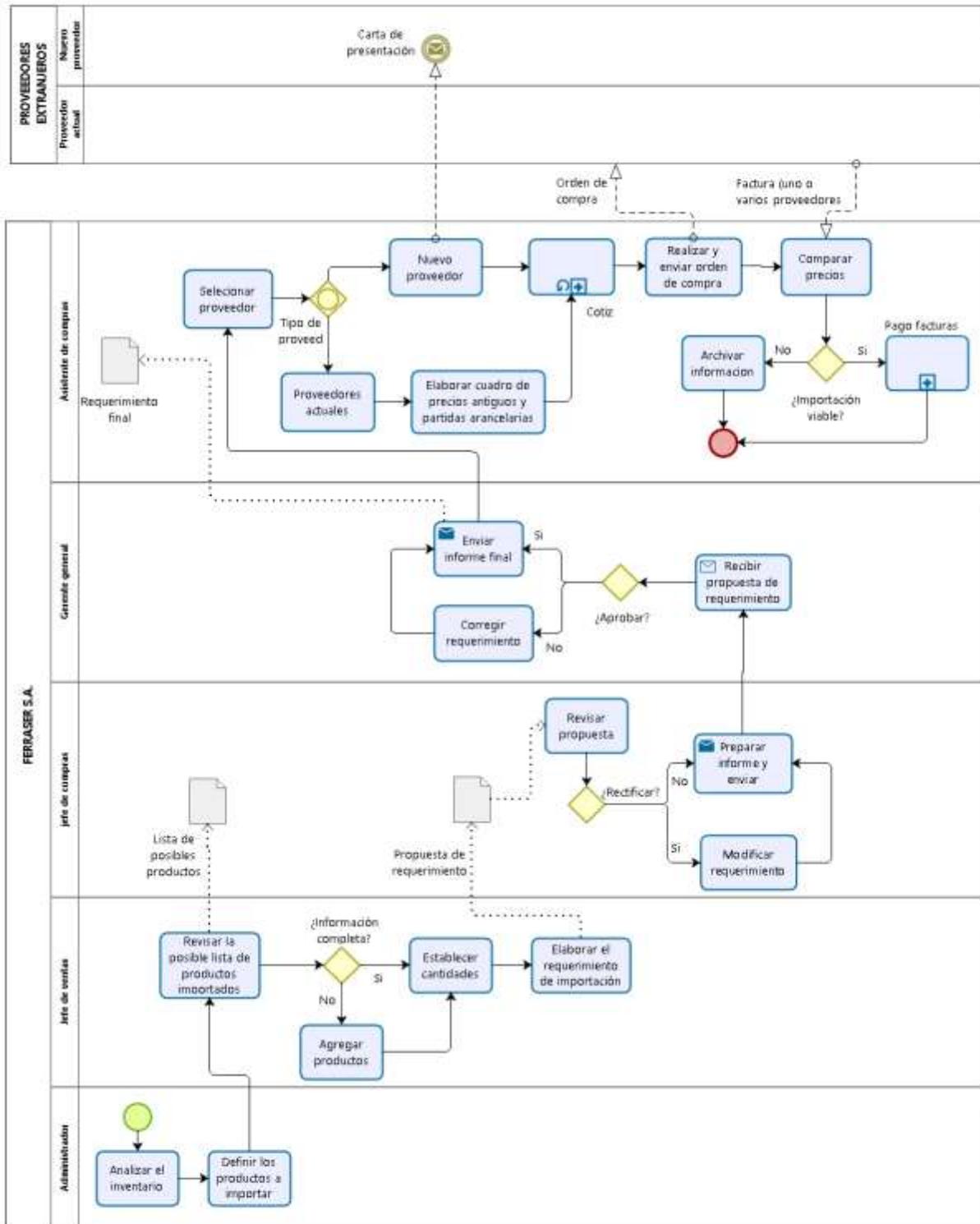
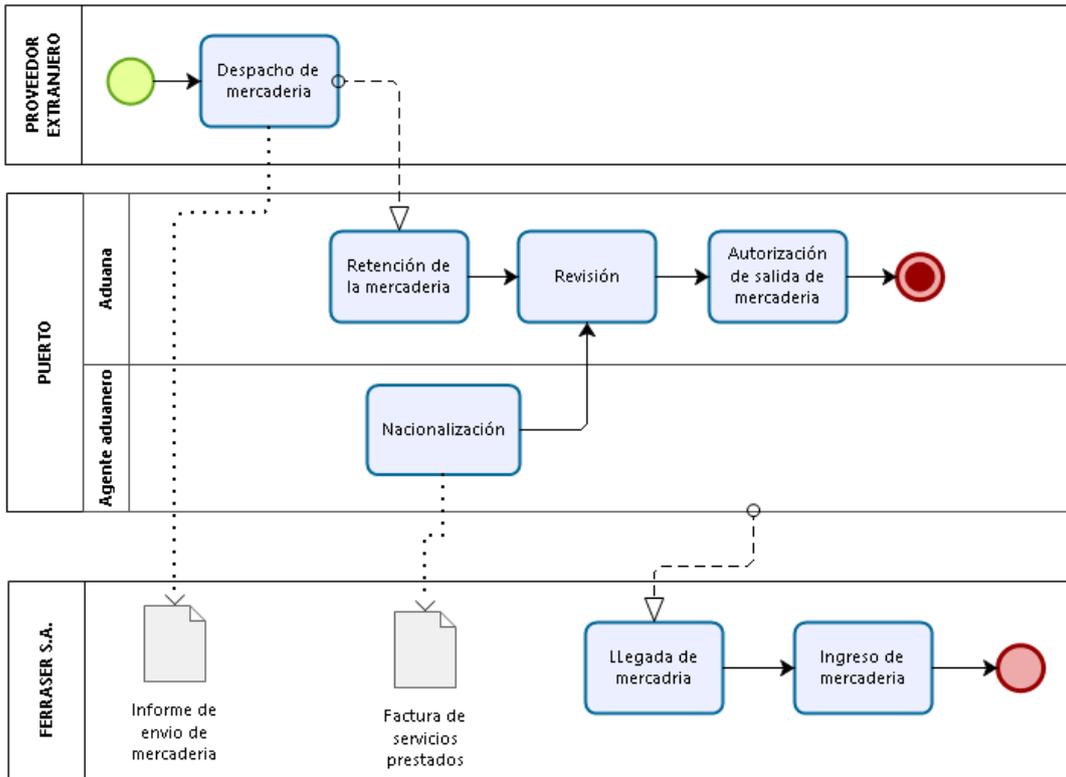


Figura 17: Diagrama del proceso de importación actual – etapa final



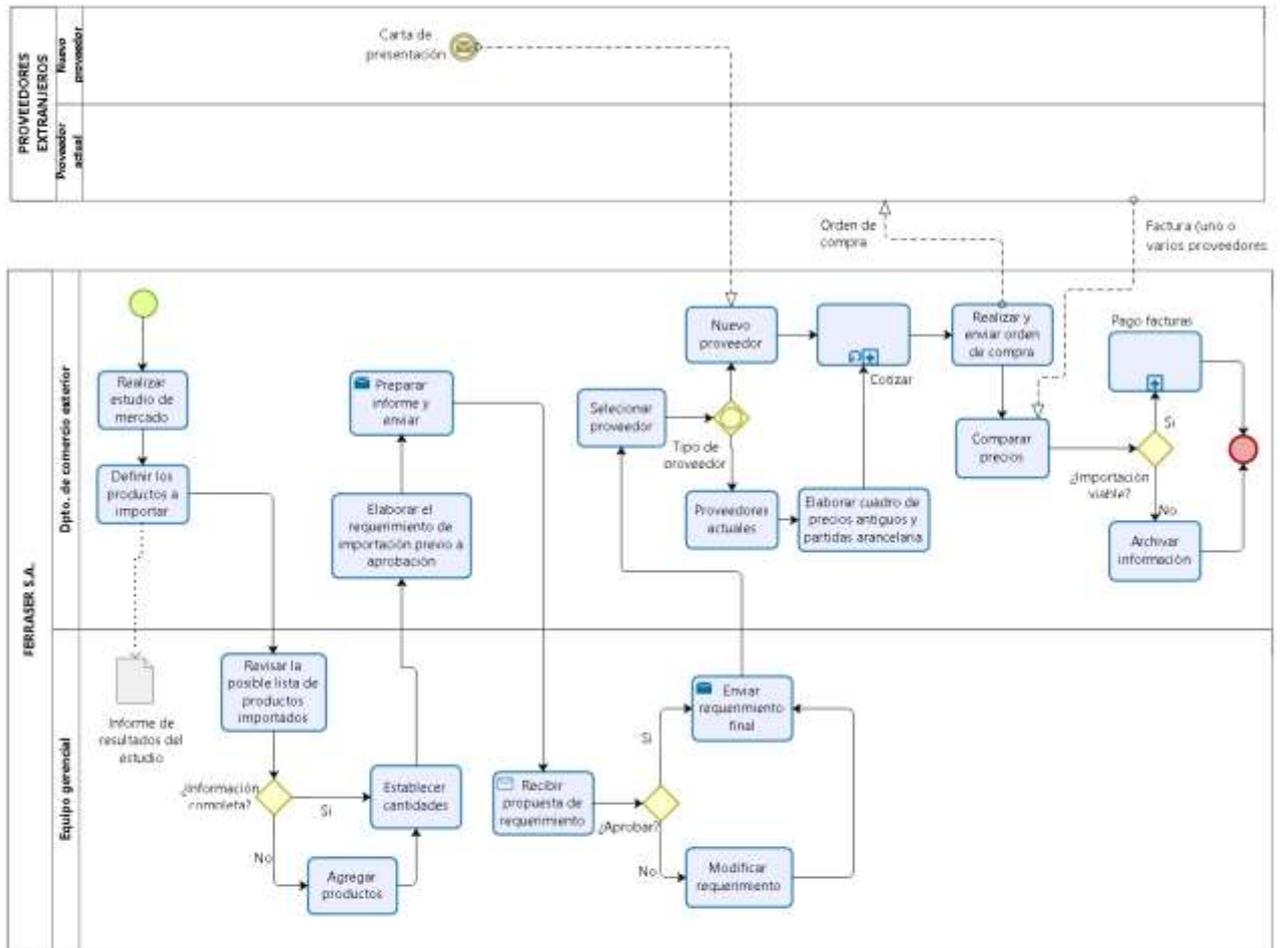
Elaborado por: Las Autoras

4.3.3. Diagrama de flujo – Proceso de importación propuesto

Mediante la implementación de un departamento de comercio exterior se espera organizar y reducir el tiempo de desarrollo del proceso de importación ya que, las funciones que normalmente se realizan en la pre fase y en la primera etapa del proceso para poder establecer el requerimiento a importar, se lo realiza por varios miembros de la organización y requiere un gran número de revisiones para poder proceder a las siguientes etapas.

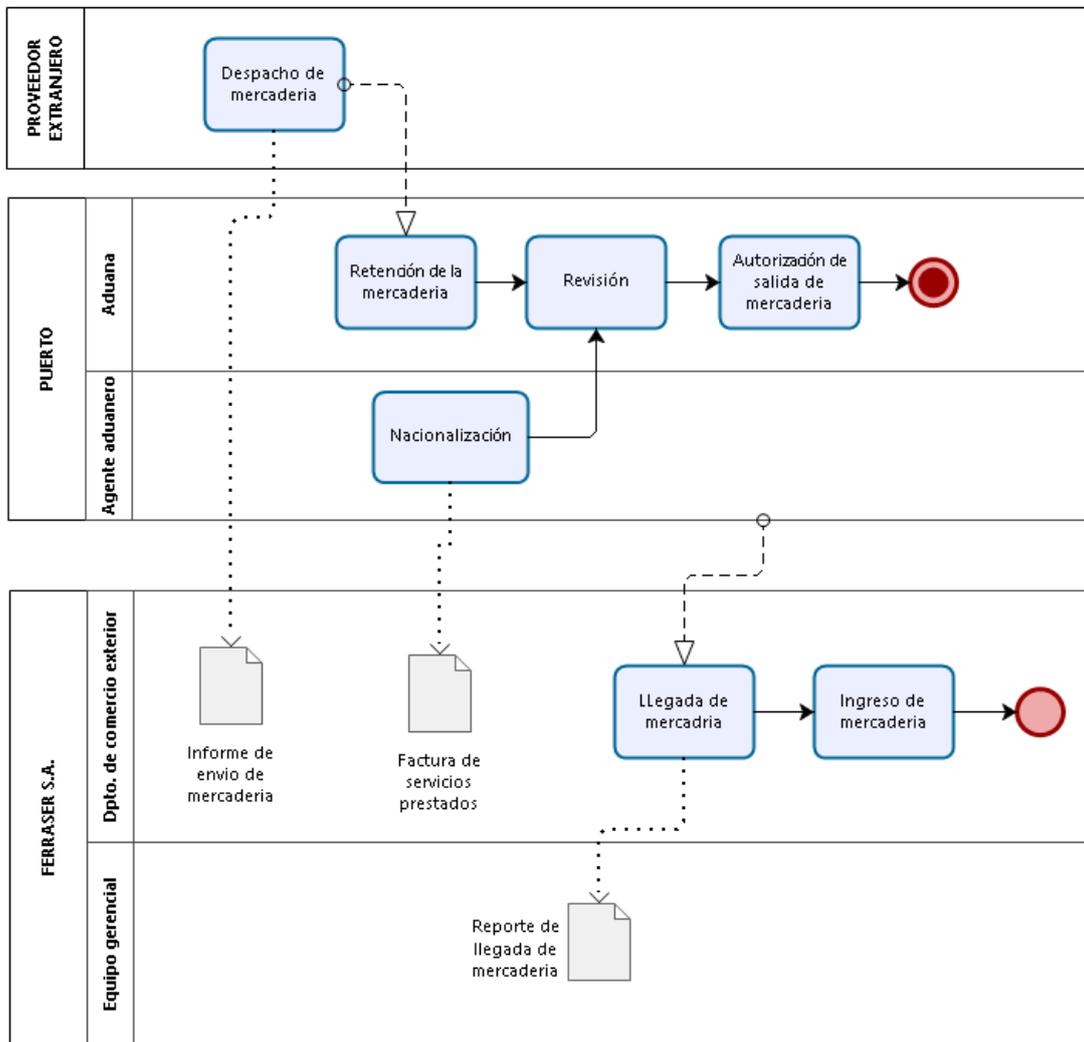
Una vez establecido el departamento se elimina el proceso de Pre Fase, y el jefe del dpto. y su respectivo asistente se encargarían de la realizar los estudios de mercado y preparar los requerimientos de pedidos para proceder a informar al equipo gerencial para su modificación y aprobación. Una vez aprobado el requerimiento se procede con las siguientes etapas del proceso.

Figura 18: Diagrama del proceso de importación propuesto



Elaborado por: Las Autoras

Figura 19: Diagrama del proceso de importación propuesto – etapa final



4.4. Estrategias del Balanced Scorecard

El BSC se deriva de la misión y estrategias de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: el financiero, la del cliente y proveedores, las internas y las de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 26: Perspectivas del BSC

OBJETIVOS	Perspectiva			
	FINANCIERA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CLIENTES Y PROVEEDORES	INTERNA
Incrementar las ventas de productos importados	X			
Aumentar la utilidad neta de la empresa	X			
Disminuir los costos de importación	X			
Capacitar a los empleados		X		
Incrementar la productividad de los empleados		X		
Aumentar la cartera de clientes			X	
Aumentar número de proveedores extranjeros.			X	
Mejorar el proceso de evaluación y selección de proveedores extranjeros.			X	
Posicionar a la empresa en el mercado.				X
Expandir la línea de productos.				X
Establecer procesos para manejo y control de mercadería.				X
Implementar controles de gestión				X

Elaborado por: Las Autoras

4.5. Objetivos estratégicos del BSC

Se emplea la técnica SMART para definir objetivos del plan de importaciones de manera que sean: específicos, medibles, alcanzables, realistas y plazo, y que estén basados en las perspectivas del BSC.

Tabla 27: Objetivos del BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA A SEGUIR
FINANCIERO	OE1.- Incrementar las ventas de productos importados	OO1.- Aumentar las ventas en 5%	Incorporación de nuevas líneas de productos extranjeros
	OE2.- Incrementar el margen de contribución de los productos importados	OO2.- Aumentar el margen de contribución 1% de los productos importados	La reducción de costos y aumento de precios
	OE3.- Disminuir los costos de importación	OO3.- Disminuir los costos de los productos importados en un 10%	La aplicación del Acuerdo Comercial con la UE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE4.- Capacitar a los empleados	OO4.- Aumentar el número de vendedores técnicos en 2%	Capacitaciones en la empresa
	OE5.- Incrementar la productividad de los empleados	OO5.- Aumentar los incentivos a los trabajadores en 4%	El pago de premios por cumplimiento de metas
CLIENTES Y PROVEEDORES	OE6.- Aumentar la cartera de clientes	OO6.- Aumentar en 15% la cartera de clientes de herramientas manuales.	La contratación de nuevos vendedores
	OE7.- Aumentar número de proveedores extranjeros.	OO7.- Aumentar en 5% el número de proveedores extranjeros	La aplicación del Acuerdo Comercial con UE
	OE8.- Mejorar el proceso de evaluación y selección de proveedores extranjeros.	OO8.- Aumentar el número de proveedores en 2%	Criterios óptimos para la evaluación y selección de proveedores
INTERNA	OE9.- Posicionar a la empresa en el mercado.	OO9.- Aumentar la cuota de mercado en 1%	El aumento de ventas.
	OE10.- Expandir la línea de productos.	OO10.- Aumentar las líneas de productos en 5%	La selección de nuevos proveedores.
	OE11.- Establecer procesos para manejo y control de mercadería.	OO11.- Disminuir el número de errores de envío en 5%	La implementación del manual de proceso de la bodega.
	OE12.- Implementar controles de gestión	OO12.- Incrementar la productividad del personal de bodega en 10%	Indicadores de gestión

Elaborado por: Las Autoras

4.6. Matriz del BSC

En la tabla 28 cada objetivo operativo se muestra con su respectivo indicador, este puede ser financiero y no financiero. Se muestra el valor numérico del indicador, la descripción y la frecuencia en las que será medido para el monitoreo adecuado. Las medidas que se establecieron son: mensual para los objetivos relacionados a las ventas y los incentivos entregados a los trabajadores, trimestral para monitorear la variación de proveedores extranjeros con respecto a los nacionales y la cantidad de pedidos incompletos que se entregan desde la bodega, semestral para la contratación de los vendedores técnicos y la variación de la cuota de mercado que obtenga la empresa y finalmente la frecuencia anual para la variación de los costos de importación y la variación de los criterios para seleccionar a los proveedores que establezca la empresa.

Para cada objetivo se estableció la meta a cumplir, dicho porcentaje se estableció en base a la información histórica de la empresa para obtener un resultado más realista, además, si el indicador es de incremento o reducción y si el comportamiento del mismo es discreto o continuo. Se define como discreto si el análisis del indicador se determina con un tiempo de inicio y fin establecido, ya que en ciertos casos es la forma correcta de analizar el comportamiento del indicador. Mientras que, se define como continuo el análisis de la información acumulada.

El umbral que se estableció para el análisis fue del 15%, este establece la semaforización del indicador el cual contribuye a un monitoreo óptimo. Por ejemplo, para el primer objetivo se estableció la meta de 5%, si los resultados superan esa meta establecida el indicador obtendrá color verde, el siguiente intervalo se establece desde 4,99% hasta 4,25%, el cual fue calculado multiplicando la meta por el umbral, si los resultados se ubican en ese rango entonces obtendrá el color amarillo, y si el valor es inferior a 4,25% la meta no se logró por lo que obtendrá el color rojo. Finalmente, se establecen a los colaboradores o departamentos responsables del cumplimiento y monitoreo de cada objetivo planteado en la matriz BSC.

Tabla 28: Matriz BSC

Objetivos Operativos	Indicadores	Cálculo del indicador	Descripción del indicador	Frecuencia	Meta	Tipo 1	Comportamiento del indicador (D O C)	Umbral	Responsable
OO1	Ventas actuales / ventas del mes anterior	0,76	Indica la variación de los ingresos por ventas con respecto al año anterior	Mensual	5%	INCREMENTO	CONTINUO	> 5%	Jefe de Ventas
								Entre 4,99% - 4,25%	
								< 4,24%	
OO2	Ventas - Costos Variables	0,97	Muestra el margen de contribución que tienen los productos	Mensual	1%	INCREMENTO	DISCRETO	> 1%	Dpto. Financiero
								Entre 0,99% - 0,85%	
								< 0,84%	
OO3	Costo de importación actual / Costo de importación del año anteriores	0,52	Variación de los costos de importación	Anual	10%	REDUCCIÓN	CONTINUO	> 10%	Jefe de Compras
								Entre 9,99% - 8,50%	
								< 8,49%	
OO4	Vendedores técnicos actuales / Vendedores técnicos antiguos	1	Variación de los vendedores técnicos contratados	Semestral	2%	INCREMENTO	DISCRETO	> 2%	Dpto. Recursos Humanos
								Entre 1,99% - 1,70%	
								< 1,69%	
OO5	Incentivos actuales / incentivos del mes anterior	0,5	Variación de los incentivos entregados a los vendedores	Mensual	4%	INCREMENTO	DISCRETO	> 4%	Gerente General
								Entre 3,99% - 3,40%	
								< 3,39%	

OO6	Ventas de herramientas manuales actuales / Ventas de herramientas manuales del mes anterior	2,03	Variación de las ventas de herramientas manuales en la empresa	Mensual	15%	INCREMENTO	DISCRETO	> 15%	■	Jefe de Ventas
								Entre 14,99% - 12,75%	■	
								< 12,74%	■	
OO7	Proveedores extranjeros / Proveedores nacionales	0,33	Variación de proveedores extranjeros de la empresa	Trimestral	5%	INCREMENTO	DISCRETO	> 5%	■	Jefe de Compras
								Entre 4,99% - 4,25%	■	
								< 4,24%	■	
OO8	Criterios de selección actuales / criterios de selección del año anterior	0,63	Variación de los criterios de selección de proveedores	Anual	2%	INCREMENTO	DISCRETO	> 2%	■	Jefe de Compras
								Entre 1,99% - 1,70%	■	
								< 1,69%	■	
OO9	Ventas de FERRASER / Ventas de mercado	1,32	Variación de la cuota de mercado de la empresa	Semestral	1%	INCREMENTO	DISCRETO	> 1%	■	Jefe de Ventas
								Entre 0,99% - 0,85%	■	
								< 0,84%	■	
OO10	Productos actuales / productos anteriores	0,98	Variación de la línea de productos de la empresa	Trimestral	5%	INCREMENTO	DISCRETO	> 5%	■	Jefe de Bodega
								Entre 4,99% - 4,25%	■	
								< 4,24%	■	
OO11	Pedidos incompletos actuales/ Pedidos totales	0,2	Porcentaje de pedidos enviados incompletos	Trimestral	5%	REDUCCIÓN	DISCRETO	> 5%	■	Jefe de Bodega
								Entre 4,99% - 4,25%	■	
								< 4,24%	■	
OO12	Pedidos completos / Pedidos totales	0,8	Porcentaje de pedidos enviados completos	Mensual	10%	INCREMENTO	DISCRETO	> 10%	■	Jefe de Bodega
								Entre 9,99% - 8,50%	■	
								< 8,49%	■	

Elaborado por: Las Autoras

5. Matriz de riesgo

Cada objetivo operativo definido en las secciones anteriores tiene algún riesgo para su cumplimiento en el Plan estratégico. Los riesgos descritos en la *tabla 29* son supuestos con una probabilidad de ocurrencia basada en el juicio experto de profesionales para cada área.

El impacto potencial está establecido en una escala de 1 a 10; donde 1 indica que el impacto generado en el caso de ocurrir el evento es bajo, si la puntuación es 5 el impacto que tendrá es significativo y si se califica con 10 significa que en el caso de ocurrir el riesgo el impacto que tendrá la empresa será alto.

Para establecer si se realiza un Plan de Acción o Gestión de Riesgo es necesario el cálculo del criterio, el cual es definido por la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial. Si el resultado es mayor o igual a 4,9 entonces el diseño de un plan de acción es necesario para evitar la ocurrencia del riesgo, caso contrario si el resultado es menor a 4,9 entonces se debe realizar la gestión del riesgo para manejar la probabilidad del riesgo.

Tabla 29: Matriz de Riesgo

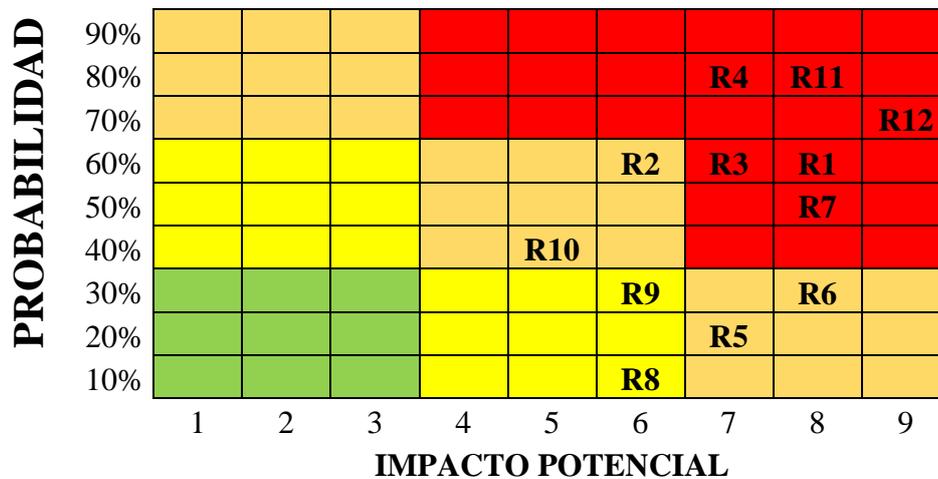
Perspectiva	Objetivo Operativo	Riesgo	Prob. de ocurrencia	Impacto potencial	Criterio	PA/GR	
FINANCIERO	OO1.- Aumentar las ventas en 5%	R1	El mercado no compra la oferta de la empresa debido a la competencia con los mismos productos, pero precios más bajos.	60%	8	4,8	Gestión de riesgo
	OO2.- Aumentar el margen de contribución 1% de los productos importados	R2	El margen de contribución de la empresa es inferior a la meta debido a los costos altos del stock.	60%	6	3,6	Gestión de riesgo
	OO3.- Disminuir los costos de los productos importados en un 10%	R3	No se consigue productos importados más económicos que los actuales debido a la falta de negociaciones con los proveedores.	60%	7	4,2	Gestión de riesgo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OO4.- Aumentar el número de vendedores técnicos en 2%	R4	Se contrata vendedores sin conocimientos técnicos en herramientas debido a ahorro en salarios.	80%	7	5,6	Plan de acción
	OO5.- Aumentar los incentivos a los trabajadores en 4%	R5	Los trabajadores no se sientan atraídos a los incentivos otorgados por la empresa debido a que no se ofrecen beneficios suficientes para ellos.	20%	7	1,4	Gestión de riesgo
CLIENTES Y PROVEEDORES	OO6.- Aumentar en 15% la cartera de clientes de herramientas manuales.	R6	Los clientes potenciales eligen a la competencia en herramientas manuales debido a su extensa línea de productos y precios más bajos.	30%	8	2,4	Gestión de riesgo
	OO7.- Aumentar en 5% el número de proveedores extranjeros	R7	Los proveedores extranjeros omiten mi solicitud debido a la baja representatividad de la empresa.	50%	8	4	Gestión de riesgo
	OO8.- Aumentar el número de proveedores nacionales en 2%	R8	Los proveedores nacionales logran contratos de exclusividad con empresas de la competencia debido al alto poder de negociación con los proveedores.	10%	6	0,6	Gestión de riesgo
INTERNA	OO9.- Aumentar la cuota de mercado en 1%	R9	Perder mercado por reducción de ventas debido a la recesión económica del país.	30%	6	1,8	Gestión de riesgo
	OO10.- Aumentar las líneas de productos en 5%	R10	Disminuir el inventario por baja rotación de productos debido a la falta de promoción del producto.	40%	5	2	Gestión de riesgo
	OO11.- Disminuir el número de errores de envío en 5%	R11	Disminución de la cartera de clientes debido a errores de envíos y los costos que estos generan.	80%	8	6,4	Plan de acción
	OO12.- Incrementar la productividad del personal de bodega en 10%	R12	Disminución de productividad del personal debido a la falta de control del personal	70%	9	6,3	Plan de acción

Elaborado por: Las Autoras

5.1. Semaforización de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de los riesgos

En la *figura 20* se muestra los riesgos definidos en la sección anterior con sus respectivos resultados en base a la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial.

Figura 20: Semaforización del Riesgo



Elaborado por: Las Autoras

5.2. Plan de prevención del riesgo

Para cada posible riesgo se definen las acciones sugeridas a tomar dependiendo el nivel de impacto que tengan, así como, el colaborador o Departamento responsable de ejecutar los planes de acción para prevenir o disminuir la probabilidad de que el evento riesgoso ocurra.

Tabla 30: Plan de prevención de riesgos

Plan de prevención de riesgos			
#R	PA/GR	Plan de acción / gestión de riesgo	Responsable del riesgo
R1	GESTIÓN DE RIESGO	Los vendedores deben promocionar los productos a los clientes frecuentes y buscar nichos de mercados.	Jefe de ventas
R2	GESTIÓN DE RIESGO	Sugerir la importación de productos menos costosos para obtener un mayor margen de ganancias en las ventas.	Dpto. Financiero
R3	GESTIÓN DE RIESGO	Búsqueda y aplicación de los beneficios de Acuerdo Comerciales que tenga Ecuador con otros países.	Jefe de comercio exterior
R4	PLAN DE ACCION	Impartir capacitaciones técnicas a la fuerza de ventas para mejor asesoría a los clientes.	Dpto. Recursos Humanos
R5	GESTIÓN DE RIESGO	Establecer bonificaciones e incentivos intrínsecos y extrínsecos para motivar a la fuerza de ventas.	Gerente general
R6	GESTIÓN DE RIESGO	Extender la línea de productos competitivos en el mercado, ofrecer promociones a clientes frecuentes y brindar un servicio post venta de calidad.	Jefe de Ventas
R7	GESTIÓN DE RIESGO	Identificar las debilidades en los correos enviados a proveedores extranjeros, constante actualización de la página web para impulsar la marca de la empresa.	Jefe de Compras
R8	GESTIÓN DE RIESGO	Hacer a alianzas con empresas de igual tamaño para ganar representatividad en el mercado nacional.	Jefe de Compras
R9	GESTIÓN DE RIESGO	Controlar el inventario, para importar solo los productos de mayor demanda en el país.	Jefe de Ventas
R10	GESTIÓN DE RIESGO	Evitar importar productos que no se justifiquen la demanda para reducir costos de mantenerlos en bodega y su total deterioro.	Jefe de Bodega
R11	PLAN DE ACCION	Elaborar manuales de procesos y dar seguimiento al aprendizaje de los auxiliares de bodega con el fin de evitar errores en los envíos.	Jefe de Bodega
R12	PLAN DE ACCION	Medir la productividad a través de indicadores para mejor control de los colaboradores.	Jefe de Bodega

Elaborado por: Las Autoras

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Con respecto a los objetivos planteados en este proyecto se pudo concluir:

De acuerdo con el objetivo 1 *“Estudiar la situación actual de la empresa y comparar la variación de los estados financieros haciendo énfasis en las importaciones de los años 2014, 2015 y 2016”*, se concluye que la empresa tiene una estructura sólida en cuanto a organización, proveedores, marcas. En base al análisis cualitativo de las matrices FODA, IFE Y EFE, el resultado que se obtuvo a través de la matriz Mckinsey fue que FERRASER S.A. debe invertir para crecer en el mercado. Para el análisis financiero se concluyó que la empresa tuvo afectaciones negativas en sus ingresos con la imposición de salvaguardias en los años 2015y 2016. Además, los costos de importaciones también variaron significativamente puesto en el 2015 la empresa disminuyó el volumen de importación de las herramientas manuales. A pesar de reducir sus ventas y disminuir sus ingresos, la empresa ha mantenido su liquidez y niveles aceptables de capital propio.

El objetivo 2 *“Comparar los actuales proveedores y los potenciales proveedores en la Unión Europea para definir la opción más conveniente”*, se concluye que los actuales proveedores tienen precios más económicos que los potenciales proveedores en la región europea.

El objetivo 3 *“Diseñar un plan de importación de la opción más conveniente establecida en el objetivo 2, considerando la metodología del Balanced Scorecard”*, el plan estratégico para la mejora del proceso de importación se desarrolló mediante 12 objetivos operativos basados en la técnica SMART.

Y dentro del objetivo 4 *“Identificar los posibles riesgos del plan de importación propuesto”*, se identificó los posibles riesgos que puede ocurrir en la implementación del plan, con su respectiva probabilidad de ocurrencia basada en la opinión experta.

Con el cumplimiento de los cuatro objetivos específicos se cumple el objetivo general, se diseñó un plan de mejora para el proceso de importación en la empresa FERRASER S.A.

6.2. Recomendaciones

Dado al efecto negativo que tuvo la cuenta de costo de importación en el periodo de estudio del proyecto, se recomienda a la empresa realizar un análisis exhaustivo y controlar anualmente los costos de importación para identificar el porcentaje de variación y los factores que directa o indirectamente influyan en esta cuenta.

También, se propuso dentro del Plan de mejora la creación de un Departamento de Comercio Exterior para que se encargue completamente del proceso de importación. Para implementar la propuesta, la empresa debe evaluar minuciosamente la rentabilidad y determinar si es conveniente.

Una vez implementado el Departamento propuesto, se sugiere que a través de éste se analicen los posibles beneficios o facilidades comerciales que Ecuador mantiene con otros países del mundo. Además, se recomienda establecer estrategias de crecimiento como expansión de la línea de productos para satisfacer nichos de mercados y de esta manera incrementar la cuota de mercado de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- El Comercio. (2015). Mayores aranceles para 588 partidas empezaron a regir. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/aranceles-partidas-maquinaria-sector-textil.html>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). La eliminación de las salvaguardias regirá desde este 1 de junio. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/la-eliminacion-de-las-salvaguardias-regira-desde-este-1-de-junio/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados miembros por una parte, y Colombia y el Perú, por otra. Recuperado de <http://defensacomercial.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2016/11/ACUERDO-COMERCIAL-DIARIO-OFICIAL-UE-2012.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Protocolo de Adhesión del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados miembros por una parte, y Colombia y el Perú, por otra, para tener en cuenta la Adhesión de Ecuador. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/11/Protocolo-suscrito-11-11-2016-EU-EC-Prot-to-CO-PE.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Anexo al Protocolo de Adhesión. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Kinnear, T., Taylos, J. (5a. Ed.). (2003). *Investigación de Mercados*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&lpg=PA211&dq=elaboracion%20entrevistas&pg=PA211#v=onepage&q&f=false>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercado: un enfoque aplicado*. Recupera de <https://books.google.com.ec/books?id=SLmEbIVK2OQC&lpg=PA187&dq=Los%20m%C3%A9todos%20de%20observaci%C3%B3n&pg=PP4#v=onepage&q=Los%20m%C3%A9todos%20de%20observaci%C3%B3n&f=false>
- Wild, J., Subramanyam, K.R., Halsey, R. (2007). *Análisis de Estados Financieros. Novena edición*. Recuperado de <file:///C:/Users/User/Dropbox/2017%201S/Materia%20Integradora/Libros/Bibliografi>

- a/An%C3%A1lisis%20de%20estados%20financieros,%209na%20Edici%C3%B3n%20-%20John%20J.%20Wild-FREELIBROS.ORG.pdf
- Gitman, Lawrence J. Y Zutter, Chad J. (2012). *Principios de administración financiera Decimosegunda edición*. Recuperado de <file:///C:/Users/User/Dropbox/2017%201S/Materia%20Integradora/Libros/Bibliografía/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing. Octava Edición*. Recuperado de <file:///C:/Users/User/Dropbox/2017%201S/Materia%20Integradora/Libros/fundamentosdemarketing8edicin-kotlerarmstrong-130821145728-phpapp02.pdf>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=CIgKoErmS_MC&lpg=PA31&dq=fuerzas%20de%20porter&pg=PA31#v=onepage&q=fuerzas%20de%20porter&f=false
- Zambrano, A. (2007). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&lpg=PA84&dq=foda&pg=PA84#v=onepage&q&f=false>
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=JrpKKrgkWwcC&lpg=PA77&dq=matriz%20efi%20y%20efe&pg=PA6#v=onepage&q&f=false>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=FpvOL1kpfKoC&lpg=PA188&dq=matriz%20mckinsey&pg=PA188#v=onepage&q=matriz%20mckinsey&f=false>
- Galgano, A. (1996). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=PwF4AQ2F4mgC&lpg=PA99&dq=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&pg=PA99#v=onepage&q=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&f=false>
- Thomas, C. J. (2012). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=_5IG1HyTrqcC&lpg=PA57&dq=OBJETIVO%20SMART&pg=PA57#v=onepage&q=OBJETIVOS%20SMART&f=false
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

- Kaplan, R., Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC&lpg=PP1&dq=cuadro%20de%20mando%20integral%20kaplan%20y%20norton%20pdf&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
- Serra, V., Vercher, S., Zamorano, V. (2005). *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=rXAdmXTDOtkC&lpg=PP1&dq=sistema%20de%20control%20de%20gestion&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Siles, R., Mondelo, E. (2015). Gestión de proyectos de desarrollo. Recuperado de http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/concurso/Normativas/SNIP_DONP%20Guia%20de%20Aprendizaje%20curso%20PMA%202015.pdf
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE]. (2017). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión*. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEN]. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). Ranking Empresarial. Recuperado de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias>
- El Oficial. (2013, Marzo 28). Significativo Avance del Sector Ferretero Nacional. Recuperado de <http://www.eloficial.ec/significativo-avance-del-sector-ferretero-nacional/>
- EKOS. (Abril 2016). *Fehierros, ed.(19)*. Recuperado de http://fierros.ec/revistas/id_r/19#/page/1
- Catálogo en línea de productos. En página web de SURTEK. Recuperado de <file:///C:/Users/User/Dropbox/2017%201S/Materia%20Integradora/PROVEEDORES/Surtek%20precios%202017.pdf>
- Catálogo en línea de productos. En página web de URREA. Recuperado de <file:///C:/Users/User/Dropbox/2017%201S/Materia%20Integradora/PROVEEDORES/UREEA%20precios%202017.pdf>
- Catálogo en línea de productos. En página web de STANLEY. Recuperado de <http://www.ferreteromayorista.com/images/catalogos/catalogo-stanley-2016.pdf>

Catálogo en línea de productos. En página web de HOBOTOOLS. Recuperado de <https://hobotools.nl/handgereedschap>

Catálogo en línea de productos. En página web de GERMAN HAND TOOLD KNIPEX. Recuperado de <http://german-hand-tools.com/Knipex-Pliers.html>

Catálogo en línea de productos. En página web de DOGHER TOOLS. Recuperado de <http://www.dogher.com/es-ES/Contenido/Index/CatalogoPDF>

8. ANEXOS

Anexo 1: Transcripción de entrevista no estructurada al Gerente General

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

“Una de las fortalezas sería un equipo comprometido con su trabajo. El personal tiene ganas de trabajar y cumplir su tarea. Entre las fortalezas que podríamos tener, también es que hay mucha experiencia en la parte industrial. Y dentro de nuestras debilidades, es falta de preparación y actualización con la nueva tecnología.

La gran mayoría de las cabezas de serie son gente de más de 40 años y se graduaron sin computadora eso es como una debilidad para la empresa. Otra de las debilidades es que falta estructurar bien la compañía, asignar responsabilidades a cada área porque todos queremos hacer todo. Es como una empresa en pleno crecimiento, y los crecimientos se hacen con cierto desorden. Una vez que ya creció y se posicionó en el mercado se comienza a estructurar bien la empresa.”

Comparado con la competencia, ¿Cuáles serían las amenazas que tiene la compañía?

“Las amenazas para nosotros es no tener buenos precios y buena calidad. Como nuestro mercado apunta a la industria, si no tenemos buenos precios y buena calidad la industria no compra. La industria necesita que todos sus productos tengan certificaciones de calidad. Por ejemplo, si es un producto eléctrico, debe tener normas eléctricas. Si es un producto de seguridad como las escaleras, deben tener normas OSHA. Para eso hay organismos que certifican a los fabricantes. Esto es una amenaza ya que podríamos quedarnos fuera del mercado si no tenemos esas certificaciones.”

¿Le ha costado trabajo tratar de encontrar un producto que tenga ese nivel de calidad que necesita las industrias, pero al precio que le permita competir en el mercado?

“Claro, si cuesta trabajo. Por decir, China produce cinco o seis calidades de un mismo producto, pero cuando usted le pide las normas ya cuesta un poco más.

El gran mercado es China. Si usted le exige a China que le venda un producto normado se lo va a vender, pero si usted pide un producto barato este se lo venderá sin certificados.”

¿Cuál es su perspectiva y expectativas del sector ferretero?

“Pero para nosotros lo importante son las industrias. Si el país no tiene crecimiento industrial, siempre la necesidad va hacer la misma.

Por decir, si se consumen 1,000 bridas en el país no va a ver un crecimiento en el sector, siempre va a estar la necesidad de las 1,000 bridas y todos los comerciantes que nos dedicamos a esta línea estamos peleándonos por esa cantidad.

Dependemos muchos del desarrollo y crecimiento industrial.”

¿Qué expectativas tiene del sector este año o el próximo?

“Dentro de las expectativas es que ya se acabó el momento político. Entonces cuando estos finalizan, todo el mundo nos dedicamos a trabajar; inclusive los grandes tenedores de capital, ya no soportan más tener guardado su capital en el banco y desean invertir.

El país continúa ajustándose a las nuevas reglas de los nuevos gobernantes y se siente que una vez acabado el momento político, todos los sectores están mejorando.”

Con respecto al proceso de importación de la empresa, ¿Cuántas etapas posee?

- 1. Primero se identifica el producto*
- 2. Se analiza la demanda del país*
- 3. Oferta de los competidores*
- 4. Quienes son los ofertantes*
- 5. Se analiza dónde está la demanda*
- 6. Se busca los proveedores extranjeros*
- 7. Envío de carta de presentación y requerimiento*
- 8. Cotización*
- 9. Proceso de pago*
- 10. Llegada del producto*
- 11. Revisión*
- 12. Asignación de precios*
- 13. Vender el producto*

¿Cómo calificaría el proceso de importación ya sea, por su agilidad o eficiencia?

“La eficiencia depende del proveedor que consigamos, a veces los fabricantes tienen programada su producción y nos ponen en la lista de espera. Ahí nos cambia todo el esquema en los tiempos ya que, son importantes para traer mercadería. Por decir, hay determinados sectores que necesitan cierta mercadería en determinadas épocas.

Por ejemplo, el sector pesquero en el mes de septiembre hay veda y todos los años hace mantenimiento ese mes porque está prohibido la captura. La industria pesquera y las fábricas se paralizan para poder hacer el mantenimiento.”

¿Cuál fue su estrategia para enfrentar las Salvaguardas?

“El costo de las salvaguardas fue trasladada una parte al cliente y la otra a la empresa para no poder salirse del mercado y mantenerse”

¿Cómo le afectó la imposición de las salvaguardias?

“La industria dejó de comprar. Por ejemplo, con las salvaguardas las empresas compraban el 30% menos de su pedido normal. Ya no tenían para stock sino, para el momento. Compraban lo necesario y hacían maravillas para que rinda el producto.

Además, que a nivel del consumidor se vio afectado por el alza de precios de los productos y cuando esto sucede, la gente no quiere invertir, no quiere gastar y solo quiere esperar a que los precios bajen.”

¿Cuál es su perspectiva con la eliminación de las salvaguardas?

“La gente vuelve a tener confianza, aunque no se hayan bajado mucha los precios. La gente vuelve a creer que todo está bien. Con respecto a la compañía, ya hay cambios significativos en el volumen de importaciones, estos han aumentado.”

¿Es verdad que la mayoría de productos ferreteros tienen que ser importados ya que no se los produce en el país?

“Muchos productos ferreteros tienen que ser importados porque Ecuador no es productor de Hierro. No tenemos minas de hierro, no tenemos materia prima para producir.

Aquí hay productores de hierro, pero son manufactureros porque la materia prima la importa y aquí la transforman, por ejemplo, los que producen las varillas de construcción. Ecuador no es un país industrializado para producir en gran escala suministros ferreteros.”

Ahora con la entrada en vigencia del Acuerdo de la Unión Europea, ¿Tuvo alguna estrategia o idea para aplicar el acuerdo?

“Como importadores buscamos una línea de productos que se fabrica en la Unión Europea en este caso, son unos discos de Eslovenia. Son de buena calidad ya que, Europa se caracteriza por sus rigurosos sistemas de calidad. Como importadores se busca el nicho que no ha sido explotado, un fabricante para traer al país.

Entiendo que los exportadores están muy contentos ya que ellos van a aumentar sus exportaciones, y a nosotros también nos conviene. Ellos van a tener más necesidades para producir los productos de exportación y, por ende, consumen más productos ferreteros. Esto se traduce como un aumento de la demanda de nuestros productos.”

Del producto que comentó que importa desde el bloque, ¿Desde cuándo traen ese producto?

“Los discos se los importa desde hace un año. Nosotros comenzamos a buscar un fabricante antes que el acuerdo entrará en vigencia, es decir, introducir una nueva marca y tratar de posicionar un nuevo producto antes que la competencia.

La línea de disco de Brasil (Norton) su posición en el mercado es muy fuerte y nosotros queremos cambiar eso.”

¿Ese es el único producto que importan de la UE?, ¿Tiene planeado tratar de buscar otros productos?

“Si ese es el único y es que la fábrica del mundo está en China. La UE produce más tecnología, software, medicina, es por eso que no se busca tanto producto de ahí. China es la fábrica del mundo y tiene precios más económicos.”

¿De qué otros países importan?

“Se importa desde Malasia, México, China, Estados Unidos. El 90% de nuestros productos son de China, el resto se busca por otros países de Asia.”

¿Cómo es su relación con los proveedores extranjeros?, ¿Cuáles han sido sus problemas con ellos?

“La relación con los proveedores es estrictamente comercial. Y los problemas dependen del proveedor, a veces hay problemas con los plazos y con el pedido. Pero no son muy frecuentes.

Con los proveedores americanos, lo bueno es que respetan a su distribuidor. Los proveedores chinos le venden al mejor postor.

En tiempo de entrega los problemas son con la Aduana y sus certificados INEN, que funcionan como trabas para el comercio. Pero yo pienso que eso también se encuentra en otros países como, por ejemplo, en Estados Unidos o Europa con las normas fitosanitarias, aprobaciones de otros organismos, etc.

El problema con las aprobaciones del INEN es que son copia nada más. No hay como aplicar las normas INEN aquí y parecen copias de las exigencias de otros países.”

La empresa tiene proveedores locales y extranjeros, ¿Cuál es el porcentaje de proveedores locales y extranjeros?

“La empresa se abastece más de proveedores locales, ya que la industria necesita de todo y se tiene proveer de todo. Es como una línea de servicio más.”

¿Cómo considera que es la situación de la empresa?

“Importador mediano con deseos de crecer, pero que necesita implementar estrategias de crecimiento.”

¿Qué estrategias de crecimiento tiene establecido?

“Lo primero es estabilizarse, ahora que estamos en un lugar más amplio se puede tener un mayor control, hacer procedimientos, estandarizar procesos. Como recién estamos en etapa de cambio, no estamos bien establecidos. Una vez que esa etapa acabe, se espera tener una mayor participación en el mercado ferretero. Incluso nos gustaría transformar algo, elaborar para poder autoabastecerse. Aunque el papel de fabricante es un poco más tedioso nos gustaría incursionar en esa actividad.

Pero aquí hay las grandes empresas que acaparan el mercado por decir, si los grandes tienen 100 millones de participación, nosotros tenemos solo 1 millón. Se aspira a tener 2 millones, 3 millones. Para crecer, nuestra estrategia es potenciar la parte de venta y aumenta la línea a de productos, hacer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes nacionales.”

¿Cuáles son sus mayores competidores?

“Por ejemplo Gerardo Ortiz y Promesa son empresas que tiene muchos años en el mercado. Su participación en el mercado es grande, tienen muchas marcas, ya tienen sus representantes y tratar de cambiar la idea de consumo de esa marca al traer otra marca nueva es difícil. Cambiar ese posicionamiento en la mente de los consumidores es complicado.”

¿Hay alguna estrategia para cambiar ese posicionamiento de las marcas o posicionar sus productos, por ejemplo, establecer un departamento de marketing para que se encargue de esas actividades?

“Como la empresa es pequeña todavía no tenemos capacidad de pago para tener un área de marketing, pero de alguna manera hay que buscar una forma de posicionar nuestras marcas. Por ejemplo, ahora lo que se hace es regalar camisetas de nuestras marcas, un poco de publicidad, muestras de productos y promociones cuando las fabricas nos dan.”

¿Cuáles son las metas de la compañía?

“La meta mensual es cumplir nuestro punto de equilibrio para que se pueda pagar los gastos administrativos. A largo plazo, es aumentar nuestro volumen de ventas, esa es la que nos logra hacer salir de nuestro punto de equilibrio, aumentar la utilidad.”

¿Qué metodología utilizan para analizar a la demanda del mercado?

“Se toma como referencia la competencia y a los clientes.”

¿Qué tan seguido realiza ese análisis de la demanda?

“Una a dos veces por semana.”

¿Qué porcentaje estimado de proveedores locales y proveedores extranjeros tiene la empresa?

“El 97% es proveedor extranjero y el resto es local”

¿Con qué frecuencia realiza importaciones la empresa?

“Se maneja un plan de compras donde se trata de proyectar lo que se debe comprar, pero vino la crisis del 2017 y toda la planificación se volvió una locura. Cada planificación depende de la línea a importar.

En un año no muy atípico se hacían 2 importaciones por mes. En el año 2015 y 2016 se hizo una locura la planificación.”

¿Bajo qué criterios eligen los nuevos ítems a importar?

“Dependiendo de las recomendaciones de los vendedores y referencia del cliente.”

¿Cuál es su apreciación del sector?

“Es uno de los más dinámicos porque se relaciona con la mayor parte del sector productivo. La ferretería está involucrada con construcción, con industria, con el sector agrícola. La línea es buena porque es dinámica, no le puede ir mal a todos los sectores productivos y todos los sectores requieren una herramienta y como somos generalista no nos apegamos a una sola línea.”

¿Cuáles son las perspectivas a futuro para la empresa?

“Como toda empresa está en la curva de crecimiento y parece que vamos bien.”

Oferta y Demanda

“La oferta está muy segmentada, hay especialista para todo. La demanda está oculta, no es tan fácil de estudiarla y depende de qué sector productivo nos vamos a enfocar. Dependiendo de eso se analiza la demanda en función del sector productivo.”

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

“Las fortalezas son un buena experiencia y vocación al servicio al cliente y sus debilidades son la falta de organización, política, proceso, definir funciones y responsabilidades. Es una empresa en pleno crecimiento ya que está pasando de una pyme muy pequeña a una pyme mediana-grande.”

¿Cuáles son las amenazas y oportunidades?

“Las comunes del mercado, la competencia, poder de negociación de los clientes. Diversificar la base de clientes para evitar que la quiebra de una o dos clientes representa la quiebra de la empresa. Tratar de tener una base de clientes homogéneos.

Con el acuerdo de UE se ve como una oportunidad buscar marcas en el exterior que no son conocidas a nivel de Sudamérica ya que, las marcas tradicionales ya están copadas por los más grandes importadores. Es una oportunidad de conseguir marcas de prestigio, de buena calidad y a un precio razonable. La relación calidad-precio es muy mala porque consigues un producto muy barato, pero de muy baja calidad. La gente no importa productos de calidad, porque es duro competir con un mercado chino.

No sé si el producto europeo entra con ventaja de salvaguardas y reduce en algo la brecha que hay de precio, pero en mi opinión, es que se puede ofrecer productos de mejor calidad.”

¿Cuáles son los productos más vendidos?

“Entre los productos más vendidos de la compañía están los productos en acero inoxidable, tuberías, accesorios, válvulas. Todos eso son productos que se importan.

La importación de herramientas ha bajado a raíz de la crisis del sector de la construcción. Además, que en el 2015 y 2016 se dejó de importar el mismo volumen que se importaba en los años anteriores debido a las salvaguardas. Una vez eliminadas las salvaguardas, se ha comenzado a importar en mayor cantidad las herramientas ya que se quiere recuperar la cuota de mercado que se perdió.”

¿Cuántos clientes posee la empresa?

“La empresa tiene alrededor de 60 clientes fijos, que lo conforman empresas pesqueras y alimenticias. En total se tienen aproximadamente 100 clientes contando a los clientes fijos y esporádicos. En el año 2015 y 2016 se han perdidos clientes del sector agrícola y de la construcción.”

¿Qué estrategias utiliza para retener a sus clientes actuales o atraer a potenciales clientes?

“Siempre se trata de potenciar el servicio al cliente. Lo que se destaca de la compañía es el servicio al cliente ya que hay empresas que requieren productos de forma urgente y siempre hay que tratar de entregar el pedido en el tiempo solicitado, pero para eso hay que mejorar la eficiencia del manejo de la bodega.”

¿Cuáles considera que son las amenazas de la empresa?

“Hay un gran número de empresas que se dedican a la misma actividad que nosotros y es muy difícil poder competir en base a precios con ellos. Y algunas veces no es tanto problema de los costos o precios sino, en los tiempos de entrega de pedidos. Las empresas necesitan a un proveedor que pueda cumplir con los tiempos de entrega.”

Como departamento, ¿tienen alguna meta establecida?

“Siempre se establecen metas mensuales en realidad, son cuotas de ventas que se deben cumplir y siempre se trata de superar esa cuota.”

Proceso de importación

1. Levantamiento de requerimiento

Donde se ve el stock de los productos, de las materias que se han importados y si se necesita una importación. Ver el material que se va a importar.

2. Revisión

Revisar si realmente justifica realizar la importación.

3. Proforma

Si ya se tiene el proveedor se le pide la proforma al proveedor de siempre sino, hay que buscar un nuevo proveedor. Pueden venir 1 o 2 dependiendo de cuantos proveedores se ha enviado a cotizar.

4. Comparación de precios

Se compara el proveedor que ofrece la línea completa al mejor precio. Si de todos los proveedores que enviaron la proforma no tienen la línea completa entonces, se ve quienes la mitad más barato y otro la otra mitad. Preferible elegir un solo proveedor para que envíe todo. Si son dos, la importación se parte, vienen en diferentes navieras, fechas y el costo puede ser mayor. Al final, puede que se esté pagando lo mismo en impuesto de aduana, pero el agente de aduana puede cobrar por doble trabajo, ya que cobra por importación que sale.

5. Pago

Se realiza el pago dependiendo del término que se haya quedado, por ejemplo, pago total, del 60% se lo cancela, se hace una transferencia.

6. Envío

El proveedor da un plazo de entrega y se comienza a contactar con ellos para coordinar el envío.

7. Llegada

8. Nacionalización

Se empieza hacer la declaración aduanera, con las partidas arancelarias. Todo lo que hace el agente de aduana.

9. Autorización de salida.

10. Llegada de la carga a la compañía.

11. Ingreso de la mercadería al sistema.

¿Qué sucede cuando al revisar las proformas, la importación no es rentable?

“Se sigue buscando otro proveedor, digamos en un lapso de 15 días si ya no resulta traer la importancia se lo archiva y se espera un tiempo. Normalmente eso sucede cuando se busca un proveedor nuevo de un producto que no se ha traído.”

¿Con cuántos proveedores extranjeros poseen actualmente?

“Alrededor de unos 10 proveedores extranjeros.”

¿Se podría mejorar el proceso de importación? ¿Hay algo diferente que se pueda hacer para agilizar el proceso?

“El proceso está bien, lo único diferente que se está haciendo es comparaciones de precios anteriores, de la última vez que nos vendieron, a qué precio y cuando nos han subido, pero es para tener un registro.”

¿Cuánto tiempo dura el proceso?

“Normalmente dura 3 meses hasta que llega la mercadería, pero como ahora hay certificados INEN esto hace que la importación se retrasa más porque había que buscar los certificados y ver que material se podía traer. Con todos los trámites se demora 5 meses en traer la mercadería.

Regularmente se retrasa la importación por problemas de aduana que por problemas con los proveedores. Aunque también hay proveedores que dicen que se demoran 50 días y se toman 20 días más.”

¿Cada cuánto tiempo hacen las importaciones?

“Depende del stock y las proyecciones de requerimientos de importación. Hay que estar pendiente de lo que se vendió.

Hace unos días llegó una mercadería y ya se está haciendo otro levantamiento de requerimiento de esa mercadería. Por ejemplo, yo hago el requerimiento ahora, pero pasan 3 meses hasta que llegue la mercadería. De lo que no pedí en el requerimiento que estoy haciendo ahora, se puede acabar. Entonces, llega la nueva mercadería, pero no lo que se me acaba de terminar, y hay que volver hacer un requerimiento.”

Anexo 5: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
FERRASER S.A.			
Al 31 de diciembre de 201X			
	2014	2015	2016
Efectivos y equivalente al efectivo	\$ 99.529,31	\$ 56.495,23	\$ 127.565,85
Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados locales	\$ 648.344,57	\$ 676.507,38	\$ 370.436,31
Cuentas y documentos por cobrar clientes no relacionados locales	\$ 447.060,13	\$ 382.132,17	\$ 340.006,53
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar (Provisiones para créditos incobrables)	\$ -17.594,11	\$ -21.256,23	\$ -24.221,46
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo por IVA	\$ 32.758,41	\$ 79.523,66	\$ 158.483,03
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo por renta	\$ 168.681,45	\$ 171.480,79	\$ 164.705,65
Mercadería en tránsito	\$ 170.427,98	\$ 118.017,70	\$ 122.749,72
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén	\$ 302.347,06	\$ 281.583,93	\$ 232.122,31
Total de Activo Corriente	\$ 1.851.554,80	\$ 1.766.782,64	\$ 1.491.847,94
Muebles y enseres	\$ 6.481,93	\$ 6.481,93	\$ 6.481,93
Equipo de computación y software	\$ 14.980,32	\$ 18.280,14	\$ 18.294,14
Vehículos equipos de transporte y equipo camionero móvil	\$ 92.461,19	\$ 92.461,19	\$ 92.461,19
Otras propiedades plantas y equipos	\$ 10.739,54	\$ 10.773,43	\$ 23.532,42
Del costo histórico antes de re expresiones o revaluaciones	\$ -48.684,86	\$ -69.239,52	\$ -87.207,28
Otros activos no corrientes	\$ 146.580,59	\$ 491.684,82	\$ 705.564,00
Total de activo no corrientes	\$ 222.558,71	\$ 550.441,99	\$ 759.126,40
TOTAL ACTIVO	\$ 2.074.113,51	\$ 2.317.224,63	\$ 2.250.974,34
Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes no relacionados locales	\$ 334.333,10	\$ 267.763,97	\$ 118.272,92
Otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionadas locales	\$ 124.879,45	\$ 50.344,44	\$ 28.826,58
Obligaciones impuesto a la renta por pagar del ejercicio corriente	\$ 31.364,01	\$ 32.812,67	\$ 34.298,63
Obligaciones participación a trabajadores por pagar del ejercicio corriente	\$ 24.695,43	\$ 26.219,88	\$ 26.708,55
Obligaciones con el IESS	\$ 2.565,04	\$ 2.502,12	\$ 2.599,16
Otros pasivos por beneficios a empleados	\$ 11.515,85	\$ 11.936,54	\$ 10.290,35
Anticipo de clientes	\$ 5.460,86	\$ 3.834,15	\$ 1.621,11
Total pasivos corrientes	\$ 534.813,74	\$ 492.305,21	\$ 301.100,82
Crédito a mutuo largo plazo	\$ 248.638,94	\$ 418.492,45	\$ 426.396,68
Provisiones para jubilación patrimonial	\$ 30.861,26	\$ 30.861,26	\$ 30.861,26
Total pasivos no corrientes	\$ 279.500,20	\$ 449.353,71	\$ 457.257,94
TOTAL PASIVO	\$ 814.313,94	\$ 941.658,92	\$ 758.358,76
Capital suscrito y/o asignado	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Reserva Legal	\$ 6.114,39	\$ 6.114,39	\$ 6.114,39
Reserva Facultativa	\$ 4.215,00	\$ 4.214,86	\$ 4.214,86
Otras reservas	\$ 3.025,99	\$ 3.025,99	\$ 3.025,99
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	\$ 552.240,60	\$ 660.816,99	\$ 776.583,66
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de la NIIF	\$ 580.626,83	\$ 580.626,83	\$ 580.626,83
Utilidad del ejercicio patrimonio	\$ 108.576,76	\$ 115.766,65	\$ 117.049,85
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 1.259.799,57	\$ 1.375.565,71	\$ 1.492.615,58
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2.074.113,51	\$ 2.317.224,63	\$ 2.250.974,34

Anexo 6: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
FERRASER S.A.			
Al 31 de diciembre de 201X			
	2014	2015	2016
VENTAS TOTALES	\$ 3.774.292,29	\$ 3.420.643,72	\$ 2.614.265,45
Inventario inicial bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ -	\$ 302.347,06	\$ 281.583,93
Costo compras locales netas de bienes no producidos por la sociedad	\$ 1.937.551,63	\$ 1.660.891,85	\$ 1.343.872,69
Costo de importaciones bienes no producidas por el sujeto pasivo	\$ 760.373,57	\$ 918.206,16	\$ 477.759,14
Costo inventario final bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ -302.347,06	\$ 261.583,93	\$ 232.122,31
Gasto sueldos salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$ 133.877,69	\$ 140.045,60	\$ 143.343,63
Gasto beneficios sociales indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 55.608,56	\$ 52.969,15	\$ 43.654,23
Gasto aporte a la seguridad social incluye fondo de reserva	\$ 39.741,34	\$ 40.752,37	\$ 42.797,71
Gastos honorarios profesionales y dietas	\$ 3.860,00	\$ 1.600,00	\$ 1.700,00
Gasto de depreciación acelerada de propiedad planta y equipo	\$ 18.778,36	\$ -	\$ -
Gasto depreciación no acelerada de propiedad planta y equipo	\$ -	\$ 20.554,66	\$ 17.967,76
De activos financieros (Reversión de provisiones para créditos incobrables)		\$ -	\$ 2.965,23
Gasto promoción y publicidad	\$ 1.914,29	\$ 8.362,16	\$ 1.629,54
Gasto transporte	\$ 81.923,51	\$ 73.967,15	\$ 59.922,83
Gasto combustibles y lubricantes	\$ 5.638,20	\$ 5.463,80	\$ 5.803,75
Gasto arrendamiento de inmuebles	\$ 26.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Gasto suministros y materiales		\$ 2.673,06	\$ 1.606,14
Gasto mantenimiento y reparaciones	\$ 7.734,71	\$ 12.365,63	\$ 7.069,21
Gasto impuestos contribuciones y otros	\$ 41.941,57	\$ 8.370,14	\$ 37.287,37
Valor no deducible impuestos contribuciones y otros			\$ 4.474,47
Gasto comisiones relacionadas	\$ 222.544,83		\$ 151.685,43
IVA que se carga al gasto	\$ -	\$ 550,45	\$ 39,95
Valor no deducible IVA que se carga al gasto			\$ 39,95
Gasto servicios públicos	\$ 5.950,79	\$ 5.922,98	\$ 6.028,49
Gasto otros gastos	\$ 28.147,50	\$ 51.638,31	\$ 12.549,05
Gasto intereses bancarios relacionados local	\$ 1.653,81		\$ 1.897,96
Gasto intereses pagados a terceros relacionados local	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.166,67
TOTAL COSTOS	\$ 2.923.265,98	\$ 2.599.863,14	\$ 1.871.093,45
TOTAL GASTOS	\$ 686.390,11	\$ 645.982,38	\$ 565.114,95
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 3.609.656,09	\$ 3.245.845,52	\$ 2.436.208,40
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 164.636,20	\$ 174.798,20	\$ 178.057,05
Participación a trabajadores	\$ 24.695,43	\$ 26.219,73	\$ 26.708,56
Gastos no deducibles locales	\$ 2.622,89	\$ 569,20	\$ 4.554,37
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 137.317,88	\$ 148.009,27	\$ 146.794,12