

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS
DECORATIVOS DEL HOGAR PARA LA EMPRESA IMPORHIMALAYA S.A.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**Previo a la obtención del Título de:
Ingeniería en Negocios Internacionales**

Presentado por:

Blanca Hidalgo Solís

Adriana Vergara Crasta

Guayaquil - Ecuador

2017

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de Tesis se lo dedico principalmente a Dios por bendecirme y permitirme llegar hasta este momento, por acompañarme a lograr esta meta.

A mi gran familia Padres, Abuela, Hermanos y a mi querido Esposo e Hija que siempre creyeron en mí, me aconsejaron y apoyaron con su granito de arena para lograr esta meta tan anhelada.

A mi tutor de Tesis MSc. Pablo Soriano por su dedicación, quien con su conocimiento y experiencia ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

A mi compañera de tesis, a mis compañeros presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegría y todas aquellas personas que estuvieron a mi lado apoyándome para que esta meta se haga realidad.

Blanca Hidalgo Solís

Le agradezco a Dios por la salud y vida que me ha brindado durante todos estos años, por la ayuda a cumplir cada meta propuesta como lo es el culminar esta carrera.

A mis padres Luis Vergara y Bianca Crasta con mis hermanos Luis Vergara C. y Bianca Vergara C. quienes me dieron apoyo en todo momento y un gran amor incondicional; a mis tíos y abuela quienes me dieron la satisfacción de seguir adelante.

A mi novio Rafael Acosta y mejor amiga Liz Arcos quienes me aconsejaron y apoyaron en toda mi carrera universitaria.

A mi compañera de este proyecto integrador, por haber comenzado, avanzado y culminado este proyecto con una gran satisfacción. Gracias a ustedes por ayudarme alcanzar esta meta.

Adriana Vergara Crasta

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios, a mi querido esposo Francisco y mi hija Emma, por el deseo de superación y todo el amor brindando para guiar mi vida y por el sentimiento de orgullo que sienten de que culmine esta meta.

A mi madre Blanca. Por ser mi mayor apoyo, por sus consejos, sus valores y sobre todo por su amor.

A mi padre Omar. Por ser mi ejemplo y por el valor mostrado para salir adelante y la constancia que lo caracteriza, la cual me fue inculcada.

Blanca Hidalgo Solís

El presente proyecto integrador se lo dedico principalmente a Dios, a mis padres y hermanos, a mi novio ya que sin su amor, apoyo y paciencia no hubiese logrado cumplir esta meta.

A mi abuela que desde el cielo se siente feliz y orgullosa por haber culminado esta etapa con éxito.

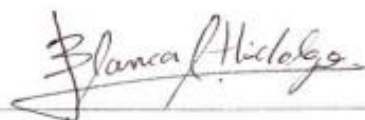
A mis demás familiares que en su momento supieron apoyarme y entenderme con el fin de seguir adelante.

Al MSc. Pablo Soriano, tutor de este proyecto, quién brindó conocimientos para la ejecución de la misma.

Adriana Vergara Crasta

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad y auditoría del contenido de este Proyecto de Titulación corresponden exclusivamente a las autoras; y damos nuestro consentimiento a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL para que realice comunicación pública por cualquier medio”.



Blanca Hidalgo Solis



Adriana Vergara Crasta

RESUMEN

En este proyecto integrador se va analizar, tanto lo interno como lo externo de la empresa IMPORHIMALAYA S.A., para, de esta manera saber cómo se encuentra afectada la misma y así, proponer un plan de mejora, con el cual se pueda disminuir los problemas encontrados en ella, evaluando las diversas áreas como Contable, Administrativa y Marketing.

En el área contable se realizó un análisis financiero mediante la información facilitada por la empresa de los años 2015 y 2016; se desarrolló el análisis horizontal y vertical, asimismo, el análisis de ratios financieros; mientras que, en las áreas administrativa y marketing se elaboró entrevistas estructuradas realizadas al Gerente general y personal de la importadora para su respectivo análisis con el fin de despejar dudas mientras se realizaba la investigación. También se efectuó el análisis FODA, la matriz de evaluación de factores externos e internos, el modelo de las 5 fuerzas Porter y, por último, el diagrama de causa y efecto. Luego se definió un plan de mejora mediante las cuatro perspectivas del Balance Scorecard, enlazándolos con los objetivos SMART y estrategias propuestas para cada uno de ellos.

Además, se diseñó un plan de importación de productos decorativos para el hogar como jarrones, floreros, envases de vidrio y flores artificiales; por lo cual, se realizó encuestas a personas de todo Guayaquil y así poder conocer las preferencias de ellos con respecto a precios, y a su vez, si estarían dispuestos a comprar productos de proveniencia china. Una vez culminadas las encuestas se reflejó que el 94.6% de los encuestados estarían dispuestos a comprar este tipo de productos; después de esto se procedió a averiguar proveedores para examinar los posibles costos de importación y poder elegir dos proveedores idóneos con el fin de realizar dicha importación.

Finalmente, se determinó los riesgos que se puedan presentar al aplicar el plan de mejora implementando una matriz de riesgos que ayude a medir la probabilidad y el impacto que ocurriría al aplicarlos.

Palabras Claves: Plan de mejora, Balanced Scorecard, Plan de importación, matriz de riesgos.

ABSTRATC

In this integrative project we will analyze, both internally and externally, the company IMPORHIMALAYA SA, in order to know how it is affected and thus propose an improvement plan, with which the problems found in it, evaluating various areas such as Accounting, Administrative and Marketing.

In the accounting area, a financial analysis was carried out using the information provided by the company for the years 2015 and 2016; the horizontal and vertical analysis was developed, as well as the analysis of financial ratios; while, in the administrative and marketing areas, structured interviews were prepared for the General Manager and the importer's staff for their respective analysis in order to clear up doubts while the investigation was being carried out. The SWOT analysis, the evaluation matrix of external and internal factors, the model of the 5 Porter forces and, finally, the cause and effect diagram were also carried out. Then an improvement plan was defined through the four perspectives of the Balance Scorecard, linking them with the SMART objectives and strategies proposed for each one of them.

In addition, an import plan for decorative products for the home was designed, such as vases, vases, glass containers and artificial flowers; therefore, surveys were carried out on people from all over Guayaquil, in order to know their preferences regarding prices, and in turn, if they would be willing to buy products from China. Once the surveys were completed, it was reflected that 94.6% of the respondents would be willing to buy this type of product; After this, suppliers were examined to examine the possible import costs and to be able to choose two suitable suppliers in order to carry out said importation.

Finally, the risks that may arise when applying the improvement plan were determined by implementing a risk matrix that helps to measure the probability and the impact that would occur when applying them.

Key words: Improvement plan, Balanced Scorecard, Import plan, risk matrix.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
RESUMEN	V
ABSTRATC	VII
CAPÍTULO I	13
1 INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes del problema	13
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Justificación	15
1.4 Beneficiarios	15
1.5 Alcance del proyecto	16
1.6 Objetivos	17
1.6.1 Objetivo General	17
1.6.2 Objetivos Específicos	17
CAPITULO II	18
2 MARCO TEÓRICO	18
2.1 Marco de referencia	18
2.2 Marco Conceptual	18
2.2.1 Diseño de la investigación	18
2.2.2 Entrevista estructurada	19
2.2.3 Método de la observación participante	19
2.2.4 Análisis financiero	20
2.2.4.1 Análisis vertical	20
2.2.4.2 Análisis horizontal	20
2.2.4.3 Análisis de los ratios financieros.	21
2.2.5 MATRIZ FODA	21
2.2.6 Matrices EFE y EFI	22
2.2.7 Modelos de las 5 fuerzas de Porter	22
2.2.8 Diagrama causa y efecto	23
2.2.9 Planeación estratégica	23
2.2.10 Mapa estratégico	24

		X
2.2.11	Balanced Scorecard	25
2.2.12	Técnica SMART	25
2.2.13	Incoterms	26
2.2.14	Gestión de riesgo	27
CAPITULO III		28
3	METODOLOGÍA	28
3.1	Diseño de la investigación	28
3.1.1	Entrevista Semiestructurada	28
3.1.1.1	Preguntas y Respuestas de Entrevista	28
3.1.2	Investigación de Mercado	30
3.1.2.1	Definición de la Población Meta	30
3.1.2.2	Selección de la técnica de muestreo	30
3.1.2.3	Determinación del tamaño de la muestra	30
3.2	Procesamiento y análisis de datos	31
3.2.1	Resultados de encuestas	31
CAPITULO IV		37
4	DIAGNOSTICO DE IMPORHIMALAYA S.A.	37
4.1	Descripción general de la empresa	37
4.1.1	Misión y Visión de la empresa.	37
4.1.2	Productos	37
4.1.3	Clientes	38
4.1.4	Competidores	39
4.2	Análisis comercial	39
4.3	Análisis Financiero	40
4.3.1	Análisis Vertical	40
4.3.2	Análisis Horizontal	41
4.3.3	Índices Financieros	43
4.4	Descripción de Matrices Estratégicas	45
4.4.1	Matriz F.O.D.A.	45
4.4.2	Matriz EFE y EFI	46
4.4.3	Análisis de las 5 Fuerzas Porter	48
4.4.4	Diagrama de Causa y efecto	48
CAPITULO V		50
5	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	50

5.1	Valores empresariales propuestos	50
5.2	Objetivos SMART	51
5.3	Mapa Estratégico	52
5.4	Estrategias del BSC	53
5.4.1	Perspectiva financiera.	53
5.4.2	Perspectiva de clientes y proveedores.	53
5.4.3	Perspectiva interna.	53
5.4.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	54
5.5	Matriz de indicadores.	54
5.5.1	Perspectiva financiera	55
5.5.2	Perspectiva clientes y proveedores	56
5.5.3	Perspectiva interna	57
5.5.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	57
CAPITULO VI		58
6	DISEÑO DEL PLAN DE IMPORTACIÓN.	58
6.1	Descripción de los productos.	58
6.2	Selección del proveedor.	59
6.3	Estimación de costos	61
6.3.1	Selección del tipo de Incoterm	64
6.3.2	Selección de transporte internacional.	64
6.3.3	Póliza de seguro	65
6.3.4	Tramites de importación	67
6.3.5	Precio al consumidor	68
6.4	Forma de Financiamiento	69
6.5	Análisis financiero (Importación)	70
CAPÍTULO VII		75
7	RIESGOS DEL PLAN DE MEJORA	75
7.1	Matriz de riesgos	75
7.2	Gráfico de probabilidad e impacto de riesgos	78
7.3	Planes de prevención de riesgos	79
CAPÍTULO VIII		81
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
9	BIBLIOGRAFÍA	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<u>Ilustración 1:1.- Gráfico de la utilidad o pérdida de IMPORHIMALAYA</u>	14
<u>Ilustración 1:2.- Beneficiarios del proyecto</u>	16
<u>Ilustración 2:1.- Matriz FODA</u>	21
<u>Ilustración 2:2.- Fuerzas de Porter</u>	23
<u>Ilustración 2:3.- Mapa Estructurado</u>	25
<u>Ilustración 2:4.- Incoterms</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Ilustración 2:5.- Incoterms 2010</u>	27
<u>Ilustración 3:1.- Gráfico de resultado pregunta 1</u>	31
<u>Ilustración 3:2.- Gráfico de resultado pregunta 2</u>	32
<u>Ilustración 3:3.- Gráfico de resultado pregunta 3</u>	32
<u>Ilustración 3:4.- Gráfico de resultado pregunta 4</u>	33
<u>Ilustración 3:5.- Gráfico de resultado pregunta 5</u>	33
<u>Ilustración 3:6.- Gráfico de resultado pregunta 6</u>	34
<u>Ilustración 3:7.- Gráfico de resultado pregunta 7</u>	34
<u>Ilustración 3:8.- Gráfico de resultado pregunta 8</u>	35
<u>Ilustración 3:9.- Gráfico de resultado pregunta 9</u>	35
<u>Ilustración 3:10.- Gráfico de resultado pregunta 10</u>	36
<u>Ilustración 3:11.- Gráfico de resultado pregunta 11</u>	36
<u>Ilustración 4:1.- Diagrama de Causa y Efecto</u>	49
<u>Ilustración 5:1.- Valores empresariales</u>	51
<u>Ilustración 5:2.- Mapa estratégico de Imporhimalaya S.A.</u>	52
<u>Ilustración 7:1.- Probabilidad e impacto de riesgos</u>	79

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

Al pasar de los años, Ecuador ha sido conocido como un país que realiza importaciones y exportaciones debido a las buenas relaciones comerciales que maneja con los diferentes países.

China siendo uno de los países importadores muy importantes, a pesar de que la calidad de sus productos ha sido discutida, Ecuador los adquiere en grandes proporciones por sus bajos precios y por sus tratados y acuerdos comerciales.

Durante los últimos diez años, las importaciones desde China han tenido una tendencia hacia el crecimiento; sin embargo, en el año 2013 las importaciones empezaron a disminuir debido a las barreras arancelarias impuestas. China es un país que incentiva a que otros países importen sus productos por la manera en que hacen negocios y, sobre todo, por las ventajas que ofrecen como su bajo costo, amplio alcance de servicios, productos y, el más importante obtener la mayor información de todos los ofertantes.

Una de esas empresas ecuatorianas es IMPORHIMALAYA S.A., que importa diversos productos desde China, de la cual se evaluarán las diferentes áreas que posee y las demás afectaciones que presenta, con el propósito de dar soluciones a cada problema encontrado en ella.

1.1 Antecedentes del problema

En el año 2015, Imporhimalaya S.A empezó sus labores, por medio de referencias de un *Broker* o agente de aduana. Comenzó a funcionar sin tener un capital adecuado ni conocimiento del mercado, es decir, sin haber analizado el mercado para saber dónde colocar

los productos que se estaban importando; sin embargo, durante ese año, pudieron conseguir clientes suficientes y así no reportaron pérdidas.

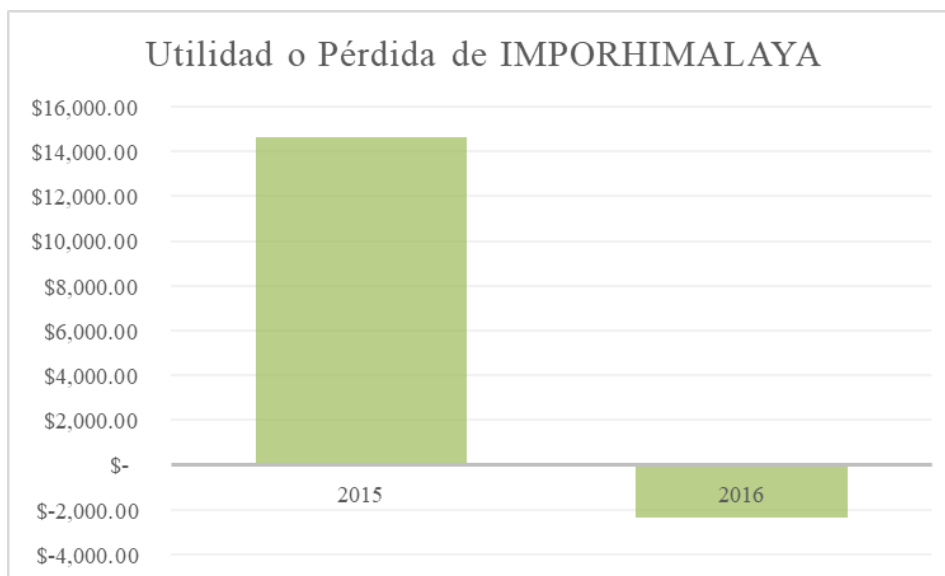
Al siguiente año, la empresa tuvo pérdidas por la poca mercadería que poseían y sin haber conseguido el financiamiento para así, poder importar más productos e incrementar sus ingresos.

1.2 Planteamiento del problema

Al cumplir un año de funciones, la empresa Imporhimalaya S.A. no logró superar las ventas del año anterior: debido al bajo capital que poseían, no tuvieron la oportunidad de comprar más mercadería para impulsar la empresa; no consiguieron un financiamiento adecuado; se demoraron seis meses entre colocar el producto y su destino, etc., lo que perjudicó tanto a los ingresos de la empresa como a la satisfacción de sus clientes.

A continuación, se presenta el gráfico de utilidad o pérdida neta en los años de labor.

Ilustración 0:1.- Gráfico de la utilidad o pérdida de IMPORHIMALAYA



Elaborado por: Las autoras

1.3 Justificación

La finalidad de este proyecto es llevar a cabo la realización del plan de mejora a través del análisis de las diversas áreas de la empresa que, por sus bajos ingresos del último año y por su escaso conocimiento del mercado, estuvieron afectados.

Mediante este proyecto se ayuda a Imporhimalaya S.A. a tomar mejores decisiones, con el estudio de los indicadores que se elaboran para que se puedan disminuir sus costos e incrementar sus ganancias, aumentar sus clientes, poseer lugares adecuados para colocar su producto en un tiempo determinado e importar más mercadería a nivel nacional.

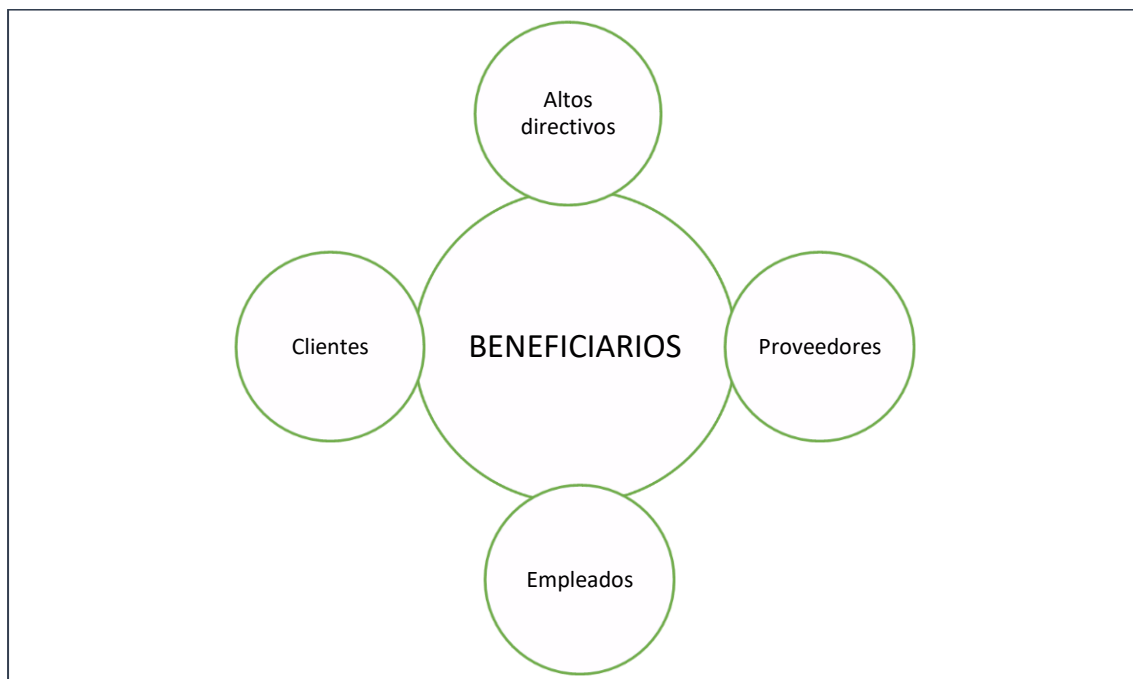
Adicionalmente, se realizará un plan de importación de una nueva gama de productos para garantizar mayor cobertura, conseguir más clientes y, por ende, incrementar los ingresos.

1.4 Beneficiarios

Al momento de diseñar los planes de mejora y de importación, se considerarán los siguientes usuarios:

- **Altos directivos:** estos son los delegados de la empresa quienes se ven en la obligación de cumplir sus objetivos como metas, obteniendo mejores ventas anuales, los cuales serán logrados mediante el plan de mejora e importación a realizarse.
- **Proveedores:** estos son los principales beneficiarios ya que mediante ellos se consigue los productos y con el plan de mejora se orientará la relación de la importadora con sus proveedores.
- **Clientes:** será un beneficio para ellos porque podrán obtener los productos a tiempo sin la necesidad de esperar meses en conseguirlos.
- **Empleados:** son los encargados de las actividades de la empresa quienes tendrán una ayuda para mejorar el proceso de las diversas obligaciones que realizan.

Ilustración 0:2.- Beneficiarios del proyecto



Elaborado por: Las autoras

1.5 Alcance del proyecto

Se analizarán los estados financieros de los años 2015 y 2016, asimismo, las diversas áreas que existen en la empresa, definiendo problemas, con el fin de brindarle posibles soluciones a la empresa y a sus clientes.

Las áreas que se estudiarán de Imporhimalaya son las siguientes:

Área contable: se examinará los balances y demás estados financieros de los años 2015 y 2016 de la importadora por medio de ratios.

Área Administrativa y Marketing: se inspeccionará la lista de clientes y lo que la empresa ofrece para llegar a ellos.

Personal de distribución: se controlará el recorrido de entrega de los productos y el trato a los clientes.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico general de la empresa Imporhimalaya S.A. proyectando un plan de mejora y considerando una importación de otros productos, acuerdos comerciales y mecanismos actuales con la aduana, con el fin de facilitar las posibles soluciones a los inconvenientes de la empresa en los diferentes cargos disminuyendo el grado de afectación que estos poseen.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los estados financieros de los años 2015 y 2016 para evaluar la situación financiera y económica de la empresa.
2. Definir el plan de mejora con el fin de disminuir sus costos y gastos para aumentar la utilidad de la empresa.
3. Diseñar un plan de importación de una nueva línea de productos para diversificar la cartera de clientes de la empresa.
4. Determinar riesgos internos y externos que se presenten durante el plan de mejora y de importación.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco de referencia

El marco de referencia son las definiciones que usaran los investigadores de este proyecto para tener una guía de los puntos a tratar.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Diseño de la investigación

Existen varios métodos para realizar investigaciones, para este proyecto integrador es importante empezar definiendo cual será el método de investigación que su usará. A continuación, se nombran los existentes:

- Descriptiva
- Documental
- Experimental
- Explicativa
- Estudio de caso
- Histórica
- Seccional
- Entre otros (Bernal, 2006)

Investigación Experimental: Los autores, son observadores meticulosos, que obtienen información de encuestas, entrevistas, documentos, etc. Para luego proceder a analizarla y emitir un informe. Sin embargo, no hacen ningún análisis posterior para conocer la información que se obtuvo como consecuencia del acto ejercido por ellos. (Bernal, 2006)

Investigación Descriptiva: Siendo el método más utilizado. Según el autor, la función principal de esta investigación es seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio. Detallando cada una de las partes involucradas. (Cerde, 1993)

2.2.2 Entrevista estructurada

Es un diálogo entre dos partes. Se realiza para conocer la historia de la empresa y conocer la estructura de la misma.

Las preguntas son previamente estructuradas por lo que no permite profundizar temas durante la entrevista. Consume tiempo y es manejada de una manera mecánica por lo que se vuelven contraproducente, por eso es recomendable una preparación sobre los temas a tratar.

2.2.3 Método de la observación participante

La Observación participante es según la investigación que se realiza entre el investigador y el informante. Se realiza de forma que el investigador pueda recoger la información, solo observando.

Este método es realizado de manera informal, pero permite recoger los datos solo de lo observado, lo cual no puede ser manejado por el informante y de esta forma se puede asegurar que es algo certero. (Bogdan T. , 1984)

2.2.4 Análisis financiero

El análisis financiero es importante realizarlo en todas las empresas, es una técnica mediante indicadores y razones financieras que nos permiten diagnosticar la situación de una empresa.

Los problemas de las empresas pueden ser detectados a tiempo mediante el análisis financiero, con los resultados del análisis se pueden realizar la toma de decisiones futuras de la empresa dado que para este análisis es usada la contabilidad. (<https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>)

2.2.4.1 Análisis vertical

El Análisis Vertical Sirve para poner en evidencia la estructura interna, así también, permite valorar la situación de la sociedad con su misma industria (Shim & Siegel, 2008)

En el estado de resultados, se toma como un 100% las ventas y de ahí se parte para hacer el análisis; se analiza cuenta por cuenta, para dar a conocer el porcentaje de representación de las ventas en los gastos, que se ha tenido en durante los años analizados. En el balance general se toma como el 100% el activo total; se divide el monto de cada cuenta entre el total de activos para el cálculo de los porcentajes. (Alvarez, 2004)

2.2.4.2 Análisis horizontal

El análisis horizontal permite analizar la variación absoluta y relativa, entre los años de los estados financieros tomados como referentes.

Este análisis nos muestra las variaciones que ha obtenido una cuenta financiera en específico, de un periodo a otro, si aumento o disminuyo. En otras palabras, muestra si fue bueno o malo. (Padilla, 2008)

2.2.4.3 Análisis de los ratios financieros.

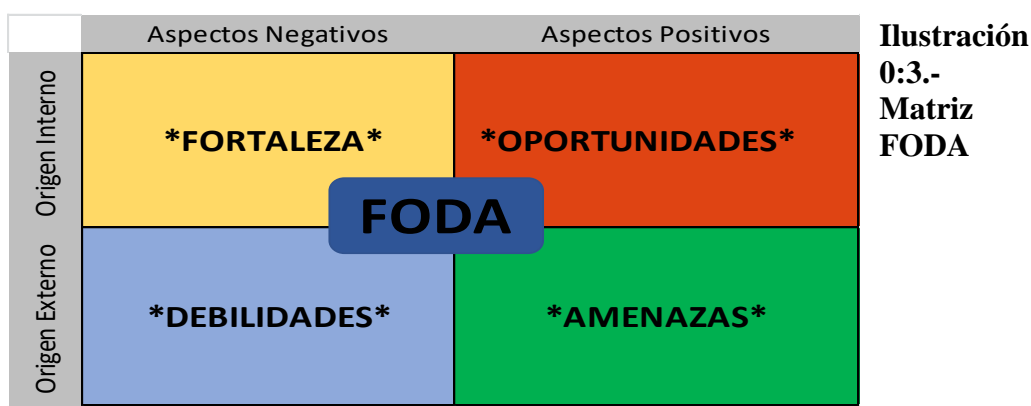
Las razones financieras se definen en cuatro grupos:

- 1.- Liquidez: nos ayudara a poder analizar la situación financiera de la presente y saber que podría ocurrir en el futuro.
- 2.- Solvencia: podremos analizar cuál es el estado de la empresa, referente al endeudamiento que mantiene la empresa.
- 3.-Gestion: nos indicaran la rotación de ventas y de las cuentas por cobrar para saber la manera de cómo se gestiona la empresa. (Walsh, 2000)

2.2.5 MATRIZ FODA

La matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un método para profundizar el análisis de los factores tanto externos como internos de una organización. De esta manera se puede diagnosticar en qué posición se encuentra la empresa y diagnosticar la situación interna y externa de la misma.

El análisis FODA es utilizado para determinar las oportunidades y amenazas, es decir, es el equilibrio entre la situación de carácter externo y la capacidad interna de la empresa. (Porter, 2009)



Elaborado por: Las autoras

2.2.6 Matrices EFE y EFI

La matriz EFI, es creado mediante el análisis interno, el cual es basado por criterios intuitivos, no tiene sustento científico dado que se deben dar ponderaciones por lo que afecta.

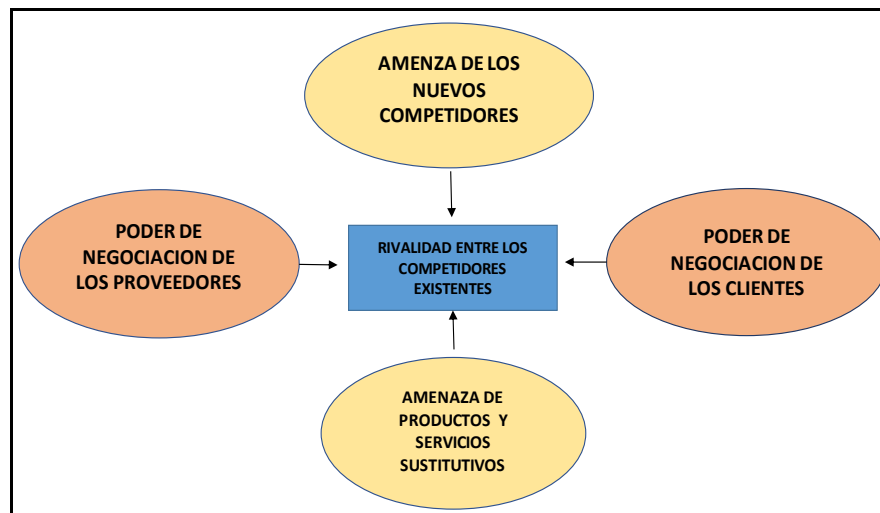
Las matrices permiten analizar las fuerzas y debilidades, para analizar y determinar las relaciones entre dichas.

2.2.7 Modelos de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las fuerzas de Porter fue creado por el profesor Michael Eugene Porter, para poder analizar como poder tener una ventaja sobre los competidores. En la actualidad las empresas se diferencian por su valor agregado y esto lo podremos obtener mediante el modelo de las fuerzas de Porter.

Estas cinco fuerzas son del microentorno, son analizadas en este modelo por lo que son las que afectan inmediatamente a una organización para satisfacer a sus consumidores y la rentabilidad de una empresa. (Porter, 2009)

Ilustración 0:4.- Fuerzas de Porter



Elaborado por: Las autoras

2.2.8 Diagrama causa y efecto

El diagrama Ishikawa de causa y efecto o conocido como el diagrama de espina de pescado, es el análisis de la conexión que existe entre un riesgo y las causa de la misma.

Cuando se elabore el diagrama de Ishikawa, se debe dibujar en la parte de la cabeza el problema y en las espinas se debe colocar las causas principales. Luego de esto se debe detectar las causas de segundo o tercer nivel, se las ubicar como oblicuas a las categorías

2.2.9 Planeación estratégica

La planeación y la estrategia llevan alcanzar a las empresas sus objetivos. Primero se debe definir la misión, luego se debe formular los objetivos que ayudaran a cumplir las metas y determinar las estrategias.

La planeación estrategia en las empresas son elaboradas por la alta gerencia, se debe decidir acciones que tendrán cambios de mucha significancia por lo cual la alta gerencia es la que responsable de estos resultados.

2.2.10 Mapa estratégico

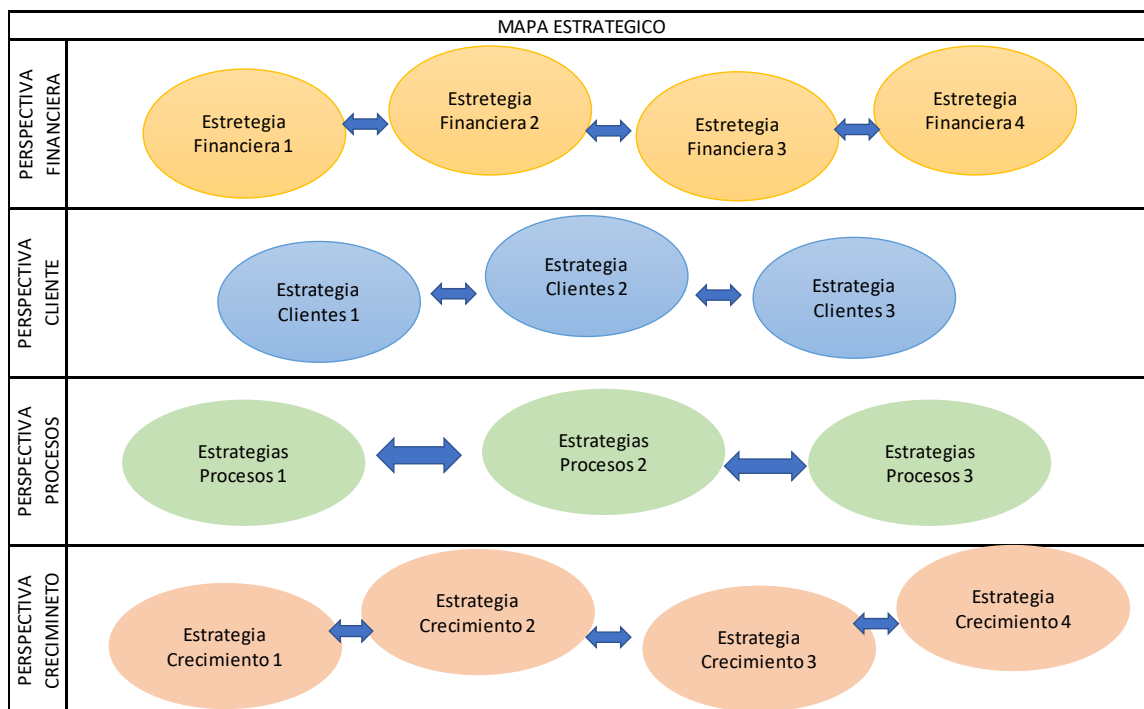
El Mapa Estratégico fue creado por Robert Kaplan y David P. Norton. Para realizar un mapa estratégico se analizan cuatro perspectivas:

- Perspectiva de crecimiento
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Interna.

Cada perspectiva está asociada en la interpretación de cómo nos ve un grupo, esto afecta a la organización.

La función principal del mapa estratégica es poder comunicar de forma efectiva a los empleados de una organización las estrategias que deben realizar. Siendo una herramienta que ayuda a mejorar el funcionamiento de una organización. Es importante realizar un Mapa Estratégico para no solo analizar las finanzas en una empresa sino también lo que ayuda a reflexionar y supervisar. (Robert Kaplan, 2003)

Ilustración 0:5.- Mapa Estructurado



Elaborado por: Las autoras

2.2.11 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es utilizado para analizar la parte que los índices financieros no logran abarcar. Se lo implementa para que las personas usen todas sus habilidades y puedan ayudar de esta forma a lograr alcanzar las metas de la empresa.

2.2.12 Técnica SMART

La palabra Smart en ingles significa INTELIGENTE. La técnica SMART es conocida como el método que nos ayuda a determinar los objetivos. A continuación, detallamos las siglas y un resumen de su significado:

S) específicos: deben ser específicos para determinar lo que se desea lograr

M) Medibles: ser medibles para poder analizando si se va cumpliendo o no.

A) Alcanzables: deben ser alcanzables y todos los miembros de la organización deben tener claro los objetivos para poderlos alcanzar.

R) Realistas: el objetivo debe ser realista que se pueda lograr, sino es así estaba direccionado al fracaso

T) acotados en el Tiempo: debe estar establecido un tiempo en el que queremos lograr alcanzar el objetivo propuesto.

2.2.13 Incoterms

Los Incoterms nos ayudan a evitar conflictos y dificultades al momento de exportar e importar, por ende, fueron creadas normas y reglamentos para comprender los servicios que se pactan en cada negociación.

A continuación, se detallan los Incoterms actualizados en el 2010, los cuales son presentados en dos categorías:

1) “ANY MODE OF TRANSPORT”

- A. EXW – ex fabrica
- B. FCA - franco en el medio de transporte
- C. CPT - transporte pagado hasta
- D. CIP - carriage and insurance paid
- E. DAP - entregado en el lugar
- F. DAT - entregado en puerto

2) “SEA AND INLAND WATERWAY TRANSPORT ONLY” FOB- FREE ON BOARD

- A. FAS – free alongside ship

- B. CFR - cost and freight
- C. CIF - cost, insurance and freight. (Comercio exterior, 2010)

Ilustración 0:6.- Incoterms 2010

Incoterms 2010											
Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

● Vendedor ■ Comprador ■ Vendedor / Comprador

Elaborado por: Las autoras

2.2.14 Gestión de riesgo

La gestión de riesgo es el proceso para identificar el porcentaje de pérdidas y efectos, que pueden darse al aplicarse el proyecto propuesto. Y así mismo es el método para prevenir y reducir esto.

El riesgo maneja dos variables: la amenaza y la vulnerabilidad. Tenemos riesgos que no siempre se pueden controlar, pero existe la vulnerabilidad que sí lo es.

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

En este capítulo se detalla el diseño de investigación, con el cual se logra alcanzar los objetivos específicos planteados en el capítulo I, utilizando la información recopilada de la empresa Imporhimalaya S.A.

Las secciones que se emplean en esta investigación se señalan a continuación:

3.1.1 Entrevista Semiestructurada

Las entrevistas se realizan con una cita previa a los empleados de la empresa quienes nos brindarán información de la misma para poder conocer posibles problemas que ocurren dentro de ella, así mismo su competencia y demás situaciones.

3.1.1.1 Preguntas y Respuestas de Entrevista

- **¿Cuándo empezó a laborar la empresa Imporhimalaya S.A.?**

Imporhimalaya S.A. empezó a laborar en el año 2015.

- **¿Tienen establecidas su misión y visión?**

Sí. Nuestra Misión es: “Brindar el servicio de distribución de productos importados con el respaldo de una salida estructurada y la experiencia del mercado local que nos permitirán ser su aliado en la satisfacción del cliente con mejora continua.” Y la Visión es: “Ser reconocida como una empresa de servicios competitivos y llevar a su éxito en el crecimiento de su personal.”

- **¿Existe un organigrama definido en la empresa?**

Actualmente la importadora cuenta con solo 4 empleados. (Gerente general, contabilidad, administradora y marketing).

- **¿En la empresa existe estabilidad laboral?**

Por el momento si tenemos estabilidad laboral con la meta de seguir creciendo.

- **¿Cuáles son los problemas que se han presentado durante estos años que han venido laborando?**

Tenemos poco capital, lo que provocó no poder comprar más mercadería; también, no tener la oportunidad de conseguir un financiamiento adecuado, además que por esto nos demoramos seis meses en dónde y cómo colocar el producto.

- **Por su experiencia ¿Cómo solucionarían esos problemas?**

Estamos buscando asesoría para conseguir un financiamiento adecuado y mejorar estos problemas.

- **En base a calidad y precio ¿Considera que los productos chinos sean acogidos con gran aceptación por los clientes?**

Los productos chinos han tenido una buena aceptación en el mercado principalmente por el precio que poseen, también depende del tipo de producto que sea, ya que todos los productos chinos no son de buena calidad.

- **¿A qué empresas considera como competencia?**

En Dipaso ofrecen los productos que actualmente importamos.

- **¿Cuáles son las empresas que realizan mayor impacto en sus ingresos?**

Difasa, distribuidor comercial Bastidas Villacis y Edusan S.A.

- **¿Ve factible establecer un pacto para ser el único proveedor de su cliente?**

Claro, sería factible para nosotros porque así otras empresas o negocios no nos quitarían clientes.

3.1.2 Investigación de Mercado

3.1.2.1 Definición de la Población Meta

Para la población meta se definieron varios tipos de investigación, de los cuales se describen a continuación:

- **Elemento de muestreo:**

Familias de diversos sectores de la ciudad. Ama de casa o jefe del hogar.

- **Unidad de muestreo:**

Ciudad de Guayaquil

- **Ubicación geográfica:**

Guayaquil-Ecuador

- **Tiempo:**

Fecha de inicio: 16/12/2017

Fecha fin: 18/12/2017

3.1.2.2 Selección de la técnica de muestreo

Para la selección de la técnica de muestreo se utilizó el método no probabilístico porque no existe un marco muestral, por ende, se aplicará el muestreo por conveniencia ya que el elemento muestral de dicha encuesta se realizará en diferentes puntos de la ciudad de Guayaquil.

3.1.2.3 Determinación del tamaño de la muestra

- Nivel de confianza: 95%
- Error: 5%
- Z: 1.96
- p: 50% y q: 50%

$$n = \frac{((1.96)^2) * 0.5 * 0.5}{(0.05^2)}$$

$$n = 384 \text{ encuestas}$$

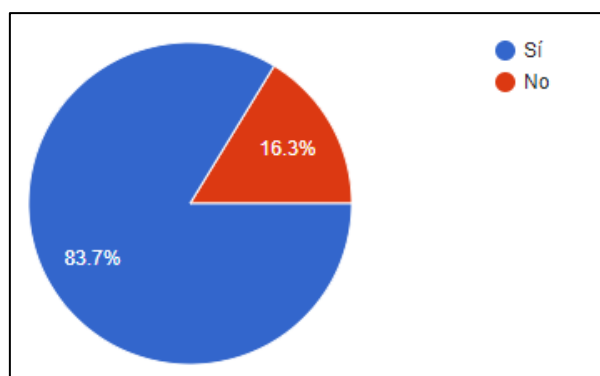
3.2 Procesamiento y análisis de datos

Para realizar el procesamiento y análisis de datos de las encuestas realizadas, se utilizará el programa Google Forms (Online) donde una vez culminadas las encuestas aparecen los resultados.

3.2.1 Resultados de encuestas

Pregunta 1. ¿Usted adquiere productos de decoración para el hogar?

Ilustración 3:1.- Gráfico de resultado pregunta 1

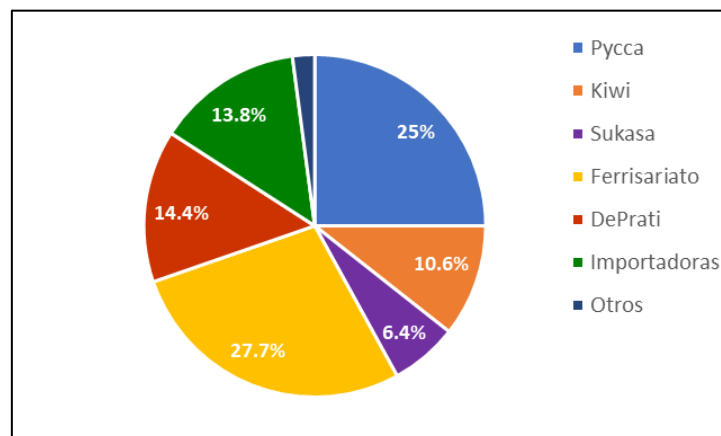


Elaborado por: Las autoras

De los 384 encuestados el 83.7% adquieren productos de decoración para el hogar quienes son personas que tienen trabajo o son amas de casa, sin embargo, el 16.3% son jóvenes adultos que aún viven dependiendo de sus padres por lo cual ellos todavía no realizan compras para el hogar.

Pregunta 2. ¿A qué local frecuenta para adquirir estos productos?

Ilustración 3:2.- Gráfico de resultado pregunta 2

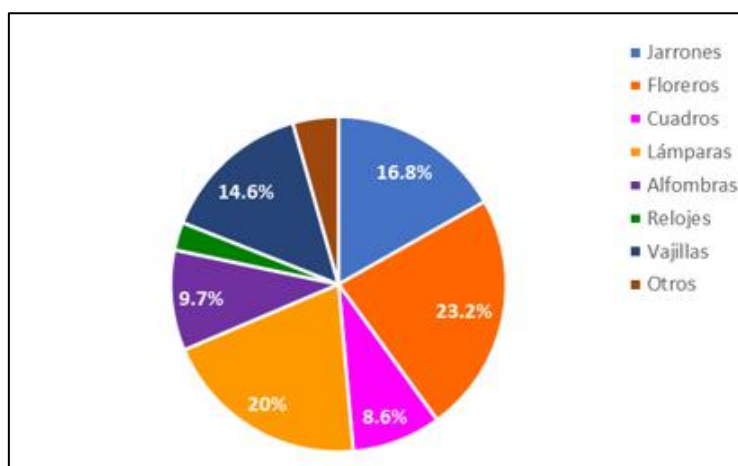


Elaborado por: Las autoras

El 27.7% prefiere adquirir productos en Ferrisariato, 25% en Pycca, 14.4% en Deprati, 13.8% en Importadoras, 10.6% en Kiwi, 6.4% en Sukasa y por último 2.1% respondió en otros, como almacenes Boyacá, Tía y mercado central.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de producto prefiere adquirir?

Ilustración 3:3.- Gráfico de resultado pregunta 3

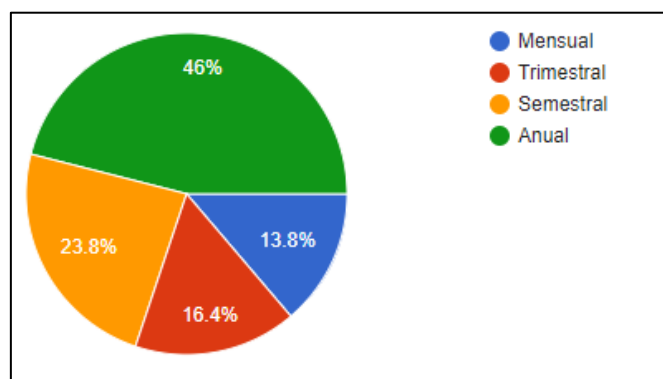


Elaborado por: Las autoras

El 23.2% de los encuestados prefiere comprar floreros, 20% lámparas, 16.8% jarrones, 14.6% vajillas, 9.7% alfombras, 8.6% cuadros, 4.4% otros como: almohadones, velas, flores, sillas, cortinas, cosas para la cocina etc., y 2.7% relojes.

Pregunta 4. ¿Con que frecuencia realiza compras para el hogar?

Ilustración 3:4.- Gráfico de resultado pregunta 4

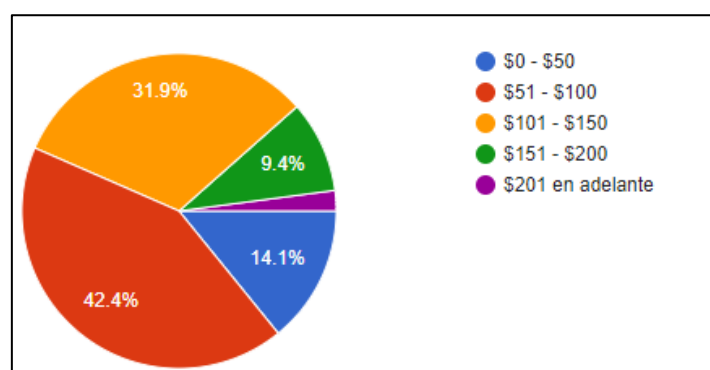


Elaborado por: Las autoras

La mayoría de las personas encuestadas (46%) realizan compras para el hogar cada año, 23.8% cada semestre, 16.4% cada trimestre y 13.8% mensual; estos dos últimos porcentajes son personas que tienen locales y se dedican a vender estos productos.

Pregunta 5. ¿Cuánto es el monto que destinan en decoraciones para el hogar?

Ilustración 3:5.- Gráfico de resultado pregunta 5

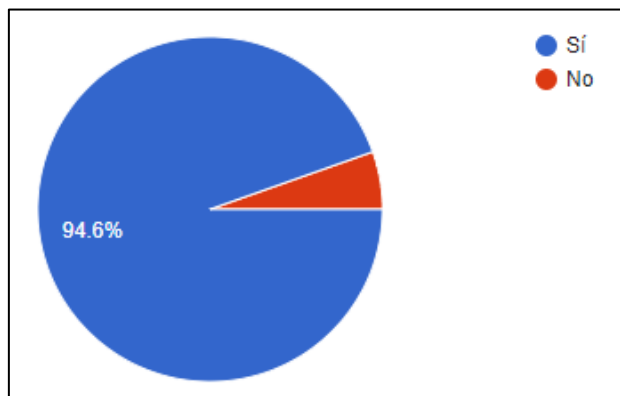


Elaborado por: Las autoras

El 42.4% consideran que el monto que destinarían para la compra de estos productos esta entre \$51 - \$100, 31.9% consideran el rango entre \$101 - \$150, 14.1% prefieren de \$0 - \$50, 9.4% adquieren con el monto entre \$151 - \$200 y el 2.2% de \$201 en adelante.

Pregunta 6. ¿Estaría dispuesto a comprar productos de proveniencia china?

Ilustración 3:6.- Gráfico de resultado pregunta 6

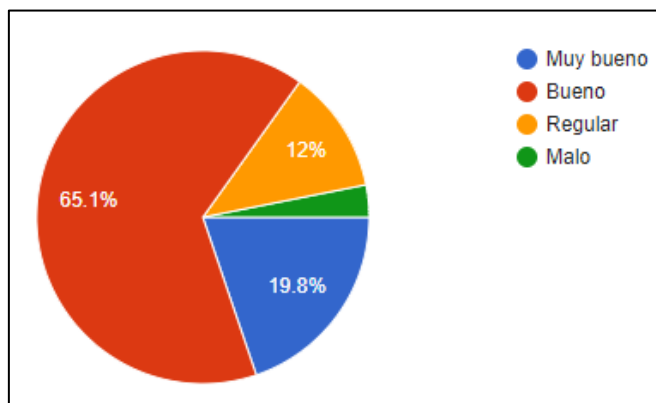


Elaborado por: Las autoras

El 94.6% de los encuestados respondió que sí estaría dispuesto a comprar productos de proveniencia china, sin embargo, el 6.4% no compraría productos chinos.

Pregunta 7. ¿Cómo califica a los productos de proveniencia china?

Ilustración 3:7.- Gráfico de resultado pregunta 7

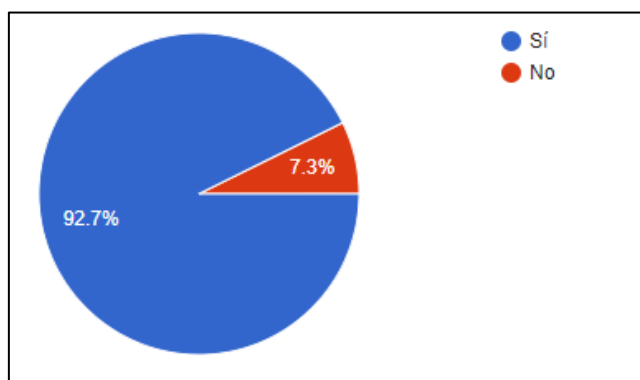


Elaborado por: Las autoras

El 65.1% de los encuestados califican al producto de proveniencia china como bueno, 19.8% califica como muy bueno, 12% califica como regular y el 3.1% lo califica como regular.

Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a comprar estos productos a precios asequibles en Imporhimalaya S.A.?

Ilustración 3:8.- Gráfico de resultado pregunta 8

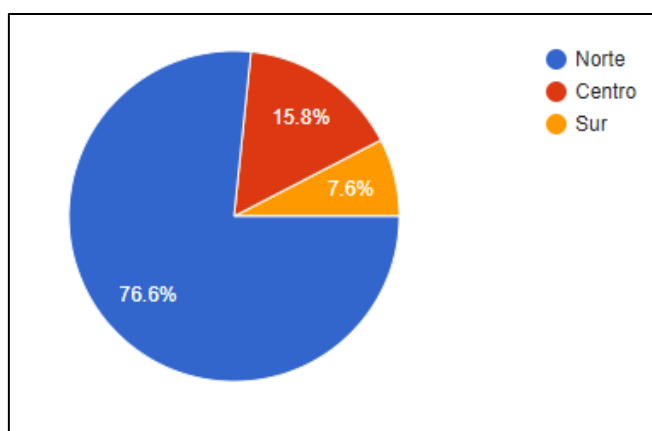


Elaborado por: Las autoras

El 92.7% de las personas estarían dispuestos a comprar estos productos en Imporhimalaya S.A. y el 7.3% no estaría dispuesto a comprar debido a que ya tienen su lugar en donde comprar estos productos.

Pregunta 9. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que se ofrezcan estos productos?

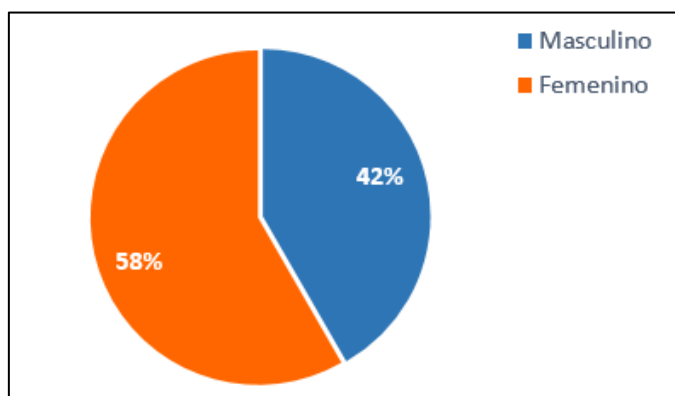
Ilustración 3:9.- Gráfico de resultado pregunta 9



Elaborado por: Las autoras

Un 76.6% desea que estos productos se ofrezcan en el Norte de la ciudad de Guayaquil, 15.8% desea en el centro de la ciudad y el 7.6% lo desea en el sur de la ciudad.

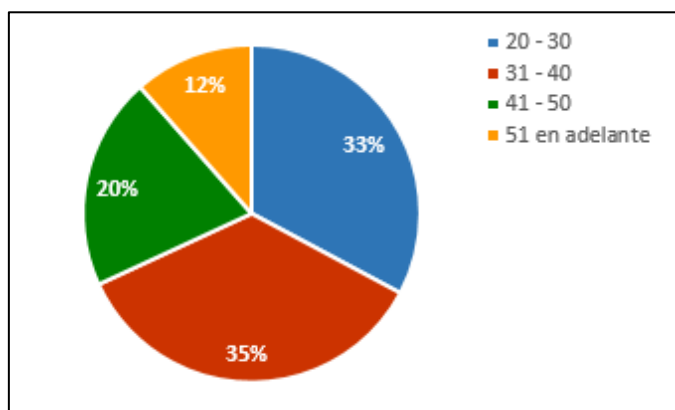
Pregunta 10. Género

Ilustración 3:10.- Gráfico de resultado pregunta 10

Elaborado por: Las autoras

La mayoría de las personas que suelen ir a comprar decoraciones para el hogar son mujeres con un 58%, y el 42% restante son hombres.

Pregunta 11. Edad

Ilustración 3:11.- Gráfico de resultado pregunta 11

Elaborado por: Las autoras

El 35% de los encuestados están entre el rango de 31 – 40 años, 33% entre 20 – 30 años, 20% entre 41 – 50 años y 12% de 51 años en adelante.

CAPITULO IV

4 DIAGNOSTICO DE IMPORHIMALAYA S.A.

4.1 Descripción general de la empresa

Imporhimalaya S.A. es una empresa ecuatoriana que comenzó sus labores en noviembre del 2014 por el Sr. Patricio Villacis Román, ubicada en el sector de Durán. Se dedica a la importación desde China de diversos productos como cinta de embalaje, cepillos de dientes, papel aluminio y goma chemmer.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 4 empleados y 31 clientes. Por otro lado, la empresa ha dejado de importar por motivos de financiamiento, sin embargo, se espera que en los siguientes años logre conseguir dicho financiamiento para poder seguir importando y obtener ganancias anualmente.

4.1.1 Misión y Visión de la empresa.

Misión. - Brindar el servicio de distribución de productos importados con el respaldo de una salida estructurada y la experiencia del mercado local que nos permitirán ser su aliado en la satisfacción del cliente con mejora continua.

Visión. - Ser reconocida como una empresa de servicios competitivos y llevar a su éxito en el crecimiento de su personal. **Fuente:** (Imporhimalaya S.A.)

4.1.2 Productos

A continuación, se presenta la lista de productos que Imporhimalaya S.A. importa desde el país mencionado anteriormente y al mismo tiempo lo distribuye en Ecuador:

- Papel Aluminio
- Cepillos de dientes
- Cinta de embalaje
- Goma Chemmer

4.1.3 Clientes

Imporhimalaya S.A. cuenta con 31 clientes a nivel nacional, a quienes venden los diferentes tipos de productos importados. A continuación, se muestra la lista de los clientes que posee dicha empresa.

- Aguirre Y Celi Activentas Cia Ltda
- Alvarado Carchi Ramon Jacinto
- Bacuylima Izurieta Eduardo Adrian
- Bonilla Garcia Blanca Noemi
- Bravo Andrade Francisca Rosario
- Bravo Zambrano Ismelda
Marianela
- Coello Vivanco Edison Raul
- Cohervi S.A.
- Comercializadora Darpa S.A.
- Dicovir S.A
- Difasa
- Distrib. Com. Bastidas Villacis
Basvimart Cia Ltd
- Edusan S.A.
- Escobar Maliza Angel Reinaldo
- Feijoo Erreyes Andrea Fernanda
- Guachilema Minta Maria Elena
- Guevara Delgado Manuel Mesias
- Intriago Bergmann Aldo Leonel
- Intriago Yanzaguano Jairo Adolfo
- Ipiales Iles Maria Pastora
- Larmecet S.A.
- M.Roman Distribuidora S.A.
- Mendez Y Asociados Asomen S.A.
- Moscoso Vargas Jaime Javier
- Neder Mendoza Carlos Adrian
- Ojeda Torres Marco Antonio
- Pachucho Pachucho Hector Neptali
- Roxana Villacis Sa Roxvill
- Sanchez Miele Maria Clotilde
- Sotomayor Badillo Viviana
Elizabeth
- Tayupanda Ashqui Walter Efrain

4.1.4 Competidores

Imporhimalaya S.A. no cuenta con muchos competidores, pero, uno de los principales es Dipaso que ofrecen varias novedades o productos incluyendo los que distribuye actualmente la importadora a sus clientes.

DIPASO



4.2 Análisis comercial

Para este análisis se procedió a realizar entrevistas a Patricio Villacis (Gerente) y Edison Suarez (empleado), quienes describieron detalladamente la empresa, empezando con el lugar que se encuentra (Durán) donde se ejecutan todas las actividades de la misma. Actualmente, tienen poco personal y esperan mediante el transcurso de los años vayan creciendo nacionalmente y así obtener mejores ganancias. A continuación, se muestra una tabla con las ventas anuales de cada producto.

Tabla 1.- Ventas anuales de cada producto

Productos	Ventas 2015	Ventas 2016
Papel aluminio	\$53,088.85	\$29,847.78
Cepillos de dientes	\$33,370.13	\$18,761.46
Goma Chemmer	\$30,336.49	\$17,055.87
Cinta de embalaje	\$34,886.96	\$19,614.25
TOTAL	\$151,682.43	\$85,279.36

Elaborado por: Las autoras

4.3 Análisis Financiero

4.3.1 Análisis Vertical

Tabla 2.- Análisis vertical

IMPORHIMALAYA S.A.				
	2015	2016	Variación 2015	Variación 2016
ACTIVOS				
Efectivo y Equivalentes a Efectivo		\$ 59.81	0.0%	0.090%
Cuentas o documentos por cobrar	\$ 74,980.51	\$58,548.22	52.0%	88.09%
Credito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)	\$ 3,326.82	\$ 697.12	2.3%	1.05%
Inventario	\$ 65,199.59	\$ 7,157.45	45.2%	10.77%
Activos No Corrientes	\$ 800.00		0.6%	0.00%
TOTAL ACTIVOS	\$144,306.92	\$66,462.60	100%	100%
PASIVOS				
Cuentas y documentos por pagar relacionadas locales		\$53,825.14	0.0%	81.0%
Obligaciones con Instituciones Financieras no relacionadas Locales	\$126,028.55	\$ 2,259.77	87.3%	3.4%
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	\$ 1,694.71		1.2%	0.0%
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	\$ 4,519.90	\$ 2,212.56	3.1%	3.3%
Otros	\$ 1,566.21		1.1%	0.0%
TOTAL PASIVOS	\$133,809.37	\$58,297.47	92.73%	87.71%
PATRIMONIO				
Capital Social suscrito o pagado	\$ 800.00	\$ 800.00	0.6%	1.2%
Resultados Acumulados de ejercicios anteriores		\$ 9,697.55	0.0%	14.6%
Utilidad del ejercicio	\$ 9,697.55		6.7%	0.0%
Perdida del ejercicio		\$ -2,332.42	0.0%	-3.5%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10,497.55	\$ 8,165.13	7.3%	12.3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$144,306.92	\$66,462.60	100%	100%

Elaborado por: Las autoras

Como se muestra en la tabla anteriormente, la mayor parte de los activos se encuentran en las cuentas por cobrar. Por lo que se deduce que tienen problemas en sus cuentas por cobrar.

Además, se observa que la mayoría del pasivo se encuentra en las cuentas y documentos por cobrar. Lo que demuestra que la empresa se encuentra con deudas relacionadas locales.

Por último, se puede analizar que, en la tabla, la mayor parte del patrimonio se encuentra en resultados acumulados de ejercicios anteriores lo cual lleva a la empresa a presentar una pérdida en el último año en marcha.

4.3.2 Análisis Horizontal

Se realizó el análisis horizontal para determinar la variación que ha sufrido una empresa en un período respecto a otro, para diagnosticar si la empresa ha tenido un rendimiento bueno, regular o malo. Al realizar el análisis horizontal se restó el año 2016 con el año 2015.

A continuación, se muestra el Balance general de la empresa Imporhimalaya con el análisis horizontal realizado.

Tabla 3.- Análisis horizontal

IMPORHIMALAYA			ANÁLISIS	
PLAN DE CUENTAS			VARIACION	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
ACTIVOS				
Activo Corriente				
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$ -	\$ 59.81	\$ 59.81	\$ -
Cuentas o Documentos por Cobrar				
CxC Clientes Corrientes relacionados locales	\$ 449.98	\$ 29,472.66	\$ 29,022.68	\$ 6,449.77
CxC Clientes Corrientes relacionados del exterior				
CxC Clientes Corrientes no relacionados locales	\$ 74,530.53	\$ 29,075.56	\$ -45,454.97	\$ -60.99
CxC Clientes Corrientes no relacionados del exterior				
Total cuentas o documentos por cobrar	\$ 74,980.51	\$ 58,548.22	\$ -16,432.29	\$ -21.92
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)	\$ 3,326.82	\$ 697.12	\$ -2,629.70	\$ -79.05
Mercaderías en tránsito				
Inv. De productos term. Y mercad. En almacén	\$ 65,199.59	\$ 2,773.52	\$ -62,426.07	\$ -95.75
TOTAL INVENTARIO	\$ 65,199.59	\$ 7,157.45	\$ -58,042.14	\$ -89.02
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 143,506.92	\$ 66,462.60	\$ -77,044.32	\$ -53.69
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 800.00	\$ -	\$ -800.00	\$ -100.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 144,306.92	\$ 66,462.60	\$ -77,844.32	\$ -53.94
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Cuentas y Documentos por Pagar				
Cuentas y documentos por pagar relacionadas locales				
Obligaciones Con Instituciones Financieras				
Obligaciones con Instituciones Financieras no relacionadas Locales	\$ 126,028.55	\$ 2,259.77	\$ -123,768.78	\$ -98.21
Obligaciones con Instituciones Financieras del Exterior				
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1,694.71		\$ -1,694.71	\$ -100.00
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS				
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 2,194.02		\$ -2,194.02	\$ -
Obligaciones con el IESS	\$ 106.59	\$ 778.64	\$ 672.05	\$ 630.50
Beneficios a empleados	\$ 2,219.29	\$ 1,433.92	\$ -785.37	\$ -35.39
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 132,243.16		\$ -132,243.16	
Otros	\$ 1,566.21		\$ -1,566.21	\$ -100.00
TOTAL DEL PASIVO	\$ 133,809.37	\$ 58,297.47	\$ -75,511.90	\$ -56.43
PATRIMONIO				
Capital Social				
Capital Social suscrito o pagado	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ -
Resultados Acumulados				
Resultados Acumulados de ejercicios anteriores		\$ 9,697.55	\$ 9,697.55	\$ -
Resultados provenientes de la adopción por 1era vez del las NIIF				
Resultado del Ejercicio				
Resultado del Ejercicio				
Utilidad del ejercicio	\$ 9,697.55		\$ -9,697.55	\$ -100.00
Pérdida del ejercicio		\$ 2,332.42	\$ 2,332.42	\$ -
Participación No Controladas				
Participación No Controladas				
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10,497.55	\$ 8,165.13	\$ -2,332.42	\$ -22.22
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 144,306.92	\$ 66,462.60	\$ -77,844.32	\$ -53.94

Elaborado por: Las autoras

La siguiente tabla nos muestra de una manera resumida las cuentas que analizaremos en este análisis horizontal para diagnosticar la situación financiera de la empresa.

Tabla 4.- Resumen del análisis horizontal

ANALISIS HORIZONTAL			VARIACIÓN	
CUENTAS /	2015	2016	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVOS	\$ 144,306.92	\$ 66,462.60	\$ -77,844.32	\$ -53.94
PASIVOS	\$ 133,809.37	\$ 58,297.47	\$ -75,511.90	\$ -56.43
COSTOS	\$ 151,682.43	\$ 61,114.75	\$ -50,744.56	\$ -45.36
GASTOS	\$ 151,682.43	\$ 26,497.04	\$ -125,185.39	\$ -82.53

Elaborado por: Las autoras

El comportamiento de la empresa desde el año 2015 al 2016 ha sido malo, dado que en la variación absoluta todas las comparaciones nos dan un valor negativo significando que, financieramente presenta déficit, dado que la empresa tiene dos años en marcha y aún se tienen deudas indicadas en las cuentas de los pasivos.

4.3.3 Índices Financieros

Se realizó el análisis de los índices financieros para diagnosticar la relación que existe entre las diferentes cuentas. Se usaron los estados financieros de los años 2015 y 2016 de la empresa Imporhimalaya.

A continuación, analizaremos los índices de liquidez, solvencia y gestión:

- **LIQUIDEZ**

Tabla 5.- Índices financieros (Liquidez)

INDICES FINANCIEROS	FÓRMULA	2015	2016
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	\$ 1.09	\$ 1.14
PRUEBA ÁCIDA	Activos Corrientes -Inventarios / Pasivos Corrientes	\$ 0.59	\$ 1.02

Elaborado por: Las autoras

Liquidez corriente. - Este indicador demuestra que la empresa está en las condiciones para poder cubrir sus deudas a corto plazo, por cada \$1 de deuda la empresa en los años 2015 y 2016 tiene para pagar \$1.09 y \$ 1.14 respectivamente.

Prueba ácida. - Podemos notar que la empresa no está en condiciones de atender las obligaciones corrientes sin tener que liquidar y vender sus inventarios, en el 2016 aumento este índice, pero no como para poder cubrir las deudas adquiridas.

- **SOLVENCIA**

Tabla 6.- Índices financieros (Solvencia)

INDICES FINANCIEROS	FÓRMULA	2015	2016
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	Pasivo Total / Activo Total	0.93	0.88
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Pasivo Total / Patrimonio	12.75	7.14
APALANCAMIENTO	Activo Total / Patrimonio	13.75	8.14

Elaborado por: Las autoras

Endeudamiento del activo. - Con el índice de endeudamiento demostramos que para el año 2015 y 2016 es de 0,93 y 0,88 lo que nos indica que la empresa presenta una dependencia de sus acreedores y tiene limitada capacidad para adquirir deudas. por lo que concluimos que la empresa presenta una figura financiera con alto riesgo.

Endeudamiento patrimonial. - El índice de endeudamiento es mayor a 1 por lo que podemos decir que la compañía no está siendo financiada por los propietarios y su capital es muy bajo.

Apalancamiento. - La empresa depende de sus activos dado que su capital es muy bajo, por eso nuestro índice nos presenta valores elevados.

- **GESTIÓN**

Tabla 7.- Índices financieros (Gestión)

INDICES FINANCIEROS	FORMULA	2015	2016
ROTACION DE CARTERA	Ventas / Cuentas por Cobrar	2,02%	1,46%
ROTACION DE VENTAS	Ventas / Activo Total	1,05%	1,28%

Elaborado por: Las autoras

Rotación de Cartera. – Como podemos observar en el año 2015 el índice de rotación de cartera es de 2.03 y el año 2016 bajo a 1.46 por lo cual podemos diagnosticar que la empresa demora 249 días para recuperar su cartera. Se lo hizo con el cálculo siguiente: $360/1.45= 249$

Rotación de Ventas. – En año 2015 se obtuvo 1,05 y en el 2016 1,28 aumentando de un año a otro, con esto diagnosticamos la efectividad de la administración es buena que suba porque si las ventas subieron el índice debe ser mayor.

4.4 Descripción de Matrices Estratégicas

4.4.1 Matriz F.O.D.A.

Fortalezas

- Excelente relación con clientes y proveedores
- Cuenta con local propio.
- Productos al alcance de los consumidores.
- Aceptación de productos.
- Aranceles bajos de los productos importados.

Oportunidades

- Importar una nueva línea de productos
- Crecer a nivel nacional.
- Adquirir nuevos clientes.
- Extender la región de venta de los productos.
- Acogerse a nuevos decretos que impulsa el gobierno.

Debilidades

- No saber dónde colocar el producto.
- Escasez clientes.

- Escasa importación de productos.
- Los costos y gastos fueron más altos que sus ingresos.
- Falta de dinero para importación.

Amenazas

- Meses de demora en colocar el producto.
- Competencia con productos similares.
- Crisis económica
- Incertidumbre con respecto al periodo fiscal del impuesto a la renta.
- Subida de impuestos.

4.4.2 Matriz EFE y EFI

▪ Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

En la siguiente matriz, se evaluaron las oportunidades y amenazas que se detallaron anteriormente en la Matriz FODA por medio de ponderaciones cuantitativas.

Tabla 8.- Matriz EFE

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Importar un nueva línea de productos	10%	2	0.2
Crece a nivel nacional.	8%	3	0.24
Adquirir nuevos clientes.	10%	2	0.2
Extender la región de venta de los productos.	12%	2	0.24
Acogerse a nuevos decretos que impulsa el gobierno.	10%	3	0.3
Amenazas			
Meses de demora en colocar el producto.	9%	3	0.27
Competencia con productos similares.	7%	2	0.14
Crisis económica	15%	4	0.6
Incertidumbre con respecto al periodo fiscal del impuesto a la renta	10%	3	0.3
Subida de impuestos.	9%	3	0.27
Total	100%		2.76

Elaborado por: Las autoras

El resultado en la matriz EFE dio 2.76, es decir que se encuentra arriba de la media, por lo tanto, la importadora está diseñando estrategias que dominan las amenazas.

Una de las oportunidades principales que se describieron en la tabla anterior fue extender la región de venta de los productos y como amenaza principal la crisis económica.

▪ **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).**

En esta tabla se evaluaron las Fortalezas y las Debilidades de la matriz FODA, otorgándole calificaciones y pesos en porcentajes con el fin de obtener como resultado pesos ponderados.

Tabla 9.- Matriz EFI

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Excelente relación con los clientes y proveedores	15%	3	0.45
Cuenta con local propio.	8%	2	0.16
Productos al alcance de los consumidores.	10%	3	0.3
Aceptación de productos.	10%	2	0.2
Aranceles bajos de los productos importados.	10%	3	0.3
Debilidades			
No saber dónde colocar el producto	10%	3	0.3
Escasez de clientes.	5%	2	0.1
Escasa importación de productos.	10%	3	0.3
Los costos y gastos fueron mayores que sus ingresos.	12%	2	0.24
Falta de dinero para importación.	10%	2	0.2
Total	100%		2.55

Elaborado por: Las autoras

El total del peso ponderado dio 2.55 siendo mayor que la media, lo que significa que la empresa tiene fortalezas que superan a las debilidades.

La principal Fortaleza es la excelente relación que tienen con los clientes y proveedores y como Debilidad los costos y gastos fueron mayores que los ingresos obtenidos durante el año 2016.

4.4.3 Análisis de las 5 Fuerzas Porter

Amenaza de nuevos competidores: En el mercado actual no existe mucha participación de estos productos, además que para ingresar al país cuentan con bajos aranceles, lo que significa que la amenaza de nuevos competidores es medianamente probable.

Rivalidad entre los competidores: A nivel nacional existen pocas Importadoras que se dediquen vender estos productos, una de la más importantes y conocida es Dipaso, la cual es fuertemente competitiva para Imporhimalaya.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de esta Importadora se encuentran en países como Perú y China, quienes les permiten pagar 50% al contado y el resto a crédito, gracias al alto poder de negociación que tienen con ellos.

Poder de negociación de los clientes: Imporhimalaya permite a sus clientes cancelar los productos a crédito en plazos de 30, 45 y 60 días, para así fortalecer la confianza que se les brindan manteniendo un buen poder de negociación.

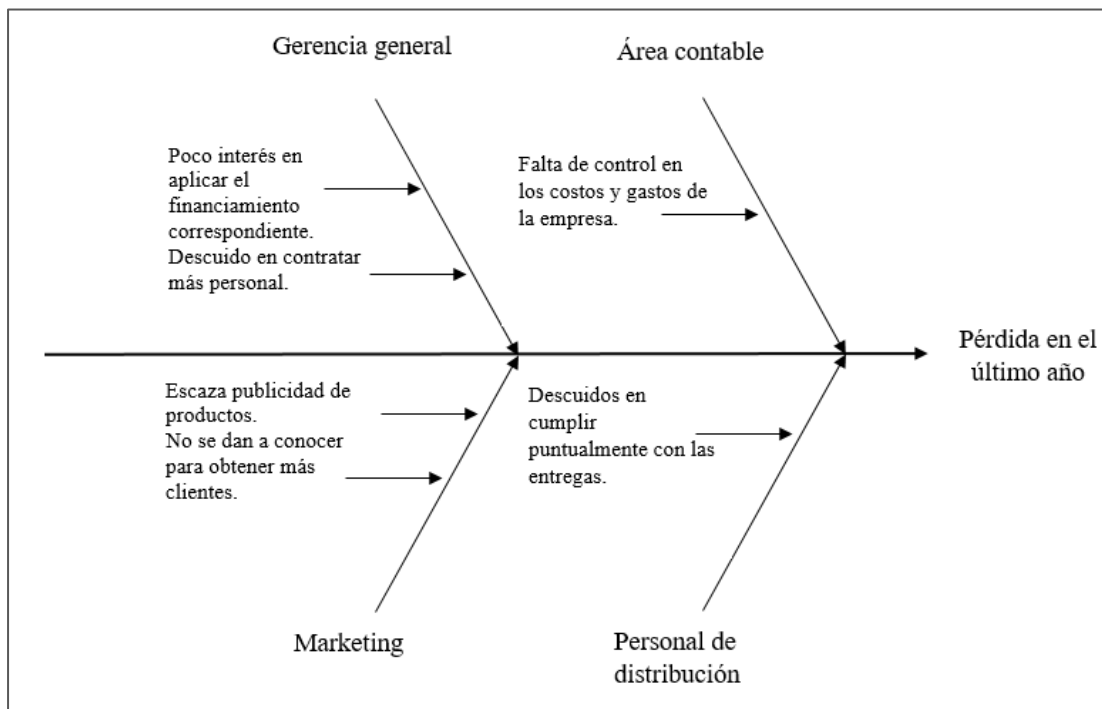
Amenaza de ingresos de productos sustitutos: De los cuatro productos que importa esta empresa, uno de ellos se considera tener productos sustitutos; mientras que, para los otros productos no existe sustituto alguno.

4.4.4 Diagrama de Causa y efecto

En este diagrama se muestra un breve resumen de las causas que la empresa ha conseguido durante estos años de labor como lo es la pérdida neta en el 2016 que se produjo por las ventas en pequeña proporción, debido a la falta de financiamiento y conocimiento del mercado que esta tenía.

A continuación, se detalla el Diagrama de Causa y Efecto:

Ilustración 4:1.- Diagrama de Causa y Efecto



Elaborado por: Las autoras

CAPITULO V

5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

En el capítulo anterior se realizó un diagnóstico general de la empresa dónde se desarrolló análisis organizacional, financieros y no financieros con el fin de obtener resultados tanto negativos como positivos de la empresa. Así mismo, en este capítulo se procederá a elaborar un plan de mejora, para brindar posibles soluciones de problemas encontrados en la misma.

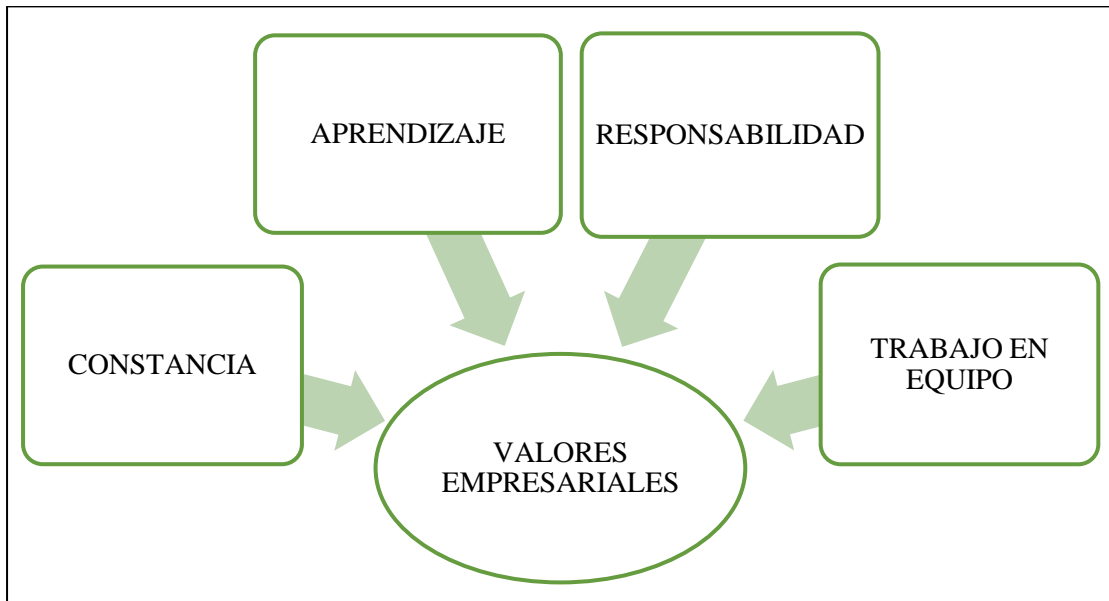
5.1 Valores empresariales propuestos

En toda empresa existen valores esenciales y primordiales los cuales permiten saber el comportamiento que se tiene hacia sus clientes y proveedores. Los principales valores empresariales se detallan a continuación:

- **Constancia:** Los empleados de la empresa deben tener en cuenta el valor de la constancia que se da en el trabajo ya que esta se podrá ver reflejada en los resultados que se obtengan en la empresa, como tal, deberá inculcar a sus empleados ya que los beneficios serán para ambos.
- **Aprendizaje:** Toda empresa debe estar consciente de que siempre deben tener un aprendizaje constante, es decir, que si ocurre algún cambio a futuro los empleados estén aptos para adaptarse a los debidos sucesos que se produzcan.
- **Responsabilidad:** Es importante que al momento de tomar decisiones en una empresa los empleados tengan conciencia de la responsabilidad de esto, ya que no es solo interno si no también externo, es decir, hacia los mismos trabajadores como con los clientes y demás personas que estén relacionadas con esta empresa.

- **Trabajo en equipo:** Este valor es muy importante en la empresa, ya que permite que se obtengan buenos resultados gracias al compañerismo o unión que puede existir en las diferentes áreas de la misma, así se podrá cumplir metas u objetivos planificados de la empresa.

Ilustración 5:1.- Valores empresariales



Elaborado por: Las autoras

5.2 Objetivos SMART

Los objetivos SMART consiste en cuatro perspectivas las cuales son las siguientes: Financiera, Clientes y Proveedores, Internas; y de Aprendizaje y Crecimiento.

Financiera:

- Disminuir los costos y gastos de la empresa en un 15%.
- Aumentar los ingresos anuales en un 15%.

Clientes y Proveedores:

- Aumentar la cartera de clientes en un 25%.
- Mejorar la satisfacción de clientes en un 20%.

Internas:

- Renovar el portafolio de productos en un 10%.

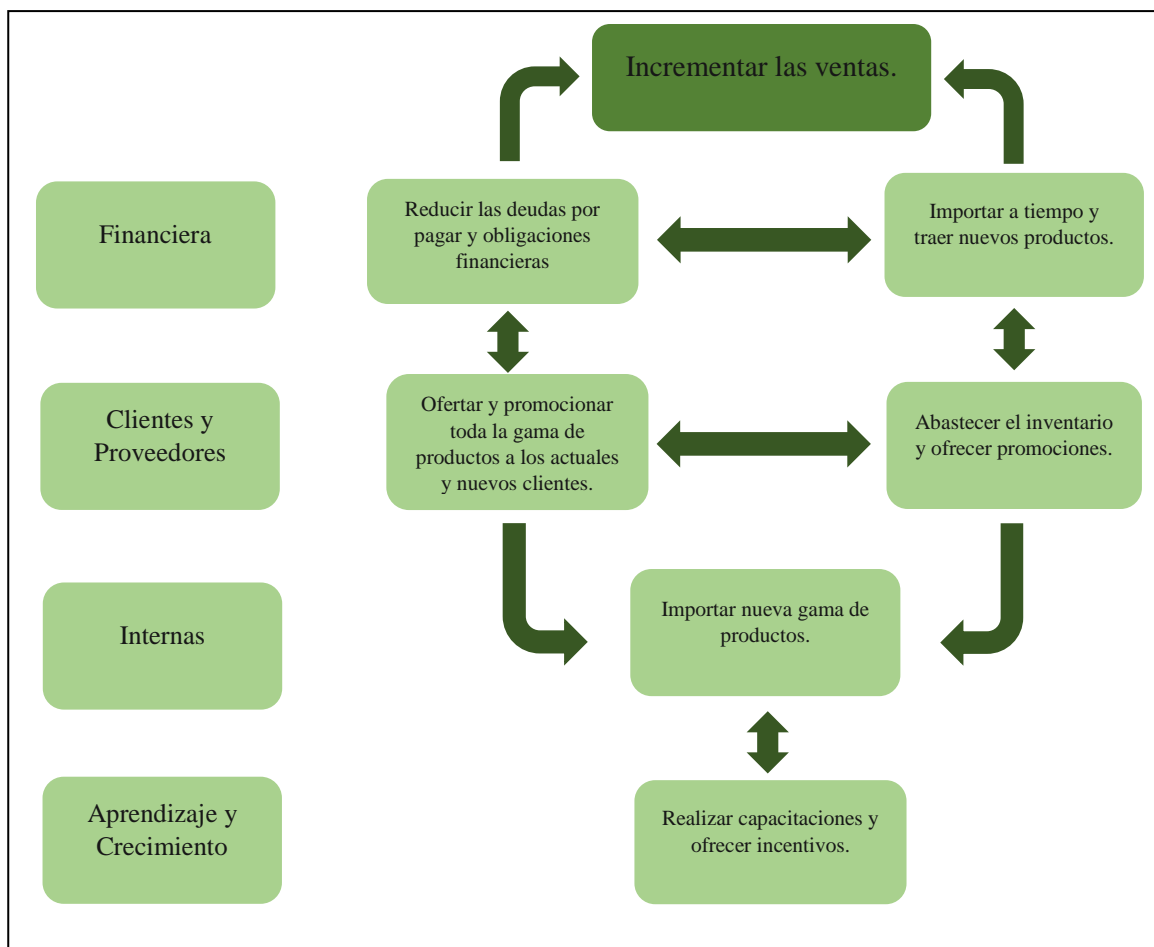
Aprendizaje y Crecimiento:

- Ofrecer oportunidades de crecimiento del personal en un 25%.

5.3 Mapa Estratégico

En el siguiente mapa estratégico se detallan las estrategias propuestas del Balanced Scorecard permitiendo incrementar las ventas de Imporhimalaya S.A.

Ilustración 5:2.- Mapa estratégico de Imporhimalaya S.A.



Elaborado por: Las autoras

5.4 Estrategias del BSC

5.4.1 Perspectiva financiera.

Tabla 10.- Objetivos y estrategias de la perspectiva financiera

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Disminuir los costos y gastos en un 15%.	Reducir un 10% de las deudas por pagar, mediante un recorte de gastos de locales.
	Reducir un 5 % de los Obligaciones con Instituciones Financieras, mediante pagos mensuales con un valor mayor al de la cuota.
Aumentar los ingresos anuales en un 15%.	Incrementar un 5% las ventas, mediante los productos importados a tiempo con promociones que estimulen la venta de los productos.
	Incrementar un 10% de las ventas, mediante una nueva gama de productos.

Elaborado por: Las autoras

5.4.2 Perspectiva de clientes y proveedores.

Tabla 11.- Objetivos y estrategias de la perspectiva de clientes y proveedores

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Aumentar la cartera de clientes en un 25%.	Incrementar un 15% de los clientes, mediante la nueva gama de productos importados.
	Aumentar un 10% de los clientes, mediante la oferta de productos a nuevos locales de diferentes partes de la ciudad.
Mejorar la satisfacción de clientes en un 20%	Mejorar un 15% de la satisfacción de clientes, mediante el abastecimiento de manera mas continua del inventario.
	Aumentar un 5% de la satisfacción ofreciendo promociones por la compra de un gran porcentaje de productos.

Elaborado por: Las autoras

5.4.3 Perspectiva interna.

Tabla 12.- Objetivos y estrategias de la perspectiva interna

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Renovar el portafolio de productos en un 10%.	Renovar un 10% del portafolio de productos, mediante la nueva gama de productos importados que se ofrecerá.

Elaborado por: Las autoras

5.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 13.- Objetivos y estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Ofrecer oportunidades de crecimiento del personal en un 25%.	Ofrecer un 15% de oportunidad de crecimiento, mediante cursos o capacitaciones en la empresa.
	Brindar un 10% de oportunidad de crecimiento, mediante incentivos por cumplimiento de metas.

Elaborado por: Las autoras

5.5 Matriz de indicadores.

Posteriormente de haber planteado los objetivos, se establecieron estrategias tanto financieros como no financieros con el fin de obtener un correcto control en la matriz de indicadores, para esto se deben clasificar basados en las perspectivas anteriormente ya mencionadas. A continuación, se define lo siguiente:

- **Indicadores:** Nombres de indicadores a monitorear.
- **Fórmula:** Fórmula para calcular los indicadores.
- **Meta:** Nivel que se espera mejorar en un tiempo determinado.
- **Umbral:** Límites de desempeño de los indicadores.

Tabla 14.- Metodología de los umbrales

Correcto		La meta se efectuó por encima del umbral.
Regular		La meta se efectuó en un límite aceptable.
Alerta		La meta no se efectuó. Determinar y rediseñar la meta.

Elaborado por: Las autoras

- **Frecuencia:** Período de tiempo en el que se monitorea los indicadores.
- **Responsable:** Persona o departamento de la empresa que se encarga de la revisión de los indicadores.

5.5.1 Perspectiva financiera

Tabla 15.- Indicadores de perspectiva financiera

MATRIZ DE INDICADORES					
Perspectiva Financiera					
Indicadores	Fórmula	Meta	Umbral	Frecuencia	Responsable
Evolución de los gastos financieros.	$\frac{\text{Gastos Financieros } n + 1}{\text{Gastos Financieros } n}$	10%	>10%	Mensual	Área contable
			(7% - 10%)		
			<7%		
Evolución de los gastos administrativos.	$\frac{\text{Gastos Administrativos } n + 1}{\text{Gastos Administrativos}}$	5%	>5%	Mensual	Área contable
			3% - 5%)		
			<3%		
Evolución de las ventas (productos actuales).	$\frac{\text{Ventas } n + 1}{\text{Ventas } n}$	5%	>5%	Mensual	Área administrativa y Marketing
			3% - 5%)		
			<3%		
Evolución de las ventas (productos nuevos).	$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}}$	10%	>10%	Bimestral	Área administrativa y Marketing
			(7% - 10%)		
			<7%		

Elaborado por: Las autoras

5.5.2 Perspectiva clientes y proveedores

Tabla 16.- Indicadores de perspectiva clientes y proveedores

MATRIZ DE INDICADORES					
Perspectiva Clientes y Proveedores					
Indicadores	Fórmula	Meta	Umbral	Frecuencia	Responsable
Evolución de cartera de clientes.	$\frac{\# \text{ Clientes (nuevo producto) } n + 1}{\# \text{ Clientes (nuevo producto) } n}$	15%	>15%	Mensual	Área administrativa y Marketing
			(10% - 15%)		
			<10%		
Visitas a nuevos clientes.	$\frac{\text{Total Clientes } n + \text{visitas de posibles clientes}}{\# \text{ Total clientes activos de todos los locales}} * 100$	10%	>10%	Mensual	Área administrativa y Marketing
			(7% - 10%)		
			<7%		
Satisfacción de clientes por menor índice de reclamos.	$\frac{\# \text{ Clientes con reclamos}}{\# \text{ Total clientes atendidos}}$	15%	>15%	Mensual	Área administrativa y Marketing
			(10% - 15%)		
			<10%		
Satisfacción de los clientes a través de la promoción.	$\frac{\# \text{ Clientes satisfechos con promoción}}{\# \text{ Total ventas con promoción}}$	5%	>5%	Mensual	Área administrativa y Marketing
			3% - 5%)		
			<3%		

Elaborado por: Las autoras

5.5.3 Perspectiva interna

Tabla 17.- Indicadores de perspectiva interna

MATRIZ DE INDICADORES					
Perspectiva Interna					
Indicadores	Fórmula	Meta	Umbral	Frecuencia	Responsable
Renovación de productos.	$\frac{\# \text{ productos } n + 1}{\# \text{ productos } n}$	10%	>10%	Trimestral	Área administrativa y Marketing
			(7% - 10%)		
			<7%		

Elaborado por: Las autoras

5.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 18.- Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

MATRIZ DE INDICADORES					
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
Indicadores	Fórmula	Meta	Umbral	Frecuencia	Responsable
Variación del # de capacitaciones.	$\frac{\text{Capacitaciones } n + 1}{\text{Capacitaciones } n}$	15%	>15%	Semestral	Gerente general
			(10% - 15%)		
			<10%		
Incentivos.	$\frac{\text{Incentivos otorgados}}{(\text{Incentivos planificados}) * 100}$	10%	>10%	Mensual	Gerente general
			(7% - 10%)		
			<7%		

Elaborado por: Las autoras

CAPITULO VI

6 DISEÑO DEL PLAN DE IMPORTACIÓN.

6.1 Descripción de los productos.

Se ha seleccionado productos pensando en el hogar, por ende, se ha decidido elegir artículos con un estilo moderno y así darle un giro al negocio. Fueron elegidos por lo novedoso que son y por los resultados obtenidos en nuestras encuestas.

Aprovechando que en la actualidad decorar el hogar es uno de los pasatiempos favoritos de las amas de casa, por lo que ellas aman y quiere verla (que la vean) bien. Hemos elegimos estos productos:

- Jarrones y Floreros



- Orquídeas y Flores Artificiales



6.2 Selección del proveedor.

La página Alibaba es una ayuda al comercio exterior, en la actualidad es la más reconocida por la seriedad con la que se logran obtener compras a nivel de mayorista y minorista. Uno de los motivos de su reconocimiento es porque trata de depurar proveedores que no cumplan sus pactos de venta.

También permite realizar los pagos y retenerlos hasta que el comprador haya recibido su producto. Una vez que el comprador reciba su compra, Alibaba se encarga de realizar el pago que estaba en modo pendiente. También muestra un perfil del proveedor para poder analizar cuantas ventas ha realizado, cuantas personas lo han visitado y a que lugares ha realizado mayor exportación. Esto ayuda a confiar en esta página y buscar el mejor proveedor comparando los precios de cada uno, su perfil, sus condiciones de pago y condiciones de envío.

Luego de analizar y revisar las condiciones de cada proveedor previamente seleccionado por los productos que buscamos, hemos elegido dos proveedores por su variedad de productos y su calidad, un proveedor principal con el cual mantendremos negociaciones cada cuatro meses, es decir tres veces al año y hemos elegido un proveedor secundario que lo tendremos en alguna emergencia poder abastecernos de ellos y no presentemos inconvenientes con nuestros clientes.

Nuestros proveedores están ubicados en la ciudad de Guangzhou en China y los dos tienen las mismas condiciones de exportación:

Envío: 45 Días.

Pagos: TLC o PayPal

Incoterms: FOB – EXW

Envío previamente de una muestra, sin costo.

Descuentos por cantidades de mayorista.

Idioma: Ingles

Tabla 19.- Proveedores

PROVEEDOR	NOMBRE	CONTACTO	LOCACION	TELEFONO	ZIPCODE	CIUDAD	PAGINA WEB
Principal	Qingdao Kiridor Import and Export Co., Ltd.	Mr. William Chen	Unit 4, 101st Factory Xiongw ei New Manor	1-578-8523315	510550	Guangzhou	https://kiridor.en.alibaba.com
Secundario	Baina Home Decoration Co. Ltd.	Ms. Tracii L	Building 74-5, 1850 Innovation Zone, No#200 Fang Cun Da Dao Dong	1-888-5507088	510375	Guangzhou	http://bnlass.en.alibaba.com

Elaborado por: Las autoras

En este cuadro, se muestra cada proveedor con los datos principales para realizar el contacto con ellos.

6.3 Estimación de costos

Luego de elegir el proveedor principal para la importación, se procedió a realizar el contacto vía correo electrónico. Para que nos indicaran los precios y detalles de cada producto seleccionado. Dentro de los productos se eligieron los siguientes:

ITEM: CG211

Descripción: JARRON PEQUEÑO

1caja: 25

Color: Celeste - Café

Tamaño de caja producto: 17*17*34cm

Precio: \$1,62

ITEM: CG212

Descripción: JARRON GRANDE

1caja: 20

Color: Celeste - Café

Tamaño de caja producto: 12*12*51cm

Precio: \$1,8

ITEM: GV002

Descripción: DECORATIVO CILINDRICO

1caja: 25

Color: Transparente

Tamaño de caja producto: 10,5*10,5*20,5cm

Precio: \$0,25

ITEM: CK023

Descripción: ENVASE COLORIDO

1caja: 22

Color: Celeste – Rojo – Azul -Verde

Tamaño del producto: 13*13*28cm

Precio: \$1

ITEM: AH017

Descripción: RECIPIENTES LARGOS MEDIANO

1caja: 20

Color: Transparente

Tamaño del producto: 18*80cm

Precio: \$1,35

ITEM: AH019

Descripción: RECIPIENTES LARGOS GRANDE

1caja: 15

Color: Transparente

Tamaño del producto: 18*120cm

Precio: \$1,65

ITEM: WX421

Descripción: RECIPIENTE CUADRADO

1caja: 24

Color: Transparente

Tamaño de caja producto: 20*35cm

Precio: \$1,4

ITEM: AE211GN

Descripción: ORQUIDEAS ARTIFICIALES

1caja: 500

Color: Rojo – Rosada – Azul – Amarilla – Morada – Fucsia – Verde – Negra - Naranja

Tamaño del producto: 15*15*5cm

Precio: \$0,4

ITEM: L24XX500

Descripción: ORQUIDEAS FLORALES

1caja: 500

Color: TODOS

Tamaño del producto: 133*15*5cm

Precio: \$0,20

ITEM: R1712256

Descripción: FLORES ARTIFICIALES

1caja: 500

Color: TODOS

Tamaño del producto: 33*15*5cm

Precio: \$0,60

6.3.1 Selección del tipo de Incoterm

Luego de conocer con claridad la negociación vamos a identificar el tipo de Incoterms que se va a utilizar, dado que la empresa puede pactar el tipo de incoterms más adecuado para su negocio.

Para este plan de importación, después de haber analizado los incoterms se decidió que se aplicará el FOB, lo que significa que la empresa compradora se hará cargo del transporte desde la empresa del vendedor hasta la empresa del importador.

6.3.2 Selección de transporte internacional.

La transportación será realizada vía marítima, por medio de la Naviera HARTRODT. Se eligió esta compañía por su trayectoria y reputación de cumplir en todos sus procesos, tal como son indicados al momento de negociar. La negociación acordada fue la siguiente:

- Contenedor de 20 pies
- Tipo: metal
- Peso Máximo: 28180 kg
- Tipo: Compartido
- Freight Forwarde: \$15 por m³ = 18,12m³ x \$15 = VALOR \$271,9

Este costo solo representa el valor por el contenedor, que será compartido con otra mercadería.

Se realizó por medio de internet la cotización del flete desde el puerto Ningbo, uno de los más importantes del país de China hasta el puerto de Guayaquil y se estableció un valor de \$ 2235. El viaje dura 37 días aproximadamente de puerto a puerto.

Se suma los valores del contenedor más el valor del flete, \$217.90 + \$2,235; el cual nos da un precio total de flete de \$ 2,506.91; valor que se va a tener que cancelar por la transportación de la mercadería desde la empresa hasta el puerto de Guayaquil.

6.3.3 Póliza de seguro

La póliza de seguro es un documento justificativo de un contrato emitido por la empresa, si se obtiene un seguro, se debe incluir la póliza en nuestra documentación que será entregada.

Solo cuando la póliza ha sido aceptada y entregada a las dos partes involucradas se puede decir que se comenzó a ejercer los derechos y obligaciones. Existen tres tipos de seguro:

- Libre de avería
- Libre de avería particular
- Contrato todo riesgo

En el caso del transporte, existen dos tipos de seguro:

1. Una póliza que se tramita para cada importación.
2. Una póliza “madre”, con un monto grande y preestablecido como suma asegurada, de la cual se desprenden las “hijas” o aplicaciones para cada importación, ésta póliza se llama Seguro Flotante.

Las pólizas de seguro por transporte deben contener lo siguiente:

- Número de la Póliza
- Número de la Aplicación
- Nombre del Asegurado
- Ruta del viaje

- Tipo de Transporte
- Nombre de la compañía transportadora
- Marcas y Números
- Embalaje
- Peso en kilos neto
- Peso en kilos brutos
- Subpartida arancelaria
- Descripción
- Cantidad del contenido
- Valor UNITARIO
- Valor FOB
- Valor TOTAL
- Lugar y Fecha
- Firma del importador
- Consignatario (refiriéndose al beneficiario, para que puedan servir como arantía financiera)

Se debe verificar la partida arancelaria, en este caso se manejarán dos. Para identificar la documentación que se requerirá, dependiendo del tipo de producto a importar.

Dado que China no mantiene ningún acuerdo con Ecuador, no se necesita ningún certificado adicional y las partidas arancelarias que se usarían serían las 6702.90.00 y la 7013.40.00.

Se averiguó el valor del seguro por el flete desde el puerto de origen, el cual varía considerado el tipo de mercadería, el peso total de la mercadería, la forma de transportación de la mercadería y el puerto de destino. Nuestra mercadería debería pagar= \$45 (cargo

mínimo) + Costo de Flete/100 * el ratio por tipo de producto (proporcionada una tabla del portal = <https://cargoinsurancecenter.com>)

Precio total del seguro del flete (vidrio)= $\$45 + (1909.47/100) * 4.55 = \215.83

Precio total del seguro del flete (Flores artificiales) = $\$45 + (597.44/100) * 0.87 = \53.59

PRECIO TOTAL SEGURO = \$269.42

Luego de obtener el FOB, el Seguro y el Transporte. Podemos obtener el valor del CIF, de la siguiente forma:

FOB	1319.90
	+
FLETE	2506.91
	+
SEGURO	269.42
	=
CIF	4096.23

6.3.4 Tramites de importación

Mediante el (SENAE) El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podemos obtener las reglas establecidas para realizar una importación. Como la importadora ya está registrada en el Ecuapass solo debemos realizar el cálculo para la nueva mercadería a importador, las tasas arancelarias las podemos encontrar en la página del SENAE, las tasas, impuestos y aranceles a cancelar los encontramos en el clasificador y varían dependiendo de la partida arancelaria, cada partida arancelaria es referente a un tipo de producto. En nuestra importación tenemos vidrios y flores artificiales. Por coincidencia estas dos partidas arancelarias poseen las mismas tasas e impuestos, se detalla más específicamente en el siguiente cuadro:

Tabla 20.- Trámites de importación

FOB	FLETE	SEGURO	CIF	ADVALOREM 30%	FODINFA 0,5%	VALOR EXADUANA	IVA 12%	ISD 5%CIF	TOTAL IMPUESTOS
\$ 1,319.90	\$ 2,506.91	\$ 269.42	\$4,096.23	\$ 1,228.87	\$ 20.48	\$ 5,345.58	\$ 641.47	\$ 204.81	\$ 2,095.63

Elaborado por: Las autoras

Cuando la mercadería llega al puerto de destino, se debe proceder con la desaduanización por lo cual la empresa ya cuenta con una persona que se encarga de este proceso y realizarlas antes de los 15 días para no tener que pagar multas y que la mercadería no sea retenida.

Se detallan los costos totales a cancelar:

VALOR TRAMITE EN ADUANA=	\$ 450
IMPUESTOS Y ARANCELES=	\$ 2095.63
SERVICISO DE AGENTE ADUANER=	\$ 80
MANIPULACION EN DESTINO=	\$ 150
<u>TOTAL VALOR ADUANA = \$ 2775.63</u>	

6.3.5 Precio al consumidor

Luego de conocer los costos de importación, se inicia una investigación para conocer el porcentaje de ganancia que se desea obtener. Estos son los costos que se tendrán cada 4 meses que se realice la importación de los productos:

CIF=	\$ 4096.23
COSTO TOTAL ADUANA TOTAL=	\$ 2775.63
COSTO A IMPORTADORA=	\$ 40
<u>COSTO TOTAL=</u>	<u>\$ 6911.86</u>

Siguiendo de un análisis de investigación, basándose en la perspectiva de los consumidores mediante encuesta e investigando los precios de la competencia, pudimos calcular nuestros precios de venta de cada producto. La siguiente tabla muestra los precios de

venta por producto y nos indica el total de la venta sería = \$ 23694, restándole los gastos de importación nos queda una ganancia = \$ 16782.14

Tabla 21.- Precios de venta de cada producto

ITEM	PRODUCTO	NÚMERO DE PRODUCTOS	NÚMERO DE PRODUCTOS POR CAJAS	PRECIO	FOB	PRECIO DE LA COMPETENCIA	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD	PRECIO DE VENTA TOTAL
1	JARRON PQ.	75	25	\$ 1.62	\$ 121.50	\$ 19.90	\$ 10.00	\$ 750.00
2	JARRON G.	80	20	\$ 1.80	\$ 144.00	\$ 24.90	\$ 15.00	\$ 1,200.00
3	DECORATIVO CILINDRO	100	25	\$ 0.25	\$ 25.00	\$ 18.00	\$ 10.00	\$ 1,000.00
4	ENVASE COLORIDO	88	22	\$ 1.00	\$ 88.00	\$ 24.00	\$ 12.00	\$ 1,056.00
5	RECIPIENTES LARGOS	80	20	\$ 1.35	\$ 108.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 800.00
6	RECIPIENTES LARGOS	60	15	\$ 1.65	\$ 99.00	\$ 22.00	\$ 11.00	\$ 660.00
7	RECIPIENTE CUADRADO	96	24	\$ 1.40	\$ 134.40	\$ 28.00	\$ 18.00	\$ 1,728.00
8	ORQUIDEA ARTIFICIAL	500	500	\$ 0.40	\$ 200.00	\$ 25.00	\$ 12.00	\$ 6,000.00
9	ORQUIDEAS FLORAL	500	500	\$ 0.20	\$ 100.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 5,000.00
10	FLOR ARTIFICIAL	500	500	\$ 0.60	\$ 300.00	\$ 23.00	\$ 11.00	\$ 5,500.00
		2079		TOTAL	\$1,319.90		TOTAL	\$23,694.00
							COST. IMPOR	\$ 6,911.86
							GANANCIA	\$16,782.14

Elaborado por: Las autoras

6.4 Forma de Financiamiento

En Ecuador existen varias formas de obtener financiamiento, las dos formas principales son:

- Banca de desarrollo: CFN y Banco del fomento
- Sector financiero privado: Diferentes Bancos privados del país incluyendo ISOTEC

Por lo tanto, se ha decidido buscar financiamiento mediante el Banco Bolivariano, el mismo provee diferentes tipos de préstamos, se escoge el crédito prioritario para empresas con un valor de \$ 65,000. Para poder lograr que se haga efectivo este préstamo, el banco exige varios documentos para saber que habrá una certeza en el cumplimiento de los pagos. Uno de los requisitos es poseer un garante que cumpla con las condiciones, siendo esto lo más importante de los requisitos.

La tasa anual efectiva es de 9.33%, esta tasa es dada por el banco y se eligió usar el sistema de amortización francés. El simulador del crédito se presenta a continuación con las condiciones y los costos totales del crédito. (Bolivariano, 2018)

Simulador de Crédito - Banco Bolivariano			
Folleto Informativo			
Banco Bolivariano		Condiciones y Costo Total de Crédito	
Tipo de Bancas:	Banca Empresa	Tipo de Crédito:	Comercial Prioritario
Sistema de Amortización:	Francés		
Monto de Crédito:	\$60,000.00		
Monto Líquido:	\$59,700.00		
Tasa Nominal Anual:	8.92%	Tasa Efectiva Anual:	9.33%
Plazo(meses)*	36	Periodicidad de pago(meses):	36
Cuota:	\$1,905.75	Relación:	1.14
Monto Total	\$68,607.03	Tasa anual del costo del Crédito:	9.67%
Contribución Financiamiento SOLCA	\$ 300.00		

6.5 Análisis financiero (Importación)

El análisis financiero permitirá mirar el futuro de la empresa en los próximos años. Pero primero se analizará el flujo de caja de la empresa si continuara con las actividades que tiene hasta este momento.

En la figura que se muestra abajo, se puede observar el flujo de caja de la empresa Imporhimalaya S.A. sin plan de mejora, se realizó una proyección de los próximos 5 años para saber cuál sería el estado de la empresa.

Tabla 22.- Flujo de caja sin plan de mejora

IMPORHIMALAYA S.A						
FLUJO DE CAJA - SIN PLAN DE MEJORA						
	Año	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
INVERSIÓN TOTAL	\$ (800,00)					
UAIT		\$ (7.361,59)	\$ (12.118,06)	\$ (16.722,79)	\$ (21.333,26)	\$ (26.173,62)
Pago Part. Trab.			\$ 1.104,24	\$ 1.817,71	\$ 2.508,42	\$ 3.199,99
Pago de IR			\$ 1.376,62	\$ 2.266,08	\$ 3.127,16	\$ 3.989,32
EFFECTIVO NETO		\$ (7.361,59)	\$ (9.637,20)	\$ (12.639,00)	\$ (15.697,68)	\$ (18.984,31)
(-) Ventas NO Cobradas		\$ 61.475,63	\$ 64.549,41	\$ 61.321,94	\$ 58.255,84	\$ 64.549,41
(+) Cobros de Créditos		\$ -	\$ (61.475,63)	\$ (64.549,41)	\$ (61.321,94)	\$ (58.255,84)
(-) Costo Inventario NO vendido		\$ (6.321,61)	\$ (5.092,90)	\$ (4.500,33)	\$ (5.940,35)	\$ (4.415,58)
(+) Inventario vendido		\$ -	\$ 6.321,61	\$ 5.092,90	\$ 4.500,33	\$ 5.940,35
(+) Aporte Accionistas	\$ (800,00)					
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 800,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 17.511,99
(+) Préstamo concedido	\$ (40.000,00)	\$ (3.175,10)	\$ (3.542,51)	\$ (3.952,45)	\$ (4.409,82)	\$ (4.920,12)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (41.600,00)	\$ 44.617,34	\$ (8.877,22)	\$ (19.226,35)	\$ (24.613,62)	\$ 2.225,89
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (41.600,00)	\$ 3.017,34	\$ (5.859,89)	\$ (25.086,24)	\$ (49.699,86)	

Elaborado por: Las autoras

En 5 años la empresa presenta aun pérdidas en sus estados financieros y aún no ha podido recuperar la inversión inicial, sus ventas no cobradas presenta un número muy elevado. La empresa no estaría en buenas condiciones para seguir funcionando tengan que vender la compañía o lo más probable es que tengan que cerrar la empresa.

A continuación, se muestra el flujo de caja si la empresa Imporhimalaya S.A. optara por realizar el plan de mejora establecido:

IMPORHIMALAYA S.A						
FLUJO DE CAJA - CON PLAN DE MEJORA						
	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
UAIT		\$ 39.685,52	\$ 61.580,95	\$ 86.745,56	\$ 115.673,78	\$ 148.934,50
Pago Part. Trab.			\$ -5.952,83	\$ -9.237,14	\$ -13.011,83	\$ -17.351,07
Pago de IR			\$ -7.421,19	\$ -11.515,64	\$ -16.221,42	\$ -21.631,00
EFFECTIVO NETO		\$ 39.685,52	\$ 48.206,93	\$ 65.992,78	\$ 86.440,52	\$ 109.952,43
(-) Ventas NO Cobradas		\$ 25.620,81	\$ 28.182,89	\$ 31.001,18	\$ 34.101,30	\$ 37.511,43
(+) Cobros de Créditos		\$ -	\$ (25.620,81)	\$ (28.182,89)	\$ (31.001,18)	\$ (34.101,30)
(-) Costo Inventario NO vendido		\$ (3.321,61)	\$ (3.155,53)	\$ (2.997,75)	\$ (2.847,86)	\$ (2.705,47)
(+) Aporte Accionistas	\$ (800,00)					
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 800,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 17.511,99
(+) Préstamo concedido	\$ (65.000,00)	\$ (24.774,72)	\$ (24.774,72)	\$ (24.774,72)	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (66.600,00)	\$ 37.210,00	\$ 26.160,37	\$ 44.194,12	\$ 89.690,53	\$ 131.816,94
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (66.600,00)	\$ (29.390,00)	\$ (3.229,63)	\$ 40.964,50	\$ 130.655,03	

Elaborado por: Las autoras

Las ventas aumentarían en un 15%, por los nuevos productos que se importarían. La cuenta cobros de créditos se refiere a los valores que no han sido cobrado a los clientes, como muestra la tabla con el plan de mejora se logró que estos valores disminuyeran, de igual manera en la cuenta costo de inventario no vendido los valores disminuyen aplicando el plan de mejora.

A continuación, se presenta el flujo de caja neto, en el cual se realizó la resta entre el flujo de caja sin mejora con, el flujo de caja con mejora para poder analizar de una mejor manera la ganancia neta que se obtendría aplicando el plan de mejora propuesto en este proyecto.

IMPORHIMALAYA S.A

FLUJO DE CAJA NETO (RESTA DE LOS FLUJOS)

	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
INVERSIÓN TOTAL	\$ (800,00)					
UAIT		\$ 1.104,24	\$ 1.817,71	\$ 2.508,42	\$ 3.199,99	\$ 3.926,04
Pago Part. Trab.			\$ 1.376,62	\$ 2.266,08	\$ 3.127,16	\$ 3.989,32
Pago de IR			\$ -4.880,73	\$ -8.034,27	\$ -11.087,21	\$ -14.143,95
EFFECTIVO NETO		\$ 1.104,24	\$ (1.686,41)	\$ (3.259,78)	\$ (4.760,06)	\$ (6.228,59)
(-) Ventas NO Cobradas		\$ 35.854,82	\$ 36.366,52	\$ 30.320,76	\$ 24.154,55	\$ 27.037,98
(+) Cobros de Créditos			\$ 35.854,82	\$ 36.366,52	\$ 30.320,76	\$ 24.154,55
(-) Costo Inventario NO vendido		\$ (3.000,00)	\$ (1.937,37)	\$ (1.502,58)	\$ (3.092,49)	\$ (1.710,11)
(+) Inventario vendido		\$ -	\$ (3.000,00)	\$ (1.937,37)	\$ (1.502,58)	\$ (3.092,49)
(+) Aporte Accionistas	\$ (800,00)					
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 800,00
(+) Préstamo concedido	\$ (68.607,03)	\$ 1.459,75	\$ 1.459,76	\$ 1.459,77	\$ 1.459,78	\$ 1.459,79
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (70.207,03)	\$ 35.418,81	\$ 67.057,33	\$ 61.447,33	\$ 46.579,97	\$ 99.933,12
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (70.207,03)	\$ (34.788,22)	\$ 32.269,11	\$ 93.716,44	\$ 140.296,41	

Elaborado por: Las autoras

TIR	69%	
VAN	\$ 179.299,41	
PAYBACK	\$ 1,52	6,88% WACC

En este flujo de caja neto se puede que la empresa obtendría una TIR de 69%. La TIR nos indica la tasa de retorno la cual mide la rentabilidad de la empresa. El VAN de \$ 179,299.41 lo cual nos indica el valor del dinero flotante o podríamos decir faltante que presentan los estados de resultados de la empresa y un PAYBACK de 1.52, lo cual nos indica el tiempo de recuperación de la empresa. El cual indica que se recuperaría luego del primer año. En la mayoría de los proyectos toma más de un año la recuperación del capital invertido. Podemos observar si la empresa pone en marcha este proyecto obtendría en el primer año la inversión realizada y a partir del segundo año tuviera ganancias con la venta de la nueva línea de productos.

Para poder obtener la tasa WACC, se usó la formula detallada en el siguiente cuadro:

$$WACC = \left(K_e * \frac{CAA}{CAA + D} \right) + \left(K_d(1 - T) * \frac{D}{CAA + D} \right)$$

Se obtuvo una WACC de 6.88%, obtenida con los siguientes datos: la CAA (Capital aportado por los accionistas) es de \$800 lo cual es el capital social, la Deuda Financiera es de \$ 68,607.03 lo cual es el préstamo que se le realizara al banco, Kd (Costo de la Deuda Financiera) es de 8,92% la cual es la tasa del banco, T (Tasa de Impuesto a la ganancia) es el 22% y Ke (Tasa de Costo de Oportunidad de los accionistas o conocida como CAPM) es de 0.34%, el cual se obtuvo de la siguiente forma detallada en el cuadro siguiente:

$CAPM = (Rf + (b * (Km - Rf) + EMBI)$	
CAPM =	0,34%
Rf: Tasa libre de Riesgo	2,27%
b: Coeficiente beta	0,11
Km: Rendimiento de mercado	10,01%
EMBI	-2,81%

La tasa libre de riesgo es las letras de tesoro de EEUU (USA, 2018) , el coeficiente beta está explicando en el cuadro de abajo con cada detalle, el rendimiento del mercado fue obtenido Índice Standard & Poor's 500 (Ecuador, 2018) , EMBI es la tasa riesgo del país que se la detalla luego del siguiente cuadro.

$Beta\ no\ apalancado = \frac{Beta\ Apalancado}{1 + (\frac{d}{e} * (1 - t))}$	
	BNA= 0,11
d: Deuda, Activos que exigen retorno – Patrimonio dividido para Activos que exigen retorno	58.297,47
e: Patrimonio, Patrimonio dividido para Activos que exigen retorno	8.165,13
t: tasa impositiva	22%
Activos:	66.462,60
Pasivos:	58.297,47
Patrimonio:	8.165,13
Beta no apalancado:	0,75
Capital:	800
Obligaciones financieras:	
Tasa de interes activa:	8,92%

Tasas de Interés			
enero - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.03	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.01	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.45	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.72	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.84	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.64	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.72	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.46	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.54	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.67	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.78	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20.85	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.40	Inversión Pública	9.33

CAPÍTULO VII

7 RIESGOS DEL PLAN DE MEJORA

7.1 Matriz de riesgos

En la matriz de riesgos se presentará los posibles riesgos que afectarán al plan de mejora propuesto para Imporhimalaya S.A. Está estructurada de la siguiente manera:

- **Estrategias:** definidas en el CAPÍTULO V en base a los objetivos Smart.
- **Riesgo:** posibles supuestos riesgos que impedirán cumplir el plan de mejora.
- **Probabilidad de ocurrencia (PO):** probabilidad que el supuesto riesgo ocurra.
- **Impacto potencial (IP):** medida de escala de Likert que afecta cuantitativamente, en donde la medida de 1 de ocurrir el riesgo, el impacto no será significativo en las

actividades, si la medida es 5 de ocurrir el riesgo el impacto será relativamente significativo y si es de 10 el impacto será alto para las actividades de la empresa.

- **PO*IP:** resultado de la multiplicación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial, en la cual:
 - Si el resultado es mayor o igual a 4.9, se diseñará un plan de acción para evitar el riesgo y,
 - Si el resultado es menor a 4.9, se realizará la gestión de riesgo.
- **Plan de acción (PA):** plan que conducirá a cumplir los objetivos.
- **Gestión de riesgo (GR):** se la utiliza para ayudar a manejar la incertidumbre de la amenaza o riesgo de bajo nivel.

Tabla 23.- Matriz de riesgo

MATRIZ DE RIESGO							
N°	ESTRATEGIAS	N°	RIESGO	PO	IP	(PO*IP)	PA/GR
1	Reducir un 10% de las deudas por pagar, mediante un recorte de gastos de locales.	R1	Debido a la decisión de realizar un recorte en gastos de locales causaría que no se tendría lugar para poner la mercadería.	70%	8	5.6	Plan de acción
2	Reducir un 5 % de los Obligaciones con Instituciones Financieras, mediante pagos mensuales con un valor mayor al de la cuota.	R2	Debido a la decisión de realizar pagos mensuales con un valor mayor al de la cuota causaría que exista menor cantidad de dinero para realizar las importaciones.	80%	7	5.6	Plan de acción
3	Incrementar un 5% las ventas, mediante los productos importados a tiempo con promociones que estimulen la venta de los productos.	R3	Debido a la decisión de importar productos a tiempo causaría que la mercadería quede en bodega y que los clientes ya no deseen adquirir los productos.	80%	9	7.2	Plan de acción
4	Incrementar un 10% de las ventas, mediante una nueva gama de productos.	R4	Debido a la decisión de incrementar las ventas por la importación de una nueva gama de productos causaría que se pierda el enfoque en las ventas de los productos ya existentes.	80%	7	5.6	Plan de acción
5	Incrementar un 15% de los clientes, mediante la nueva gama de productos importados.	R5	Debido a la decisión de incrementar clientes por los nuevos productos importados causaría desatención a los clientes de los productos existentes.	85%	8	6.8	Plan de acción
6	Aumentar un 10% de los clientes, mediante la oferta de productos a nuevos locales de diferentes partes de la ciudad.	R6	Debido a la decisión de incrementar clientes por ofertar productos en nuevos locales causaría la desatención a los clientes actuales.	80%	7	5.6	Plan de acción
7	Mejorar un 15% de la satisfacción de clientes, mediante el abastecimiento de manera mas continua del inventario.	R7	Debido a la decisión de satisfacer a los clientes por el abastecimiento continuo del inventario causaría que los empleados se sientan presionados al realizar sus labores y se desmotiven.	50%	6	3	Gestión de riesgos.

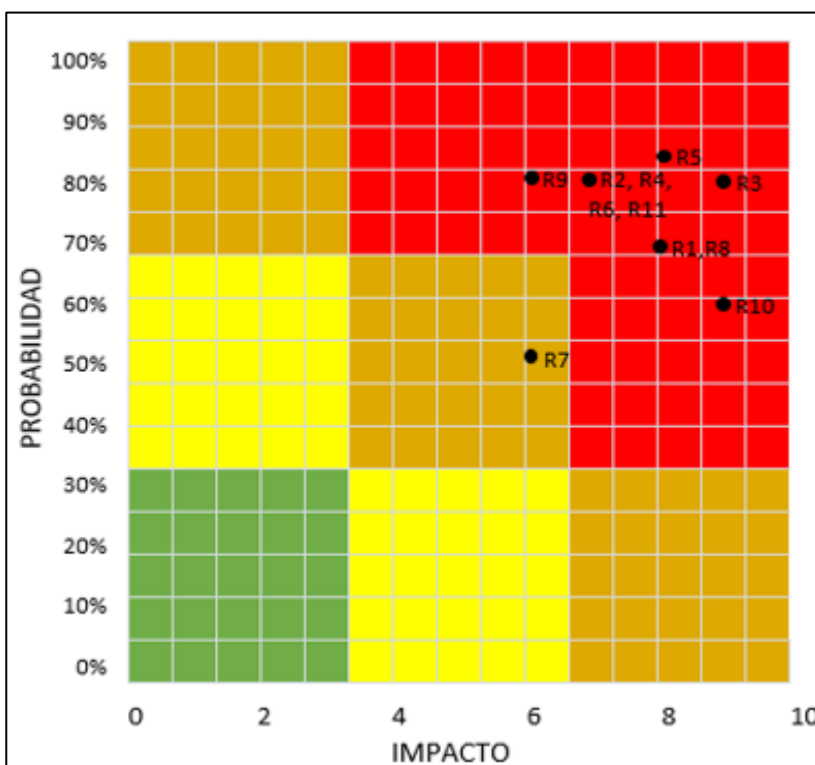
MATRIZ DE RIESGO							
N°	ESTRATEGIAS	N°	RIESGO	PO	IP	(PO*IP)	PA/GR
8	Aumentar un 5% de la satisfacción ofreciendo promociones por la compra de un gran porcentaje de productos.	R8	Debido a la decisión de ofrecer promociones por la compra de un gran porcentaje de productos causaría que los clientes se acostumbrarían a estas promociones y cuando no se ofrezcan por alguna razón, ellos no decidan comprarnos.	70%	8	5.6	Plan de acción
9	Renovar un 10% del portafolio de productos, mediante la nueva gama de productos importados que se ofrecerá.	R9	Debido a la decisión de renovar el portafolio de productos causaría la desatención de importar los productos existentes.	80%	6	4.8	Gestión de riesgos.
10	Ofrecer un 15% de oportunidad de crecimiento, mediante cursos o capacitaciones en la empresa.	R10	Debido a ofrecer capacitaciones causaría que si realizan capacitaciones que no generen valor ni conocimiento, los empleados sufrirían una desmotivación por esto.	60%	9	5.4	Plan de acción
11	Brindar un 10% de oportunidad de crecimiento, mediante incentivos por cumplimiento de metas.	R11	Debido a brindar incentivos a los empleados causaría que los altos directivos lo consideren como gasto innecesario y no se de.	80%	7	5.6	Plan de acción

Elaborado por: Las autoras

7.2 Gráfico de probabilidad e impacto de riesgos

A continuación, se presenta el gráfico con el impacto y probabilidad de ocurrencia por cada riesgo:

Ilustración 7:1.- Probabilidad e impacto de riesgos



Elaborado por: Las autoras

En el gráfico muestra que la mayoría de los riesgos tienen una alta probabilidad de ocurrencia y asimismo un gran impacto en cumplir las estrategias del plan de mejora.

7.3 Planes de prevención de riesgos

Después de haber detallado los riesgos, se definirá planes de acción dependiendo de la gravedad de la misma, así como también el responsable encargado para que su probabilidad de ocurrencia sea leve.

Tabla 24.- Plan de prevención de riesgos

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
N°	PA/GR	PLAN DE ACCION/GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE
R1	Plan de acción	El jefe de esta área planifique la cantidad adecuada para realizar el recorte de locales y pagos mensuales con el fin de que no afecte en el futuro.	Área contable
R2	Plan de acción		Área contable
R3	Plan de acción	Designar al empleado la tarea de convencer nuevamente al cliente por el inconveniente dado en los meses anteriores con los productos mediante promociones.	Área administrativa y marketing
R4	Plan de acción	Encargar a un empleado que se encargue de las ventas de los productos ya importados y otro de los productos nuevos importados.	Área administrativa y marketing
R5	Plan de acción	Responsabilizar a un empleado en los clientes de los productos importados y otro empleado de los productos nuevos importados.	Área administrativa y marketing
R6	Plan de acción		Área administrativa y marketing
R7	Gestión de riesgos.	Realizar cambios a menudo con el fin de que el empleado no se sienta desmotivado y sin mucha carga.	Área administrativa y marketing
R8	Plan de acción	Convenir al cliente en los beneficios que tendrán al seguir adquiriendo los productos de la empresa sin que exista promociones.	Área administrativa y marketing
R9	Gestión de riesgos.	Cada empleado se encargará de cada gama de productos importados para que no exista desatención alguna de todos los productos.	Área administrativa y marketing
R10	Plan de acción	Capacitar a los empleados con un contenido adecuado generando valor y conocimiento.	Gerente general
R11	Plan de acción	Convencer al alto directivo de los beneficios que obtendrían al brindar incentivos por cumplimiento de metas.	Gerente general

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO VIII

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Revisando nuestro objetivo No. 1, el cual indica que se *“analizará los estados financieros de los años 2015 y 2016 para evaluar la situación financiera y económica de la empresa”* concluimos que la empresa depende de sus ventas, no se encuentra en condiciones para atender obligaciones y es vista financieramente como una figura de alto riesgo. Esto se da porque no es financiada por los propietarios y depende de sus activos.

Se recomendó incrementar las ventas y la cartera de clientes, distribuyendo una nueva gama de productos, con promociones para estimular a los clientes y mediante el abastecimiento de manera más continúa del inventario.

Por medio del objetivo específico No.2, de *“definir el plan de mejora con el fin de disminuir sus costos y gastos para aumentar la utilidad de la empresa”*, se concluye que se debe reducir los pagos mensuales de las deudas adquiridas y se debe realizar un recorte de gastos de local todo esto mediante el Balance Scorecard.

Para realizar esto, se recomienda que la empresa lleve en funcionamiento el debido seguimiento y control de los objetivos y estrategias planteados en el Balance Scorecard cada uno con su respectivo personal responsable y así, poder pagar un valor mayor a la cuota establecida, con el fin de disminuir los gastos por deudas adquiridas y demás objetivos planteados en la misma.

Respecto al objetivo específico No.3, de *“diseñar un plan de importación de una nueva línea de productos para diversificar la cartera de clientes de la empresa”*, por medio de la página Alibaba se concluyó que existe una amplia lista de proveedores con productos de buena calidad y con precios económicos en el país de China.

Por esto, se recomienda a Imporhimalaya S.A. hacer contacto con la empresa Qingdao Kiridor Import and Export Co., Ltd. ubicada en la ciudad de Guangzhou, por lo que ellos ofrecen una gama amplia de productos diversos y se recomendó importar dos tipos de productos específicamente para decoración del hogar, los cuales son: floreros o jarrones de vidrio; y orquídeas o flores artificiales a precios económicos y de buena calidad para poder competir en el mercado.

El Objetivo específico No.4, respecto a “*determinar riesgos internos y externos que se presenten durante el plan de mejora y de importación*”, se concluyó que los riesgos tienen una alta probabilidad de ocurrencia y un gran impacto en cumplir las estrategias de mejora, que en el área administrativa y de marketing es donde más se podrían presentar diferentes tipos de riesgos.

Dado esto, se recomienda que se segreguen las funciones de los empleados y se los capacite para que no exista desatención tanto en los productos antiguos, como en los productos nuevos a importar. Para esto se deberá convencer al alto directivo de los beneficios que obtendrían al brindar incentivos por cumplimiento de metas.

9 Bibliografía

Alvarez, A. G. (2004). *Introducción al análisis financiero*. San Vicente: Club Universitario.

Bernal, T. C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Sabana: Pearson .

Bogdan. (1984).

Bogdan, T. (1984). *Introducción to Qualitative Researech Methods*. New York: by John Wiley and Sons, Inc.

Bolivariano, B. (15 de enero de 2018). *Banco Bolivariano*. Obtenido de www.bancobolivariano.com

Cerda, H. (1993). *Los Elementos de la Investigación*. Quito: El Buho LTDA.

Comercio exterior, C. (2010). *Incoterms 2010, reglas del ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales*. ICC. Camara de Comercio Internacional.

Ecuador, B. C. (2018). *BCE*. Obtenido de www.contenido.bce.fin.ec

<http://www.christian-hofer.com/novedades-en-los-incoterms-2010/>. (s.f.).

Larousse. (1996).

Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Monterrey: Mc Graw Hill.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Harvard Business.

Robert Kaplan, D. N. (2003). *Strategy maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business.

Shim & Siegel, J. y. (2008). *Financial Management*. Carolina del Sur: Barron´s.

USA. (2018). *Datos Macro*. Obtenido de www.datosmacro.com/bono/usa

Walsh, C. (2000). *Ratios Fundamentales de Gestion Empresarial*. Pearson Educacion.

10 Anexos

Anexo 1 Balance General (2015, 2016)

IMPORHIMALAYA		
PLAN DE CUENTAS		
	2015	2016
ACTIVOS		
Activo Corriente		
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$ -	\$ 59.81
Cuentas o Documentos por Cobrar		
CxC Clientes Corrientes relacionados locales	\$ 449.98	\$ 29,472.66
CxC Clientes Corrientes relacionados del exterior		
CxC Clientes Corrientes no relacionados locales	\$ 74,530.53	\$ 29,075.56
CxC Clientes Corrientes no relacionados del exterior		
Total cuentas o documentos por cobrar	\$ 74,980.51	\$ 58,548.22
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)	\$ 3,326.82	\$ 697.12
Mercaderías en tránsito		\$ 4,383.93
Inv. De productos term. Y mercad. En almacén	\$ 65,199.59	\$ 2,773.52
TOTAL INVENTARIO	\$ 65,199.59	\$ 7,157.45
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 143,506.92	\$ 66,462.60
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 800.00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 144,306.92	\$ 66,462.60
PASIVOS		
Pasivo Corriente		
Cuentas y Documentos por Pagar		
Cuentas y documentos por pagar relacionadas locales		\$ 53,825.14
Obligaciones Con Instituciones Financieras		
Obligaciones con Instituciones Financieras no relacionadas Locales	\$ 126,028.55	\$ 2,259.77
Obligaciones con Instituciones Financieras del Exterior		
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1,694.71	
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS		
Participacion trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 2,194.02	
Obligaciones con el IESS	\$ 106.59	\$ 778.64
Beneficios a empleados	\$ 2,219.29	\$ 1,433.92
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 132,243.16	
Otros	\$ 1,566.21	
TOTAL DEL PASIVO	\$ 133,809.37	\$ 58,297.47
PATRIMONIO		
Capital Social		
Capital Social suscrito o pagado	\$ 800.00	\$ 800.00
Resultados Acumulados		
Resultados Acumulados de ejercicios anteriores		\$ 9,697.55
Resultados provenientes de la adopción por 1era vez del las NIIF		
Resultado del Ejercicio		
Resultado del Ejercicio		
Utilidad del ejercicio	\$ 9,697.55	
Pérdida del ejercicio		\$ 2,332.42
Participación No Controladas		
Participación No Controladas		
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10,497.55	\$ 8,165.13
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 144,306.92	\$ 66,462.60

Elaborado por: Las autoras

Anexo 2 Estado de resultados (2015, 2016)

IMPORHIMALAYA S.A.		
	2015	2016
INGRESOS		
Venta de Bienes gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	\$151,682.43	\$85,279.36
TOTAL INGRESOS	\$151,682.43	\$85,279.36
COSTOS Y GASTOS		
Costos de Venta y Producción		
Materiales Utilizados o Productos Vendidos		
COSTOS DE VENTAS		
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ 65,199.59	\$ 7,157.45
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$111,859.31	\$61,114.75
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ 65,199.59	\$ 7,157.45
TOTAL DE COSTOS	\$111,859.31	\$61,114.75
Gastos		
Sueldos, salarios y demás remuneracion. Gravada del IESS	\$ 5,586.50	\$ 6,070.55
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras. No gravada del IESS	\$ 6,889.58	\$ 9,023.80
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$ 1,368.79	\$ 802.80
Honorarios profesionales y dietas	\$ 5,133.35	\$ 4,374.38
Otros Gastos		
Promoción y Publicidad	\$ 354.00	
Transporte	\$ 4,345.71	\$ 3,679.30
Consumo de Combustible y Lubricantes	\$ 129.46	
Gastos de viaje		\$ 1,720.99
Gastos de Gestion	\$ 128.00	
Impuestos, contribuciones y otros		\$ 354.00
Servicios Publicos	\$ 116.07	\$ 296.00
Suministros, Herramientas, Materiales y Repuestos	\$ 184.64	
Mantenimientos y Reparaciones	\$ 641.14	
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	\$ 313.80	
Gastos Financieros y otros Gastos No Operacionales		
gastos financieros arrendamiento mercantil relacionadas local	\$ 5.30	
gastos financieros no relacionadas local		\$ 175.22
TOTAL GASTOS	\$ 25,196.34	\$26,497.04
TOAL GASTOS + COSTOS	\$137,055.65	\$87,611.79
Utilidad del ejercicio	\$ 14,626.78	\$ -
Pérdida del ejercicio	\$ -	\$ 2,332.43

Elaborado por: Las autoras

Anexo 4 Encuesta

La presente encuesta es realizada por estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), de la materia de titulación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, con la finalidad de conocer el mercado de los productos decorativos del hogar.

La información de esta encuesta será anónima y con fines académicos, por lo que esperamos contar con su colaboración.

1. ¿Adquiere productos de decoración para el hogar?

- Sí No

2. ¿A qué local frecuenta más para adquirir estos productos?

- Pycca DePrati
 Kiwi Importadoras
 Sukasa Otros:
 Ferrisariato

3. ¿Qué tipo de producto prefiere?

- Jarrones Alfombras
 Lámparas Relojes
 Cuadros Vajillas
 Floreros Otros:

4. ¿Con qué frecuencia realiza compras para el hogar?

- Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual

5. ¿Cuánto es el monto que destinan en decoraciones para el hogar?

- \$0 - \$50
 \$51 - \$100
 \$101 - \$150
 \$151 - \$200
 \$201 en adelante

6. ¿Estaría dispuesto a comprar productos de proveniencia china?

- Si
- No

7. ¿Como califica a los productos de proveniencia china?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Estaría dispuesto a comprar estos productos a precios asequibles en ImporHimalaya S.A.?

- Si
- No

9. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que se ofrezcan estos productos?

- Norte
- Centro
- Sur

10. Género

- Masculino
- Femenino

11. Edad

- 20 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 en adelante

