

T
658.4012
BAS



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



CIB-ESPOL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

TESIS DE GRADO

“Planificación Estratégica A Una Empresa Manufacturera y Distribuidora De Productos

Alimenticios Bioacuáticos (Emdab)”

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

Economista Con Mención En Gestión Empresarial

PRESENTADA POR:

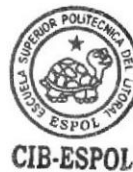
Basantes Villacís Renato Geovanny

GUAYAQUIL - ECUADOR

Septiembre 2013



Facultad de
Ciencias Sociales
y Humanísticas



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

TESIS DE GRADO

“Planificación Estratégica A Una Empresa Manufacturera y Distribuidora De Productos

Alimenticios Bioacuáticos (Emdab)”

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

Economista Con Mención En Gestión Empresarial

PRESENTADA POR:

Basantes Villacís Renato Geovanny

GUAYAQUIL - ECUADOR

Septiembre 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi refugio de Fortaleza y esperanza, que cada día guía mis pasos. A la Escuela

Superior Politécnica del Litoral, ilustre y distinguida institución en donde recibí los conocimientos impartidos por mis maestros. A la Ing. Yanina Bajaña por su colaboración en la dirección de este trabajo. Un gran agradecimiento al Ec. Iván Dávila, maestro de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, y al Ec. Jorge Ramírez, por su interés en mi preparación como profesional y quienes han aportado mucho para este trabajo. Y principalmente a mis padres Geovanny y Dolores, pilares fundamentales que sostienen mi vida, los cuales con su amor y apoyo incondicional permiten que culmine de manera

exitosa esta etapa.

Renato



DEDICATORIA

Esta tesis es el resumen de cuatro años y medio, llenos de esfuerzo y dedicación. Cada logro, meta, objetivo cumplido son dedicados a mis padres quienes me guían en cada paso que doy.

Agradezco a Dios y a cada uno de los integrantes de mi familia por el apoyo fuerte e incondicional recibido durante toda mi vida y por toda su dedicación hacia mi formación humanista y académica.

Dedico este trabajo especialmente a mi hermano Luis Basantes, mi mejor amigo, con quién comparto día a día y que aunque casi nunca lo diga, es la persona más importante para mí. Que este trabajo lo inspire a nunca rendirse y enseñarle que con esfuerzo, dedicación y responsabilidad todo se puede lograr.

Renato

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



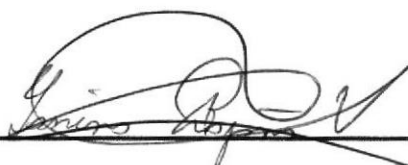
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Jenny Tola Cisneros



VOCAL DEL TRIBUNAL

Ing. Horacio Villacís Moyano



DIRECTORA DE TESIS

Ing. Yanina Bajaña Villagomez

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).



RENATO BASANTES VILLACÍS

Índice General

CAPÍTULO I.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. Antecedentes de la empresa	9
1.2. Fundamentación del problema	11
1.3. Importancia del estudio	11
1.4. Objetivos de la investigación	12
1.5. Alcance del estudio.....	13
CAPITULO II	16
2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA Y EL MERCADO	16
2.1. Análisis interno de la empresa	16
2.2. Análisis externo – condiciones del mercado y de la industria.....	41
CAPÍTULO III	67
3. MARCO TEÓRICO.....	67
3.1. Precios de transferencia.....	67
3.2. Planificación estratégica	80
3.3. Análisis FODA	82
3.4. La matriz FODA.....	85
3.5. La matriz Ansoff	89
3.6. Alternativas de estrategias para utilizar	91
3.7. Elección de estrategias	95
3.8. Teoría de fijación de precios.....	95
3.9. Implementación de estrategias	98
3.10. Evaluación de estrategias	100
CAPÍTULO IV	104
4. METODOLOGÍA	104
4.1. Metodología de investigación utilizada	104
4.2. Misión	106
4.3. Visión.....	106
4.4. Matriz FODA de Emdab	108

4.5. Metodología de análisis utilizada	110
CAPÍTULO V	112
5. LA PROPUESTA.....	112
5.1. Elaboración de la propuesta	112
5.2. Selección de las estrategias a utilizar.....	114
5.3. Implementación de las estrategias y resultados	117
5.4. Evaluación de las estrategias utilizadas	130
CAPÍTULO VI.....	133
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
6.1. Conclusiones	133
6.2. Recomendaciones.....	134
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	136
ANEXOS	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Participación de marca de atún en el mercado local 2012	21
Tabla N° 2: Estructura de activos 2012	32
Tabla N° 3: Estructura de cuentas por cobrar 2012	33
Tabla N° 4: Estructura de propiedad planta y equipo 2012.....	33
Tabla N° 5: Activos Intangibles Utilizados	34
Tabla N° 6: Partes relacionadas y montos de la transacción de Importación de Inventarios para Producción.....	35
Tabla N° 7: Partes relacionadas y montos de la transacción de Egresos por Concepto de Comisiones	36
Tabla N° 8: Partes relacionadas y montos de la transacción de Intereses sobre Préstamos recibidos.....	37
Tabla N° 9: Partes relacionadas y montos de la transacción de Exportación de Productos Terminados.....	38
Tabla N° 10: Partes relacionadas y montos de la transacción de Otros Ingresos.....	39
Tabla N° 11: Partes relacionadas y montos de la transacción de Otros Activos.....	40
Tabla N° 12: Transacciones con partes relacionadas que incumplieron el principio de plena competencia en el 2012	41
Tabla N° 13: Aportación de las industrias en el PIB.....	54
Tabla N° 14: Tipos y Utilización de Estrategias	91
Tabla N° 15: Coherencia de las estrategias del precio	97
Tabla N° 16: Estrategias y políticas de fijación de precios	98
Tabla N° 17: Matriz FODA de Emdab	108
Tabla N° 18: Operaciones de Importación de Inventarios Para Producción después de la aplicación de la estrategia.....	119
Tabla N° 19: Ventas a clientes Relacionados.....	126
Tabla N° 20: Operaciones de Exportación de Productos terminados que generaron ajuste a la Emdab durante el 2012	126
Tabla N° 21: Valor de Ajuste de precios de transferencia en la transacción de Exportación de Productos Terminados	127
Tabla N° 22: Rentabilidad Promedio Esperada en las transacciones con Relacionadas	128
Tabla N° 23: Nuevo valor en ventas con empresas Relacionadas.....	129
Tabla N° 24: Nuevas transacciones Con partes Relacionadas	129
Tabla N° 25: Nuevo Ajuste de Precios de Transferencia para la transacción de Exportación de Productos Terminados	129
Tabla N° 26: Comparación de Ajustes de Precios de Transferencias	130
Tabla N° 27: Situación Financiera Emdab 2012	132
Tabla N° 28: Operaciones de Importación de Inventario para Producción.....	142
Tabla N° 29: Precios pagados a proveedores independientes	146
Tabla N° 30: Rango intercuartil de precios pagados a proveedores independientes	150
Tabla N° 31: Operaciones de Exportación de Productos Terminados	157

Tabla N° 32: Margen de Utilidad Bruta de la Exportación de Productos Terminados	163
---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Estructura organizacional de la compañía 2012	18
Figura N° 2: Líneas de producción de la compañía en el 2012	19
Figura N° 3: Ventas locales vs. Costos de ventas locales 2012	26
Figura N° 4: Evolución del endeudamiento externo 2011 a 2012.....	43
Figura N° 5: Tendencia de exportaciones no petroleras de productos tradicionales 2009 a 2012	44
Figura N° 6: Evolución de Balanza Comercial trimestral 2010 a 2012	44
Figura N° 7: Balanza Comercial mensual 2012	46
Figura N° 8: Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera 2010 a 2012	47
Figura N° 9: Evolución del precio del petróleo ecuatoriano 2012	48
Figura N° 10: Exportación de petróleo crudo: barriles y total monetario 2010 a 2012.....	48
Figura N° 11: Evolución trimestral de remesas recibidas 2009 a 2012.....	49
Figura N° 12: Distribución de la población económicamente activa 2010 a 2012	50
Figura N° 13: Variación PIB anualizado por año 2007 a 2012 (USD \$ miles del 2007).....	52
Figura N° 14: Estructura porcentual anual del PIB (a precios del 2007).....	52
Figura N° 15: Inversión Extranjera Directa 2010-2012.....	55
Figura N° 16: Evolución de créditos bancarios periodo (2010-2012)	56
Figura N° 17: Evolución tasas referenciales (2011-2012)	57
Figura N° 18: Evolución del indicador de riesgo país 2011 a 2012.....	58
Figura N° 19: Pesca de captura en millones de toneladas	60
Figura N° 20: Producción de acuicultura en millones de toneladas	61
Figura N° 21: Utilización de la pesca en millones de toneladas	62
Figura N° 22: Matriz FODA	88
Figura N° 23: Matriz Ansoff	89
Figura N° 24: Coherencia de las estrategias	103
Figura N° 25: Matriz Ansoff Aplicada a Emdab	110
Figura N° 26: Caso 1 empresas relacionadas.....	164
Figura N° 27: Caso 2 empresas relacionadas.....	165
Figura N° 28: Caso 3 empresas relacionadas.....	165
Figura N° 29: Caso 4 empresas relacionadas.....	166
Figura N° 30: Caso 5 empresas relacionadas.....	166
Figura N° 31: Caso 6 empresas relacionadas.....	167
Figura N° 32: Caso 7 empresas relacionadas.....	167
Figura N° 33: Caso 8 empresas relacionadas.....	168
Figura N° 34: Caso 9 empresas relacionadas.....	168
Figura N° 35: Secuencia de Estrategias	169

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Metodología Del Análisis - Importación De Inventario Para Producción	139
Anexo II: Metodología Del Análisis – Exportación De Productos Terminados.....	154
Anexo III: Casos Para Consideración De Partes Relacionadas	164
Anexo IV: Secuencia De Estrategias Posibles	169

RESUMEN

El siguiente trabajo presenta una planificación estratégica aplicada a una empresa manufacturera y distribuidora de productos alimenticios bioacuáticos – EMDAB con el objetivo de resolver los problemas en materia de precios de transferencia de esta Compañía, los cuales se explica en el capítulo I; aplicando las metodologías de investigación del estudio del caso y analítica-sintética; y la metodología de análisis recomendada por la Organización para la Cooperación Desarrollo Económico (OCDE¹); mediante la aplicación de estrategias sugeridas por la teoría de fijación de precios.

Durante la primera fase de la investigación, que se detalla en el capítulo II, se realizó un levantamiento de información en las oficinas de la empresa con la ayuda del personal a cargo que desarrolla las actividades financieras y de procesos para el ejercicio diario de la Compañía. Mediante la recolección de datos financieros y de procesos, se logró identificar los procesos, funciones y problemas en materia de precios de transferencia que se originan como parte de las actividades ordinarias de la empresa; es decir, se logró elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Compañía, identificando así las relaciones comerciales que le generan problemas en materia de precios de transferencia a Emdab.



¹ OCDE- Organización para la cooperación y desarrollo económico: define un marco metodológico (principio de plena competencia) para determinar si los precios o márgenes de rentabilidad obtenidos en transacciones con compañías relacionadas se ajustan a las condiciones normales de mercado. Relata directrices en materia de precios de Transferencia.

A partir de ello, se inició el desarrollo de la planificación estratégica. Con previa anticipación se realizó una investigación intensiva del mercado nacional y de la industria mundial en la cual opera Emdab mediante los respectivos análisis macroeconómicos.

En el capítulo III de la investigación se recolectaron conceptos que se utilizaron para la investigación y el desarrollo de la planificación estratégica, para posteriormente plantear la metodología a utilizar en la investigación, la cual se encuentra detalla en el capítulo IV, y que sirvió como base para solucionar los problemas de la Compañía de manera que obtenga una adecuada administración en sus procesos comerciales.

El producto final del trabajo es la elaboración de estrategias comerciales, las cuales en el capítulo V son definidas como herramientas de planificación y control esenciales para las operaciones de Emdab, que serán de gran utilidad para solucionar los problemas de precios de transferencia que se originan por el incumplimiento del principio de plena competencia en las transacciones de la Compañía.



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes de la empresa

Emdab es una compañía que se encuentra domiciliada en el Ecuador y que actualmente opera en la ciudad de Guayaquil cuya función principal es dedicarse a la manufactura y comercialización de productos alimenticios bioacuáticos (peces y mariscos).

Debido a su giro de negocio esta empresa mantiene varias relaciones comerciales con barcos pesqueros que son de propiedad, en arrendamiento, en convenios o mediante contratos de asociación con personas naturales nacionales o extranjeras. Tomando en



CIB-ESPOL

cuenta que algunos de estos contratos (barcos) y empresas con las cuales la compañía mantiene sus relaciones comerciales se encuentran domiciliados en regímenes de menor imposición (paraísos fiscales) entran en la caracterización de relacionados, puesto que por disposición de la normativa tributaria del Ecuador esto se considera un supuesto de vinculación² y que para efectos de materia de precios de transferencia se han convertido en un problema constante para la compañía.

El régimen de precios de transferencia fue introducido en el Ecuador mediante el decreto ejecutivo N° 2430 en el año 2004, este régimen se fundamenta en realizar controles de mercados para conocer si las relaciones comerciales que se tiene entre dos o más empresas relacionadas se realicen acorde al principio de plena competencia³.

Las relaciones comerciales que la empresa ha mantenido con estos barcos y compañías domiciliadas en paraísos fiscales son transacciones que sirven para el funcionamiento diario de la empresa por lo que estas relaciones son indispensables y pese a ser un problema en materia de precios de transferencia, no se pueden dejar de mantenerlas.

Dada esta problemática Emdab ha venido generando ajustes por precios de transferencia⁴ durante los últimos años, lo que ha llevado a que la compañía tenga la obligación de

² Artículo 4 Del Reglamento Para La Aplicación De La Ley De Régimen Tributario Interno. En internet <http://www.Esrobross.Com/Docs/PRECIOS520DE%20TRANSFERENCIA-ASPECTOS%20LEGALES.Pdf>

³ Principio de plena competencia: Término que se utiliza para conocer si las transacciones comerciales entre empresas relacionadas son llevadas con los mismo lineamientos y afectadas por las mismas situaciones con las transacciones llevadas entre empresas independientes.

⁴ Aumento en la base imponible a cancelar de impuesto a la renta generada por el incumplimiento del principio de plena competencia en transacciones comerciales.

tributar montos de impuesto a la renta excesivos por efectos de este ajuste, ocasionando así una mala optimización en su carga tributaria.

1.2. Fundamentación del problema

El problema de la investigación radica en la falta de planificación comercial de Emdab, puesto que por las fallas de sus sistemas internos para la comercialización de sus productos ha provocado que la Compañía constantemente genere problemas de precios de transferencia haciendo que la misma tribute a la administración tributaria del Ecuador montos excesivos de impuesto a la renta que se deben a la presencia de ajustes de precios de transferencia.

1.3. Importancia del estudio

Se ha decidido estudiar esta problemática que se encuentra vigente en la compañía puesto que se busca evidenciar que existen mejores alternativas en el manejo de relaciones comerciales a nivel corporativo nacional e internacional que ha estado manteniendo Emdab con sus empresas relacionadas, para que de esta forma se pueda reducir el pago excesivo de impuesto a la renta generado por el ajuste de precios de transferencia con la finalidad de que tribute el valor justo y acorde a las leyes de la Administración Tributaria del Ecuador.

El Régimen de Precios de Transferencia está suscrito en la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), convirtiéndose en una Ley aplicable a nivel

global. Ecuador⁵ no se encuentra actualmente inscrito en esta Organización, aún así aplica sus regímenes y delimitaciones para el tratamiento fiscal en materia de Precios de Transferencia, por lo que parte de nuestra investigación vendrá relacionada con el objetivo de plantear estrategias acordes a dicho régimen que puedan ser usadas para toda compañía dedicada a la elaboración y/o distribución de productos alimenticios bioacuáticos.

La planificación estratégica desarrollada en esta investigación servirá tanto para empresas nacionales como para empresas internacionales debido a que éste régimen aplica a ambas partes, por lo que las estrategias a plantear podrían llegar a tener impactos económicos a nivel corporativo impulsando un incremento en relaciones comerciales del Ecuador con el resto del mundo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias en Emdab para mejorar sus procesos comerciales con compañías relacionadas de manera de reducir el ajuste por concepto de precios de transferencia provocado por la falta de planificación comercial de la Compañía

⁵ A partir del 2004, Ecuador incluyó dentro de sus leyes tributarias, la adopción de las normas internacionales de la OCDE.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Analizar los procesos comerciales de Emdab para ilustrar su situación financiera en el año 2012.
- b) Determinar las transacciones con compañías relacionadas que mantuvo Emdab y que les generaron ajuste por precios de transferencia en el periodo fiscal 2012.
- c) Formular óptimas estrategias comerciales relacionadas a los activos, funciones y riesgos de Emdab que puedan ser implementarlas en los próximos años fiscales.
- d) Identificar el método de evaluación⁶ más apropiado para las transacciones con compañías relacionadas que le generan ajustes a Emdab con respecto a las estrategias comerciales elaboradas, y calcular el nuevo ajuste por concepto de precios de transferencia con la aplicación de las mismas.

1.5. Alcance del estudio

La finalidad del estudio es la elaboración de estrategias⁷ para Emdab correspondientes a sus relaciones comerciales.

El alcance de estas estrategias serán aplicables a compañías que mantengan los mismos activos, funciones y riesgos que Emdab, por lo que las mismas van dirigidas a empresas que manufacturen y comercialicen productos alimenticios bioacuáticos y a su vez que

⁶ Los métodos de evaluación de precios de transferencia se detallan y explican en el capítulo 3 de esta investigación

⁷ Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo propósito es alinear los recursos y potencialidades de la empresa para su crecimiento empresarial

mantengan relaciones comerciales con barcos y compañías que se encuentren domiciliados en regímenes de menor imposición.

El estudio está condicionado a las leyes de la administración tributaria del Ecuador por lo que ninguna de nuestras estrategias planteadas pueden infringir los estatutos de dichas leyes. Adicional deberán regirse y acoplarse a los estatutos en materia de precios de transferencia que se mantiene en constante evolución dentro del país.

Las estrategias planteadas servirán para nuestro año fiscal de estudio por lo que posibles cambios en la normativa tributaria de precios de transferencia y variaciones significativas en el mercado o en la industria en la que opera Emdab, pueden ocasionar inconsistencia en la aplicación de las mismas.



CIB-ESPOL

Supuestos:

- Durante el desarrollo de la tesis, se han reemplazado los nombres originales de proveedores, clientes, competencia y compañías del mercado por nombres ficticios, dado el sigilo de la información que la compañía pidió mantener.
- Todos los datos y cifras correspondientes a Balance General, Estados de Resultados y Transacciones con compañías relacionadas con los cuales se ha trabajado, han sido modificados en medidas porcentuales a nivel general, para no afectar la situación real de la compañía.
- El nombre de la Compañía fue creada por el autor (tanto los nombres de los productos como la marca) por petición de la compañía.



CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA Y EL MERCADO

2.1. Análisis interno de la empresa

2.1.1. Giro ordinario del negocio

La compañía tiene como objetivo dedicarse a la industrialización de la pesca tanto en sus fases de extracción, procesamiento, transformación y comercialización de especies bioacuáticas (peces y mariscos) obtenidas del mar, piscinas⁸ y embalses; y por la cual adquiere barcos pesqueros dentro del país y en regímenes de menor imposición para su

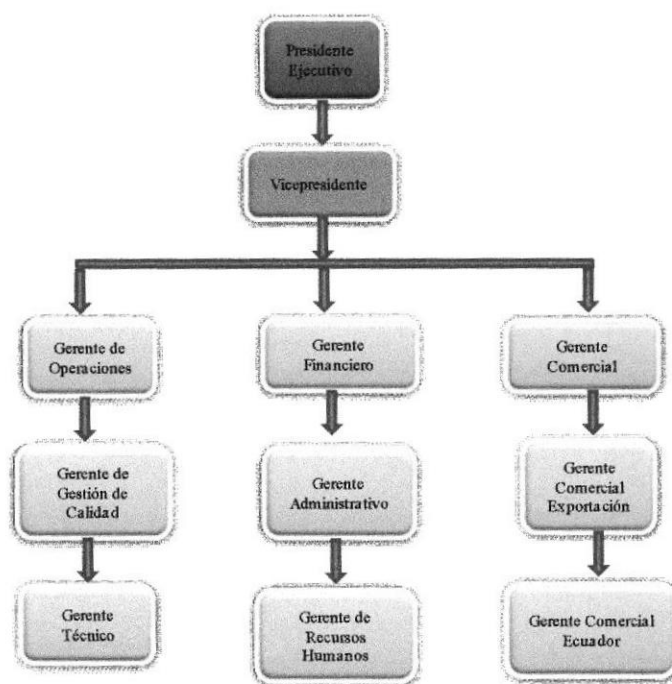
⁸ Espacios naturales o adecuados artificialmente ideales para la crianza de especies bioacuáticas.

comercialización. La compañía posee cámaras frigoríficas para mantener sus productos congelados y plantas industriales procesadoras para poder transformar las especies bioacuáticas en productos terminados. Para el cumplimiento de su objetivo ha adquirido bienes muebles e inmuebles como materias primas, insumos, maquinarias, vehículos, accesorios y repuestos, herramientas, implementos y además productos que tengan relación directa o indirecta con su actividad social mediante la importación de los mismos tanto a compañías terceras como a relacionadas. Adicional; Emdab podrá ser agente o comisionista por la venta de sus productos al exterior y podrá suscribirse como fundadora de todo tipo de sociedades y empresas en el Ecuador, siempre que sean relacionadas con la realización de su objeto social.

A continuación se presenta un organigrama de la Compañía al 31 de diciembre 2012:



Figura N° 1: Estructura organizacional de la compañía 2012



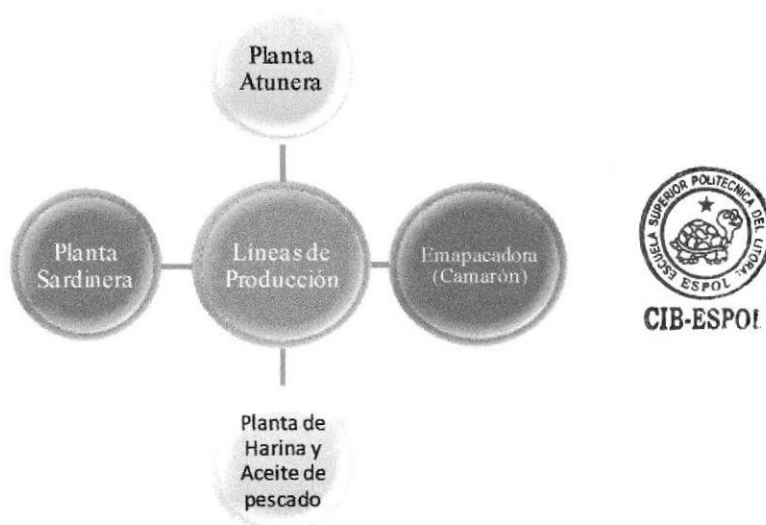
Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado: El estudiante Renato Basantes Villacís

2.1.2. Línea de negocios y productos

Emdab cuenta con instalaciones como una planta atunera, sardinera, empacadora de camarón, planta de harina y aceite de pescado, muelles, cámaras frigoríficas, equipos industriales, lo cual le ha permitido a la Compañía diversificar sus productos de acuerdo con las necesidades de los clientes.

En efecto, la compañía cuenta con cuatro líneas de producción:

Figura N° 2: Líneas de producción de la compañía en el 2012



Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

A continuación se presenta un detalle de los principales productos vendidos en la actualidad por la Compañía:

- **Atún** (Lomitos en agua, en aceite, en aceite de oliva, pescados pelágicos⁹)
- **Sardina** (en salsa de tomate y en aceite)
- **Camarones** (pelados y en brochetas natural)
- **Harina de Pescado**
- **Aceite de Pescado**

Emdab comercializa sus productos en el mercado nacional bajo la marca **vip del mar**¹⁰.

⁹ El término "pelágico" se aplica al conjunto de organismos propios de alta mar, es decir, especies que no habitan en el fondo del mar, que viven continuamente nadando entre dos aguas, ejemplo: atún, sardina, dorado. <http://www.clubdelamar.org/migraciones.htm>

¹⁰ Marca comercial ficticia utilizada para efectos de este documento

2.1.2.1. Clientes

Emdab es una de las compañías que ofrece sus productos tanto al mercado local como mercados del exterior. Dentro de los clientes de la Compañía a nivel local se encuentran las siguientes empresas:

- Corporación La Favorita C. A.
- Corporación El Rosado S. A.
- Tiendas Industriales Asociadas TIA

Así mismo la Compañía cuenta con importantes clientes en el exterior dentro de los que se pueden destacar los clientes relacionados que se detallan a continuación:

- Cliente exterior 1
- Cliente exterior 2
- Cliente exterior 3
- Cliente exterior 4
- Otros clientes del exterior



2.1.2.2. Competencia

Existen compañías importantes dentro del sector pesquero del país que para Emdab significan una competencia importante entre las cuales se tiene:

- Competidor A
- Competidor B

- Competidor C
- Otros Competidores

De acuerdo a análisis de competidores efectuado por expertos del sector ajenos a Emdab, se determinó que a finales del año 2012, la participación de cada marca en el mercado local de atún era el siguiente:

Tabla N° 1: Participación de marca de atún en el mercado local 2012

Marca	Participación
Vip del Mar	45.00%
Competidor A	25.00%
Competidor B	15.00%
Competidor C	10.00%
Otros Competidores	5.00%

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Dentro de las marcas de atún, la que mantiene mayor participación en el mercado es Vip del mar correspondiente a 45% del mercado total.

A nivel internacional no se ha medido el nivel de participación de mercado puesto que la Compañía no posee esta información para el periodo fiscal 2012.

2.1.3. Otros aspectos relevantes

La Compañía se encuentra en constante crecimiento y por ello durante los últimos años ha realizado importantes inversiones de capital en su infraestructura tanto en maquinarias y equipos industriales, instalaciones, entre otros.

2.1.4. Funciones realizadas

2.1.4.1. Investigación y desarrollo

Debido a las necesidades del mercado y los avances tecnológicos, Emdab busca crear nuevas formas de consumo de sus productos con el objetivo de mantener su alta participación en el mercado para lo cual la compañía destina parte de sus recursos para el desarrollo e innovación de nuevos productos.

2.1.4.2. Manufactura

Dentro de la actividad económica de Emdab se incorporan los procesos y detalles desde la captura y producción hasta la comercialización del producto terminado.

El principal proceso de producción de la Compañía (atún) sigue los pasos detallados a continuación:

- 1) Pesca: Los peces son capturados con la prestación de servicios de los barcos que Emdab posee y de los barcos asociados por contratos, una vez capturados los peces son almacenados en la bodega frigorífica de los barcos.
- 2) Clasificación de los peces: Durante el proceso de descarga de los peces, siendo este el momento donde Emdab aplica sus criterios de aceptación y rechazo de la materia prima, los peces son divididos o clasificados por su tamaño y especie, luego son depositados en tanques especiales para ser ingresados a las cámaras de frío.



- 3) Cámara frigorífica: Emdab cuenta con varias cámaras frigoríficas las cuales mantienen el pescado congelado a -20 grados centígrados para mantener la materia prima en óptimas condiciones y presta para la siguiente etapa del proceso productivo.
- 4) Descongelado: Los tanques retirados de la cámara frigorífica son colocados bajo chorros de agua a temperatura ambiente agilitando la acción de descongelado.
- 5) Eviscerado: Como siguiente paso se procede a cortar el pescado, separando la parte no comestible del mismo. (vísceras, las cuales son enviadas al proceso de harina de pescado).
- 6) Cocción: Los atunes ingresan a los cocinadores a vapor, proceso controlado por ordenadores que determinan el tiempo oportuno, para así conseguir la textura deseada en los lomos.
- 7) Enfriamiento: Inmediatamente retirados los atunes de cocina, son rociados con agua fría, lo que permite enfriar el pescado para detener su cocción.
- 8) Limpieza: Los atunes una vez enfriados, se les retira la piel y los huesos quedando los lomos limpios, listos para ser enlatados.
- 9) Enlatado: Máquinas de gran presión introducen la porción adecuada de atún en su respectiva lata, manteniendo su consistencia ideal.
- 10) Cobertura: Se agrega dentro de la lata el agua, aceite de soya, oliva o girasol dependiendo del tipo de conserva que se desea producir.

- 11) Sellado: Las latas son transportadas a las maquinas selladoras en las cuales se colocan las tapas de hoja lata de acuerdo a la presentación (tapa lisa o abre fácil).
- 12) Esterilización: Las latas son introducidas en autoclaves¹¹, donde son sometidas a un proceso de altas temperaturas y presión con el cual se obtiene una perfecta esterilización del atún que garantiza su vida de consumo.
- 13) Cuarentena: Las latas de atún se mantienen aisladas por un determinado lapso de tiempo para así evaluar si existe alguna anomalía en el producto o alguna falla en el sellado de la lata.
- 14) Etiquetado: Mediante la utilización de equipos automáticos, las latas son etiquetadas.
- 15) Embalaje: Las latas son colocadas en cajas de cartón para ser enviadas a los diferentes puntos de ventas (distribución al por mayor y menor).

2.1.4.3. Distribución

Emdab se dedica a la comercialización de sus productos por medio de sus oficinas quienes contactan a los clientes y mediante las cuales realiza la distribución y operación de sus ventas a nivel nacional. Los lugares de distribución en el Ecuador son: Guayaquil, Quito, Ambato, Santo Domingo, Portoviejo y Cuenca.

¹¹ Recipiente de presión metálico de paredes gruesas que permite trabajar a alta presión para obtener una cocción o esterilización con vapor de agua. <https://es.wikipedia.org/wiki/Autoclave>

2.1.4.4. Compras (locales y al exterior)

Emdab realiza compras de insumos necesarios para su proceso de producción, los cuales deben cumplir los estándares de calidad exigidos por la Compañía y para ello utiliza barcos de su propiedad o en arrendamiento y equipos tecnológicos de última tecnología.

Los principales proveedores de materia prima y equipos se muestran a continuación:

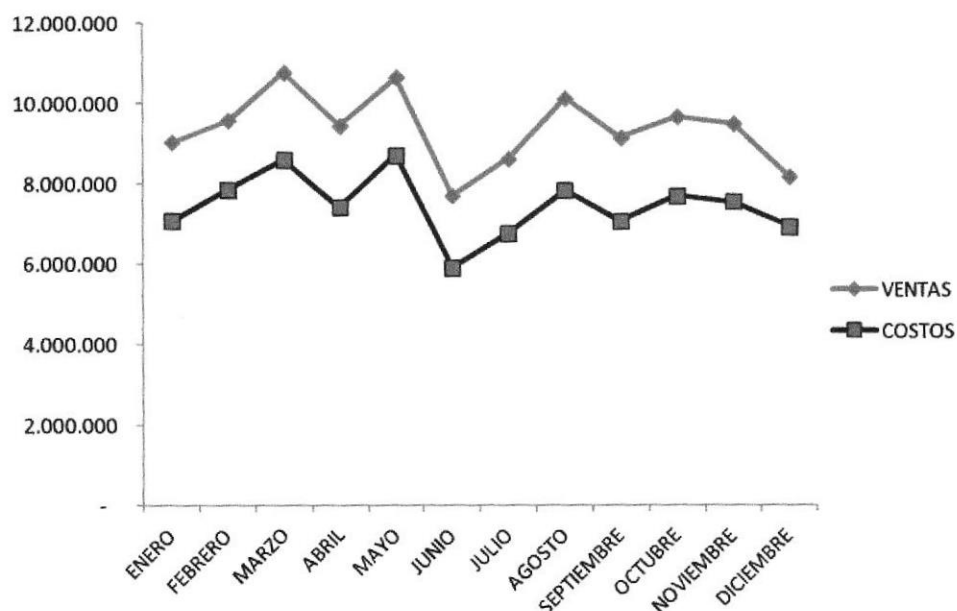
- Materia Prima Atún : Flota Propia y terceros
- Materia Prima Sardinas : Flota Propia y terceros
- Materia Prima Camarón : Piscinas propias y terceras
- Material de Envases: Empresas encargadas a nivel local
- Material de Encartonado: Empresas encargadas a nivel local

2.1.4.5. Ventas (locales y al exterior)

Los ingresos de Emdab corresponden a la venta de sus productos tanto a nivel local como al exterior. Emdab es uno de los principales exportadores de conservas de Atún del Ecuador convirtiéndose en una de las empresas atuneras con mayor participación en el mercado ecuatoriano, en cuanto a producción y venta interna. La misión de la compañía es consolidar su marca en el mercado de atún y sardinas ofreciendo productos de alta calidad.

A continuación se presenta una figura de la evolución de las ventas y costos totales de Emdab durante el año 2012:

Figura N° 3: Ventas locales vs. Costos de ventas locales 2012



Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el Renato Basantes Villacís

Análisis: Mayo del 2012 representó el mes con mayor ingreso por ventas, mientras que en junio del 2012 se notó un decaimiento en ventas. Sin embargo a partir de Julio 2012 se mantuvieron en un nivel estable.

Dependiendo del producto que se comercializa se tiene los siguientes mercados en el exterior:

- **(Atún en conservas):** Portugal, Holanda, Francia, Inglaterra, Bélgica y Alemania en Europa; México, Costa Rica, Chile, Perú, entre otros.
- **(Sardinas en conservas):** Portugal, EEUU en América y España en Europa.
- **(Harina de pescado):** Japón.
- **(Aceite de pescado):** Holanda y Canadá.
- **(Camarón):** Francia y España.

2.1.4.6. Mercadeo y publicidad

La publicidad y mercadeo de Emdab se da mediante diferentes medios de comunicación donde se presenta toda la gama de productos que ofrece al mercado.

2.1.4.7. Operaciones financieras

Actualmente Emdab mantiene en vigencia préstamos obtenidos en años anteriores con entidades financieras domiciliadas tanto en regímenes de menor imposición como entidades financieras del Ecuador, dichos préstamos fueron otorgados con el objetivo de mantener en constante crecimiento las actividades comerciales de la compañía y así seguir manteniendo la participación en el mercado que tiene actualmente.

2.1.5. Riesgos asumidos

A continuación se presentan la clasificación de los riesgos más usuales que enfrentan las compañías dedicadas a la producción y comercialización de bienes:

2.1.5.1. Mercado

Es uno de los riesgos más comunes que enfrenta una Compañía y radica en la posibilidad del deterioro de la operación del giro de negocio. Emdab se encuentra en un mercado que en los últimos años ha experimentado un crecimiento de nuevas empresas que se han involucrado en la participación de mercado en esta misma industria, por lo cual no se descarta el potencial de este riesgo relacionado específicamente con la adquisición de la materia prima.

Además, uno de los riesgos más comunes es el riesgo de que la posición de mercado de la Compañía se deteriore como consecuencia de la operación propia o de terceros. Aún cuando Emdab mantiene una participación mayoritaria del mercado; asume completamente el riesgo de que se pueden dar variaciones en su participación conforme las gestiones de penetración de mercado de la competencia mediante fuertes inversiones lo cual generaría que la competencia aumente su capacidad instalada provocando que la oferta a nivel local aumente en relación a la demanda.

Así, Emdab asume por completo el riesgo de mercado, en función de los argumentos mencionados anteriormente.

2.1.5.2. Propiedad, planta y equipo

Emdab tiene una afectación completa de este riesgo, debido al alto grado de dependencia que la Compañía tiene de sus activos fijos productivos (planta de producción y flota de barcos) para la generación de rentabilidad.

2.1.5.3. Investigación y desarrollo

Dado que la Compañía desarrolla nuevos productos y además mantiene un laboratorio dedicado a analizar toda la materia prima con la que la Compañía lleva a cabo el proceso productivo, Emdab enfrenta por completo el riesgo de que las inversiones en investigación y desarrollo no sean rentables.



2.1.5.4. Financieros

El riesgo financiero por excelencia es el riesgo de liquidez, que consiste en la posibilidad de sufrir pérdidas patrimoniales como consecuencia de la necesidad de liquidar activos de la Compañía a un valor inferior al de mercado para poder atender necesidades de liquidez, derivadas de una insuficiente mitigación a través de un calce adecuado entre las obligaciones financieras de la Compañía y sus derechos de cobro.

La Compañía es totalmente responsable de cubrir el flujo de efectivo requerido para sus operaciones, así como de la administración financiera de sus activos líquidos y sus obligaciones, por lo cual asume por completo el riesgo de liquidez.

2.1.5.5. Cambiarios

Debido a que la mayor proporción de las ventas se llevan a cabo en el mercado local y las ventas que se realizan en mercados internacionales son canceladas en dólares, la Compañía no tendría un impacto significativo por la volatilidad que se pueda generar en el tipo de cambio. En este sentido el riesgo cambiario que enfrenta la Compañía es limitado.

2.1.5.6. Tasas de interés

El mercado financiero de las economías de primer mundo ha sufrido en los últimos años significativas adversidades, que implican que las tasas de interés referenciales presenten una alta volatilidad en comparación a años anteriores. Sin embargo, el hecho de que las

tasas pactadas por Emdab con los prestamistas son fijas, reduce las posibilidades de que las condiciones actuales del mercado le afecten a la Compañía directamente; por lo tanto el riesgo de tasa de interés es limitado.

2.1.5.7. De crédito

Este riesgo afecta especialmente a las compañías que conceden créditos o realizan inversiones sin considerar adecuadamente la capacidad de repago de los deudores y sin tomar medidas de mitigación suficientes como el establecimiento de garantías adecuadas. En lo que concierne a este riesgo, Emdab asume la total responsabilidad del posible incumplimiento en el cobro de su cartera, lo cual implica que asume por completo el riesgo de crédito.

2.1.5.8. Inventario

Los insumos y productos terminados que mantiene la Compañía en inventarios son productos de características perecederas, por lo que Emdab es totalmente responsable por el riesgo económico derivado de la obsolescencia de los mismos. Esta obsolescencia podría generarse por ejemplo, por las desviaciones en las especificaciones técnicas para la conservación y almacenaje de los insumos y productos. En este sentido, el riesgo de inventario que asume la Compañía es completo.

2.1.5.9. Técnico

El riesgo técnico se refiere a las consecuencias asociadas con una inadecuada ejecución de los procedimientos y normas técnicas de fabricación, control de calidad, almacenamiento y despacho de productos a clientes, entre otros, que supondrían un incumplimiento en los estándares especificados para los productos comercializados por Emdab.

La Compañía mantiene una responsabilidad significativa respecto de la responsabilidad de la ejecución de sus procedimientos. Por lo tanto el riesgo técnico que percibe la Compañía es completo.

2.1.5.10. De reputación

Emdab asume este riesgo completamente, puesto que al actuar en un mercado de consumo masivo, contando con una marca prestigiosa como activo intangible y en un sector industrial altamente sensible para los consumidores como lo es el de alimentos, la pérdida de reputación afectaría sensiblemente a sus ingresos, obligando a cuantiosos gastos para recuperarla.

2.1.6. Activos utilizados

Los activos totales utilizados por la Compañía se encuentran detallados en los Estados Financieros correspondientes al ejercicio económico al 31 de diciembre de 2012; y su

monto neto asciende a la suma de USD \$304,263,823.98 que se detalla de la siguiente manera:

La Compañía utiliza activos tangibles e intangibles para su operación:

- Activos tangibles

Tabla N° 2: Estructura de activos 2012

Activos	Saldo al 31 de Diciembre 2012 (\$)	Participación (%)
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	21,058,361.84	6.92%
Cuentas por cobrar comerciales, neto	56,015,044.63	18.41%
Anticipos a proveedores, neto	5,885,298.53	1.93%
Otras cuentas por cobrar	3,029,607.63	1.00%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	3,215,050.40	1.06%
Impuestos por recuperar, neto	8,070,558.46	2.65%
Inventarios	111,204,718.01	36.55%
Seguros pagados por anticipado	3,357,713.50	1.10%
Activo no corriente		
Inversiones en asociadas	2,003,037.86	0.66%
Propiedad, planta y equipos, neto	90,014,377.02	29.58%
Intangibles, neto	56,723.91	0.02%
Otros activos	353,332.19	0.12%
Total	304,263,823.98	100.00%

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacis

Análisis: Los inventarios y las propiedades planta y equipo representaron el 36.55% y el 29.58% respectivamente. Esto se debe al propio giro de negocio de la Compañía.

Su estructura de cuentas por cobrar se detalla de la siguiente manera:

Tabla N° 3: Estructura de cuentas por cobrar 2012

Cuentas por Cobrar	Saldo al 31 de Diciembre 2012 (\$)
Cientes locales	21,574,546.96
Cientes del exterior	38,072,614.81
Provisión para cuentas incobrables	(3,632,117.14)
Total	56,015,044.63

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: las cuentas por cobrar de clientes del exterior son más representativas en el negocio de la Compañía; esto demuestra que se proveen más créditos a las empresas del exterior.

Tabla N° 4: Estructura de propiedad planta y equipo 2012

Propiedad, Planta y Equipo	Saldo al 31 de Diciembre 2012 (\$)
Terrenos	715,106.68
Construcciones en proceso	1,779,971.75
Embarcaciones	58,616,323.77
Maquinarias y equipos	16,899,336.04
Edificios	8,923,709.05
Vehículos	1,668,004.81
Muebles y enseres	346,009.11
Equipos de computación	45,003.13
Aeronaves	1,020,912.68
Total	90,014,377.02

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: las embarcaciones, dado el giro de negocio de la Compañía, fueron las más representativas en los activo fijos del año 2012.

- **Activos intangibles**

Emdab puede identificar y desarrollar ventajas competitivas, con el objetivo de potenciarlas dentro del mercado y así consolidarlas en las operaciones del día a día. A continuación se detallan las ventajas desarrolladas por la Compañía, consideradas características intangibles del giro del negocio:

Tabla N° 5: Activos Intangibles Utilizados

Activos intangibles	Representatividad (Sí/No)
Nombre comercial	Sí
Marca registrada	Sí
Formulación de productos	Sí
Patentes	No
Procesos de manufactura	Sí
Derechos de propiedad	No
Modelos de comercialización	Sí
Secretos comerciales	Sí
Franquicia	No

Fuente: Entrevistas con personal de la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: El conocimiento de la elaboración y la presencia de la marca en el mercado favorecen a los ingresos de la Compañía.

2.1.7. Transacciones con compañías relacionadas

Como parte de nuestro estudio, a continuación se detallan las transacciones con compañías relacionadas del exterior que mantuvo Emdab en el año 2012.

2.1.7.1. Importación de inventarios para producción

Debido al giro del negocio, Emdab necesita adquirir materia prima para su proceso productivo, principalmente atún, de diferentes especies tallas y calidades. La materia prima es adquirida tanto a empresas que, de acuerdo a la normativa ecuatoriana de precios de transferencia, son considerados como domicilios fiscales de menor imposición como a compañías terceras.

En la tabla siguiente se detalla el nombre y domicilio fiscal de las partes relacionadas con las que se mantuvo esta transacción, así como el importe de estas operaciones realizadas por Emdab durante el año 2012.

Tabla N° 6: Partes relacionadas y montos de la transacción de Importación de Inventarios para Producción

Compañía relacionada	Domicilio Fiscal	Monto (USD \$)
Proveedor exterior 1	Madeira	2,598,356.87
Proveedor exterior 2	Madeira	4,535,537.41
Proveedor exterior 3	Madeira	1,815,013.67
Proveedor exterior 4	Madeira	1,011,350.15
Total		9,960,258.11

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacis

Análisis: Monto de importaciones de atún (en dólares) con empresas relacionadas durante el 2012.

2.1.7.2. Egresos por concepto de comisiones

Durante el año 2012, Emdab trabajó con comisionistas los cuales colocaron los productos de la Compañía en mercados internacionales. La Compañía pagó a estos comisionistas quienes fueron personas naturales, jurídicas y/o empresas, un porcentaje sobre las ventas que los mismos colocaron en el exterior y que para efectos de la normativa de precios de transferencia, se han reportado las transacciones con comisionistas cuyo domicilio fiscal obliga a Emdab a darles el tratamiento de partes relacionadas.

En la siguiente tabla se detalla el nombre y domicilio fiscal de las partes relacionadas con las que se mantuvo esta transacción, así como el importe de estas operaciones realizadas por Emdab durante el año 2012.



CIB-ESPOL

**Tabla N° 7: Partes relacionadas y montos de la transacción de Egresos por
Concepto de Comisiones**

Compañía afiliada	Domicilio Fiscal	Monto (USD \$)
Proveedor exterior 5	Madeira	42,979.47
Total		42,979.47

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Monto de egresos generados por comisiones que Emdab cancela a sus comisionistas del exterior por ofrecer sus productos durante el año 2012.

2.1.7.3. Egresos de intereses sobre préstamos recibidos

Para el año 2012, la compañía realizó pagos por intereses de préstamos que firmó en años anteriores con entidades financieras en domicilios fiscales de menor imposición.

Esta transacción dada la normativa ecuatoriana de Precios de Transferencia debe ser comparada puesto que el sistema financiero del país tiene sus propias condiciones y tasas para realizar préstamos, por lo que un interés que pueda incumplir el principio de plena competencia debe ser analizada en iguales condiciones que las demás transacciones anteriormente nombradas.

En la siguiente tabla se detalla el nombre y domicilio fiscal de las partes relacionadas con las que se mantuvo esta transacción, así como el importe de estas operaciones realizadas por Emdab durante el año 2012.

Tabla N° 8: Partes relacionadas y montos de la transacción de Intereses sobre Préstamos recibidos

Compañía afiliada	Domicilio Fiscal	Monto (USD \$)
Proveedor exterior 6	Madeira	585,687.88
Proveedor exterior 7	Madeira	174,196.72
Total		759,884.60

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Intereses pagados por préstamos con entidades relacionadas durante el año 2012.

2.1.7.4. Exportación de productos terminados

Durante el año 2012, Emdab exportó a clientes de todo el mundo sus productos como atún en lata, ensaladas de atún, lomos pre cocidos, entre otros productos con base en atún y productos de mar. Las exportaciones que se realizaron fueron comercializadas bajo la marca “VIP del Mar” o con private label¹²; técnica en la cual Emdab lleva a cabo todo el proceso productivo y después incluye la etiqueta de un determinado cliente en los productos. Es importante destacar que bajo esta última modalidad los productos son manufacturados de acuerdo con las especificaciones del mercado para el cual cada cliente lo contrata.

Siguiendo en la misma línea, la compañía exporta otros productos como camarón, aceite y harina de pescado a sus clientes en el exterior. Estos productos son vendidos al exterior bajo el mismo esquema que el atún.

¹² Private Label: marca privada

En la siguiente tabla se detalla el nombre y domicilio fiscal de las partes relacionadas con las que se mantuvo esta transacción, así como el importe de estas operaciones realizadas por Emdab durante el año 2012.

Tabla N° 9: Partes relacionadas y montos de la transacción de Exportación de Productos Terminados

Compañía afiliada	Domicilio	Monto (USD \$)
Cliente exterior 5	Malta	222,802.04
Cliente exterior 6	Malta	105,849.00
Cliente exterior 7	Malta	119,297.20
Cliente exterior 8	Madeira	9,699,312.94
Cliente exterior 9	Irlanda	143,037.00
Cliente exterior 10	Estados Unidos	832,913.60
Cliente exterior 11 (A y B) ¹³	Madeira	1,070,931.40
Cliente exterior 12	Madeira	1,824,146.59
Total		14,018,289.77

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Ingresos por ventas de los productos propios del giro de negocio de la Compañía a empresas relacionadas.

2.1.7.5. Otros ingresos

En la actualidad Emdab posee ingresos generados por reembolsos de fletes que mantiene con barcos domiciliados en regímenes de menor imposición.

Estos reembolsos funcionan de tal forma que cuando la compañía recibe materia prima de los barcos, en la factura le descuenta el valor al costo de los implementos que Emdab le facilitó a los barcos para que puedan realizar la navegación y la pesca; y estas actividades se catalogan como fletes.

¹³ Este cliente se subdivide en 2 por decisiones de la Compañía.



En la siguiente tabla se detalla el nombre y domicilio fiscal de las partes relacionadas con las que se mantuvo esta transacción, así como el importe de estas operaciones realizadas por Emdab durante el año 2012.

Tabla N° 10: Partes relacionadas y montos de la transacción de Otros Ingresos

Compañía afiliada	Domicilio Fiscal	Monto (USD \$)
Cliente exterior 8	Panamá	498,687.59
Cliente exterior 11	Panamá	29,114.70
Cliente exterior 10	Estados Unidos	28,526.20
Cliente exterior 12	Panamá	49,156.87
Cliente exterior 5	Madeira	8,944.13
Cliente exterior 6	Madeira	4,323.87
Cliente exterior 7	Madeira	2,234.16
Total		620,987.52

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Monto de ingresos por servicios de fletes durante el año 2012.

2.1.7.6. Otros activos

En el año 2012, Emdab realizó la importación de activos fijos como repuestos, lámparas, redes para pesca, generadores, máquinas en general que se utilizaron para la reparación y mantenimiento de las plantas de producción.

Es importante destacar que este tipo de importación sol se realizó con compañías domiciliadas en regímenes de menor imposición.

En la siguiente tabla se detalla el nombre y domicilio fiscal de las partes relacionadas con las que se mantuvo esta transacción, así como el importe de estas operaciones realizadas por Emdab durante el año 2012.

Tabla N° 11: Partes relacionadas y montos de la transacción de Otros Activos

Compañía afiliada	Domicilio	Monto (USD \$)
Proveedor exterior 8	Panamá	9,021.81
Proveedor exterior 9	Panamá	20,638.11
Proveedor exterior 10	Panamá	22,809.43
Proveedor exterior 11	Panamá	542,443.50
Total		594,912.84

Fuente: Información proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: egresos por compras de activos que realizó Emdab para uso propio durante el año 2012.

2.1.8. Ajuste incurrido de precios de transferencia para el 2012

Un ajuste de precios de transferencia se genera cuando las operaciones con partes relacionadas que mantuvo una compañía incumplen en parte o en su totalidad el principio de plena competencia.

Como se detalló en los puntos previos, Emdab durante el año 2012 realizó transacciones con compañías domiciliadas en regímenes de menor imposición por lo que bajo la normativa ecuatoriana de precios de transferencia son catalogadas como partes relacionadas y fueron analizadas bajo diferentes métodos de evaluación que determinaron que dichas operaciones incumplieron el principio de plena competencia.

Para el periodo fiscal 2012 las transacciones con partes relacionadas que generaron ajustes de precios de transferencia para Emdab fueron las siguientes:

Tabla N° 12: Transacciones con partes relacionadas que incumplieron el principio de plena competencia en el 2012

Transacciones	Monto (USD \$)
Importación de inventario para producción	110,316.01
Exportación de productos terminados	6,630,678.58
Total	6,740,994.59

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Se calculó un ajuste por concepto de precios de transferencia excesivo por el incumplimiento del principio de plena competencia en las transacciones detalladas.

Como se puede observar la compañía tuvo que realizar un ajuste de precios de transferencia para el año 2012 por un monto de 6,740,994.59 y dado que este se generó por las operaciones más influyentes en el giro del negocio de Emdab que es la compra de materia prima (atún) y las exportaciones de sus productos terminados, existe un riesgo importante que para los próximos años fiscales el monto del ajuste pueda aumentar aún más.

Para información de la metodología del análisis de estas transacciones, sírvase leer el **Anexo I** y **Anexo II** del presente documento.

2.2. Análisis externo – condiciones del mercado y de la industria

2.2.1. Contorno macroeconómico del ecuador

Dado el boom petrolero del año 2006, la producción petrolera ha sido la principal y fundamental fuente de ingreso para la economía ecuatoriana durante los últimos años. Para el año 2012 se ha comprobado un aumento en la producción de barriles de petróleo con respecto al año anterior, dicho aumento se debió principalmente por factores comerciales como la mejora de la administración de las empresa públicas Petroecuador y

Petroamazonas, el manejo de los servicios petroleros de las empresa privadas y también la gran inversión realizada al sector de hidrocarburos entre 2010 y 2011, tanto por parte de Estado, como del sector privado comercial.

En el 2012, las principales fuentes del crecimiento de la economía estuvieron relacionadas por las siguientes realidades:

- La dinámica generada por la industria de la construcción
- La estabilidad en el precio del petróleo, y
- La inversión en infraestructura pública.

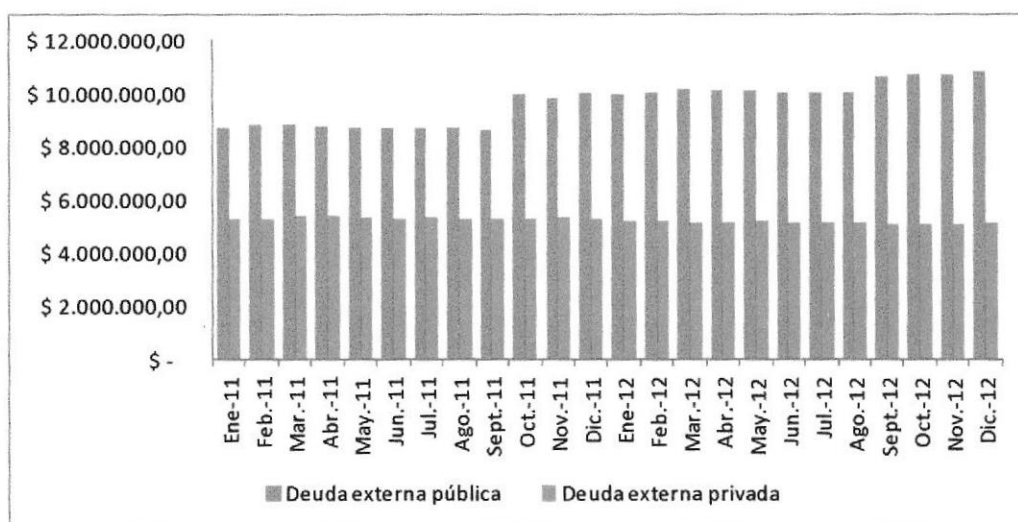
El crecimiento alcanzado en el Ecuador durante este período, en términos reales fue de 5.01%, superando el 4.80% que había sido previsto por el Gobierno para este año.¹⁴

A diciembre de 2012, la deuda pública llegó al 37.34% con respecto al porcentaje del PIB, lo que representó un aumento de 15.24% con respecto al año anterior en el que alcanzó el 22.10% con respecto al porcentaje del PIB.

A continuación se presenta la evolución del endeudamiento en los dos últimos años en el Ecuador:

¹⁴ EL TELEGRAFO, "En 2012, la economía del Ecuador crecerá un 5.4%", <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2012-la-economia-del-ecuador-crecera-un-54.html>, Fecha de acceso: 2013-03-11

Figura N° 4: Evolución del endeudamiento externo 2011 a 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución del endeudamiento externo que ha mantenido el Ecuador durante los 2 últimos años. Se puede observar un crecimiento importante a partir de Octubre del 2011.

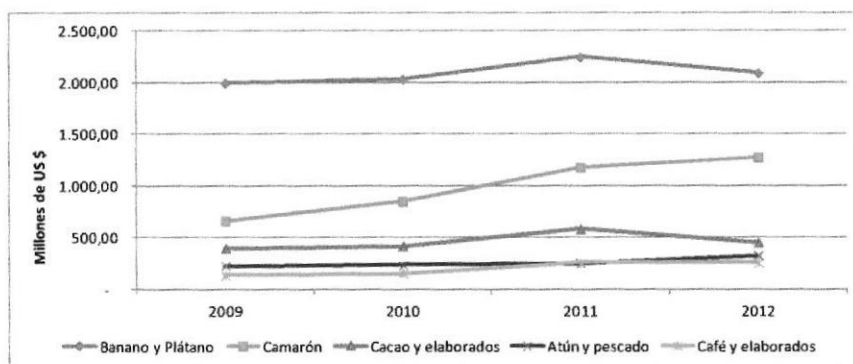
2.2.1.1. Panorama comercial y de consumo

A nivel mundial, las importaciones presentaron un incremento exponencial durante los primeros tres trimestres del año 2012 pero con una disminución en el último trimestre del mismo.

Cabe destacar también que durante el año 2012, las industrias claves dentro del sector de las exportaciones tradicionales no petroleras, como son: café y elaborados, camarón, cacao y elaborados, atún, pescado, banano y plátano; totalizaron USD \$4.5 mil millones, lo cual representó una disminución del 2.6% en comparación a lo alcanzado el año anterior.

A continuación se presenta la tendencia de exportaciones no petroleras de productos tradicionales en los últimos cuatro años en el Ecuador:

Figura N° 5: Tendencia de exportaciones no petroleras de productos tradicionales 2009 a 2012

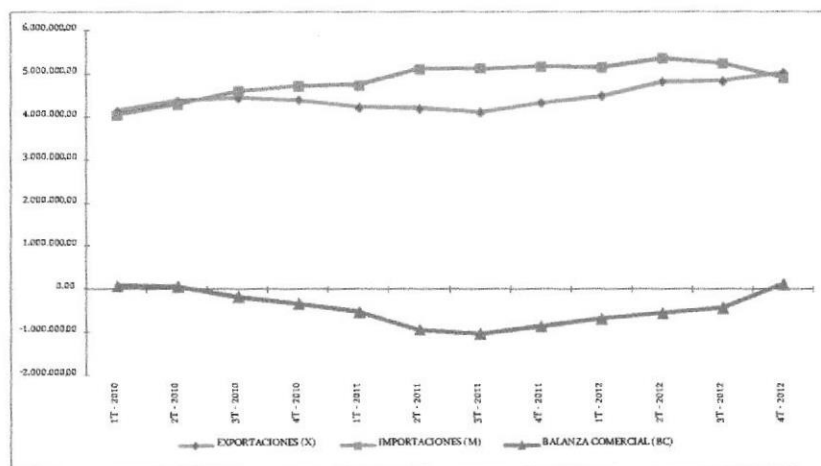


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Gráfico que muestra la tendencia de exportaciones no petroleras del Ecuador durante los últimos 3 años. Como se observa, el banano es el principal producto de exportación, seguido del camarón, atún y café. Es importante destacar que las exportaciones de atún y pescado están creciendo.

Figura N° 6: Evolución de Balanza Comercial trimestral 2010 a 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución de la balanza comercial trimestral durante los 2 últimos años en el Ecuador. Como se aprecia, en el último trimestre a partir del tercer trimestre del año 2010 hasta tercer trimestre del año 2012 Ecuador tuvo una balanza comercial negativa; desde el último trimestre del 2012 se puede una tendencia a la alta de la misma.

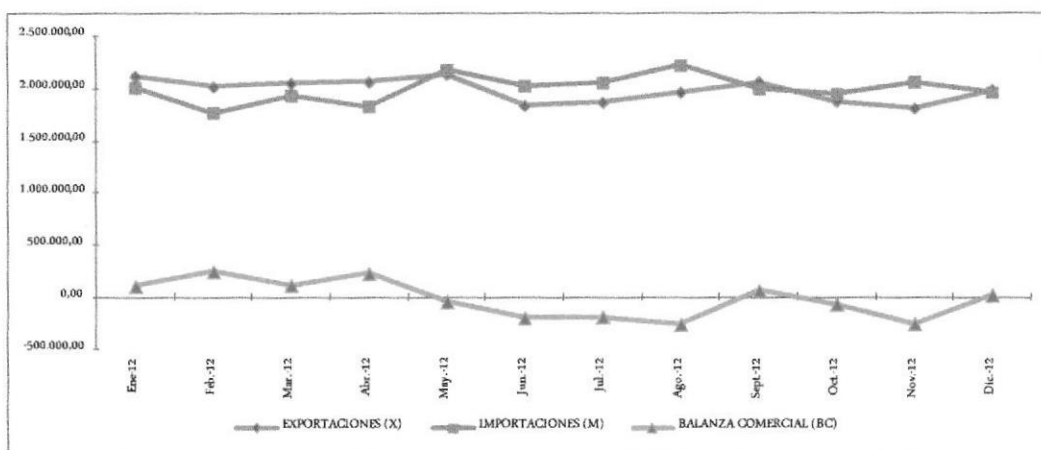
Otro acontecimiento por destacar es que la balanza comercial no petrolera en el 2012, presentó un incremento marginal del 0.60% de su déficit comercial con respecto al saldo registrado en el año 2011. Este aumento fue generado en su mayor impacto por la variación de las importaciones de bienes de consumo, bienes de capital y materias primas.¹⁵

Al cierre del año, el déficit comercial no petrolero superó los USD \$8.4 mil millones, mientras que el acumulado de remesas recibidas durante los tres primeros trimestres del año 2012 llegó a un aproximado de USD \$1.8 miles de millones.

En la siguiente figura se muestra el comportamiento mensual de la balanza comercial durante el año 2012 en el Ecuador:

¹⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2012", http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201302.pdf?bcsi_scan_7f73a9d1b05f4e20=0&bcsi_scan_filename=ebc201302.pdf, Fecha de acceso: 2013-03-11

Figura N° 7: Balanza Comercial mensual 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

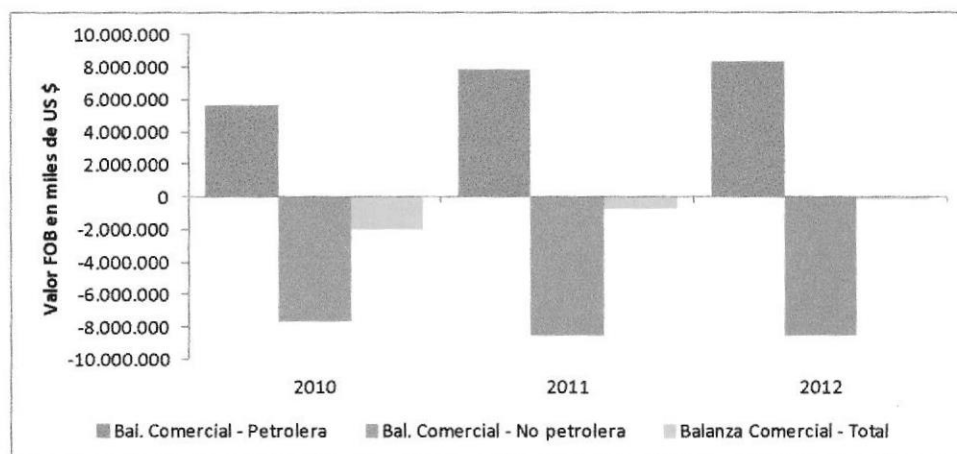
Análisis: Figura que muestra la balanza comercial mensual del Ecuador en el año 2012. Como se observa, tanto las exportaciones como las importaciones han tenido durante el 2012 periodos positivos y negativos respectivamente, llegando así al final el año a un valor cercano a cero en la balanza comercial.

Por su lado, la balanza comercial petrolera contabilizó un saldo favorable durante el 2012, la misma generó un incremento del 6.30%, superior al superávit comercial obtenido del año anterior, como resultado del aumento en los precios del barril de petróleo crudo. Es importante destacar que en este período, las importaciones de combustibles y lubricantes crecieron en términos FOB en 1.10% y 7.00% respectivamente.



CIB-ESPOL

Figura N° 8: Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera 2010 a 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

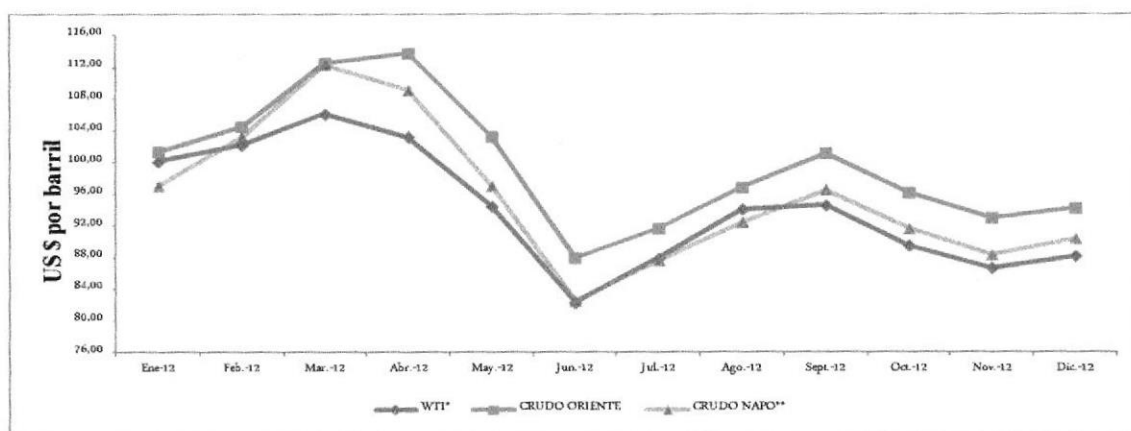
Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la comparación de la balanza comercial petrolera y no petrolera para los 3 últimos años en el Ecuador. Como se puede apreciar, la balanza comercial petrolera fue superior a la balanza comercial no petrolera en los 3 últimos periodos, esto se debe al boom petrolero que goza el Ecuador.

En forma paralela, el comportamiento del precio del petróleo se mantuvo por debajo del precio con el que inició el 2012. Durante el primer trimestre del año, el precio del petróleo presentó una evolución favorable, alcanzando precios máximos durante los meses de marzo y abril de USD \$113.75 y USD \$112.38 respectivamente.

A continuación se presenta los precios de las principales referencias de crudo durante el año 2012:

Figura N° 9: Evolución del precio del petróleo ecuatoriano 2012



(*) Precio del petróleo Intermedio de Texas

(**) Precio referencia del crudo Napo y Crudo Oriente Petroecuador

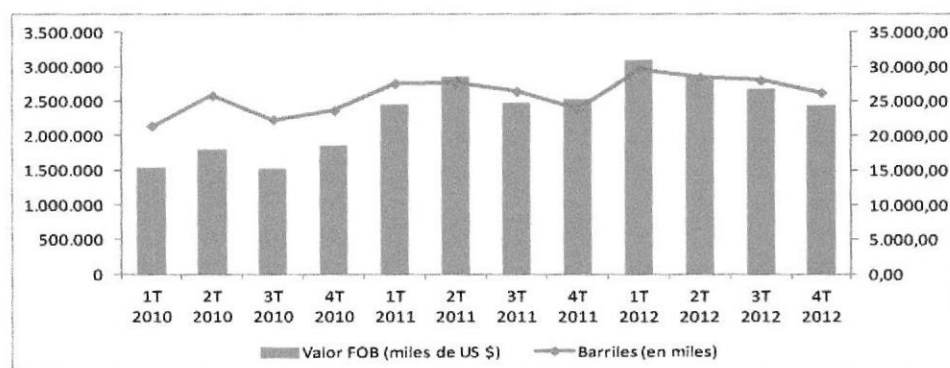
Fuente: EP PetroEcuador

Elaborador: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución del precio del petróleo del Ecuador durante el año 2012. Como se puede apreciar en el gráfico, en Marzo fue el mes donde el precio del petróleo alcanzo su máximo valor en el año; mientras que Junio fue todo lo contrario.

A continuación se presenta una figura en donde se muestra la evolución de la exportación de crudo por barriles y total monetario para el período 2010 al 2012 en el Ecuador:

Figura N° 10: Exportación de petróleo crudo: barriles y total monetario 2010 a 2012



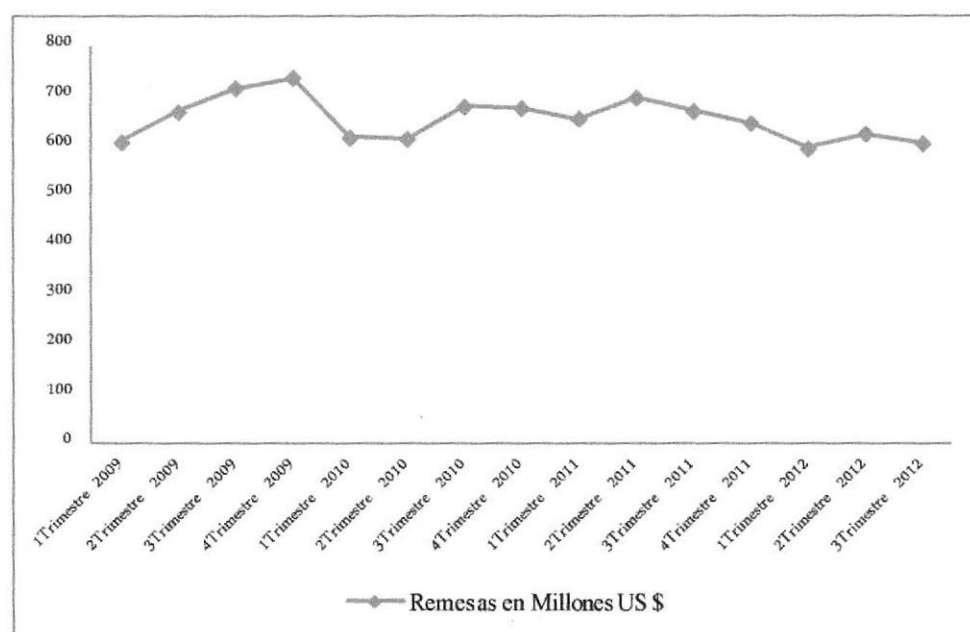
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución de la exportación de petróleo crudo durante los últimos años en el Ecuador. Como se observa, este se ha mantenido a la alza durante los últimos años.

En la siguiente figura se puede apreciar, la evolución de las remesas provenientes desde el exterior, en donde se observa que a partir de los primeros meses del año 2010 se presenta una caída importante en los valores. Este comportamiento presente en los periodos anteriores, se mantuvo durante el 2012.

Figura N° 11: Evolución trimestral de remesas recibidas 2009 a 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes

Análisis: Figura que muestra la evolución trimestral de las remesas recibidas en el Ecuador en los últimos años. Se puede apreciar que el monto de remesas recibidas durante los últimos años se ha mantenido estable.

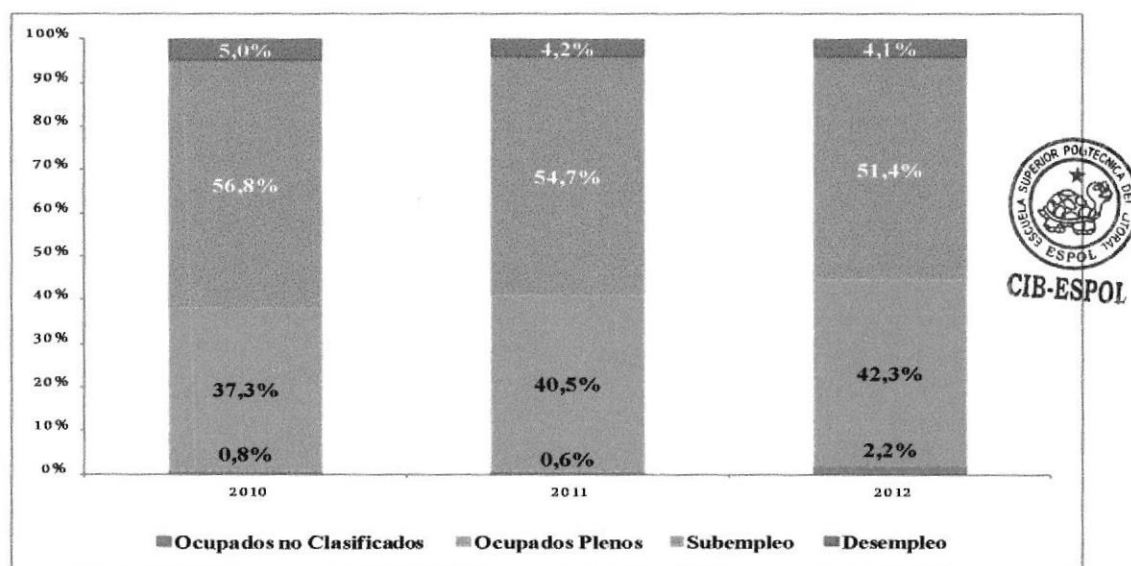
Las remesas recibidas desde el exterior, principalmente provenientes de emigrantes, en el tercer trimestre del año 2012 disminuyeron a USD \$606.33 millones. Esta afectación negativa en el flujo de las remesas, se debe principalmente a la desfavorable situación económica global y a las altas tasas de desempleo en países como Estados Unidos,

España e Italia, donde se encuentran concentradas las mayores colonias de migrantes ecuatorianos.

Esta disminución impactó de forma directa en la economía del país, puesto que en la última década, este rubro ha sido un componente significativo del consumo local.

En el año 2012 la tasa de desempleo en el país, tuvo una disminución del 0.10% de la población en paro en comparación con el año 2011. A pesar de la premisa anterior aún resulta considerable la afectación del subempleo en la economía, sin embargo es importante destacar que la tasa de subempleo ha ido disminuyendo en los últimos tres años.

Figura N° 12: Distribución de la población económicamente activa 2010 a 2012



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la distribución de la población económicamente activa. Se puede notar un aumento de 1.4% del año 2011 al año 2012 en los ocupados plenos y una reducción del 0.1% de desempleados en comparación de los mismos periodos.

2.2.1.2. Panorama productivo y agregado

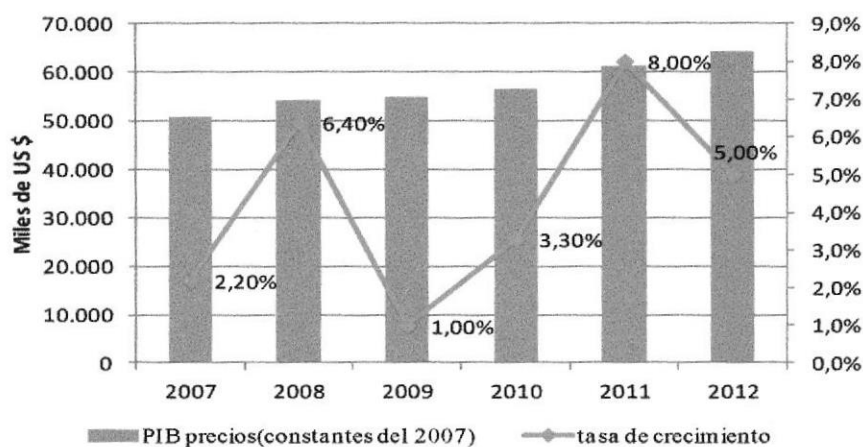
El panorama económico de América Latina fue el más optimista de la mayoría de las regiones a nivel global, debido en gran medida a la implementación de políticas económicas orientadas a proteger a la región de los efectos de las crisis económica internacional, los altos precios que presentaron los bienes primarios y el aumento en el ingreso de capitales, que contribuyeron a que la región obtuviera mejores resultados que regiones como Europa y América del Norte.

Tanto este contexto regional, como las políticas económicas aplicadas por el gobierno a nivel local, contribuyeron a que en el 2012 el Ecuador, a pesar de la desaceleración económica mundial debido a la crisis, continúe presentando crecimiento de su Producto Interno Bruto aunque a una tasa menor que en años anteriores. En términos reales el país cerró el año 2012 con una tasa de crecimiento del PIB de 5.01%¹⁶.

¹⁶ Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201303.pdf>, Índices de Coyuntura, Fecha de acceso: 2013-04-30

Figura N° 13: Variación PIB anualizado por año 2007 a 2012 (USD \$ miles del 2007)

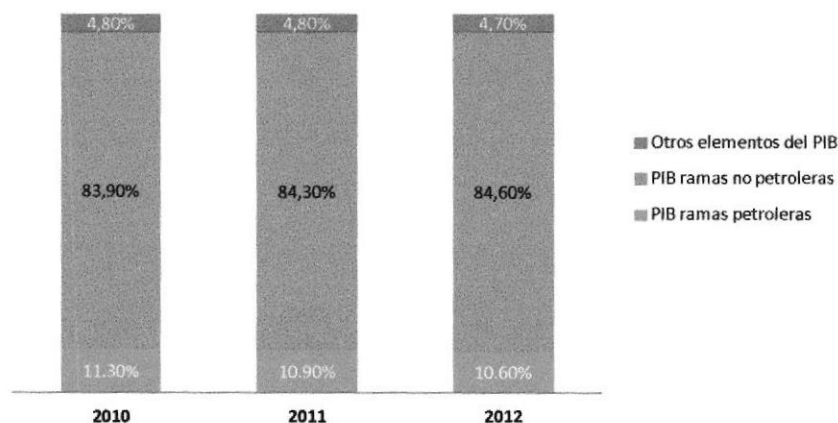


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la variación del PIB durante los últimos 5 periodos en el Ecuador. Durante el año 2009 el PIB disminuyó en 5,4% en comparación al año 2008, sin embargo aumentó en 7% para el año 2011. Para el año 2012 representó alrededor del 5%.

Figura N° 14: Estructura porcentual anual del PIB (a precios del 2007)



(P) provisional

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la estructura porcentual anual del PIB. Se observa que el PIB de las ramas no petroleras es el más representativo en el Ecuador y se ha mantenido constante durante los últimos periodos.

En el año 2012 las actividades no petroleras, siguieron la tendencia creciente que habían tenido en períodos anteriores. De estos resultados es importante destacar el notorio incremento de contribución por parte de las industrias orientadas al comercio al por mayor y menor; mientras es evidente el declive en las actividades de explotación en el sector de minas y canteras (disminuyendo de forma continua en los dos últimos años); sin embargo, estos sectores (minas y canteras) se encuentran en un panorama de inversión y potencial desarrollo para los próximos años

En la tabla que se presenta a continuación se muestra la contribución¹⁷ de los sectores con variaciones más relevantes para el PIB en el Ecuador.

¹⁷ Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>, Previsiones Macroeconómicas 2012– 2013, Fecha de acceso: 2013-04-12

Tabla N° 13: Aportación de las industrias en el PIB

Industrias / Período	2009	2010	2012	Proporción 2009	Proporción 2010	Proporción 2012
	(USD miles del 2007)	(USD \$ miles del 2007)	(USD \$ miles del 2007)			
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	262.883	320.899	342.399	0,4%	0,52%	0,5
Explotación de minas y canteras	194.607	214.465	221.328	0,3%	0,4%	0,3%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	174.349	170.527	181.611	0,3%	0,3%	0,28%
Suministro de electricidad y agua	702.410	909.500	949.973	1,24%	1,48%	1,48%
Construcción y obras públicas	4.906.468	5.964.491	6.537.082	8,66%	9,75%	10,18%
Comercio al por mayor y al por menor	6.253.689	6.681.137	6.938.361	11,04%	10,93%	10,80%
Trasporte y almacenamiento	3.679.207	3.949.652	4.060.242	6,50%	6,46%	6,32%
Servicios de Intermediación financiera	1.502.138	1.673.835	1.782.634	2,65%	2,73%	2,77%
Otros servicios	4.389.675	4.590.069	4.803.724	7,75%	7,50%	7,48%
Servicios gubernamentales	2.910.252	3.124.777	3.546.622	5,14%	5,11%	5,52%
Servicio doméstico	153.227	145.485	146.940	0,27%	0,23%	0,23%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3.810.531	4.052.160	4.266.924	6,73%	6,63%	6,65%
Otros elementos del PIB	2.710.149	2.931.389	3.044.694	4,79%	4,80%	4,74%
I. PRODUCTO INTERNO BRUTO	56.602.576	61.121.458	64.186.129	100%	100%	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador

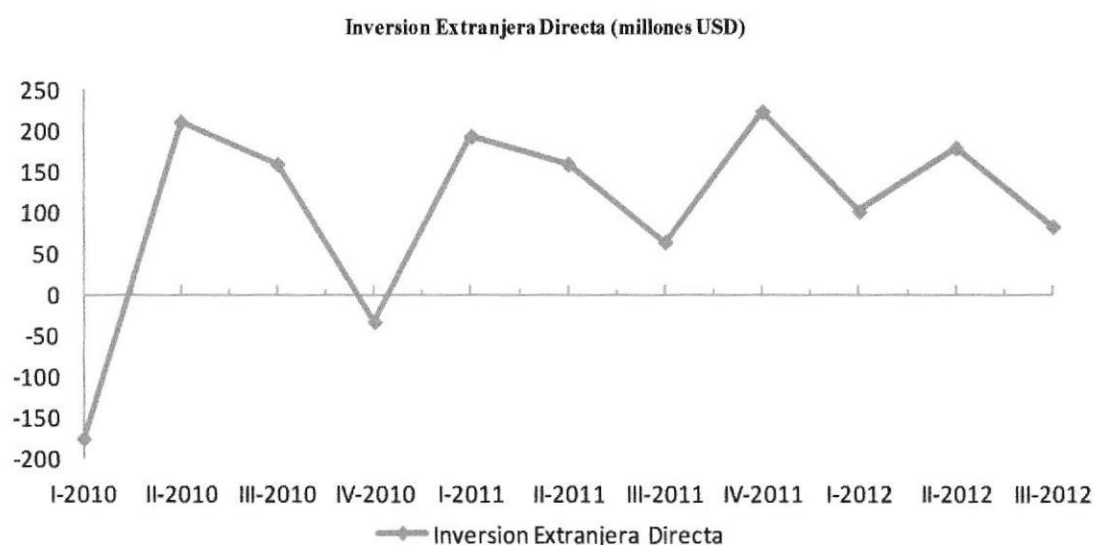
Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Se aprecia que para el año 2012 la actividad que más aportó para el PIB en el Ecuador fue el comercio al por mayor y al por menor, mientras que la actividad menos participativa fueron las industrias manufactureras.

Por su parte, la inversión extranjera ha tenido un comportamiento irregular en los últimos dos años. La mayor cantidad de inversión extranjera se recibió en el 2011 alcanzado un total de USD \$159.30 millones, presentándose una disminución del 47.71% con lo que respecta al valor de este rubro en 2012, año en que alcanzó el valor de USD \$83.30 millones.

A continuación se presenta el comportamiento de la inversión extranjera directa en el período 2010 al 2012

Figura N° 15: Inversión Extranjera Directa 2010-2012



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución de la inversión extranjera directa en los 2 últimos años en el Ecuador. El 2012 fue el año con menos aportaciones de inversión extranjera directa, sin embargo a partir de esa fecha se incrementó para los demás periodos y actualmente se mantiene en un alrededor de 50 millones de dólares anuales.

2.2.1.3. Panorama financiero

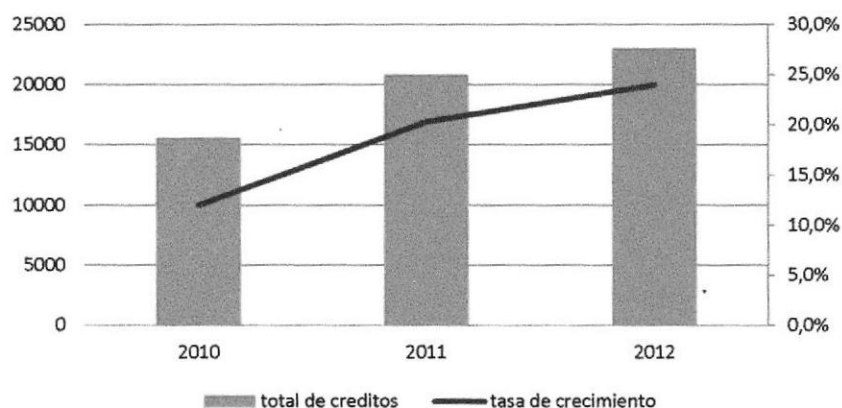
Durante la segunda mitad del 2012, el sistema financiero ecuatoriano se caracterizó por las reformas empleadas por el Ejecutivo, orientadas principalmente a:

- Asegurar disponibilidad de los créditos productivos
- Limitar el endeudamiento destinado al consumo, y
- Elevar la recaudación fiscal en el sector.

El último trimestre de 2012 se lo puede definir como irregular, tanto en el crédito promedio como en el volumen del crédito otorgado por las entidades del sistema financiero ecuatoriano.

De manera anual, los créditos financieros en el 2012 tuvieron un pequeño aumento del 4% con respecto al 2011, pero este porcentaje no ayudo en mucho, ya que el año concluyo con una baja en los montos crediticios.

Figura N° 16: Evolución de créditos bancarios periodo (2010-2012)

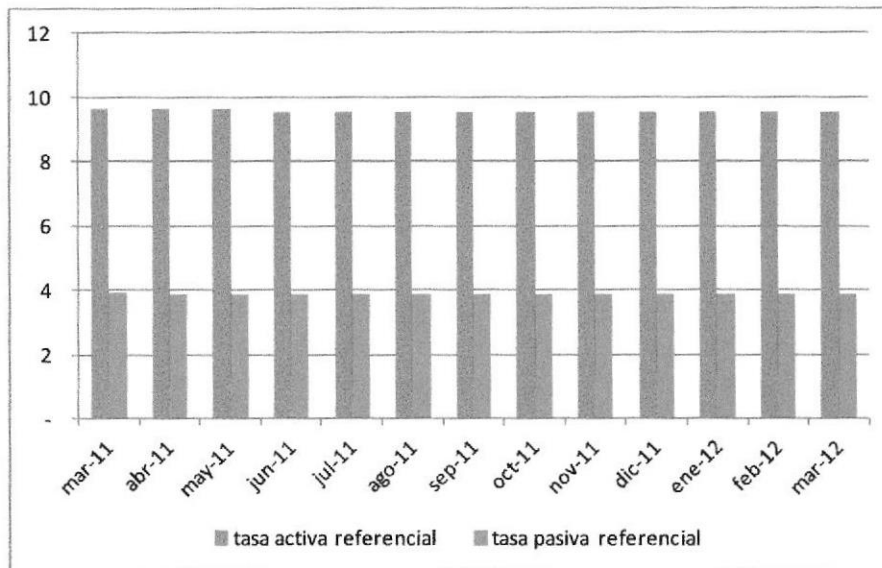


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución del crédito bancario en el Ecuador. Como se observa ha habido un aumento sustancial durante los últimos años en los créditos bancarios.

Figura N° 17: Evolución tasas referenciales (2011-2012)



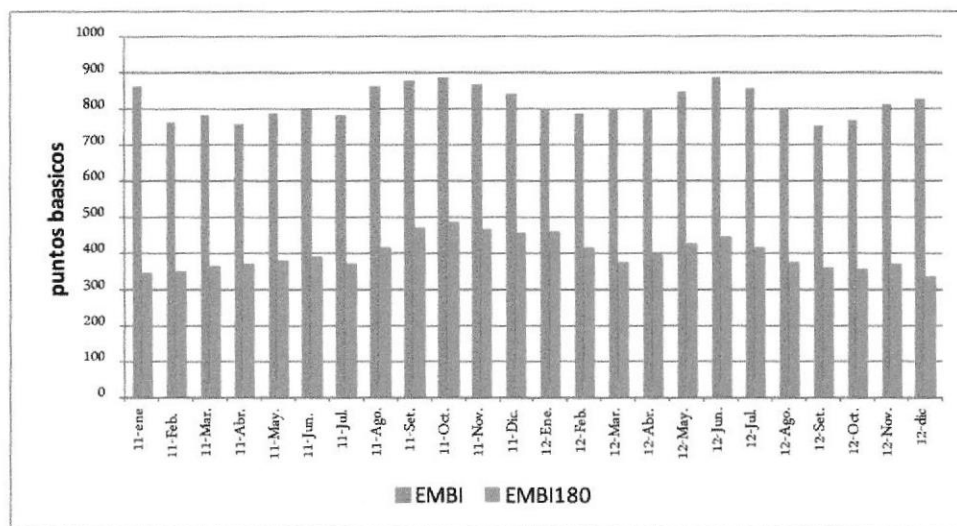
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución de las tasas referenciales en el Ecuador. Como se puede observar tanto las tasas pasivas como las tasas activas se han mantenido estables durante los últimos años en el Ecuador.

El riesgo país del Ecuador, se ubicó sobre más de los 800 puntos base, situándose solo por debajo de Argentina y Venezuela, que alcanzaron los 1000 y 973 puntos base respectivamente. El promedio de riesgo país para los demás países de la región bordea alrededor de los 200 puntos base.

Figura N° 18: Evolución del indicador de riesgo país 2011 a 2012



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que muestra la evolución del indicador de riesgo país en los últimos años en el Ecuador. Como se puede observar durante los últimos años el riesgo país del Ecuador ha estado a la alza y a la baja, en un alrededor de 800 puntos bases. Se lo podría considerar un país no tan atractivo para inversionistas privados del exterior.

En resumen la economía del Ecuador cerró con resultados interesantes a nivel macroeconómico de los cuales se destacaron el incremento en las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, la disminución del desempleo, pero también con una disminución, la tasa de crecimiento económico y del riesgo país con respecto al año 2011; así como la tendencia positiva en créditos en el mercado financiero, impulsada por la disminución en la tasa de colocación.

2.2.2. Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito mundial

La industria pesquera y de producción acuícola históricamente ha realizado contribuciones importantes al bienestar y la prosperidad a nivel mundial. En los últimos 50 años, el suministro mundial de productos pesqueros destinados al consumo humano

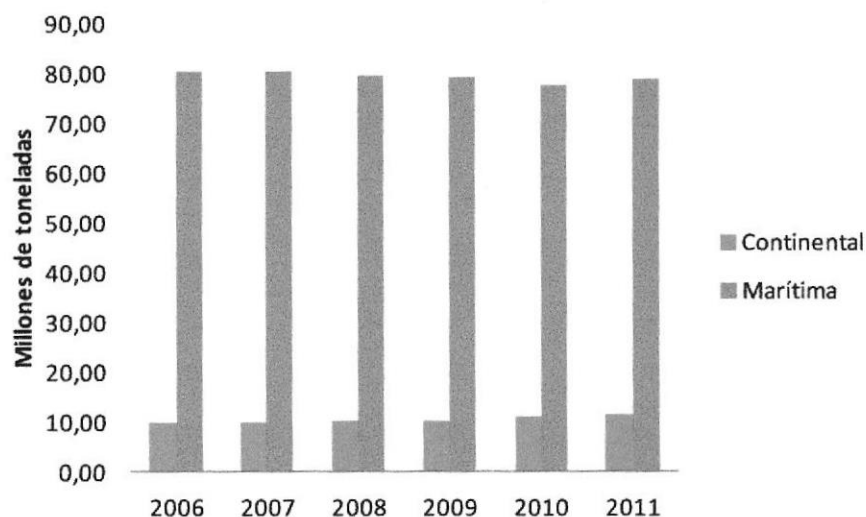
ha superado el crecimiento de la población mundial. Es por esto que actualmente, los productos de mar constituyen una fuente esencial de alimentos nutritivos y proteínas animales para gran parte de la población mundial. Además, el sector proporciona medios de vida e ingresos, tanto directa como indirectamente, a una parte considerable de la población mundial¹⁸.

La pesca tiene una gran incidencia en el comercio mundial; ya que representa una actividad de relevancia económica al generar plazas de empleo en todos los eslabones de su cadena de valor (captura, procesamiento, manufactura, empaque, distribución y comercialización) y además representa una actividad fundamental para el abastecimiento de las necesidades alimentarias de consumidores en todo el mundo.

A continuación se presenta la captura de peces en millones de toneladas para el período comprendido entre los años 2006 hasta el año 2011 tanto en aguas marítimas como continentales:

¹⁸ FAO Reporte mundial de la pesca y la acuicultura del 2012
http://www.fao.org/docrep/016/i2727s/i2727s.pdf?bcsi_scan_e8701a6ff9333a47=0&bcsi_scan_filename=i2727s.pdf

Figura N° 19: Pesca de captura en millones de toneladas



Fuente: FAO

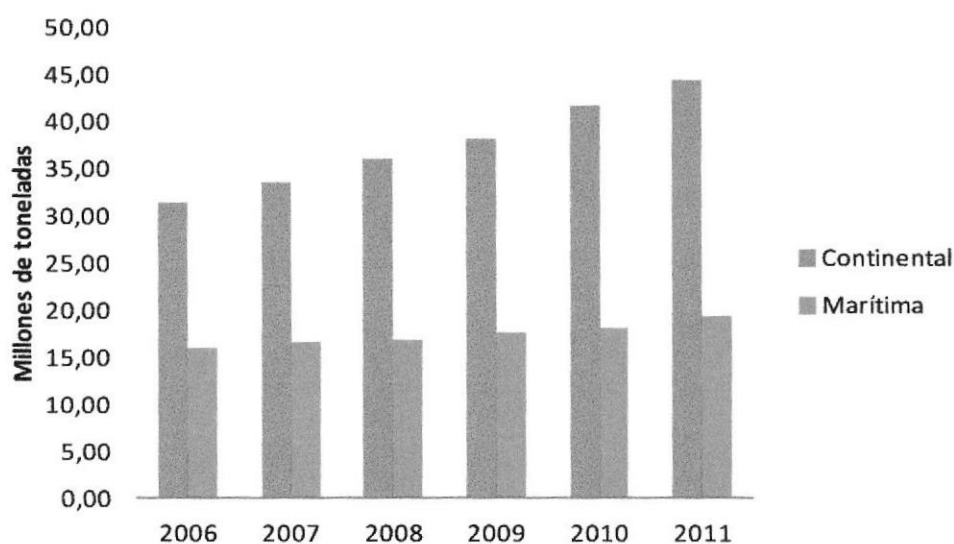
Elaboración: Poe el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: como se observa, en los últimos años el nivel de pesca continental se ha mantenido constantes representando un alrededor de 80 millones de toneladas pescadas, mientras la pesca marítimas ha representado alrededor de 15 millones de toneladas.

Como se observa, a pesar de la crisis mundial del 2009, durante los últimos años la pesca se ha mantenido en un nivel constante y esto se debe a que los productos del mar son demandados con mucha frecuencia por los consumidores a nivel global.

Por otra parte, a continuación se presenta la producción acuícola en millones de toneladas en el período comprendido entre los años 2006 y el año 2011 tanto en aguas marítimas como continentales:

Figura N° 20: Producción de acuicultura en millones de toneladas



Fuente: FAO

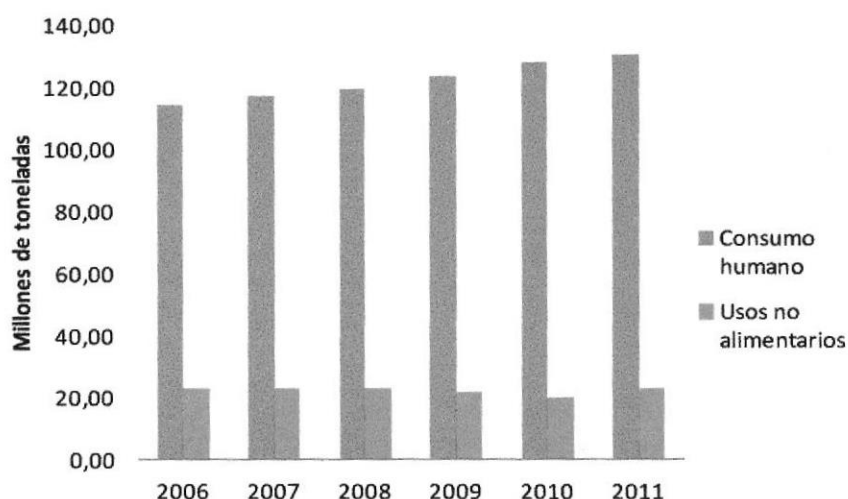
Elaboración: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Como se observa la producción acuícola en los últimos años ha aumentado exponencialmente dado el crecimiento de esta actividad.

Como se observa la producción acuícola en los últimos años la demanda ha aumentado, convirtiéndose en un negocio productivo cada vez mayor a nivel global.

La pesca en los últimos años se ha convertido en la unidad de negocio con mayor uso para varios países, dado que los productos que se obtienen del mar se pueden utilizar para diversas actividades, la siguiente figura muestra la utilización de los productos del mar en millones de toneladas desde el año 2006 hasta el año 2011:

Figura N° 21: Utilización de la pesca en millones de toneladas



Fuente: FAO

Elaboración: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Figura que demuestra que la utilización de la pesca es utilizada en su mayoría para el consumo humano.

En 2012, el mercado del camarón comenzó con noticias positivas respecto a las tendencias de la demanda y los precios en los diferentes mercados. Los principales países exportadores son Tailandia, China y Vietnam; mientras que Estados Unidos sigue siendo el principal importador de camarón, seguido por Japón.

A comienzos de 2012, los precios del salmón se recuperaron de los bajos niveles alcanzados a finales de 2011. El crecimiento de la demanda sigue siendo constante en la mayoría de los mercados y está aumentando geográficamente, en particular para el salmón del Atlántico.

Por otro lado, a pesar de cierta desaceleración reciente a finales de 2011 y comienzos de 2012 de la harina de pescado, los precios se mantienen en niveles altos. China sigue

siendo el principal mercado mundial para la harina de pescado al importar más de un 30% en cantidad, mientras que el Perú y Chile son los principales exportadores.

El Índice de precios del pescado de la FAO señala que los precios medios en 2009 disminuyeron un 7% frente a 2008, para aumentar posteriormente un 9% en 2010 y más de 12% en 2011. Los precios de las especies de pesca de captura se incrementaron más que los de las especies cultivadas debido a que los precios más altos de la energía afectan más a las operaciones con buques de pesca.

El atún y las especies afines comprenden más de 40 especies presentes en los océanos Atlántico, Índico y Pacífico, así como también en el mar Mediterráneo, donde la producción ha tenido un crecimiento constante desde 1959¹⁹.

El principal mercado de capturas de atún radica en el continente asiático, especialmente en Japón y Taiwán (provincia de China). Otros países importantes en la industria pesquera, de acuerdo con sus altos niveles de captura de atún son: Indonesia, Filipinas, España, Corea del Sur, Papúa Nueva Guinea, Francia, Ecuador, México, Maldivas, Irán, Estados Unidos, Seychelles, Venezuela, Sri Lanka, Colombia, China, Vanuatu, Panamá y Ghana. En cuanto a las ventas de atún a nivel mundial, los principales mercados de atún en conserva son la Unión Europea y Estados Unidos.



¹⁹ FAO; "Colecciones de estadísticas de pesca - Capturas nominales mundiales del atún"; <http://www.fao.org/fishery/statistics/tuna-catches/es>.

2.2.3. Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito local

Ecuador dispone de importantes pesquerías de carácter pelágico (peces en aguas superficiales, pero alejadas de la costa) y demersal (peces encontrados en aguas profundas) del Pacífico Oriental.

El sector pesquero está compuesto por tres subsectores: captura de especies marítimas, producción acuícola e industria procesadora. Juntos, emplean alrededor de 130,000 personas de forma directa, es decir cerca de 1,3% de la población económicamente activa de Ecuador (PEA), según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Los principales centros pesqueros se ubican en la zona del Golfo de Guayaquil, en la península de Santa Elena y en las provincias de Manabí (puerto de Manta, el centro atunero más importante del Pacífico Oriental) y Esmeraldas.

En lo que respecta al atún, el país es considerado un importante productor a nivel mundial y el primero de la cuenca oriental del Pacífico. Es posible la captura de tres especies comerciales altamente codiciadas: el atún Bigeye, el atún Skipjack y el atún Yellowfin.

Para el año 2011, la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT) registra que Ecuador mantiene el liderazgo mundial en peso de atún capturado, seguido de México, Venezuela y Panamá²⁰.

²⁰ ANDES: Ecuador mantiene primer lugar de captura de atún en el mundo <http://andes.info.ec/2009-2011.php?p=118934>

Cabe mencionar que el atún ecuatoriano ha encontrado diversidad de destinos en cuanto a su mercado de consumo como Estados Unidos, Venezuela, México, Brasil y Argentina.

Durante el año 2012, este tipo de producto se mantuvo en tercer lugar de las exportaciones no petroleras de Ecuador. Cifras del Banco Central del Ecuador y de Pro Ecuador (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones), señalan que, desde enero a septiembre de este año, la comercialización de este rubro representó USD \$792 millones, El 22,9% Más De Lo Concretado En El Mismo Período Del 2011²¹.

2.2.4. Comportamiento de la demanda tanto mundial como local

La demanda mundial y local del atún es creciente debido al consumo masivo que existe en esta industria por la gran aceptación que tiene el atún por parte del consumidor. Existen múltiples razones que permiten explicar el éxito industrial y comercial del atún. Por un lado se encuentra el fácil aprovechamiento y versatilidad de gran parte de su carne y, por otro lado, su alto valor proteico, su excelente sabor y su ductilidad para ser empleado como ingrediente de otros platos²².

Tanto a nivel global como en el ámbito local la demanda del atún es creciente y la popularidad del producto continúa incrementándose. Por ello la industria atunera, dividida en sector extractivo y sector manufacturero, tiene perspectivas alentadoras y pocas amenazas a su estabilidad.

²¹ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-pesquero-tuvo-pocas-capturas-pero-mas-ingresos-en-2012-566555.html>

²² Organización Interprofesional del Atún; "El sector atunero"; <http://www.interatun.com/SectorAtunero.html>

La industria manufacturera es aquella que da mayor testimonio de las tendencias de la demanda, pues mientras el segmento extractivo y productivo simplemente provee de materia prima, la industria transformadora del atún y especies afines define su producción en términos de las tendencias de consumo a nivel global.

Según la FAO, el consumo estimado de pescado en general en Ecuador es de 7,2kg per cápita al año, pero se espera que esta cantidad se incremente en los próximos años y se sitúe en los 10 kg anuales a medida que aumente la variedad y la diferenciación de los productos pesqueros junto con su valor agregado²³.

El atún en aceite y en agua, no son más las únicas variedades ofertadas. Los gustos cada vez más exigentes y la falta de tiempo de algunos consumidores, para preparar el atún han llevado a la industria a diversificar el producto, creando más presentaciones con 'valor agregado'. Actualmente, las principales plantas atuneras del país están dedicando hasta más del 5% de su producción a la elaboración de atún con valor agregado o en presentaciones tipo gourmet. Dentro de este tipo de productos se encuentra el atún en ensalada, en aceite de oliva, con champiñones, entre otros²⁴.



²³ "El mercado pesquero en Ecuador 2009",

http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/CEX/0,6558,5518394_5518983_5547593_4251434_0_-1,00.html,

²⁴ El Universo. Con nuevos agregados, atún 'pesca' clientes en el exterior. <http://www.eluniverso.com/2010/08/24/1/1356/nuevos-agregados-atun-pesca-clientes-exterior.html>

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Precios de transferencia

3.1.1. Definición de precios de transferencia

En materia de Precios de Transferencias varios autores han plasmado sus definiciones adecuándolas a términos netamente económicos como por ejemplo:

“... El precio de transferencia presupone la divergencia del precio estipulado entre empresas vinculadas, y el precio de competencia, fijado por empresas independientes actuando en circunstancias similares. Los precios en el conjunto vinculado son distintos

a los que resultarían si las entidades no fueran miembros del mismo y respetaran los precios de mercado..." **Ceferino José Aruta**

Otro concepto que señala el significado de Precios de transferencia es el siguiente:

"Los Precios de Transferencia son los precios a los que una empresa transmite bienes materiales y activos intangibles o presta servicios a empresas asociadas que cumplen las condiciones fijadas en el artículo 9, subapartados 1a) y 1b), del Modelo de Convenio Fiscal. Bajo estas condiciones, dos empresas están asociadas si una de ellas participa directa o indirectamente en la dirección, control o capital de la otra; o si "las mismas personas participan directa o indirectamente en la dirección, control o capital" de ambas empresas (por ejemplo, si ambas empresas se encuentran bajo un control común)." **Informe OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico)**

Para mantener un criterio más sencillo y para efectos de este documento se define que al hablar de precios de transferencia se refiere a **los valores pactados de los bienes transferidos o de los servicios contratados por parte de dos empresas que pertenecen a un mismo grupo económico o a una misma persona; es decir partes o empresas relacionadas.**

3.1.2. Partes relacionadas

Según la OCDE en el Modelo de Convenio para evitar la doble imposición en su artículo 9º, considera como parte o empresa relacionada a:



CIB-ESPOL

- a) una empresa que participa (directa o indirectamente) del gerenciamiento, del control o del capital de la otra; o
- b) cuando las mismas empresas participan (directa o indirectamente) del gerenciamiento, del control o del capital de ambas empresas; y
- c) si ambas empresas estuvieran ligadas por relaciones comerciales o financieras en condiciones diferentes de las establecidas entre entes independientes.

Bajo esta premisa y para efectos tributarios en el Ecuador, se consideran partes relacionadas a las personas naturales o sociedades, domiciliadas o no en el Ecuador, en las que una de ellas participe directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de la otra; o en las que un tercero, sea persona natural o sociedad, domiciliado o no en el Ecuador, participe directa o indirectamente, en la dirección, administración, control o capital de éstas.

El artículo 4 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, enumera algunos casos considerados como partes relacionadas. Sírvese leer el **Anexo III** del presente documento.

Es importante destacar que, de conformidad con la versión original del artículo 4 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, la Administración Tributaria podía establecer partes relacionadas por presunción, cuando las transacciones que se realizaren no se ajusten al principio de plena competencia; así mismo se consideraban partes relacionadas a los sujetos pasivos que realizaran

transacciones con sociedades domiciliadas, constituidas o ubicadas en una jurisdicción fiscal de menor imposición, o en Paraísos Fiscales.

Para este trabajo se ha determinado que Emdab posee transacciones con partes relacionadas puesto que **los proveedores y clientes con quienes realiza sus actividades de comercialización se encuentran en domicilios fiscales de menor imposición.**

3.1.3. Objetivos de los precios de transferencia

Los objetivos de los precios de transferencia vienen definidos por esquemas netamente económicos y tributarios. Cuando dos empresas relacionadas fijan montos de contraprestación para sus operaciones lo realizan con la finalidad de asegurar beneficios de corto y largo plazo para el mismo grupo o en su defecto para cada una de ellas; por lo que los precios de transferencia funcionan como una medida regulatoria para que estos beneficios que buscan las empresas relacionadas los obtengan de manera que no afecte a las administraciones tributarias correspondientes de los estados en donde operan dichas compañías. A continuación se detallan los principales objetivos de los precios de transferencia:

- Prevenir y evitar estrategias claras de dirigir las utilidades o pérdidas generadas en un país hacia otro para gozar de beneficios impositivos.

- Evitar el uso de operaciones artificiales como son los intereses, dividendos, o costos de oportunidad²⁵ como medio para trasladar utilidades o pérdidas.
- Eliminar vías que permitan la manipulación de operaciones, a fin de cambiar el concepto tributario de la transacción realizada.
- Crear elementos que permitan asegurar que las operaciones de las empresas son reales y se apegan a las circunstancias y situaciones influenciaron a ejecutar una operación por debajo de los estándares normales del mercado.
- Movimiento internacional de fondos: Las empresas multinacionales pueden trasladar fondos de un país a otro utilizando precios más altos o más bajos en función de su interés. (De esta manera, frente a restricciones de repatriación de utilidades, elevados precios de productos vendidos pueden ayudar a eludirlas, siempre que se trate de una misma filial.
- Ayudar a la penetración de nuevos mercados y tratar de detener la reducción de competencia.
- Evitar la reducción del pago de aranceles o aprovechamiento de subsidios a la exportación.
- Controlar y sancionar la disminución del impuesto a la renta de sociedades, que es una Planificación fiscal para reducir carga impositiva global del grupo.

²⁵ El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreciar una alternativa B.

- Evitar la reducción de beneficios obtenidos por la filial por la disminución de ventas o el aumento de precios de compra hacia su casa matriz.

3.1.4. Tipo de operaciones

La OCDE publicó en 1993 la revisión del Informe de 1979 sobre “Precios de Transferencia y Empresas Multinacionales”. En dicho informe clasificó las transacciones a las que se pueden aplicar los métodos de valoración en los siguientes grupos:

- Transferencias de mercancías.

Es la compra, venta y entrega de bienes materiales tangibles entre compañías relacionadas.

- Transferencias de tecnología y marcas.

Consiste en la transmisión de derecho de uso o de propiedad intelectual sobre bienes intangibles que serán utilizados para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio entre compañías relacionadas.

- Transferencia de servicios.

Es la asistencia o entrega de servicios intangibles entre compañías relacionadas.

- Préstamos.

Es una operación financiera en donde se diferencia los sistemas fiscales de las diferentes naciones que ofrecen la oportunidad de disminuir la carga tributaria a partir de la obtención de préstamos a precios que no serían los de mercado.



CIB-ESPOL

3.1.5. Principio arm's length o principio de plena competencia

Conocidos ya los objetivos de la utilización de los precios de transferencia e identificando las diferentes operaciones que pueden ser aplicables para ellos, es necesario entender cuando una operación incumple o no los reglamentos tributarios del país; es decir cuando una transacción incumple el principio de plena competencia del mercado.

La OCDE en su artículo noveno establece que “Cuando *dos empresas estén en sus relaciones comerciales o financieras unidas por condiciones aceptadas o impuestas que difieran de las que serían acordadas por empresas independientes*²⁶, los beneficios que habrían sido obtenidos por una de las empresas de no existir dichas condiciones, y que de hecho no se han realizado a causa de las mismas, podrán incluirse en los beneficios de esa empresa y sometidos a imposición en consecuencia”.

Es decir, el principio Arm's Length indica que la utilidad de una transacción entre partes relacionadas debe ser igual a la que hubiera sido obtenida en una transacción comparable entre partes independientes.

Para efectos tributarios del Ecuador se entiende por principio Arm's Length o principio de plena competencia aquel en el que, cuando se establezca o se impongan condiciones entre dos partes relacionadas, en sus transacciones comerciales o financieras, que difieran de las que se hubieren estipulado con o entre partes independientes, las utilidades que hubieren sido obtenidas por una de las partes de no existir dichas condiciones pero que,

²⁶ Empresas independientes: también denominada en el documento como partes independientes. Hace referencia a empresas o entidades que no son relacionadas para Emdab.

por razón de la aplicación de esas condiciones no fueron obtenidas, serán cuantificadas, registradas y sujetas a tributación.

3.1.6. Métodos de evaluación

La aplicación del principio de plena competencia se basa en su mayor medida en la comparación de las condiciones que tiene una operación con compañías relacionadas y las condiciones de las operaciones que se tiene con empresas independientes. Para que estas comparaciones se puedan utilizar, las características económicas deben ser lo suficientemente comparables, es decir que ninguna de las diferencias (si es que las hay) entre las operaciones que se comparan pueda afectar materialmente a la otra.

Los métodos de evaluación en materia de precios de transferencia se utilizan para determinar si una operación cumple o no el principio de plena competencia. La utilización de estos métodos dependerá de las condiciones de las operaciones entre compañías relacionadas.

Para cada operación entre compañías relacionadas, se debe señalar el método utilizado para aplicar el principio de plena competencia, cuales se detallarán a continuación desde el más directo hasta el menos directo:

- Precio Comparable No Controlado
- Precio De Reventa
- Costo Adicionado
- Distribución De Utilidades



- Márgenes Transaccionales De Utilidad Operacional
- Residual De Distribución De Utilidades

3.1.6.1. Método del precio comparable no controlado (CUP)

Permite establecer el precio de plena competencia de los bienes o servicios transferidos en cada una de las operaciones entre partes relacionadas, con el precio facturado de los bienes o servicios transferidos en operaciones con o entre partes independientes en operaciones comparables.

Este método se basa en la comparación uno a uno del precio pactado en operaciones entre compañías relacionadas con el precio pactado en operaciones realizada entre partes independientes en condiciones comparables.

Para poder aplicar este método es necesario y fundamental que las operaciones sean altamente comparables, es decir que no existan diferencias importantes en el concepto de la operación y si es que las hay que sean mínimas.

Este es el método más directo para poder determinar si una operación cumple o no el principio de plena competencia, por lo que es el preferido para la administración tributaria del Ecuador, sin embargo este método puede fallar si es que existen diferencias relevantes en la comparación de las operaciones.

Estas condiciones que pueden diferenciar a las operaciones son las siguientes:

- Calidad del producto
- Términos contractuales

- Nivel de mercado (minorista o mayorista)
- Mercado geográfico
- Fecha de la operación
- Bienes involucrados
- Riesgo de la moneda extranjera
- Posición el comprador y vendedor

3.1.6.2. Método del precio de reventa (RP)

Determina el precio de adquisición de un bien o de la prestación de un servicio, entre partes relacionadas, multiplicando el precio de reventa del bien, del servicio o de la operación de que se trate, a partes independientes, por el resultado de disminuir, de la unidad, el porcentaje de la utilidad bruta que hubiere sido obtenido con o entre partes independientes en operaciones comparables.

$$PM = PR (1 - mb)$$

Donde:

PM = Precio de mercado al que deben pactar las empresas relacionadas la operación.

PR = Precio de reventa pactado entre dos empresas independientes

mb = Margen Bruto de utilidad, también conocido como el margen del precio de reventa.

Es igual al cociente entre la utilidad bruta y las ventas netas (U.B/V.N)

Como puede observar de la fórmula anterior, el método de precio de reventa se utiliza cuando la empresa que se está examinando compra algún producto a una empresa



CIB-ESPOL

relacionada y posteriormente lo revende a una empresa no relacionada. Entonces, lo que éste método determina precisamente es el precio de adquisición de dicho producto, a través del precio al que la empresa ha vendido el producto a un tercero.

3.1.6.3. Método del costo adicionado (CPLUS)

Consiste en aumentar el precio de adquisición del producto con los costos incurridos y el margen de beneficio de la actividad.

Este método se utiliza cuando una empresa vende un producto o presta un servicio a una empresa relacionada, utilizando actividades que le generen valor agregado a dicho producto o servicio. Es decir, debe ser parte de los costos de fabricación, o de aquellos costos incurridos en la prestación de un servicio, entre empresas relacionadas, para posteriormente agregar un margen de utilidad bruta que hubiera sido pactado entre empresas no relacionadas.

Lo que éste método establece en términos económicos es lo siguiente:

$$PM = \text{Costo} (1 + ub)$$

Donde:

PM = Precio de Mercado

Costo = Costo de los bienes y servicios

ub = cociente entre la Utilidad Bruta y Costo de ventas (UB/CV)

3.1.6.4. Método de distribución de utilidades

Determina el precio a través de la distribución de la Utilidad Operacional Global obtenida en las operaciones con partes relacionadas, en la misma proporción que hubiere sido distribuida con o entre partes independientes, en operaciones comparables, de acuerdo a lo siguiente:

- Se determinará la Utilidad Operacional Global de las operaciones con partes relacionadas mediante la suma de la utilidad operacional obtenida por cada una de ellas; y,
- La Utilidad Operacional Global obtenida, se distribuirá a cada una de las partes relacionadas, considerando, entre otros, el aporte individual de cada parte en activos, costos y gastos empleados en las operaciones entre dichas partes.

3.1.6.5. Método residual de distribución de utilidades

Determina el precio a través de la distribución de la Utilidad Operacional Global obtenida en las operaciones con partes relacionadas, en la misma proporción que hubiere sido asignada con o entre partes independientes, en operaciones comparables, de acuerdo a lo siguiente:

- Se determinará la Utilidad Operacional Global de las operaciones con partes relacionadas mediante la suma de la utilidad operacional obtenida por cada una de ellas; y,

- Con la Utilidad Operacional Global obtenida se determinará y distribuirá, tanto la Utilidad Básica como la Utilidad Residual.

3.1.6.6. Método de márgenes transaccionales de utilidad operacional (TMNN):

Consiste en fijar el precio a través de la determinación, en transacciones con partes relacionadas, de la utilidad operacional que hubieren obtenido partes independientes en operaciones comparables, con base en factores de rentabilidad que toman en cuenta variables tales como activos, ventas, costos, gastos o flujos de efectivo.

En el informe de la OCDE de 1993, sobre los Precios de Transferencia y Empresas Multinacionales, se determinó que las transacciones a las que se pueden aplicar los métodos de evaluación se clasifican en cuatro grupos y a los mismos se asocian con las siguientes operaciones:

Transferencia de Mercancías: se puede utilizar los métodos de Precio comparable no controlado, precio de reventa, costo adicionado y otros métodos.

Transferencia de tecnología y marcas: no es recomendable utilizar un método específico sino utilizar varios simultáneamente, para llegar a una aproximación válida.

Transferencia de servicios: Los métodos recomendados varían según se puedan individualizar o no; es recomendable seguir un método directo.

Préstamos: Deben valorarse los intereses según el tipo de interés en el mercado libre o de plena competencia.

3.1.7. Ajuste de precios de transferencia

Cuando la autoridad fiscal determina el incumplimiento del principio de plena competencia sobre las operaciones realizadas con empresas relacionadas se genera lo que se conoce como Ajuste de precios de transferencia.

Un ajuste de precios de transferencia es el aumento a la Base Imponible de una empresa ocasionado por la disminución de ingresos o el aumento de egresos a la compañía incurrido por la realización de operaciones con partes relacionadas que incumplieron el principio de plena competencia.

Bajo esta premisa, la autoridad fiscal del Ecuador está en pleno derecho de reconocer este aumento en la base imponible de la compañía y re determinar el efecto impuesto a la renta para el pago de los tributos.

3.2. Planificación estratégica

3.2.1. Concepto de planificación

Planificación es un proceso de decisiones tomadas anticipadamente para alcanzar una meta futura necesaria e indispensable para una organización, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro estas metas.

3.2.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta útil para una organización de manera que la misma pueda realizar una evaluación sistemática de la naturaleza de su negocio.

Bajo esta planificación, se busca que una organización realice un enfoque más lógico y racional para elegir estrategias empresariales definiendo objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, determinando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Entre otras palabras, la estrategia determina la direccionalidad de la organización y esta va muy ligada a la creatividad de las personas quienes forman parte de una organización.

3.2.3. Los estrategas

Los estrategas son individuos de gran desempeño que tienen la responsabilidad del éxito o fracaso de una organización. Sus principales responsabilidades son:

- Crear un contexto para cambiar la organización
- Fomentar el compromiso y equilibrar la estabilidad de la organización
- Innovar

3.2.4. Beneficios de la planificación estratégica

3.2.4.1. Los beneficios financieros

Las empresas planifican sistemáticamente con el objetivo de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo, con la finalidad de que a futuro puedan obtener resultados económicos óptimos.

Las empresas que obtienen resultados superiores, toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades que no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras.

3.2.4.2. Los beneficios no financieros

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas “activen” a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es conocido como una de las principales herramientas que proporciona los recursos necesarios previos al proceso de planeación estratégica, proporcionando



información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y generación de nuevos proyectos que aporten a la mejora de la situación actual de la compañía.

El FODA, es una metodología de estudio que permite conformar un cuadro de la situación real en la que se encuentra la compañía y planificar una estrategia de futuro.

Esta metodología permite analizar:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Para poder realizar un análisis FODA de una compañía se deben tomar en cuenta los aspectos culturales, económicos, políticos y sociales de donde opera la empresa.

Estos factores representan una fuerte influencia en el ámbito externo a la compañía, y a su vez influyen sobre su que hacer interno.

Las Fortalezas y Debilidades son variables internas de la compañía sobre las cuales es posible actuar directamente sobre ellas, a diferencia de las Oportunidades y Debilidades que son variables externas a la compañía, por lo cual resulta difícil incidir sobre ellas.

3.3.1. Fortalezas

Son capacidades especiales que posee una compañía con las cuales tiene una posición privilegiada frente a sus competidores. Se destacan recursos que la compañía puede

controlar, capacidades y habilidades que la compañía posee, entre otras actividades que desarrolla positivamente. Las fortalezas pueden estar relacionadas a: Garantizar calidad en sus productos, Talento Humano altamente capacitado, motivados y contentos, Economías de escala, Constante innovación tecnológica, Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos, Conocimiento del mercado, Grandes recursos financieros, Cualidades del servicio y Características especiales del producto que se oferta.

3.3.2. Oportunidades

Son factores externos a la compañía que le resultan propicios o explotables, los cuales se deben descubrir en el entorno en el que se desenvuelve la compañía y que permiten obtener ventajas competitivas.

Entre estos factores se tienen a los: Económicos, Sociales y Políticos, Tecnológicos, Demográficos, Mercados y Competencia. Las oportunidades pueden estar relacionadas a: Competencia débil, Descubrimiento de nuevos mercados, Posibilidad de exportación y Mercado en crecimiento.

3.3.3. Debilidades

Son aquellos aspectos que colocan a la compañía en una posición desfavorable frente a sus competidores. Estas debilidades se relacionan con recursos que le hacen falta a la compañía, habilidades que no posee o actividades que no son desarrolladas positivamente.

Existen debilidades en cuanto a: Administración y organización, Operaciones, Finanzas u otros factores de la Organización.

3.3.4. Amenazas

Son situaciones que provienen del entorno, los cuales pueden causar desequilibrio en la operación de la compañía e incluso poner en riesgo su permanencia en el mercado.

Las amenazas pueden agrupársela en la siguiente categoría: Factores Económicos, Factores Sociales y Políticos, Factores Tecnológicos, Factores Demográficos, Mercados y Competencia.

3.4. La matriz FODA

Es una técnica de la planificación estratégica que busca crear una estrategia de negocios para una empresa, ajustándola a las funciones y riesgos en la industria en la que esta se desenvuelve.

La matriz de las FODA, es un instrumento de desarrollo importante que busca estudiar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, sin embargo es importante destacar que los factores internos y externos son claves para poder implementar dichas estrategias.



3.4.1. Las Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Son las estrategias que usan las fuerzas internas de la empresa aprovechando así la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

3.4.2. Las Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

Son las estrategias que pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden disfrutar dichas oportunidades.

3.4.3. Las Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Son las estrategias que buscan aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas que pueden ser ideas, innovaciones y productos patentados de la competencia directa.

3.4.4. Las Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

Son las estrategias que utilizan tácticas defensivas para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En

realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

3.4.5. ¿Cómo crear una matriz FODA?

En la siguiente figura, se muestra una presentación de la matriz FODA, que contiene nueve celdas, y donde se de acuerdo a las estrategias anteriormente mencionadas. Para entender el gráfico es importante mencionar que las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz FODA sigue ocho pasos:

- 1) Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- 2) Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- 3) Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- 4) Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- 5) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- 6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- 7) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- 8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Figura N° 22: Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5. Anotar las	5. Anotar las
	6. fuerzas	6. debilidades
	7.	7.
	8.	8.
	9.	9.
	10.	10.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4. Superar las
5. Anotar las	5. Usar fuerzas para	5. debilidades
6. oportunidades	6. aprovechar las	6. aprovechando
7.	7. oportunidades	7. as oportunidades
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5. Anotar las	5. Usar las fuerzas	5. Reducir las
6. amenazas	6. para evitar las	6. debilidades y
7.	7. amenazas	7. evitar las
8.	8.	8. amenazas
9.	9.	9.
10.	10.	10.

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación

Análisis: Las celdas F,O,D,A buscan siempre primero anotar las cualidades de la empresa, mientras que las celdas interiores FO,DO,FA,DA son utilizadas para plasmar las estrategias que servirán para mejorar los procesos comerciales de la empresa.

El propósito de cada instrumento de esta etapa, consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores.

No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, son seleccionadas para su aplicación.

3.5. La matriz Ansoff

Una matriz también conocida como matriz producto/mercado. Es una matriz que se utiliza para conocer las oportunidades que tiene un producto en el mercado y a través de ella plantear estrategias para el desarrollo futuro del mismo.

La siguiente figura muestra la Matriz Ansoff:

Figura N° 23: Matriz Ansoff

		Productos	
		<i>Tradicionales</i>	<i>Nuevos</i>
Mercados	<i>Tradicionales</i>	Penetración del Mercado	Desarrollo de productos
	<i>Nuevos</i>	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: En internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Las celdas de penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación hacen referencia a las estrategias que se pueden utilizar en base a la matriz Ansoff.

Las estrategias dependen del estado del producto que se comercializa y el mercado en donde interactúa, por lo que las estrategias que se pueden utilizar con la matriz Ansoff se detallan a continuación:

Penetración del mercado:

- Aumento de consumo o ventas por parte de los clientes
- Captación de clientes de la competencia
- Captación de no consumidores actuales
- Aumento de publicidad para atraer nuevos clientes

Desarrollo de mercados:

- Apertura de nuevos mercados demográficos
- Política de distribución y procesamiento
- Atracción de otros sectores del mercado

Desarrollo de productos:

- Desarrollo de nuevos valores de productos
- Desarrollo de diferencias de calidad
- Desarrollo de nuevos modelos o tamaños

Diversificación:

- Concentrar fuerzas en nuevos productos y mercados.



3.6. Alternativas de estrategias para utilizar

3.6.1. Tipos de estrategias

Tabla N° 14: Tipos y Utilización de Estrategias

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	UTILIZAR CUANDO:
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Integración hacia adelante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.	• Distribuidores caros y pocos confiables, • Distribuidores buenos limitados en el mercado. • La organización compite en una industria que está creciendo intensamente. (no se puede diversificar). • Las ventajas de una producción estable son excesivas. • Los distribuidores presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos.
	Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.	• Proveedores de la organización son muy caros e incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en materias primas, entre otros. • Pocos proveedores y muchos competidores. • La organización compite en una industria que está creciendo intensamente. (no se puede diversificar). • Las ventajas de precios estables son muy importantes. • Proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena • la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesite.
	Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores	• Cuando la empresa puede adquirir características monopolísticas en una zona sin ser afectada por el gobierno. • Compite en una industria que está creciendo • Sus economías de escala producen ventajas comparativas • Sus competidores están fallando en el mercado.
ESTRATEGIAS	Penetración en el		• Los mercados presentes no están saturados.

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	UTILIZAR CUANDO:
INTENSIVAS	mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.	• Se podría aumentar la demanda de los clientes. (crear necesidades). • las partes del mercado correspondiente a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando
	Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.	• Existen nuevos canales de distribución, confiables y eficaces. • La organización tiene mucho éxito en lo que hace. • Existen nuevos mercados que no han sido utilizados. • La organización tiene capacidad excesiva de producción. • la industria básica de la organización está pidiendo alcance global a gran velocidad
	Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.	• La organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos presentes de la organización • La organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos. • Principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables. • La organización compite en una industria de gran crecimiento. • La organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.	• La organización compite en una industria que crece lentamente. • Añadir productos nuevos, eleva significativamente los ingresos por ventas. • Productos nuevos se pueden ofrecer a precios competitivos. • Productos de la empresa se encuentran en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto. • Organización tenga un equipo gerencial sólido.
	Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no	• Industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales. • La organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	UTILIZAR CUANDO:
		relacionados.	relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir. • Existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida. • Los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. • Se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.
	Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.	• Los ingresos derivados de los productos presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados. • La organización compite en una industria muy competitiva y / o sin crecimiento como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria. • Los canales de distribución presentes de la organización se puedan aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes. • Los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas.
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Empresa en participación o en riesgo compartido	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.	• La organización de dominio privado constituye una empresa con organización de dominio público. • La organización doméstica constituye una empresa mancomunada²⁷ con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la compañía doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión. • Las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien. • Algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos. • Dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande. • Se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

²⁷ Mancomunada: participativa.

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	UTILIZAR CUANDO:
	Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.	- La organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente. - La organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada. - La organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados, y presión de los accionistas para mejorar los resultados. - La organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado. - La organización ha crecido tanto y tanta velocidad, que necesita una reorganización interna importante.
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización.	- La organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita. - Una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía. - Una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera. - Se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y este no se puede obtener en otras fuentes razonables. - Las leyes anti monopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.
	Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.	- La organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito. - La única alternativa de la organización es la quiebra, la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. - Los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Tabla que nos ilustra los tipos de estrategias junto con los lineamientos en los cuales rige que alternativas de estrategias se deben aplicar para cada caso particular de una empresa y su entorno.

3.7. Elección de estrategias

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la Auditoría externa y la Auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ellas.

El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información recopilada en el análisis FODA.

3.8. Teoría de fijación de precios

3.8.1. Concepto de precios

Sin lugar a dudas, todos aquellos quienes interactúan en el mercado de alguna u otra manera entienden lo que a su forma de ver es un precio.

Para efectos de esta investigación se definen a los precios como al pago o valor asignado para poder obtener un bien económico, servicio o, cualquier mercancía que una persona u agente desee. Es importante destacar que los precios generalmente son referenciados como unidades monetarias, sin embargo pueden encontrarse diferentes tipos de precios

que para este documento no son de utilidad; por lo que los precios de aquí en adelante serán definidos en unidades monetarias.

3.8.2. Comprensión de la estrategia de precios

Como se ha detallado en los puntos anteriores, la problemática que Emdab ha mantenido en los últimos años es que sus transacciones comerciales con empresas relacionadas influyen negativamente en sus estados financieros, especialmente en lo que corresponde a las ventas, costos de ventas y gastos operativos; haciendo que la Compañía ante la administración tributaria del Ecuador demuestre un problema constante por concepto de precios de transferencia ocasionando que Emdab tribute un ajuste de precios de transferencia excesivo año tras año.

Entendiendo esto, se afirma que si el problema de la Compañía es el monto excesivo de ajuste por concepto de precios de transferencia que genera, entonces este problema radica en los “**PRECIOS**” que Emdab pago o cobra a estas entidades.

He aquí la necesidad de utilizar la teoría de fijación de precios como alternativa más idónea para resolver esta problemática; para ello se aplicarán los tipos de estrategias junto con su respectivo análisis FODA para entender la situación actual de la compañía en relación a sus transacciones comerciales e implementar estrategias provenientes de esta teoría de fijación de precios.

Es importante destacar que la estrategia de precios tiene un concepto muy amplio, dentro de esta también se considera a la rentabilidad como parte de la fijación de precios; por lo que una estrategia de precios puede influir tanto a:

- Los precios unitarios
- Margen bruto
- Margen Operativo

Y para efecto de esta investigación las estrategias de precios serán utilizadas en los precios unitarios y en los márgenes brutos de las transacciones.

3.8.3. Coherencias para la estrategias de precios

Tabla N° 15: Coherencia de las estrategias del precio

Criterios	
Coherencia Interna	Coherencia Externa
Límites dados por el costo del producto	Demanda estimada del producto
Exigencias de rentabilidad de la empresa respecto al precio	Ciclo de vida del producto
Características compatibles con las estrategias de la empresa	Marco legal y reglamentario

Fuente: Políticas de fijación de precios

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes

Análisis: Tabla que muestra que para aplicar las estrategias de precios se necesita un entendimiento interno como externo de la empresa.

3.8.4. Estrategias y políticas de fijación de precios

La siguiente tabla nos muestra los diferentes métodos (políticas) que se pueden seleccionar para cumplir el objetivo de reducir el ajuste de precios de transferencia en Emdab y las estrategias posibles a aplicar para cada uno de ellos.

Tabla N° 16: Estrategias y políticas de fijación de precios

<i>Seleccionar el objetivo</i>		
Seleccionar el método para determinar el precio base		
Fijación de precios por costo extra	Precio en base al equilibrio oferta/demanda	Precio en relación con el precio del mercado
Estrategias apropiadas	Estrategias apropiadas	Estrategias apropiadas
*Descuentos y bonificaciones	*Un precio en contraste con el precio flexible	*Fijación de precios líder
*Pago del flete	*Fijar precios unitarios	*Fijación de precios psicológicos
*Aprovechamiento en contraste con la penetración	*Mantenimiento del precio de ventas	*Competencia basada en el precio

Fuente: Página web: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/politicas-de-fijacin-de-precios>

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Las columnas muestran los métodos para determinar los precios y las estrategias posibles a aplicar para cada uno de ellos

3.8.5. Técnicas de fijación de precios

Adicional a las estrategias y políticas de fijación de precios, también existen técnicas de fijación de precios que funcionan como el pilar para la posterior aplicación de la estrategia.

Estas técnicas están basadas en los precios de mercado de los productos que se comercializan y en donde se catalogan: Costo más un plus, Margen flexible, Precios imitativos, Precios experimentales, Precios Promedios, Precios según ciclo de vida y Precios de prestigio.

3.9. Implementación de estrategias

Implementar una estrategia difiere a la formulación de las mismas. Algunos de los puntos más destacados de la implementación son los que se detallan a continuación:



- Implementar estrategias es administrar las fuerzas durante la acción.
- Implementar estrategias es concentrarse en la eficiencia.
- Implementar estrategias es un proceso primordialmente operativo.
- Implementar estrategias requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo.
- Implementar estrategias requiere que se coordine a muchas personas.

Para implementar las estrategias se deben tomar políticas, entendiéndose esta como las directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas y también se tienen que asignar recursos los cuales dentro de una organización pueden ser: recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos y recursos tecnológicos.

También es importante saber manejar los conflictos entre los administradores y los estrategias que pueden surgir como consecuencia de hacer una elección entre conceder mayor importancia a las utilidades a corto plazo o al crecimiento a largo plazo, al margen de utilidad o a la participación en el mercado, a la penetración en el mercado o al desarrollo del mercado, al crecimiento o a la estabilidad, a correr muchos riesgos o pocos riesgos y a manifestar sensibilidad ante los problemas sociales o a maximizar las utilidades.

3.10. Evaluación de estrategias

Una vez que se hayan formulado y aplicado las estrategias de precios planteadas para resolver la problemática de precios de transferencia de Emdab, se procederá a evaluar dichas estrategias con el objetivo de verificar si estas han cumplido con su finalidad.

Para evaluar estrategias se deben realizar tres actividades:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales
- Tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se guíe a los planes

3.10.1. Criterios para evaluar estrategias

Existen cuatro criterios que se utilizan para saber si las estrategias planteadas en una empresa están generando o generarán los resultados esperados. Estos son:

Consistencia:

Una estrategia no debe contener metas ni políticas inconsistentes. Hay tres lineamientos que sirven para determinar si los problemas de la organización se deben a inconsistencias de la estrategia:

- Si los problemas administrativos continúan a pesar de los cambios de personal y si tienden a referirse a cuestiones, en lugar de personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.



- Si el éxito de un departamento de una organización significa o se interpreta, como un fracaso para otro departamento, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
- Si los problemas en cuanto a políticas y asuntos se siguen presentando a pesar de la solución, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.

Consonancia:

La consonancia se refiere a la necesidad de que los estrategas analicen series de tendencias, así como tendencias individuales, para evaluar las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al entorno externo y a los cambios críticos que se presentan en ella.

Factibilidad:

Una estrategia no debe explotar demasiado los recursos existentes ni crear sub-problemas insolubles. La última prueba general de la estrategia es su factibilidad; es decir, ¿se puede manejar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de un negocio son más fáciles de cuantificar y por regla general son el primer límite que se usa para evaluar las estrategias. Para evaluar una estrategia, es importante analizar si una organización ha demostrado en el pasado que cuenta con las capacidades, las competencias, las habilidades y los talentos necesarios para poner en práctica una estrategia dada.

Ventaja:

Una estrategia debe ofrecer la creación y/o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado. Por ello, para evaluar las estrategias, las organizaciones deben estudiar la naturaleza de las ventajas de su posición que está ligada a una estrategia dada.

Por último, para definir si una estrategia planteada ha sido acertada, es importante evaluarla a través de los cambios y resultados que han sido generados por estas.

Para ello, a continuación se ilustra una matriz para definir la evaluación de las estrategias:

Figura N° 24: Coherencia de las estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha avanzado la empresa satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos?	RESULTADO
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Seguir con el curso presente

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Análisis: Como se observa, se responden preguntas con respecto a los cambios de la empresa a través de la afirmación o negación para conocer si el resultado es lo esperado.

Si con la implementación de la estrategia no existieron cambios importantes en la posición estratégica de Emdab y con estas se han alcanzado el objetivo planteado el cual es reducir el ajuste por concepto de precios de transferencia, se puede afirmar que la estrategia utilizada es óptima para la Compañía.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1. Metodología de investigación utilizada

Para realizar esta investigación se utilizó la metodología del estudio del caso o también denominado el “Método del caso” y la metodología analítica – sintética.

Según **César A. Bernal**, la metodología del caso es la indicada para estudiar con profundidad o en detalle una unidad de análisis específica tomada de un universo poblacional; que para este trabajo se lo puede denominar como los problemas de precios de transferencia de la Compañía Emdab.

El método del caso funciona de tal manera que se estudian con profundidad temas de la unidad de análisis, se recolectan datos, se analizan, se redacta el caso y luego se plantea una solución.

Esta metodología utiliza información tanto cualitativa como cuantitativa de la investigación, para ello se necesita contar con los agentes (en este caso la empresa) que brinden la información necesaria del estudio y que sientan los impactos constantes de la problemática a estudiar.

La metodología analítica – sintética es utilizada cuando por medio de la separación de los detalles o problemas de una situación, se llega a la verdad del problema. El primer paso para aplicar esta metodología es la separación de los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí para después completar y demostrar la verdad del conocimiento.

Para efectos de esta investigación, el método analítico-sintético es indicado puesto que se ha detallado y separado los problemas de la Compañía con la finalidad de demostrar las deficiencias de su planificación y operaciones.

Por tales motivos, esta investigación fue realizada a través de estas dos metodologías de investigación y la información proporcionada fue entregada por la propia Compañía.

Para continuar con la metodología es primordial definir la misión y la visión que la Compañía mantiene actualmente y espera de esta investigación:

4.2. Misión

- Ofrecer a todos los clientes productos de calidad de manera oportuna, permanente y que cumplan con los más altos estándares para el consumo humano.
- Dar tratamientos comerciales similares a todos los clientes de la Compañía ya sean relacionados o no relacionados.
- Brindar al mercado productos de la más alta calidad pragmatizando así la imagen de la Compañía en la mente de los clientes nacionales e internacionales.
- Propiciar la equidad en las relaciones comerciales tanto a clientes relacionados como no relacionados de manera de cumplir con los estatutos establecidos en la RLORTI²⁸ de la administración tributaria del Ecuador.
- Cumplir con todos los requisitos, reglamentos, directrices y demás estatus exigidos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) de manera de garantizar que todas las funciones y actividades de la Compañía estén acorde a las leyes del Ecuador.

4.3. Visión

- Ser una empresa de manufactura y distribución de productos alimenticios bioacuáticos de prestigio, de alta calidad ética y profesional y participativa tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales.



CIB-ESPOL

²⁸ RLORTI: Reglamento de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno

- Ser una empresa con capacidades técnicas que puedan cumplir con las demandas exigidas por sus clientes nacionales e internacionales.
- Entidad comercial laboral y económicamente transparente ante la administración tributaria del Ecuador, SRI.
- Ser una empresa capaz de mantener transacciones comerciales con buenas relaciones humanas, trabajo coordinado y en equipo para que cada uno de los departamentos de la Compañía.

4.4. Matriz FODA de Emdab

Como parte de esta metodología, a continuación se muestran el análisis FODA junto con las estrategias que se utilizarán para esta investigación.

Tabla N° 17: Matriz FODA de Emdab

MATRIZ FODA DE EMDAB		
	Fortalezas – F • Empresa con instalaciones de última tecnología para la elaboración de los productos de calidad y con economías de escala. • Empresa con grades conocimientos del mercado nacional e internacional. • Recursos financieros importantes. • Empresa reconocida tanto a nivel nacional como internacional. • Posee la mayor participación en el mercado de la industria pesquera en el Ecuador.	Debilidades – D • Empresa con dificultades en el manejo de los precios de compra y venta de materia prima y productos terminados respectivamente con los clientes rutinarios. • Falta de planeación en el manejo de las relaciones comerciales. • Falta de control interno al momento de manejar las operaciones financieras de la empresa. • Precios de venta de sus productos terminados en ocasiones son menores a los del mercado, por una falta de planificación de ventas.
Oportunidades - O • La industria de la pesca está en crecimiento a nivel mundial. • Productos al alcance de todos los consumidores. • Existencias de nuevos mercados a nivel global	Estrategias- FO • Dado que Emdab es una empresa que cuenta con instalaciones que les permite utilizar economías de escala en la producción puede usar esta fortaleza para aprovechar la oportunidad de llegar a nuevos mercados en vista de que esta industria está en crecimiento. Por ello la estrategia a utilizar para aprovechar las fortalezas y oportunidades del mercado está basada en una penetración de mercados a través de una matriz Ansoff.	Estrategias - DO. • Como la principal debilidad de Emdab son las transacciones que le generan los problemas de precios de transferencia por la falta de planificación estratégica en sus operaciones comerciales, y como la industria se encuentra en crecimiento la estrategia utilizada para mitigar esta debilidad aprovechando las oportunidades será la de llegar a nuevos mercados a través de una penetración de mercados que está basada en una matriz Ansoff.

MATRIZ FODA DE EMDAB

Amenazas - A	Estrategias- FA	Estrategias- DA
• Los precios de la materia prima (atún) varían por estaciones lo cual dificulta un planeamiento exacto de los procesos comerciales. • Existen varios productos sustitutos para el atún (productos alimenticios agrícolas) • Ingresos de nuevas competencias por motivos de mercados en crecimiento. • Posibilidad de que la administración tributaria del Ecuador se vuelva más exigente por incumplimientos tributarios y problemas de precios de transferencias.	• Emdab como tiene la mayor participación en el mercado Ecuatoriano, debe explotar al máximo esta fuerza para protegerse del ingreso de nuevas competencia. Puede realizar esta estrategia con la utilización de la teoría de fijación de precios y de esta manera también se protegerá de problemas de precios de transferencia que regula el SRI. Dado esto, la estrategia FA utilizada en esta investigación para proteger a la empresa de las amenazas externas será la de fijación de precios promedios unitarios a través de una integración hacia atrás y la fijación de rentabilidad promedio esperada a través de una penetración de mercados.	• En el caso de que Emdab no puede aprovechar ninguna fortaleza ni oportunidad que brinda el mercado por motivos internos, la estrategia utilizada para disminuir las debilidades y mitigar las amenazas provenientes del mercado serán la de plantear una planificación estratégica para mejorar los procesos comerciales de Emdab.

Como se puede observar en la matriz FODA de Emdab, las estrategias FO y DO que se utilizarán en la investigación para aprovechar las oportunidades del mercado están basadas en una matriz Ansoff y será a través de una penetración del mercado tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 25: Matriz Ansoff Aplicada a Emdab

		Productos	
		<i>Tradicionales</i>	<i>Nuevos</i>
Mercados	<i>Tradicionales</i>	Penetración del Mercado	Desarrollo de productos
	<i>Nuevos</i>	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: En internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Como se observa, dado que Emdab posee mercados tradicionales en crecimiento y un producto de consumo masivo la estrategia utilizada para aprovechar las oportunidades será la de penetración de mercados.

Mientras que las estrategias FA y DA que se utilizarán para disminuir las debilidades y amenazas de Emdab serán a través de la fijación de precios y rentabilidades que se detallarán en el capítulo V.



4.5. Metodología de análisis utilizada

Adicional al método del caso, para tratar conceptos de precios de transferencia se necesita contar con las directrices que define la OCDE, la cual plantea una metodología de análisis para las transacciones con partes relacionadas y que para esta investigación son definidas en el Anexo I y II, el cual desarrolla que:

Metodología de Análisis – Transacciones

Importación de Inventarios Para Producción = Método de Precio Comparable No Controlado.

Exportación de Productos Terminados = Costo Adicionado

Como se detalla en el punto **2.1.8** del presente documento, durante el año 2012 también existieron otras transacciones con empresas relacionadas; sin embargo por información propia de la Compañía se afirma que esta transacciones cumplen con el principio de plena competencia por lo cual para efectos de esta investigación no se asignará un método de evaluación para las mismas.

CAPÍTULO V

5. LA PROPUESTA

5.1. Elaboración de la propuesta

En la investigación realizada el principal objetivo fue:

Reducir el ajuste por concepto de precios de transferencia que genera Emdab por el mal manejo de sus transacciones comerciales con empresas relacionadas.

Como se puede observar en la tabla N° 12.

Transacciones	Monto (USD \$)
Importación de inventario para producción	110,316.01
Exportación de productos terminados	6,630,678.58
Total	6,740,994.59

Fuente: Información proporcionada por la compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Se calculó un ajuste por concepto de precios de transferencia excesivo por el incumplimiento del principio de plena competencia en las transacciones detalladas

Emdab durante el periodo fiscal 2012 generó un ajuste de precios de transferencia de USD\$ 6,740,994.59. Este ajuste se dio por la falta de planificación de las transacciones comerciales de: Importación de inventario para producción y Exportación de productos terminados.

- Para el caso de las Importaciones de Inventario para Producción, Emdab pagó en ciertas transacciones un precio unitario superior a sus proveedores relacionados en comparación con sus empresas (proveedores) independientes.
- Para el caso de las Exportaciones de Productos Terminados, Emdab generó menos rentabilidad bruta en ciertas transacciones con sus empresas relacionadas en comparación con sus empresas (clientes) independientes.

Como se detalló en el **Anexo I** y **Anexo II**, para las Importaciones de Inventario para Producción se utilizó en método de evaluación de Precio Comparable No Controlado y para el caso de las Exportaciones de Productos Terminados se utilizó el método de evaluación de Costo Adicionado.

La falta de planificación en el manejo de las relaciones comerciales hace referencia a la incapacidad de la Compañía en establecer precios de compra y márgenes de rentabilidad bruta de sus materias primas y productos terminados que cumplan con el principio de

plena competencia; por lo que para solucionar la problemática se utilizó la teoría de fijación de precios junto con el detalle de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Emdab, planificando e implementando así una estrategia de precios que haga que estas transacciones se realicen a precios de mercado sin afectar a la rentabilidad de la Compañía y acorde a las capacidades actuales de la misma.

Las opciones y soluciones posibles que fueron estudiadas para la aplicación de las estrategias, con la finalidad de cumplir con el objetivo de la investigación se describen en el **Anexo IV** de este documento.

5.2. Selección de las estrategias a utilizar

La estrategia seleccionada para cumplir con el objetivo de esta investigación estuvo basada en tres puntos:

- El análisis FODA y la matriz estratégica FODA de Emdab
- La teoría de fijación de precios – alternativas de selección del precio promedio unitario y márgenes de rentabilidad bruta promedio esperada.
- Tipos de estrategias posibles para Emdab dada sus funciones, activos y riesgos.

En relación a las estrategias planteadas de la matriz FODA del **capítulo IV** de este documento, se ha desarrollado de acuerdo a las capacidades actuales de Emdab las estrategias FO, DO, FA, DA, que demuestran los siguientes aspectos fundamentales:

Las estrategias FO y DO correspondiente a las oportunidades que ofrece el mercado actualmente, se ha planteado una estrategia de **penetración del mercado** a través de una matriz Ansoff y funcionarán estas estrategias de la siguiente manera:

- Captación de clientes de la competencia (no relacionados)
- Captación de no consumidores actuales (no relacionados)

Ambas estrategias están dirigidas para que Emdab aumente su cartera de clientes no relacionados y disminuyen el riesgo de ajuste de precios de transferencia.

Para las estrategias FA y DA correspondientes a las amenazas que enfrenta Emdab, se ha planteado realizar estrategias respaldadas por la teoría de fijación de precios seleccionando como la opción más idónea para la situación actual de Emdab aplicar los tipos de estrategias de integración y estrategias intensivas.

Dentro de las estrategias de integración he seleccionado las estrategias de **Integración hacia atrás** como el tipo de estrategia que solucionará los problemas de precios de transferencia en la transacción de Importación de Inventario para Producción de Emdab.

La estrategia de integración hacia atrás se utilizó de la siguiente forma:

- Como Emdab posee un gran poder de negociación con sus proveedores, de acuerdo a su marca reconocida y su alta participación en el mercado, Emdab puede obtener un dominio en la transacción de compra de materia prima (atún).
- Se fijó a través de este dominio, que Emdab negocié con sus proveedores de manera que los precios unitarios de compra sean los más económicos posibles y

lo máximo que puede pagar Emdab a sus empresas relacionadas es el precio **promedio** al cual le compra a las empresas independientes; Emdab no puede comprar a un precio superior materia prima que venga de una empresa relacionada.

- Para poder saber cuál es el precio que debe pagar por la materia prima, se utilizó la estrategia de precio en base al equilibrio oferta/demanda con la **fijación de precios unitarios**, y utilicé el **precio promedio** de compra a empresas independientes para determinar el precio a que Emdab debe comprar a empresas relacionadas.

Para el caso de las estrategias intensivas, se seleccionó el tipo de estrategia de **Penetración en el mercado** para solucionar los problemas de precios de transferencia en la transacción de Exportación de Productos terminados.

La estrategia de Penetración de mercado se utilizó de la siguiente forma:

- Emdab dada su alta participación en el mercado nacional como internacional, a través de un procesos de comercialización intensivo puede acaparar más clientes no relacionados.
- Se calculó una **rentabilidad bruta promedio esperada** (CPLUS) que debería tener Emdab con empresas relacionadas, considerando su capacidad actual de comercialización, de manera que con los actuales recursos puede acaparar más

mercado aumentando la demanda de otros clientes y emparejar las ventas entre ellos.

5.3. Implementación de las estrategias y resultados

Como se detalló en el punto anterior, la estrategia utilizada fue la de fijación de precios promedios unitarios para las transacciones de Importación de Inventario para producción y la fijación de rentabilidad bruta promedio esperada para la transacción de Exportación de Productos Terminados.

Operación I

Importación de Inventario para Producción

En el **Anexo I** se muestran las operaciones que le generaron un ajuste de precios de transferencia excesivos a Emdab en el periodo fiscal 2012.

Como se puede observar en la tabla N° 30 del **Anexo I**, el ajuste de precios de transferencia se da cuando el precio pagado a la empresa relacionada (Precio TM) es mayor a la mediana del rango intercuartil de precios pagados a empresas independientes (Mediana/Precio).

La diferencia en dólares de estos precios (Diferencia en USD), se multiplica por las cantidades compradas a empresas relacionadas (TM) y se obtiene al valor del ajuste de precios de transferencia por operación.

Nótese que en el mes de Noviembre del año 2012, fue el mes en donde existieron más operaciones que generaron ajuste de precios de transferencia (representó el 94.28%²⁹ de las transacciones que generaron ajuste de precios de transferencia), esto se debió a que durante ese mes la pesca de atún fue escasa haciendo que los proveedores relacionados se aprovecharon de la situación imponiendo sus precios de venta y como Emdab no mantenía una planificación adecuada al momento de realizar sus compras, tuvo que realizar la compra de materia prima a un valor unitario superior.

La estrategia de fijación de precio promedio unitario consistió en realizar un promedio simple de los valores unitarios pagados a empresas independientes por fecha de compra (Sírvasse ver la figura N° 29 del **Anexo I**), este precio obtenido es el valor máximo que puede pagar Emdab a empresas relacionadas en la compra de materia prima.

Después de la aplicación de la estrategia de fijación de precios promedios unitarios mediante la integración hacia atrás se redujo ajuste de precios de transferencia de esta transacción en USD\$ 9,307.76.

A continuación se muestran los resultados.

²⁹ Solo en el mes de Noviembre se generó ajuste por un valor de \$104,003.40 que se encuentra detallada en el Anexo I.

Tabla N° 18: Operaciones de Importación de Inventarios Para Producción después de la aplicación de la estrategia

Mes	Vendedor	Comparables	Tm	Precio Tm (Sin Estrategia)	Precio Tm (Con Estrategia)	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia En USD	Ajuste
1	Proveedor Exterior 2	1standardskip Jack + 7.5 Lbs	249.647	\$ 2.010,00	\$ 2,010.00		\$ 2,010.00		\$0.00	\$ 0.00
1	Proveedor Exterior 2	1standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	61.091	\$ 1.960,00	\$ 1,960.00		\$ 1,960.00		\$0.00	\$ 0.00
1	Proveedor Exterior 2	1standardskip Jack 3 - 4 Lbs	11.611	\$ 1.760,00	\$ 1,760.00		\$ 1,760.00		\$0.00	\$ 0.00
1	Proveedor Exterior 2	1standardskip Jack - 3 Lbs	3.364	\$ 1.560,00	\$ 1,560.00		\$ 1,560.00		\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardyellowf in+ 20 Lbs	213.655	\$ 2.230,00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardyellowf in7.5 -20 Lbs	2.435	\$ 2.030,00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardyellowf in 4 -7.5 Lbs	3.964	\$ 1.980,00	\$ 1,995.00	\$ 1,995.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardyellowf in 3 - 4 Lbs	0.106	\$ 1.780,00	\$ 1,780.00		\$ 1,780.00		\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardskip Jack + 7.5 Lbs	75.693	\$ 2.030,00	\$ 2,046.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	213.802	\$ 1.980,00	\$ 1,996.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardskip Jack 3 - 4 Lbs	206.59	\$ 1.780,00	\$ 1,796.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardskip Jack - 3 Lbs	3.26	\$ 1.580,00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardbigeye + 20 Lbs	115.606	\$ 2.130,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 3	2standardbigeye7 .5 -20 Lbs	0.231	\$ 2.030,00	\$ 2,050.00		\$ 2,050.00		\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor	2standardyellowf	58.454	\$ 2.230,00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$0.00	\$ 0.00

Mes	Vendedor	Comparables	Tm	Precio Tm (Sin Estrategia)	Precio Tm (Con Estrategia)	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia En USD	Ajuste
	Exterior 2	in+ 20 Lbs								
2	Proveedor Exterior 2	2standardyellowf in7.5 -20 Lbs	18.544	\$ 2.030,00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardyellowf in 4 -7.5 Lbs	8.78	\$ 1.980,00	\$ 1,995.00	\$ 1,995.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardyellowf in 3 - 4 Lbs	0.644	\$ 1.780,00	\$ 1,780.00		\$ 1,780.00		\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardyellowf in - 3 Lbs	0.669	\$ 1.580,00	\$ 1,593.33	\$ 1,590.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardskip Jack + 7.5 Lbs	41.961	\$ 2.030,00	\$ 2,046.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	60.875	\$ 1.980,00	\$ 1,996.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardskip Jack 3 - 4 Lbs	132.414	\$ 1.780,00	\$ 1,796.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardskip Jack - 3 Lbs	22.654	\$ 1.580,00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardbigeye + 20 Lbs	23.034	\$ 2.130,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2standardbigeye7.5 -20 Lbs	0.198	\$ 2.030,00	\$ 2,050.00		\$ 2,050.00		\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 2	2salskip Jack - 3 Lbs	1.127	\$ 1.520,00	\$ 1,540.00	\$ 1,540.00	\$ 1,540.00	\$ 1,540.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 1	2standardyellowf in+ 20 Lbs	362.776	\$ 2.250,00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 1	2standardyellowf in7.5 -20 Lbs	12.125	\$ 2.050,00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 1	2standardyellowf in 4 -7.5 Lbs	3.85	\$ 2.000,00	\$ 1,995.00	\$ 1,995.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 1	2standardskip Jack + 7.5 Lbs	3.907	\$ 2.050,00	\$ 2,046.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$ 2,050.00	\$0.00	\$ 0.00
2	Proveedor Exterior 1	2standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	136.874	\$ 2.000,00	\$ 1,996.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00

Mes	Vendedor	Comparables	Tm	Precio Tm (Sin Estrategia)	Precio Tm (Con Estrategia)	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia En USD	Ajuste
2	Proveedor Exterior 1	2standardskip Jack 3 - 4 Lbs	73.001	\$ 1.800,00	\$ 1.796,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2	Proveedor Exterior 1	2standardbigeye + 20 Lbs	0.105	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardyellowf in+ 20 Lbs	20.046	\$ 2.250,00	\$ 2.550,00	\$ 2.475,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardyellowf in7.5 -20 Lbs	11.613	\$ 2.050,00	\$ 2.083.33	\$ 2.075,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardyellowf in 4 -7.5 Lbs	3.102	\$ 2.000,00	\$ 2.033.33	\$ 2.025,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardyellowf in 3 - 4 Lbs	6.572	\$ 1.800,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardyellowf in - 3 Lbs	25.734	\$ 1.600,00	\$ 1.633.33	\$ 1.625,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardskip Jack + 7.5 Lbs	178.235	\$ 2.050,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	31.479	\$ 2.000,00	\$ 2.033.33	\$ 2.025,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardskip Jack 3 - 4 Lbs	10.443	\$ 1.800,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardskip Jack - 3 Lbs	34.051	\$ 1.600,00	\$ 1.633.33	\$ 1.625,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardbigeye + 20 Lbs	13.751	\$ 2.150,00	\$ 2.183.33	\$ 2.175,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardbigeye7.5 -20 Lbs	0.555	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 2.050,00		\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardbigeye 4 -7.5 Lbs	4.17	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00		\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3standardbigeye 3 - 4 Lbs	6.194	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 1.800,00		\$ 0,00	\$ 0,00
3	Proveedor Exterior 2	3othersskip Jack - 3 Lbs	1.494	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00		\$ 1.560,00		\$ 0,00	\$ 0,00
5	Proveedor	5standardyellowf	21.763	\$ 2.350,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Mes	Vendedor	Comparables	Tm	Precio Tm (Sin Estrategia)	Precio Tm (Con Estrategia)	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia En USD	Ajuste
	Exterior 2	in+ 20 Lbs								
5	Proveedor Exterior 2	5standardyellowfin 7.5 -20 Lbs	1.477	\$ 2.150,00	\$ 2.262.50	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,262.50	\$62.50	\$ 92.31
5	Proveedor Exterior 2	5standardyellowfin 4 -7.5 Lbs	8.372	\$ 2.100,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardyellowfin 3 - 4 Lbs	15.65	\$ 1.900,00	\$ 1,950.00		\$ 1,950.00		\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardyellowfin - 3 Lbs	10.522	\$ 1.700,00	\$ 1,750.00		\$ 1,750.00		\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardskip Jack + 7.5 Lbs	124.432	\$ 2.150,00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	24.936	\$ 2.100,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardskip Jack 3 - 4 Lbs	13.129	\$ 1.900,00	\$ 1,950.00		\$ 1,950.00		\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardskip Jack - 3 Lbs	67.989	\$ 1.700,00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardbigeye + 20 Lbs	27.072	\$ 2.250,00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardbigeye7.5 -20 Lbs	10.516	\$ 2.150,00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5standardbigeye 4 -7.5 Lbs	3.671	\$ 2.100,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5salyellowfin 3 - 4 Lbs	2.193	\$ 1.840,00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5salyellowfin - 3 Lbs	1.86	\$ 1.640,00	\$ 1,690.00	\$ 1,690.00	\$ 1,690.00	\$ 1,690.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 2	5salskip Jack - 3 Lbs	2.029	\$ 1.640,00	\$ 1,683.33	\$ 1,680.00	\$ 1,690.00	\$ 1,690.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardyellowfin in+ 20 Lbs	24.35	\$ 2.700,00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardyellowfin 7.5 -20 Lbs	1.51	\$ 2.450,00	\$ 2,262.50	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,262.50	\$62.50	\$ 94.38

Mes	Vendedor	Comparables	Tm	Precio Tm (Sin Estrategia)	Precio Tm (Con Estrategia)	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia En USD	Ajuste
5	Proveedor Exterior 4	5standardyellowf in 4 -7.5 Lbs	4.774	\$ 2.100,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardyellowf in 3 - 4 Lbs	0.15	\$ 1.900,00	\$ 1,950.00		\$ 1,950.00		\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardskip Jack + 7.5 Lbs	59.813	\$ 2.150,00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	251.527	\$ 2.100,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardskip Jack 3 - 4 Lbs	12.819	\$ 1.900,00	\$ 1,950.00		\$ 1,950.00		\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardskip Jack - 3 Lbs	8.72	\$ 1.700,00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardbigeye7.5 -20 Lbs	1.324	\$ 2.150,00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5standardbigeye 4 -7.5 Lbs	1.086	\$ 2.100,00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5salskip Jack 4 - 7.5 Lbs	11.497	\$ 1.970,00	\$ 2,090.00	\$ 2,090.00	\$ 2,090.00	\$ 2,090.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5salskip Jack 3 - 4 Lbs	2.094	\$ 1.770,00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5salskip Jack - 3 Lbs	2.348	\$ 1.570,00	\$ 1,683.33	\$ 1,680.00	\$ 1,690.00	\$ 1,690.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5rechazo Salskip Jack 3 - 4 Lbs	12.746	\$ 1.650,00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5	Proveedor Exterior 4	5rechazo Salskip Jack - 3 Lbs	8.191	\$ 1.450,00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardyellowf in 7.5 -20 Lbs	0.605	\$ 2.400,00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardyellowf in 4 -7.5 Lbs	0.7326	\$ 2.350,00	\$ 2,306.67	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,325.00	\$ 36.67	\$ 26.86
7	Proveedor Exterior 2	7standardyellowf in - 3 Lbs	1.243	\$ 1.900,00	\$ 1,860.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,890.00	\$ 60.00	\$ 74.58
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip	1.7204	\$ 2.400,00	\$ 2,356.67	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,375.00	\$ 36.67	\$ 63.08

Mes	Vendedor	Comparables	Tm	Precio Tm (Sin Estrategia)	Precio Tm (Con Estrategia)	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia En USD	Ajuste
	Exterior 2	Jack + 7.5 Lbs								
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack 4 - 7.5 Lbs	3.5145	\$ 2,350.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack 3 - 4 Lbs	8.1026	\$ 2,100.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack - 3 Lbs	39.0775	\$ 1,900.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack + 20 Lbs	5.1876	\$ 2,450.00	\$ 2,370.00	\$ 2,370.00	\$ 2,370.00	\$ 2,370.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack - 5 - 20 Lbs	1.2485	\$ 2,350.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack - 4 - 7.5 Lbs	0.5148	\$ 2,300.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack in + 20 Lbs	2.402	\$ 2,700.00	\$ 2,770.00	\$ 2,770.00	\$ 2,770.00	\$ 2,770.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack in 7.5 - 20 Lbs	7.894	\$ 2,250.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack in 4 - 7.5 Lbs	4.489	\$ 2,200.00	\$ 2,306.67	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,325.00	\$36.67	\$ 164.60
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack in 3 - 4 Lbs	2.233	\$ 1,950.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack + 7.5 Lbs	109.736	\$ 2,250.00	\$ 2,356.67	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,375.00	\$36.67	\$ 4,023.65
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack 4 - 7.5 Lbs	14.808	\$ 2,200.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack 3 - 4 Lbs	2.608	\$ 1,950.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack - 3 Lbs	25.985	\$ 1,750.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack + 20 Lbs	18.324	\$ 2,300.00	\$ 2,370.00	\$ 2,370.00	\$ 2,370.00	\$ 2,370.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardskip Jack - 5 - 20 Lbs	1.672	\$ 2,200.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$ 2,270.00	\$0.00	\$ 0.00

Mes	Vendedor	Comparables	Tm	Precio Tm (Sin Estrategia)	Precio Tm (Con Estrategia)	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia En USD	Ajuste
7	Proveedor Exterior 2	7standardbigeye 4 -7.5 Lbs	2.573	\$ 2.150,00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$0.00	\$ 0.00
7	Proveedor Exterior 2	7standardbigeye 3 - 4 Lbs	0.058	\$ 1.950,00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$0.00	\$ 0.00
11	Proveedor Exterior 2	11standardyello wfin+ 20 Lbs	0.627	\$ 2.930,00	\$ 2,631.67	\$ 2,597.50	\$ 2,625.00	\$ 2,662.50	\$6.67	\$ 4.18
11	Proveedor Exterior 2	11standardyello wfin7.5 -20 Lbs	6.2667	\$ 2.630,00	\$ 2,348.33	\$ 2,322.50	\$ 2,325.00	\$ 2,362.50	\$23.33	\$ 146.22
11	Proveedor Exterior 2	11standardyello wfin 4 -7.5 Lbs	6.9795	\$ 2.480,00	\$ 2,191.67	\$ 2,162.50	\$ 2,175.00	\$ 2,212.50	\$16.67	\$ 116.32
11	Proveedor Exterior 2	11standardyello wfin 3 - 4 Lbs	17.9278	\$ 2.280,00	\$ 2,012.50	\$ 1,993.75	\$ 2,012.50	\$ 2,031.25	\$0.00	\$ 0.00
11	Proveedor Exterior 2	11standardyello wfin - 3 Lbs	1.9393	\$ 2.080,00	\$ 1,812.50	\$ 1,793.75	\$ 1,812.50	\$ 1,831.25	\$0.00	\$ 0.00
11	Proveedor Exterior 2	11standardskip Jack + 7.5 Lbs	36.4793	\$ 2.530,00	\$ 2,241.67	\$ 2,212.50	\$ 2,225.00	\$ 2,262.50	\$16.67	\$ 607.99
11	Proveedor Exterior 2	11standardskip Jack 4 -7.5 Lbs	86.6008	\$ 2.480,00	\$ 2,191.67	\$ 2,162.50	\$ 2,175.00	\$ 2,212.50	\$16.67	\$ 1,443.35
11	Proveedor Exterior 2	11standardskip Jack 3 - 4 Lbs	147.0139	\$ 2.280,00	\$ 1,991.67	\$ 1,962.50	\$ 1,975.00	\$ 2,012.50	\$16.67	\$ 2,450.23
11	Proveedor Exterior 2	11standardskip Jack - 3 Lbs	14.432	\$ 2.080,00	\$ 1,762.50	\$ 1,756.25	\$ 1,762.50	\$ 1,768.75	\$0.00	\$ 0.00
11	Proveedor Exterior 2	11standardbigeye + 20 Lbs	6.3888	\$ 2.630,00	\$ 2,300.00		\$ 2,300.00		\$0.00	\$ 0.00
11	Proveedor Exterior 2	11standardbigeye 7.5 -20 Lbs	12.7622	\$ 2.530,00	\$ 2,212.50	\$ 2,206.25	\$ 2,212.50	\$ 2,218.75	\$0.00	\$ 0.00
11	Proveedor Exterior 2	11standardbigeye 4 -7.5 Lbs	3.4782	\$ 2.480,00	\$ 2,162.50	\$ 2,156.25	\$ 2,162.50	\$ 2,168.75	\$0.00	\$ 0.00
11	Proveedor Exterior 2	11standardbigeye 3 - 4 Lbs	0.7612	\$ 2.280,00	\$ 1,975.00		\$ 1,975.00		\$0.00	\$ 0.00
									Total Ajuste De	\$9,307.76

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: tabla que muestra la aplicación de la estrategia de fijación de precio promedio unitario.

Como se puede observar, después de la aplicación de la estrategia se redujo a USD\$ 9,307.76 que corresponde a una disminución del 91.56% del ajuste de precios de transferencia para la transacción de **Importación de Inventario para Producción**. Los precios pagados a empresas independientes son los que se encuentran en el **Anexo I**.

Operación II

Exportación de Productos terminados

Tabla N° 19: Ventas a clientes Relacionados

Cliente	Venta	Costo Venta	Utilidad Bruta	Rentabilidad Bruta (CPLUS)
Cliente exterior 5	\$ 222,802.04	\$ 168,556.57	\$ 54,245.47	32.18%
Cliente exterior 6	\$ 105,849.00	\$ 78,653.95	\$ 27,195.05	34.58%
Cliente exterior 7	\$ 119,297.20	\$ 87,769.18	\$ 31,528.02	35.92%
Cliente exterior 8	\$ 9,699,312.94	\$ 11,181,474.78	-\$ 1,482,161.84	-13.26%
Cliente exterior 9	\$ 143,037.00	\$ 160,183.39	-\$ 17,146.39	-10.70%
Cliente exterior 10	\$ 832,913.60	\$ 1,003,970.93	-\$ 171,057.33	-17.04%
Cliente exterior 11 A	\$ 110,616.40	\$ 114,205.17	-\$ 3,588.77	-3.14%
Cliente exterior 11 B	\$ 960,315.00	\$ 747,593.47	\$ 212,721.53	28.45%
Cliente exterior 12	\$ 1,824,146.59	\$ 1,968,754.84	-\$ 144,608.25	-7.35%

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: indicador CPLUS obtenido con cada cliente relacionado, como se observa con los clientes 8, 9, 10, 11 A y 12 se pierde rentabilidad al momento de comercializar. Es inconsistente.

Tabla N° 20: Operaciones de Exportación de Productos terminados que generaron ajuste a la Emdab durante el 2012

	Terceros Independientes	Relacionadas
Ingresos por ventas	\$ 221,299,622.53	\$ 14,018,289.77
Costo de ventas	\$ 166,236,603.18	\$ 15,511,162.28
Utilidad Bruta	\$ 55,063,019.35	-\$ 1,492,872.51
Indicador CPLUS	33.12%	-9.62%

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: el indicador de rentabilidad bruta de transacciones con terceros independientes es 33.12%, mientras que el indicador de rentabilidad bruta de transacciones con empresas relacionadas es de -9.62%; existe un grave problema de precios de transferencia.

Tabla N° 21: Valor de Ajuste de precios de transferencia en la transacción de Exportación de Productos Terminados

Cálculo de ajuste			
Indicador	Diferencia con indicador	Valor que debía tener en ventas	Total Ajuste Precios de Transferencia
CPLUS	42.75%	\$ 20,648,968.35	\$ 6,630,678.58

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: para calcular el ajuste de precios de transferencia se debe igualar el indicado CPLUS de relacionadas al indicador CPLUS de terceros independientes, lo cual generó un indicador de 42.75% que es lo que dejó de ganar Emdab a través de su rentabilidad bruta por comercializar con relacionadas.

Como se observa en la tabla N° 21, el indicador de Costo Adicionado de las empresas relacionadas (-9.62%) es inferior al indicador de Costo Adicionado obtenido con empresas independientes (33.12%), lo indica que Emdab genera una rentabilidad bruta de 33.12% cuando vende sus productos a terceros y pierde una rentabilidad de -9.62% cuando comercializa con sus empresas relacionadas.

En la tabla N° 22 se puede observar que debido a esta problemática Emdab pagó un ajuste de precios de transferencia de USD \$6,630,678.58.

Después de la aplicación de la estrategia de fijación de rentabilidad bruta promedio esperada mediante la penetración de mercados se redujo el ajuste de precios de transferencia de esta transacción.

A continuación se muestran los resultados.

Se fijó una rentabilidad promedio que por lo menos se debería obtener en las ventas a empresas relacionadas:

Tabla N° 22: Rentabilidad Promedio Esperada en las transacciones con Relacionadas

Cliente	Rentabilidad Bruta (CPLUS)
Cliente exterior 5	32.18%
Cliente exterior 6	34.58%
Cliente exterior 7	35.92%
Cliente exterior 8	-13.26%
Cliente exterior 9	-10.70%
Cliente exterior 10	-17.04%
Cliente exterior 11 A	-3.14%
Cliente exterior 11 B	28.45%
Cliente exterior 12	-7.35%
Rentabilidad bruta promedio esperada	8.85%



Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: 8.85% es la rentabilidad esperada para cada transacción; se la obtuvo con un promedio simple de las rentabilidades obtenidas en el periodo de estudio.

Para llegar a este nivel de margen bruto Emdab debe realizar gestiones de comercialización y contratos a largo plazo con sus clientes; dado que cuenta con grandes fortalezas y oportunidades en el mercado lo puede lograr.

Después se obtuvo el valor en ventas que se debería tener con esta rentabilidad bruta.

Tabla N° 23: Nuevo valor en ventas con empresas Relacionadas

Cliente	Ventas (Sin estrategia)	Costo de Ventas	Utilidad Bruta	Rentabilidad Bruta esperada (CPLUS)	Ventas (Con estrategia)
Cliente exterior 5	\$ 222,802.04	\$ 168,556.57	\$ 54,245.47	8.85%	\$ 183,473.50
Cliente exterior 6	\$ 105,849.00	\$ 78,653.95	\$ 27,195.05	8.85%	\$ 85,614.67
Cliente exterior 7	\$ 119,297.20	\$ 87,769.18	\$ 31,528.02	8.85%	\$ 95,536.59
Cliente exterior 8	\$ 9,699,312.94	\$ 11,181,474.78	-\$ 1,482,161.84	8.85%	\$ 12,171,013.39
Cliente exterior 9	\$ 143,037.00	\$ 160,183.39	-\$ 17,146.39	8.85%	\$ 174,359.31
Cliente exterior 10	\$ 832,913.60	\$ 1,003,970.93	-\$ 171,057.33	8.85%	\$ 1,092,820.39
Cliente exterior 11A	\$ 110,616.40	\$ 114,205.17	-\$ 3,588.77	8.85%	\$ 124,312.11
Cliente exterior 11	\$ 960,315.00	\$ 747,593.47	\$ 212,721.53	8.85%	\$ 813,754.03
Cliente exterior 12	\$ 1,824,146.59	\$ 1,968,754.84	-\$ 144,608.25	8.85%	\$ 2,142,985.78

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: con la rentabilidad esperada de 8.85% se administraron el volumen de ventas a empresas relacionadas.

Tabla N° 24: Nuevas transacciones Con partes Relacionadas

	Terceros Independientes	Relacionadas
Ingresos por ventas	\$ 221,299,622.53	\$ 16,883,869.76
Costo de ventas	\$ 166,236,603.18	\$ 15,511,162.28
Utilidad Bruta	\$ 55,063,019.35	\$ 1,372,707.48
Indicador CPLUS	33.12%	8.85%

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Nuevo monto de operaciones con partes relacionadas

Tabla N° 25: Nuevo Ajuste de Precios de Transferencia para la transacción de Exportación de Productos Terminados

Cálculo de Ajuste			
Indicador	Diferencia con indicador	Valor que debía tener en ventas	Total Ajuste Precios de Transferencia
CPLUS	24.27%	\$ 20.648.968,35	\$ 3,765,098.59

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Con la aplicación de la estrategia, se calculó un nuevo ajuste por concepto de precios de transferencia de US\$ 3,765,098.59.

5.4. Evaluación de las estrategias utilizadas

Una vez aplicadas las estrategias es importante su evaluación con la finalidad de saber si cumplió con el objetivo planteado que era reducir el ajuste por concepto de precios de transferencia en Emdab.

A continuación se muestra una tabla comparativa que ilustra los ajustes de precios de transferencia en el periodo fiscal 2012 antes y después de la aplicación de las estrategias de la investigación.

Tabla N° 26: Comparación de Ajustes de Precios de Transferencias

Transacciones	Ajuste (USD \$) Sin Estrategia	Ajuste (USD \$) Con Estrategia
Importación de inventario para producción	\$ 110,316.01	\$ 9,307.76
Exportación de productos terminados	\$ 6,630,678.58	\$ 3,765,098.59
Total	\$ 6,740,994.59	\$ 3,774,406.35

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Con la aplicación de las estrategias se comprueba que se cumplió con el objetivo planteado, la reducción del ajuste de precios de transferencia.

Como se ilustra en la tabla N° 26 se cumplió el objetivo planteado en esta investigación, por lo que ahora se tiene que comprobar si las estrategias planteadas cumplen con los 4 criterios de evaluación para determinar si son o no óptimas en su aplicación.

Consistencia:

Las estrategias de fijación de precio promedio unitario y fijación de rentabilidad bruta promedio esperada si cumplen con el criterio de consistencia, puesto que al aplicar estas

estrategias se mejoran los procesos comerciales de la Compañía especialmente en el departamento comercial de compra y venta. No afecta otros departamentos de la Compañía de lo contrario mejora también otras áreas como financiera o marketing.

Consonancia:

Las estrategias planteadas cumplen con el criterio de Consonancia puesto que para ser aplicadas se han tomado todos los factores externos del Ecuador y a nivel global en lo que a la pesca se refiere. Se ha realizado una investigación intensiva del mercado para conocer si las estrategias tienen viabilidad en su desarrollo.

Factibilidad:

Las estrategias planteadas cumplen con el criterio de factibilidad debido a que para realizarlas se ocuparán todos los recursos humanos, materiales y de investigación actuales de la Compañía; es decir, no es un requisito incrementar costos para poder aplicar estas estrategias por lo que no crea sub-problemas a Emdab.

Ventaja:

Las estrategias planteadas cumplen con el criterio de la Ventaja, como se han planteado estrategias acorde a las ventajas comparativas de Emdab, estas pueden aprovechar las oportunidades del mercado.

Dado estos criterios se puede decir que las estrategias planteadas tienen coherencia en su aplicación ya que:

- No han generado cambios importantes en la posición estratégica interna como externa de Emdab; y
- Se ha avanzado satisfactoriamente para alcanzar el objetivo planteado.

Como última prueba para saber si las estrategias planteadas son óptimas para cualquier empresa que mantengan todos los activos, funciones y riesgos de Emdab, se debe revisar como estas afectaron a la rentabilidad global de la empresa, específicamente como afectaron a su estado de resultados:

Tabla N° 27: Situación Financiera Emdab 2012

Situación Financiera Emdab 2012		
	Sin Estrategia	Con Estrategia
Ingresos		
Ventas De Productos	\$ 366,974,103.30	\$ 369,839,683.29
Otros Ingresos	\$ 1,250,967.90	\$ 1,250,967.90
Costos Y Gastos		
Costos De Ventas	-\$ 281,418,924.15	-\$ 281,413,841.32
Gastos De Ventas	-\$ 31,066,584.15	-\$ 31,066,584.15
Gastos De Administración	-\$ 19,832,579.55	-\$ 19,832,579.55
Costos Financieros	-\$ 5,954,188.80	-\$ 5,954,188.80
Otros Gastos	-\$ 511,878.15	-\$ 511,878.15
Participación En El Resultado De Asociadas	\$ 310,552.20	\$ 310,552.20
Utilidad Antes De Impuestos	\$ 29,751,468.60	\$ 32,622,131.42
Impuesto A La Renta	\$ 6,842,837.78	\$ 7,503,090.23
Impuesto Por Ajuste De Precios De Transferencia³⁰	\$ 1,462,230.35	\$ 868,113.46
Utilidad Neta Y Resultado Integral	\$ 21,446,400.47	\$ 24,250,927.73

Fuente: Información Proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Análisis: Como se observa con la aplicación de la estrategia se le genera a la Compañía una utilidad neta de US \$24,250,927.73; es decir un 13.08% más de lo que generó sin aplicar estrategias de precios de transferencia.

³⁰ Una vez que se calcula el ajuste de precios de transferencia se lo multiplicó por el 23% e impuesto a la renta que se debió tributar en el Ecuador durante el periodo fiscal 2012.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Con la aplicación de la estrategia de fijación de precio promedio unitario para la transacción de Importación de Inventario para Producción se logró reducir en 91.56%³¹ el ajuste por concepto de precios de transferencia generado por la falta de planificación comercial de esta transacción.

³¹ 91.56% representa el porcentaje que se redujo de ajuste de precios de transferencia en la transacción de Importación de Inventarios para Producción. Antes de la estrategia el ajuste era de USD \$110,316.01 y después de la estrategia el ajuste fue de USD\$ 9,307.76.

- Con la aplicación de la estrategia de fijación de rentabilidad bruta promedio esperada para la transacción de Exportación de Productos Terminados se logró reducir en 43.22%³² el ajuste por concepto de precios de transferencia generado por la falta de planificación comercial de esta transacción.
- Mediante la aplicación de las estrategias tanto para la transacción de Importación de Inventario para Producción y Exportación de Productos Terminados, la utilidad neta de la Compañía tuvo un incremento del 13.08%, con lo cual se afirma que con la aplicación de las mismas se mejoró la rentabilidad de la Compañía.
- Las estrategias planteadas pueden ser utilizadas para cualquier compañía que mantenga los mismos activos, funciones y riesgos de Emdab; es decir, las estrategias solo podrán ser empleadas por compañías que tengan la tecnología de producción, que sus operaciones se basen en la compra de materia prima o venta de productos terminados y que se encuentre en una industria que esté en crecimiento tal como se encuentra Emdab.

6.2. Recomendaciones

- Para la mejora paulatina del manejo funcional de la transacción de importación de Inventario para Producción se debe realizar constantes evaluaciones de la industria, puesto que variaciones significativas en esta puede ocasionar que la

³² 43.22% representa el porcentaje que se redujo de ajuste de precios de transferencia en la transacción de Exportación de Productos Terminados. Antes de la estrategia el ajuste era de USD\$6,630,678.58 y después de la estrategia el ajuste fue de USD\$ 3,765,098.59.

estrategia de fijación de precio promedio unitario planteada en esta investigación requiera cambios estructurales para que pueda seguir cumpliendo con el objetivo de reducir los ajustes de precios de transferencia.

- Para el caso de la transacción de Exportación de Productos Terminados, la Compañía debe realizar una investigación de mercados intensiva, debido a que encontrando preferencias de los consumidores podría posicionar más su marca tanto a nivel nacional como internacional lo que podría ayudar a conseguir más clientes no relacionados que les generen mayor rentabilidad en la comercialización.
- La Compañía debe hacer conciencia de la problemática que trae consigo el tener ajustes excesivos de precios de transferencia, puesto que esta situación no es bien vista por la administración tributaria del Ecuador lo que puede ocasionar problemas externos relacionados con esta entidad. Por ello el buscar intensivamente formas de mantener las relaciones comerciales que cumplan el principio de plena competencia debe convertirse en una meta para esta Organización.
- Emdab a mediano plazo debe empezar a buscar nuevos clientes no relacionados que les genere la rentabilidad, de manera que poco a poco el riesgo de que se genere ajustes de precios de transferencia se reduzca y se ahorre la Compañía gastos innecesarios externos que aparecen con esta problemática.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Ley para la Aplicación del Régimen Tributario Interno del Ecuador. En internet: <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/b38aeb06-a2a7-401a-83ee-9f9564f86f04/Reglamento%20para%20la%20Aplicaci%C3%B3n%20de%20la%20Ley%20de%20R%C3%A9gimen%20Tributario%20Interno%20actualizado%20a%20enero%202013.pdf>. Visitada en Mayo del 2013.
2. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2010) *Reglamentos*. En internet: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>. Visitada en Junio del 2013.
3. David Fred R (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición, Pearson Educación.
4. César A. Bernal (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición, Pearson Educación.
5. Seminario de Integración y Aplicación - Luciana Aguirrebengoa Registro No 550.038. (2005) Argentina Noviembre 2001. *Precios de Transferencia*. Elaborado en Buenos Aires.
6. Diario el Telégrafo (2012), artículo: *La economía en el Ecuador crecerá en un 5.4%*. En internet: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2012-la-economia-del-ecuador-crecera-un-54.html>, Visitada en Julio del 2013.

7. Banco Central del Ecuador. *Estadísticas del Sector Externo – Balanza de Pagos y balanza comercial*. En internet:
http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201302.pdf?bcsi_scan_7f73a9d1b05f4e20=0&bcsi_scan_filename=ebc201302.pdf, Visitada en Julio del 2013.
8. Banco Central del Ecuador. *Estadísticas del Sector Real – Provisiones*. En internet:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201303.pdf>, Índices de Coyuntural, Visitada en Julio del 2013.
9. Banco Central del Ecuador. *Previsiones Macroeconómicas 2012 -2013*. En internet: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>. Visitada en Julio del 2013.
10. Food and Agriculture Organization (FAO). *Boletín Anual*. En internet:
http://www.fao.org/docrep/016/i2727s/i2727s.pdf?bcsi_scan_e8701a6ff9333a47=0&bcsi_scan_filename=i2727s.pdf. Visitada en Julio del 2013.
11. Food and Agriculture Organization (FAO); “*Colecciones de estadísticas de pesca - Capturas nominales mundiales del atún*”;
<http://www.fao.org/fishery/statistics/tuna-catches/es>. Visitada en Julio del 2013.

12. Organización Interprofesional del Atún; "*El sector atunero*";
<http://www.interatun.com/SectorAtunero.html> - Visitada en Julio del 2013
13. <http://es.wikipedia.org/wiki/>. Visitada en Julio del 2013.
14. Documento Digital. *Planificación Estratégica*. En internet:
<http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>. Visitada en Julio del 2013.
15. Documento Virtual. *Políticas de fijación de precios*. En internet:
<http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/politicas-de-fijacin-de-precios> . Visitada en Agosto del 2013.
16. Documento Virtual. *Políticas de Precios*. En internet: <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>. Visitada en Agosto del 2013.



ANEXOS

Anexo I: Metodología Del Análisis - Importación De Inventario Para Producción

Para el cálculo del ajuste se procedió a utilizar el método de evaluación de Precio Comparable no Controlado (CUP) haciendo uso de las guías bases de la OCDE y que bajo cumplimiento de las normas tributarias del Ecuador la Compañía debe reconocer este monto a la administración tributaria para los respectivos tributos.

Para realizar el análisis de Precio Comparable No Controlado (CUP) en la presente transacción se definieron los siguientes parámetros:

Partes relacionadas:

- Proveedor Exterior 1
- Proveedor Exterior 2
- Proveedor Exterior 3
- Proveedor Exterior 4

Partes Independientes:

- Proveedor Independiente 1
- Proveedor Independiente 2
- Proveedor Independiente 3
- Proveedor Independiente 4
- Proveedor Independiente 5

- Proveedor Independiente 6

Especies de atún importadas por Emdab:

- Yellowfin
- Skip jack
- Bigeye

Fechas de importación:

- Enero 2012 – Diciembre 2012

Procedimiento de evaluación:

El análisis consistió en comparar los precios de compra por parte de Emdab a las partes relacionadas con los precios de compra que Emdab realizó con partes independientes.

Para que la comparabilidad de esta transacción esté sujeta a los criterios de mercado, solo se compararan los precios de compra que se realizaron en la misma fecha (mes) y con el mismo tipo de producto (especie de atún) a ambas partes.

Debido a que en muchos de los casos existió más de una transacción de compra con las partes independientes en la misma fecha y con la misma especie de atún, se procedió a realizar un rango intercuartil de precios de las partes independientes para poder realizar el análisis CUP en la transacción.

Existirá ajuste de precios de transferencia si el precio pagado a la parte relacionada por parte de Emdab es mayor a la mediana del rango intercuartil de los precios pagados a las partes independientes y se procederá a calcular su valor en dólares al multiplicar la

diferencia entre lo pagado a la relacionada con lo pagado al tercero y las cantidades compradas a las partes relacionadas.

A continuación se muestra el análisis elaborado:

Tabla N° 28: Operaciones de Importación de Inventario para Producción

MES	TM	Precio x TM	Total	Vendedor	COMPARABLES
1	249,647	\$ 2.010,00	\$ 501.790,47	Proveedor Exterior 2	1STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
1	61,091	\$ 1.960,00	\$ 119.738,36	Proveedor Exterior 2	1STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
1	11,611	\$ 1.760,00	\$ 20.435,36	Proveedor Exterior 2	1STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
1	3,364	\$ 1.560,00	\$ 5.247,84	Proveedor Exterior 2	1STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
2	213,655	\$ 2.230,00	\$ 476.450,65	Proveedor Exterior 3	2STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
2	2,435	\$ 2.030,00	\$ 4.943,05	Proveedor Exterior 3	2STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
2	3,964	\$ 1.980,00	\$ 7.848,72	Proveedor Exterior 3	2STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
2	0,106	\$ 1.780,00	\$ 188,68	Proveedor Exterior 3	2STANDARDYELLOWFIN 3 - 4 LBS
2	75,693	\$ 2.030,00	\$ 153.656,79	Proveedor Exterior 3	2STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
2	213,802	\$ 1.980,00	\$ 423.327,96	Proveedor Exterior 3	2STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
2	206,59	\$ 1.780,00	\$ 367.730,20	Proveedor Exterior 3	2STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
2	3,26	\$ 1.580,00	\$ 5.150,80	Proveedor Exterior 3	2STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
2	115,606	\$ 2.130,00	\$ 246.240,78	Proveedor Exterior 3	2STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
2	0,231	\$ 2.030,00	\$ 468,93	Proveedor Exterior 3	2STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
2	58,454	\$ 2.230,00	\$ 130.352,42	Proveedor Exterior 2	2STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
2	18,544	\$ 2.030,00	\$ 37.644,32	Proveedor Exterior 2	2STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
2	8,78	\$ 1.980,00	\$ 17.384,40	Proveedor Exterior 2	2STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
2	0,644	\$ 1.780,00	\$ 1.146,32	Proveedor Exterior 2	2STANDARDYELLOWFIN 3 - 4 LBS
2	0,669	\$ 1.580,00	\$ 1.057,02	Proveedor Exterior 2	2STANDARDYELLOWFIN - 3 LBS
2	41,961	\$ 2.030,00	\$ 85.180,83	Proveedor Exterior 2	2STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
2	60,875	\$ 1.980,00	\$ 120.532,50	Proveedor Exterior 2	2STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
2	132,414	\$ 1.780,00	\$ 235.696,92	Proveedor Exterior 2	2STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
2	22,654	\$ 1.580,00	\$ 35.793,32	Proveedor Exterior 2	2STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
2	23,034	\$ 2.130,00	\$ 49.062,42	Proveedor Exterior 2	2STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
2	0,198	\$ 2.030,00	\$ 401,94	Proveedor Exterior 2	2STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
2	1,127	\$ 1.520,00	\$ 1.713,04	Proveedor Exterior 2	2SALSKIP JACK - 3 LBS
2	362,776	\$ 2.250,00	\$ 816.246,00	Proveedor Exterior 1	2STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
2	12,125	\$ 2.050,00	\$ 24.856,25	Proveedor Exterior 1	2STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS



MES	TM	Precio x TM	Total	Vendedor	COMPARABLES
2	3,85	\$ 2.000,00	\$ 7.700,00	Proveedor Exterior 1	2STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
2	3,907	\$ 2.050,00	\$ 8.009,35	Proveedor Exterior 1	2STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
2	136,874	\$ 2.000,00	\$ 273.748,00	Proveedor Exterior 1	2STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
2	73,001	\$ 1.800,00	\$ 131.401,80	Proveedor Exterior 1	2STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
2	0,105	\$ 2.150,00	\$ 225,75	Proveedor Exterior 1	2STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
3	20,046	\$ 2.250,00	\$ 45.103,50	Proveedor Exterior 2	3STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
3	11,613	\$ 2.050,00	\$ 23.806,65	Proveedor Exterior 2	3STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
3	3,102	\$ 2.000,00	\$ 6.204,00	Proveedor Exterior 2	3STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
3	6,572	\$ 1.800,00	\$ 11.829,60	Proveedor Exterior 2	3STANDARDYELLOWFIN 3 - 4 LBS
3	25,734	\$ 1.600,00	\$ 41.174,40	Proveedor Exterior 2	3STANDARDYELLOWFIN - 3 LBS
3	178,235	\$ 2.050,00	\$ 365.381,75	Proveedor Exterior 2	3STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
3	31,479	\$ 2.000,00	\$ 62.958,00	Proveedor Exterior 2	3STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
3	10,443	\$ 1.800,00	\$ 18.797,40	Proveedor Exterior 2	3STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
3	34,051	\$ 1.600,00	\$ 54.481,60	Proveedor Exterior 2	3STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
3	13,751	\$ 2.150,00	\$ 29.564,65	Proveedor Exterior 2	3STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
3	0,555	\$ 2.050,00	\$ 1.137,75	Proveedor Exterior 2	3STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
3	4,17	\$ 2.000,00	\$ 8.340,00	Proveedor Exterior 2	3STANDARDBIGEYE 4 -7.5 LBS
3	6,194	\$ 1.800,00	\$ 11.149,20	Proveedor Exterior 2	3STANDARDBIGEYE 3 - 4 LBS
3	1,494	\$ 1.560,00	\$ 2.330,64	Proveedor Exterior 2	3OTHERSSSKIP JACK - 3 LBS
5	21,763	\$ 2.350,00	\$ 51.143,05	Proveedor Exterior 2	5STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
5	1,477	\$ 2.150,00	\$ 3.175,55	Proveedor Exterior 2	5STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
5	8,372	\$ 2.100,00	\$ 17.581,20	Proveedor Exterior 2	5STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
5	15,65	\$ 1.900,00	\$ 29.735,00	Proveedor Exterior 2	5STANDARDYELLOWFIN 3 - 4 LBS
5	10,522	\$ 1.700,00	\$ 17.887,40	Proveedor Exterior 2	5STANDARDYELLOWFIN - 3 LBS
5	124,432	\$ 2.150,00	\$ 267.528,80	Proveedor Exterior 2	5STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
5	24,936	\$ 2.100,00	\$ 52.365,60	Proveedor Exterior 2	5STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
5	13,129	\$ 1.900,00	\$ 24.945,10	Proveedor Exterior 2	5STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
5	67,989	\$ 1.700,00	\$ 115.581,30	Proveedor Exterior 2	5STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
5	27,072	\$ 2.250,00	\$ 60.912,00	Proveedor Exterior 2	5STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
5	10,516	\$ 2.150,00	\$ 22.609,40	Proveedor Exterior 2	5STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
5	3,671	\$ 2.100,00	\$ 7.709,10	Proveedor Exterior 2	5STANDARDBIGEYE 4 -7.5 LBS

MES	TM	Precio x TM	Total	Vendedor	COMPARABLES
5	2,193	\$ 1.840,00	\$ 4.035,12	Proveedor Exterior 2	5SALYELLOWFIN 3 - 4 LBS
5	1,86	\$ 1.640,00	\$ 3.050,40	Proveedor Exterior 2	5SALYELLOWFIN - 3 LBS
5	2,029	\$ 1.640,00	\$ 3.327,56	Proveedor Exterior 2	5SALSKIP JACK - 3 LBS
5	24,35	\$ 2.700,00	\$ 65.745,00	Proveedor Exterior 4	5STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
5	1,51	\$ 2.450,00	\$ 3.368,75	Proveedor Exterior 4	5STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
5	4,774	\$ 2.100,00	\$ 10.025,40	Proveedor Exterior 4	5STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
5	0,15	\$ 1.900,00	\$ 285,00	Proveedor Exterior 4	5STANDARDYELLOWFIN 3 - 4 LBS
5	59,813	\$ 2.150,00	\$ 128.597,95	Proveedor Exterior 4	5STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
5	251,527	\$ 2.100,00	\$ 528.206,70	Proveedor Exterior 4	5STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
5	12,819	\$ 1.900,00	\$ 24.356,10	Proveedor Exterior 4	5STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
5	8,72	\$ 1.700,00	\$ 14.824,00	Proveedor Exterior 4	5STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
5	1,324	\$ 2.150,00	\$ 2.846,60	Proveedor Exterior 4	5STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
5	1,086	\$ 2.100,00	\$ 2.280,60	Proveedor Exterior 4	5STANDARDBIGEYE 4 -7.5 LBS
5	11,497	\$ 1.970,00	\$ 22.649,09	Proveedor Exterior 4	5SALSKIP JACK 4 -7.5 LBS
5	2,094	\$ 1.770,00	\$ 3.706,38	Proveedor Exterior 4	5SALSKIP JACK 3 - 4 LBS
5	2,348	\$ 1.570,00	\$ 3.686,36	Proveedor Exterior 4	5SALSKIP JACK - 3 LBS
5	12,746	\$ 1.650,00	\$ 21.030,90	Proveedor Exterior 4	5RECHAZO SALSKIP JACK 3 - 4 LBS
5	8,191	\$ 1.450,00	\$ 11.876,95	Proveedor Exterior 4	5RECHAZO SALSKIP JACK - 3 LBS
7	0,605	\$ 2.400,00	\$ 1.320,00	Proveedor Exterior 2	7STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
7	0,7326	\$ 2.350,00	\$ 1.565,10	Proveedor Exterior 2	7STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
7	1,243	\$ 1.900,00	\$ 2.147,00	Proveedor Exterior 2	7STANDARDYELLOWFIN - 3 LBS
7	1,7204	\$ 2.400,00	\$ 3.753,60	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
7	3,5145	\$ 2.350,00	\$ 7.508,25	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
7	8,1026	\$ 2.100,00	\$ 15.468,60	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
7	39,0775	\$ 1.900,00	\$ 67.497,50	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
7	5,1876	\$ 2.450,00	\$ 11.554,20	Proveedor Exterior 2	7STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
7	1,2485	\$ 2.350,00	\$ 2.667,25	Proveedor Exterior 2	7STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
7	0,5148	\$ 2.300,00	\$ 1.076,40	Proveedor Exterior 2	7STANDARDBIGEYE 4 -7.5 LBS
7	2,402	\$ 2.700,00	\$ 6.485,40	Proveedor Exterior 2	7STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
7	7,894	\$ 2.250,00	\$ 17.761,50	Proveedor Exterior 2	7STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
7	4,489	\$ 2.200,00	\$ 9.875,80	Proveedor Exterior 2	7STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS

MES	TM	Precio x TM	Total	Vendedor	COMPARABLES
7	2,233	\$ 1.950,00	\$ 4.354,35	Proveedor Exterior 2	7STANDARDYELLOWFIN 3 - 4 LBS
7	109,736	\$ 2.250,00	\$ 246.906,00	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
7	14,808	\$ 2.200,00	\$ 32.577,60	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
7	2,608	\$ 1.950,00	\$ 5.085,60	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
7	25,985	\$ 1.750,00	\$ 45.473,75	Proveedor Exterior 2	7STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
7	18,324	\$ 2.300,00	\$ 42.145,20	Proveedor Exterior 2	7STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
7	1,672	\$ 2.200,00	\$ 3.678,40	Proveedor Exterior 2	7STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
7	2,573	\$ 2.150,00	\$ 5.531,95	Proveedor Exterior 2	7STANDARDBIGEYE 4 -7.5 LBS
7	0,058	\$ 1.950,00	\$ 113,10	Proveedor Exterior 2	7STANDARDBIGEYE 3 - 4 LBS
11	0,627	\$ 2.930,00	\$ 1.670,10	Proveedor Exterior 2	11STANDARDYELLOWFIN+ 20 LBS
11	6,2667	\$ 2.630,00	\$ 14.983,11	Proveedor Exterior 2	11STANDARDYELLOWFIN7.5 -20 LBS
11	6,9795	\$ 2.480,00	\$ 15.735,60	Proveedor Exterior 2	11STANDARDYELLOWFIN 4 -7.5 LBS
11	17,9278	\$ 2.280,00	\$ 37.159,44	Proveedor Exterior 2	11STANDARDYELLOWFIN 3 - 4 LBS
11	1,9393	\$ 2.080,00	\$ 3.667,04	Proveedor Exterior 2	11STANDARDYELLOWFIN - 3 LBS
11	36,4793	\$ 2.530,00	\$ 83.902,39	Proveedor Exterior 2	11STANDARDSKIP JACK + 7.5 LBS
11	86,6008	\$ 2.480,00	\$ 195.245,44	Proveedor Exterior 2	11STANDARDSKIP JACK 4 -7.5 LBS
11	147,0139	\$ 2.280,00	\$ 304.719,72	Proveedor Exterior 2	11STANDARDSKIP JACK 3 - 4 LBS
11	14,432	\$ 2.080,00	\$ 27.289,60	Proveedor Exterior 2	11STANDARDSKIP JACK - 3 LBS
11	6,3888	\$ 2.630,00	\$ 15.275,04	Proveedor Exterior 2	11STANDARDBIGEYE+ 20 LBS
11	12,7622	\$ 2.530,00	\$ 29.353,06	Proveedor Exterior 2	11STANDARDBIGEYE7.5 -20 LBS
11	3,4782	\$ 2.480,00	\$ 7.841,76	Proveedor Exterior 2	11STANDARDBIGEYE 4 -7.5 LBS
11	0,7612	\$ 2.280,00	\$ 1.577,76	Proveedor Exterior 2	11STANDARDBIGEYE 3 - 4 LBS

Fuente: Información Proporcionada por la Compañía
Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacis

Tabla N° 29: Precios pagados a proveedores independientes

Proveedor Independiente 1	Proveedor Independiente 2	Proveedor Independiente 3	Proveedor Independiente 4	Proveedor Independiente 5	Proveedor Independiente 6	Precio Promedio Unitario (Estrategia)
\$ 2.010,00						\$ 2.010,00
\$ 1.960,00						\$ 1.960,00
\$ 1.760,00						\$ 1.760,00
\$ 1.560,00						\$ 1.560,00
				\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00
	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
\$ 1.980,00	\$ 2.000,00			\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.995,00
\$ 1.780,00						\$ 1.780,00
\$ 2.030,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.046,00
\$ 1.980,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.996,00
\$ 1.780,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.796,00
\$ 1.580,00		\$ 1.600,00		\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.595,00
	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
	\$ 2.050,00					\$ 2.050,00
				\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00
\$ 1.980,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
\$ 1.780,00	\$ 2.000,00			\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.995,00
\$ 1.580,00						\$ 1.780,00
\$ 2.030,00	\$ 2.050,00			\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.593.33
\$ 1.980,00	\$ 2.000,00	\$ 2.050,00		\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.046,00
\$ 1.780,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.996,00
\$ 1.580,00		\$ 1.600,00		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.796,00
	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.595,00
	\$ 2.050,00			\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
						\$ 2.050,00
	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00		\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00
				\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00

Proveedor Independiente 1	Proveedor Independiente 2	Proveedor Independiente 3	Proveedor Independiente 4	Proveedor Independiente 5	Proveedor Independiente 6	Precio Promedio Unitario (Estrategia)
	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
\$ 1.980,00	\$ 2.000,00			\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.995,00
\$ 2.030,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.046,00
\$ 1.980,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.996,00
\$ 1.780,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.796,00
	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
	\$ 2.250,00			\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.550,00
	\$ 2.050,00			\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.083,33
	\$ 2.000,00			\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.033,33
				\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00
	\$ 1.600,00			\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 1.633,33
				\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
	\$ 2.000,00			\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.033,33
				\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00
	\$ 1.600,00			\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 1.633,33
	\$ 2.150,00			\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.183,33
	\$ 2.050,00					\$ 2.050,00
	\$ 2.000,00					\$ 2.000,00
	\$ 1.800,00					\$ 1.800,00
	\$ 1.560,00					\$ 1.560,00
\$ 2.700,00		\$ 2.700,00		\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
\$ 2.450,00		\$ 2.200,00		\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.262,50
		\$ 2.150,00		\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
		\$ 1.950,00				\$ 1.950,00
		\$ 1.750,00				\$ 1.750,00
		\$ 2.200,00		\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
		\$ 2.150,00		\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
		\$ 1.950,00				\$ 1.950,00
		\$ 1.750,00		\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00

Proveedor Independiente 1	Proveedor Independiente 2	Proveedor Independiente 3	Proveedor Independiente 4	Proveedor Independiente 5	Proveedor Independiente 6	Precio Promedio Unitario (Estrategia)
				\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
				\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
				\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
				\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00
				\$ 1.690,00	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00
		\$ 1.670,00		\$ 1.690,00	\$ 1.690,00	\$ 1.683,33
\$ 2.700,00		\$ 2.700,00		\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
\$ 2.450,00		\$ 2.200,00		\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.262,50
		\$ 2.150,00		\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
		\$ 1.950,00				\$ 1.950,00
		\$ 2.200,00		\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
		\$ 2.150,00		\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
		\$ 1.950,00				\$ 1.950,00
		\$ 1.750,00		\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00
				\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
				\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
				\$ 2.090,00	\$ 2.090,00	\$ 2.090,00
				\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00
		\$ 1.670,00		\$ 1.690,00	\$ 1.690,00	\$ 1.683,33
				\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
		\$ 1.500,00		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
				\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00
\$ 2.380,00				\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.306,67
\$ 1.980,00				\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.860,00
\$ 2.430,00				\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.356,67
				\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00
				\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
				\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
				\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00

Proveedor Independiente 1	Proveedor Independiente 2	Proveedor Independiente 3	Proveedor Independiente 4	Proveedor Independiente 5	Proveedor Independiente 6	Precio Promedio Unitario (Estrategia)
				\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00
				\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
				\$ 2.770,00	\$ 2.770,00	\$ 2.770,00
				\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00
\$ 2.380,00				\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.306,67
				\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
\$ 2.430,00				\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.356,67
				\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00
				\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
				\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
				\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00
				\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00
				\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
				\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
\$ 2.625,00	\$ 2.570,00		\$ 2.700,00			\$ 2.631,67
\$ 2.325,00	\$ 2.320,00		\$ 2.400,00			\$ 2.348,33
\$ 2.175,00	\$ 2.150,00		\$ 2.250,00			\$ 2.191,67
\$ 1.975,00			\$ 2.050,00			\$ 2.012,50
\$ 1.775,00			\$ 1.850,00			\$ 1.812,50
\$ 2.225,00	\$ 2.200,00		\$ 2.300,00			\$ 2.241,67
\$ 2.175,00	\$ 2.150,00		\$ 2.250,00			\$ 2.191,67
\$ 1.975,00	\$ 1.950,00		\$ 2.050,00			\$ 1.991,67
\$ 1.775,00	\$ 1.750,00					\$ 1.762,50
	\$ 2.300,00					\$ 2.300,00
\$ 2.225,00	\$ 2.200,00					\$ 2.212,50
\$ 2.175,00	\$ 2.150,00					\$ 2.162,50
\$ 1.975,00						\$ 1.975,00

Fuente: Información Proporcionada por la Compañía
Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Tabla N° 30: Rango intercuartil de precios pagados a proveedores independientes

Precio TM RP	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia en USD	Ajuste
\$ 2.010,00		\$ 2.010,00			
\$ 1.960,00		\$ 1.960,00			\$ 0,00
\$ 1.760,00		\$ 1.760,00			\$ 0,00
\$ 1.560,00		\$ 1.560,00			\$ 0,00
\$ 2.230,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00		\$ 0,00
\$ 2.030,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00
\$ 1.980,00	\$ 1.995,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 1.780,00		\$ 1.780,00			\$ 0,00
\$ 2.030,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00
\$ 1.980,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 1.780,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 0,00
\$ 1.580,00	\$ 1.595,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		\$ 0,00
\$ 2.130,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 2.030,00		\$ 2.050,00			\$ 0,00
\$ 2.230,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00		\$ 0,00
\$ 2.030,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00
\$ 1.980,00	\$ 1.995,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 1.780,00		\$ 1.780,00			\$ 0,00
\$ 1.580,00	\$ 1.590,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		\$ 0,00
\$ 2.030,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00
\$ 1.980,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 1.780,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 0,00
\$ 1.580,00	\$ 1.595,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		\$ 0,00
\$ 2.130,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 2.030,00		\$ 2.050,00			\$ 0,00
\$ 1.520,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00		\$ 0,00
\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00		\$ 0,00
\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00

Precio TM RP	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia en USD	Ajuste
\$ 2.000,00	\$ 1.995,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00
\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 2.250,00	\$ 2.475,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00		\$ 0,00
\$ 2.050,00	\$ 2.075,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00		\$ 0,00
\$ 2.000,00	\$ 2.025,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00
\$ 1.800,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00		\$ 0,00
\$ 1.600,00	\$ 1.625,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00		\$ 0,00
\$ 2.050,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00		\$ 0,00
\$ 2.000,00	\$ 2.025,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00		\$ 0,00
\$ 1.800,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00		\$ 0,00
\$ 1.600,00	\$ 1.625,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00		\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.175,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00		\$ 0,00
\$ 2.050,00		\$ 2.050,00			\$ 0,00
\$ 2.000,00		\$ 2.000,00			\$ 0,00
\$ 1.800,00		\$ 1.800,00			\$ 0,00
\$ 1.560,00		\$ 1.560,00			\$ 0,00
\$ 2.350,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00		\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.262,50		\$ 0,00
\$ 2.100,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 1.900,00		\$ 1.950,00			\$ 0,00
\$ 1.700,00		\$ 1.750,00			\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00		\$ 0,00
\$ 2.100,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 1.900,00		\$ 1.950,00			\$ 0,00
\$ 1.700,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00		\$ 0,00
\$ 2.250,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00		\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00		\$ 0,00
\$ 2.100,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00

Precio TM RP	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia en USD	Ajuste
\$ 1.840,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00		\$ 0,00
\$ 1.640,00	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00		\$ 0,00
\$ 1.640,00	\$ 1.680,00	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00		\$ 0,00
\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00		\$ 0,00
\$ 2.450,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.262,50	\$ 250,00	\$ 378,13
\$ 2.100,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 1.900,00		\$ 1.950,00			\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00		\$ 0,00
\$ 2.100,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 1.900,00		\$ 1.950,00			\$ 0,00
\$ 1.700,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00		\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00		\$ 0,00
\$ 2.100,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00		\$ 0,00
\$ 1.970,00	\$ 2.090,00	\$ 2.090,00	\$ 2.090,00		\$ 0,00
\$ 1.770,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00		\$ 0,00
\$ 1.570,00	\$ 1.680,00	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00		\$ 0,00
\$ 1.650,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00		\$ 0,00
\$ 1.450,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00		\$ 0,00
\$ 2.400,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 80,00	\$ 48,40
\$ 2.350,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.325,00	\$ 80,00	\$ 58,61
\$ 1.900,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 100,00	\$ 124,30
\$ 2.400,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.375,00	\$ 80,00	\$ 137,63
\$ 2.350,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 80,00	\$ 281,16
\$ 2.100,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 100,00	\$ 810,26
\$ 1.900,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 100,00	\$ 3.907,75
\$ 2.450,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 80,00	\$ 415,01
\$ 2.350,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 80,00	\$ 99,88
\$ 2.300,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 100,00	\$ 51,48
\$ 2.700,00	\$ 2.770,00	\$ 2.770,00	\$ 2.770,00		\$ 0,00
\$ 2.250,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00		\$ 0,00
\$ 2.200,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.325,00		\$ 0,00

Precio TM RP	Cuartil Inferior	Mediana/Precio	Cuartil Superior	Diferencia en USD	Ajuste
\$ 1.950,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 2.250,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.375,00		\$ 0,00
\$ 2.200,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00		\$ 0,00
\$ 1.950,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 1.750,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00		\$ 0,00
\$ 2.300,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00		\$ 0,00
\$ 2.200,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00	\$ 2.270,00		\$ 0,00
\$ 2.150,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00		\$ 0,00
\$ 1.950,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 0,00
\$ 2.930,00	\$ 2.597,50	\$ 2.625,00	\$ 2.662,50	\$ 305,00	\$ 191,24
\$ 2.630,00	\$ 2.322,50	\$ 2.325,00	\$ 2.362,50	\$ 305,00	\$ 1.911,34
\$ 2.480,00	\$ 2.162,50	\$ 2.175,00	\$ 2.212,50	\$ 305,00	\$ 2.128,75
\$ 2.280,00	\$ 1.993,75	\$ 2.012,50	\$ 2.031,25	\$ 267,50	\$ 4.795,69
\$ 2.080,00	\$ 1.793,75	\$ 1.812,50	\$ 1.831,25	\$ 267,50	\$ 518,76
\$ 2.530,00	\$ 2.212,50	\$ 2.225,00	\$ 2.262,50	\$ 305,00	\$ 11.126,19
\$ 2.480,00	\$ 2.162,50	\$ 2.175,00	\$ 2.212,50	\$ 305,00	\$ 26.413,24
\$ 2.280,00	\$ 1.962,50	\$ 1.975,00	\$ 2.012,50	\$ 305,00	\$ 44.839,24
\$ 2.080,00	\$ 1.756,25	\$ 1.762,50	\$ 1.768,75	\$ 317,50	\$ 4.582,16
\$ 2.630,00		\$ 2.300,00		\$ 330,00	\$ 2.108,30
\$ 2.530,00	\$ 2.206,25	\$ 2.212,50	\$ 2.218,75	\$ 317,50	\$ 4.052,00
\$ 2.480,00	\$ 2.156,25	\$ 2.162,50	\$ 2.168,75	\$ 317,50	\$ 1.104,33
\$ 2.280,00		\$ 1.975,00		\$ 305,00	\$ 232,17
				TOTAL DE AJUSTE	\$ 110.316,01

Fuente: Información Proporcionada por la Compañía
Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Anexo II: Metodología Del Análisis – Exportación De Productos Terminados

Para calcular el ajuste se procedió a utilizar el método de evaluación de Costo Adicionado (CPLUS) haciendo uso de las guías bases de la OCDE y que bajo cumplimiento de las normas tributarias del Ecuador la Compañía debe reconocer este monto a la administración tributaria para los respectivos tributos.

Para realizar el análisis de Costo Adicionado (CPLUS) en la presente transacción se definieron los siguientes parámetros:

Partes relacionadas:

- Cliente Exterior 5
- Cliente Exterior 6
- Cliente Exterior 7
- Cliente Exterior 8
- Cliente Exterior 9
- Cliente Exterior 10
- Cliente Exterior 11
- Cliente Exterior 12

Partes Independientes:

- Cliente Independiente 1
- Cliente Independiente 2



CIB-ESPOL

- Cliente Independiente 3
- Cliente Independiente 4
- Cliente Independiente 5
- Cliente Independiente 6

Productos Exportados:

- Atún en conservas
- Sardinas en conservas
- Camarón congelado
- Pescado congelado
- Harina de pescado
- Aceite de pescado

Fechas de exportación:

- Enero 2012 – Diciembre 2012

Procedimiento de evaluación:

El análisis consistió en comparar el margen de rentabilidad bruto (ventas – costo de ventas) obtenido por parte de Emdab por las exportaciones con partes relacionadas, con el margen de rentabilidad bruto que Emdab obtuvo por las exportaciones con partes independientes.

Para realizar este cálculo se tomaron los valores de ingresos y costos totales que Emdab tuvo en las ventas con compañías tanto terceras como relacionadas en el año 2012 y con

ellas se aplicó el método de costo adicionado, utilizando el margen de costo adicionado (utilidad bruta sobre costo de ventas).

Para el cálculo del ajuste de precios de transferencia se ajusta el margen de CPLUS de compañías relacionadas (-9.62%) al margen obtenido con terceros (33.12%), de manera que se obtiene una diferencia entre esos porcentajes de: 42.75%.

Se calcula el valor que debería tener en ventas la compañía, para obtener un margen de ganancia del 33.12% (igual que el margen obtenido con terceros).

El total de ajuste surge con la diferencia entre el valor que debió tener la compañía en ventas y los ingresos que tuvo la compañía con empresas relacionadas.

Es importante destacar que para las exportaciones de productos terminados se utilizó el método de evaluación CPLUS debido a que como la compañía realiza actividades de valor agregado para obtener el producto final (costo de venta), el mejor método para evaluar la transacción según los lineamientos de la OCDE es el CPLUS.

A continuación se muestra el análisis elaborado:



Tabla N° 31: Operaciones de Exportación de Productos Terminados

Cliente	Ventas	CPLUS	Costo Ventas	País	R/I
Cliente Independiente 1	67.370,85	51,06%	44.598,48	Holanda	I
Cliente Independiente 1	940.312,50	43,35%	655.970,77	Holanda	I
Cliente Independiente 1	41.437,50	32,64%	31.240,14	Holanda	I
Cliente Independiente 1	2.380.038,54	32,27%	1.799.401,29	Holanda	I
Cliente Independiente 1	6.968.158,09	23,94%	5.622.023,51	Holanda	I
Cliente Independiente 1	5.249.061,90	33,62%	3.928.342,26	Holanda	I
Cliente Independiente 1	110.031,50	22,96%	89.482,85	Holanda	I
Cliente Independiente 1	3.766.694,50	19,42%	3.154.141,15	Holanda	I
Cliente Independiente 1	6.335.630,46	38,09%	4.587.965,50	Holanda	I
Cliente Independiente 1	190.764,25	50,52%	126.739,62	Holanda	I
Cliente Independiente 1	27.255.910,50	24,39%	21.911.690,86	Holanda	I
Cliente Independiente 1	1.923.273,00	16,10%	1.656.522,23	Holanda	I
Cliente Independiente 1	1.063.660,00	50,39%	707.251,73	Holanda	I
Cliente Independiente 1	156.246,25	36,66%	114.332,83	Holanda	I
Cliente Independiente 1	336.275,54	27,84%	263.052,12	Holanda	I
Cliente Independiente 1	7.282.958,70	33,82%	5.442.339,15	Holanda	I
Cliente Independiente 1	8.485.319,00	39,55%	6.080.481,00	Holanda	I
Cliente Independiente 1	1.398.685,00	96,92%	710.271,42	Holanda	I
Cliente Independiente 1	485.530,80	40,30%	346.069,75	Holanda	I
Cliente Independiente 1	4.748.580,60	80,35%	2.633.051,86	Holanda	I
Cliente Independiente 1	2.575.022,90	45,00%	1.775.872,06	Holanda	I
Cliente Independiente 1	851.290,00	23,69%	688.217,75	Holanda	I
Cliente Independiente 1	1.632.756,84	49,35%	1.093.223,28	Holanda	I
Cliente Independiente 1	746.841,20	22,40%	610.140,83	Holanda	I



Cliente	Ventas	CPLUS	Costo Ventas	País	R/I
Cliente Independiente 1	2.717.906,40	28,78%	2.110.520,45	Holanda	I
Cliente Independiente 1	118.330,00	45,47%	81.345,09	Holanda	I
Cliente Independiente 1	69.553,10	38,94%	50.060,62	Holanda	I
Cliente Independiente 1	253.543,86	37,38%	184.558,79	Holanda	I
Cliente Independiente 1	1.461.790,75	32,42%	1.103.917,58	Holanda	I
Cliente Independiente 1	605.916,38	34,76%	449.628,05	Holanda	I
Cliente Independiente 1	1.425.329,75	35,72%	1.050.228,80	Holanda	I
Cliente Independiente 1	1.595.616,05	51,23%	1.055.118,34	Holanda	I
Cliente Independiente 1	53.965,44	22,43%	44.079,01	Holanda	I
Cliente Independiente 1	178.690,25	31,63%	135.756,52	Holanda	I
Cliente Independiente 1	504.756,00	38,15%	365.363,68	Holanda	I
Cliente Independiente 1	79.079,50	47,46%	53.627,69	Holanda	I
Cliente Independiente 1	98.573,20	-18,16%	120.440,69	Holanda	I
Cliente Independiente 1	519.987,00	47,79%	351.831,71	Holanda	I
Cliente Independiente 1	142.180,00	43,92%	98.791,31	Holanda	I
Cliente Independiente 2	164.373,00	29,48%	126.943,82	Francia	I
Cliente Independiente 2	739.106,40	9,19%	676.868,42	Francia	I
Cliente Independiente 2	70.812,08	57,18%	45.052,25	Francia	I
Cliente Independiente 2	2.777.346,00	18,78%	2.338.156,56	Francia	I
Cliente Independiente 2	177.980,00	24,83%	142.582,18	Francia	I
Cliente Independiente 2	1.599.470,18	31,98%	1.211.930,08	Francia	I
Cliente Independiente 2	87.750,00	37,96%	63.603,29	Francia	I
Cliente Independiente 2	219.780,00	36,38%	161.151,46	Francia	I
Cliente Independiente 2	7.179,60	138,86%	3.005,74	Francia	I
Cliente Independiente 2	74.700,24	19,14%	62.699,03	Francia	I
Cliente Independiente 2	230.480,00	32,91%	173.415,65	Francia	I

Cliente	Ventas	CPLUS	Costo Ventas	País	R/I
Cliente exterior 5	222.802,04	32,18%	168.556,57	Malta	R
Cliente Independiente 2	171.358,50	34,53%	127.375,61	Francia	I
Cliente Independiente 2	775.206,00	45,25%	533.697,19	Francia	I
Cliente Independiente 2	143.315,00	42,55%	100.535,24	Francia	I
Cliente Independiente 2	62.621,20	32,09%	47.406,28	Francia	I
Cliente Independiente 2	2.305.277,65	48,14%	1.556.184,69	Francia	I
Cliente Independiente 2	220.332,30	31,90%	167.046,64	Francia	I
Cliente Independiente 2	370.000,00	36,82%	270.434,43	Francia	I
Cliente Independiente 2	191.139,80	46,10%	130.827,39	Francia	I
Cliente Independiente 2	228.384,20	87,12%	122.050,80	Francia	I
Cliente Independiente 2	76.871,58	52,43%	50.429,47	Francia	I
Cliente Independiente 2	59.917,50	5,14%	56.988,63	Francia	I
Cliente exterior 6	105.849,00	34,58%	78.653,95	Malta	R
Cliente Independiente 3	12.020.399,99	66,16%	7.234.363,88	Alemania	I
Cliente Independiente 3	74.004,50	28,65%	57.523,47	Alemania	I
Cliente exterior 7	119.297,20	35,92%	87.769,18	Malta	R
Cliente Independiente 3	36.607.973,12	55,07%	23.607.871,55	Alemania	I
Cliente Independiente 3	516.170,00	55,55%	331.824,99	Alemania	I
Cliente Independiente 3	11.139,50	45,66%	7.647,83	Alemania	I
Cliente Independiente 3	698.889,50	49,87%	466.343,80	Alemania	I
Cliente Independiente 3	210.976,50	54,96%	136.147,09	Alemania	I
Cliente Independiente 3	144.900,00	-0,55%	145.706,15	Alemania	I
Cliente Independiente 3	1.010.338,84	3,28%	978.222,15	Alemania	I
Cliente Independiente 3	1.496.712,36	-7,35%	1.615.416,89	Alemania	I
Cliente Independiente 3	593.675,60	-6,96%	638.112,13	Alemania	I
Cliente Independiente 3	723.039,30	-12,08%	822.387,27	Alemania	I

Cliente	Ventas	CPLUS	Costo Ventas	País	R/I
Cliente Independiente 3	1.695.509,43	9,82%	1.543.937,50	Alemania	I
Cliente Independiente 3	132.000,00	2,62%	128.630,61	Alemania	I
Cliente Independiente 3	196,50	-29,24%	277,69	Alemania	I
Cliente exterior 8	9.699.312,94	-13,26%	11.181.474,78	Madeira	R
Cliente Independiente 3	361,48	7,90%	335,02	Alemania	I
Cliente independiente 4	2.007.516,40	-5,19%	2.117.370,82	México	I
Cliente independiente 4	291.050,00	4,50%	278.511,01	México	I
Cliente independiente 4	54.170,50	13,09%	47.898,79	México	I
Cliente independiente 4	285.804,00	-9,02%	314.122,35	México	I
Cliente independiente 4	437.207,04	0,34%	435.710,86	México	I
Cliente independiente 4	1.096.308,00	4,39%	1.050.244,84	México	I
Cliente independiente 4	391.268,90	-19,48%	485.942,55	México	I
Cliente independiente 4	505.847,00	3,73%	487.647,00	México	I
Cliente independiente 4	529.545,00	-7,74%	573.969,72	México	I
Cliente independiente 4	1.039.704,40	-10,02%	1.155.534,80	México	I
Cliente independiente 4	143.257,00	-17,82%	174.311,29	México	I
Cliente independiente 4	469.078,00	5,48%	444.724,21	México	I
Cliente independiente 4	613.642,00	2,91%	596.270,91	México	I
Cliente independiente 4	1.571.260,16	0,79%	1.558.896,01	México	I
Cliente independiente 4	386.164,40	3,51%	373.080,37	México	I
Cliente independiente 4	255.835,20	-9,52%	282.747,95	México	I
Cliente independiente 4	400.582,44	-0,28%	401.721,35	México	I
Cliente independiente 4	697.120,00	-7,31%	752.134,37	México	I
Cliente independiente 4	866.977,90	-9,88%	962.055,02	México	I
Cliente independiente 4	340.763,70	10,45%	308.524,13	México	I
Cliente independiente 4	241.885,00	7,40%	225.214,69	México	I

Cliente	Ventas	CPLUS	Costo Ventas	País	R/I
Cliente exterior 9	143.037,00	-10,70%	160.183,39	Irlanda	R
Cliente independiente 4	133.700,00	2,89%	129.945,69	México	I
Cliente independiente 4	324.620,00	5,66%	307.224,64	México	I
Cliente exterior 10	832.913,60	-17,04%	1.003.970,93	EE.UU.	R
Cliente Independiente 5	756.660,70	-2,20%	773.668,70	Chile	I
Cliente Independiente 5	204.806,40	-8,73%	224.385,59	Chile	I
Cliente Independiente 5	441.506,00	3,21%	427.776,23	Chile	I
Cliente Independiente 5	37,44	-21,09%	47,45	Chile	I
Cliente Independiente 5	112.878,00	5,43%	107.065,57	Chile	I
Cliente Independiente 5	130.864,00	-6,79%	140.400,54	Chile	I
Cliente Independiente 5	416.331,80	-6,54%	445.467,29	Chile	I
Cliente Independiente 5	128.000,00	-5,09%	134.867,82	Chile	I
Cliente Independiente 5	66,59	-12,20%	75,84	Chile	I
Cliente Independiente 5	814.866,88	3,83%	784.812,18	Chile	I
Cliente Independiente 5	240.450,00	-8,66%	263.259,89	Chile	I
Cliente Independiente 5	1.742,40	22,68%	1.420,33	Chile	I
Cliente Independiente 5	160.745,00	128,31%	70.405,06	Chile	I
Cliente exterior 11	110.616,40	-3,14%	114.205,17	Madeira	R
Cliente Independiente 5	696.423,00	25,63%	554.329,34	Chile	I
Cliente Independiente 5	9.986.459,80	21,08%	8.247.684,08	Chile	I
Cliente Independiente 5	17.605,50	77,04%	9.944,25	Chile	I
Cliente Independiente 5	2.329.479,84	18,66%	1.963.215,04	Chile	I
Cliente exterior 11	960.315,00	28,45%	747.593,47	Madeira	R
Cliente Independiente 5	137.570,40	2,46%	134.273,20	Chile	I
Cliente Independiente 5	4.080.346,25	31,09%	3.112.532,84	Chile	I
Cliente Independiente 5	3.780.266,00	20,73%	3.131.222,07	Chile	I

Cliente	Ventas	CPLUS	Costo Ventas	País	R/I
Cliente Independiente 5	81.762,84	36,18%	60.042,04	Chile	I
Cliente Independiente 6	322.534,39	19,77%	269.289,33	Perú	I
Cliente Independiente 6	9.241.073,34	10,31%	8.377.338,36	Perú	I
Cliente exterior 12	1.824.146,59	-7,35%	1.968.754,84	Madeira	R
Cliente Independiente 6	2.880.708,00	71,33%	1.681.353,59	Perú	I
Cliente Independiente 6	2.155.273,90	27,03%	1.696.645,38	Perú	I
Cliente Independiente 6	286.875,00	61,94%	177.143,74	Perú	I
Cliente Independiente 6	1.993.375,17	60,96%	1.238.390,75	Perú	I
Cliente Independiente 6	578.257,80	16,48%	496.456,52	Perú	I
Cliente Independiente 6	1.262.853,00	234,61%	377.408,95	Perú	I
Cliente Independiente 6	1.050.705,00	390,08%	214.394,30	Perú	I
Cliente Independiente 6	281.151,00	352,08%	62.190,21	Perú	I
Cliente Independiente 6	67.206,10	422,49%	12.862,65	Perú	I
Cliente Independiente 6	2.070.678,00	457,22%	371.607,02	Perú	I
TOTAL	235.317.912,30		181.747.765,46		

Fuente: Información Proporcionada por la Compañía

Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacís

Tabla N° 32: Margen de Utilidad Bruta de la Exportación de Productos Terminados

	Terceros	Relacionadas
Ingresos por ventas	\$ 221.299.622,53	\$ 14.018.289,77
Costo de ventas	\$ 166.236.603,18	\$ 15.511.162,28
Utilidad Bruta	\$ 55.063.019,35	-\$ 1.492.872,51
Indicador CPLUS	33,12%	-9,62%
Indicador	Diferencia con indicador	Valor que debía tener en ventas
CPLUS	42,75%	\$ 20.648.968,35
		Total Ajuste Precios de Transferencia
		\$ 6.630.678,58

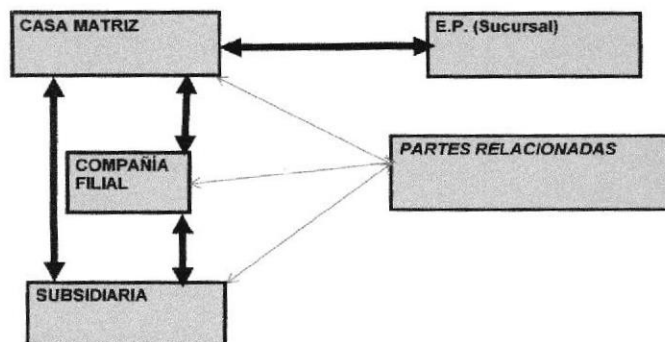
Fuente: Información Proporcionada por la Compañía
Elaborado: Por el estudiante Renato Basantes Villacis

Anexo III: Casos Para Consideración De Partes Relacionadas

Artículo 4 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

- La sociedad matriz y sus sociedades filiales, subsidiarias o establecimientos permanentes.

Figura N° 26: Caso 1 empresas relacionadas

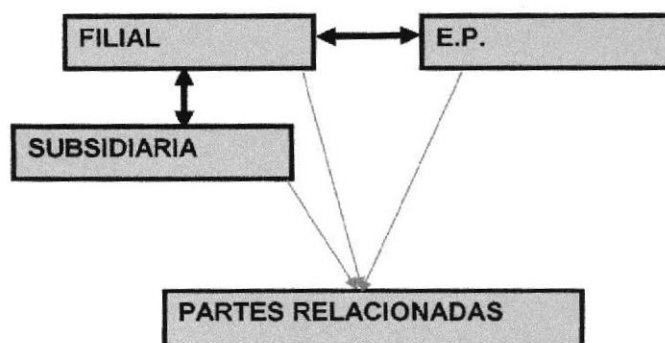


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas (RALORTI)

Análisis: Son partes relacionadas la casa matriz, sus filiales y/o subsidiarias

- Las sociedades filiales, subsidiarias o establecimientos permanentes, entre sí.

Figura N° 27: Caso 2 empresas relacionadas

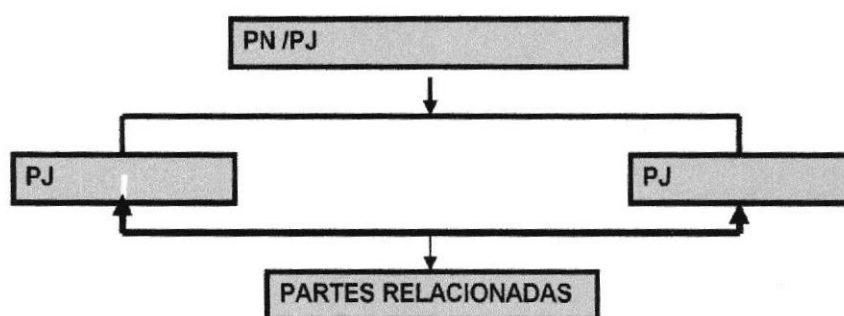


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas todas las filiales y subsidiarias de una empresa entre sí

- Las partes en las que una misma persona natural o sociedad, participe indistintamente, directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de tales partes.

Figura N° 28: Caso 3 empresas relacionadas

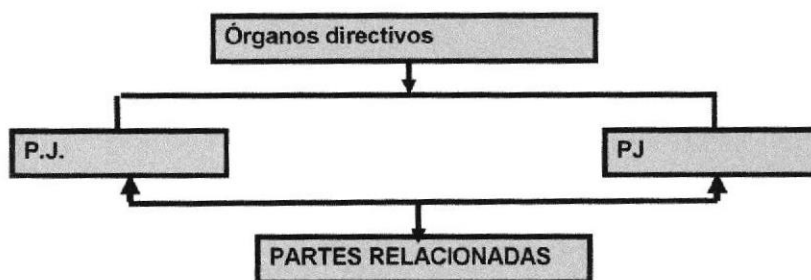


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas si una persona participa en la gerencia o administración de las 2 empresas

- Las partes en las que las decisiones sean tomadas por órganos directivos integrados en su mayoría por los mismos miembros.

Figura N° 29: Caso 4 empresas relacionadas

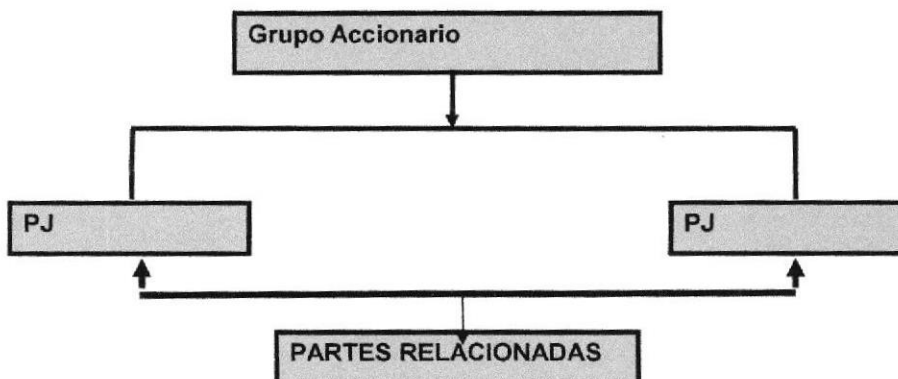


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas si las decisiones que afectan a las empresas son tomadas por los mismos directivos

- Las partes, en las que un mismo grupo de accionistas, por su aporte accionario, participe indistintamente, directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de éstas.

Figura N° 30: Caso 5 empresas relacionadas

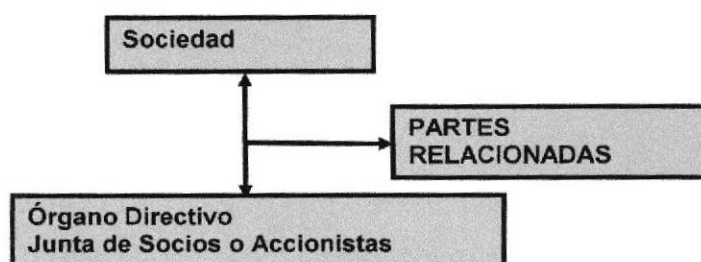


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas si accionistas de un mismo grupo de una empresa participa mayoritariamente también en la otra empresa

- Los miembros de los órganos directivos de la sociedad con respecto a la misma, siempre que se establezcan entre éstos relaciones no inherentes a su cargo.

Figura N° 31: Caso 6 empresas relacionadas

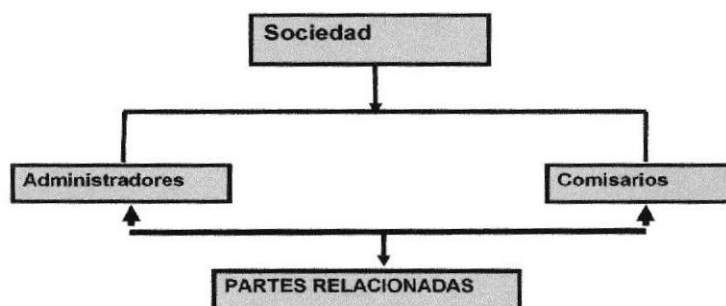


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas si los directivos de una empresa tengan relaciones no profesionales con los directivos de la otra empresa

- Los administradores y comisarios de la sociedad con respecto a la misma, siempre que se establezcan entre éstos relaciones no inherentes a su cargo

Figura N° 32: Caso 7 empresas relacionadas

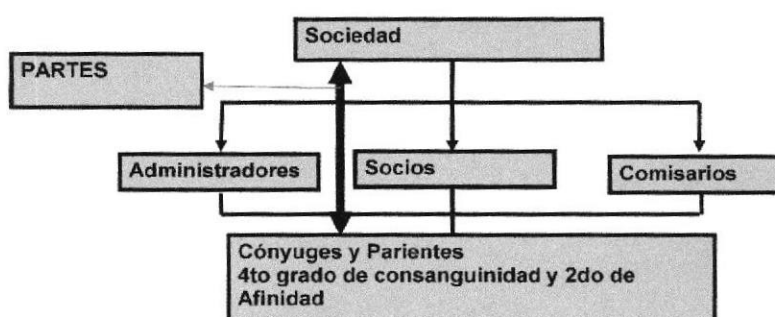


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas si administradores o comisarios de una empresa tengan relaciones más allá de lo profesional con otra empresa

- Una sociedad respecto de los cónyuges, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los socios; directivos; administradores; o comisarios de la sociedad.

Figura N° 33: Caso 8 empresas relacionadas

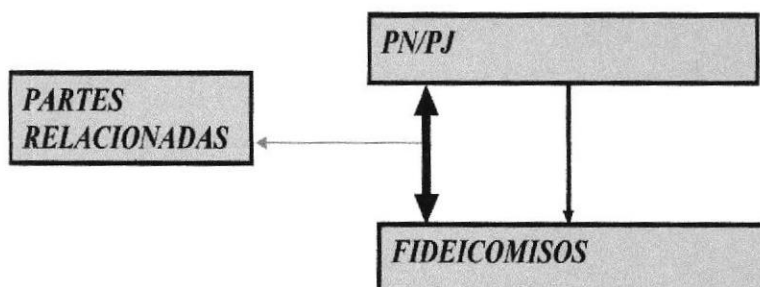


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas si los directivos de las dos empresas son cónyuges o parientes hasta cuarto grado de consanguinidad

- Una persona natural o sociedad y los fideicomisos en los que tenga derechos.

Figura N° 34: Caso 9 empresas relacionadas

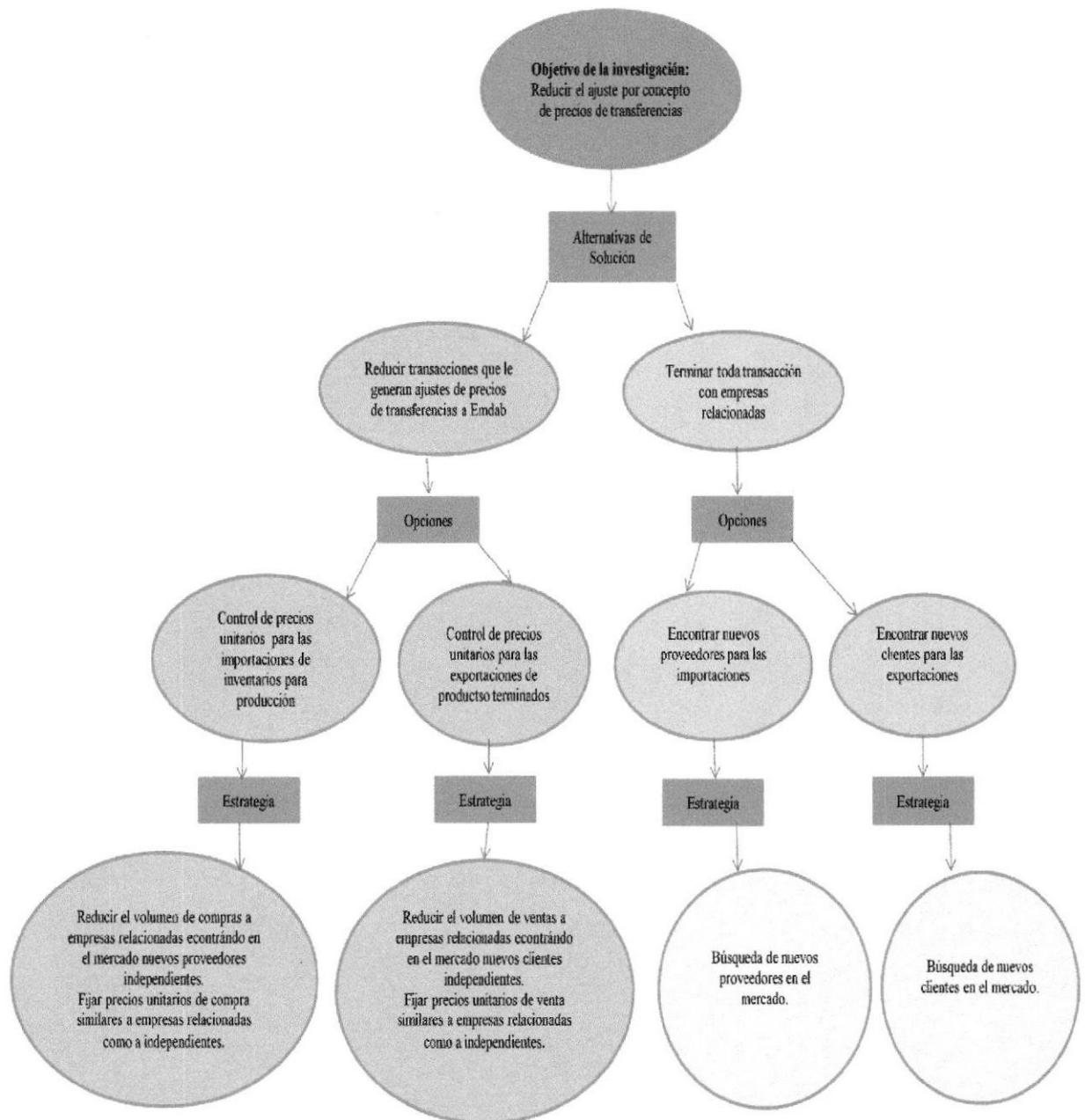


Fuente: Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario Interno y sus Reformas

Análisis: Son partes relacionadas si una personas o fideicomiso tenga derecho con otra

Anexo IV: Secuencia De Estrategias Posibles

Figura N° 35: Secuencia de Estrategias



Las estrategias que se detallan a la izquierda de la figura N° 35 (color celeste) son las estrategias en las cuales se ha basado esta investigación; mientras que las estrategias que incluyen la búsqueda de nuevos clientes y nuevos proveedores (para ambos casos color gris en la derecha) no serán utilizadas, puesto que no es una tarea sencilla para cualquier empresa hacer todo un cambio estructural de sus relaciones comerciales y poder terminar en definitivo todas las transacciones comerciales con los clientes actuales.